



DIGES
DÉLÉGUÉ
INTERMINISTÉRIEL
AUX GRANDS
ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

R

APPORT SUR L'ÉVALUATION ÉCONOMIQUE,
SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET MÉDIATIQUE
DES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX

Doter la France d'outils de mesures fiables et pérennes

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. LES ATTENTES EXPRIMEES PAR LES DIFFERENTS ACTEURS AUDITIONNES	7
1.1 Les attentes de l'Etat	8
1.2 Les attentes des collectivités territoriales	13
1.3 Les attentes du mouvement sportif	15
1.4 Les attentes des acteurs économiques	16
2. LA FRANCE DOIT SE Doter D'OUTILS PERMETTANT UNE EVALUATION GLOBALE DES GESI	21
2.1 L'étude quantitative des retombées économiques d'un GESI	23
2.2 La mesure de l'utilité sociale des GESI	25
2.3 L'impact environnemental	28
2.4 Les retombées médiatiques	28
2.5 La typologie retenue par le CFSI	29
3. PREMIERES PRECONISATIONS	31
3.1 Attendus de l'évaluation des GESI	32
3.2 Lancer des études "ex ante" et "ex post"	33
3.3 Territorialiser les études autant que possible	33
3.4 Découper l'appel d'offres en lots distincts	34
4. ELEMENTS DE CALENDRIER ET DE METHODE	35
ANNEXES	39
GLOSSAIRE	59
BIBLIOGRAPHIE	61
MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL "EGESI"	65
LETTRE DE MISSION DE M. COLIN MIEGE	73

ELEMENTS DE CAHIER DES CHARGES	79

INTRODUCTION

L'accueil d'un grand évènement sportif sur le territoire national est généralement perçu comme une opportunité à de multiples égards, et la candidature à son organisation présentée comme souhaitable. De fait, depuis l'organisation du championnat d'Europe des nations de football en 1984, la France a accueilli des grands événements sportifs internationaux au moins deux fois par décennie, et dispose d'un savoir-faire éprouvé en la matière¹. Pourtant, des voix de plus en plus nombreuses se font entendre (tant au sein du grand public que parmi les experts, voire certains décideurs) pour remettre en cause l'intérêt ou l'opportunité d'accueillir de tels évènements, au regard principalement du coût incombant à la collectivité publique rapporté aux retombées économiques et sociales attendues, ou pour critiquer leur impact environnemental².

L'évaluation précise des retombées économiques, sociales et environnementales des grands événements sportifs internationaux est donc désormais devenue une nécessité. Or si une telle évaluation a pu être réalisée partiellement et ponctuellement à l'occasion de certains événements dans le passé, notre pays ne dispose pas à ce jour d'outils fiables et pérennes pour mesurer l'impact global des compétitions de grande ampleur qu'il est en mesure d'organiser sur son territoire.

¹ Les jeux Olympiques d'hiver à Albertville en 1992, la coupe du monde de football en 1998, les championnats du monde d'athlétisme en 2003, la coupe du monde de rugby en 2007 ou les championnats du monde de ski en 2009, auxquels vont succéder championnat d'Europe de basket en 2015, l'EURO 2016 de football, les championnats du monde de lutte en 2017 et la Ryder Cup en 2018.

² Pour un résumé des arguments remettant en cause l'intérêt d'organiser un grand évènement sportif, voir notamment J. J. Gouguet et J. F. Brocard: "*Grands évènements sportifs: la nécessité d'une réévaluation*", in revue *Futuribles*, n° 401, juillet-août 2014.

De tels outils paraissent indispensables pour au moins trois raisons principales :

- En premier lieu, dans un contexte de finances publiques particulièrement contraint, l'opportunité de toute dépense publique nouvelle doit, plus que jamais, pouvoir être argumentée. L'action publique et ses incidences aussi bien économiques, sociales qu'environnementales, sont désormais scrutées par les citoyens et les medias, ce qui impose à la puissance publique de dépasser le discours convenu sur les bénéfices indiscutables découlant de l'accueil des grands évènements sportifs internationaux (GESI), et de justifier rigoureusement la pertinence de leur accueil³. L'outil d'évaluation, dont la mise en place est recommandée, devrait permettre une mesure fiable de l'impact des différents types de GESI organisés sur le territoire national, et une comparaison de leurs effets respectifs dans la durée.
- Par ailleurs, dans la perspective de prochains dossiers de candidature, et notamment celui qui pourrait être présenté pour l'organisation de jeux Olympiques d'été, les pouvoirs publics ne peuvent motiver le choix coûteux de se porter candidat uniquement à l'aune du prestige et du bénéfice d'image escomptés pour la capitale et l'ensemble du territoire. Un outil fiable et pérenne devrait donc permettre d'estimer les effets attendus dès le stade de la candidature et d'évaluer l'ensemble des retombées de l'organisation d'un grand événement. Une telle démarche est également de nature à conforter le dossier de candidature, une évaluation rigoureuse permettant de candidater pour l'accueil de futurs GESI avec *a priori* plus de chances de succès (voire de déceler, en cas de rejet, les éventuels biais de sélection dans les choix opérés par les organisations sportives décisionnaires).
- En outre, l'ambition d'accompagner au mieux les acteurs impliqués dans la mise en place d'un grand évènement et d'optimiser les retombées positives escomptées nécessite non seulement de fixer des objectifs, mais aussi de disposer de références,

³ Certains économistes ont mis en évidence le fait que, dans les dossiers de candidature à l'accueil d'un GESI, les coûts pour les collectivités publiques étaient systématiquement minorés, et les retombées escomptées souvent surévaluées, évoquant à cet égard "la malédiction du vainqueur" (*winner's curse*).

Le "coût d'opportunité" de la dépense publique affectée à l'accueil d'un GESI, plutôt qu'à un autre investissement susceptible d'être plus utile sur le plan économique et social, est aussi mentionné (*cf.* annexe 1).

notamment quant aux bonnes pratiques, que seule l'évaluation rigoureuse et critique de l'organisation antérieure de grands évènements est en mesure d'apporter.

En d'autres termes, il s'agit de capitaliser et de transmettre un savoir-faire aux organisateurs successifs, afin qu'ils puissent candidater dans les meilleures conditions.

Enfin, on relèvera qu'une telle démarche s'inscrit pleinement dans les orientations recommandées par l'Union européenne, laquelle préconise de renforcer le caractère durable des GESI, en soulignant notamment l'importance d'une planification soignée pour assurer un héritage à long terme (*legacy*) et garantir une pérennité d'usage aux infrastructures sportives⁴.

Quelques pays se sont déjà dotés de tels outils, notamment le Canada qui a mis en place depuis 2002 un modèle d'évaluation économique du tourisme sportif. (**MEETS – cf. annexe 1**).

L'Euro 2016 de l'UEFA, qui sera le plus grand événement sportif organisé par la France depuis le Mondial de 1998, constitue une occasion décisive pour que le pays se dote enfin d'un outil méthodologique adapté de mesure. Dans cette perspective et conformément à la demande du ministre chargé des sports, le délégué interministériel aux grands événements sportifs (DIGES) a souhaité que la phase de réflexion sur l'outil méthodologique attendu repose sur la plus large concertation des acteurs intéressés à divers titres, soit parce qu'ils sont concernés par les futures évaluations, soit parce qu'ils sont susceptibles d'y contribuer en raison des informations qu'ils détiennent. Dans ce contexte, le DIGES a réuni le 10 avril 2014 l'organisateur de l'évènement et les responsables administratifs, économiques, sociaux ou environnementaux, susceptibles d'intégrer cette démarche, avec l'objectif d'élaborer d'ici fin 2014 un cahier des charges pour la conception de ce futur outil. Les modalités de son financement doivent être également recherchées, dans la perspective d'un appel d'offres qui pourrait être lancé au premier trimestre 2015 (au plus tard).

⁴ Conseil des ministres Education, Jeunesse, Culture et Sport des 20 et 21 mai 2014. L'héritage escompté est défini comme "*les bénéfices durables et à long terme, au niveau régional ou national, qui résultent de l'évènement lui-même ou des effets de levier des activités qui l'entourent*". On note aussi que le programme de travail 2014-2017 de l'UE pour le sport prévoit l'élaboration de lignes directrices dans le contexte de l'attribution de GESI.

Dans cette perspective, ce rapport s'attache à :

1. Faire la synthèse des attentes exprimées par les différents acteurs ayant pris part à la démarche de conceptualisation ;
2. Evoquer les principales orientations qui ont pu être dégagées ;
3. Formuler enfin des préconisations pour concrétiser cette démarche qui semblent faire consensus, assorties d'un calendrier proposé aux différentes parties prenantes.

1

LES ATTENTES EXPRIMEES PAR LES DIFFERENTS ACTEURS AUDITIONNES

Au regard des retombées liées à l'organisation d'un grand évènement sportif et de son "héritage" tant matériel qu'immatériel⁵, l'Etat, le mouvement sportif, les collectivités locales et les acteurs économiques peuvent avoir des attentes distinctes, même si elles se révèlent le plus souvent complémentaires.

1.1. Les attentes de l'Etat

a) Garantir la légitimité de l'organisation de GESI sur le territoire national

Dans un contexte où l'acceptabilité sociale des GESI peut être remise en cause, comme l'ont illustré notamment les mouvements sociaux observés au Brésil en marge du Mondial 2014 ou la contestation du coût, de l'impact environnemental et du contexte politique des jeux Olympiques d'hiver de Sochi, l'Etat entend se servir de l'outil méthodologique proposé pour asseoir sur des bases solides la légitimité sociétale et le bien-fondé de l'organisation de GESI en France.

Plus particulièrement, l'Etat souhaite justifier les investissements publics consentis pour l'accueil des GESI par les retombées économiques, touristiques, sociales, environnementales et médiatiques attendues et mettre en œuvre à cette fin une stratégie d'optimisation de ces retombées sur l'ensemble du territoire national⁶. Un euro investi pour un GESI doit avoir le rendement le plus élevé possible, sachant que l'on attend d'un évènement par essence éphémère des effets si possible durables (sauf dans le cas peu fréquent des évènements récurrents). La prise en compte de l'impact environnemental devient également indispensable. Une telle démarche d'optimisation est de nature à légitimer la volonté de candidater à l'organisation de nouveaux GESI.

⁵ Les économistes distinguent l'héritage "tangibles", notamment les équipements et infrastructures réalisés pour l'accueil du GESI, et l'héritage "intangibles", comme le renforcement du sentiment d'unité ou de fierté nationale ou encore l'intégration sociale des minorités, rangé dans la catégorie des externalités économiques, plus délicates à évaluer. La pérennité de ces héritages est évidemment différente.

⁶ L'OCDE, dans le cadre de son programme LEED (Local Economic and Employment Development) propose aux organisateurs et aux pouvoirs publics un accompagnement méthodologique en vue d'optimiser les retombées globales des GESI ; ceux-ci étant conçus comme des catalyseurs du développement économique local.

b) Un effet de levier significatif sur la croissance économique et l'emploi

S'agissant de la croissance économique, diverses études confirment que les GESI peuvent impacter conjoncturellement la courbe de croissance d'un pays, d'un territoire ou d'une ville. Ainsi, en Grande-Bretagne lors des JO de Londres, la croissance a atteint 1% entre les mois de juillet et septembre 2012 par rapport au trimestre précédent (20 % de ce résultat, soit 0, 2% de croissance, seraient imputables aux seules ventes de billets). Selon la DGCS⁷, ce résultat aurait permis à l'économie britannique de sortir d'une seconde récession et au taux de chômage de repasser au-dessous de 8% (30 000 emplois auraient été créés entre 2007 et 2012). Les recettes touristiques sont évaluées quant à elles à 2,5 milliards €.

Au-delà de la question du chiffrage des investissements et des infrastructures lourdes, un GESI génère un surplus d'activité mesurable des services liés directement à l'organisation. Ainsi la caravane du Tour de France cycliste induit l'occupation de près de 6 000 chambres d'hôtel aux environs des villes traversées et mobilise de nombreuses entreprises de services (propreté, sécurité des lieux, logistique à grande échelle, personnel d'accueil...).

On notera toutefois que ce constat, vérifié notamment par la DGE pour nombre de GESI de types différents (avec ou sans investissements lourds, intégrant ou non des dispositifs de sécurité publique comme dans le cas du Tour de France), va à rebours des conclusions d'études conduites par certains universitaires ou chercheurs. On est ainsi en présence de bilans qui peuvent s'avérer contradictoires.

En ce qui concerne l'Euro 2016, outre les dépenses induites par l'organisation et les flux de visiteurs, la construction ou la rénovation de dix stades d'une capacité cumulée d'environ 480 000 places devrait avoir un impact économique significatif sur les territoires concernés (dix stades implantés dans cinq régions, et 51 matchs susceptibles d'attirer 2,5 millions de spectateurs).

⁷ Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services devenue, depuis septembre 2014, direction générale des Entreprises (DGE).

S'agissant de l'effet en termes d'emplois, l'activité engendrée par un GESI donne lieu à des recrutements ponctuels sur des périodes limitées (le pic étant constaté pendant la durée de la compétition), mais suscite aussi des opportunités d'emplois plus pérennes et davantage qualifiés. L'éventail des compétences nécessaires à la promotion et au déroulement d'un GESI va des métiers les moins qualifiés jusqu'aux fonctions nécessitant de hautes qualifications (ingénieurs, gestionnaires ou managers...). Cette création d'emplois a d'autant plus de chance de se réaliser qu'elle s'insère dans une stratégie de développement territorial qui prévoit, dès l'origine, la dimension du développement durable⁸.

Au côté des acteurs économiques, l'Etat est en capacité de favoriser la création d'emplois liés à l'évènement, notamment par la mobilisation de dispositifs de soutien (contrats aidés...) et des mesures incitatives visant à promouvoir une démarche de formation professionnelle avec les partenaires sociaux.

Dans le cas de l'Euro 2016, les milliers de bénévoles recrutés par la FFF pour contribuer à la réussite de l'évènement devraient bénéficier d'un surcroît d'expérience et de qualification qu'il convient de prendre en compte. Les effets en termes d'emploi peuvent donc être multiples, ce qui justifie une analyse détaillée.

c) Un effet bénéfique en termes de santé publique et de bien-être

L'accroissement du nombre de licenciés et, plus largement de la pratique sportive, en particulier chez les plus jeunes, constitue une attente des pouvoirs publics dès lors que le renforcement de l'activité physique en général est considéré comme bénéfique pour l'ensemble de la population, aussi bien en termes de santé publique que de bien-être individuel. Toutefois, les effets positifs escomptés mériteraient d'être davantage formalisés, afin que des indicateurs pertinents puissent être mis en rapport. A l'inverse, on pourrait aussi documenter un

⁸ Ainsi l'édification du stade de France en vue de la Coupe du monde de football 1998 a permis d'amorcer le développement économique du territoire de la Plaine Saint-Denis, avec la construction de dessertes en transports en commun et la couverture de l'autoroute A1. L'aménagement de la Plaine Saint-Denis aurait induit, selon la DGCS, la création de 60 000 emplois essentiellement qualifiés et pérennes, tout en contribuant à modifier positivement l'image de la ville et du département. En outre, les milliers de bénévoles recrutés par la FFF pour assurer la réussite de cet évènement ont permis de créer du lien social.

accroissement de l'inactivité physique liée au temps passé devant la télévision, associé le cas échéant à une augmentation de la consommation de boissons alcoolisées durant l'évènement.

d) Une contribution aux objectifs relevant de la politique de la ville

L'effet mobilisateur et intégrateur des GESI, notamment en ce qui concerne les populations des quartiers défavorisés, peut contribuer aux objectifs de la politique de la ville. Dans les sports les plus populaires tels que le football, les GESI revêtent un caractère festif qui se diffuse à l'ensemble du pays, entendu comme une communauté de populations et de territoires diversifiés. Peut-on parler pour autant à cette occasion de renforcement de l'unité nationale, de développement de liens sociaux fondés sur le « vivre ensemble », voire d'une meilleure compréhension réciproque entre des publics issus de couches différentes de la société ? Au-delà de cet effet présumé sur le sentiment d'unité nationale, un GESI peut aussi avoir un impact positif sur la dynamique associative locale qui sera considérée comme un héritage durable pour le tissu local. Seule une évaluation appropriée permettrait de répondre à ces interrogations légitimes, et de dépasser le niveau des simples assertions.

La diversité d'origine des joueurs ou des sportifs impliqués dans l'équipe nationale qui participe au GESI peut aussi contribuer à la réduction des antagonismes et des tensions entre communautés, à l'instar de l'effet "Coupe du monde 98" observé dans le pays autour d'une équipe nationale victorieuse qualifiée à l'époque de "black-blanc-beur". Complaisamment décrit, cet effet sur la société française n'a cependant guère été évalué.

Il est possible également d'envisager une meilleure participation citoyenne aux prises de décisions concernant l'accueil d'un GESI, et notamment quant à la définition des mesures qui peuvent l'accompagner, sous forme de consultation populaire.

En tout état de cause, il semble essentiel de préciser la contribution que l'on peut escompter d'un GESI au regard des objectifs assignés à la politique de la ville, et de tenter de définir des indicateurs capables de mesurer cet apport.

Dans la perspective de l'Euro 2016, un groupe national a élaboré des recommandations pour un accompagnement social de l'évènement identifiant les publics cibles, les priorités

d'action et prévoyant l'octroi d'un label pour les actions susceptibles de contribuer efficacement à ces objectifs.

e) L'optimisation de la démarche environnementale

La prise en compte des enjeux environnementaux dans l'organisation des GESI devient incontournable si le sport veut éviter de se marginaliser vis-à-vis d'une opinion publique de plus en plus concernée par le sujet. Qu'ils soient passés ou à venir, les GESI n'échappent plus à la contestation au regard de leur incidence environnementale (aménagements lourds, déplacements de masse générateurs de gaz à effet de serre, consommations diverses...). Pour autant, du fait de leur exposition médiatique, ils peuvent aussi constituer une opportunité pour accélérer l'innovation et le changement sur les questions environnementales, dans un souci de minimisation des impacts et d'optimisation des consommations⁹. Ils peuvent également représenter une opportunité pour sensibiliser le grand public aux impératifs de la transition énergétique et aux enjeux environnementaux.

f) Un rayonnement renforcé

Enfin, à l'instar des collectivités territoriales, l'Etat entend bénéficier de retombées positives en termes d'image et de cohésion, aussi bien en interne qu'au niveau international. En particulier, l'organisation d'un GESI de premier plan peut avoir non seulement un effet sur le positionnement géopolitique du pays organisateur mais aussi des retombées diffuses en termes d'influence sur la scène internationale ; l'ensemble constituant une motivation essentielle pour les responsables politiques. Dans ce sens, la décision de candidater à l'organisation d'un très grand évènement sportif est un acte politique qui relève en général du plus haut niveau gouvernemental.

⁹ Plusieurs grands évènements comme le tournoi de tennis de Roland Garros (évènement certifié ISO 20121) ont intégré une démarche RSE et certains grands sponsors, comme GDF-Suez, ne se positionnent désormais que sur des manifestations intégrant cette démarche. On mentionnera par ailleurs la *Global Reporting Initiative (GRI)*, qui recense un ensemble de critères d'évaluation dans une perspective de développement durable.

Pour ce qui concerne le cas de l'Euro 2016, les attentes de l'Etat ont été synthétisées dans un plan d'action interministériel lancé en mai 2014 et visent à en faire "*un succès national (...), incluant une grande fête populaire et une réussite en termes économiques, d'ordre public et de rayonnement de notre pays*". Il va de soi, en effet, que l'héritage ou le legs d'un GESI aura d'autant plus de chance d'être positif que les démarches visant à son optimisation auront été réfléchies et mises en œuvre en amont.

1.2. Les attentes des collectivités territoriales

a) *Une image bonifiée du territoire*

Le renforcement de l'image du territoire constitue l'une des motivations essentielles des autorités publiques – Etat comme collectivités territoriales – pour justifier les moyens publics engagés dans l'organisation d'un GESI.

Cet effet d'image comporte plusieurs aspects parmi lesquels :

- L'exposition médiatique d'un territoire

Le temps de la compétition, elle constitue un objet d'attention majeur car elle est susceptible de générer, à l'extérieur, une forme de notoriété sinon de prestige, dès lors que l'évènement se déroule de façon positive.

- La valorisation des territoires

A l'instar de Barcelone, ville hôte des jeux Olympiques d'été en 1992 ou de Londres en 2012, l'organisation d'un GESI peut permettre de reconfigurer un territoire jusqu'alors sinistré ou en déclin. Dès lors que le projet sportif s'insère dans un projet territorial global, il peut déboucher sur une rénovation urbaine de grande ampleur et sur la réalisation d'infrastructures nouvelles (cas de *l'East End* de Londres).

b) Un impact favorable en terme de cohésion sociale

L'organisation et surtout le bon déroulement d'un GESI est de nature à engendrer un sentiment de confiance et de cohésion sociale au sein d'une partie de la population. Cet aspect immatériel, bien que difficile à mesurer, ne doit pas être minoré, car les décideurs politiques locaux comme nationaux y sont souvent très attentifs.

c) Un renforcement de l'animation et de l'attractivité du territoire

Selon l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES), une distinction peut être établie entre les attentes des maires des communes de taille moyenne et celles des élus des grandes métropoles :

- Pour les maires des communes de moyenne importance, l'organisation d'un événement sportif est susceptible de renforcer la notoriété du territoire, sa fréquentation touristique et la fierté de ses habitants, suivant le postulat qu'un territoire sportif est un territoire dynamique ;
- Pour les responsables des métropoles, outre les attentes mentionnées *supra*, un GESI est susceptible de développer l'attractivité, tant du point vue économique que touristique, et permet la démonstration d'un savoir-faire organisationnel. Par conséquent, candidater pour l'accueil d'un GESI relève le plus souvent d'une stratégie globale de mise en valeur du territoire.

Ainsi, l'ANDES estime que le premier critère de décision d'un élu local avant de candidater pour l'organisation d'un GESI est le renforcement de l'attractivité et de l'animation du territoire. Toutefois l'acceptabilité sociale, économique et environnementale fait partie intégrante de la décision, et doit par conséquent être évaluée aussi bien en amont de l'événement (*ex ante*) qu'après son déroulement (*ex post*). Enfin, si les adjoints en charge du sport demeurent très volontaires pour l'accueil de GESI, ce type d'événements leur semble désormais en concurrence avec des événements culturels¹⁰.

¹⁰ Est cité en exemple l'Exposition universelle de 2025 pour Paris, qui pourrait être en concurrence avec l'organisation des jeux Olympiques 2024. Cependant, le MEDEF considère au contraire que ces deux événements pourraient être complémentaires.

1.3. Les attentes du mouvement sportif, dans le cadre de l'organisation de l'Euro 2016

a) La rénovation des infrastructures sportives

Pour la Fédération française de football (FFF), et plus globalement pour le monde du football, la principale attente liée à l'organisation de l'Euro 2016 est la rénovation des stades retenus pour le déroulement des différents matchs, dont on escompte qu'elle contribuera de façon décisive à la remise à niveau de ces équipements¹¹. Cet objectif doit permettre de soutenir la comparaison avec des pays proches comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni, et sa réalisation est susceptible de surcroît d'accélérer l'évolution vers un modèle économique plus pérenne, impliquant davantage les grands clubs dans la gestion de ces infrastructures, encore majoritairement possédées et gérées par les collectivités locales¹².

b) Le renouveau de l'équipe de France

Le mouvement sportif attend naturellement aussi de cet événement la possibilité d'ouvrir un nouvel horizon à l'équipe de France de football, comme c'est généralement le cas pour l'équipe nationale du pays hôte d'une rencontre d'un tel niveau. L'Euro 1984 et le Mondial 1998 ont marqué, chacun en leur temps, l'apogée d'une génération de joueurs.

c) Un nombre de licenciés ou de pratiquants en hausse

Enfin, le monde fédéral escompte logiquement un accroissement durable du nombre de licenciés consécutif au déroulement de l'Euro 2016, en souhaitant que l'engouement suscité ne soit pas suivi d'une décrue trop rapide. A cet égard, il est relevé que l'une des conditions pour endiguer un possible reflux des nouveaux licenciés, notamment les plus jeunes, réside dans le

¹¹ Au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle, la France ne s'est dotée que de trois stades neufs de plus de 30 000 places : le Parc des Princes (Paris), La Beaujoire (Nantes) et le Stade de France (Saint Denis).

¹² Voir le bilan RSE du Stade de France qui est un héritage de la coupe du monde de football 1998 (<http://developpement-durable.sports.gouv.fr/m/ressources/details/rapport-rse-dd-stade-de-france-2009-2012/241>)

renforcement des capacités d'encadrement des petits clubs, le plus souvent assuré par des éducateurs et des responsables bénévoles. L'augmentation du nombre de licenciés ou de pratiquants dans la discipline sportive, ainsi que l'amélioration des conditions d'accueil et d'encadrement au sein des clubs de base, peuvent être rangées dans la catégorie des retombées sociales attendues qui méritent de faire l'objet d'une évaluation précise et spécifique¹³.

1.4. Les attentes des acteurs économiques

De multiples secteurs de la vie économique sont susceptibles de bénéficier de l'organisation de grands événements sportifs internationaux sur le territoire national. Selon la CCI Marseille-Provence (CCIMP), les acteurs économiques seront d'autant plus nombreux et pourront d'autant mieux en exploiter les opportunités qu'ils y auront été préparés et que leur mobilisation aura été organisée en amont.

Dans cette perspective, il paraît souhaitable :

- a) d'améliorer l'accès des entreprises locales, tout particulièrement les PME, aux opportunités de marchés liés à l'organisation des GESI. A cet égard, les CCI pourraient jouer le rôle de relais d'informations locaux et organiser, pour des marchés importants en jeu, des conventions d'affaires afin de favoriser les rapprochements entre donneurs d'ordre et sous-traitants ;
- b) de mieux anticiper les comportements des spectateurs et des visiteurs des événements à venir. Une bonne connaissance des publics présents est en effet nécessaire pour maximiser les retombées économiques des GESI car elle peut permettre aux entreprises locales d'anticiper de nouvelles offres de services, de concevoir des produits ciblés sur les publics

¹³ Selon le président d'EURO 2016 SAS, qui fut à l'origine de la candidature française à l'organisation de cet événement, les deux premiers objectifs ont été déjà remplis pour une très large part deux ans avant le début du tournoi.

accueillis d'un évènement à l'autre et donc de maximiser les retombées économiques sur un territoire¹⁴ ;

c) d'organiser, enfin, un retour d'expériences de la part des entreprises sponsors ou partenaires. Les hésitations des PME à investir dans des actions de sponsoring peuvent en effet être levées par des témoignages d'entreprises qui ont su en tirer profit.

Dans le souci de mieux accompagner les acteurs impliqués dans la mise en place d'un évènement et de capitaliser le savoir-faire acquis par les organisateurs successifs, la CCI Marseille-Provence recommande d'effectuer une évaluation de la gouvernance de l'évènement, tant au niveau national qu'au niveau local.¹⁵

Parmi les secteurs économiques susceptibles de bénéficier de l'organisation des GESI, on peut mentionner en particulier :

- le tourisme qui doit prendre en compte non seulement les territoires qui accueillent l'évènement, mais aussi ceux qui sont potentiellement concernés par la fréquentation touristique induite. Il convient cependant de distinguer les territoires accueillant traditionnellement des flux importants de touristes (Paris, sud-est, sud-ouest,...) de ceux qui sont moins prisés, comme les régions du nord de la France ou les villes à la renommée encore limitée (Saint-Etienne par exemple) ;
- le secteur de l'évènementiel qui doit profiter de l'activité induite, notamment dans les domaines des installations provisoires, des prestations hôtelières, de la sécurité privée, de la communication, etc. ;

¹⁴ Au-delà de la simple mesure des dépenses des spectateurs et des visiteurs, la CCI MP recommande le lancement d'enquêtes afin de mieux connaître le comportement des spectateurs nationaux et internationaux lors de leur venue sur le territoire : durée de séjour, principaux postes de dépenses, type d'hébergement, activités hors évènement, etc.

¹⁵ Cette démarche impliquerait une analyse de la gouvernance lors de la préparation de l'évènement, pendant et après son déroulement. Les actions engagées pour la mobilisation et l'implication des partenaires seraient aussi analysées. L'objectif visé est de partager des bonnes pratiques locales d'un évènement à l'autre et entre les territoires concernés, afin d'assurer un retour d'expériences pour éviter de reproduire les erreurs passées.

- le secteur du bâtiment et des travaux publics qui est appelé à bénéficier d'un accroissement de sa charge de travail en amont des événements dans le cas de constructions ou de rénovations d'infrastructures lourdes.

Plus largement, tout type d'entreprise dont les produits, les services ou le savoir-faire pourront être valorisés à travers l'organisation de l'évènement est susceptible de bénéficier d'un accroissement de son chiffre d'affaires¹⁶.

On note également que les entreprises partenaires d'un évènement sportif sont de plus en plus attentives à l'effet d'image que leur association à cet évènement est susceptible de générer à l'extérieur mais aussi à la dynamique qu'il peut susciter parmi les collaborateurs¹⁷.

Le sport permet de créer de la valeur pour l'entreprise et ses collaborateurs en répondant aux enjeux de management : motivation, attractivité, politique d'égalité des genres, santé, productivité accrue... Enfin, le fait de s'associer à un GESI peut procurer à l'entreprise une exposition médiatique de premier plan, contribuant notablement à la promotion de sa marque. Au-delà de l'effet d'image, une analyse des retombées engendrées auprès des PME locales semble opportune pour permettre aux organisateurs d'ajuster l'offre de partenariat en fonction des retours d'expériences des évènements précédents.

S'agissant d'un méga-évènement comme les jeux Olympiques, Sporsora a mené, en janvier 2014, une étude auprès des entreprises sur leurs attentes quant à une candidature française aux jeux Olympiques de 2024 ou de 2028. Il en résulte que les entreprises perçoivent le projet d'une nouvelle candidature aux J.O. de manière très positive (83% des chefs d'entreprise interrogés y sont favorables). De manière générale, les entrepreneurs tablent sur la capacité des jeux à être un levier de croissance pour le pays, un accélérateur d'affaires et de contrats pour un certain nombre d'activités ainsi qu'un outil d'aménagement et de modernisation du territoire.

¹⁶ Selon une note émise en mai 2014 par l'agence Moody's sur l'impact économique de la Coupe du monde de football au Brésil, les secteurs qui devaient bénéficier le plus de la compétition étaient ceux de l'alimentation, du logement et de la publicité.

¹⁷ La participation des entreprises à un grand évènement sportif peut prendre différentes formes, du sponsoring / partenariat qui concerne quelques grands annonceurs à l'achat de loges ou privatisation d'espaces pour des PME. Il s'agit non seulement d'un vecteur de communication externe à destination notamment de leurs clients, mais également de communication interne en direction de leurs salariés.

Ils attendent de l'accueil d'un tel évènement une amélioration de l'image de la France, une relance de la dynamique économique et de manière plus intangible, un accroissement du sentiment de fierté nationale. Les chefs d'entreprise estiment que les jeux Olympiques seraient une opportunité pour réaliser des investissements structurels dont l'impact serait bénéfique à l'ensemble du territoire national avec des retombées à long terme. A cet égard, les CCI recommandent la réalisation d'enquêtes pré et post évènement spécifiquement auprès des leaders économiques étrangers pour évaluer le niveau initial d'attractivité du territoire concerné par un GESI et savoir dans quelle mesure ce type d'évènement contribue à y attirer de nouveaux talents et de nouvelles entreprises.

D'une manière générale, les chefs d'entreprise considèrent que les J.O. ou tout autre méga-évènement profiteraient à l'ensemble des entreprises avec néanmoins des secteurs privilégiés tels que le BTP, le tourisme, les médias, les transports et la restauration.

Les dirigeants d'entreprise sont particulièrement attentifs à l'effet mobilisateur et fédérateur d'un tel projet et sont vigilants quant aux notions de « retour sur investissement », de « création de valeur partagée » et « d'héritage ». Les enjeux d'image, notamment à l'international, sont, à leurs yeux, tout aussi importants que les enjeux économiques.

En conclusion de cette présentation liminaire, l'Etat, les collectivités territorialement concernées par un GESI et les acteurs économiques partagent, à des degrés divers, l'ensemble des attentes mentionnées *supra*, qu'il s'agisse de l'aménagement ou de la requalification urbaine de leur territoire, de l'augmentation de la pratique sportive au sein de la population locale, ou encore de la progression de leur notoriété à l'extérieur. Leurs attentes spécifiques méritent cependant d'être précisées et formalisées pour identifier les points de convergence, mais aussi les particularités liées au territoire ou aux acteurs. A cet égard, on relève que les parties prenantes à la démarche proposée ont marqué leur accord pour mettre à la disposition des prestataires qui seront retenus pour concevoir l'outil, et tout particulièrement en ce qui concerne la méthodologie d'évaluation, les informations dont elles pourront disposer ; ce qui constitue une condition majeure de réussite.

2 LA FRANCE DOIT SE DOTER D'OUTILS PERMETTANT UNE EVALUATION GLOBALE DES GESI

Il ressort des différents entretiens menés que l'évaluation des retombées économiques, sociales et environnementales des grands événements sportifs est un exercice non dénué de difficultés et qui peut même se révéler délicat s'il n'est pas entouré d'un minimum de rigueur.

Sans évoquer la compilation des multiples travaux d'évaluation réalisés à ce jour, tant en France qu'à l'étranger (Cf. annexe 4), on peut néanmoins identifier deux grands types d'évaluation des GESI :

- Une mesure quantitative des retombées économiques

Bien que les méthodes de calcul puissent diverger notablement et aboutir à des résultats hétérogènes quant à l'ampleur des retombées, ce type d'études a atteint un niveau de robustesse appréciable ;

- Une étude qualitative et quantitative de l'utilité sociale de l'événement pour l'ensemble de la population

Il s'agit alors d'identifier les effets sociaux et sociétaux d'un GESI. On y trouve, notamment, l'effet image et l'impact en matière de cohésion sociale (par exemple, éducation par le sport ou renforcement du lien social).

Chacun de ces deux types d'études est déclinable aux plans local ou national, et peut s'inscrire dans une temporalité variable (*ex ante* ou *ex post*, court / moyen / long terme).

* En outre, une étude plus spécifique consacrée aux impacts environnementaux doit désormais être intégrée à la démarche d'évaluation et être développée au-delà de la mesure classique de l'empreinte carbone.

* Enfin, une évaluation spécifique des retombées médiatiques peut se révéler pertinente selon les cas.

2.1. L'étude quantitative des retombées économiques d'un GESI

Cette étude quantitative doit permettre de mesurer l'injection nette¹⁸, les effets directs¹⁹, indirects²⁰ et induits²¹ des dépenses engagées à la fois par les organisateurs et les visiteurs locaux, nationaux ou étrangers d'un GESI.

Quatre principales catégories d'indicateurs constituent traditionnellement les attendus de ce type de travaux :

- la valeur ajoutée (en €)
- le nombre d'emplois induits et le nombre d'équivalent temps plein (ETP)
- le revenu des ménages
- les recettes fiscales

Il convient de souligner que la réalisation de ces travaux peut être entachée de nombreux biais, qui tiennent principalement :

- à une estimation trop favorable de l'effet multiplicateur (entre les dépenses directes et les autres) ;
- à la difficulté de prendre en compte des effets susceptibles ou encore de minorer les retombées économiques. Ceux-ci - effets de substitution, de fuite et d'éviction - sont explicités en annexe 1.

¹⁸ Dépenses associées à la manifestation sportive (injection initiale brute) qui demeurent dans la communauté. Il convient de les comptabiliser avec précision en évitant les doubles comptes.

¹⁹ Revenus versés par les organismes impliqués dans l'organisation (comité d'organisation, collectivités locales) et revenus du travail et du capital générés dans les entreprises bénéficiant des dépenses d'organisation ou par les visiteurs de la manifestation.

²⁰ Achat de biens et services intermédiaires ou sous-traitance des travaux par les entreprises bénéficiant des effets directs.

²¹ Utilisation par les ménages des revenus directs et indirects pour acheter des biens ou services de consommation.

L'insuffisante prise en compte de ces biais mais aussi l'application de modèles de redistribution trop favorables utilisant un multiplicateur élevé ont pu conduire dans le passé à surestimer sensiblement les retombées économiques résultant de l'accueil d'un GESI, parfois de façon outrancière. Or un consensus semble aujourd'hui s'établir sur l'idée que les retombées économiques qu'on peut attendre d'un GESI sont en général relativement modestes et parfois limitées dans le temps. On peut ainsi estimer que les GESI, s'ils peuvent stimuler la conjoncture économique d'un territoire, ne sont pas pour autant de nature à inverser des tendances structurelles, et qu'on ne saurait donc *a priori* en escompter un effet significatif sur la croissance ou sur l'emploi. Cela confirme en tout état de cause la nécessité d'une rigueur renforcée en matière d'évaluation des retombées économiques.

La direction générale des Entreprises (DGE) a publié en avril 2012 un guide méthodologique de mesure de l'impact économique d'un événement touristique²². Elle propose une méthodologie détaillée pour évaluer l'impact économique de court-terme qu'elle décompose comme la somme des impacts primaires (organiseurs et spectateurs) et des impacts secondaires (diffusion de l'impact primaire en vagues successives dans l'économie locale, principalement du fait des relations clients-fournisseurs entre les entreprises du territoire et des achats effectués localement par les individus ayant perçu une rémunération en lien avec la tenue de l'événement). Il convient de souligner la prudence préconisée par la DGE dans son guide méthodologique. Considérant que « *l'estimation de l'impact secondaire est plus complexe à réaliser car elle nécessite le recours à des outils et des modèles permettant de reconstituer le fonctionnement de l'économie locale, et les interactions entre les agents économiques* », la DGE note que de tels outils de modélisation « *ne sont généralement pas disponibles en France à l'échelle locale* ». Elle estime dès lors « *préférable de ne pas procéder à l'estimation de l'impact secondaire plutôt que de le faire sans précaution, à partir d'indicateurs utilisés sur d'autres territoires et dans d'autres circonstances* » (cf. annexe 3)

En tout état de cause, on ne peut que recommander des mesures de retombées économiques rigoureuses, prudentes et fondées sur des modèles déjà employés de façon probante pour d'autres grands événements (sportifs ou autres).

²² La DGCIS est devenue, en 2014, la direction générale des Entreprises (DGE) et le guide a été réédité la même année.

Certains cabinets spécialisés rencontrés dans le cadre de l'élaboration de ce pré-rapport ont ainsi fait le choix de ne pas appliquer de coefficient multiplicateur pour mesurer l'effet induit ou effet secondaire d'un GESI. Ce point particulier mérite d'être expertisé de façon plus précise.

2.2. La mesure de l'utilité sociale des GESI

A l'issue de divers entretiens, il est apparu que la mesure de l'utilité sociale des grands événements sportifs internationaux faisait l'objet d'une expertise encore embryonnaire et restait potentiellement largement perfectible.

Ce constat interroge d'autant plus qu'il est désormais admis qu'on ne saurait, en règle générale, escompter des retombées économiques très significatives de l'accueil d'un GESI et qu'il convient sans doute de rechercher davantage dans les retombées sociétales positives ou les effets immatériels, des justifications pour légitimer l'intérêt d'un territoire, qu'il soit national ou régional, à accueillir une telle manifestation.

On se heurte néanmoins à d'importantes difficultés méthodologiques, car la définition de « l'utilité sociale » reste sujette à caution et sa mesure le plus souvent attachée à des outils à la valorisation complexe (du type « consentement à payer »). Il est particulièrement délicat de monétiser les utilités sociales, tant collectives qu'individuelles. Dans ce contexte, tout en s'inscrivant dans la continuité de l'esprit de l'étude menée lors de la Coupe du monde de rugby en 2007, il est recommandé d'éviter de recourir à des outils de valorisation exclusivement monétaire.

La démarche d'évaluation recherchée devrait être, autant que possible, davantage qualitative que celles qui ont pu être mises en œuvre dans nombre de travaux antérieurs et une critériologie innovante devrait être étudiée.

Par exemple, la question de la valorisation du savoir-faire acquis par les personnes employées ou les bénévoles mobilisés par l'organisateur du GESI mérite d'être prise en compte, même si elle pose des difficultés de mesure.

Au cours des consultations, quelques indicateurs qualitatifs ont été identifiés, dont la pertinence est soumise à l'arbitrage.

Ces indicateurs peuvent être regroupés par thèmes :

1. Formation, qualification

- Nombre d'individus (collaborateurs ou bénévoles) de retour sur le marché de l'emploi et/ou ayant bénéficié d'une formation débouchant sur une qualification supplémentaire ;
- Examen 6 mois après la fin de l'évènement de la situation professionnelle des personnes intervenues pendant la compétition (bénévoles, titulaires de CDD, ...).

2. Image, confiance, cohésion sociale, unité

- Nombre d'individus des territoires les plus en difficulté concernés par l'organisation de l'évènement ;
- Réhabilitation / valorisation de nouvelles aires géographiques (urbaines / rurales) ;
- Evolution du taux de confiance des ménages dans la période pré/post-compétition ;
- Evolution du taux de délinquance dans la période pré/post-compétition ;
- Renommée d'un territoire à l'international ;
- Sentiment au sein des résidents locaux d'un héritage positif résultant de la compétition.

3. Sport et santé publique

- Pratique sportive en France / sur un territoire déterminé, pré / post compétition ;
- Temps partagé passé dans des activités sportives ;
- Evolution du surpoids et de l'obésité à moyen terme au sein d'une population ciblée.

A ce stade, cette liste n'est qu'indicative et pourra être modifiée et enrichie en fonction des avis des différentes parties prenantes à la démarche actuelle²³.

On pourra enfin prendre en compte tout ou partie des onze critères identifiés par l'OCDE dans son *Better Life Index* :

- le logement
- le revenu
- l'emploi
- les liens sociaux
- l'éducation
- l'environnement
- l'engagement civique
- la santé
- la satisfaction
- la sécurité
- l'équilibre travail-vie

En outre, il est apparu au cours des entretiens menés que les impacts environnementaux et les retombées médiatiques pouvaient être englobés dans l'évaluation de l'utilité sociale, mais il semble, en général, préférable qu'ils fassent l'objet d'études spécifiques.

²³ Le conseil de l'Union européenne regroupant les ministres chargés des sports qui s'est tenu en mai 2014, mentionné *supra*, indique que "la fierté civique et le développement de la culture de volontariat constituent les bénéfices les plus recherchés d'un GESI réussi". Dans le registre des "legs sociaux", sont aussi évoqués le renforcement du sentiment d'appartenance et celui du sentiment de bien-être...

2.3. L'impact environnemental

Au-delà de l'estimation désormais classique de l'empreinte carbone d'un GESI, certains indicateurs quantitatifs ou qualitatifs devraient être mis en place pour déterminer l'impact environnemental et l'héritage environnemental de la compétition : gestion des déchets, maîtrise des consommations mais aussi changement des comportements ou sensibilisation accrue à l'environnement naturel local,....

Par ailleurs, il importe de ne pas s'en tenir au seul niveau actuel de préoccupation, mais d'anticiper les échéances futures. En effet, avec la mise en place de la nouvelle stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable en 2014 et la tenue de la COP 21 en France fin 2015, l'attention portée en 2016 aux enjeux environnementaux, notamment climatiques, sera accentuée ²⁴

2.4. Les retombées médiatiques

Il s'agit de mesurer la résonance médiatique autour d'un territoire ou d'un pays, à l'échelle nationale ou internationale, aussi bien avant, pendant qu'au terme de la compétition. Outre l'aspect quantitatif (nombre de mentions dans les médias, avec prise en compte des heures de grande écoute), une approche qualitative devrait permettre de mesurer la tonalité des mentions médiatiques.

²⁴ La France a été retenue pour organiser la Conférence mondiale des Parties, dite «COP 21», en décembre 2015 sous l'égide de l'ONU. Elle accueillera près de 50 000 acteurs et délégués internationaux, aussi bien représentants étatiques qu'ONG. Il s'agit d'une échéance importante, car en 2015 devront être pris les engagements pour 2020, date à laquelle le protocole de Kyoto sera caduc. En outre le chef de l'Etat a exprimé en 2012 la volonté de faire de la France la nation de l'excellence environnementale.

2.5. La typologie retenue par le Comité français du sport international (CFSI)

Dans le cadre du travail préparatoire à la décision de présenter ou non une candidature française à l'organisation des jeux Olympiques d'été en 2024, le CFSI, à la demande de l'Etat et du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), a décliné sous 14 thématiques différentes, les domaines dans lesquels on peut envisager des retombées positives d'une telle compétition.

Regroupées dans quatre grands thèmes distincts, une partie de ces thématiques recoupe celles abordées dans le présent rapport :

- développement de la pratique sportive
- jeunesse
- cohésion sociale et engagement citoyen
- développement économique
- développement territorial
- développement durable

Une articulation avec les travaux conduits sous l'égide du CFSI sera recherchée.

3

PREMIERES PRECONISATIONS

A l'issue du cycle de consultations menées, une approche par étapes est préconisée.

3.1. Attendus de l'évaluation des GESI

Pour être la plus complète possible, l'évaluation devrait être conduite selon quatre axes :

- L'impact économique
- L'utilité sociale
- L'impact environnemental
- Les retombées médiatiques

Dans un souci de simplification, on pourrait être tentés d'intégrer l'étude des retombées médiatiques et l'impact environnemental dans l'évaluation de l'utilité sociale. Un tel choix présenterait toutefois l'inconvénient de déboucher sur une étude trop globale, alors que l'évaluation d'un domaine particulier nécessite des outils spécifiques, que seuls quelques spécialistes maîtrisent pleinement. De plus, l'intégration de l'impact environnemental au sein de l'utilité sociale pourrait être perçue comme une prise en considération insuffisante de cet enjeu, notamment par tous ceux qui contestent l'incidence des GESI sur l'environnement.

Il est recommandé que les travaux méthodologiques concernent prioritairement et dans l'ordre, les mesures de l'utilité sociale, de l'impact environnemental et des retombées économiques en élaborant notamment autant que possible un panel ou une grille d'indicateurs qualitatifs novateurs. Le cahier des charges de l'évaluation devrait permettre le lancement d'un appel d'offres au début de l'année 2015

3.2. Lancer des études "ex ante" et "ex post"

Compte tenu du souhait du ministre en charge des sports de communiquer, avant même le début de l'Euro 2016, sur ses retombées prévisibles, il est préconisé de conduire dès le deuxième semestre 2015 une étude "ex ante" de l'ensemble des retombées escomptées. Un objectif de publication au plus tard en avril 2016 pourrait être fixé. Une étude "ex post" sera également conduite, avec l'objectif d'un point d'étape en septembre 2016 et d'un rendu final avant la fin de l'année 2016.

En revanche, compte tenu du caractère plus complexe des mesures de l'utilité sociale et de l'impact environnemental, et de la réflexion à poursuivre dans ces domaines, il serait envisageable de ne conduire qu'une étude "ex post", laquelle pourrait faire l'objet d'une publication (point d'étape) en septembre 2016 et d'un rendu final avant la fin de l'année 2016. Toutefois, une estimation "ex ante" dans ces domaines n'est pas à exclure.

3.3. Territorialiser les études autant que possible

La plupart des personnes auditionnées recommandent de territorialiser autant que possible les études qui seront conduites. Pour un évènement comme l'Euro 2016 dont la mise en œuvre implique de multiples villes et territoires, cette recommandation revêt l'aspect d'une évidence. *A minima*, la mesure des retombées économiques, élément le plus concret et faisant l'objet de toute l'attention des parties prenantes, devra être déclinée dans chacune des dix villes-hôtes de la compétition.

Pour être traité de la façon la plus satisfaisante, le protocole d'évaluation comportera nécessairement des volets territoriaux intégrant l'expression des attentes respectives de chaque collectivité territoriale concernée. Il n'en demeure pas moins que la délimitation du territoire pertinent peut s'avérer délicate car bien des éléments entrent en jeu : découpage administratif, bassins de vie, complexité de la gouvernance locale, etc. Il semble *a priori* approprié de s'appuyer sur les responsables locaux pour la définition du territoire pertinent pour la conduite des études, avec l'éclairage de l'INSEE.

3.4. Découper l'appel d'offres en lots distincts

Enfin, au terme d'échanges avec un certain nombre de spécialistes de l'évaluation des retombées économiques, sociales et environnementales des GESI – universitaires et consultants principalement – il paraît pertinent de faire appel à des prestataires distincts pour déterminer les différentes composantes techniques à retenir. Les prestataires retenus devraient travailler en étroite relation, sous l'égide d'un coordonnateur. Cette recommandation se justifie pour trois raisons :

- A ce stade, aucun consultant ne semble détenir une méthodologie qui s'imposerait d'emblée. Chacun est d'ailleurs enclin à admettre limites et incertitudes en la matière, et plusieurs n'ont pas hésité à renvoyer vers des homologues, l'expertise de certains aspects spécifiques, notamment la notion d'utilité sociale et l'évaluation des retombées médiatiques ;
- Un choix élargi d'intervenants est de nature à créer une certaine émulation, tout en renforçant les assurances quant à la robustesse de l'étude à conduire et des outils à concevoir ;
- Enfin, l'objectif de doter la France d'outils de mesure des retombées économiques et sociales ou de l'impact environnemental des GESI dans la durée ne peut reposer sur un seul prestataire : le choix de plusieurs intervenants devrait garantir une diversité d'expertise et une forme de pérennité.

L'appel d'offres, dont le lancement est envisagé en janvier 2015, pourrait donc comprendre différents lots correspondant à l'élaboration d'une méthodologie de mesure des retombées aussi bien économiques, sociales, environnementales que médiatiques. Un prestataire pourrait se voir attribuer une mission de coordination de l'ensemble de la démarche, pour maintenir sa cohérence, tant dans sa dimension thématique, territoriale que temporelle.

4

ÉLEMENTS DE CALENDRIER ET DE METHODE

Echéanciers	Objectifs
Septembre 2014	Adoption du rapport final et d'un projet de cahier des charges
Novembre 2014	Définition du cahier des charges méthodologique, selon quatre thématiques : économique, sociale, environnementale, médiatique
Décembre 2014	Accord sur le cahier des charges consolidé (global + méthodologique) Accord sur la clef de financement
Janvier 2015	Lancement de l'appel d'offres
Avril 2015	Sélection des prestataires
Juin 2015	Début de l'étude économique <i>ex ante</i>
1^{er} trimestre 2016	Publication de l'étude économique <i>ex ante</i>
2^e semestre 2016	Etudes <i>ex post</i>
Septembre 2016	Publication des points d'étape des études <i>ex post</i>
Décembre 2016	Rendu final des études <i>ex post</i>

Extension de la consultation et remerciements

La consultation engagée initialement a été étendue à d'autres experts (économistes, sociologues et spécialistes des instituts de sondage) en vue de déterminer plus précisément la méthodologie à retenir et sa cohérence. Des universitaires et des consultants ont été aussi entendus lors de cette seconde phase. Engagée dès le mois de septembre 2014, la phase de consultation a revêtu un caractère plus technique, dans la perspective d'une définition méthodologique du cahier des charges devant déboucher sur une méthode d'évaluation fiable, globale, et transposable d'un GESI à l'autre.

Au total la rédaction de ce rapport a été rendue possible grâce aux remarques avisées recueillies et aux contributions que nombre de personnes ont bien voulu nous adresser (cf. liste des personnes auditionnées en annexe). Qu'elles en soient ici chaleureusement remerciées.

Des remerciements tout particuliers doivent être adressés à :

- M. le professeur Wladimir ANDREFF, qui a pris le temps de relire attentivement les documents en cours d'élaboration, en dépit des fortes sollicitations de son emploi du temps et qui a bien voulu faire part, de façon détaillée, de ses observations ;

- M. Benjamin LANCAR, élève de l'ENA, qui a pris une part active à l'organisation des entretiens, ainsi qu'à la rédaction initiale du rapport et de ses annexes.

A

NNEXES

ANNEXE I

MODELE CANADIEN D'ÉVALUATION ÉCONOMIQUE DU TOURISME SPORTIF (MEETS)



À l'occasion de la préparation de l'accueil d'un événement, il est souvent souhaitable de réaliser une évaluation de l'impact économique afin d'estimer le niveau d'activité économique que pourrait éventuellement soutenir l'événement.

Deux difficultés principales sont associées à la réalisation d'une analyse d'impact. Premièrement, selon les hypothèses formulées durant la préparation de ces études, l'impact estimé peut varier énormément. En second lieu, les coûts associés à la réalisation d'un examen d'impact peuvent s'avérer prohibitifs pour des organisations d'accueil de taille moyenne ou petite.

L'Alliance canadienne du tourisme sportif a reconnu les difficultés associées à la production d'études d'impact économique crédibles et d'un bon rapport coût-efficacité. Aussi, en 2002, en collaboration avec Sport Canada, la Commission canadienne du tourisme, l'Institut canadien de recherche sur le tourisme (ICRT) du Conference Board du Canada et l'Association canadienne des bureaux des visiteurs et des congrès, l'ACTS a élaboré le modèle d'évaluation économique du tourisme sportif (MEETS). En développant cet outil, l'ACTS poursuivait comme objectif de créer un modèle facile à utiliser et facile d'accès. MEETS répond au premier objectif, celui d'être facile à utiliser, étant donné que les seuls renseignements nécessaires pour générer des résultats à partir du modèle sont une connaissance de base des données démographiques des participants et des spectateurs, auxquelles s'ajoute de l'information contenue dans le plan d'affaires de l'événement. Le second critère, celui de la facilité d'accès, a été satisfait dans la mesure où le modèle est hébergé sur l'Internet. MEETS est devenu ainsi le premier modèle d'impact économique du monde basé sur le Web et spécifiquement conçu pour des événements sportifs.

Il y a deux composantes clés du modèle qui agissent afin de standardiser les résultats et permettre, de ce fait, la comparabilité des impacts économiques de différents événements dans différents endroits au Canada. La première est l'utilisation de profils normalisés de dépenses qui ont été développés à partir de données primaires recueillies par l'ACTS, qui sont par la suite complétées à l'aide de données provenant de Statistique Canada. La seconde est l'utilisation d'une version modifiée du modèle MEET (Modèle d'évaluation économique du tourisme) de l'ICRT, qui produit les estimés d'impact économique à partir des intrants de dépenses.

Tel qu'indiqué, les dépenses quotidiennes moyennes des visiteurs à une manifestation sportive ont été préparées à l'aide des résultats d'évaluations d'impact économique effectuées sur place par l'ACTS. Des enquêtes sur place ont été effectuées lors de plus de 50 manifestations sportives partout au Canada, tant de sports d'été que d'hiver, aussi bien auprès des spectateurs que des participants. Cet ensemble considérable de données a permis de développer des indicateurs clés destinés à différencier les dépenses des visiteurs, en tenant compte des rôles des personnes lors d'une manifestation (i.e. spectateur, participant, représentant d'un média), de la distance parcourue, de l'âge et de la durée de séjour. En conséquence, le modèle effectue des ajustements au profil des dépenses utilisé dans la préparation de l'évaluation d'impact sur la base de ces caractéristiques démographiques, ainsi que sur le lieu de la manifestation. Cet estimé des dépenses est ensuite combiné avec les dépenses d'immobilisations et d'exploitation reliées à l'événement en question ; le tout est ensuite saisi dans la composante évaluation d'impact économique du modèle.

Les multiplicateurs utilisés à l'intérieur du modèle MEETS ont été élaborés par l'ICRT et sont basés sur le modèle MEET de l'ICRT, le modèle d'évaluation d'impact économique le plus pertinent au Canada. MEETS (et MEET) est basé sur les tableaux d'intrants / extrants provinciaux de Statistique Canada, qui sont ensuite combinés avec d'autres données afin d'incorporer l'emploi local et provincial et les structures de taxation de la communauté hôte. En outre, les résultats produits par MEETS sont en complète cohérence avec le modèle MEET PRO pour les manifestations sportives pour lesquelles les utilisateurs souhaitent effectuer une évaluation prévisionnelle ainsi qu'une analyse post-événement.

Autant les profils de dépenses que les multiplicateurs sont fréquemment mis à jour, à mesure que davantage de résultats d'enquêtes deviennent disponibles ou en raison de changements majeurs dans les structures de taxation (...).

ANNEXE II

MODELES D'EVALUATION ECONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES GRANDS EVENEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX

Il n'existe pas à ce jour de modèle incontesté d'évaluation des retombées économiques, sociales et environnementales des grands événements sportifs internationaux (GESI). Celles-ci se décomposent de deux manières :

- les études d'impact direct et indirect à partir d'études *ex ante* et *ex post*
- l'analyse coûts-avantages des GESI qui permet d'évaluer le bénéfice social retiré de l'organisation d'une compétition de grande ampleur

1. L'absence d'un modèle de référence incontesté en matière d'étude d'impact économique des GESI

a) *Les modèles ex ante*

Ces modèles font la somme d'un effet direct (qui peut être décomposé en deux volets, un premier relatif aux dépenses liées au tourisme et un deuxième lié aux dépenses d'organisation – comité d'organisation, équipes) et d'un effet indirect qui consiste en l'application d'un effet multiplicateur (en général 2) sur l'effet direct.

Deux modèles sont principalement utilisés pour estimer l'impact économique *ex ante* des GESI :

- le modèle d'équilibre général calculable (MEGC)
- le modèle input-output

On peut ici noter que le modèle MEGC, dont l'usage est croissant, mais reste mineur face au modèle input-output, constitue une estimation moins optimiste. En effet, ce dernier modèle prend en compte les effets positifs, mais également négatifs et ne surestime pas les retombées. Au final, il conduit à des estimations plus réalistes.

Les modèles *ex ante* font l'objet de critiques en raison de trois effets qu'ils peinent à prendre en compte :

- *L'effet de substitution*

Un touriste se rendant sur un territoire accueillant une grande compétition sportive aurait *de toute façon* visité ledit territoire. Dans le cas présent, l'événement sportif ne fait que modifier la temporalité de la consommation et ne l'induit donc pas totalement ;

- *L'effet d'éviction*

Des touristes choisiront de ne pas se rendre dans un territoire accueillant un GESI afin d'en éviter la congestion et les nuisances induites ;

- *L'effet de fuites*

Le surplus de consommation induit peut, d'une part, bénéficier à d'autres territoires, et d'autre part, peut ne pas être réinjecté dans l'économie locale, auquel cas l'effet multiplicateur sera nécessairement réduit.

b) Les modèles ex post

Les modèles *ex post* mesurent, à partir des statistiques à disposition (recettes fiscales, chiffres du tourisme, chiffres de l'emploi) l'effet d'une compétition sportive dans un territoire donné en le comparant à l'évolution de territoires similaires n'ayant pas accueilli un tel événement. L'évaluation s'appuie également sur la soumission de questionnaires aux spectateurs de l'événement et aux accompagnateurs.

Ces études parviennent, généralement, à des estimations moins favorables que les estimations *ex ante*. Par exemple, en 1999, une étude de Baade et Matheson a montré que l'organisation du Super Bowl dans le sud de la Floride avait généré une hausse d'activité de 37 m\$, alors que la NFL, entité organisatrice, évoquait un montant jusque 20 fois supérieur (670 m\$). Autre exemple plus récent, une étude de 2005, *ex ante*, fondée sur le modèle MEGC, prévoyait une hausse du PIB de 3,6 Mds \$ pour les JO de Londres en 2012, soit plus de deux fois le résultat *ex post* estimé par les services du gouvernement britannique (1,5 Md \$ – cf. tableau *infra*).

Dans le cas des JO de Sydney en 2000, des écarts conséquents trouvent, d'après une étude australienne de 1997, leur origine dans une surestimation de l'impact dans les études *ex ante* due à trois facteurs :

1. Les dépenses durant les jeux étaient gonflées ; les études *ex post* ayant montré que les prévisions d'arrivée de spectateurs internationaux avaient été largement surestimées ;
2. Les spectateurs des JO ont des comportements de consommation différents de ceux des touristes internationaux classiques (ils consomment l'événement à la télévision lorsqu'ils ne sont pas dans le stade, et dépensent moins en autres loisirs et divertissements) ;
3. Un déplacement de dépenses est opéré par les locaux durant l'événement à cause de la congestion routière et des prix élevés mais aussi parce qu'ils regardent la compétition à la télévision plutôt que de sortir au restaurant le soir ou de vaquer à leurs loisirs habituels.
4. Enfin, la mise en concurrence des pays/villes candidats par l'organisme qui alloue l'organisation du GESI (Fifa, UEFA, CIO...) aboutit nécessairement à la « malédiction du gagnant » (*winner's curse*), laquelle consiste à payer trop cher pour ce qu'une collectivité publique a obtenu.

Les économistes concluent donc à la pertinence de mener des études rigoureuses de retombées économiques *ex post*.

On peut enfin noter que plus les études d'impact *ex post* couvrent une temporalité de long terme, plus elles gagnent en précision. Ainsi le CIO, qui impose une démarche évaluative intitulée Olympic Games Impact Study (OGIS), prévoit une période d'analyse de douze ans, dont au moins trois après la tenue de l'événement. Appliquée à la Coupe du monde de football 1998, une étude *ex post* à trop court-terme n'aurait pas pris en compte l'aménagement du quartier de la Plaine-St Denis, qui s'est avéré le projet d'aménagement urbain le plus réussi lié à cette compétition.

c) Mesures de l'impact direct de quelques grands événements sportifs mondiaux récents

Événement	Type d'étude	Impact sur le PIB	Source
JO 2000 (Sydney)	<i>ex ante</i>	4 à 8 Mds \$ (0,67-1,3%)	NSW Treasury & Centre for Regional Economic Analysis
CM 2002 (Japon)	<i>ex ante</i>	24,8 Mds \$ (0,58%)	Dentsu Institute for Human Studies
CM 2002 (Corée du Sud)	<i>ex ante</i>	8,9 Mds \$ (1,3%)	Dentsu Institute for Human Studies
RWC 2007 (France)	<i>ex post</i>	0,54 Mds € (0,028%)	CDES
JO 2012 (Londres)	<i>ex ante</i> (modèle MGEC)	3,6 Mds \$ (0,01%)	Blake
JO 2012 (Londres)	<i>ex post</i>	1,5 Mds \$ (0,05%)	Gouvernement britannique (2013)

La mesure d'impact *ex post* sera privilégiée dans la mesure où elle conduit *a priori* à des résultats plus fiables que la seule estimation *ex ante*. Par ailleurs, l'évaluation des retombées économiques apparaît comme un outil qui doit être complété par une étude de l'utilité sociale procurée par l'organisation d'un GESI et de l'impact environnemental lié à son déroulement.

2. Il apparaît donc nécessaire de compléter la mesure d'impact économique par une étude de l'utilité sociale et de l'impact environnemental d'un GESI, afin d'en appréhender l'ensemble des externalités

a) Principe de la démarche

L'analyse coûts-avantages repose sur la théorie du bien-être économique, qui vise à l'allocation optimale des ressources communes dans des situations où le marché se montre défaillant. Il s'agit donc, non de mesurer les retombées monétaires de l'événement pour le territoire hôte, mais de quantifier l'utilité du projet pour la communauté et de le comparer aux coûts supportés par cette même communauté afin d'évaluer si le projet est légitime, en d'autres termes si l'organisation d'un spectacle sportif constitue la meilleure utilisation des ressources de la communauté.

La méthode de mesure recommandée est l'analyse coûts-avantages préférée à l'analyse coûts-efficacité. L'analyse coûts-avantages mesurera, d'une part, le bénéfice social net (différence entre les bénéfices perçus par l'ensemble des individus composant la communauté et les coûts qu'ils supporteront), et, d'autre part, le ratio bénéfices/coûts. Sont appréhendés les gains et les pertes d'utilité considérés du seul point de vue des agents locaux. En effet, il s'agit d'apprécier si les ressources locales investies dans le projet sont compensées par les bénéfices économiques perçus par les agents locaux en termes de variation de bien-être. Les agents non-résidents sont bien inclus dans l'analyse mais uniquement comme générateurs de satisfaction pour les ménages locaux (à travers leurs dépenses, leur attention portée à la manifestation).

Un autre principe fondamental de l'analyse coûts-avantages est le coût d'opportunité. En termes simples, qu'aurait-on pu faire d'autre dans le pays/ville candidat avec le montant dépensé pour l'accueil d'un GESI ? Le coût d'opportunité d'un projet (GESI) est égal à l'utilité sociale nette d'un projet alternatif. La mesure de ce coût doit revenir à une application stricte de la théorie de l'investissement selon laquelle il convient de mettre en œuvre le projet porteur de la plus forte utilité sociale.

Le tableau ci-dessous retrace les éléments à considérer lors de l'analyse coûts-avantages des événements sportifs :

Coûts	Bénéfices
<ul style="list-style-type: none"> - participation du secteur public - subventions - immobilisations - aides indirectes 	<ul style="list-style-type: none"> - surplus du consommateur - consentement à payer des habitants - mesure de l'utilité sociale pour la population <p>Dont valeur de legs :</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Legs touristique et économique II. Legs en infrastructures sportives III. Legs en infrastructures non sportives IV. Legs lié à la restructuration urbaine V. Legs environnemental VI. Legs socioculturel

Compte tenu des incertitudes sur la monétisation des indicateurs évoqués précédemment, l'enjeu serait de parvenir à définir un tableau d'indicateurs de satisfaction.

b) Application à la coupe du monde de rugby 2007 en France (RWC 2007)

L'analyse coûts-avantages a été appliquée à la RWC 2007 par le CDES. Les chiffres principaux apparaissent dans le tableau ci-dessous :

Coûts sociaux (M €)		Bénéfices sociaux (M €)	
Coûts pour la collectivité (contribuables) :	97,9	Valeur d'usage (spectateurs) :	127,4
- Infrastructures sportives		- surplus des spectateurs de la RWC	
- Infrastructures non sportives		- surplus des spectateurs écrans géants	
- Dépenses liées à l'organisation			
- Dépenses de valorisation			
- Mise à disposition de personnel			
Nuisances occasionnées (habitants)	1,6	Valeurs de non-usage (contribuables) :	85,3
		consentement à payer	
Total coûts sociaux	99,5	Total bénéfices sociaux	212,7
BENEFICE NET = 113,2			

Pour mémoire, une étude du CDES réalisée *ex post* a montré que l'impact économique de la RWC 2007 s'élevait à 540 M€, soit 0,028% du PIB national.

3. Application au prochain Euro 2016

a) Les précédents championnats d'Europe de football

A l'occasion des deux derniers championnats d'Europe de football organisés sous l'égide de l'UEFA, des études ont estimé l'impact économique dans certains pays organisateurs.

<i>Pays</i>	<i>Type d'étude</i>	<i>Impact estimé sur le PIB</i>
Autriche (2008)	<i>ex ante</i>	641 M€ (0,25%)
Suisse (2008)	<i>ex ante</i>	580 M€ (0,18%)
Pologne (2012)	<i>ex ante</i>	5,1 Mds € (1,3%) jusqu'en 2020

b) Attendus d'une évaluation économique et sociale de l'Euro 2016

L'évaluation économique et sociale de l'Euro 2016 devrait comporter la mesure de l'impact économique et la mesure de son utilité sociale.

En effet, si, à instar des grands événements planétaires évoqués précédemment, l'Euro 2016 ne devrait pas modifier sensiblement la trajectoire de croissance de la France au cours des prochaines années, l'enjeu principal consistera à mesurer l'utilité sociale de cet événement.

Pourront notamment être mesurées :

- la valeur économique d'un bien-être en hausse (confiance, cohésion sociale, unité nationale, etc.) ;
- l'utilité sociale engendrée par une pratique du sport plus large, habituellement consécutive aux grands événements sportifs.

A l'instar de la RWC 2007 qui avait donné lieu à une étude environnementale conduite par l'ADEME, une évaluation de l'impact environnemental de la compétition devra également être conduite.

Le tableau suivant récapitule les principaux attendus d'une évaluation du prochain Euro 2016.

<i>Mesure de l'impact économique</i>	<i>Mesure de l'utilité sociale</i>
Impact sur le PIB Nombre d'emplois créés	Coûts sociaux Bénéfices sociaux dont valeur de legs (confiance, cohésion sociale, environnement)
Par secteur et par aire urbaine / région hôte	Par secteur et par aire urbaine / région hôte

ANNEXE III

PRESENTATION DU MODELE DE MESURE DE L'IMPACT ECONOMIQUE D'UN EVENEMENT TOURISTIQUE DEVELOPPE PAR LA DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES (DGE)

Mesurer l'impact économique d'un évènement touristique : la nécessaire convergence des pratiques.

Depuis le début des années 2000 un nombre croissant d'organisateur d'évènements ainsi que de leurs partenaires (notamment institutionnels) a entrepris d'évaluer l'impact de leurs manifestations sur l'économie locale. Plusieurs raisons expliquent cette volonté : conforter (pour les organisateurs) ou justifier (pour les partenaires) le soutien à la manifestation, disposer (pour les décideurs locaux) des informations nécessaires pour pouvoir choisir les opérations auprès desquelles intervenir et déterminer le niveau de cette intervention.

Des travaux d'évaluation de l'impact d'évènements sportifs ou culturels ont ainsi été réalisés par des étudiants, des laboratoires universitaires, des observatoires économiques et des sociétés de conseils économiques. Mais l'absence de cadre de référence clair a conduit à l'utilisation de méthodes très différentes d'une étude à l'autre, empêchant la production d'indicateurs stables et partagés susceptibles de permettre les comparaisons et d'alimenter le débat public.

L'enjeu est donc aujourd'hui, sur la base des principales connaissances et bonnes pratiques observées en France et à l'étranger, de proposer quelques repères clairs tant sur le plan théorique que pratique afin de faciliter cette harmonisation des pratiques et d'améliorer le niveau de fiabilité des études.

Tel est l'objectif de ce guide qui s'attache à fournir des éléments de réponse aux deux principales questions qui se posent lors de la réalisation d'une étude d'impact économique : que faut-il mesurer ?... et comment ?

Que faut-il mesurer ?

La réponse à cette première question essentielle conditionne fortement la pertinence des outils utilisés dans le cadre des études. Pour y répondre il convient de revenir rapidement sur un certain nombre de points.

a. En premier lieu, sur la notion même « d'impact »

Un impact est une conséquence, une évolution positive ou négative, plus ou moins marquée, générée par un phénomène, en l'occurrence ici la présence d'un évènement sur un territoire.

Calculer un impact consiste donc à mesurer un différentiel, un écart entre deux situations : avec et sans l'évènement.

D'où une première consigne essentielle : lors d'une étude d'impact d'un évènement ne seront pris en compte que les phénomènes qui ne se seraient pas manifestés en son absence. Nous verrons que le respect de cette condition simple et presque évidente permet d'éviter bon nombre d'erreurs et de surestimations.

b. La dimension « économique » de l'impact

Les conséquences d'un évènement peuvent ensuite se manifester à de multiples niveaux : sur la satisfaction et le bien-être des populations (impacts sociaux), sur les sites et paysages, la pollution, la faune et la flore (impacts environnementaux), sur la valorisation et le développement local des activités sportives ou culturelles concernées par l'évènement (impacts culturels ou sportifs).

La dimension économique sur laquelle nous nous polariserons ici fait, elle, seulement référence à la notion essentiellement pécuniaire de prospérité, de création de richesses et de revenus pour la collectivité.

Une étude d'impact aura donc comme objets d'identifier et de quantifier les surplus (ou pertes...) d'activité générés par l'évènement dans le tissu économique du territoire environnant (chiffre d'affaires, emplois), puis d'évaluer leurs conséquences sur le niveau de ressources des acteurs locaux : revenus des ménages, ressources fiscales locales...

Ainsi, les résultats des études d'impact économiques sont exprimés à partir des six principaux indicateurs suivants : volume de ventes, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, emploi, revenu des ménages et recettes fiscales.

c. Une focalisation sur l'impact économique de « court terme »

Toutes les conséquences économiques pouvant être associées à un évènement ne seront toutefois pas prises en compte dans le cadre d'une étude d'impact.

On identifie en effet généralement deux types d'impacts économiques :

- les impacts économiques de court terme et les impacts de moyen et long termes ;
- la distinction « court terme » / « moyen-long termes » faisant référence à la période au cours de laquelle le territoire va bénéficier de l'augmentation d'activité générée par l'évènement.

L'impact économique de court terme a ainsi pour origine l'ensemble des retombées directement et immédiatement associées à la présence de l'évènement, à savoir :

- les dépenses effectuées dans le tissu économique du territoire pour l'organisation de l'évènement (achats de produits, de matériels, versements de salaires...) ;
- et les achats et consommations faits localement par les individus venus sur le territoire pour y assister (dans les commerces, les hébergements, les restaurants...).

Les impacts à moyen et long termes ont également de multiples origines : les bénéfices liés au renforcement de l'attractivité du territoire suite à la médiatisation de l'évènement (stimulation de la fréquentation touristique, implantation de nouveaux habitants, de nouvelles entreprises...), les dépenses réalisées par les visiteurs de l'évènement à l'occasion d'un autre séjour, l'activité découlant de l'exploitation des équipements réalisés à l'occasion des évènements, etc.

Ces impacts de moyen et long termes ne se manifestent pas de manière automatique. Ils ont d'autant plus de chances de se produire que les évènements sont importants, originaux ou reconduits sur une période prolongée. Plus diffus, leur lien avec la manifestation est plus difficile à établir. Aussi, s'ils sont parfois évoqués dans les études économiques, ils sont rarement mesurés.

Cette étude portera sur l'évaluation de l'impact économique de court terme, systématiquement effectuée dans les études d'impact et pour laquelle de multiples méthodes maintes fois éprouvées sont aujourd'hui disponibles.

Une deuxième consigne importante résulte de cette restriction : dans le cadre des études d'impact, seuls les flux économiques de court terme seront pris en compte (dépenses d'exploitation ou de consommation, versements de salaires...). Sauf exception, les investissements dont la portée dépasse le cadre de la manifestation (construction d'une salle de spectacles, d'équipements sportifs ...) seront exclus de l'analyse²⁵.

d. Les deux composantes de l'impact économique de court terme

L'impact économique de court terme se manifeste en deux temps.

Premier temps : du fait du déroulement de l'évènement, le tissu économique local connaît une première stimulation liée aux achats effectués auprès des entreprises par les organisateurs de l'évènement et les visiteurs. Il s'agit de l'impact primaire.

²⁵ Il est précisé que le présent rapport ne préconise pas une telle exclusion, et laisse au prestataire qui pourra être retenu le soin de déterminer dans quelle mesure elle pourrait être contournée.

Deuxième temps : ces ressources nouvelles vont ensuite se diffuser en vagues successives dans l'économie locale principalement du fait des relations clients-fournisseurs entre les entreprises du territoire (les entreprises ayant bénéficié de l'impact primaire vont avoir recours, à leur tour, à des fournisseurs locaux pour répondre à leurs besoins...) et des achats effectués localement par les individus ayant perçu une rémunération en lien avec la tenue de l'évènement. Il s'agit des effets secondaires.

Dans le cadre d'une étude d'impact économique il conviendra donc d'évaluer dans un premier temps l'impact primaire, puis, si l'on dispose des outils nécessaires, l'impact secondaire qui lui est consécutif. L'impact total correspondant à la somme des impacts primaire et secondaire.

e. L'importance de la dimension territoriale

Dernier point incontournable à évoquer pour achever la définition du champ d'analyse des études d'impact : l'importance de la délimitation du territoire à l'échelle duquel les impacts seront mesurés.

Elle va en effet conditionner deux paramètres essentiels lors du calcul de l'impact primaire.

En premier lieu, la sélection des acteurs bénéficiaires de l'impact. Seuls les flux bénéficiant à divers acteurs économiques du territoire (entreprises, habitants, etc.) pourront être considérés comme des sources d'impacts positifs ;

En second lieu, la sélection des acteurs à l'origine de ce même impact. Il est, en effet, communément établi que seules les ressources injectées par des acteurs extérieurs au territoire (entreprises, collectivités, individus) pourront constituer un impact positif pour ce dernier ; les échanges entre les agents économiques d'un même territoire ne constituant pas un apport de richesses nouvelles mais la redistribution de celles déjà existantes.

Ainsi, une troisième et dernière consigne de base devra être respectée lors de la réalisation des études d'impact : lors du calcul de l'impact primaire, ne seront pris en compte que les échanges entre des acteurs du territoire et des acteurs extérieurs au territoire. Seront considérés comme des impacts positifs (« injections ») les entrées de ressources sur le territoire (des agents extérieurs vers des agents intérieurs), et comme des impacts négatifs (« fuites ») les sorties de ressources (des agents du territoire vers des agents extérieurs). Les échanges entre les acteurs du territoire ne seront pas comptabilisés.

ANNEXE IV

LISTE DES CONTRIBUTEURS ET DES PERSONNALITES AUDITIONNEES

- Wladimir ANDREFF, professeur émérite, spécialiste en économie du sport
- Maël BESSON, mission sport et développement durable de la direction des sports, ministère en charge des sports
- Pierre BLAYAU, président du Conseil de surveillance d'AREVA
- Patrice BOUVET, maître de conférences, université de Poitiers
- Antoine BOZIO, directeur de l'Institut d'évaluation des politiques publiques
- Virgile CAILLET, Kantar Sport
- Pierre CAVE, BIPE
- Cyril CLOUP, directeur de l'ANDES
- Frédéric DABI, IFOP
- Jo-Michel DAHAN, sous-directeur, direction générale des Entreprises (DGE)
- Laurent DAMIANI, président de Sporsora
- Edouard DONNELLY, directeur associé, Keneo
- Jean-Michel FLOCH, référent scientifique, département de l'action régionale, INSEE
- Jean-Luc GARDE, coordinateur technique, Assemblée des Régions de France (ARF) ; directeur des sports, Conseil régional Rhône-Alpes
- Jean-Jacques GOUGUET, professeur des universités, directeur scientifique des études économiques (CDES-OMU), Université de Limoges
- Pascal GRIZOT, président du comité d'organisation de la Ryder Cup 2018
- Fabien GROBON, directeur des Jeux équestres mondiaux 2014
- Dimitri GRYGOWSKI, chef du bureau du sport professionnel et de l'économie du sport, ministère en charge des sports

- Jean-François GUILLOT, directeur général du CNDS
- Thomas JUNOD, education and universities manager, UEFA
- Jacques LAMBERT, président d'EURO 2016 SAS
- Vincent LARQUET, directeur stratégie et développement durable, UNIMEV (Union française des métiers de l'événement)
- Anne LAVIGNE, professeur d'économie, université d'Orléans
- Christophe LEPETIT, CDES (Centre de droit et d'économie du sport de Limoges)
- Laurent LETAILLEUR, chargé de mission sport, CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel)
- Eric MAURENCE, consultant
- François-Xavier MESLON, direction des études et de la prospective, CSA (Conseil supérieur de l'audiovisuel)
- Julien MONTEL, Keneo
- Romuald N'GUYEN, responsable des affaires institutionnelles, fédération française de football
- Xavier PARENTEAU, directeur du développement durable, consortium du Stade de France
- Didier PRIMAULT, directeur général, économiste, CDES (Centre de droit et d'économie du sport de Limoges)
- Bertrand PULMAN, professeur de sociologie, université Paris 13
- Matthieu ROSY, directeur général, UNIMEV
- Pierre-Yves SAVIDAN, BIPE
- Jacques THOUROUDE, président de l'ANDES
- Hugo VISEU, UEFA



ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ANDES : Association nationale des élus en charge du sport
CCI : Chambre de commerce et d'industrie
CDD : Contrat à durée déterminée
CDES : Centre de droit et d'économie du sport
CFSI : Comité français du sport international
CIO : Comité international olympique
CNOSF : Comité national olympique et sportif français
COP : Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CSA : Conseil supérieur de l'audiovisuel
DGCIS : Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
DGE : Direction générale des entreprises
DIGES : Délégué interministériel aux grands événements sportifs
ETP : Equivalent temps plein
FIFA : Fédération internationale de football association
FFF : Fédération française de football
GESI : Grand événement sportif international
GRI : Global reporting initiative
HQE : Haute qualité environnementale
INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques
JO : Jeux Olympiques
MEDEF : Mouvement des entreprises de France
MEETS : Modèle d'évaluation du tourisme sportif
MEGC : Modèle d'équilibre général calculable
NFL : National football League
OCDE : Organisation de coopération et de développement économique
ONG : Organisation non gouvernementale
PME : Petites et moyennes entreprises
PRNSN : Pôle ressources national des sports de nature
RSE : Responsabilité sociale et environnementale
RWC : Rugby world cup
UE : Union européenne
UEFA : Union européenne de football association

BIBLIOGRAPHIE

La littérature sur l'évaluation des grands événements sportifs et la prise en compte du développement durable est abondante, en langue française mais surtout en anglais. Aussi, seuls sont cités ici, quelques ouvrages et articles de référence. Pour une approche plus complète, on pourra se référer, entre autres, au "*Dossier bibliographique sport, ville et mondialisation*" établi par Romain Roult (Groupe de recherche sur les espaces festifs, Département de géographie, Université du Québec à Montréal).

Ouvrages et articles en français

- *Evènements sportifs - impacts économique et social*,
Eric Barget et Jean-Jacques Gouguet - De Boeck éditeur, Bruxelles, oct. 2010
- *Impact économique et utilité sociale de la coupe du monde de Rugby en France*,
Eric Barget et Jean-Jacques Gouguet, Centre de droit et d'économie du sport de Limoges, 2010
- *Grands événements sportifs : la nécessité d'une réévaluation*
Jean-Jacques Gouguet et Jean-François Brocard, revue Futuribles, n° 401, juillet-août 2014
- *Les retombées des événements sportifs sont-elles celles que l'on croit ?*
Patrice Bouvet, Université de Poitiers
- *La 'winner's curse' (La malédiction du gagnant). Pourquoi le coût des grands événements sportifs est-il si souvent sous-estimé ?*
Wladimir Andreff, Séminaire de Sport, Paris, juin 2011
- *L'impact économique des manifestations sportives, bilan des connaissances*
Rapport à l'attention de l'Office Fédéral du Sport
Weinmann G. and P. Monnin (1999)
(<https://www2.unine.ch/files/content/sites/irene/files/shared/documents/macolin.pdf>)

- *L'impact économique de l'Euro 2008 en Suisse*
Rütter H., Stettler J. et al., Study on behalf of the UEFA and Swiss Football Association, 2004
- *L'UEFA-Euro 2008 en Suisse*
Evaluation globale et effets durables, rapport final septembre 2008
Rütter et Partner
- *Aspects sociaux du développement durable - Bases pour l'évaluation de la durabilité des projets*
Office fédéral du développement territorial ARE, confédération Suisse,
(www.aren.admin.ch/eddlocal)
- *Stratégie événementielle des collectivités et des destinations*
Guide pour la mise en tourisme des évènements
Atout France -Paris, nov. 2011
- *La mesure de l'impact économique d'un évènement touristique*
Guide méthodologique, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, (DGCIS), Paris, avril 2012.
- *Lignes directrices pour le reporting développement durable, G4*
Global Reporting Initiative - PO Box 10039, 1001 EA Amsterdam -Pays-Bas

Ouvrages et articles en anglais

- *Mega-Events : The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies*
Victor A. Matheson - Department of Economics College of the Holy Cross, Box 45A
Worcester, Massachusetts - Octobre 2006.
- *Estimating the cost and benefit of hosting Olympic Games*
J. Owen - The industrial Geographer, volume 3, Issue 1, 2005

- *Estimating Economic Regional Effects of Euro 2012: ex-ante and ex-post approach*
Barbara Despiney (Centre d'Economie de la Sorbonne) et Waldemar Karpa (Kozminski University, Warsaw)

- *Impact of the EURO 2008 on the Public Authorities of Host Cities*
Post-Tournament Study
Dóra Danics et Sandra Kühni - Académie internationale de science et technologie du sport, UEFA.

- *Local development benefits from staging global events*
Greg Clark - OCDE, Paris 2008

- *Setting the Agenda for an Evidence-based Olympics*
Setting the evidence-based agenda: A meta-analysis
Rand Corporation Europe

M

EMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

« EVALUATION DES GRANDS EVENEMENTS SPORTIFS
INTERNATIONAUX » (EGESI)

Réunion du jeudi 10 avril 2014

Structure	Nom-Prénom	Fonction	Présence
DGFIP Direction générale des finances publiques	MASSEBOEUF Géraud	Chef de section	Présent
	Christophe DESPONS	Adjoint chef de bureau	Présent
D2IE Délégation interministérielle à l'intelligence économique	LARTIGUE Bruno	Conseiller	Présent
DGCIS Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services	DAHAN Jo-Michel	Sous-directeur	Présent
	LE SCOUARNEC Noël	Chef de bureau	Présent
INSEE Institut national de la statistique et des études économiques	PROST Corinne	Chef du département des études économiques	Présente
Atout France	MAUD'HUI Philippe	Directeur ingénierie et développement	Présent
Ubifrance	GAUDIN Mélanie	Chef de département	Présente
ARF Association des régions de France	GARDE Jean-Luc	Coordinateur technique	Présent
ADF Association des départements de France	Yves ACKERMANN	Président CG 90	Excusé
AMGVF Association des maires des grandes villes de France	HEYRAUD Emmanuel	Directeur cohésion sociale et développement urbain CA Evry Centre Essonne	Présent
	HOURIEZ Morgann	Cabinet du président de la CA Evry Centre Essonne Communication institutionnelle	Présente
EURO 2016 SAS	LAMBERT Jacques	Président	Présent
FFF Fédération française de football	NGUYEN Romuald	Responsable des affaires institutionnelles	Présent
Club des Sites Euro 2016	PIAZZA Arielle	Vice-présidente	Présente
CFSI Comité français du sport international	ALOISIO Michael	Délégué exécutif	Excusé
CCI France Chambre de commerce et d'industrie France	de BERNARDI Vincent	Directeur de la communication et des relations institutionnelles	Présent
CCI Marseille Provence	FAVRE Jacques	Directeur de la communication	Présent

Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports	FLANQUART Arnaud	Conseiller Cabinet	Présent
	CHARRE Dominique	Sous-directeur	Présent
	GRYGOWSKI Dimitri	Chef du bureau de l'économie du sport	Présent
	BESSION Maël	Chargé de mission sport et développement durable	Présent
DIGES Délégation interministérielle aux grands événements sportifs	DESFORGES Nicolas	Délégué interministériel	Présent
	SILBERMANN Pascale	Directrice du cabinet	Présente
	MIEGE Colin	Chargé de mission EGESI	Présent
OCDE Organisation de coopération et de développement économiques	MOUNTFORD Debra	Analyste principale	Présente

Réunion du jeudi 26 juin 2014

Structure	Nom-Prénom	Fonction	Présence
DGFIP Direction générale des finances publiques	MASSEBOEUF Géraud	Chef de section	Excusé
	Christophe DESPONS	Adjoint chef de bureau	Excusé
D2IE Délégation interministérielle à l'intelligence économique	LARTIGUE Bruno	Conseiller	Présent
DGCIS Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services	DAHAN Jo-Michel	Sous-directeur	Présent
	LE SCOUARNEC Noël	Chef de bureau	Excusé
INSEE Institut national de la statistique et des études économiques	PROST Corinne	Chef du département des études économiques	Présente
Atout France	MAUD'HUI Philippe	Directeur ingénierie et développement	Présent
Ubifrance	GAUDIN Mélanie	Chef de département	Excusée
ARF Association des régions de France	GARDE Jean-Luc	Coordinateur technique	Excusé
ADF Association des départements de France	Yves ACKERMANN	Président CG 90	Excusé
AMGVF Association des maires des grandes villes de France	HEYRAUD Emmanuel	Directeur cohésion sociale et développement urbain CA Evry Centre Essonne	Excusé
	HOURIEZ Morgann	Cabinet du président de la CA Evry Centre Essonne Communication institutionnelle	Présente
	SCHELCHER-BEYER Clémence	Chargée de mission sport	Présente
EURO 2016 SAS	LAMBERT Jacques	Président	Présent
FFF Fédération française de football	NGUYEN Romuald	Responsable des affaires institutionnelles	Présent
Club des sites Euro 2016	PIAZZA Arielle	Vice-présidente	Excusée
CFSI Comité français du sport international	ALOISIO Michael	Délégué exécutif	Présent
CCI France Chambre de commerce et d'industrie France	de BERNARDI Vincent	Directeur de la communication et des	Excusé

		relations institutionnelles	
CCI Marseille Provence	FAVRE Jacques	Directeur de la communication	Excusé
	GERENTE Isabelle	Analyste économique, appui au territoire	
Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports	FLANQUART Arnaud	Conseiller Cabinet	Excusé
	CHARRE Dominique	Sous-directeur	Présent
	GRYGOWSKI Dimitri	Chef du bureau de l'économie du sport	Présent
	BESSON Maël	Chargé de mission sport et développement durable	Présent
DIGES Délégation interministérielle aux grands événements sportifs	DESFORGES Nicolas	Délégué interministériel	Présent
	SILBERMANN Pascale	Directrice du cabinet	Présente
	APPRIOU Philippe	Conseiller développement durable, responsable du pôle accompagnement et développement	Présent
	MIEGE Colin	Chargé de mission EGESI	Présent
OCDE Organisation de coopération et de développement économiques	MOUNTFORD Debra	Analyste principale	Présente

Réunion du mercredi 24 septembre 2014

Structure	Nom-Prénom	Fonction	Présence
AMGVF Association des maires des grandes villes de France	CHOUAT Francis	Co-président de la Commission sport de l'AMGVF Président de la CA Evry Centre Essonne	Excusé
	HEYRAUD Emmanuel	Directeur cohésion sociale et développement urbain	Excusé
	HOURIEZ Morgann	Cabinet du président de la CA Evry Centre Essonne Communication institutionnelle	présente
Atout France	DE CHASSEY Christophe	Sous-directeur hébergements et filières touristiques	Présent
	KROMM Claire	Direction observation	Présente
	MAUD'HUI Philippe	Directeur ingénierie & développement	Excusé
CCI Marseille Provence	FAVRE Jacques	Directeur communication et action culturelle	Excusé
	GERENTE Isabelle	Analyste économique, appui au territoire Cabinet/études et stratégie du territoire	Présente
Club des sites Euro 2016	LE BORGNE Yannick	Directeur des sports Lille métropole communauté urbaine	Présent
CNDS Centre national pour le Développement du sport	DARRAS Clément	Chef par intérim du département des grands événements sportifs internationaux	Présent
	GUILLOT Jean-François	Directeur général	Excusé
DIGES Délégation interministérielle aux grands événements sportifs	APPRIOU Philippe	Conseiller développement durable, responsable du pôle accompagnement & développement	Présent
	DESFORGES Nicolas	Délégué interministériel aux grands événements sportifs	Présent
	JONC Isabelle	Pôle accompagnement & développement	Présente
	MIEGE Colin	Chargé de mission EGESI	Présent
	SILBERMANN Pascale	Directrice du cabinet Diges	Présente

D2IE Délégation interministérielle à l'intelligence économique	LARTIGUE Bruno	Conseiller spécial	Présent
	JEAN-JEAN Jérémy	Chargé de mission	Présent
EURO 2016 SAS	LAMBERT Jacques	Président	Présent
FFF Fédération française de football	NGUYEN Romuald	Responsable des affaires institutionnelles	Présent
INSEE Institut national de la statistique et des études économiques	FLOCH Jean-Michel	Référent scientifique au département de l'action régionale	Excusé
	PROST Corinne	Chef du département des études économiques	Excusée
MEDDE-CGDD Ministère de l'écologie, du Développement durable et de l'énergie Commissariat général au développement durable	FRITSCH Corinne	Chargée de mission	Présente
MEIN-DGE (ex DGCIS) Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique Direction générale des entreprises	DAHAN Jo-Michel	Sous-directeur activités postales et services aux entreprises	Présent
MVJS-DS Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports Direction des sports	BESSON Maël	Chargé de mission Mission sport et développement durable	Présent
	CHARRE Dominique	Sous-directeur de la vie fédérale et du sport de haut niveau	Présent
	GRYGOWSKI Dimitri	Chef du bureau du sport professionnel et de l'économie du sport	Excusé
Secrétariat d'Etat aux Sports	DUROSELLE Loïc	Chef du pôle économie du sport, événements et établissements	Présent
OCDE Organisation de coopération et de développement économiques	MOUNTFORD Debra	Analyste principale	Présente
Sponsors	DAMIANI Laurent	Président	Présent
Ubifrance	BOILEAU Gilles	Chef du service bâtiment décoration tourisme	Présent

L

ETTRE DE MISSION DE M. COLIN MIEGE



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Le ministre

Paris, le 13 MARS 2014

Monsieur,

Notre pays a obtenu l'organisation sur son territoire du championnat d'Europe de football en 2016. Cet événement sportif et médiatique de premier plan concernera dix grandes villes, qui consentiront un effort substantiel pour la mise à niveau des stades retenus pour accueillir les différentes phases du championnat. L'Etat a décidé pour sa part d'apporter une aide très significative à cette compétition et particulièrement à cette opération de rénovation, déclarée d'utilité publique.

J'ai souhaité la mise en place d'un groupe de réflexion sur l'évaluation de l'utilité économique mais aussi sociale induite par l'organisation et le déroulement d'un tel événement. Ce groupe, dont la composition a été envisagée de façon très ouverte, devrait être installé par mes soins en avril prochain.

La mission de ce groupe de réflexion consistera notamment à dégager un consensus sur la démarche d'évaluation et d'accompagnement, en s'appuyant en particulier sur le référentiel d'évaluation des grands événements sportifs élaboré par la DGCIS du ministère de l'Economie et des Finances. La démarche d'évaluation propre à cet événement devra autant que possible être transposable à d'autres grands événements sportifs dont l'organisation pourrait être confiée à notre pays, tels que les Jeux olympiques.

Ce groupe de réflexion, qui sera appuyé par une cellule restreinte, devra être animé par une personne qualifiée, et ses travaux devront faire l'objet d'un suivi.

.../...

Monsieur Colin MIEGE
Sous-couvert de
Monsieur le préfet Desforges,
Délégué interministériel
aux grands événements sportifs

Compte tenu de votre expérience dans le domaine du sport et de l'administration générale, j'ai retenu votre nom pour assumer une mission temporaire visant à seconder le DIGES dans l'animation du groupe.

Votre mission consistera à faciliter le fonctionnement du groupe de travail et l'expression des attentes de ses membres, pour aboutir à une synthèse de l'ensemble de ses réflexions d'ici la fin de l'année 2014. Cette synthèse devrait permettre la rédaction d'un rapport à mon attention, et pourrait déboucher, le cas échéant, sur l'élaboration d'un cahier des charges assorti de préconisations, en vue d'une éventuelle mission d'évaluation des retombées de l'Euro 2016 confiée à un opérateur. Il devrait comporter des éléments capitalisables en vue de l'organisation d'autres événements sportifs d'ampleur comparable.

Durant le temps de votre mission, vous serez directement rattaché au DIGES. Vous établirez tous les contacts nécessaires pour optimiser le fonctionnement du groupe de réflexion élargi. Vous aurez la responsabilité de superviser la cellule restreinte, et vous pourrez bénéficier, en tant que de besoin, du concours des agents de la DIGES et de ceux de la Direction des sports concernés.

Les conditions matérielles et financières de l'exercice de cette mission sont précisées en annexe.

En vous remerciant d'avoir accepté cette mission, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Rien à vous,



Valérie FOURNEYRON

E

LEMENTS DE CAHIER DES CHARGES

Éléments de cahier des charges visant à définir une méthodologie pour l'évaluation des retombées globales d'un grand évènement sportif

Cadre général

Le Ministre chargé des sports a souhaité que la France puisse se doter d'un cadre d'évaluation des retombées des grands évènements sportifs qui soit pérenne et susceptible d'être décliné à tout type de grand évènement. Ce cadre d'évaluation devrait être appliqué à l'Euro 2016, et pouvoir être utilisable ultérieurement pour évaluer d'autres grands évènements sportifs, moyennant d'éventuelles adaptations.

Les préconisations générales concernant la mise au point de la méthodologie d'évaluation peuvent être résumées en six points.

1) Mettre en œuvre une concertation élargie pour l'élaboration de ce cadre, et faire en sorte que l'outil proposé recueille le plus large consensus possible, avec la caution des experts reconnus dans ce domaine.

2) Distinguer, dans le cadre méthodologique d'évaluation, les outils applicables aux quatre domaines identifiés dans le rapport remis au groupe d'évaluation en septembre 2014 :

- les retombées économiques
- l'utilité sociale
- les effets environnementaux
- les retombées médiatiques (élément transverse).

3) Mettre au point un outil d'évaluation fiable, à la fois complet et relativement simple à mettre en œuvre. Il paraît en effet souhaitable qu'un nombre élevé d'organiseurs de grands évènements sportifs puisse s'approprier l'outil pour évaluer les retombées respectives sur une base comparable. Cet objectif ne pourra être atteint que si la méthode d'évaluation proposée s'avère d'accès aisé et d'utilisation facile.

4) Concevoir une méthodologie d'évaluation modulable et adaptable à différents types d'évènements sportifs. Le cadre proposé sera conçu comme une "boîte à outils" ou un ensemble de "briques" que chaque donneur d'ordre pourra reprendre, partiellement ou intégralement, voire enrichir par d'autres indicateurs propres au GESI évalué.

Une typologie des différentes catégories de GESI pourra également être proposée (impact national ou régional, évènement récurrent ou non, construction d'infrastructures associées, sports d'équipes ou individuels, etc.).

5) Expertiser les différents horizons temporels pertinents pour l'évaluation, en tenant compte du cycle de vie de l'évènement: estimation ex-ante et évaluation ex-post (immédiatement après l'évènement, puis quelques mois et ensuite quelques années après).

6) Inscrire enfin autant que possible le cadre d'évaluation proposé dans la dimension européenne, en tenant compte notamment des recommandations du groupe d'expert "Dimension économique du sport" de l'Union européenne sur les grands évènements sportifs attendues pour la fin 2015, notamment sur leur héritage et sur leur viabilité sociale, économique et environnementale²⁶.

Aspects opérationnels

S'agissant de la forme de l'outil d'évaluation, de ses modalités d'utilisation et de gestion, les préconisations sont notamment les suivantes :

1) Une présentation sous forme d'indicateurs et de tableaux de bord, tout au moins pour les aspects économiques

2) Un accès possible via internet, tout au moins en ce qui concerne une version standardisée et élémentaire de l'outil d'évaluation, l'avantage de l'internet résidant dans sa simplicité et sa facilité d'utilisation.

²⁶Cf conclusions de la réunion du Conseil des ministres des sports de l'UE des 20 et 21 mai 2014.

3) Un coût d'accès limité, voire gratuit pour les utilisateurs agréés et pour les organismes ayant contribué au financement de l'outil.

4) Une modularité adaptée aux besoins des utilisateurs et à la typologie des événements, avec différentes "briques thématiques" utilisables à partir d'un socle commun, et plusieurs niveaux de complexité proposés. Une version plus élaborée de l'outil devrait inclure notamment les données issues d'enquêtes effectuées auprès des spectateurs de l'évènement. Dans ce cas, les données d'entrée plus représentatives de la réalité de l'évènement permettent d'obtenir des résultats plus fiables et précis

5) La possibilité de modifier l'outil en continu, via l'administrateur désigné, avec une ouverture sur la communauté des utilisateurs et la communauté scientifique (*open source*). L'un des livrables pourrait être l'élaboration d'une charte de l'utilisateur, stipulant notamment les conditions d'utilisation des outils proposés et le respect des bonnes pratiques.

6) La possibilité de capitaliser et de mutualiser les données, en vue de constituer des statistiques fiables au niveau national, de permettre des comparaisons et d'améliorer les connaissances quant aux retombées économiques et sociales des divers types de grands événements, ainsi que sur leur impact environnemental. La capitalisation devrait de surcroît éviter à l'organisateur récurrent de grands événements d'investir systématiquement dans des études ou enquêtes spécifiques.

Il est précisé que la mise en œuvre opérationnelle de la démarche d'évaluation pourrait être séquencée d'un point de vue thématique et temporel en fonction notamment de possibles contraintes de budget, de calendrier ou de gestion.

1. Eléments de cahier des charges pour définir une méthodologie d'évaluation des retombées économiques

1.1. Problématique

Selon de multiples travaux universitaires, l'évaluation ex post des retombées économiques peut être entachée de plusieurs biais qui conduisent à en surestimer fréquemment l'impact et qui tiennent principalement :

- à une estimation trop favorable de l'effet multiplicateur (entre les dépenses directes et les autres) ;
- à l'insuffisante prise en compte des effets de substitution, de fuite et d'éviction susceptibles de minorer les retombées économiques ;
- à des doubles comptes, notamment en ce qui concerne les injections, et à l'absence de distinction entre prix HT et TTC.

1.2. Points à expertiser

- Le prestataire pourra se référer à la méthodologie définie dans le guide de mesure de l'impact économique d'un événement touristique publié par la DGE (ex DGCIS) en 2012, qui propose une méthode pour évaluer les impacts économiques de court-terme. Elle consiste à évaluer successivement l'impact primaire (dépenses des organisateurs et des visiteurs) et l'impact secondaire (diffusion de l'impact primaire en vagues successives dans l'économie locale, principalement du fait des relations clients-fournisseurs entre les entreprises du territoire et des achats effectués localement par les individus ayant perçu une rémunération en lien avec l'événement). Le prestataire devra envisager les critères permettant d'appréhender aussi les impacts de moyen terme, voire de long terme.
- Par ailleurs, certains opérateurs ont choisi de ne pas appliquer de coefficient multiplicateur pour mesurer l'effet induit ou effet secondaire d'un GESI. Ils préconisent la collecte des données par sondage ou *via* internet. Cette option devra également être expertisée.

1.3. Résultats attendus

L'étude quantitative doit permettre de mesurer l'injection nette²⁷, les effets directs²⁸, indirects²⁹ et induits³⁰ des dépenses engagées à la fois par l'organisateur et les visiteurs, aussi bien étrangers, nationaux que locaux. Toutefois, il ne semble pas exister de méthodologie incontestée d'évaluation des impacts indirects et induits. Il conviendra par conséquent de proposer une méthodologie adaptable à chaque territoire, dans la mesure où les effets induits et indirects dépendent intimement du tissu économique local, de la fiscalité applicable et de divers autres paramètres.

- S'agissant des critères, quatre catégories d'indicateurs doivent être mises en place :
 - la valeur ajoutée (en €)
 - le nombre d'emplois induits, le nombre d'équivalents temps plein créés (ETP) et leur nature
 - l'augmentation de revenu des ménages
 - l'accroissement des recettes fiscales
- Une attention particulière est requise, d'une part dans le traitement des impacts à court, moyen³¹ et long terme³² et d'autre part dans le choix du multiplicateur (s'il y a lieu), qui ne devra pas être surestimé.
- Le prestataire devra proposer une territorialisation des évaluations, en distinguant, s'il y a lieu, différents niveaux de territoire concernés : national, régional voire local.

²⁷ Dépenses associées à la manifestation sportive (injection initiale brute) qui demeurent dans la communauté, et qu'il convient de comptabiliser de façon précise, afin d'éviter les doubles comptes.

²⁸ Revenus versés par les organismes impliqués dans l'organisation (comité d'organisation, collectivités locales) et revenus du travail et du capital générés dans les entreprises bénéficiant des dépenses de l'organisation ou des visiteurs de la manifestation.

²⁹ Achat de biens et services intermédiaires, ou sous-traitance des travaux par les entreprises bénéficiant des effets directs.

³⁰ Utilisation par les ménages des revenus directs et indirects pour acheter des biens ou des services.

³¹ Effets induits en termes de fréquentation touristique, sur le ou les territoires qui accueillent l'évènement, mais aussi sur les territoires contigus (effet de notoriété) et effets induits en termes d'investissement économique sur le territoire.

³² Notion d'héritage : utilisation des équipements sportifs réalisés ou rénovés en vue de l'évènement, contribution des infrastructures réalisées au développement du territoire...

Pour mémoire, le guide méthodologique de la DGE (ex DGCIS) suggère les critères suivants pour définir le territoire pertinent :

- la zone qui bénéficie de l'essentiel des dépenses
- le bassin de population ou bassin de vie concerné par l'évènement
- l'existence de données statistiques à l'échelle retenue
- l'isochrone séparant la visite à la journée de la venue en séjour
- le découpage administratif existant
- le commanditaire de l'étude d'impact ainsi que les partenaires associés

Une méthodologie pour l'estimation *ex ante* des retombées économiques escomptées pourra également être proposée. Elle pourra s'inspirer notamment de l'estimation *ex ante* de l'impact économique de l'UEFA-EURO 2008 en Suisse réalisée par le cabinet Rütter et Partner. Elle intégrera autant que possible un calcul de rentabilité sociale, incluant les coûts d'opportunité, selon la méthode coûts/ bénéfiques.

2. Eléments de cahier des charges pour définir une méthodologie en vue de l'évaluation de l'utilité sociale

2.1. Problématique

Etant admis que les retombées économiques résultant de l'accueil d'un GESI ne doivent pas être surestimées, les retombées sociétales ou les impacts immatériels, bien que plus difficiles à évaluer, méritent une attention particulière (externalités positives ou négatives). L'intérêt est d'autant plus justifié que ces aspects immatériels pèsent souvent lourd dans la décision des autorités publiques et des dirigeants sportifs de se porter candidat à l'organisation d'un GESI.

Toutefois, la mesure de l'utilité ou la rentabilité sociale des grands événements sportifs internationaux fait l'objet d'une expertise encore embryonnaire. On se heurte à d'importantes difficultés méthodologiques, et la définition de « l'utilité sociale » reste imprécise. De plus, il est particulièrement délicat de monétiser les utilités sociales, tant collectives qu'individuelles, la

mesure utilisée le plus souvent étant le « consentement à payer ». Il est envisageable de mesurer l'utilité sociale d'un événement sportif par des sondages publics et enquêtes d'opinion, comme l'a fait notamment le cabinet Rütter et Partner pour l'Euro 2008 en Suisse, bien que cette démarche ne soit pas exempte de subjectivité³³.

Il va de soi que l'évaluation des politiques publiques mises en place dans la perspective de maximiser les retombées sociales d'un grand événement sera d'autant plus facilitée que les objectifs assignés auront été formalisés et hiérarchisés, et que des indicateurs de suivi et de résultats auront été conçus dès la conception.

2.2. Points à expertiser

a) Indicateurs quantitatifs

L'analyse coûts-avantages repose sur la théorie du bien-être économique. Il s'agit donc non de mesurer les retombées monétaires de l'événement pour le territoire hôte, mais de quantifier l'utilité sociale du projet pour la communauté, et de la comparer aux coûts supportés par cette même communauté. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer autant que possible si l'organisation d'un spectacle sportif peut constituer (ex ante) ou a constitué (ex post) la meilleure utilisation des ressources de la communauté.

La méthode de mesure recommandée est l'analyse coûts-avantages, préférée à l'analyse coûts-efficacité. L'analyse coûts-avantages mesurera d'une part le bénéfice social net (différence entre les bénéfices perçus par l'ensemble des individus composant la communauté et les coûts qu'ils supporteront), et d'autre part le ratio bénéfices / coûts. Sont appréhendés les gains et les pertes d'utilité considérés du seul point de vue des agents locaux. En effet, il s'agit d'apprécier si les ressources locales investies dans le projet sont compensées par les bénéfices économiques perçus par les agents locaux, en termes de variation de bien-être. Les agents non-résidents sont bien inclus dans l'analyse, mais uniquement comme générateurs de

³³ Parmi les éléments évalués *ex ante* et *ex post* par sondage d'opinion à cette occasion, figurent notamment l'acceptation de la manifestation au sein de la population, l'estimation de la notoriété du pays à l'étranger, l'engagement des pouvoirs publics, la performance des organisateurs, la sécurité, les transports publics, et divers effets durables tels que les infrastructures mises en place, le succès économique, les aspects environnementaux...

satisfaction pour les ménages locaux (à travers leurs dépenses, leur attention portée à la manifestation....).

Le tableau ci-dessous retrace les éléments à considérer lors de l'analyse coûts-avantages des événements sportifs :

Coûts	Bénéfices
<ul style="list-style-type: none"> - Participation du secteur public - Subventions - Immobilisations - Aides indirectes - Nuisances causées aux résidents 	<ul style="list-style-type: none"> - Surplus du consommateur³⁴ - Consentement à payer des habitants - Mesure de l'utilité sociale pour la population <p>Dont valeur de legs :</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Legs touristique et économique ii) Legs en infrastructures sportives iii) Legs en infrastructures non sportives iv) Legs lié à la restructuration urbaine v) Legs environnemental vi) Legs socioculturel

b) Indicateurs qualitatifs

Un certain nombre d'indicateurs qualitatifs sont proposés et regroupés par thèmes. Leur pertinence est soumise à expertise. Le prestataire aura la latitude de les reprendre, modifier ou enrichir dans sa proposition d'évaluation, et d'innover dans la critériologie, le cas échéant. Les externalités devront être autant que possible internalisées, pour tendre vers une évaluation la plus exhaustive possible.

³⁴ Le surplus du consommateur se définit comme le consentement supplémentaire à payer, c'est-à-dire le montant additionnel que les spectateurs auraient été prêts à verser (si contraints de le faire) plutôt que de se passer de l'événement sportif.

Formation, qualification

- Valorisation du savoir-faire acquis par les personnes employées ou les bénévoles mobilisés par l'organisateur du GESI
- Nombre d'individus (collaborateurs ou bénévoles) de retour sur le marché de l'emploi et/ou ayant bénéficié d'une formation débouchant sur une qualification supplémentaire
- Examen six mois après la fin de l'évènement de la situation professionnelle des personnes mobilisées pendant la compétition (bénévoles, titulaires de CDD, personnel recruté par les prestataires...)

Participation, cohésion sociale, optimisme, confiance, fierté collective...

- Nombre d'individus des territoires les plus en difficulté concernés par l'organisation de l'évènement
- Nombre d'individus ayant assisté à la diffusion gratuite des rencontres dans les "fans zones"
- Evolution du niveau de confiance des ménages dans la période pré/post-compétition
- Evolution du taux de délinquance dans la période pré/post-compétition
- Renforcement du lien social
- Sentiment parmi les résidents locaux d'un héritage positif résultant de la compétition

Image, rayonnement

- Renommée / rayonnement du territoire à l'international
- Notoriété à l'international en termes de compétence en matière d'organisation de GESI
- Image de la commune ou de la collectivité d'accueil

Sport et santé publique

- Pratique sportive en France/sur un territoire déterminé, pré et post compétition ; évolution du nombre de pratiquants et de licenciés dans les disciplines concernées
- Temps partagé passé dans des activités sportives
- Evolution du surpoids et de l'obésité à moyen terme au sein d'une population ciblée

Héritage patrimonial

- Réhabilitation/valorisation de nouvelles aires géographiques (urbaines ou rurales)
- Reconversion des infrastructures construites ou rénovées pour l'occasion en vue de la pérennisation de leur utilisation

Le prestataire pourra aussi prendre en compte tout ou partie des onze critères identifiés par l'OCDE dans le *Better Life Index* :

- Le logement
- Le revenu
- L'emploi
- Les liens sociaux et relationnels
- L'éducation
- L'environnement
- L'engagement civique
- La santé
- La satisfaction
- La sécurité
- L'équilibre travail-vie

Enfin, il sera possible de reprendre les indicateurs développés dans le cadre du *Nation Brand Index* :

- *Investissement et immigration* -> potentiel d'investissement et attractivité à l'étranger
- *Exportations* -> niveau de satisfaction rencontrée par les produits et les services du pays
- *Population*
- *Culture et héritage* -> patrimoine et culture mis en valeur par le GESI
- *Tourisme* -> attractivité de la gouvernance institutionnelle et impact économique
- *Gouvernance* -> qualité institutionnelle, respect des droits fondamentaux, influence internationale

2.3. Résultats attendus

La démarche d'évaluation comportera à la fois un caractère quantitatif et qualitatif. Les enquêtes d'opinion seront utilisées autant que possible. L'objectif est de parvenir d'une part à définir un tableau ou une grille d'indicateurs qualitatifs de satisfaction, en indiquant les hypothèses retenues et les limites de l'évaluation, et d'autre part à un calcul monétisé de l'utilité sociale.

S'il y a lieu, le territoire pertinent sera délimité.

Les différentes actions d'accompagnement social menées par divers acteurs en périphérie de l'évènement seront autant que possible affectées d'indicateurs permettant d'évaluer leur pertinence et leur incidence sur la population visée.

Enfin, la dimension temporelle de l'utilité sociale sera prise en compte de façon appropriée, avec la notion de cycle de vie de l'évènement.

3. Eléments de cahier des charges pour définir une méthodologie en vue de l'évaluation des effets environnementaux

3.1. Problématique

La prise en compte de la dimension environnementale s'impose désormais comme un élément essentiel dans l'organisation de tout GESI, qui peut en surcroît constituer une opportunité de sensibilisation du grand public, et laisser un héritage positif en terme d'aménagement. On observe aussi en parallèle une montée de la contestation de l'impact environnemental des GESI, qui peut aller jusqu'à la remise en cause de leur organisation sur certains territoires.

Au-delà de la classique estimation de l'empreinte carbone, divers indicateurs quantitatifs et qualitatifs doivent être mis en place pour estimer les effets en amont, puis déterminer l'impact environnemental de l'évènement : gestion des déchets, maîtrise des consommations,

mais aussi évolution des comportements, ou encore sensibilisation accrue du public à l'environnement naturel local, etc.

Son héritage positif doit aussi être évalué s'il y a lieu, notamment en termes d'infrastructures performantes.

Il importe par ailleurs d'anticiper le contexte des grandes échéances nationales et internationales à venir. En effet, avec le lancement de la nouvelle Stratégie nationale de transition écologique vers le développement durable en 2014 et la tenue de la COP 21 en France fin 2015, l'attention portée aux enjeux environnementaux, notamment climatiques, sera accentuée, et les contraintes pesant sur les organisateurs devraient être renforcées.

3.2. Points à expertiser

Deux dimensions sont à expertiser : l'impact environnemental de la manifestation et son héritage.

a) *L'impact environnemental de la manifestation*

Il s'agit d'évaluer l'empreinte en termes d'émissions de GES, de consommation de ressources, de production de déchets, etc., résultant de la manifestation. Une liste des indicateurs est à définir, à partir des indicateurs figurant dans la **Global Reporting Initiative (GRI)**, portant notamment sur :

- les transports et la mobilité des spectateurs
- le tri et la gestion des déchets
- la gestion des consommations d'eau et d'énergie
- les infrastructures, etc.

b) L'héritage

L'évaluation de l'héritage imputable à la manifestation et son impact environnemental positif (par exemple : construction pérenne de pistes cyclables, rénovation en HQE d'infrastructures, reboisement en zone urbaine, etc.).

3.3. Résultats attendus

On devra dans un premier temps définir les périmètres de responsabilité environnementale d'un GESI. Deux dimensions sont à prendre en compte: le périmètre thématique (contribution au réchauffement climatique, biodiversité, consommation de ressources, etc.) et le périmètre de sphères d'acteurs (spectateurs, téléspectateurs, etc.). Le périmètre thématique devra nécessairement intégrer les priorités de la France en la matière, à savoir : lutte contre le changement climatique, la perte de biodiversité, la rareté des ressources et risques sanitaires environnementaux, mais aussi transition énergétique...

Certains outils paraissent incontournables et leur intégration doit être réalisée :

- Global Reporting Initiative
Intégrer le modèle de rapport concernant le développement durable proposé dans la **Global Reporting Initiative (GRI-1997, Boston)**
- Bilan Carbone
Intégrer l'outil « Bilan Carbone® événement sportif » mis au point par la mission Sport et développement durable de la direction des Sports, en collaboration avec l'Association Bilan Carbone (ABC) et une dizaine de fédérations sportives. Cet outil labellisé Bilan Carbone intègre une répartition des émissions de CO2 par population (organisation, équipes, public, etc.), des facteurs d'émissions spécifiques (infrastructures sportives, matériel événementiel, etc.) et une adaptation de l'interface.

- Normes ISO 20121 et ISO 26000

Intégrer les indicateurs de la norme ISO 20121 « Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle - Exigences et recommandations de mise en œuvre » et de la norme ISO 26000 « Responsabilité sociétale ».

D'autres outils pourront être intégrés selon leur pertinence et en tenant compte de la spécificité du GESI tels que le calculateur de performance mis au point par l'Union Française des métiers de l'évènement (UNIMEV) ou la méthodologie d'évaluation des retombées globales élaborée par le pôle ressources national des sports de nature (PRNSN).

4. Eléments de cahier des charges pour définir une méthodologie en vue de l'évaluation des retombées médiatiques

4.1. Problématique

Il s'agit de mesurer la résonance médiatique de l'organisation de l'évènement sportif autour d'un territoire ou d'un pays, à l'échelle nationale ou internationale, aussi bien avant, pendant qu'au terme de la compétition. Les medias peuvent être considérés comme un levier susceptible d'avoir un effet amplificateur, et comme un indicateur de l'efficacité de l'organisation du GESI.

Outre l'aspect quantitatif (nombre de mentions dans les medias, avec prise en compte des heures de grande écoute), une approche qualitative est indispensable pour mesurer la tonalité plus ou moins positive des mentions médiatiques, notamment dans les réseaux sociaux.

Les retombées médiatiques peuvent avoir un impact sur l'image du pays à l'international, en termes de capacité à gérer, de compétence organisationnelle, de leadership, de rayonnement et d'influence, mais aussi de qualité des infrastructures publiques.... Une telle mesure est possible par l'intermédiaire des medias étrangers ayant couvert l'évènement.

L'impact médiatique peut enfin avoir une incidence sur la cote de popularité auprès de nos concitoyens des principaux dirigeants politiques nationaux.

4.2. Points à expertiser

a) Indicateurs quantitatifs

- Valorisation des différentes citations médiatiques du territoire au prix d'achat des espaces dans les vecteurs de communication.

b) Indicateurs qualitatifs

- Utilisation d'outils de type baromètre d'opinion
- Qualité du bruit médiatique dans les médias traditionnels et dans les réseaux sociaux
- Mesure de l'impact de l'évènement sur les réseaux sociaux

4.3. Préconisations

- Distinguer autant que possible les différents espaces temporels de la résonance médiatique : avant l'évènement, durant son déroulement et après l'évènement. En effet, sa qualité peut évoluer sensiblement selon la période.
- Pour les enquêtes d'opinion, distinguer deux cibles : l'ensemble des Français, et la population plus restreinte des personnes spécialement intéressées par l'évènement. Cette distinction pourra également être déclinée à l'échelle d'un territoire. On pourra aussi envisager la conduite d'enquête auprès de décideurs ou de leaders d'influence étrangers.

- Il pourrait s'avérer opportun d'évaluer dans quelle mesure les milieux d'affaires s'emparent de l'évènement pour assurer la promotion de leurs produits et de leur services à travers la marque France.
- Les retombées médiatiques peuvent avoir un effet positif sur la pratique sportive. Cet effet doit pouvoir être différencié selon les disciplines sportives (par exemple, discipline émergente, ou bien discipline établie comme le football). L'impact peut aussi être différencié selon les catégories de population (homme, femmes...). Le suivi des réseaux sociaux devrait pouvoir apporter des indications à cet égard.
- Le prestataire distinguera, dans les propositions qu'il formule, les grands évènements à résonance mondiale (« méga-événements ») comme l'UEFA EURO 2016, et qui concernent le plus large public, des évènements de moindre ampleur, dont l'audience est *a priori* plus restreinte. D'autres catégories de GESI pourront, le cas échéant, être distinguées.