



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

POUR UNE **NOUVELLE** **COORDINATION** DU SPORT FRANÇAIS **À L'INTERNATIONAL**

JUIN 2021

« Ensemble pour rayonner et gagner »

Michel CADOT

Délégué Interministériel aux Grands Événements Sportifs

Sommaire

A.	Contexte de la mission	7
>	A.1. Contexte international	8
>	A.2. Comité Français du Sport International (CFSI) 2013 - 2015	12
>	A.3. Enjeux et objectifs de la mission	12
B.	Analyse par thème	15
>	B.1. Relations internationales sportives	16
>	B.2. Grands événements sportifs internationaux (GESI)	24
>	B.3. Coopération et développement à l'international	35
>	B.4. Performance des entreprises françaises à l'international	40
C.	Opportunité d'une coordination générale	49
>	C.1. Analyse de l'existant	50
>	C.2. Périmètre de la future coordination	57
>	C.3. Gouvernance	58
>	C.4. Ressources	60
>	C.5. Synthèse du positionnement de la coordination	61
D.	Programme d'actions	63
>	D.1. Lancement de la coordination	64
>	D.2. Les orientations stratégiques à moyen terme	65
>	D.3. Mise en place d'actions	71



E.	Conclusion	77
>	E.1. Une gouvernance fédératrice à installer	78
>	E.2. Une vision stratégique partagée à construire	79
>	E.3. Des opportunités exceptionnelles à saisir sur les 5 prochaines années	79
>	E.4. La recherche d'efficience	81
F.	Recommandations pour la coordination	83
G.	Annexes	87
>	G.1. Liste des entretiens réalisés	88
>	G.2. Liste des consultations en ligne reçues	90
>	G.3. Sport français à l'international : les acteurs en présence	93
>	G.4. Liste des Objectifs de Développement Durable	97
>	G.5. Membres de la Coalition Sport et Développement	98
H.	Remerciements	99

Avant-propos

Il n'est pas un jour où la question de l'impact de l'organisation de Paris 2024 ne soit au cœur des préoccupations des acteurs majeurs du sport français, que ce soit en matière de développement de la pratique sportive, de performance économique et sociale, de développement durable, de culture, d'éducation, de santé publique...

Quel héritage laisseront donc ces Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris ?

Ce rapport « Pour une nouvelle coordination du sport français à l'international » permet d'envisager de construire dès aujourd'hui un des héritages de Paris 2024 sous un jour nouveau : celui de l'attractivité et de l'influence sportive internationale de la France

Qui se souvient que tout a commencé le 7 septembre 2013 à l'annonce du CIO pour les JO de 2020 du choix de Tokyo, contre Istanbul, qui rendait possible une candidature européenne ?

Qui se rappelle alors du rôle central du Comité Français du Sport à l'International (CFSI) conduit par Bernard LAPASSET derrière lequel s'étaient rangés pour la première fois tout le mouvement sportif avec le soutien de l'État, mais également les collectivités territoriales et les grandes entreprises publiques et privées ?

C'est dans ce cadre du CFSI que tous acceptèrent, dans cette course singulière à la candidature, de laisser les sportifs être à la barre et les « politiques » en soutien derrière ; avec l'impact que cela eût sur l'efficacité de notre candidature alors...

Cette collaboration mouvement sportif, État, collectivités et monde économique, fût une des clés de la victoire ; chacun intervenant de manière coordonnée dans son champ de compétence, selon une stratégie définie ensemble et partagée.

Faire revivre cette collaboration inédite est un véritable défi à relever. Les thèmes sont nombreux sur lesquels nous pouvons mener des actions conjointes significatives et durables, si elles se pensent et se construisent ensemble.

Ce rapport donne corps à cet héritage de Paris 2024 en proposant de recréer cet espace unique de dialogue et de partage permettant de mettre en commun enjeux et stratégies des acteurs et construire ainsi des logiques d'influence et de renforcement mutuel ; ne serait-ce que par la simple, mais si précieuse transmission de l'information.

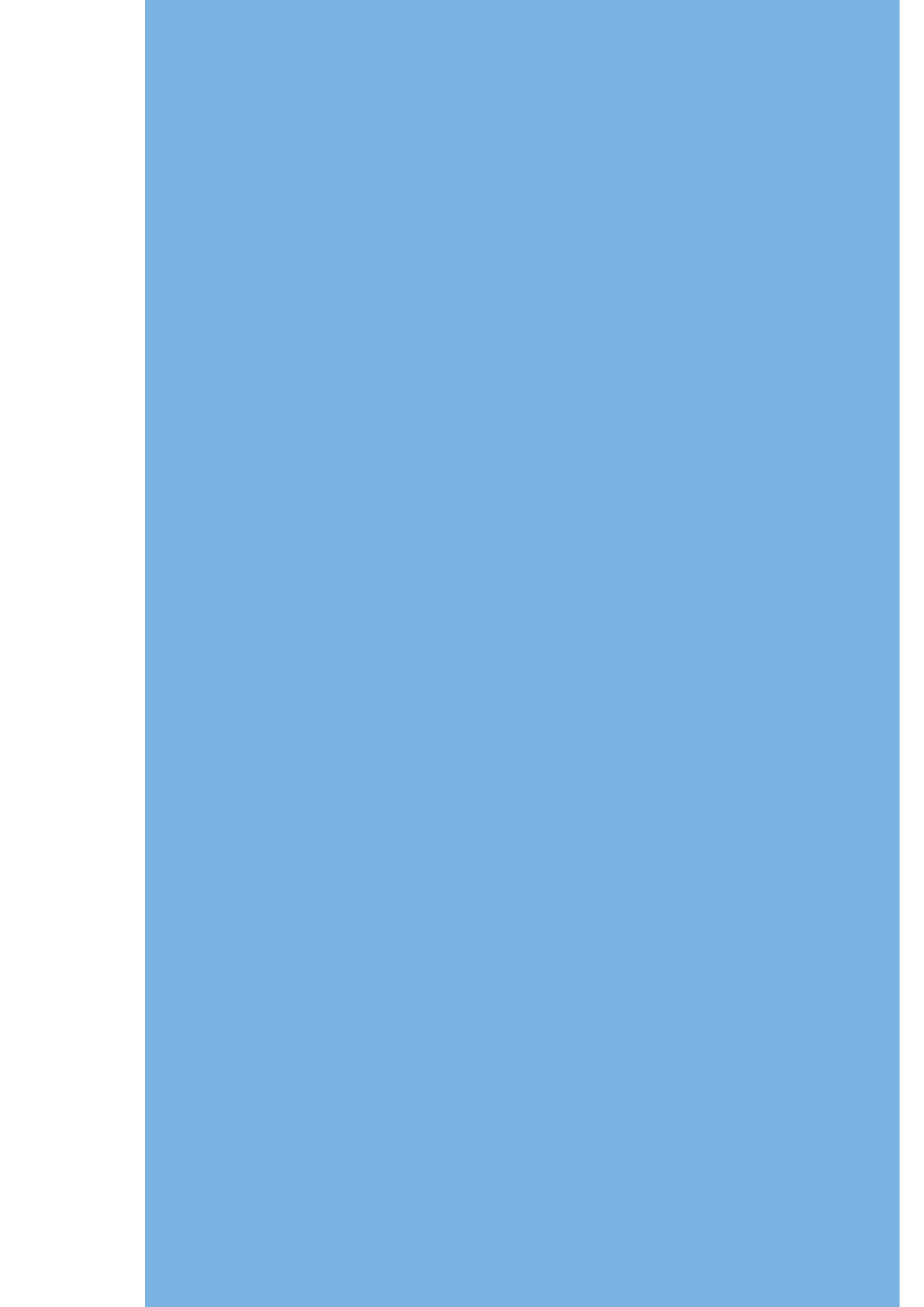
C'est tout le sens de la proposition de replacer au cœur de notre collaboration les entreprises françaises du sport à l'international. Ce collectif nouveau à construire doit servir les intérêts de nos entreprises dans un marché du sport à l'international qui ne cesse de croître et alors que nous prouvons d'ores et déjà détenir des savoir-faire reconnus pour développer leurs activités partout dans le monde.

L'idée de retrouver un cadre agile, simple et pérenne pour un travail en commun ne pourra que servir les intérêts de tous ses partenaires.

Nous en sommes convaincus.

Ce qu'il faut être, pour être présent, c'est être contemporain du futur

L. Pauwels



A. Contexte de la mission





A. Contexte de la mission

En 2019, un rapport commun DIGES / CNOSF rédigé par Daniel ZIELINSKI et Stéphane GOUDEAU a fait un état des lieux de l'action de la France dans le sport à l'international depuis 2015 et a posé la question de la pertinence de la création et du positionnement d'un « nouveau CFSI » dans un contexte désormais bien différent rassemblant de très nombreux acteurs.

Le rapport se concluait par la recommandation de créer une nouvelle coordination du sport français à l'international avec pour périmètre quatre axes de travail qu'il convenait d'étudier plus précisément :

(1) Influence de la France dans les institutions internationales, (2) Stratégie des grands événements sportifs internationaux (accueil, organisation) (3) Coopération entre les différents acteurs (4) Performance des entreprises françaises à l'international.

Ce rapport 2021 s'inscrit dans le prolongement de ce travail initial. Il est structuré en trois parties :

- Analyse des actions menées
- Opportunité de mise en place d'une coordination
- Recommandations pour un programme d'actions

> A.1. Contexte international

La pratique du sport est reconnue pour sa capacité à produire des effets bénéfiques sur les individus. Le sport s'inscrit aussi dans un système d'acteurs allant du niveau local au niveau international : les dynamiques sociales, économiques et institutionnelles permettent ainsi de générer des impacts sur les sociétés.

Son universalité, la diversité de ses enjeux socio-économiques et son lien avec la notion de représentation nationale placent le sport comme un objet de relations internationales.

Cela concerne le plan sportif, économique, social ou diplomatique, avec l'affirmation du sport comme outil de « soft power »¹ dans les relations internationales.

>> A.1.1. La diplomatie sportive

L'apparition des Jeux Olympiques de l'ère moderne est concomitante avec l'avènement des états-nations et par là-même avec l'attribution au sport d'une fonction de promotion d'un pays sur la scène internationale. Les Expositions

1. Le terme de « soft power » est introduit par le politologue Joseph Nye dans les années 70 pour décrire l'utilisation des pouvoirs de l'attractivité et de la persuasion positive, en opposition aux outils de coercition militaire et économique. Ce terme a d'abord été utilisé pour analyser l'utilisation de la culture et des valeurs démocratiques.

Universelles de 1900 à Paris et de 1904 à Saint-Louis aux États-Unis, véritables plateformes de promotion et de rayonnement à l'époque des puissances occidentales, ont ainsi respectivement accueillis les Jeux de la II^{ème} et III^{ème} Olympiade. Ce lien entre sport et relations internationales s'est peu à peu étoffé ; parmi les faits marquants, on trouve les grands événements sportifs qui ont connu une instrumentalisation dès les années 30 avec la Coupe du Monde de football en Italie en 1934 et les Jeux Olympiques à Berlin en 1936. A l'issue de la deuxième guerre mondiale, le sport a été une des composantes de la guerre froide et du non-alignement de certains pays, comme l'illustrent les trois boycotts successifs des Jeux Olympiques d'été de Montréal 1976, Moscou 1980 et Los Angeles 1984.

Ainsi intégrés, sport et relations internationales interagissent dans les deux sens. Le sport peut avoir une influence sur les relations internationales, comme catalyseur d'amélioration ou de dégradation selon les cas. Le sport peut aussi être influencé par le contexte international et les relations diplomatiques.

>> A.1.2. Le mouvement sportif international

Le mouvement sportif international s'est structuré autour d'organisations sportives internationales reconnues par l'ensemble des gouvernements telles que le Comité International Olympique, le Comité International Paralympique, les Fédérations Internationales sportives et les Comités Nationaux Olympiques. Ils forment le « mouvement Olympique » régi par la Charte Olympique.

Les missions de ces institutions consistent à organiser et à développer le sport à l'échelle mondiale. Cela passe notamment par l'organisation des compétitions internationales, en premier lieu les Jeux Olympiques et les Championnats du Monde.

Les Fédérations Internationales ont aussi la charge de développer la pratique de leurs disciplines dans l'ensemble des pays du monde. Pour cela, ces fédérations doivent trouver des sources de financements et assurer un modèle économique durable.

Le principe de l'autonomie du sport est un des piliers de la gouvernance du mouvement sportif et des grands événements sportifs internationaux dont il a la charge. Ce principe ne signifie pas pour autant une absence de relations entre les instances gouvernementales et le mouvement sportif.

Au niveau international, ces relations sont basées sur la notion de « plaidoyer » (« advocacy ») tandis qu'au niveau national, les relations internationales du mouvement sportif sont perméables aux stratégies nationales des États.



>> A.1.3. Le sport, un secteur économique en croissance à l'échelle mondiale

Le périmètre du secteur économique du sport peut différer selon les pays et les institutions : le secteur sport est communément défini comme l'ensemble des activités permettant la pratique du sport et les activités générées directement et indirectement par le sport.

En tant que secteur économique, le sport est un marché à part entière évalué au plan mondial entre 450 et 600 milliards d'euros².

Ce marché, en croissance constante avant la pandémie mondiale apparue en 2019, a connu une période de stagnation en 2020, voire de récession comme de nombreux secteurs, mais toutes les projections tablent sur une reprise robuste dès que la pandémie sera maîtrisée.

Pour les marchés les plus matures, le poids du sport est compris entre 1,5 et 2,5% du PIB³. Pour des pays en forte croissance la Chine ou l'Inde, le sport fait partie des secteurs qui constituent des viviers de croissance stratégique.

>> A.1.4. Le sport dans les institutions internationales

Les institutions internationales reconnaissent le sport comme un outil de développement et de paix. Parmi les événements marquants, le Bureau des Nations unies pour le sport au service du développement et de la paix a été créé en 2001 pour coordonner les efforts des institutions des Nations Unies visant à promouvoir le sport comme un outil de développement et de paix.

En 2015, le sport a été officiellement mentionné comme un «partenaire important» du développement durable dans le programme de développement des Nations Unies à l'horizon 2030 : les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD⁴ sont ainsi devenus une grille de lecture des actions du mouvement sportif. Le CIO indique par exemple que le sport contribue directement à la réalisation de onze des dix-sept ODD.⁵

Parmi les institutions internationales, l'UNESCO, l'UNICEF, le HCR ou encore l'OMS peuvent avoir des actions en faveur de la pratique du sport, démontrant la diversité des impacts du sport sur les individus et la société.

>> A.1.5. Des stratégies nationales à l'œuvre

Le terme de stratégie nationale regroupe l'ensemble des acteurs du sport d'un pays, à la fois l'État, les collectivités, le mouvement sportif et les entreprises du secteur sport.

L'équilibre entre les différents acteurs est propre à chaque pays.

2. AT Kearney (2014)

3. Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU, Commission européenne 2012

4. Voir annexe pour la liste des 17 ODD

5. <https://www.olympic.org/fr/cooperation-avec-l-onu>

Certains pays dont la France peuvent être considérés comme historiques en la matière, eu égard à leur rôle actif dans le mouvement sportif international et à l'accueil des grands événements sportifs depuis plus de 70 ans. Ils déploient des stratégies alignant les objectifs de l'ensemble des acteurs.

Il est fait référence au Royaume Uni et les plans déployés entre l'attribution des Jeux à Londres en 2005 et leur organisation en 2012, avec des stratégies pour le haut niveau, l'initiation à la pratique sportive, l'appui aux entreprises du secteur ainsi que pour la continuité de l'accueil de grands événements (Jeux du Commonwealth 2014 et 2022, Coupe du Monde de Rugby 2015, Coupe du Monde de Cricket 2019). L'Australie est également dans cette catégorie avec sa vision large de l'utilisation du sport qui est ancré dans la culture de ce pays dans sa diplomatie régionale et internationale.

D'autres acteurs (Chine, Pays du Golfe, Russie et plus récemment Inde et Asie du Sud-Est) sont ambitieux et offensifs avec l'objectif de s'affirmer sur la scène internationale au travers de l'accueil des grands événements sportifs, mais également des performances de leurs athlètes.

L'accueil des événements et l'obtention de résultats sportifs doivent être perçus comme des marqueurs parmi d'autres, puisque la stratégie inclut aussi l'objectif d'accroître le poids et l'influence au sein du mouvement sportif international ou bien encore l'utilisation du sport dans la diplomatie et la coopération internationale.

Les stratégies des métropoles régionales s'inscrivent dans ces stratégies nationales et en sont la déclinaison concrète. A titre d'illustration, certaines métropoles, comme Paris, Glasgow, Budapest, Copenhague, Shanghai, Chengdu, Brisbane, développent depuis de nombreuses années une vision stratégique de grands événements pour rayonner à l'international et stimuler leur économie locale, les grands événements sportifs en étant une composante majeure.

A retenir

- Le sport est identifié par les gouvernements comme un secteur stratégique, que ce soit pour la diplomatie, l'économie ou le rayonnement international

- Les pays structurent leur stratégie en combinant les acteurs publics (gouvernements, collectivités locales), le mouvement sportif et les entreprises.

- Le sport est de plus en plus reconnu par les institutions internationales et les autorités publiques nationales et locales pour sa capacité à avoir des effets positifs sur la société, en lien avec les dix-sept objectifs de développement durable définis par l'ONU

- On constate une concurrence accrue entre pays, notamment pour l'influence dans le mouvement sportif international, l'accueil des grands événements sportifs et la conquête de marchés internationaux.



> A.2. Comité Français du Sport International (CFSI) 2013 - 2015

Le Comité Français du Sport International (CFSI) a été créé en 2013, dans le cadre d'un accord entre l'État (ministère des Affaires étrangères et ministère des Sports) et le mouvement sportif (CNOSF). L'objectif était d'assurer la cohérence globale d'une ambition visant à faire de la France « une terre d'accueil » pour les plus grands événements sportifs internationaux et de conduire une stratégie d'influence pragmatique et opérationnelle en matière de relations internationales sportives.

Quatre grands axes avaient été définis :

- Encourager et accompagner les parcours individuels de personnes au sein du mouvement sportif international, par exemple les candidatures dans les instances de décision de fédérations européennes et internationales.
- Etudier l'opportunité et la faisabilité d'une candidature aux Jeux Olympiques et Paralympiques ; il s'agissait d'analyser les facteurs de réussite et les conditions à réunir pour valider une candidature.
- Mettre en place une commission d'examen des dossiers d'accueil des grands événements, avec la présence du CNDS et de représentants du mouvement sportif. Cette commission avait pour mission d'analyser les dossiers et de valider le financement du CNDS.
- Créer un poste d'ambassadeur pour le Sport pour accroître la portée de la diplomatie sportive et coordonner les actions entre le ministère des Affaires étrangères et le ministère des Sports.

De l'avis de tous ses acteurs et participants, le CFSI fut un succès avec l'atteinte de l'objectif majeur de voir la France et Paris se porter candidate aux JOP. Après la validation en 2015 de la candidature de Paris aux JOP de 2024, le CFSI a été absorbé au sein du comité de candidature Paris 2024 et une partie de son action internationale a été confiée au pôle relations internationales du CNOSF.

> A.3. Enjeux et objectifs de la mission

Sans rupture idéologique ou institutionnelle et dans le prolongement du rapport de 2019, le présent rapport s'articule autour de quatre thèmes.

Deux thèmes ont un périmètre identique au rapport de 2019 :

- Les grands événements sportifs internationaux
- La performance des entreprises françaises à l'international

Deux thèmes ont été ajustés :

- L'influence dans les institutions internationales s'intègre dans un périmètre plus large **des relations sportives internationales**, nourries des actions du ministère chargé des Sports et du mouvement sportif. En effet, la position des personnalités françaises dans les institutions internationales doit s'inscrire dans une stratégie globale d'influence des relations sportives internationales.
- La coopération entre les différents acteurs devient un volet dédié à **la coopération et au développement** : il regroupe le développement des actions de l'AFD dans le secteur du sport, l'utilisation du sport dans les postes diplomatiques et les stratégies de coopération décentralisées menées par les collectivités territoriales.

On se place donc bien dans une logique de renforcement et d'amélioration de l'existant.

>> A.3.1. Objectifs de la mission

La mission a pour finalité de préfigurer une future coordination du sport français dans toutes ses dimensions internationales. Pour cela, il est nécessaire de :

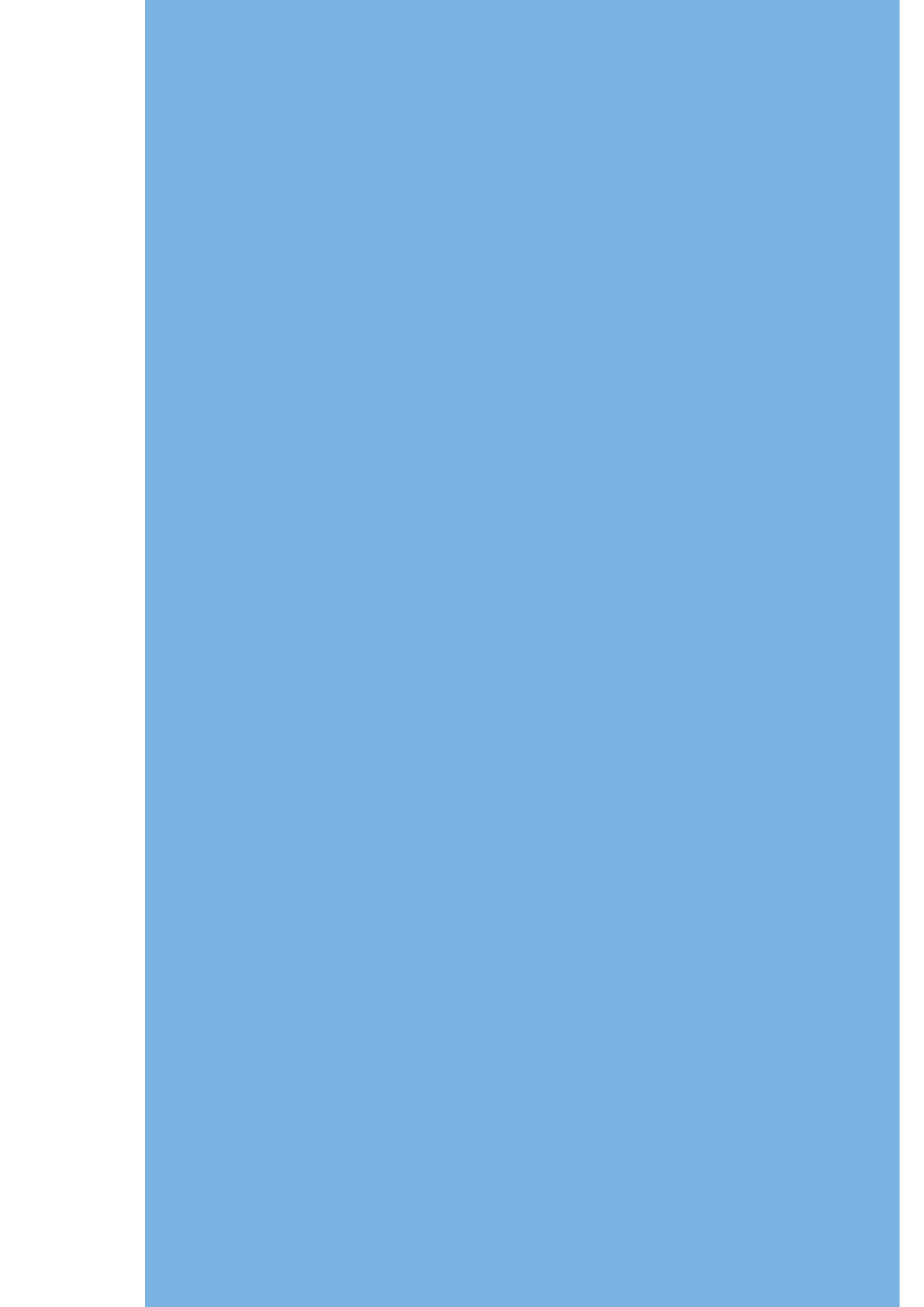
- Définir les objectifs stratégiques partagés en identifiant les points de convergence entre les différents acteurs notamment sur les 4 axes identifiés
- Proposer un positionnement stratégique et un mode d'organisation
- Préfigurer un plan d'action en identifiant des projets et des actions en lien avec les objectifs stratégiques définis

>> A.3.2. Statut du présent rapport

Le présent document constitue le rapport final. Il dresse un état des lieux synthétique des stratégies à l'international des différents acteurs.

Sur la base d'une analyse AFOM, le rapport identifie les principaux enjeux et se conclut par des axes de réflexion sur le cadre stratégique futur, les options de positionnement et de portage pour servir une telle stratégie. Ce rapport se base sur :

- Une série de 60 entretiens très diversifiés, réalisés sur 4 mois (mars à juin 2021) pour nourrir les propositions enrichies par une consultation en ligne dédiée auprès du mouvement sportif et des collectivités territoriales
- Une étude comparative de pratiques à l'étranger pour élargir et enrichir la réflexion,
- Une analyse documentaire





B. Analyse par thème

B. Analyse par thème

> B.1. Relations internationales sportives

>> B.1.1. La Francophonie : un espace de convergence naturelle des acteurs

La Francophonie constitue une priorité de la diplomatie française à travers l'engagement en faveur de la promotion et de la diffusion de la langue française et son engagement au sein de la Francophonie multilatérale.

En matière de sport, cela se traduit notamment par le soutien et le financement de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF-organisateur des Jeux de la Francophonie) et de la CONFESJES.



Concernant ces organisations, la volonté d'une meilleure coordination avec les autorités françaises semble émerger, que ce soit autour de projets communs ou au niveau stratégique. L'influence reste cependant relativement limitée notamment par l'absence de personnalités françaises dans les instances de décision.

La Francophonie est depuis longtemps une des priorités du ministère chargé des Sports, avec des déclinaisons opérationnelles ponctuelles de coopérations portées notamment par l'INSEP et les CREPS.

Le CNOSF, de son côté, a été à l'origine en 2010 de la création de l'Association Francophone des Comités nationaux olympiques (AFCNO). Cette instance regroupe 51 CNO et se réunit à l'occasion des Assemblées Générales annuelles de l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO). C'est un lieu de dialogue privilégié et de promotion qui permet d'adopter des positions communes pour peser sur des décisions diverses au sein du mouvement Olympique.

D'un point de vue opérationnel, le CNOSF déploie, entre autres actions, chaque année auprès de quelques CNO francophones un programme de volontaires expatriés pour une durée d'un an afin de les soutenir dans leur développement.

Au niveau des fédérations nationales, la Francophonie est aussi une des composantes de leurs actions à l'international avec la création d'unions francophones sportives, comme par exemple pour la Fédération Française de Cyclisme, la Fédération Française de Tennis ou la Fédération Française d'Escrime. On trouve également des associations de fédérations francophones dans d'autres sports (natation, badminton...). À titre d'illustration, la FFF appuie les fédérations africaines francophones dans le cadre d'un partenariat avec la FIFA et du programme « FIFA Forward. ».

De nombreux entretiens font ressortir un défaut de coordination à plusieurs niveaux :


- Au niveau français : pas d'instance permanente ou de forum de partage et d'échange entre tous les acteurs français, notamment pour définir des axes communs de coopérations avec les acteurs francophones
- Au niveau international : existence d'associations et d'unions francophones au sein du mouvement sportif (CNO et fédérations sportives), mais peu de coordination stratégique avec l'OIF et la CONFEJES autour des enjeux de la Francophonie sportive et influence limitée sur le fonctionnement malgré le niveau élevé de financement.

>> B.1.2. Les relations internationales du ministère chargé des Sports

Les relations bilatérales

Les relations internationales prennent en premier lieu la forme d'accords bilatéraux avec les homologues d'autres pays. Ces accords sont nombreux. Ils mentionnent les axes de coopération entre les pays, en identifiant des disciplines sportives ou des secteurs en vue de projets (par exemple le haut niveau).

Cependant, il n'existe pas de dispositif systématique de suivi sur les réalisations et les résultats de ces conventions.



Sur la base du constat qu'une faible part des accords sont véritablement actifs, (c'est à dire se traduisant par des actions véritablement concrètes et des projets aboutis), la volonté du ministère chargé des Sports est de resserrer les coopérations autour d'une liste de pays prioritaires.

Plusieurs types de critères entrent en compte dans cette définition de priorités :

- L'organisation de grands événements sportifs (Chine, Japon, Sénégal)
- Le potentiel économique sur la base du diagnostic de Business France (Mexique, Inde, Arabie Saoudite)
- La dimension francophone avec un angle Afrique francophone (Algérie et Côte d'Ivoire)
- Des sollicitations par le poste diplomatique

La feuille de route de la ministre déléguée chargée des Sports combine pour sa part des critères à caractère sportif, diplomatique et économique pour définir ses pays prioritaires, en lien avec plusieurs types d'acteurs, par exemple les postes diplomatiques (Qatar), Business France (Arabie Saoudite, Mexique notamment) ou le COJO (Sénégal, dans le cadre des Jeux Olympiques de la Jeunesse Dakar 2026). Les conventions doivent servir de point d'appui et de cadre à ces acteurs pour développer leurs propres actions.

La présence de clubs sports dans les pays tiers (Côte d'Ivoire, Japon, Chine) est identifiée comme un levier de développement sur le long terme : l'installation et l'activité de ces clubs sont encouragées par le ministère chargé des Sports. Les finalités de ces accords relèvent principalement d'un rôle de facilitateur pour d'autres opérateurs (poste diplomatique, Business France, fédérations, COJO).

Une nouvelle démarche est mise en œuvre par la direction des Sports du ministère, pilote de ce volet institutionnel, depuis le début d'année 2021 pour élaborer des accords de coopération plus efficaces. Cette approche consiste dans un premier temps à faire un tour de table des acteurs institutionnels, sportifs et économiques français qui ont déjà mené des actions dans le pays ou qui sont intéressés pour en mener. Un projet d'accord de coopération avec un plan d'action est ensuite construit sur cette base et transmis au poste diplomatique pour avis avant signature entre les institutions.

Le rôle de la France dans les instances européennes

La France va prendre la Présidence de l'Union Européenne (PFUE) au cours du premier semestre 2022.



La précédente présidence en 2008 avait poussé les thématiques suivantes : le modèle européen du sport et en particulier le financement du sport en Europe, la régulation du sport professionnel et impacts socio-économiques des grands événements. Ces enjeux restent encore d'actualité et notamment le modèle européen du sport qui a fait l'objet d'un document transmis au Secrétariat général des affaires européennes (SGAE).

L'ambition de la France est de se positionner en tant que leader sur certaines thématiques identifiées, incarnées par 3 mots « **Relance, Puissance, Appartenance** », afin qu'elle soit reconnue comme une référence dans ces domaines. Des thématiques relatives au sport sont en cours de définition par le cabinet de la ministre notamment :

- la place du sport dans l'éducation, avec le continuum éducatif entre le temps scolaire et les activités périscolaires ;
- la sensibilisation aux enjeux de développement durable et d'innovation sociale par le sport.

Des entretiens bilatéraux avec les ministres des autres pays de l'UE sont actuellement menés pour échanger sur ces thématiques possibles, identifier les points de convergence et définir les programmes de travail. Les axes de la PFUE en matière de sport pourraient constituer un point de départ pour faire avancer ces enjeux au niveau européen de façon dynamique et durable.

Le ministère chargé des Sports s'appuie sur le SGAE dans ses échanges avec la Commission Européenne. En complément des sujets relevant de sa compétence, le ministère chargé des Sports soutient certains acteurs français du sport, publics et privés, dans la mise en relations avec le SGAE sur des problématiques et des enjeux clés au niveau européen.

Le ministère chargé des Sports est aussi intégré aux travaux du Conseil de l'Europe relatifs au sport (mise en place d'un groupe d'experts européens sur la thématique du développement durable, accueil d'un peer learning, prise en compte de la thématique dans le programme Erasmus +), actuellement axés sur le dialogue avec le mouvement sportif international et la bonne gouvernance (révision de la Charte européenne du sport) ; le ministère participe également aux actions de l'UNESCO sur les sujets sport (ex : dopage).

>> B.1.3. Les relations internationales du mouvement sportif



Comité National Olympique Sportif Français (CNOSF)

Comme évoqué précédemment, la francophonie est un axe majeur pour le CNOSF. L'Europe et l'Arc méditerranéen sont en particulier des territoires prioritaires pour le CNOSF.

Concernant les relations bilatérales, un des précédents objectifs avait été de signer un maximum de conventions afin d'être en mesure de s'appuyer sur le plus grand nombre le moment venu. Le constat réalisé récemment par le CNOSF montre que cette démarche a connu une certaine efficacité dans le processus de candidatures pour l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques ou d'athlètes pour intégrer la Commission des Athlètes du CIO, mais qu'elle n'a pas été efficace dans la construction de relations durables avec les CNO des pays étrangers.

Initié dans le cadre du CFSI, le Parcours Ambition Internationale (PAI) permet aux élus et techniciens des fédérations nationales d'assister à 4 séminaires pour se former sur les enjeux du sport à l'international et la dynamique de l'influence française; ce programme est destiné prioritairement à des personnes souhaitant se porter candidates à des postes à responsabilités européennes ou internationales. A noter cependant que ce programme n'a pas pour mission d'émettre un avis sur l'opportunité de ces candidatures proposées par les fédérations nationales.



Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF)

Le CPSF est en cours de définition de sa propre stratégie en matière de relations internationales afin de retrouver une véritable stature sur la scène internationale selon les 3 axes suivants :

- Influence au sein du mouvement paralympique

Le mouvement paralympique connaît actuellement une réforme profonde, avec l'intégration désormais des disciplines para au sein de fédérations internationales pour athlètes valides ou à créer. L'IPC va donc se détacher de la gestion directe des sports pour s'ouvrir davantage sur les Comités Paralympiques Nationaux (CNP).

Une candidature française au bureau exécutif de l'IPC (International Paralympic Committee) est à l'étude, notamment en lien avec la possibilité d'accueillir l'Assemblée Générale de l'IPC à Paris en 2023.

Enfin, la volonté du CPSF est d'accompagner également les athlètes et les techniciens pour qu'ils puissent être candidats pour siéger au sein des commissions stratégiques de l'IPC (commission des athlètes, commission de la classification, commission médicale...)

- Relations bilatérales

Ces relations ont pour objectif de trouver des Comités Nationaux Paralympiques (CNP) partenaires qui peuvent aider à faire grandir le mouvement paralympique. Le programme « La Relève » développé par le CPSF et qui souhaite le partager, intéresse ainsi tout particulièrement des CNP européens (Espagne, Belgique, ...).

- Les compétitions

Multiplier les opportunités de compétitions internationales en France en amont des Jeux Paralympiques de Paris 2024, notamment pour les jeunes, est un objectif. C'est une nécessité avec une concurrence internationale (Angleterre, Canada...) qui s'accroît et la montée en puissance des athlètes qui doit pouvoir s'appuyer sur des compétitions du plus haut niveau.


Des actions propres à chaque Fédération nationale

Les fédérations françaises collaborent avec certaines de leurs homologues au travers de coopérations, comme par exemple pour l'organisation de stages de haut-niveau. Elles répondent aussi dans de nombreux cas à des sollicitations directes venant d'autres fédérations avec la mise en œuvre de projets ponctuels.

La Fédération Française de Football est un exemple de définition et de mise en œuvre d'une stratégie internationale ambitieuse, s'appuyant sur ses atouts : expertises techniques, expertise sur l'accueil de grands événements et en termes d'image des équipes de France masculine et féminine. La Fédération structure ainsi sa stratégie autour de trois axes : l'influence au sein des instances internationales, le rayonnement international et les activités commerciales. Pour chaque axe, une feuille de route précise les actions et les pays prioritaires. On peut citer notamment l'ouverture d'académies FFF aux États-Unis ou à Singapour et le bureau en Chine, commun entre la FFF et la Ligue de Football Professionnel (LFP). La FFF est aussi identifiée par l'AFD et le réseau diplomatique pour son expertise événementielle : le CNO du Cambodge a ainsi formulé une demande d'appui pour l'organisation des Jeux d'Asie du Sud-Est en 2023 auprès de l'Ambassade de France, demande transmise ensuite à la FFF. L'AFD va mobiliser des fonds dédiés pour financer cet appui.

La consultation des fédérations mise en ligne⁶ par la DIGES fait apparaître des zones de convergence géographiques avec l'Europe et l'Afrique majoritairement considérées prioritaires par les Fédérations répondantes. Selon les sports et les objectifs, on retrouve aussi l'Asie ou l'Amérique du Nord.

6. Voir annexe : 21 fédérations répondantes dont 9 olympiques



Les objectifs relèvent en majorité de l'influence au sein du mouvement sportif européen et international (voir partie B.1.4) et de l'accueil des grands événements sportifs internationaux. Les coopérations bilatérales sont mentionnées par quelques fédérations, par exemple la Fédération Française de Badminton avec un prisme asiatique pour le haut niveau (Japon, Chine, Indonésie, Malaisie, Inde et Thaïlande). La Fédération Française de Basket-Ball quant à elle cible la dimension économique avec la commercialisation d'expertises à l'international. Elle réfléchit également à l'ancrage d'un espace type « Factory » pour valoriser avec plusieurs partenaires les innovations de l'écosystème du sport notamment en matière d'équipements et de services (basket-ball, escalade, sports urbains...)

Une coordination limitée au sein du mouvement sportif

Il existe trop peu de démarches de coordination identifiées entre les différents acteurs du mouvement sportif qui soient structurées et partagées en matière de relations internationales.

La liste d'accords de coopération des fédérations nationales ne fait pas l'objet d'un recensement précis et opérationnel. Par ailleurs, l'existence d'un accord ne signifie pas nécessairement une mise en œuvre d'actions concrètes entre les acteurs : au-delà de l'existence d'accords, il serait intéressant de connaître l'existence d'actions réellement mises en œuvre dans chacun des pays listés et les enseignements à tirer de ces actions (suites potentielles, thématiques porteuses dans le pays, identification de l'intérêt d'autres fédérations pour travailler avec la France, identification de personnes ressources dans le pays).

>> B.1.4. Influence de la France au sein du mouvement sportif international



A ce jour, le Comité International Olympique (CIO) compte 104 membres dont 3 Français : Guy Drut (entrée en 1996), Tony Estanguet (entrée en 2012) et Jean-Christophe Rolland (entrée en 2017). David Lappartient (Président de l'Union Cycliste Internationale -UCI) et Jean-Christophe Rolland (Président de la Fédération mondiale d'aviron -World Rowing) sont les deux seuls présidents français de Fédérations Internationales de sports olympiques.

Parmi les autres français occupant des postes dans des organisations internationales,

- Laurent Petrynka est Président de l'International School Sport Federation (ISF),
- Hervé Piccirello est Président du Conseil International du Sport Militaires (CISM)
- Jean-Michel Brun est membre du comité exécutif des Comités Olympiques Européens (COE)

Ces trajectoires individuelles s'inscrivent dans un contexte international, pour lequel les facteurs clés de succès peuvent relever de :

- La légitimité acquise à œuvrer pour les intérêts du sport : réalisations et bilan au niveau national, contributions au sein de l'instance internationale
- La capacité d'influence au sein de l'instance internationale : être identifié comme une personne influente dans son pays et soutenue non seulement par sa fédération, mais aussi par des acteurs gouvernementaux, économiques et/ou des territoires.

Sans que cela soit exhaustif, deux candidatures françaises clés sont actuellement en jeu. Martin Fourcade est candidat pour être membre du CIO au titre de la Commission des Athlètes (élection aux Jeux Olympiques d'hiver de Pékin en 2022) et le CPSF va soutenir un candidat pour être membre du bureau exécutif de l'IPC en décembre 2021. Une fois l'opportunité des candidatures validée, le CNOSF et le CPSF pourraient mettre chacun en œuvre un plan d'actions concertées dans le cadre de la future coordination pour optimiser les chances de réussite de leur candidat avec l'implication de tout acteur du mouvement sportif et institutionnel français qui soit pertinent.

La présence d'élus et de techniciens est un objectif de la majorité des fédérations interrogées (16 sur 28), avec la volonté d'être mieux préparés pour être plus influents dans les espaces décisionnaires au niveau européen et mondial.

L'identification des hauts potentiels français à l'international et les opportunités d'accéder à des postes à responsabilités doit être une préoccupation prioritaire dès à présent, afin de profiter de l'élan lié à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024. Au delà de ce ciblage, leur complément de formation et leur accompagnement pour les protéger relèvent d'un niveau stratégique pour la France.

>> B.1.5. Analyse de la coordination au regard des relations internationales

Les institutions concernées sont principalement le ministère chargé des Sports, le CNOSF, le CPSF et les fédérations nationales.

Trois points sont à relever :

- les accords signés se traduisent trop peu par des actions concrètes et visibles de coopération entre la France et les pays étrangers malgré les réunions annuelles entre ministres chargés des Sports ;
- les choix stratégiques des pays cibles ne sont pas toujours formalisés ;
- il y a peu de lieux de partage entre les différents acteurs.

La Francophonie est ainsi par exemple un axe prioritaire pour de nombreux acteurs, sans qu'il existe une vision commune et concertée de l'action du sport français, ni de coordination avec les instances multilatérales comme l'OIF ou la CONFEJES.

>> B.1.6. Recommandations

Enjeux de coordination

- Densifier et rendre régulier les échanges entre le CNOSF, le CPSF et les fédérations nationales sur les enjeux internationaux de la France
- Articuler les actions entre le mouvement sportif et le ministère chargé des Sports, avec une approche par pays et une réflexion conjointe sur la Francophonie sportive

Propositions d'actions

- Echanges universités/grandes écoles dans le domaine de la recherche et du management (data, performance)
- Création d'un Cercle International d'Influence - C2I) regroupant MENJS/ CNOSF/CPSF/Fédérations nationales
- Création et animation d'un groupe de personnalités à Haut Potentiel International (HPI) en complémentarité avec le Parcours Ambition Internationale (PAI) du CNOSF et en lien avec l'Ecole des Cadres du MENJS
- Repositionnement des Français aux postes stratégiques des instances de la Francophonie sportive forte (CONFEMEN – CONFES – OIF)

> B.2. Grands événements sportifs internationaux (GESI)

Le périmètre regroupe des événements qui, par leur taille, l'origine de leurs participants et leurs expositions médiatiques, ont une réelle influence sur le rayonnement et la promotion de la France au sein de la sphère mondiale.

>> B.2.1. Événements récurrents

La France accueille tous les ans des événements de référence au niveau international.

On trouve d'une part, les événements que l'on peut qualifier d'historiques comme par exemple Roland Garros et le Tour de France. Ces événements créés avant l'avènement du sport moderne ont su garder et renforcer leurs positions influentes et prestigieuses au fil des années.

D'autre part, plus récemment, on trouve des événements créés par des acteurs français privés qui ont connu un succès international. Ce succès s'est d'abord construit nationalement dans leur territoire d'origine en France au travers d'un événement devenu une référence au niveau international, par le nombre de participants, la notoriété et le nombre de spectateurs de l'événement.

On peut notamment citer le Festival International de Sports Extrêmes (FISE)

de Montpellier (500 000 spectateurs) créé par le groupe Hurricane ou l'Ultra Trail Mont Blanc (10 000 participants de 100 nationalités), créé par l'association éponyme (UTMB).

Sur la base du savoir et de la notoriété des marques acquises en France, ces acteurs ont développé une stratégie d'exportation à l'international pour garder leur place au premier rang et valoriser leur marque à l'étranger.

Concernant ASO, le grand départ du Tour fait l'objet de candidatures de nombreuses villes européennes. A l'étranger, ASO a développé des événements autour de l'image du Tour de France : des événements de masse (Étape du Tour), destinés selon les pays à des coureurs réguliers ou à des cyclistes occasionnels ou des critériums, compétitions avec des coureurs professionnels.

ASO est aussi propriétaire d'événements à l'étranger, comme l'Artic Race en Norvège ou la Vuelta en Espagne, avec pour la Vuelta des concepts d'événements de masse assez proches de ceux pour le Tour de France.

Au-delà du cyclisme, ASO organise le rallye Raid Dakar qui a lieu depuis 2020 en Arabie Saoudite.

Hurricane organise des événements à l'international, en déclinant l'événement de Montpellier selon des formats variables adaptés aux pays. En 2019, les FISE World Series ont ainsi été organisés en Chine et au Japon, avec également des manifestations en Arabie Saoudite et en Espagne.

L'UTMB exporte quant à lui sa marque dans le cadre d'organisations de courses de trail dans des pays étrangers, comme par exemple au Sultanat d'Oman ou en Thaïlande. Parallèlement à l'organisation de nouveaux événements, la volonté est aussi de labelliser des événements existants et de les intégrer à un circuit relativement restreint de compétitions qualificatives pour l'UTMB. La Fédération Française de Tennis centre quant à elle sa stratégie de développement international autour de la promotion et la commercialisation de la marque Roland Garros.

Les marqueurs de ces événements sont particulièrement intéressants :

- Le modèle de développement international s'apparente à un système de franchise, avec souvent une durée minimale de 3 ans : un partenaire public et privé organise un événement selon un cahier des charges transmis par l'organisation en définissant un modèle économique. Les propriétaires d'événements acquièrent ainsi une connaissance de l'écosystème des pays.
- Ces événements peuvent générer des activités plus larges que les seuls événements et avoir des impacts significatifs. Ainsi, ASO relie les événements au développement de la pratique du cyclisme. Hurricane a construit une académie à Chengdu et installe des infrastructures permettant ainsi la pratique des sports urbains pour le plus grand nombre.

- L'ancrage territorial d'origine est fort pour les événements phares se déroulant en France. Pour le FISE et l'UTMB, l'ancrage se situe au niveau de territoires où ont été créés et où se déroulent encore les événements. Pour ASO, ce sont les villes et lieux habituels du Tour de France, avec évidemment Paris en ville incontournable de l'arrivée. Cet ancrage donne une visibilité accrue à l'international pour les territoires, notamment grâce à l'exposition médiatique.
- Le rôle des collectivités territoriales pour le développement à l'international est un point spécifique du FISE. Les collectivités soutiennent l'organisation de l'événement à Montpellier et permettent la durabilité du modèle économique. Il est à noter que le partenariat avec Chengdu s'est développé sur la base de la coopération entre la ville chinoise et le territoire de Montpellier.
- Les stratégies pour le choix des pays cibles sont propres à chaque entité. Ce sont à la fois des opportunités non provoquées et la recherche active dans certains pays sur des critères propres à chaque événement. Par exemple, ASO étudie selon les pays les audiences du Tour de France et les données relatives à la pratique du cyclisme pour définir ses priorités. Il est à noter certaines convergences : la Chine et le Japon pour ASO, Hurricane et UTMB, l'Arabie Saoudite (2018 et 2019) pour Hurricane, à partir de 2020 pour ASO.
- Le lien avec le mouvement sportif pour ces événements à l'international est quasi-inexistant. Le FISE a fait exception avec son partenariat avec les fédérations internationales des sports urbains qui constitue un maillon fort de son modèle, avec par exemple un partenariat avec l'UCI et la FFC pour faire des événements FISE la Coupe du Monde de BMX Freestyle de l'UCI.



Les propriétaires des événements ont des stratégies d'implantation généralement durables dans les pays dans la mesure où la construction de la stratégie peut prendre plusieurs années vis-à-vis des acteurs locaux et de la population.

Il ne semble pas exister d'échanges autres que ponctuels sur certains pays cibles entre les propriétaires de ces événements et les instances françaises.

Par ailleurs, concernant les trois exemples d'acteurs privés, leur démarche à l'international associe aujourd'hui peu d'autres acteurs.

>> B.2.2. Championnats d'Europe et du Monde

La France est une terre d'accueil des grands événements sportifs internationaux, avec une grande activité de la part des fédérations nationales, notamment sur la trajectoire des JOP Paris 2024.

Les réussites d'organisation de ces grands événements se fondent sur une série d'atouts incontestables :

- Le volontarisme des fédérations nationales et du CNOSF pour se porter candidat
- Le savoir-faire et l'expérience cumulés d'organisations des compétitions acquis depuis 30 ans
- Des sites de compétition pouvant être mis en différentes configurations pour répondre aux normes des instances internationales,
- Le patrimoine culturel et naturel des territoires hôtes, avec Paris comme facteur attractif important pour certaines fédérations internationales
- Des infrastructures de transport internationales, nationales et locales reconnues permettant un système de déplacement efficace et de qualité pour les équipes, les officiels, les médias et les spectateurs,
- L'engouement du public français, qui ne se limite pas aux seules épreuves et matchs pour les équipes et les athlètes français
- La gestion de la sécurité, mêlant parfaitement les autorités publiques et les entreprises privées.
- L'intérêt des collectivités territoriales pour accueillir de grands événements sportifs internationaux

Ces facteurs rendent la France très attractive pour répondre aux enjeux des fédérations internationales et européennes, qui font des événements internationaux des vitrines de leur sport et qui portent une attention toute particulière aux conditions d'accueil de leurs délégations.

Il est à noter également que la France ne se positionne pas sur la dimension financière en matière de droits d'entrée et ne joue pas la surenchère en la matière : elle tend même à les faire fortement diminuer. Ce n'est pas un argument dans les candidatures, même si les acteurs peuvent se mobiliser quand cet argument est considéré comme décisif (cas du rachat des droits marketing et hospitalités de la Coupe du Monde de Rugby 2023).

Si les événements pris individuellement témoignent d'un réel savoir-faire français, les rapports et constats dressés par les décideurs font néanmoins apparaître un déficit de vision stratégique et d'impact à moyen et long terme :

- Les finalités et les impacts recherchés par l'État ne sont pas clairement identifiés et formulés

- Les autorités publiques (DIGES et collectivités) sont sollicitées trop souvent très tard dans le processus et interviennent en réaction/opportunité aux candidatures déposées par les fédérations nationales.
- L'enveloppe de la DIGES est estimée à 10 millions d'euros annuels pour un financement moyen par événement de l'État de l'ordre de 500 000 euros, avec par conséquent une affectation des financements qui n'a pas pour objectif la concentration des moyens (en moyenne une soixantaine de GESI actifs en même temps) sur des objectifs stratégiques.
- Outre Paris, peu de territoires sont réellement identifiés par le monde sportif international comme étant des territoires partenaires récurrents d'accueil de grands événements internationaux. On constate en effet que peu de candidatures sont initiées par les territoires eux-mêmes. Ce point est en contraste avec les bonnes pratiques internationales, où de nombreuses villes et collectivités investissent dans une stratégie partagée et récurrente d'accueil de grands événements.
- Malgré la fréquence d'accueil des grands événements par la France et les besoins récurrents communs à ces événements (dossier technique de candidature, budget prévisionnel, garantie financière, fiscalité, planification, gouvernance et structure juridique, programme volontaires, plan de ressources, etc...), il n'y a pas eu de démarche aboutie de capitalisation et de renforcement des savoir-faire et de leur mise à disposition auprès des candidats tout au long du cycle de préparation et d'intervention sur l'événement.

On peut cependant noter une nette inflexion autour des Jeux de Paris 2024 et de la nouvelle feuille de route de la DIJOP/DIGES avec une volonté de l'État et l'ANS en lien par exemple avec le CPSF d'aboutir à une stratégie commune d'accueil des événements de sports paralympiques en amont ; cette stratégie doit permettre de susciter des candidatures françaises sur des événements définis comme prioritaires.



Regards sur le DANEMARK



- Sport Event Denmark est l'agence nationale pour l'accueil des grands événements au Danemark.
- Elle a été créée par le Gouvernement danois en 2008.
- Le fonctionnement se base sur une triangulation : Sport Event Denmark, les villes hôtes et les fédérations nationales.
- L'objectif principal est d'aider le développement et la promotion du sport en attirant des congrès internationaux et des événements sportifs majeurs.
- L'objectif complémentaire est d'attirer de nombreux visiteurs au Danemark.
- Sport Event Denmark prend en charge 75% des coûts d'une candidature, 25% étant à la charge de la ville hôte
- Sport Event Denmark apporte son soutien financier aux événements sur un principe d'égalité avec les villes hôtes.
- Budget : 3 M€ (soit 0,50 € par habitant) dont 2 M€ de budget d'intervention
- Sport Event Denmark peut apporter un appui aux comités d'organisation, selon les besoins.
- Les sports prioritaires sont définis en fonction de leur poids au Danemark, en matière de nombre de pratiquants ou de niveau international des athlètes danois.
- Le cyclisme est un exemple intéressant : marqueur identitaire du pays, ce sport a été désigné comme prioritaire. Le Danemark organise très régulièrement des Championnats du Monde de l'UCI et va accueillir le Grand Départ du Tour de France en 2022.
- Un système de suivi et d'évaluation des événements est mis en place, afin de mesurer l'atteinte des objectifs et leurs impacts réels.



>> B.2.3. Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

La stratégie internationale du COJO

La stratégie du COJO se développe autour de quatre axes principaux :

Axe	Description / exemple d'actions
Prolongement de l'héritage national dans un contexte international	Coopérations avec le MEAE et l'AFD : <ul style="list-style-type: none">- Appel à projets de coopération décentralisée- Appel à projets sport et développement Les territoires ciblés sont ceux de l'AFD
Engagement au niveau international	Déclinaison du label « Terre de Jeux » dans les ambassades et consulats, de façon assez proche du label développé pour les collectivités françaises, avec notamment l'animation de la Semaine Olympique. Objectifs : <ul style="list-style-type: none">- Rapprocher les postes diplomatiques du mouvement sportif des pays (CNO, CNP)- Faciliter le lien entre les postes et le mouvement sportif français
Plaidoyer pour la place du sport à l'international	Utiliser la fenêtre d'exposition offerte par les Jeux Olympiques et Paralympiques pour prendre la parole. Articuler cette prise de parole autour des ODD de l'ONU Impulser la création d'une coalition des banques de développement par l'AFD avec des banques bilatérales et multilatérales pour le financement des infrastructures et des événements servant les ODD
Solidarité au sein du mouvement sportif	Coopérer avec les autres COJO et autres comités d'organisation d'événements multisports Programme de volontariat financé par la Solidarité Olympique (Commission permanente CIO/ACNO qui gère la distribution des recettes du CIO auprès des CNO). Les volontaires en service civique sont portés par le CNOSF et appuient les CNO étrangers pour mener des actions relatives aux ODD (sport et paix, sport et développement)

Pour mener à bien leurs projets, le COJO devra faire face d'ici 2024 à deux phénomènes :

- L'augmentation des sollicitations du COJO par des parties prenantes externes pour s'associer à de nombreux autres projets, dont certains auront une composante internationale
- Le temps et les ressources du COJO seront de plus en plus prioritairement affectés à la livraison de l'événement et seront donc moins disponibles pour traiter ces demandes.

Les autres acteurs du programme de Paris 2024

Dans la stratégie à l'international du COJO, les projets sont tous menés en partenariat avec d'autres acteurs, en premier lieu le CNOSF, le CPSF et l'AFD notamment. Ce programme d'actions a été construit avec l'idée et la volonté de leur pérennisation post-Paris 2024. Pour réussir cet objectif, il est prévu que les acteurs clés associés à la conduite des différents projets prennent le relais à l'issue des Jeux pour continuer à les développer.

Ce prolongement pourrait faire partie du programme d'héritage mené par la DIJOP. Cette dernière a en effet animé et abouti à un projet interministériel appelant chaque ministère à lister des activités et initiatives qui pourraient s'inscrire dans un tel programme de l'État. A l'issue de cet exercice, 170 actions ont été listées, dont un certain nombre concerne l'attractivité de la France à l'étranger. Un travail de sélection et de consolidation de ces actions est en cours, ayant pour objectif de garantir leur mise en œuvre effective.

>> B.2.4. Autres Jeux multisports à dimension internationale

Jeux régionaux ultra marins

Historiquement, les territoires ultramarins français participent aux Jeux des Iles de l'Océan Indien (Ile de la Réunion et Mayotte) et aux Jeux du Pacifique (Tahiti, Wallis-et-Futuna, Nouvelle Calédonie). Plus récemment, les Jeux des Caraïbes ont vu le jour et la première édition devrait être organisée en Guadeloupe en 2022.

Ces Jeux sont étroitement liés au mouvement Olympique avec la participation de 43 CNO au total pour ces trois événements.

Outre la participation de leurs délégations à ces Jeux, les territoires français ultramarins en sont une terre d'accueil régulière : la Réunion a accueilli trois fois les Jeux des Iles de l'Océan Indien (dernière édition en 2015), Papeete et Nouméa ont accueilli deux fois chacun les Jeux du Pacifique.

Ces zones géographiques sont des zones maritimes d'intérêt stratégique et en particulier pour cette France des 3 océans qui contribue à la singularité de la voix de notre pays dans le monde, parce que la France n'est pas uniquement un pays d'Europe.

Les participations des territoires ultramarins aux Jeux dits régionaux sont ainsi des opportunités pour notre nation d'utiliser le sport comme un levier de présence et d'influence dans ces régions stratégiques où d'autres puissances géopolitiques sont présentes.

En particulier l'influence britannique, illustrée par un nombre important de CNO qui sont également membres de la Commonwealth Games Federation. On observe également la présence importante de la Chine au travers de nombreux programmes de coopération et de financement qui incluent le financement et la construction d'équipements sportifs dans certains de ces territoires comme par exemple le stade national d'athlétisme de Nassau au Bahamas ou un stade aux Iles Salomon.

Une réflexion sur la stratégie autour de ces événements est en cours menée par la DIGES et le ministère de l'Outre-mer et en lien avec les collectivités territoriales concernées.

Jeux de la Francophonie

Les Jeux de la Francophonie sont un événement de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF). Cet événement quadriennal couple compétitions sportives et événements culturels. On observe le caractère structurant de cet événement dans certains pays hôtes (Madagascar 1997, Niamey 2005, Abidjan 2017, Kinshasa 2022) : construction et rénovation d'infrastructures sportives, programme de développement de la pratique sportive. Ils peuvent ainsi servir de point d'appui à certains acteurs français.



Leur articulation avec une stratégie du sport français à l'international reste néanmoins peu évidente.

- La dernière édition en France à Nice en 2013 a laissé une image contrastée auprès des pays participants, notamment eu égard au peu de considération et d'engouement pour cet événement.
- Comparé aux Jeux du Commonwealth, les Jeux de la Francophonie ne sont pas basés sur l'excellence sportive et les meilleurs athlètes français ne participent pas à l'événement.
- La France ne se positionne pas en force de proposition pour mettre en cohérence ces Jeux avec des objectifs stratégiques.

>> B.2.5. Analyse de la coordination au regard des grands événements sportifs internationaux

On peut souligner la capacité à mobiliser l'ensemble des acteurs nationaux les plus pertinents autour de projets de candidatures : ainsi, les candidatures successives pour la Coupe du Monde de Rugby 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 ont pu s'appuyer avec succès sur les fédérations nationales et les postes diplomatiques pour leurs campagnes.


La coordination peut aussi être considérée comme efficace du point de vue opérationnel, à savoir bien livrer un événement.

En revanche, malgré la mise en place du comité technique associant l'État et le mouvement sportif pour analyser les candidatures, il n'existe pas de réelle coordination stratégique permettant de répondre aux questions suivantes : quels sont les impacts attendus de l'accueil des événements ? quels événements cibles ? quelles actions sont à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ?

Ce constat pourrait se résumer par : **la France sait « très bien accueillir les événements » sans savoir si elle « accueille les bons événements »**

Outre l'absence d'un cadre stratégique partagé, le manque d'approche structurée et de capitalisation sur les expériences entre acteurs (DIGES, Fédérations, CNOSF, collectivités territoriales) ne permet pas d'apporter un service aux futurs organisateurs d'événements. Peu d'outils communs sont mis en œuvre alors que les besoins sont récurrents (candidature, budget, planification, études d'impact...) et s'ils existent, ils ne sont pas partagés.

Les Jeux régionaux et les Jeux de la Francophonie offrent des opportunités de rayonnement peu exploitées, mais particulièrement intéressantes pour accroître l'influence de la France dans de nombreuses zones géographiques à conquérir



Des démarches qui sont encore peu visibles au niveau territorial pour construire une stratégie proactive dans la durée, en décalage avec les stratégies de plus en plus structurées et concertées de métropoles étrangères.

>> B.2.6. Recommandations

Enjeux de coordination

- Définir la stratégie GESI en y associant les acteurs clés : État, mouvement sportif et collectivités territoriales
- Formuler les impacts attendus sur les GESI pour les acteurs clés, en lien avec l'ensemble des politiques publiques
- Connecter la stratégie des GESI avec d'autres événements de dimension internationale non sportifs

Propositions d'actions

- Installation d'un Comité des candidatures visant à mettre en œuvre les priorités stratégiques définies
- Soutien aux candidatures d'évènements mondiaux ou européens
- Structuration d'une offre de service à destination des comités d'organisation pour apporter une expertise technique tout au long du cycle de l'évènement (mise en place d'une « boîte à outils, ex : Appli programme volontaires / Appli Education First / Appli compensation carbone)
- Suivi et pilotage des grands événements visant à en mesurer les impacts sociétaux, environnementaux et économiques
- Réflexion sur le concept des Jeux de la Francophonie (programme, mode de sélection des participants, format)

> B.3. Coopération et développement à l'international

>> B.3.1. Au niveau de l'État

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)

Depuis la suppression récente des postes ETI en 2017, la place du sport dans les Ambassades et consulats dépend de l'intérêt de l'Ambassadeur, de ses conseillers et/ou de l'accueil par les pays des très grands événements (Jeux Olympiques et Paralympiques, Coupe du Monde de football ou de rugby, etc). Il existe, à ce jour, peu de démarches structurées des postes pour se connecter de façon durable avec le mouvement sportif et les décideurs du sport (dirigeants, médias nationaux, sponsors, athlètes) des pays étrangers.


Depuis 2015, chaque Ambassade a identifié un référent sport au sein de ses services. Cette démarche permet de disposer d'une personne ressource identifiée qui suit en plus de ses nombreux autres dossiers les sujets en relation avec le sport et qui est l'interlocuteur privilégié des acteurs français du secteur sport à l'export. Le périmètre de ce poste de référent s'appuie sur une acculturation aux enjeux du sport et des spécificités du mouvement sportif.

Le MEAE n'a pas de dispositif sport opérationnel pouvant être activé dans le cadre de sa diplomatie. Cette pratique est pourtant développée dans d'autres pays, comme par exemple aux États-Unis.

Regards sur la place du sport dans la diplomatie des ETATS-UNIS



- Le Sport Diplomacy Department américain a été créé après les attentats du 11 septembre 2001, avec l'idée d'utiliser le sport pour améliorer l'image des États Unis à l'étranger
- Programme « Sports Envoys » : ce sont des athlètes et des entraîneurs qui voyagent à l'étranger pour mettre en œuvre des programmes développés par les Ambassades
- Programme « Sports Visitors » : de jeunes athlètes, qui ne sont pas des athlètes de haut niveau, sont choisis dans les pays invités à participer à ce programme pour visiter les États Unis dans le cadre d'un programme d'échange. Ce programme a pour objectif de leur faire découvrir la culture et les valeurs américaines et d'interagir avec des Américains
- International Sports Programming : cette initiative utilise le sport pour aider les jeunes défavorisés dans d'autres pays à développer leurs capacités, réussir leurs études et promouvoir la tolérance et le respect.



Les Ambassades et consulats constituent des courroies importantes de transmission pour connecter l'écosystème français du sport avec celui d'un pays partenaire ; leur sollicitation par des fédérations ou des entreprises françaises sont une pratique courante, mais pas encore systématique.

On constate par ailleurs qu'un nombre certes très restreint de relais du sport français (anciens athlètes étrangers ayant vécu en France, dirigeants sportifs ayant une connexion particulière avec la France) peuvent aussi être des contacts intéressants à activer au sein d'un réseau structuré.

Si les acteurs du sport peuvent bénéficier du soutien des postes diplomatiques, le potentiel de réciprocité est aussi réel. Dans certains pays, le sport peut constituer un outil diplomatique de soft power parmi d'autres, avec la culture ou la gastronomie par exemple. On parle aujourd'hui de « sport power ».

Ainsi, les Ambassades pourraient mobiliser les acteurs du sport à dessein pour renforcer les liens avec les autorités nationales et locales.

Le sommet Afrique-France, prévu à Bordeaux en 2020 et qui devrait être organisé en octobre 2021 à Montpellier devrait intégrer un volet sport. C'est une illustration de la volonté forte au plus haut niveau de l'État d'inclure le sport dans des sommets diplomatiques.

L'Agence Française de Développement (AFD)

Depuis 2017, le sport est une composante de la stratégie d'intervention de l'AFD, portée à la fois par le discours de Ouagadougou du Président de la République et par l'accent mis par l'ONU sur la contribution du sport aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).

Le sport fait ainsi partie du plan d'orientations stratégiques (POS) 2018-2022 de l'AFD et s'inscrit dans les priorités de l'AFD qui est d'avoir 100 % des actions avec un impact positif sur le climat et 100 % avec un impact positif sur le lien social.

Les activités liées au sport sont structurées autour de plusieurs axes :

- Accords de coopération avec des institutions sportives :
 - Coopération avec la FIFA
 - Des actions de différentes natures sont en cours de réalisation en Afrique avec la mise en œuvre de projets par des ONG et des collaborations avec les ministères des pays concernés
 - Coopération avec la NBA et la Basketball African League
 - L'AFD mène des actions de développement du basket avec ces institutions dans des pays africains au travers du financement d'infrastructures sportives associé à des programmes d'éducation par le sport
 - Partenariat avec Paris 2024

Dans son volet international, ce partenariat inclut un accord avec les organisateurs des Jeux Olympiques de la Jeunesse de Dakar en 2026 dont la construction de terrains de sport accessibles à tous et leur intégration dans leur environnement social. Un programme d'incubation d'athlètes porteurs de projets d'entrepreneuriat social et environnemental de Paris 2024 en Afrique a aussi été lancé.

- La plateforme « Sport En Commun »

Cette initiative a pour objectif de « connecter le monde du sport avec celui du financement du développement pour contribuer aux ODD ». Cette plateforme s'articule autour de quatre axes :

- Accompagnement de projets avec l'apport d'expertises pour favoriser l'émergence de projets notamment portés par les athlètes
- Financement de projets (macro/méso), combinant des sources de financement de plusieurs natures : autorités locales, bailleurs de fonds internationaux, fonds d'investissement, coalition de banques ...
- Mise en relation autour de ces projets, avec la création d'outils et la constitution à terme d'une communauté d'acteurs fédérés et connectés autour de la plateforme
- Visibilité et promotion des projets portés

- Appel à projet « Sport et Développement »

L'AFD a lancé un appel à projets « Sport & Développement » avec le ministère chargé des Sports. Cet appel à projets est géré par la Guilde Européenne du Raid. Son objectif est d'accompagner des projets d'associations (y compris des microprojets) qui utilisent le sport comme vecteur de développement notamment autour de l'intégration des personnes handicapées, l'égalité femmes-hommes, l'autonomie des femmes, l'éducation ou la cohésion sociale.

- La coalition « Sport et Développement »

Le principe de cette coalition a été annoncé lors du sommet « Finance in common » en 2020. Cette coalition réunit plusieurs banques publiques de développement et organisations internationales (voir la liste en annexe). Elle a pour objectif d'affirmer la place du sport dans le développement et d'inciter la mise en place d'actions valorisant les impacts du sport en matière de développement

L'AFD a aussi pour objectif d'intégrer le sport et plus globalement les activités physiques et sportives dans les politiques gouvernementales et notamment dans les politiques d'éducation.

>> B.3.2. Coopération décentralisée

La Francophonie

La Ville de Paris est devenue très active dans le réseau des villes francophones, la Maire de Paris étant la présidente de l'Association de Maires Francophones. Des échanges sont en cours avec Kinshasa, ville hôte de la prochaine édition des Jeux de la Francophonie en 2022.

Des stratégies propres à chaque collectivité locale

La Ville de Paris est également active dans le C40 (Cities Climate Leadership Group dont la Maire de Paris est Vice-Présidente avec le Maire de Los Angeles) et positionne le sport comme un élément fort de sa stratégie environnementale. Depuis 2020, sous l'impulsion des 2 villes hôtes des Jeux en 2024 et 2028, le sport est identifié comme un axe majeur de coopération d'une part pour partager l'expérience de Paris (en particulier sur l'accueil des grands événements) et d'autre part pour répondre aux défis actuels du développement de la pratique sportive (densité urbaine, pratique dans les espaces urbains).

La Ville de Paris développe également un programme spécifique autour des JOP de Paris 2024, en profitant de l'exposition et de la capacité d'influence permise par l'accueil de l'événement. Paris a ainsi signé des accords avec Dakar (JOP 2026), Los Angeles (JOP 2028) et est active au sein de l'Union Mondiale des Villes Olympiques.

>> B.3.3. Au niveau de la société civile

Des ONG et des associations françaises sont actives dans le champ « sport et développement ».

L'une des plus importantes d'entre elles est Play International (auparavant Sport Sans Frontières) qui mène des actions dans de nombreux pays. Certains de leurs projets sont financés par l'AFD. Le programme Playdagogie est ainsi mis en œuvre dans plusieurs pays (Burundi, Kosovo par exemple). Ce programme avait fait l'objet d'un partenariat avec Paris 2024 au moment de la candidature.

D'autres ONG commencent aussi à investir ce champ : Play International est ainsi opérateur de certaines actions de l'AFD en Afrique.

D'autres initiatives sont menées avec un pays ou un sport cible en particulier. C'est le cas par exemple de Terres en Mêlée qui mène des actions à Madagascar autour du rugby.

Outre les financements par l'AFD, il existe quelques cas de partenariat avec les collectivités territoriales (par exemple l'Occitanie sur des projets rugby).

Par ailleurs, il existe peu de relations entre ces associations internationales et le mouvement sportif français.

>> B.3.4. Analyse de la coordination au regard de la coopération et du développement

L'Ambassadrice pour le sport joue un important rôle de coordination pour faciliter le lien entre les acteurs du secteur sport et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (postes diplomatiques, agences sous tutelles du ministère). Elle a notamment pour mission de mieux structurer une fonction de référent sport (profil technique) au sein des postes pour faciliter cette coordination au quotidien. La pénétration du sport dans les postes diplomatiques reste cependant très variable, dépendant de l'activité sportive à court terme dans le pays et de l'intérêt porté par l'Ambassadeur dans le pays. Concernant spécifiquement le champ « sport et développement », l'AFD travaille dans le cadre de programmes avec d'autres acteurs du sport français, avec une forte priorité sur l'Afrique, notamment Paris 2024. Les initiatives comme Sport en Commun et la coalition des banques sont des opportunités pour rassembler l'ensemble de l'écosystème français (État, collectivités territoriales, mouvement sportif, entreprises).

>> B.3.5. Recommandations

Enjeux de coordination

- Partager les outils et les méthodes sur les sujets « sport et développement »
- Fédérer les acteurs du secteur « sport et développement » autour des projets structurants mis en œuvre ou soutenus par la France (coalition des banques, Basket-Ball Africa League, plateforme « Sport en commun » en Afrique)

Propositions d'actions

- Intervention des acteurs dans les actions de coopération selon une nouvelle modélisation partagée
- Renforcement des moyens techniques et opérationnels mis à la disposition de la mission d'ambassadrice pour le Sport
- Conférence systématique sur les enjeux géopolitiques et diplomatiques du sport lors du rassemblement annuel des Ambassadeurs
- Intégration des ODD dans les actions de coopération sportive
- Formation des cadres sportifs français (entraîneurs, experts fédérations...) pour des missions spécifiques suivies
- Echanges universitaires dans le cadre des études des athlètes ou de la formation de cadres (bourses, stages en immersion...) pour créer un réseau d'influence dans les pays
- Rôle de la Global Sport Week revisité sur le plan national et international
- Création de programmes spécifiques de formation en lien avec le MEAE :
Sport Envoys : un réseau d'experts au service du développement dans les pays prioritaires
Sport Referents : un réseau de compétences pour acculturer les référents sports dans les postes diplomatiques



> B.4. Performance des entreprises françaises à l'international

Les entreprises à titre individuel sont depuis longtemps présentes à l'export sur les grands événements internationaux et dans les divers marchés du sport.

Au sein du secteur sport, on constate un consensus pour appuyer les entreprises dans leurs actions commerciales à l'international dans le but d'accroître leurs parts de marché à l'étranger.

>> B.4.1. La définition de priorités géographiques

Business France définit chaque année des priorités géographiques prenant en compte les candidatures et l'organisation de grands événements, les politiques sportives et la croissance du marché du sport.

Trois catégories de pays sont ainsi définies (avec la liste des pays en 2020) :

- Pays prioritaires (niveau de priorité 1) : Chine, Japon, États-Unis, Egypte, Arabie Saoudite, Qatar et la Côte d'Ivoire
- Pays challengers (niveau de priorité 2) : Inde, Afrique du Sud, Sénégal et Australie
- Autres pays d'intérêt (niveau de priorité 3) : 19 pays répartis sur 4 continents (3 en Afrique, 4 en Amérique, 4 en Asie et 8 en Europe)

Cette classification fait l'objet d'une itération avec la filière sport pour recueillir et prendre en compte le point de vue des entreprises.

Le GIE définit aussi une liste prioritaire sur la base de la demande de ses 25 entreprises membres. Le GIE peut aussi être force de proposition, notamment par rapport aux perspectives liées aux grands événements sportifs.

Ces priorités se déclinent avec la mise en place de commissions internes au GIE :

- Commission Afrique
- Commission Péninsule Arabique
- Commission Grands Événements Internationaux (focus Japon et Chine)

On constate ainsi une relative convergence entre les priorités de ces acteurs.

Les pays africains identifiés sur la carte correspondent aux pays où des grands événements ont été organisés ou vont être organisés (Cameroun et République Démocratique du Congo). Le périmètre exact est à consolider avec le GIE.

>> B.4.2. Les déterminants spécifiques d'identité de l'offre française

La démarche du GIE de construction de marqueurs communs de l'offre française se fonde sur un questionnement particulièrement intéressant sur la définition d'un socle partagée de valeurs et sur la différenciation dans un contexte international très concurrentiel.

Le GIE mène ainsi un travail de définition des facteurs qui caractérisent et différencient l'offre française. Trois facteurs sont ainsi mis en avant :

- L'expertise technique et les savoir-faire
- La responsabilité sociale et environnementale
- L'éthique

Par ailleurs, l'offre française veut mettre en avant la complémentarité des expertises, le fait que les entreprises permettent ensemble de couvrir tous les besoins d'un projet cible et proposer ainsi une réponse collective coordonnée. Une fois terminé, ce travail permettra d'appuyer le positionnement et les efforts à l'international des entreprises françaises, en rendant visible leurs avantages et caractéristiques les distinguant.

Il est prévu qu'il se concrétise par la rédaction d'une charte à laquelle les nouveaux membres du GIE devront adhérer.

>> B.4.3. La décomposition des services proposés par les structures d'accompagnement

Les services proposés correspondent à la chaîne des besoins d'une entreprise souhaitant se développer à l'international :

Fonctions	Acteurs (liste non exhaustive)
Fonctions de veille sur les marchés	GIE, Business France, Filière sport
Connaissance des domaines d'intervention et expertises des entreprises françaises	GIE pour ses membres, MEDEF International, Business France Filière sport
Soutien aux activités commerciales (mise en relation avec les décideurs, identification d'appels d'offre)	GIE Business France
Promotion de l'offre française	GIE Business France (catalogue)
Organisation de déplacements	MEDEF International Business France GIE (à venir)
Accompagnement direct (projet d'implantation)	Business France



Il est à noter que les bénéficiaires des services ne sont pas les mêmes :

- Business France est à destination de toutes les entreprises (service payant)
- Le GIE et le MEDEF interviennent auprès de leurs entreprises membres

La fonction de veille est un besoin commun à toutes les entreprises.

Cette veille se concentre sur les pays prioritaires :

- Certaines informations pourraient être d'un intérêt général et partagé avec tous, par exemple sur les grands événements ; il semble néanmoins qu'il n'y ait pas de partage systématique des informations entre les entités (par exemple entre Business France et le GIE)
- D'autres sont spécifiques sur certaines activités du secteur sport

La cartographie des expertises des entreprises est faite principalement par le GIE. Business France avait réalisé un catalogue avec la difficulté de le mettre à jour et une interrogation sur l'efficacité d'un tel outil

Pour l'identification d'opportunités concrètes, se pose la question de la concurrence entre entreprises proposant des services ou des produits comparables. Les entreprises peuvent être réticentes à partager leurs contacts et leurs informations commerciales considérées comme sensibles.

Il est à noter que Business France organise chaque année à Paris les rencontres internationales des grands événements sportifs (RIGES). Cet événement est constitué de tables rondes géographiques mêlant des acteurs français et des acteurs étrangers correspondant aux marchés identifiés comme prioritaires ainsi que des rendez-vous bilatéraux entre les entreprises françaises et des décideurs étrangers.

Un autre événement a fédéré un grand nombre d'acteurs : la première édition de la Global Sport Week qui s'est tenue en février 2020 rassemblant 2000 participants de 70 pays. Le ministère chargé des Sports, l'AFD, le COJO faisaient partie des partenaires institutionnels, aux côtés de partenaires privés.



© Ministère chargé des Sports (Hervé Hamon)

Compte tenu du contexte lié à la pandémie, la deuxième édition en 2021 a adopté un format digital, avec une mise en réseaux très intéressante des futures villes olympiques (Tokyo, Pékin, Paris, Milan, Dakar, Los Angeles).

Cet événement a pour ambition de devenir une référence au niveau mondial pour traiter les enjeux actuels du sport ; les acteurs français sportifs et économiques doivent se rassembler et s'approprier pleinement cet espace pour renforcer leurs réseaux et leur présence à l'international.

L'organisation de déplacements internationaux est réalisée quant à elle par plusieurs entités :

- Le MEDEF international, chargé des actions à l'international, organise des déplacements avec l'intégration du secteur sport dans la task force « Ville durable ». L'objectif des déplacements est de rencontrer les décideurs publics au plus haut niveau (ministères, autorités locales) et les contreparties locales (syndicat patronal, chambre de commerce et d'industrie, entreprises)
- Business France organise des déplacements dans les pays identifiés comme prioritaires
- Le GIE prévoit d'organiser des déplacements ciblés à l'avenir.
- Il y a un véritable enjeu de lisibilité de ces différents déplacements vis-à-vis d'un pays cible. Il en est de même pour le niveau de mobilisation du poste diplomatique référent. Il est important que ces déplacements aient des logiques pertinentes et complémentaires, et il est nécessaire qu'ils soient surtout coordonnés car il n'est pas rare par ex qu'à quelques semaines de différence, le MEDEF et Business France se déplacent dans le même pays.

>> B.4.4. Les facteurs de réussite

Les facteurs ayant favorisé des réussites commerciales des entreprises françaises dans des pays étrangers peuvent être listés comme suit :

Facteurs	Description / commentaire	Points de vigilance
Détecter les opportunités le plus en amont possible	Identifier les signaux faibles, par exemple des déclarations d'intention de candidatures pour des grands événements ou la prise en compte du sport dans des politiques nationales ambitieuses	Besoin d'articuler veille internationale et veille dans les pays
Développer des marqueurs à l'international	Définir un socle commun permettant de différencier l'offre française	Besoin de garantir le respect des critères des marqueurs à l'international par les entreprises Besoin d'asseoir l'expertise et la légitimité des entreprises sur des marchés nationaux, en cohérence avec les marqueurs identifiés
S'appuyer sur les postes diplomatiques	Bénéficier de la présence de ressources dédiées permanentes au sein des postes dans les pays et de leur capacité à mettre en relation les acteurs français avec des décideurs nationaux	Nécessaire acculturation des postes diplomatiques aux enjeux de l'économie du sport Confusion possible entre le rôle diplomatique et les missions de Business France
Etre soutenu par les institutions françaises	Bénéficier de l'appui institutionnel français (ministère chargé des Sports, autres ministères, Trésor, AFD) pour asseoir la légitimité et la solidité de l'offre France	Mettre en cohérence la commande publique avec les marqueurs que l'on veut développer à l'international
Trouver des partenaires locaux de qualité	Installer durablement une activité dans un pays Améliorer la veille et les réseaux locaux Générer un impact social	Besoin d'entretenir la relation privilégiée entre les partenaires locaux et les acteurs du sport français.

Un exemple illustre très concrètement ces réussites commerciales. Le projet Agora, porté par l'entreprise française WinWin Africa, s'inscrit dans la politique nationale de développement de la pratique sportive portée par le ministère ivoirien chargé des Sports. Cette politique nationale vise la construction de 100 infrastructures sportives de proximité.

Une convention a été signée avec le premier projet Agora en Côte d'Ivoire financé par le Trésor avec le soutien de l'AFD. Le projet a trouvé un écho par la dimension locale et durable du modèle proposé avec une intégration de tissu local et des activités à caractère social. La mise en œuvre des projets a associé d'autres acteurs français, par exemple pour la construction et la formation.

Outre les entreprises qui s'identifient elles-mêmes comme appartenant au secteur sport, des offres d'autres acteurs français peuvent avoir un impact sur la filière sport.

On peut citer plusieurs exemples :

- Le **Cluster Montagne** regroupe les acteurs français de l'aménagement en montagne sous forme d'association. Parmi les services proposés aux membres, le cluster structure les démarches internationales, avec des projets déjà aboutis avec le Japon et en Chine (dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de Pékin 2022)
- Le comité stratégique de **Filière des industries de la sécurité** : le secteur de la sécurité combine des expertises multiples. La démarche en cours associe les institutions publiques, le COJO et les entreprises privées dont certaines sont déjà présentes sur des marchés liés aux grands événements (par exemple le secteur des sociétés de sécurité événementielle).

Prenant appui sur l'expertise développée pour Paris 2024, un travail en profondeur est mené pour définir les modalités pour valoriser l'offre française, avec notamment des collaborations en amont entre entreprises françaises pour présenter une offre France unique pour emporter des marchés à l'étranger. C'est un secteur très concurrentiel où l'appui des postes diplomatiques est un facteur important. Un besoin de veille a été exprimé par ce comité stratégique pour bien identifier les marchés porteurs (prioritairement grands événements, mais aussi les projets d'infrastructures).

>> **B.4.5. Analyse de la coordination au sein du volet performance des entreprises françaises à l'international**

Les entités ont leur logique propre et leur mode de fonctionnement. On peut cependant relever quelques points d'analyse qui sont identifiés :

- Un manque de lisibilité et de clarté sur les périmètres respectifs des structures d'accompagnement

- Une convergence stratégique sur certains pays
 - Les pays actifs en matière de grands événements : Chine, Japon, Golfe Persique
 - L'Afrique, notamment Francophone
- Un besoin commun de veille efficace pour détecter les opportunités le plus en amont possible
- Un besoin de créer et d'entretenir de façon durable un réseau d'influence, et en premier lieu dans les pays prioritaires
- La nécessité de coordonner les actions dans les pays, notamment vis-à-vis des postes diplomatiques, avec par exemple le partage des plans d'actions par pays
- L'absence de coordination structurée permanente
- Des exemples efficaces de coordination et de travail en commun sur des projets ciblé

Regards sur la campagne GREAT du ROYAUME UNI

La campagne **GREAT** a été lancée en 2012 en prenant appui sur la plateforme d'exposition mondiale que constituaient les Jeux Olympiques et Paralympiques à Londres en 2012.



- Les points clés :
- Regroupement sous la bannière GREAT de toutes les initiatives à vocation internationale (tourisme, innovation, éducation, sport, mode)
- Opérationnellement, UK Trade & Investment (UKTI) - aujourd'hui le Département du Commerce International de la Grande Bretagne - a créé un réseau de référents sport dans tous leurs bureaux à l'étranger
- Fonctionnement : gratuit ou très faible montant à consentir par les entreprises
- Indicateur de résultat : le chiffre d'affaires remporté par les entreprises ayant bénéficié de toute action de UKTI
- Moyens : référents dans les bureaux (présence dans 90 pays) avec un budget pour organiser des événements dans les pays ciblés, y compris les déplacements
- Activités de niveaux variables (parfois une personne à plein temps, France, Brésil, Russie, mais l'activité peut se réduire fortement selon les actualités du pays)
- Programme Host2host, le programme d'héritage des Jeux de Londres de UKTI pour promouvoir le savoir-faire et les entreprises du pays en matière d'organisation de grands événements.



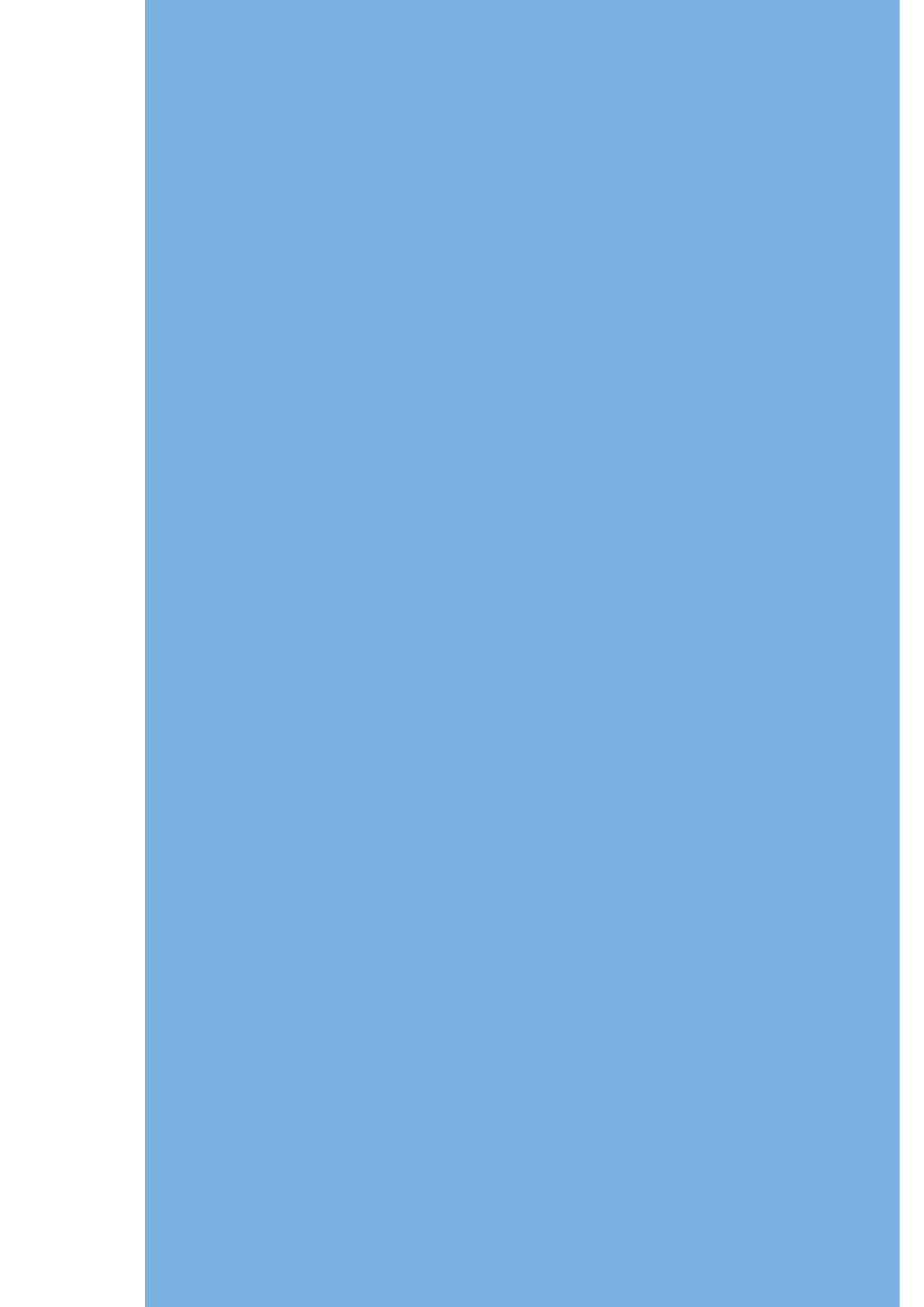
>> B.4.6. Recommandations

Enjeux de coordination

- Rationaliser les champs d'intervention des différentes structures de la filière économique du sport et partager certaines fonctions
- Mettre en cohérence les actions de la filière économique du sport à l'international vis-à-vis des décideurs clés et des postes diplomatiques

Propositions d'actions

- Veille des marchés le plus en amont sur les pays prioritaires et les grands événements
- Clarification des relations entre les différents acteurs
- Organisation conjointe de déplacements internationaux
- Consolider le positionnement du GIE
- Développer un programme de rencontres économiques et d'influence à l'occasion de la CM France 2023 et des JOP 2024
- Mise en place d'indicateurs de suivi et d'impact des actions de soutien aux entreprises



C. Opportunité d'une coordination générale



C. Opportunité d'une coordination générale

> C.1. Analyse de l'existant

>> C.1.1. Un grand nombre d'acteurs impliqués

Le sujet de l'international est appréhendé par chaque acteur sur son champ de légitimité avec une complémentarité des interventions entre les acteurs. Le tableau ci-dessous illustre le croisement entre les volets et les types d'acteurs impliqués en indiquant les principaux acteurs.

Pour chaque groupe d'acteur :

- Le poids se définit par les ressources humaines et financières mobilisées
- La légitimité s'évalue par la reconnaissance d'une expertise et/ou par l'intégration du sujet dans les missions du groupe d'acteurs.

Le poids et la légitimité s'évaluent de façon relative aux autres acteurs.

■	Ressources humaines et financières importantes, rôle et/ou champ de compétence
■	Ressources humaines et financières de second ordre, rôle et/ou champ de compétence
■	Existence de ressources humaines et financières, rôle de 2 nd ordre
■	Activités très limitées

	Grands événements	Influence sportive	Coopération et diplomatie	Economie
État	DIJOP / DIGES	Ministère chargé des Sports	MEAE AFD	Business France Atout France
Mouvement sportif	CNOSF - CPSF Fédérations Comités d'organisation	CNOSF - CPSF Fédérations sportives	CNOSF	Certaines fédérations (vente de savoir faire ou valorisation de marque)
Collectivités	France urbaine ARF		Régions Collectivités	Régions Métropole
Entreprises	GIE Filière sport		Entreprises au cas par cas	GIE MEDEF international

Ce tableau met en avant les enjeux de coordination au niveau de chaque volet (cf chapitre B) et au niveau de chaque type d'acteur.

>> C.1.2. Un besoin de partage des stratégies pour une meilleure coordination

La coordination générale, qui consiste à avoir une lecture structurée multi-acteurs et multi-volets, est une tâche particulièrement ardue dans le contexte actuel, qui se caractérise par :

- Des objectifs et des priorités à l'international peu formalisés par chacun des acteurs
- Une difficulté qui en découle de partage et de mise en commun de ces objectifs et priorités par groupe d'acteurs ou par volet
- Une difficulté encore plus grande d'avoir une vision globale entre volets d'intervention

Ce constat est partagé par presque tous les acteurs rencontrés et qui ont exprimé une forte demande d'amélioration à plusieurs niveaux :

- **Le monde économique et le mouvement sportif** ont exprimé le besoin d'avoir une vision claire des priorités de l'État sur les pays prioritaires et sur sa diplomatie sportive afin de pouvoir mieux se positionner
- **L'État** et notamment le ministère chargé des Sports a besoin d'une vision synthétique sur l'ensemble des coopérations menées par tous les acteurs du mouvement sportif
- **Paris 2024** appelle à une coordination structurée sur les sujets internationaux, notamment pour garantir la pérennisation des actions menées dans le cadre de sa stratégie.

Le COJO 2024 fédère ainsi un grand nombre d'acteurs sur les quatre thèmes identifiés:

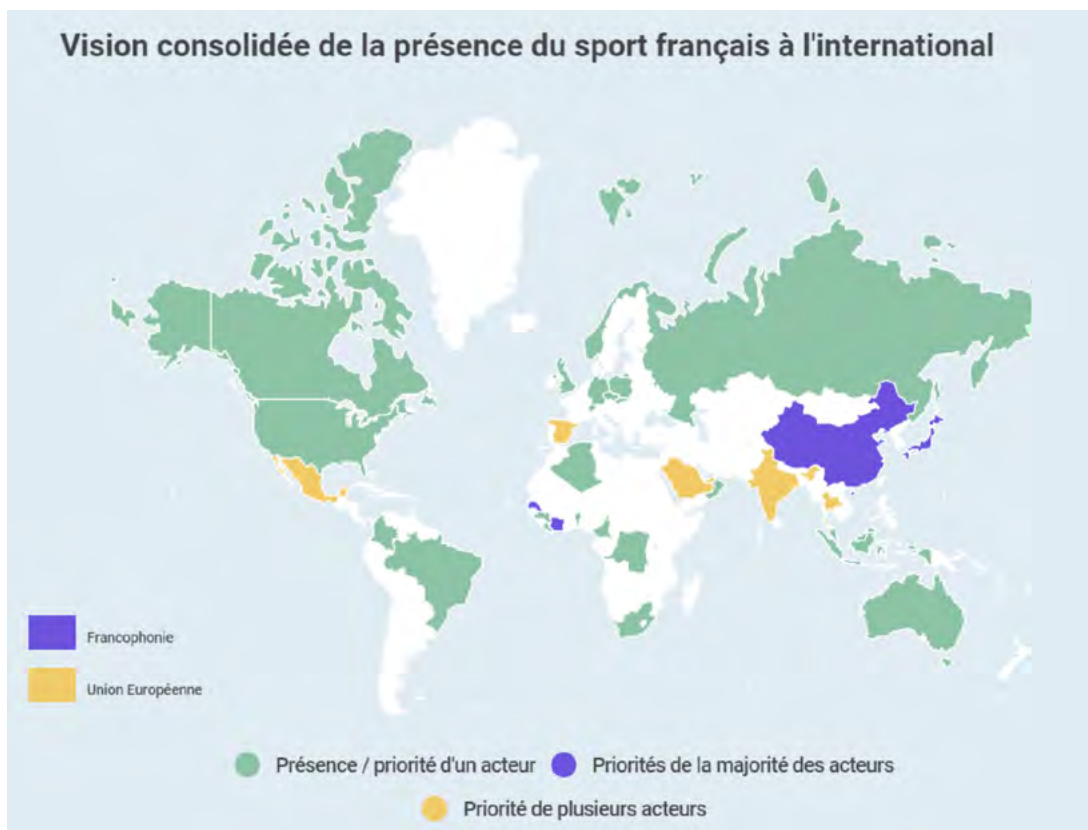
	Grands événements sportifs internationaux	Influence sportive internationale	Coopération et développement	Performance des entreprises à l'international
JOP	DIJOP DIGES CNOSF –CPSF Fédérations nationales Collectivités locales (Paris) et territoriales	CNOSF-CPSF Fédérations sportives Ministère chargé des Sports MEAE	MEAE Ministère chargé des Sports AFD Collectivités locales (Paris) et territoriales	GIE Business France Atout France MEDEF international MEAE



En revanche, il n'existe **pas de lieu de partage** permanent dédié aux relations internationales, permettant d'avoir une vision partagée des projets de Paris 2024 à l'international pour en tirer profit et en assurer un héritage réussi et durable.

>> C.1.3. Une large présence géographique

Concernant la notion de pays prioritaires, elle est rarement formulée de façon explicite. La carte ci-dessous résume l'état des lieux réalisées à partir des informations collectées.⁷



On constate une convergence majoritaire de fait sur :

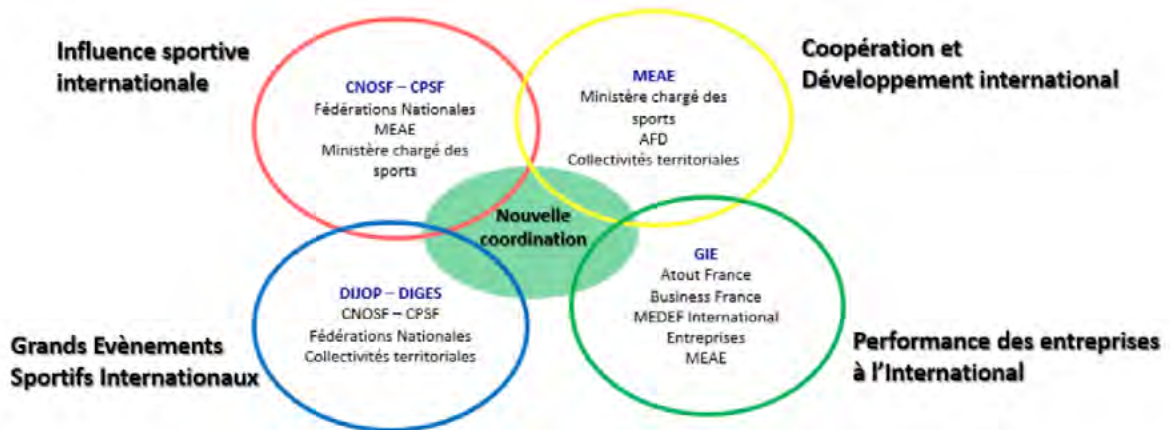
- Les pays africains francophones actifs en matière de grands événements (Sénégal et Côte d'Ivoire notamment)
- La Chine et le Japon

Certaines zones attirent aussi plusieurs acteurs : on trouve notamment des pays émergents en matière de sport (Arabie Saoudite, Mexique, Inde) et les Emirats Arabes Unis. Il est à noter que pour l'instant, les États-Unis (pays hôte de la Coupe du monde de la FIFA 2026 et des Jeux Olympiques et Paralympiques 2028) ou l'Indonésie (pays en fort développement sportif et actif sur la scène internationale) ne font pas partie des pays identifiés collectivement.

Ces convergences ne sont pas issues d'une stratégie concertée commune et on constate surtout une coordination lorsqu'elle existe au cas par cas entre acteurs. Cette carte non exhaustive permet néanmoins de mettre en évidence la trop large couverture par les acteurs du sport français à l'international.

7. Carte réalisée sur la base des informations des acteurs suivants : ministère chargé des Sports, Business France, GIE, AFD, CNOSF, FFF, ASO, UTMB, Hurricane

>> C.1.4. Points clés de l'analyse



- Les acteurs ont une expérience de coordination et de partage au niveau des projets, mais pas véritablement au-delà. La réflexion doit être menée pour positionner une coordination permanente, ancrée dans le mode de fonctionnement des structures et pas seulement tributaire de projets ou de personnes.
- Cette coordination permet de disposer de repères communs à l'international, de faciliter le regroupement autour de projets voir de créer des nouvelles opportunités.
- La coordination a d'autant plus d'intérêt et sera d'autant plus efficace que les acteurs auront clairement formalisé leurs propres cadres stratégiques (objectifs, programmes d'actions).



Regards sur le JAPON

- Un parallèle avec la France : une stratégie datant de 2011, utilisant les JOP comme projet fédérateur pour tout le pays
- Un premier **plan quinquennal 2012 – 2016** défini par le Ministère de l'Education, de la Culture, des Sports, de la Science et de la Technologie (MEXT). Ce plan comprenait un pilier dédié aux relations internationales avec 2 axes majeurs :
 - Candidature et organisation de compétitions internationales (ex : les Jeux Olympiques et Paralympiques)
 - Promotion des échanges internationaux et contributions à travers le sport : échanges bilatéraux avec des échanges de personnels et la mise à disposition d'expertises, de matériels et d'équipements sportifs
- Un deuxième plan quinquennal 2017-2022, avec quatre axes « Connect with the world through sport » (se connecter avec le monde à travers le sport).
 - Cet axe se base sur une stratégie du sport à l'international définie par la Japan Sport Agency
 - Japan Sport Agency est un bureau externe créé en 2014, rattaché au MEXT, regroupant des personnels issus de différents ministères de l'État et des agences publiques
 - Japan Sport Agency est présentée comme la « tour de contrôle » de l'action publique en matière de sport
 - Sa stratégie est en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable de l'ONU
 - 11 mesures concrètes ont été définies
 - Cadre stratégique : pays prioritaires (notamment zone ASEAN – Asie du Sud Est), axes de coopération bilatérale
 - Définition d'un message commun / slogan
 - Accompagnement stratégique pour les candidatures et l'organisation de grands événements sportifs et de conférences internationaux
 - Participation active dans le monde du sport (incluant les postes dans les institutions sportives internationales). Exemple de programme du Comité Olympique Japonais : « International Sports Leadership Academy Program »
 - Compréhension des besoins des pays prioritaires en matière de développement du sport, de coopération et mise en réseau
 - Continuité, diversité des projets et coopération avec le secteur privé : incitations pour impliquer le secteur privé, projets en lien avec les ODD, pérennisation du dispositif « Sport for Tomorrow »

Regards sur le JAPON

- Contribution au développement du sport comme secteur économique en croissance par la coopération interministérielle – inter agences publiques
 - Contribution du sport international au développement territorial au Japon : bonnes pratiques internationales, mise en réseaux, accompagnement post-événements internationaux
 - Promotion du développement du capital humain à moyen et long terme : programme de formations, placement de Japonais dans des institutions internationales. Exemple : financement de stages pour des étudiants Japonais au sein d'entités (CIO, World Athletics)
 - Développement d'un système pour la stratégie du sport à l'international pour soutenir les activités spécifiques : bureau à l'étranger, programmes de relations publiques
 - Cadre pour le suivi et l'évaluation des résultats, notamment avec des indicateurs de performance
- Le dispositif « Sport for Tomorrow » est un programme impliquant un grand nombre d'acteurs Japonais mis en œuvre dans le cadre de Tokyo 2020
-  - Comité de pilotage associant les acteurs publics, privés, le mouvement sportif et les comités d'organisation des principaux événements (Rugby 2019, Tokyo 2020 notamment)
 - Trois axes d'actions guides par les ODD
 - Coopération internationale et échanges à travers le Sport
 - Académie pour les leaders du sport de demain
 - "Play True 2020" : développement de l'intégrité dans le sport à travers le renforcement de la lutte mondiale contre le dopage
- Exemples d'actions :
- Côte d'Ivoire : création d'un dojo de karaté et organisation d'un tournoi
 - Vietnam : mise en œuvre du programme Hexathlon dans les écoles primaires par Mizuno

> C.2. Périmètre de la future coordination

>> C.2.1. Cadre d'intervention

Le cadre d'intervention pourra s'articuler autour de trois missions principales :

Partager les stratégies et les actions

La connaissance mutuelle et réciproque des stratégies, des actions existantes et des mises en œuvre par les acteurs impliqués à l'international, constitue un aspect important de la coordination dans une logique de cohérence et de coopération entre acteurs

Ce partage regroupe plusieurs composantes :

- Partage des stratégies : les objectifs poursuivis par les acteurs français, les éventuels accords signés avec des partenaires des pays, le planning de mise en œuvre,
- Information sur les actions : les partenaires opérationnels dans les pays, les partages d'expériences sur les bonnes pratiques et sur les freins
- Collecte et actualisation d'informations clés : connaissance des opportunités à venir, capacité à identifier des signaux faibles le plus tôt possible dans les pays.

Fédérer les acteurs autour d'orientations stratégiques

Fédérer tous les acteurs français du sport à l'international doit être une priorité car la force de toute coordination réussie résidera notamment dans sa capacité à mutualiser les ressources autour d'une vision commune et d'objectifs partagés.


Ceci implique :

- L'élaboration concertée d'un cadre stratégique pluriannuel avec des objectifs et des priorités définis sans pour autant se substituer aux acteurs
- Un mode de gouvernance claire en charge de mettre en œuvre le cadre stratégique, avec des ressources dédiées au pilotage
- Un pilotage basé sur un dispositif de suivi et d'évaluation annuel

Optimiser la mise en œuvre d'actions

Sur la base des orientations stratégiques partagées, des programmes d'actions pourront être définis :

- Actions permanentes en France, notamment pour renforcer l'échange d'informations et l'acculturation à l'international
- Actions récurrentes tournées vers l'étranger : présence dans les grands événements sportifs ou institutionnels, participation à des instances internationales - Présence dans les pays : force du réseau diplomatique et



présence Business France. Identifier les personnes influentes et les réseaux de personnes ayant intérêt à avoir des relations avec la France

- Projets spécifiques, notamment autour des thématiques prioritaires (par exemple des salons professionnels à visée économique).

>> C.2.2. Principes de mise en œuvre

La mise en œuvre de la coordination repose sur plusieurs principes :

Améliorer la lisibilité interne et externe

- La lisibilité interne au secteur sport : les orientations doivent permettre à chaque acteur du secteur de se positionner
- La lisibilité externe vis-à-vis d'autres acteurs publics et privés : ces acteurs dont le sport ne constitue pas le seul secteur d'intervention pourront ainsi comprendre ces orientations et analyser les convergences potentielles.

Promouvoir le principe de subsidiarité

Chaque acteur, pleinement autonome dans son périmètre, vient nourrir de ses actions la réalisation des objectifs stratégiques élaborés collectivement.

Engager un nécessaire travail de fond pour saisir les opportunités

Ce principe doit être pleinement intégré à la stratégie : il est nécessaire de mener des activités permanentes (études, veille, coordination, partage de stratégie, formations, séminaires, conférences) pour constituer un cadre commun et des repères partagés par le maximum des acteurs. Ce travail de fond constitue un atout pour augmenter la capacité collective à capter les opportunités et à créer une offre France compétitive pour y répondre.

Être fort nationalement pour être efficace internationalement

Ce principe vaut notamment pour l'influence sportive et la dimension économique. La scène nationale doit permettre d'asseoir la légitimité et la solidité des acteurs et renforcer leurs expertises. Cette assise nationale est un facteur déterminant pour se positionner ensuite fortement à l'international.

> C.3. Gouvernance

>> C.3.1. Rattachement de la coordination générale

Il apparaît très nettement que **la coordination devrait plutôt se positionner dans une entité existante**. En effet, le paysage semble déjà suffisamment fourni, avec des coordinations fonctionnelles déjà existantes au niveau de tous les volets ou des types d'acteurs. **La DIGES et le CNOSF pourraient assurer le secrétariat général de la nouvelle coordination.**

>> C.3.2. Mise en place d'un comité stratégique

Dans le même esprit que les propositions du rapport CNOSF/DIGES de 2019, le comité stratégique prendrait en charge la définition et l'actualisation du cadre stratégique, la définition des axes prioritaires (thématiques, pays) et la sélection des projets fédérateurs.

La composition devrait permettre d'intégrer tous les types d'acteurs et avoir des expertises sur tous les volets.

Deux versions peuvent être envisagées :

Entités	Version restreinte	Version élargie
État	Conseillers sport du PM/PR DIJOP / DIGES Ministère chargé des Sports MEAE (Ambassadrice pour le Sport)	AFD Atout France Business France (BF)
Mouvement sportif	CNOSF CPSF	Autres élus dans les instances internationales Représentants des fédérations nationales Membres CIO Présidents de Fédérations Internationales de sports Olympiques
ANS	1 représentant unique	
Collectivités territoriales	1 représentant unique	1 représentant des régions 1 représentant des métropoles
Entreprises	1 représentant	2 représentants
COJO	Président	2 représentants (Président, Directrice des Relations Internationales)
Personnalités qualifiées	Experts (1 ou 2)	Experts (1 ou 2)

>> C.3.3. La présidence

Le rapport de 2019 avait proposé une co-présidence entre le CNOSF et le ministère chargé des Sports.

Une présidence de plein exercice pourrait être une autre option à privilégier. Elle permettrait d'avoir une incarnation unique et forte, avec une efficacité de fonctionnement et une réactivité des décisions.

En complément, il serait possible d'avoir des rôles de vice-présidences pour donner une place privilégiée au ministère chargé des Sports, au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, au CNOSF et d'impliquer les collectivités et le monde économique.

Ce choix repose sur la capacité à trouver une personne reconnue par les membres du comité stratégique et sur la définition claire des périmètres entre Présidence et vice-présidences.

>> C.3.4. L'éventuelle incarnation

Le CFSI avait été porté par Bernard LAPASSET, choisi à la fois par le CNOSF et le ministère chargé des Sports. Il faudra étudier plus avant si cette instance de coordination stratégique devra elle aussi être incarnée par une forte personnalité qui fasse consensus et qui répondrait au mieux aux critères suivants

- Connaissance du mouvement sportif international
- Légitimité nationale / reconnaissance par l'écosystème national
- Exposition et reconnaissance internationales
- Connaissance des enjeux économiques du sport
- Connaissance des grands événements internationaux
- Expérience forte en matière de diplomatie sportive et des enjeux géopolitiques
- Disponibilité et savoir-être
- En complément, la capacité à parler couramment au moins une langue étrangère (anglais langue de travail) est un critère indispensable

> C.4. Ressources

A terme, la coordination devra disposer de moyens propres et pérennes afin de garantir la qualité de ses actions dans le temps et d'apporter une réelle valeur ajoutée aux acteurs identifiés. Ces moyens propres incluant ressources humaines dédiées et moyens financiers pourraient se décliner en 2 temporalités :

- Mise en place (1^{ère} année) avec la **rationalisation des ressources humaines et des moyens financiers existants**

Il s'agit de l'affectation à temps plein ou à temps partiel de personnels

travaillant déjà sur les relations internationales dans les structures déjà concernées (ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, DIGES, ministère chargé des Sports (DS), CNOSF, CPSF).

Le rapport de 2019 faisait déjà consensus autour « d'un ou de deux chargés de mission et d'un poste de secrétariat général », mentionnant que le CNOSF se proposait de fournir un des 2 postes de chargés de mission, l'autre provenant du ministère chargé des Sports.

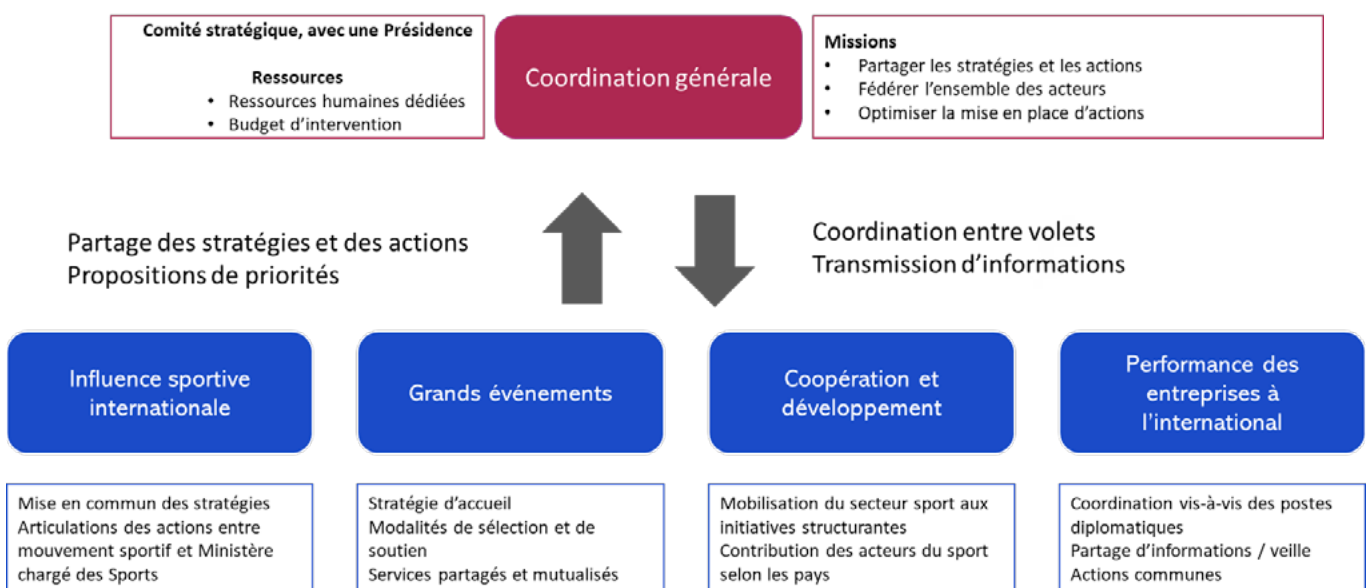
Certains moyens financiers déjà budgétés des structures existantes pourront être mutualisés au titre d'un « fonds d'amorçage », avec une logique de rationalisation et de 1^{ère} évaluation.

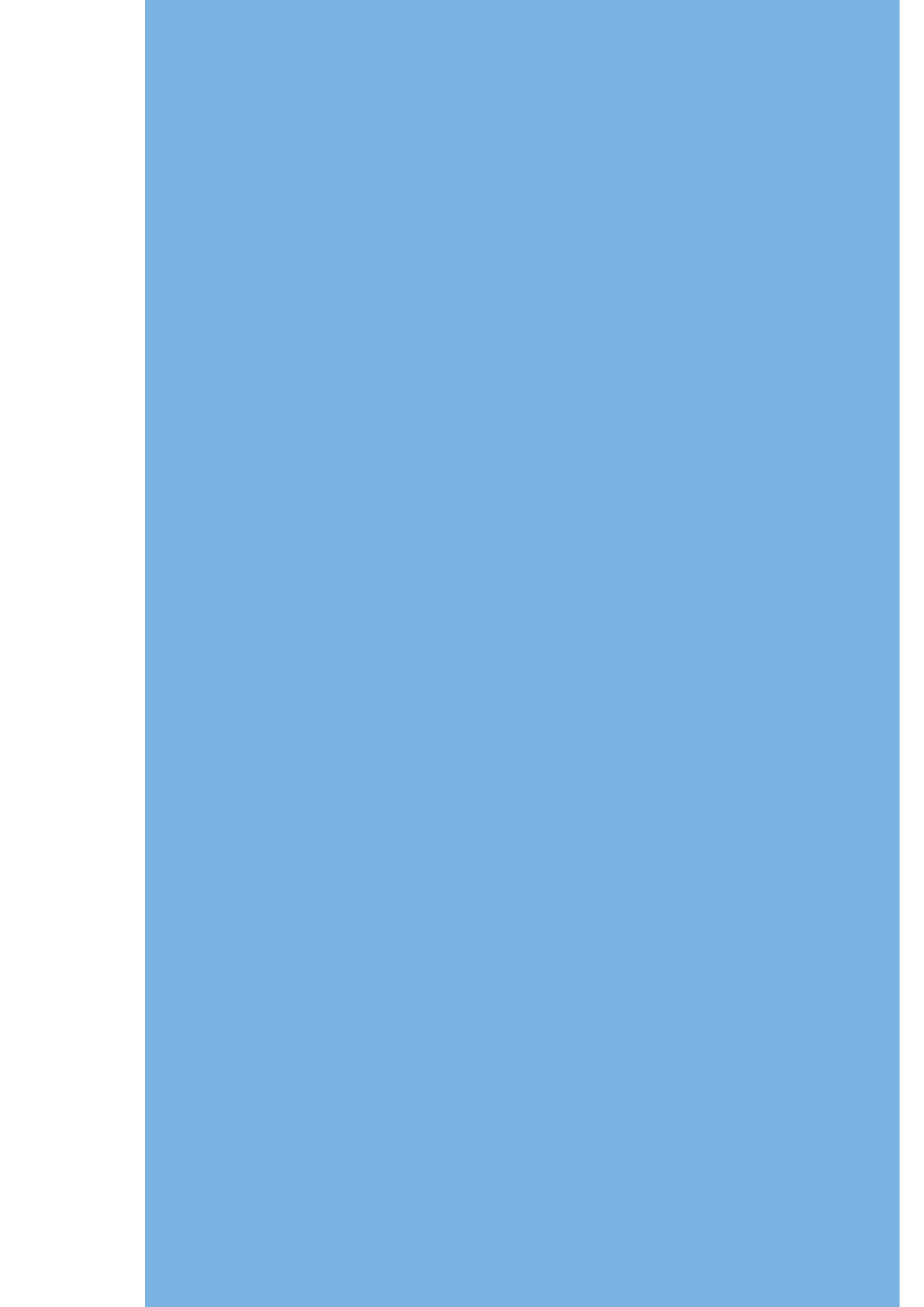
- Définition d'un plan stratégique (2022-2026) avec **des moyens supplémentaires pour mettre en œuvre des dispositifs dédiés avec des objectifs identifiés et partagés.**

Les ambitions doivent se traduire par des moyens humains et financiers supplémentaires pour changer d'échelle dans les actions. Cependant, l'évaluation de ces moyens se fera selon les grandes actions envisagées, avec des dispositifs permanents et des projets d'envergure.

Cette évaluation permettra de travailler sur plusieurs hypothèses de montée en charge progressive et ajustable en fonction des résultats attendus

> C.5. Synthèse du positionnement de la coordination





A photograph of several rugby players in a scrum on a green grass field. One player in a red jersey is in the foreground, leaning forward. Other players in blue and white jerseys are visible behind him. A white rugby ball is on the ground near the players. In the background, there are rows of empty white stadium seats under a clear sky.

D. Programme d'actions



D. Programme d'actions

> D.1. Lancement de la coordination

La mise en place de cette nouvelle coordination pourrait être mise en évidence à l'occasion d'un évènement majeur significatif au plan national et international. Le contexte particulier des JOP de Tokyo n'a pas permis d'envisager d'utiliser les temps forts que sont la désignation des porte-drapeaux pour les JOP et la soirée internationale qui devait se dérouler au Club France, rassemblant toutes les hautes personnalités internationales présentes sur les JOP.

Néanmoins, des moments stratégiques au plan national et international ont été identifiés :

- Au plan **national**, la nouvelle coordination pourrait être présentée au sein de l'espace Trocadéro, fan-zone dédiée particulièrement à la retransmission des JOP de Tokyo 2020, lors d'une réception internationale avec tous les dignitaires étrangers des ambassades et consulats présents à Paris.
- Au plan **international**, la priorité est la communication vers les médias internationaux spécialisés dans les actualités sportives internationales. Le séminaire du Debrief Tokyo 2020 organisé par le CIO à Paris (date prévisionnelle : octobre 2021) constitue une fenêtre intéressante, dans la mesure où les médias spécialisés et l'ensemble du sport international suivront cet événement. C'est la possibilité d'affirmer les ambitions de la France sur le plan international et de préfigurer les programmes mis en œuvre.

Le pavillon France de l'exposition universelle de Dubaï pourrait être également une option au regard de la géopolitique sportive actuelle et le « sport power » développé dans les pays du Golfe, notamment sur la séquence qui devrait être consacré au monde du sport du 23 novembre au 7 décembre.

Enfin, les Jeux Olympiques et Paralympiques d'Hiver de Pékin en février 2022 pourrait être une fenêtre de communication internationale forte, avec le temps nécessaire de préparation et la mise en avant naturelle de Paris 2024.

> D.2. Les orientations stratégiques à moyen terme

>> D.2.1. Priorités thématiques

A titre d'exemple, le tableau présente la déclinaison de trois thématiques qui ont été discutées lors des entretiens (non retenues comme prioritaires à ce stade).

	Grands événements sportifs internationaux	Influence sportive internationale	Coopération et développement	Performance des entreprises à l'international
Transition écologique	Capitalisation Paris 2024 Renforcement du savoir faire	Intégration de ce sujet dans les candidatures pour des postes à l'international (si pertinent) Programme de coopération	Cohérence avec les ODD Lien avec d'autres secteurs Infrastructures sportives Projet urbain	Infrastructures vertueuses en matière écologique Matériaux Expertise d'organisation de grands événements responsables Sport et tourisme (montagne, nautisme, etc)
Activités physiques et sportives à l'école	Programmes d'accompagnement dans le cadre des grands événements	Intégration de ce sujet dans les candidatures pour des postes à l'international (si pertinent) Programme de coopération avec le MENJS Intégration du mouvement sportif Relance CONFESJES	Intégration des activités physiques et sportives dans les politiques et projets éducatifs Lien avec UNESCO et UNICEF	Formation de formateurs Coopération entre universités (formation des enseignants)

	Grands événements sportifs internationaux	Influence sportive internationale	Coopération et développement	Performance des entreprises à l'international
Innovation technologique	Développement de solutions pour répondre aux besoins des comités d'organisation et des autorités publiques	Intégrations des solutions numériques dans les partenariats avec le mouvement sportif	Intégration des solutions dans les projets de développement	Solutions pour le mouvement sportif, les pratiquants, les annonceurs, les médias
Sécurité	Démonstration du savoir-faire français Programme d'observation		Programme de coopération entre gouvernement (grands événements par exemple)	Infrastructures sportives Grands événements

- Thématique en phase avec les priorités des acteurs du volet ; Impact potentiel très fort
- Thématique cohérente avec les enjeux du volet ; Impact potentiel fort
- Thématique pouvant être appropriée par les acteurs du volet ; Impact potentiel significatif
- Thématique sans lien avec le volet

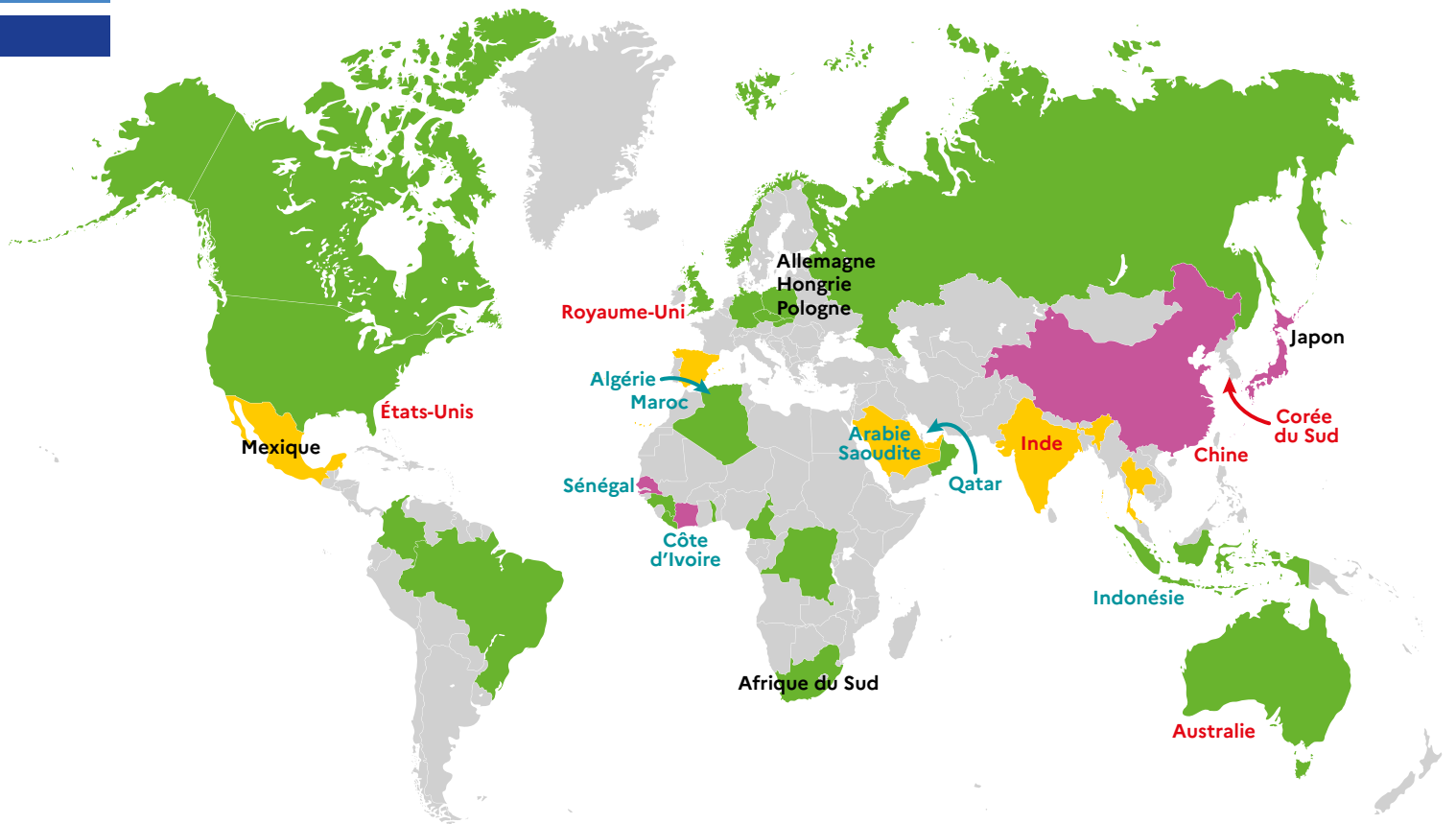


© Ministère chargé des Sports (Hervé Hamon)

>> D.2.2. Pays prioritaires

Objectifs	Descriptions	Pays prioritaires
Amplifier les actions avec la recherche d'effets cumulés sur le moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Les initiatives déjà en cours peuvent permettre d'atteindre une taille critique pour les acteurs français du sport. • Travail dans la durée pour créer des liens étroits avec l'ensemble de l'écosystème sportif 	Chine Japon Sénégal Côte d'Ivoire Arabie Saoudite Qatar
Entretenir et développer des relations privilégiées avec des pays ciblés	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux géopolitiques ou enjeux économiques à moyen terme • Avantage comparatif de la France en matière de sport 	<u>Priorité 1</u> Indonésie Inde Algérie <u>Priorité 2</u> Thaïlande Philippines Rwanda Afrique du Sud
Anticiper une activité forte sur les 10 prochaines années	<ul style="list-style-type: none"> • Pays matures en matière sportive • Ambition en matière de grands événements • Valorisation d'expertises sur la base de Paris 2024 (avance de cycle) 	États-Unis Australie Royaume Uni Corée du Sud

Vision consolidée de la présence du sport français à l'international



- Présence / Priorité d'un acteur
- Priorités de la majorité des acteurs
- Priorité de plusieurs acteurs

PAYS INVESTISSEMENT À	
●	Court terme
●	Court / Moyen terme
●	Moyen / Long terme

>> D.2.3. Projets fédérateurs

Les Jeux Olympiques et Paralympiques d'été ont cette capacité unique de :

- Fédérer l'ensemble des acteurs
- Avoir un impact au niveau de tous les volets retenus.

Constituant un premier thème fédérateur mobilisateur, une attention particulière doit être portée pour pérenniser les dispositifs et les initiatives à l'international des JOP Paris 2024, en associant tous les acteurs concernés : COJO, DIJOP/DIGES, CNOSF, CPSF, AFD, GIE, etc. Il ne s'agit pas de prendre en charge les programmes d'actions déjà mis en œuvre par ces acteurs, mais bien d'anticiper l'après JOP Paris 2024 par une analyse de la faisabilité et l'opportunité de prolonger certains dispositifs après 2024.

Dans une certaine mesure, les JOP constitueraient ainsi un fil conducteur entre le passé et le futur de la cellule de coordination du sport français à l'international : le CFSI a été à l'origine de la candidature de Paris 2024, la nouvelle coordination pourrait avoir pour but de s'assurer, après les Jeux de Paris 2024, de la pérennisation des actions relevant de l'héritage des Jeux, portés par chacun des acteurs qui le compose.

En complément de cet objectif de pérennisation, des réflexions sont à lancer pour imaginer dans les prochaines années, ce que pourrait être un ou plusieurs autres projet(s) fédérateur(s) phares rassemblant tous les acteurs déjà mobilisés sur la route des JOP. Plusieurs hypothèses peuvent être formulées :

- Un projet de même ampleur que les JOP, c'est-à-dire couvrant tous les volets et impliquant tous les acteurs : de l'avis de tous les acteurs rencontrés, c'est un défi difficile et un seul projet émerge à date : l'organisation d'une Exposition Universelle thématique « Architecture et Sport »
- Un projet d'une ampleur moindre, qui couvre néanmoins au moins deux des quatre volets et permet de mobiliser l'ensemble de l'écosystème avec un noyau resserré d'acteurs moteurs. Ce projet doit avoir suffisamment de force et d'attraction pour constituer une plateforme et une locomotive puissante. En première analyse, on peut considérer les projets suivants :
 - Une édition des **Jeux Olympiques de la Jeunesse d'été (JOJ)**, avec comme thématiques prioritaires l'éducation, la transition écologique qui pourraient être de nature à investir notre jeunesse sur un projet d'ampleur.
 - Une édition des **Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver**, avec des thématiques fortes sur le climat, le nouveau modèle de mobilisation humaine et notamment le tourisme éco-responsable. L'économie de la montagne pourrait se saisir de cet événement pour affirmer encore plus sa position à l'international. Il conviendra de s'assurer de l'adhésion d'une majorité de la population à un tel projet

Note : L'organisations des JOJ d'été ou des JOP d'hiver par la France dans les années qui suivent les JOP d'été pourrait constituer un levier puissant pour accroître l'influence de la France au sein du mouvement olympique.

- Une refonte des **Jeux de la Francophonie**, en misant sur des thématiques fortes (transition écologique, jeunesse, innovation) pour renouveler l'approche et mettre cet événement en cohérence avec les objectifs stratégiques de la France.
- Les projets phares viendraient en plus d'un portefeuille de projets de grands événements ciblés en cohérence avec le cadre stratégique, les finalités et les priorités définis au niveau de la coordination générale
 - Un **sommet** ou un **forum mondial** type « **Davos du sport** », à l'image du Forum économique mondial, profitant ainsi de la présence de très nombreux chefs d'État précédant la cérémonie d'ouverture ou durant les JOP Paris 2024. Ce projet pourrait avoir une dimension européenne, en combinant l'action des gouvernements, des autorités locales, du mouvement sportif, des entreprises et de la société civile. L'enjeu serait de capitaliser sur ce sommet pour créer un événement pérenne de référence en France et le convertir aussi en une série de conférences et de colloques sur le sport dans des pays cibles avec des thématiques fortes
 - Une articulation avec de nouveaux projets mettant en relation le sport avec d'autres secteurs comme l'accueil par exemple d'un Forum mondial sport virtuel physique et e-Sport



> D.3. Mise en place d'actions

>> D.3.1. Rappel des propositions d'actions au niveau des quatre volets

Volets	Propositions d'actions
Grands événements sportifs internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Installation d'un Comité de candidature GESI visant à mettre en œuvre les priorités stratégiques • Soutien aux candidatures d'évènements mondiaux ou européens • Structuration d'une offre de service à destination des comités d'organisation pour apporter une expertise tout au long du cycle de l'évènement (Mise en place une « boîte à outils : ex Appli programme volontaires / Appli Education First/Appli compensation carbone) • Suivi et pilotage des effets des événements visant à mesurer les impacts • Réflexion sur le concept des Jeux de la Francophonie (programme sportif, participants, format)
Influence sportive internationale	<ul style="list-style-type: none"> • Échanges universités/grandes écoles dans le domaine de la recherche et du management (data, performance) • Création d'un Club International d'Influence (C2I) associant MENJS/CNOSF/CPSF/Fédérations • Création et animation d'un groupe de personnalités à Haut Potentiel International (HPI), Parcours Ambition Internationale (PAI), en lien avec l'École des Cadres • Accueil de bureaux délocalisés de Fédérations internationales (FIFA, IJF, ITTF...) • Installation d'un bureau relais France à Lausanne près du CIO/Fl/organisations internationales pour développer et mieux articuler les actions d'influence du mouvement sportif et des entreprises françaises • Repositionnement d'une Francophonie sportive forte (CONFEMEN – CONFEJES - OIF)



Coopération et développement	<ul style="list-style-type: none">• Intervention des acteurs dans les actions de coopération selon une nouvelle modélisation partagée• Programme fédérateur « 360° » Dakar 2026• Intégration des ODD dans les actions de coopération sportive• Renforcement des moyens techniques et opérationnels mis à la disposition de la mission d'ambassadrice pour le Sport• Conférence sur les enjeux géopolitiques et diplomatiques du sport lors du rassemblement annuel des Ambassadeurs• Création en lien avec le MEAE et le MENJS de programmes de formation pour des publics cibles• Sport Envoys : cadres sportifs français (entraîneurs, experts des fédérations (CTS), seniors consultants...) pour des missions spécifiques suivies dans les pays prioritaires• Sport Referents : référents des postes diplomatiques pour structurer et animer un réseau de compétences• Echanges universitaires dans le cadre des études des athlètes ou de la formation de cadres (bourses, stages immersion...)• Rôle de la Global Sport Week revisité sur le plan national et international
Performance des entreprises à l'international	<ul style="list-style-type: none">• Veille le plus en amont sur les pays prioritaires et les grands événements• Clarification des relations entre les acteurs• Organisation conjointe de déplacements• Consolider le positionnement du GIE• Développer un programme de rencontres économiques et d'influence à l'occasion de la CM France 2023 et des JOP 2024• Mise en place d'indicateurs de suivi et d'impact des actions de soutien aux entreprises

>> D.3.2. Zoom sur des actions pouvant avoir un impact sur plusieurs thèmes

- **Veille : le système de veille devra viser** à collecter, rassembler et diffuser les informations qui intéressent une très grande majorité des acteurs, notamment au sujet de réflexions sur des candidatures le plus en amont possible ou sur les projets d'infrastructures. Il s'agira d'impliquer le réseau de référents sports dans les postes diplomatiques à la fois pour la collecte et la diffusion des informations clés.
- **Modélisation d'intervention partagée** : initiée par la structure d'appui que serait la nouvelle coordination, une stratégie coordonnée d'acteurs de management des projets (ex : AFD, Sport en commun ...) pourrait être initiée sur des pays cibles (ex : Amérique du Sud, Outre-mer), adossée à une coalition de banques (ex BPI France) pour déployer l'influence française sur des projets structurants locaux (ex : sport et éducation).
- **Cadres sportifs français** : l'expertise française de nos entraîneurs/cadres est reconnue et très convoitée dans une concurrence sportive internationale exacerbée. Il nous faut pour les garder leur offrir de nouvelles perspectives de rayonnement : par la mise en place d'un « HUB » tournés vers l'international, ces cadres et intervenants pourraient être mobilisés pour des missions techniques (soutien pays cibles/ disciplinaire/ thématique avec l'aide financière de la Solidarité Olympique) ou d'influence en collaboration avec nos postes diplomatiques.
Ces conseillers techniques internationaux (CTI) ainsi investis pourraient former la première ligne d'influence en pilotant des « pool » d'experts sur des domaines de compétence avérés (ex formations de managers) envoyés dans des pays cibles (ex Sénégal pour préparer les JOJ Dakar 2026). Cela permettrait également de rassembler la famille de consultants seniors au sein du même réseau français de compétences.
- **Dakar 2026** : l'organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse est un défi qui fédère naturellement de nombreux acteurs (CIO, ministère chargé des Sports, COJO Paris 2024, Agence Française de Développement, Ville de Paris, GIE...), attachés à la réussite de la première édition d'une compétition olympique en Afrique. Le report des JOJ de 2022 à 2026 a poussé le CIO et le COJO (qui ont mis en pause les préparatifs opérationnels des Jeux jusqu'en 2023) à entamer l'élaboration d'un plan d'héritage social et économique ciblant la jeunesse du pays qui se veut exemplaire en matière de coopération et de résultats tangibles autour de la création d'une économie du sport au Sénégal. Il s'agira non seulement de garantir la réussite de l'organisation des compétitions sportives mais aussi d'utiliser

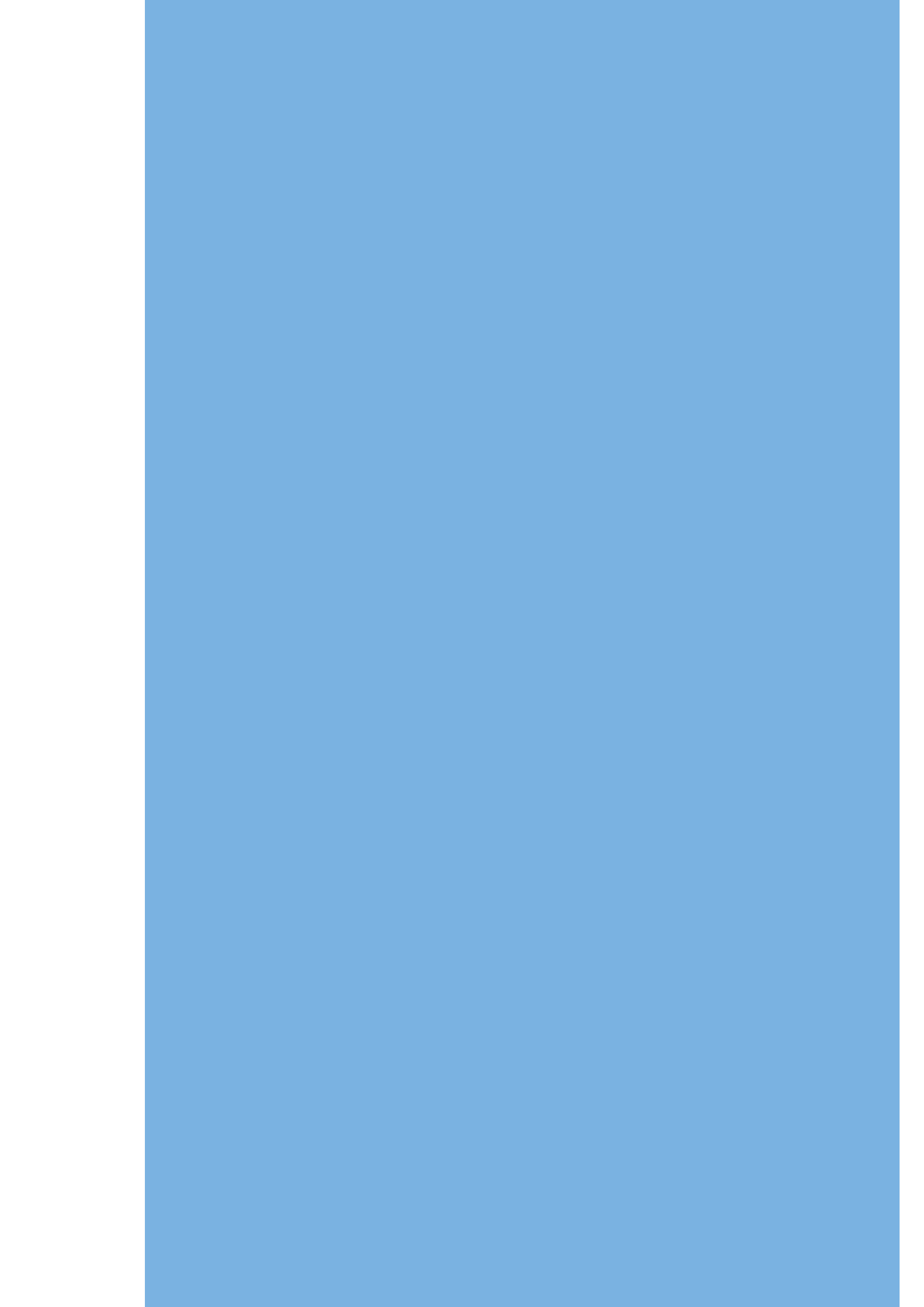
cet événement pour produire des effets structurants sur la jeunesse, le sport et le développement urbain au Sénégal et en Afrique. Par ailleurs, la Coalition des Banques pourrait être un partenaire particulièrement actif pour faire de Dakar 2026 un premier terrain d'intervention. **La coordination peut jouer un rôle fédérateur pour coordonner toutes les actions déjà engagées et accompagner la mise en œuvre d'autres actions permettant de réussir collectivement cet événement.**



- Projet d'événement traitant des grands enjeux du sport : il s'agira notamment de faire de la Global Sport Week un événement récurrent de référence mondiale et d'analyser la possibilité d'organiser des déclinaisons de même nature dans les pays prioritaires ciblés, selon des thématiques à définir avec le ministère chargé des Sports.



© Ministère chargé des Sports (Hervé Hamon)



A large, diverse crowd of people is shown in a celebratory mood, holding up numerous French tricolor flags (blue, white, and red). The scene is filled with energy and joy, with many individuals smiling and looking upwards. The flags are the dominant visual element, creating a sense of unity and national pride. The background is slightly blurred, emphasizing the foreground participants.

E. Conclusion



E. Conclusion

Le sport est de plus en plus utilisé par les pays dans leur diplomatie et leur économie (« soft power » vs « sport power »). Les stratégies nationales sont de plus en plus structurées, avec souvent les grands événements sportifs internationaux comme catalyseurs. Cela résulte sur la scène internationale d'une concurrence de plus en plus intense qui se caractérise par des ressources accrues, un appui diplomatique au plus haut niveau et une coordination de l'ensemble des acteurs nationaux.

Dans ce contexte, la France dispose de nombreux atouts pour faire du sport un levier d'influence et de développement :

- Expérience des grands événements, avec une succession d'événements majeurs en 2022, 2023 et 2024 ;
- Réseau diplomatique de qualité et actions significatives de l'Agence Française de Développement ;
- Savoir-faire en matière de pratique sportive jusqu'au plus haut niveau de performance ;
- Expertise et fiabilité des entreprises françaises.

La création du GIE et du COJO depuis 2017 a joué un rôle indéniable dans l'émergence à date d'initiatives efficaces et de réussites.

Cependant, le manque de coordination entre tous les projets, reconnu par la quasi majorité des acteurs, freine la possibilité de passer à la vitesse supérieure et d'optimiser les effets de ces démarches fédératrices. La reconnaissance du pouvoir du sport au plus haut niveau doit s'accompagner de la mise en place d'une coordination générale ; dans une logique d'amélioration et de renforcement de l'existant, elle apportera une véritable valeur ajoutée pour démultiplier les effets des actions déjà engagées, pérenniser les programmes d'actions et en développer de nouveaux.

> E.1. Une gouvernance fédératrice à installer

Installer un espace permanent de dialogue rassemblant tous les acteurs intervenant à l'international

La coordination générale sera un lieu permanent pour échanger sur les enjeux internationaux. Elle pourrait en premier lieu mettre en œuvre un système de veille performant permettant de capter les informations relatives à la dimension internationale du sport. Cet espace permettra aussi de mettre en œuvre des programmes d'actions dans un temps long, permettant d'investir durablement pour se positionner sur l'échiquier mondial sur les 10 prochaines années.

Fédérer autour d'une personnalité

Une personnalité pourrait incarner cette coordination, en dynamisant les acteurs nationaux dans leurs actions internationales et en fédérant l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et les entreprises. Cette personnalité pourrait renforcer ainsi l'esprit collectif qui devra animer l'ensemble des acteurs pour la réussite des stratégies à l'international. Cette personnalité devra être reconnue au niveau national et international et contribuer pleinement au rayonnement du sport français.

> E.2. Une vision stratégique partagée à construire

Concentrer les interventions sur des pays prioritaires

Ces pays prioritaires sont les pays à fort potentiel économique et diplomatique pour la France, dans lesquels le sport peut jouer un rôle important. Pour ces pays, un accord de coopération entre ministères respectivement chargés des sports pourra donner un cadre aux initiatives du mouvement sportif et des entreprises. Des référents sport dans le réseau diplomatique apporteront une veille sur l'ensemble du secteur, avec notamment une cartographie des acteurs clés du pays. Des dispositifs et des programmes existants pourront être mobilisés en cohérence avec les objectifs identifiés, soutenus par des dispositifs dédiés à développer en complément.

Une liste de pays à date a été proposée, incluant des pays déjà ciblés et de nouvelles pistes à explorer (Indonésie notamment)

Affirmer un rôle de chef de file pour mettre le sport au service de défis mondiaux


La vision du sport que porte la France est en phase avec les besoins de nombreux pays et les Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU. Cette vision positionne fortement le sport au service du développement humain (sport à l'école, création d'emplois de qualité), de la transition écologique et du développement territorial (urbain, rural, littoral, montagne).

La coordination permettra de consolider cette vision et de la traduire en actions concrètes, avec une intervention coordonnée de nombreux acteurs.

> E.3. Des opportunités exceptionnelles à saisir sur les 5 prochaines années

S'organiser pour produire des impacts autour du rendez-vous de 2024

L'organisation des JOP a un effet mobilisateur naturel et exceptionnel. Il existe une volonté partagée de convergence pour convertir les opportunités en effets tangibles. Cet engouement fort présente néanmoins des risques de dilution et d'éparpillement, sans tirer profit des synergies potentielles. En effet, chaque entité impliquée possède ses propres objectifs, son calendrier



de mise en œuvre et ses ressources. L'absence de coordination peut ainsi dériver très rapidement vers une organisation en silo.

La coordination générale peut ainsi fédérer dès son installation l'ensemble des acteurs pour un partage de stratégie, l'identification d'actions partagées, l'anticipation pour capitaliser sur l'élan des JOP et poursuivre pour s'assurer de l'impact l'héritage.

Accompagner Dakar 2026 pour une réussite des JOJ

Dakar 2026 représente une très forte opportunité pour l'ensemble du sport français : des actions ont déjà été engagées, ils existent des liens forts entre les pays et il y a adéquation du calendrier par rapport à Paris 2024.

La coordination générale pourra travailler pour mettre en œuvre un programme cohérent et complet, notamment au niveau des infrastructures sportives, de la formation des encadrants et du secteur privé. Cette coordination française pourra associer les forces vives du sport mondial et du développement (notamment le CIO et la Coalition des Banques) pour réussir les JOJ en bâtissant un plan d'héritage social, économique et environnemental ciblant la jeunesse du pays.

Bâtir des programmes de rayonnement et d'influence autour de France 2023 et Paris 2024

La succession de ces deux événements majeurs à une année d'intervalle pourra être utilisée comme un catalyseur des stratégies de l'ensemble des acteurs : expertises des entreprises françaises auprès de futurs organisateurs, positionnement des villes hôtes vis-à-vis du mouvement sportif international sur les aspects d'héritage et d'impact, mobilisation du mouvement sportif et de la diplomatie sportive avec des temps forts notamment sur les JOP.

La réussite de ce programme coordonné et inédit pour la France est à définir et à mettre en œuvre. Sa réussite repose sur une action concertée, impliquant une multitude d'acteurs dans un calendrier 2022-2025 maîtrisé.

Capitaliser sur l'élan de Paris 2024 en matière de grands événements

La France a été très active depuis 10 ans dans l'accueil des grands événements sportifs internationaux. Paris 2024 marque le début d'une nouvelle stratégie à construire, notamment en définissant les impacts attendus par l'ensemble des acteurs. Il s'agit d'allier les objectifs au niveau de l'État, du mouvement sportif et des territoires avec notamment les grandes métropoles.

Cette stratégie proactive et n'hésitant pas à impulser des priorités clairement affichées quant au choix des événements à accueillir, devra être accompagnée par des ressources cohérentes avec ces objectifs, que ce soit par des financements directs ou la mise en place de services mutualisés pour

accompagner les organisateurs et les territoires hôtes tout au long du cycle de l'événement (candidature, organisation, héritage).

> E.4. La recherche d'efficience

Mettre en place un pilotage efficace

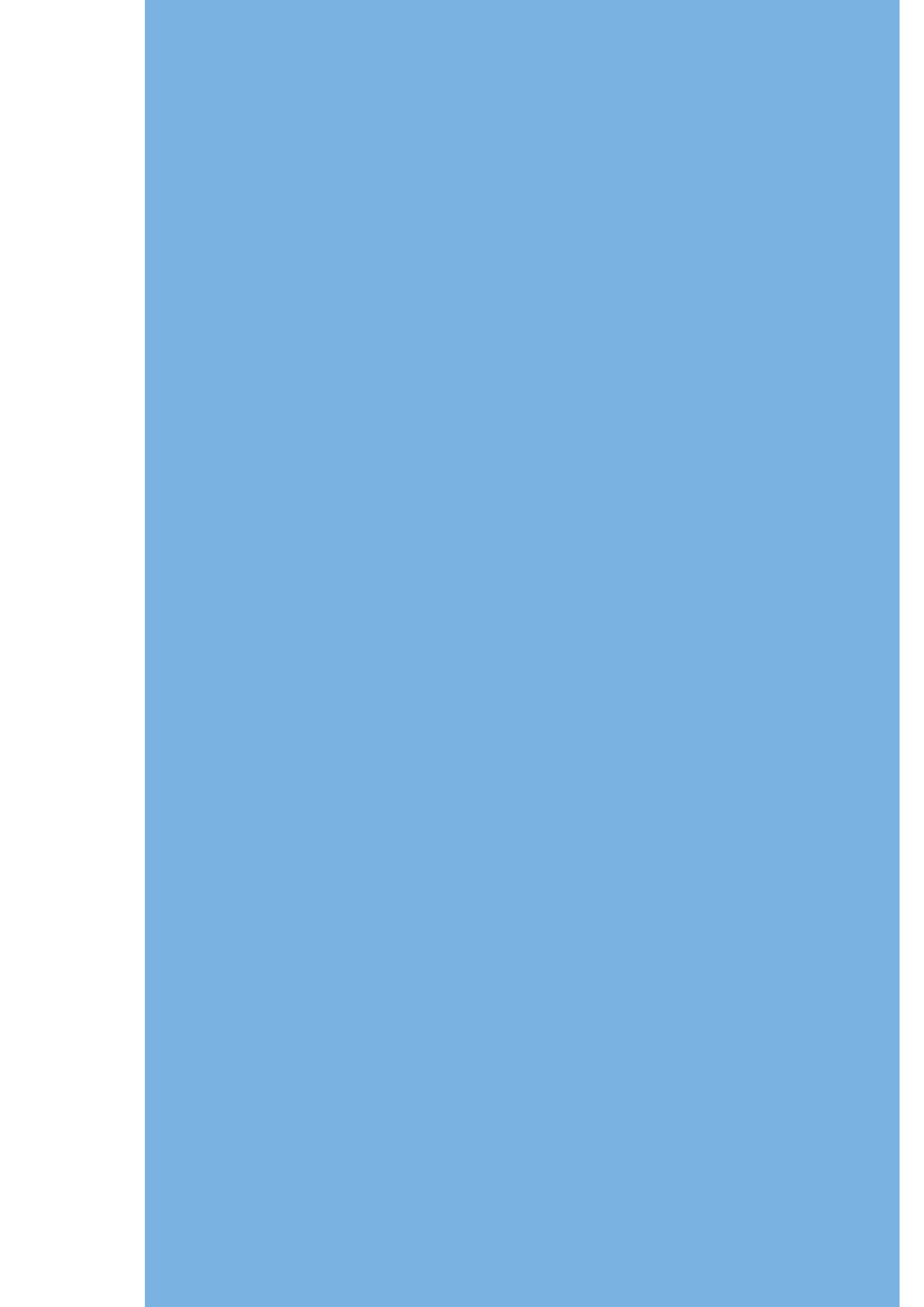
Une cellule dédiée permanente garantira la mise en œuvre des programmes d'actions définis par le comité stratégique. Elle mettra en place un système de suivi et d'évaluation pour rendre compte au comité stratégique et dans une perspective d'amélioration continue.

Investir des ressources à la hauteur des ambitions

Une première phase de mise en œuvre immédiate se fera avec une rationalisation des moyens humains et financiers existants pour installer et définir les programmes d'actions, structurés autour de projets et de dispositifs permanents.

Dès 2022, des moyens additionnels à définir seront nécessaires pour mettre en œuvre ces programmes d'actions à moyen et long terme.





A person is paragliding over a vast, green mountain valley. The paraglider is wearing a dark suit and a blue helmet, and is suspended from a large, colorful canopy that transitions from red to yellow to green. The valley below is filled with rolling green hills, small towns, and dense forests. The sky is a deep blue with wispy white clouds. The text "F. Recommandations pour la coordination" is overlaid on the image in a white, sans-serif font, enclosed in a semi-transparent blue rectangular box.

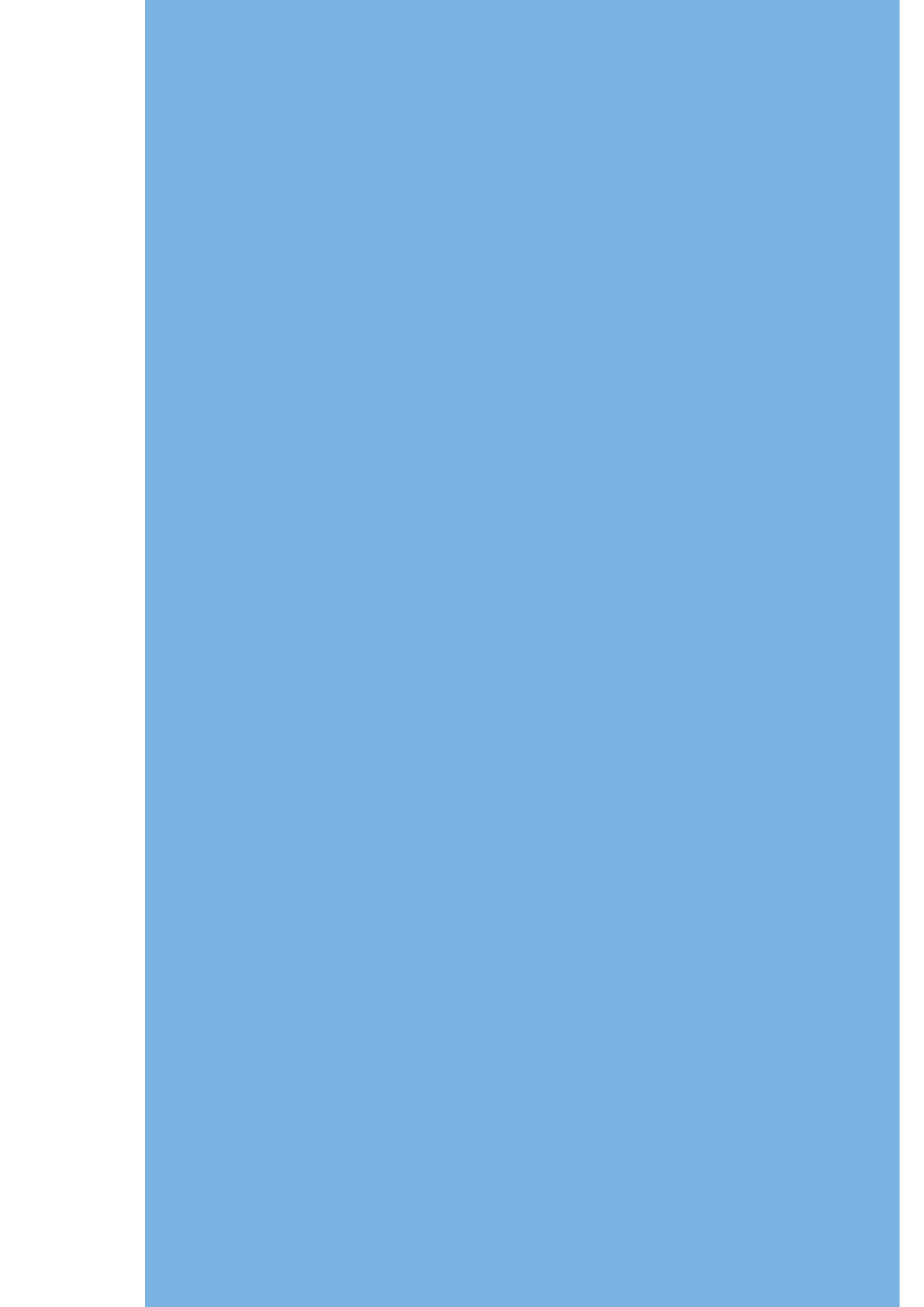
F. Recommandations pour la coordination



F. Recommandations pour la coordination

- **Recommandation 1** : Créer le « Cercle International d’Influence - C2I » regroupant les membres du MENJS/CNOSF/CPSF/Fédérations sportives ayant une action à l’international
- **Recommandation 2** : Créer et animer un groupe de personnalités à Haut Potentiel International (HPI) en lien avec le Parcours Ambition Internationale (CNOSF) et l’Ecole des Cadres (MENJS)
- **Recommandation 3** : Accueillir à Paris des bureaux délocalisés des Fédérations internationales (FIFA, IJF, ITTF...)
- **Recommandation 4** : Installer un relais France à Lausanne afin de développer et de mieux articuler les actions d’influence du mouvement sportif et des entreprises françaises.
- **Recommandation 5** : Repositionner les Français à la tête des instances stratégiques de la Francophonie sportive (CONFEMEN – CONFES – OIF)
- **Recommandation 6** : Réinvestir les territoires ultra marins comme éléments de mobilisation géopolitique
- **Recommandation 7** : Concentrer l’action sportive internationale de la France dans 17 pays prioritaires
- **Recommandation 8** : Renforcer et animer un réseau de compétences au sein des postes diplomatiques
- **Recommandation 9** : Consolider le positionnement du GIE comme chef de file du secteur économique dans la perspective des JOP Paris 2024
- **Recommandation 10** : Consolider les outils réglementaires et législatifs pour les entreprises françaises

- **Recommandation 11** : Développer un programme de promotion de la France, de rencontres économiques et d'influence à l'occasion de la CM de ski, de Rugby France 2023 et des JOP 2024.
- **Recommandation 12** : Soutenir le développement d'un événement professionnel de référence en France et le décliner dans les pays prioritaires en partenariat avec la Global Sport Week.
- **Recommandation 13** : Créer un nouveau comité des candidatures GESI pour mieux faire vivre les priorités stratégiques du sport français dans l'accueil des grands événements
- **Recommandation 14** : Soutenir de nouvelles formes d'événements sportifs
- **Recommandation 15** : Organiser un sommet d'État en marge des JO et en ligne avec les accords de Paris afin d'asseoir le modèle sportif français
- **Recommandation 16** : Etudier l'opportunité et la faisabilité d'un événement fédérateur pour capitaliser l'élan de Paris 2024 et définir un nouvel horizon pour les 10 prochaines années



G. Annexes



G. Annexes

> G.1. Liste des entretiens réalisés

Organisation / Institution	Nom	Prénom	Fonction
Présidence de la République	MOURIN	Cyril	Conseiller Sport
	ENGLEBER	Philippe	Conseiller Entreprises Attractivité et export
Premier Ministre	MEURIS	Fabien	Conseiller Sport
Ministère chargé des Sports	MARACINEANU	Roxana	Ministre déléguée
Direction des Sports	QUÉNÉHERVÉ	Gilles	Directeur
	CHARUAU	Solène	Cheffe de la mission RI
Ministère de l'Europe et des affaires étrangères	FISCHER	Laurence	Ambassadrice pour le Sport
	BRIGAUD	Anne Marie	Cheffe de mission
	DE MAISONNEUVE	Gaël	Délégué aux affaires francophones
DIJOP/DIGES	CADOT	Michel	Délégué Interministériel
DIJOP	DELAYE	Christophe	Conseiller sécurité
COJO Paris 2024	ESTANGUET	Tony	Président -Membre CIO
	ALOISIO	Mickaël	Directeur de cabinet du Président
	LORANT	Sophie	Directrice Relations Internationales
CNOSF	MASSEGLIA	Denis	Président
	GOUDEAU	Stéphane	Directeur Général
	BONNET OULADJ	Emmanuelle	Candidate Présidence CNOSF
	HENRIQUES	Brigitte	Candidate Présidence CNOSF
	MARTIN	Patrice	Candidat Présidence CNOSF

CPSF	LE FUR	Marie-Amélie	Présidente
World Athletics	BOQUILLET	Laurent	Chef du département relations internationales
International Testing Agency	FOURNEYRON	Valérie	Présidente
ANS - Agence Nationale du Sport	SANAUR	Frédéric	Directeur Général
Fédération Française de Football	ERWAN	Le Prévost	Directeur relations institutionnelles et internationales
	BIGOT	François	Responsable relations institutionnelles et internationales
Fédération Française de Golf	GRIZOT	Pascal	Président
Fédération Française de Rugby	NICOLAS	Hourquet	Responsable Relations Internationales
Fédération Française d'Escrime	LE MAUX	Sylvie	Directrice Générale + Union francophone Escrime
Coupe du Monde de Rugby France 2023	ATCHER	Claude	Directeur Général du GIP
GIE France Sport Expertise	REVEL	Claude	Présidente
	RABÈS	Claire	Directrice générale
MEDEF	CARLACH'H	Dominique	Vice-Présidente
Business France	RAYNAUD	Bénédicte	Directrice Dpt Art de vivre -Santé
Sporsora	TEZENAS	Magali	Déléguée Générale

Ville de Paris	RABADAN	Pierre	Adjoint de la Maire de Paris en charge du sport et des JOP
	O'KEEFE	Matthieu	Directeur de cabinet d'Arnaud Ngatcha adjoint de la Maire de Paris en charge des relations internationales
Territoires d'événements sportifs	CHINÈS	Antoine	Représentant le Président Mathieu Hanotin
Conseil Régional Occitanie	CHIBLI	Kamal	Vice-Président en charge du sport
AFD	HABCHI	Laetitia	Responsable département lien social sport ...
	VALLOT	Mathieu	Chef de mission Sport et Développement
Union Sport et Cycle	CAILLET	Virgile	Délégué Général
ASO	KERN	Baptiste	Directeur du Développement
UTMB	LÉNART	Frédéric	Directeur Général
Hurricane	ANDRÉ-BENOIT	Hervé	Directeur Général
IRIS	BONIFACE	Pascal	Directeur
	GOMEZ	Carole	Directrice de recherche RI et Sports
Global Sport Week	BOYER	Lucien	Président
	CLARET	Noémie	Directrice générale
Tokyo 2020 Ambassade de France	SETTON	Philippe	Ambassadeur
Tokyo 2020 Attaché olympique	DUCROQUET	Samuel	Attaché Olympique Tokyo 2020

> G.2. Liste des consultations en ligne reçues

Pour les Fédérations sportives

Structure / Organisation	Nom	Fonction
FEDERATIONS OLYMPIQUES		
FEDERATION FRANÇAISE D'AVIRON	Myriam GOUDET	Chargée des Relations Extérieures
FEDERATION FRANÇAISE DE BADMINTON	Olivier BIME	CTN en charge des Relations Internationales
FEDERATION FRANÇAISE DE BASKET-BALL	Jean-Pierre SIUTAT	Président
FEDERATION FRANÇAISE DE BOXE	Dominique NATO	Président
FEDERATION FRANÇAISE DE DANSE	Charles FERREIRA	Président
FEDERATION FRANÇAISE D'ESCRIME	Sylvie LE MAUX	Directrice Générale
FEDERATION FRANÇAISE de LUTTE ET DISCIPLINES ASSOCIEES	Lionel LACAZE	Président
FEDERATION FRANÇAISE DE NATATION	Laurent CIUBINI	Directeur Général
FEDERATION FRANÇAISE DE TENNIS	Nathalie DECHY	Membre du comité de pilotage Roland Garros
FEDERATION FRANÇAISE DE TENNIS DE TABLE	Michel GADAL	Vice-Président chargé des Relations Internationales
FEDERATION FRANÇAISE DE TRIATHLON	Bernard SAINT-JEAN	Directeur de Cabinet du Président
FEDERATION PARALYMPIQUE		
FEDERATION FRANÇAISE DU SPORT ADAPTE	Marc TRUFFAUT	Président
FEDERATIONS NON OLYMPIQUES		
FEDERATION FRANÇAISE AERONAUTIQUE	Loïc LOGEAIS	DTN
FEDERATION FRANÇAISE DE BOWLING ET SPORT DE QUILLES	Pascale SONCOURT	DTN

Structure / Organisation	Nom	Fonction
FEDERATION FRANÇAISE DE COURSE D'ORIENTATION	Jean-Philippe STEFANINI	Président
FEDERATION FRANCAISE DE FOOTBALL AMERICAIN	Pierre TROCHET	Directeur du Développement
FEDERATION FRANCAISE DE KARATE ET DISCIPLINES ASSOCIEES	Francis DIDIER	Président
FEDERATION FRANCAISE DE MOTOCYCLISME	Vincent CHAUMET-RIFFAUD	Directeur Général
FEDERATION FRANCAISE DE RANDONNEE	Sophie CHIPON	Administratrice, responsable axes transverses Image & Stratégie dont l'international
FEDERATION FRANCAISE SPORT BOULES	Bernard DAUBARD	Président
FEDERATION FRANÇAISE SQUASH	Julien MULLER	Président
FEDERATION FRANÇAISE VOL LIBRE	Véronique GENSAC	Présidente
FEDERATIONS OMNISPORTS		
FEDERATION FRANÇAISE DES CLUBS OMNISPORTS	Gérard PERREAU-BEZOUILLE	Président
FEDERATION FRANÇAISE DU SPORT UNIVERSITAIRE	Christophe MILLARD	Directeur National Adjoint
FEDERATION FRANÇAISE SPORTS POUR TOUS	Stéphanie ERLE	DTN
FEDERATION SPORTIVE ET GYMNIQUE DU TRAVAIL	Marion CHAIZEMARTIN	Responsable du Domaine international
UNCU	Jean-François OUDET	Président
USEP	Véronique MOREIRA	Présidente

Pour les collectivités territoriales

Structure / Organisation	Nom	Fonction
Collectivité de Corse	Valérie NICOLAS	Directrice Coopération et affaires internationales
Région Grand Est	Stéphanie LEMBRE	Cheffe du Service des Sports
Ville de Gravelines	Christophe ISAERT	Directeur des Sports
Ville de Nogent sur Seine	Jean-Christophe FLOGNY	Directeur éducation restaurant scolaire jeunesse et sports
Ville de Pointe à Pitre	Alain SOREZE	Elu Délégué aux affaires sportives
Ville de Thiron-Gardais	Victor PROVOT	Maire

> G.3. Sport français à l'international : les acteurs en présence

Comme dans tous les pays, l'écosystème du sport français repose sur les services de l'État, le mouvement sportif, les entreprises et les collectivités territoriales. Dans leurs champs de compétences respectifs, l'ensemble de ces acteurs développe des actions à l'international.


>> G.3.1. Les services de l'État et les établissements publics

Le **ministère chargé des Sports** met en œuvre des coopérations bilatérales avec d'autres pays. Il représente la France dans les institutions multilatérales gouvernementales (OIF, CONFEJES)

Le **ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)** a pour mission de mettre en œuvre la diplomatie française, à travers son réseau d'ambassades et consulats de plein exercice couvrant 187 pays à travers le monde⁸.

Le poste d'Ambassadeur pour le sport, rattaché au MEAE et au ministère chargé des Sports, a été créé en 2014 avec pour mission de coordonner les actions de l'État, notamment en facilitant le lien entre les acteurs du sport et les postes diplomatiques.

8 <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau>



Les agences sur lesquelles le MEAE exercent une tutelle jouent aussi un rôle dans la promotion du sport français à l'international comme pour d'autres secteurs. On retrouve ainsi Business France, Atout France et plus récemment l'Agence Française de Développement (AFD).

Le **ministère du Commerce extérieur et de l'Attractivité**, dans ses missions de soutien à l'export, est impliqué dans la dimension internationale du secteur sport. L'année 2017 a vu l'attribution des JOP à Paris pour 2024 et la création du COJO pour l'organisation de l'événement, de la **SOLIDEO** (Société de Livraison Des ouvrages Olympiques) pour les infrastructures et de la **Délégation Interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques (DIJOP)** qui coordonne l'action de l'État et est rattachée au Premier ministre.

Créée en 2003, la **Délégation Interministérielle aux Grands Événements Sportifs (DIGES)** est aujourd'hui placée sous l'autorité du DIJOP/DIGES et rattachée au ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports ainsi qu'à la ministre déléguée chargée des Sports. Elle coordonne l'action de l'État relative au financement et à l'organisation des événements sportifs internationaux en France. La dynamique de la candidature de Paris aux JOP de 2024 a augmenté considérablement le nombre d'organisations de grands événements sportifs en France.

L'**Agence Nationale du Sport (ANS)**, créée en 2018, a une gouvernance partagée entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et les entreprises. Les relations internationales ne font pas partie des missions de l'agence ; cependant, certaines de ses missions ont impact au niveau international en tant que catalyseur, comme la haute performance (rayonnement de la France) et le financement des équipements (capacité à accueillir des grands événements) notamment.

>> **G.3.2. Le mouvement sportif et les grands événements**

Le **Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)**, au même titre que les autres Comités Nationaux Olympiques (CNO), a des activités à l'international. Elles relèvent de ses prérogatives :

- Sélection, inscriptions et accompagnement des délégations nationales participant aux compétitions pour les Jeux Olympiques et les autres jeux internationaux multisports
- Candidature et sélection de la ville hôte pour l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques
- Représentation du mouvement sportif français dans les instances sportives internationales, au niveau européen et mondial

Par ailleurs, le CNOSF entretient des relations bilatérales particulières avec d'autres CNO.

Le **Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF)** joue un rôle similaire au sein du mouvement paralympique mondial.

Les fédérations olympiques et sportives au niveau national sont membres de fédérations européennes et de fédérations internationales. Leur implication au niveau international se décline sur plusieurs aspects :

- Rôle dans le fonctionnement exécutif des institutions.
- Participation aux compétitions internationales avec la sélection et la gestion des équipes de France.
- Possibilité de se porter candidates à l'organisation de grands événements sportifs.
- Relations de coopération avec leurs homologues étrangères

Pour les fédérations affinitaires scolaires et universitaires, la dimension internationale est moins normée et peut prendre d'autres formes.


Les comités d'organisation des grands événements sportifs sont aussi des acteurs naturellement tournés vers l'international, ayant vocation à accueillir des athlètes et des spectateurs du monde entier. Actuellement, deux comités d'organisation ont un statut de Groupement d'Intérêt Public (GIP): le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et le Comité d'Organisation de la Coupe du Monde de Rugby France 2023.

>> G.3.3. Les entreprises du secteur sport

Les entreprises du secteur sport ont des stratégies individuelles pour le développement de leurs activités commerciales, qui peuvent parfois devenir collectives autour de projets bien identifiés. Le secteur du sport n'a pas de très grands groupes français (par exemple aucune entreprise du secteur dans le CAC40) jouant le rôle de locomotive évidente à l'international, qui emmèneraient tout un écosystème de prestataires et de sous-traitants avec elles.

Depuis moins de dix ans, les démarches collectives et permanentes se sont progressivement structurées. La mise en place de la **filière et la mise en place d'un bureau dédié sport** s'est concrétisée en 2016 par la signature d'un contrat de filière, sous l'égide conjointe du ministère chargé de l'Économie et du ministère chargé des Sports.

Les entreprises de la filière ont aussi accès au dispositif de « droit commun » (c'est-à-dire accessibles aux entreprises de tous les secteurs d'activités) ; ces dispositifs sont mis en œuvre par des structures fédérant ou accompagnant les entreprises qui ne se limitent pas au seul secteur du sport.



Dans ses activités à l'international, le MEDEF a ainsi intégré le sport dans une task force « Ville durable » pilotée par le MEDEF International. Business France positionne le sport dans le département « art de vivre et santé ». Les chambres de commerce et de l'industrie (CCI) en France et celles dans les pays tiers peuvent aussi mettre en œuvre des actions dans le secteur sport.

En 2019, le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) France Sport Expertise a été créé à l'initiative d'entreprises membres de la filière sport pour apporter un service dédié, à vocation commerciale.

D'autres démarches collectives incluent des entreprises dont l'activité tourne autour du sport : c'est par exemple le cas du Cluster Montagne ou du Comité Stratégique de Filière « Industrie de sécurité » dont l'implication sur les grands événements et notamment Paris 2024 est en cours d'articulation.

Au-delà des entreprises dont l'activité relève du secteur sport, on retrouve aussi des entreprises françaises impliqués dans l'économie du sport à titre de sponsors globaux (Atos, Société Générale ou Cap Gemini) ou bien de sponsors titre (Total, Orange). Les groupes de médias sont aussi actifs dans l'achat de droits médias internationaux.

>> G.3.4. Les collectivités territoriales

La dimension internationale du sport pour les collectivités est principalement celle de territoires hôtes des grands événements sportifs internationaux, pour lesquels les différents niveaux de collectivités peuvent participer à l'organisation. C'est une opportunité unique d'attirer des visiteurs étrangers sur le territoire et de le promouvoir comme une destination nationale et à l'international reconnue.

Le choix des territoires hôtes par la fédération nationale pour accueillir un événement international peut se faire avec plusieurs approches : (1) au travers d'un appel à candidature et un processus de sélection des villes hôtes (2) par des discussions bilatérales au moment de la candidature ou (3) après l'attribution de l'organisation à la fédération nationale.

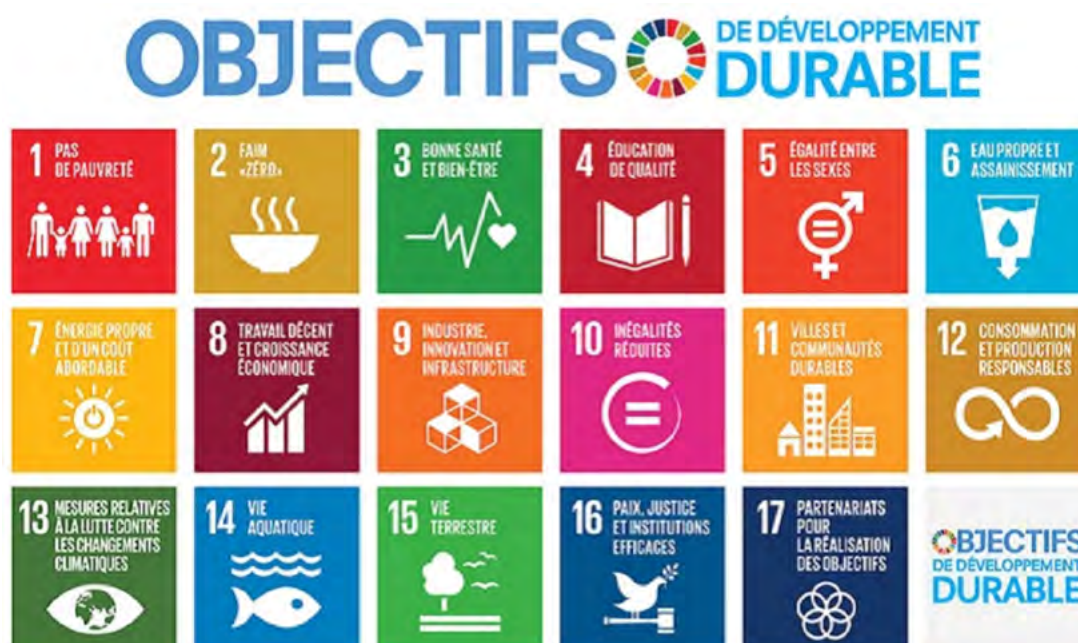
Certaines collectivités ont intégré le sport dans leur coopération décentralisée, avec des dimensions éducatives. Dans le cadre du label « Terre de Jeux 2024 » créé à l'occasion de l'accueil des JOP, un vaste appel à projet de coopérations décentralisées a été lancé.

Dans de rares cas, des entreprises du secteur sport peuvent aussi bénéficier des programmes d'appui à l'exportation, mis en place par certaines régions où elles sont implantées.

En matière de réflexion sur le sujet du sport et des collectivités territoriales, il est à noter la mise en place progressive par l'Agence Nationale du Sport (ANS)

des conférences régionales du sport (CRS) depuis décembre 2020. Les CRS vont installer des commissions thématiques permettant de définir le projet sportif territorial, notamment le sujet « économie du sport » ; au niveau de chaque CRS, il est prévu d'aborder la dimension internationale à travers les GESI.

> G.4. Liste des Objectifs de Développement Durable





> G.5. Membres de la Coalition Sport et Développement

Organisation signataires

- ADFIMI (Association of National Development Finance Institutions in member countries of the Islamic Development Bank)
- AFD (Agence française de développement)
- ALIDE (Latin American Association of Development Financing Institutions)
- BOAD (West-African Development Bank)
- ICS (Istituto del Credito Sportivo) (à confirmer)
- JICA (Japan International Cooperation Agency)
- VEB.RF (Vnesheconombank)

Partenaires

- ENAS (European Network of Academic Sports)
- IOC (International Olympic Committee)
- IPC (International Paralympic Committee)
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
- Paris 2024 (Paris 2024 Olympic and Paralympic Games Organising Committee)
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

H. Remerciements

Nos remerciements vont vers tous ceux qui ont été auditionnés pendant ces 4 mois : hautes personnalités de la Présidence de la République et du gouvernement (ministres, directeurs de cabinet, conseillers, services de l'État...), présidents et élus de Fédérations nationales et internationales, élus et membres des collectivités locales et territoriales, acteurs économiques et institutionnels, membres d'organisations publiques ou privées...

À tous ceux qui ont donné un peu de leur temps pour répondre à la consultation mise en ligne par la DIGES.

À tous ceux, quel que soit leur niveau de responsabilité, qui ont apporté avec passion leurs réflexions et leurs contributions pour enrichir ce rapport.

Ce rapport a été remis au ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, Jean-Michel BLANQUER, et à la ministre déléguée chargée des Sports, Roxana MARACINEANU, le 26 juillet 2021.



GOVERNEMENT

Liberté

Égalité

Fraternité