

Le sport français en mouvement

Paroles d'expertes et d'experts sur l'évolution
de l'industrie du sport en France (Édition 2023)



Édito

Depuis 2016, la *Global Sports Survey* de PwC prend le pouls du secteur du sport. Perception des dirigeants sur les défis et opportunités du marché, tendances et perspectives de croissance : cette année encore, nous analysons les forces qui transforment l'industrie du sport à court et moyen termes.

Pour la première fois en 2023, PwC France complète l'étude mondiale par un état des lieux du sport dans l'Hexagone et des grandes tendances qui l'animent à la sortie de la pandémie de Covid-19. Dans « Le sport français en mouvement », nous avons voulu donner la parole à des expertes et experts de l'industrie du sport en France pour recueillir leur analyse au plus près des nombreuses évolutions du marché.

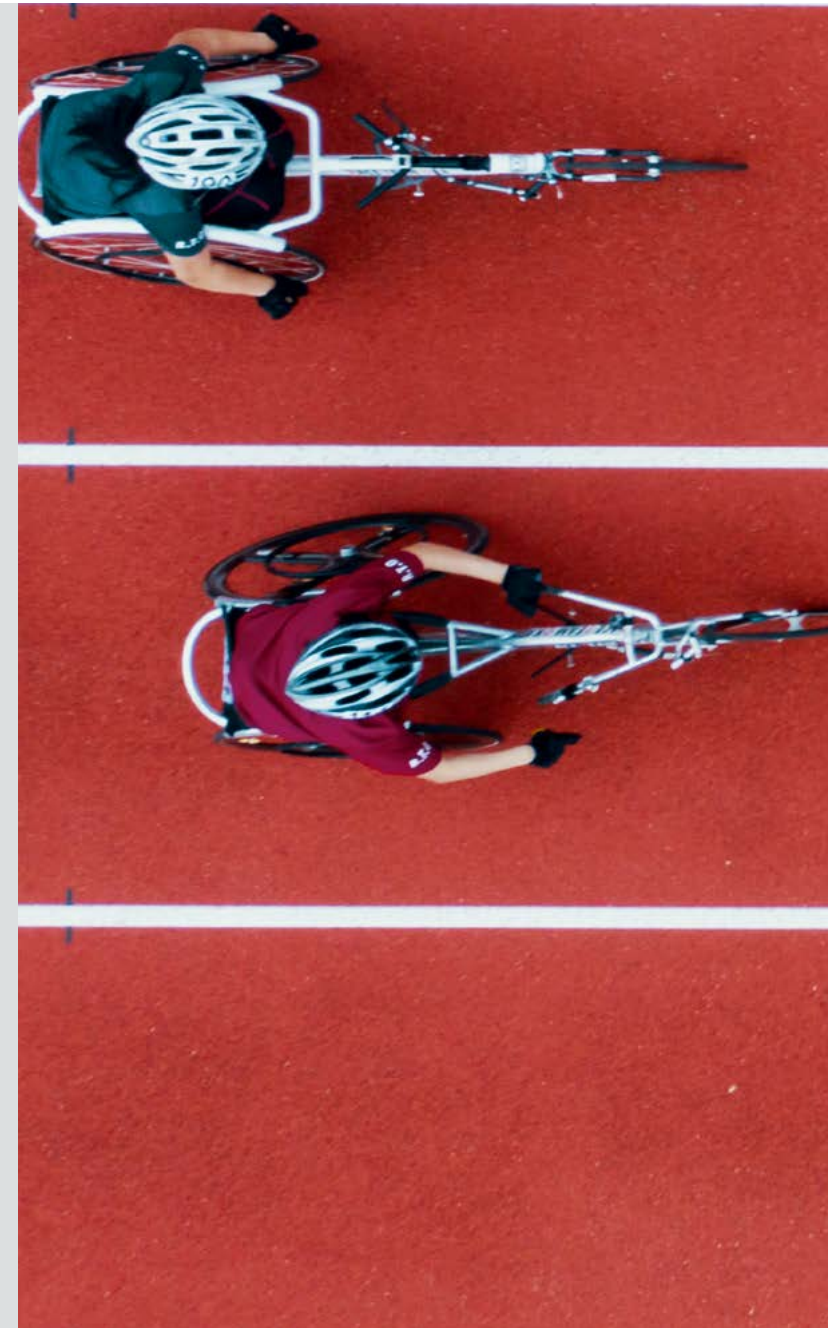
Sur le terrain économique, nous voyons à la fois l'arrivée de nouveaux sponsors privés et l'essor du sponsoring à mission. Dans le champ technologique, la *sports-tech* française pousse la digitalisation et la *gamification* de l'expérience fan, tandis que la filière esport poursuit sa quête de maturité.

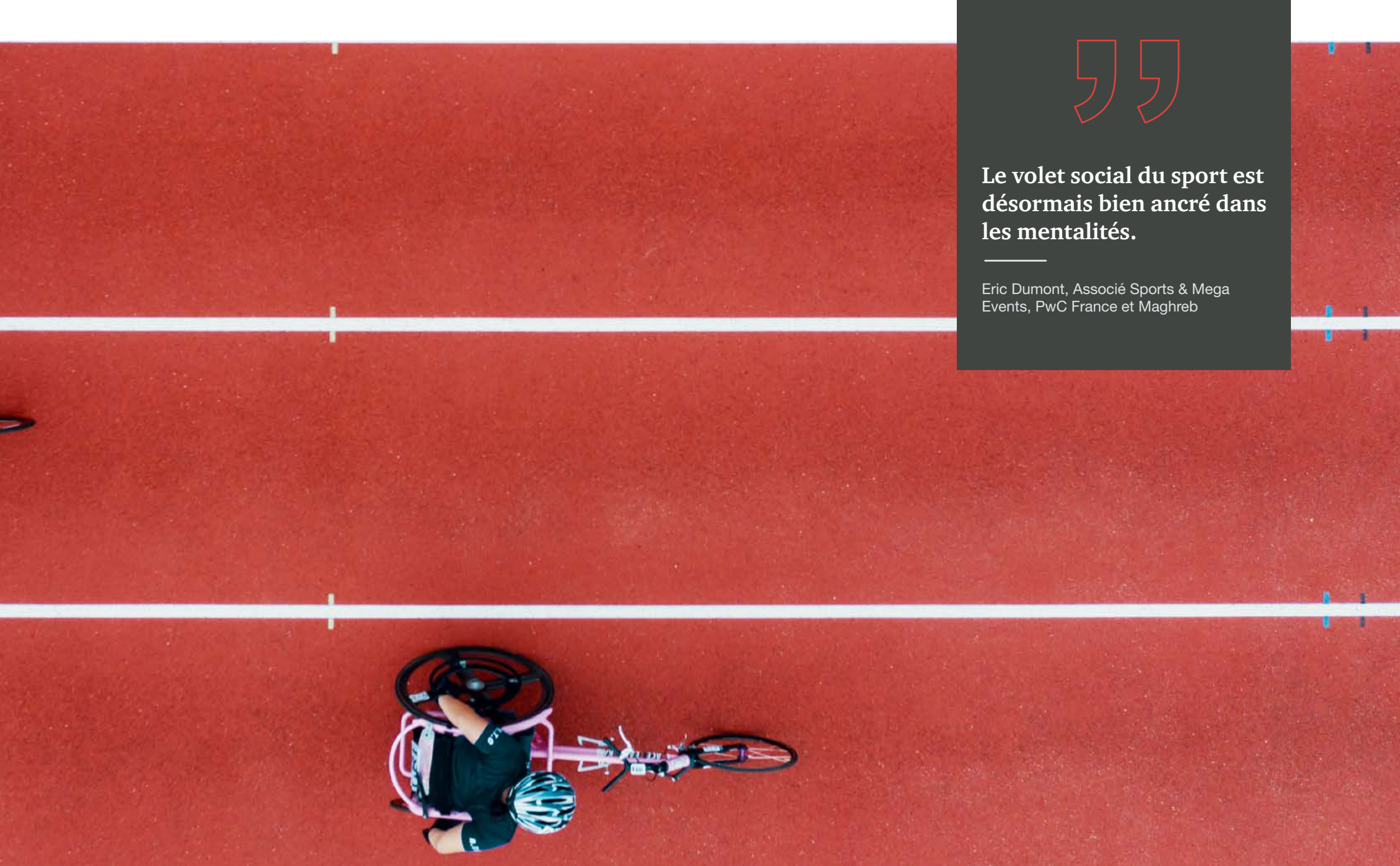
Le volet social du sport est désormais bien ancré dans les mentalités. L'innovation sociale par le sport étend son rayon d'action et la dynamique du Parasport en France est en phase d'accélération, bien que beaucoup reste à faire. Les défis ne manquent pas, de la place des femmes dans le sport, un terrain à consolider, à l'enjeu de santé publique qu'est la pratique sportive pour faire bouger les Français et lutter contre la sédentarité.

Sur tous ces sujets, le sport français va bénéficier d'un immense coup d'accélérateur avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, dont PwC France est un fier partenaire officiel. Avec l'engagement, la célébration et l'héritage pour piliers, Paris 2024 met en place un modèle de livraison unique à même de relever tous les défis, qu'ils soient technologiques, humains ou organisationnels, et de marquer durablement la pratique sportive des Français.



Eric Dumont, Associé Sports & Mega Events, PwC France et Maghreb





”

Le volet social du sport est désormais bien ancré dans les mentalités.

Eric Dumont, Associé Sports & Mega Events, PwC France et Maghreb



Sommaire



1

État des lieux de l'industrie du sport dans le monde

2

État des lieux de l'industrie du sport en France

3

Tendances et mutations du sport français

4

Le sport pour tous, vraiment ?

5

Paris 2024, l'événement du siècle en France



Merci aux expertes et experts qui partagent dans cette étude leurs perspectives :

2

Sur l'évolution du modèle économique du sport

- Hélène Schrub, Directrice Générale, FC Metz
- Jean-Pierre Siutat, Président, FFBB

3

Sur l'essor du sponsoring à mission

- François-Xavier Bonnaillie, Directeur Commercial, Paris 2024

Sur la sports-tech française et l'expérience fan

- Frédéric Saint-Sardos, Vice-Président, Havas Play

Sur l'innovation sociale par le sport

- David Blough, auteur de « Le sport des solutions »

Sur la filière sport en quête de maturité

- Bertrand Perrin, Directeur, Paris&Co Esport (ex Level256)

4

Sur le sport et santé : faire bouger les Français

- Emmeline Ndongue, Manager Éducation, Paris 2024

Sur la dynamique du parasport en France

- Elie Patrigeon, Directeur Général, CPSF

Sur la place de la femme dans le sport

- Hélène Schrub, Directrice Générale, FC Metz
- Emmeline Ndongue, Manager Éducation, Paris 2024

5

Sur les piliers de Paris 2024 : engagement, célébration, héritage

- Michaël Aloïsisio, Directeur Général Délégué, Paris 2024

Sur le modèle de livraison unique de Paris 2024

- Argyris Caridakis, Directeur des Services des Jeux, Paris 2024

Sur le défi humain et organisationnel de Paris 2024

- Agnès de Saint Ceran, Directrice des Ressources Humaines, Paris 2024





1

État des lieux de l'industrie du sport dans le monde

Ce chapitre reprend les chiffres clés de l'enquête mondiale publiée par PwC en 2023.

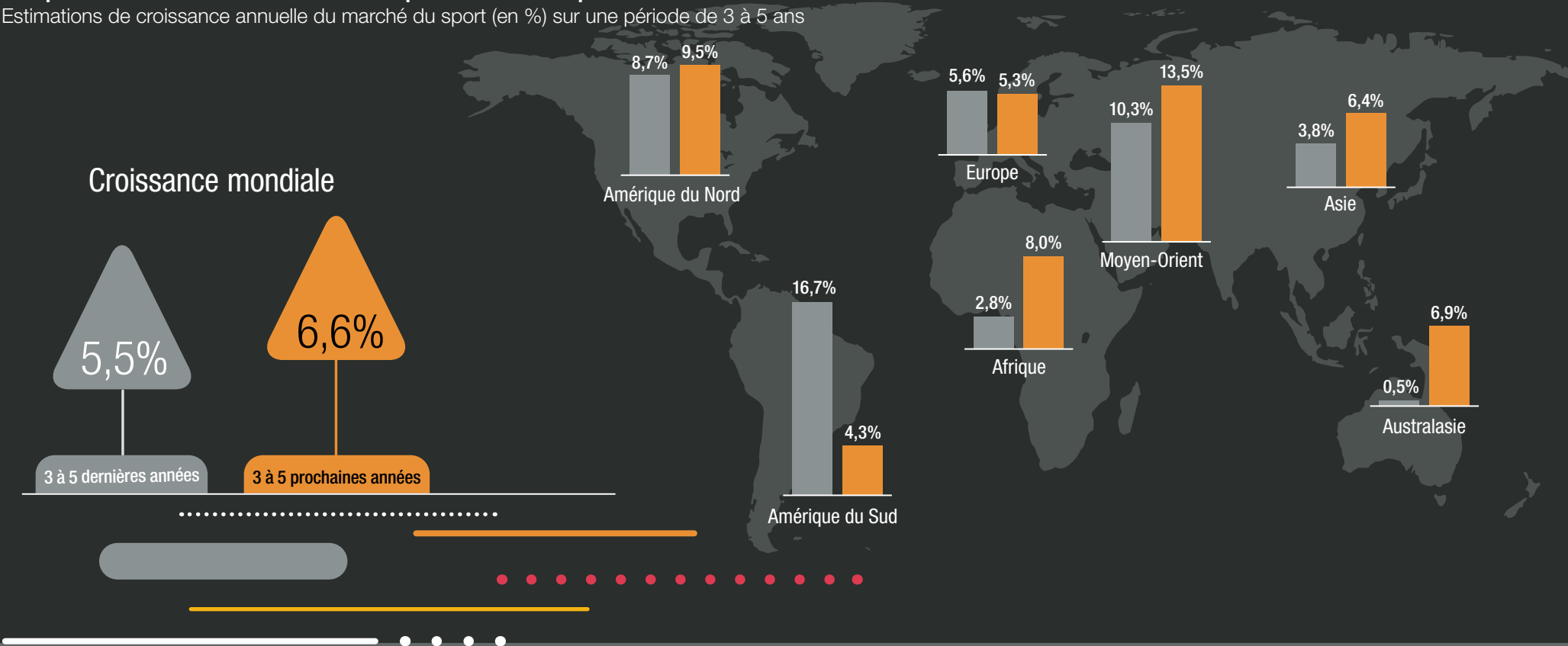
Au total, 507 personnes occupant un poste à responsabilité dans l'industrie du sport dans 43 pays ont répondu à notre questionnaire en ligne de septembre à novembre 2022.

<https://pwc.co.uk/SportsSurvey>



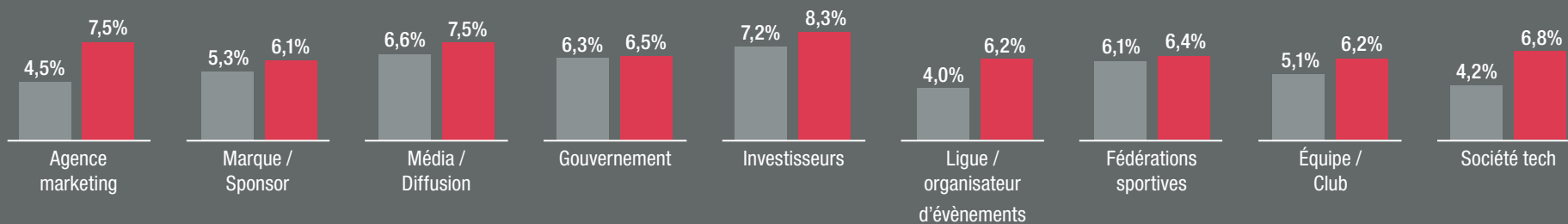
Perspectives de croissance du marché le plus connu des répondants

Estimations de croissance annuelle du marché du sport (en %) sur une période de 3 à 5 ans



Perspectives de croissance du marché par acteur

Estimations de la croissance annuelle en pourcentage sur une période de 3 à 5 ans



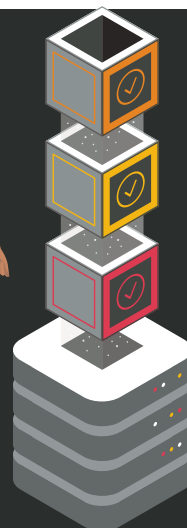
Source : PwC Analysis, N = 507 | Retrouvez l'intégralité de l'étude sur <https://pwc.co.uk/SportsSurvey>



View from the top

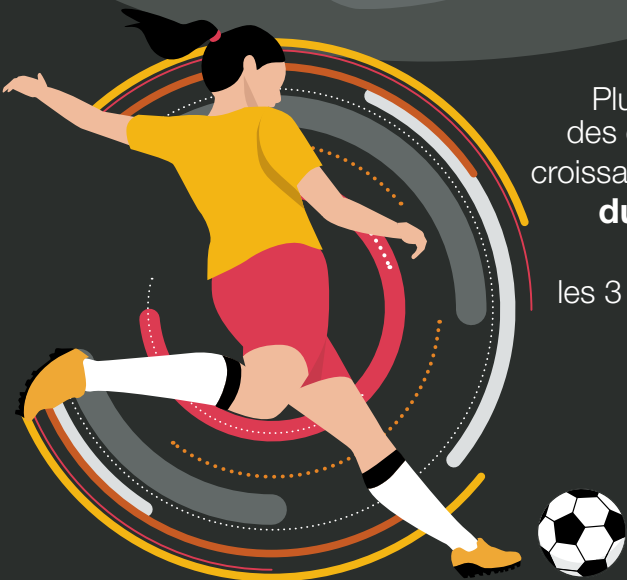


~76% des répondants estiment que les grands acteurs technologiques non traditionnels sont les mieux placés pour **remporter la bataille des droits de diffusion**



~74% des organisations interrogées **n'ont pas défini de stratégie Web3**

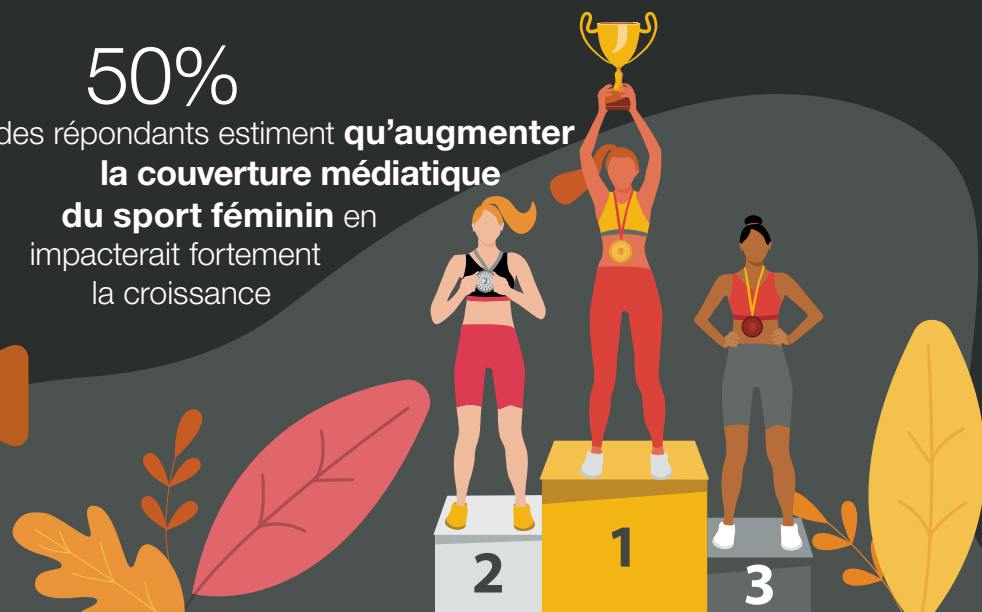
Plus de 40% des personnes interrogées estiment que le **Web3** et la blockchain offriront une opportunité significative pour **les collections sportives (cartes, vidéos et articles de sport)**



Plus de 75% des experts prévoient une croissance **des revenus du sport féminin** supérieure à 15% dans les 3 à 5 prochaines années



50% des répondants estiment **qu'augmenter la couverture médiatique du sport féminin** en impacterait fortement la croissance





~65% des personnes interrogées estiment que la taille de **l'investissement IT (équipements et logiciels)** est le principal obstacle au développement des stades intelligents



48% des dirigeants estiment que changer la culture organisationnelle est le plus grand défi **dans la mise en œuvre d'une stratégie ESG globale**

Les enjeux **environnementaux** sont le **critère ESG** le moins avancé au sein des organisations interrogées



<60% des répondants déclarent **réussir à monétiser les données** collectées auprès des supporters



Plus de **83%** des dirigeants pensent que **l'investissement institutionnel va continuer à croître** dans les 3 à 5 prochaines années



État des lieux de l'industrie du sport en France

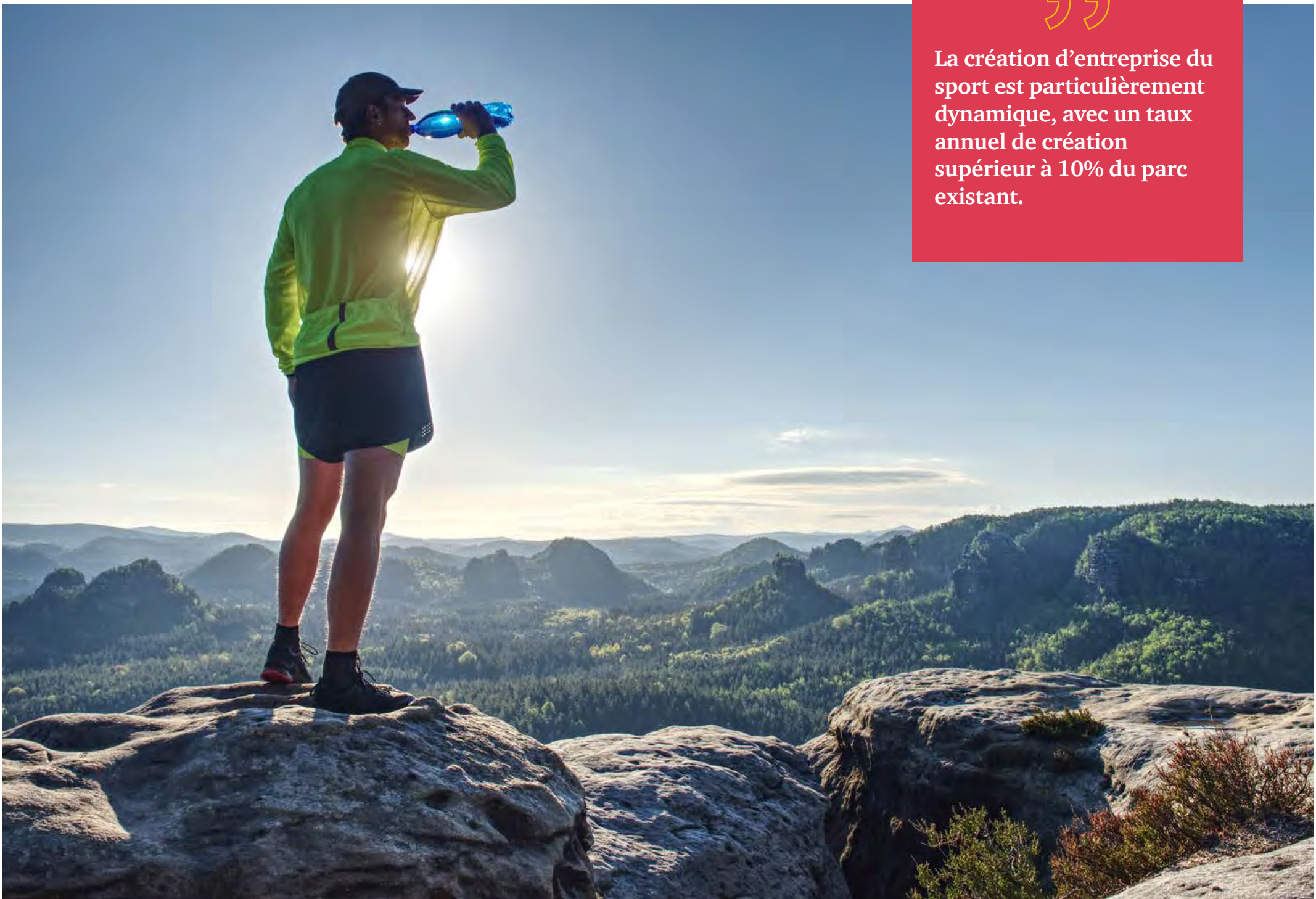
Un environnement pluriel au service du sport

L'industrie du Sport en France pèse jusqu'à 2,6% du PIB, **selon une récente étude du groupe BPCE**. En 2020, la filière affichait 448 000 emplois. Un chiffre sans doute en augmentation depuis malgré l'impasse de la crise sanitaire et grâce au boost de la locomotive des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Le Mouvement Sportif Français s'inscrit dans un écosystème riche articulé autour d'un triptyque d'opérateurs :

- » **Le cœur ou mouvement sportif**, composé de clubs amateurs et professionnels, de fédérations nationales (maillées en ligues et comités départementaux et régionaux) et du Comité National Olympique du Sport Français (CNOSF). Ces clubs et fédérations sportives, constitués la plupart du temps en association, ont pour objet l'organisation d'une ou plusieurs disciplines sportives, dont ils gèrent la pratique, de l'activité de loisir au sport de haut niveau.
- » **Des instances institutionnelles publiques** dont l'organe de gouvernance principal est le ministère chargé des sports accompagné par l'Agence Nationale du Sport, fondée en 2019. Le maillage territorial est quant à lui assuré par les collectivités, incontournables dans le financement du sport et bientôt par les conférences des financeurs du sport.
- » **Une multitude d'acteurs privés**, des partenaires aux diffuseurs, en passant par les assureurs, les fournisseurs, les agences événementielles ou encore les startups spécialisées.





La création d'entreprise du sport est particulièrement dynamique, avec un taux annuel de création supérieur à 10% du parc existant.





Auparavant, les fédérations remplissaient quasiment uniquement un rôle d'organisateur de compétitions, qu'elles valorisaient et vendaient. Ce modèle est révolu. Il leur faut inventer de nouveaux leviers de développement, sortir de l'hyper-compétition et élargir le public cible.

- Jean-Pierre Siutat,
Président de la FFBB

Des associations et fédérations sportives qui organisent la pratique du sport en France

Les associations sportives, au sens large, sont au nombre de 360 000 en France et représentent, en 2019, près du quart des associations en France. Leur budget total s'élève à 13,1 milliards d'euros en 2019. Parmi elles, près de 40 000 associations sportives françaises emploient 115 000 salariés, avec un budget de 8,5 milliards d'euros.

Près de la moitié (172 000) des associations sportives sont affiliées à une fédération sportive. Les [115 fédérations sportives françaises](#) comptent près de 18,4 millions d'adhérents, licenciés ou détenteurs d'autres titres de participation. Le football, avec ses 1,9 millions de licenciés, est le sport le plus populaire en France. Le tennis et l'équitation complètent le podium avec respectivement 950 000 et 664 000 licenciés.

Des acteurs publics stables dans leur financement et leurs effectifs

Depuis 2014, la dépense sportive publique est stable. L'ensemble des acteurs publics financent le sport à

hauteur de 20 milliards d'euros par an. Ce montant provient à hauteur de 33% de l'État (principalement le ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur) et à hauteur de 63% des collectivités territoriales, premier financeur public du sport en France.

Le nombre d'emplois salariés de la fonction publique d'État de la filière sportive est resté stable depuis 2009, avec près de 42 000 emplois, pendant que celui de la fonction publique territoriale a légèrement augmenté (+3 000 entre 2009 et 2017).

Des acteurs privés très dynamiques mais hétérogènes

Les entreprises privées de la filière sportive, c'est-à-dire celles dont l'activité est quasiment exclusivement ou exclusivement associée au sport, ont généré un chiffre d'affaires de 77,7 milliards d'euros en 2019 selon l'étude du Groupe BPCE de 2020. Le secteur se révèle cependant particulièrement hétérogène, puisque 24% des entreprises de cette filière génèrent 96,5% du chiffre d'affaires.

Le nombre d'entreprises liées au secteur sportif (affiliées et/ou répertoriées comme telles auprès de l'Urssaf)

a quasiment doublé sur une décennie pour s'élever à 112 000 en 2019. C'est un rythme de croissance deux fois plus soutenu que celui observé pour l'ensemble des entreprises en France. La création d'entreprises du sport est donc particulièrement dynamique, avec un taux annuel de création supérieur à 10% du parc existant.

Quant au nombre d'emplois salariés du secteur sportif privé, il est en constante augmentation depuis 2007 et a atteint près de 330 000 postes. Pour diverses raisons, notamment, démographiques et économiques, les départements de Paris, des Hauts-de-Seine et du Nord (où l'on trouve par exemple le siège social de l'enseigne Decathlon) concentrent à eux 3 plus de 20% des effectifs des entreprises de la filière sportive en France.

Notons le poids toujours majeur des bénévoles, qui portent le secteur du sport sur le terrain avec pas moins de 5 millions de contributeurs et un équivalent temps plein de 181 000 emplois, non valorisés monétairement.

Le caractère protéiforme de la dépense d'entreprise dans la filière sportive rend difficile sa mesure.



Retenons toutefois qu'une grande partie de ces dépenses est captée par le sport professionnel de haut niveau. Certaines entreprises décident également de soutenir les associations sportives sous des formes autres que financières (comme le mécénat de compétences par exemple).

Un modèle économique en perpétuelle évolution

Les fédérations sportives, clubs et entreprises privées sont des acteurs complémentaires dans le développement de la pratique sportive en France. La conquête d'un public ou d'une population la plus large possible est au cœur de leurs plans de croissance et de développement économiques. Cette stratégie de conquête se traduit en bout de chaîne par l'adhésion à un club sportif, l'engagement des supporters ou la vente de biens et services.

Les clubs professionnels jouissent pour leur développement économique d'une plus grande diversité de sources potentielles de revenus. Les contrats de sponsoring, la billetterie, le merchandising ou encore les droits de diffusion constituent leurs principales sources de revenus. À titre d'exemple, les droits de diffusion représentaient 56% des revenus totaux des équipes européennes de football en 2021 soit près de 9 milliards d'euros, selon une [étude Xerfi](#).

Pour une majorité des fédérations françaises (59%), le modèle économique repose pour plus de la moitié sur les revenus tirés des licences. Les subventions publiques ne représentent qu'un quart de leurs sources de revenus. Cette dépendance notable des fédérations au système de licences alimente toutefois des réflexions au sein de leur gouvernance pour repenser leur modèle économique : 41% des fédérations considèrent en effet que la licence n'est plus un levier de croissance. **Près de huit fédérations sur 10 font de la transformation de leur modèle économique un projet à court ou moyen terme.**

Jusqu'alors monopole des 115 fédérations sportives, l'organisation de la pratique sportive en France est aujourd'hui l'affaire de nouveaux acteurs et opérateurs du sport (plateformes de médias sociaux, start up spécialisées dans la performance sportive ou dans l'expérience spectateur, etc.). L'émergence de ces acteurs s'est accélérée dans le sillage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Force est alors de constater que le système fédéral est entré dans un nouveau champ concurrentiel.



PwC a accompagné le CNOSF dans le cadre d'une étude pour décrypter le modèle économique des Fédérations





Point de vue d'experte

Hélène Schrub

Directrice Générale du FC Metz



Le football doit avancer sur ses deux jambes : celle de la modernité et du divertissement, mais également celle d'un football à l'histoire populaire et à l'ancrage territorial fort.

- **Hélène Schrub,**
Directrice Générale du FC Metz

Vers une diversification du modèle économique des clubs professionnels

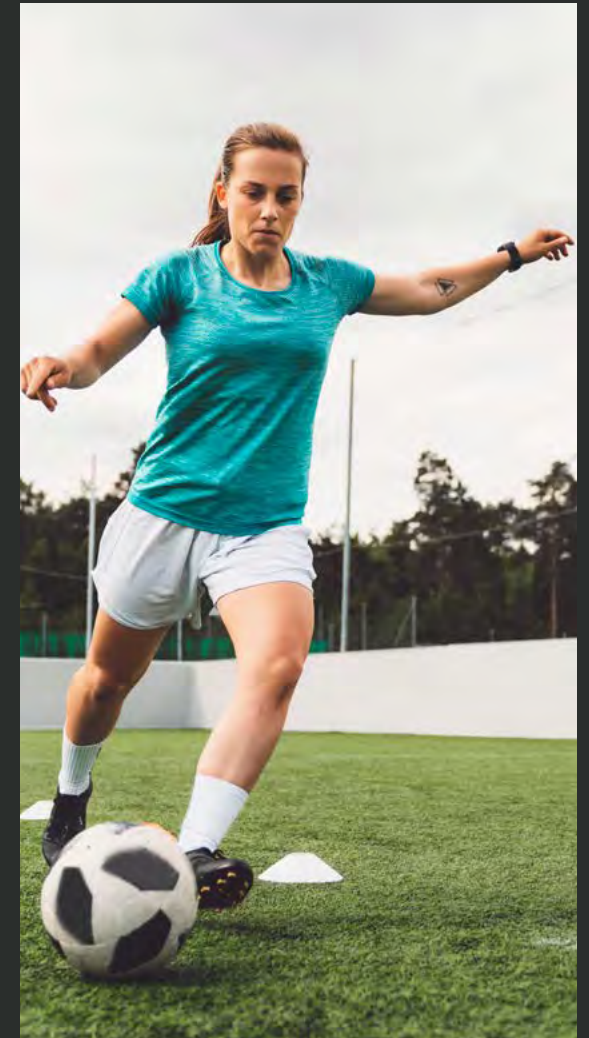
Les revenus classiques des clubs de football professionnels (droits TV, sponsoring et billetterie) étant très liés aux résultats sportifs, nous tentons de plus en plus de les stabiliser en les diversifiant.

L'exploitation des infrastructures permet aux clubs de générer des revenus non liés à la réception de spectateurs ou à l'organisation de matchs. Par exemple, le FC Metz fait vivre le stade Saint-Symphorien toute l'année grâce à la commercialisation de 10 000 m² dédiés à l'accueil d'événements d'entreprises et d'un cercle d'affaires.

Les clubs de football essaient également d'allonger la durée de présence des supporters au stade, notamment en les faisant venir plus tôt, grâce à des animations autour du stade et des spectacles à l'intérieur de l'enceinte. Ces initiatives permettent d'attirer un public différent au stade, plus féminin par exemple, qui était peut-être initialement moins attiré par l'aspect purement sportif.

Même si le monde du football professionnel en France reste convalescent d'une période Covid qui l'a profondément atteint, je reste optimiste pour le futur de notre industrie. La formation de la société commerciale de la Ligue de Football Professionnel (LFP) doit impulser une nouvelle dynamique dans le développement économique de nos clubs. Nous devons tendre vers cette agrémentation du match de football vers un spectacle qui doit attirer un public différent et plus nombreux, quels que soient les résultats sportifs.

En 2023, un club professionnel, *a fortiori* s'il est de taille petite ou moyenne, doit rester attentif aux innovations à sa portée en termes d'accueil des spectateurs et de nouvelles tendances de consommation. L'aspect sportif reste également clé avec la formation sportive, qui reste une pierre angulaire du modèle économique de plusieurs clubs en France.





L'avion à tout prix, dans n'importe quelle condition, c'est non.

- **Hélène Schrub,**
Directrice Générale du FC Metz

Les clubs de football professionnel au service de leur territoire et de la société

L'ancrage territorial est crucial pour beaucoup de clubs en France, pour lesquels l'histoire est très liée à celle de leur région. Sans cet aspect, nous couperions de nos premiers supporters, qui sont aussi nos premiers clients. Le football professionnel reste quelque chose qui fait rêver et qui doit continuer de faire rêver. Pour cela, des devoirs sont attachés au fait d'être un footballeur professionnel et d'être un club professionnel. C'est notre rôle d'être présents sur le territoire et d'être exemplaires, notamment auprès des plus jeunes et des publics en difficulté.

Le sujet environnemental est arrivé plutôt récemment pour les clubs professionnels. Par exemple, lorsque nous organisons un match à Saint-Symphorien, une petite ville, de 15 000 à 25 000 spectateurs se déplacent, ce qui engendre beaucoup de problèmes énergétiques.

Plusieurs initiatives peuvent être mises en place par les clubs professionnels. D'abord pour faire changer les mentalités, grâce à l'effet caisse de résonance que nous pouvons avoir, mais surtout en essayant de trouver des solutions pour diminuer notre empreinte carbone. Nous pouvons par exemple agir sur la manière dont nous chauffons nos infrastructures et notre pelouse, en privilégiant, comme nous le faisons au FC Metz, des technologies telles que la biomasse et le chauffage urbain, ou sur la manière dont nos équipes se déplacent.





Point de vue d'expert

Jean-Pierre Siutat

Président, Fédération Française de Basket-Ball (FFBB)

”

Force est de constater une plus forte fragilisation du système fédéral français depuis l'annonce de l'attribution des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 à la Ville de Paris.

- Jean-Pierre Siutat,
Président, FFBB

État des lieux : les fédérations, des opérateurs du sport parmi d'autres

Jusqu'à récemment un monopole des fédérations, l'organisation de la pratique sportive est aujourd'hui répartie entre de nombreux opérateurs. Historiquement, les clubs s'affiliaient en effet à une fédération afin de bénéficier de leur structure, de leur accompagnement et de leurs services.

Aujourd'hui, avec l'évolution de la société et l'approche de plus en plus commerciale des opérateurs, d'autres structures ont éclos et se sont multipliées dans le sillage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Dès lors, les fédérations sont contraintes d'évoluer dans un champ plus concurrentiel qu'auparavant.

De nouvelles sources de revenus

Le modèle traditionnel des fédérations, basé sur la valorisation et la vente d'événements spor-

tifs qu'elles organisent, est désormais révolu. De nouveaux leviers de développement doivent être développés pour sortir le modèle des fédérations de l'hyper-compétition. La pratique non compétitive du sport est une piste sérieuse de relai : sport loisir, sport entreprise, sport et handicap...

Le modèle économique de la licence est également sans doute dépassé. Des réflexions doivent être menées sur le coût réel de la licence et la nature des services proposés par les fédérations.

Ces dernières gagneraient par ailleurs à être propriétaires de tout ou partie de leurs équipements. Elles s'assureraient ainsi une plus grande flexibilité et adaptabilité aux besoins d'un public toujours plus large et hétérogène (ex : jeunes/seniors, B2C/B2B).

Enfin, il est primordial de renforcer le lien avec les entreprises, via notamment la signature de partenariats, et a fortiori de partenariats qui ont du sens, en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

De manière générale, la recherche de nouveaux axes de développement et de diversification des

sources de revenus doit être abordée dans une logique de marché concurrentiel : je dois proposer la meilleure offre, sinon le public partira vers un autre opérateur.

Innover et adapter les formats de pratique sportive aux publics

Il est important que chaque fédération puisse évaluer la pérennité de son offre sans se limiter à l'unique angle de la performance financière. Les clubs sont aujourd'hui trop structurés autour du format « compétition ». Ils doivent s'élargir vers d'autres formes et formats de pratique sportive.

En particulier, le B2C et le B2B2C sont un levier de développement et doivent être source d'innovations. Par exemple, le monde de l'entreprise peut être approché comme source à la fois de soutien financier mais aussi de public pratiquant. La FFBB a innové en ce sens en proposant un [format de jeu 3x3](#) plus conforme aux évolutions de la société et qui répond à de nombreuses attentes d'un public professionnel : des sessions





Le système fédéral doit être protégé au niveau européen et considéré au niveau national.

- Jean-Pierre Siutat,
Président, FFBB

plus courtes, une orientation vers le sport *entertainment*, une cible plus large et un nombre d'annonceurs potentiels plus élevé.

Il est également possible de tirer parti autrement de la filière traditionnelle qu'est l'école pour capter un large public, en adaptant la proposition. Les jeunes ne sont plus dans l'hypercompétition comme leurs aînés. Ils consomment le sport différemment, comme le montre le phénomène Victor Wembanyama sur les réseaux sociaux, dont la viralité des exploits a largement dépassé la communauté des fans de basketball.

Renforcer les autres formes de soutien : collectivités territoriales, bénévolat

Les collectivités locales sont également d'une aide importante dans le développement des fédérations sportives. Leur soutien se matérialise de deux manières : en fournissant des équipements professionnels et amateurs (terrains de proximité,

gestion des infrastructures, etc.), et en contribuant à structurer les clubs.

Ce soutien est toutefois à renforcer car le bénévole, souvent à la base des fédérations sportives, rencontre aujourd'hui de nombreuses difficultés. Il apparaît nécessaire de professionnaliser ce système afin d'atteindre une taille permettant de pérenniser le modèle.

Perspectives

Catalyseur de la perte de monopole des fédérations, l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 accentue leur nécessité de se réinventer. Les Jeux attirent en effet de nombreux acteurs, et renforcent de fait le champ concurrentiel du système fédéral dans lequel évolue depuis longtemps la pratique du sport en France. Même si beaucoup d'acteurs s'engagent dans le sillage des Jeux par opportunité (avec d'ailleurs un risque de désengagement important à la fin), la filière du sport en France se retrouve davantage décentralisée, avec un fort enjeu pour les fédérations de se réinventer et diversifier leur offre.

Les Jeux de Paris 2024 auront vraisemblablement un impact, notamment sur l'organisation de toute la filière sportive en France et la nature de ses ambitions. Pourra-t-on maintenir le système français et européen tel qu'il est aujourd'hui, c'est-à-dire orienté vers la performance, ou se dirige-t-on vers un modèle américain davantage orienté business, sur le modèle des ligues privées par exemple ?

Un club, c'est comme un restaurant : si ce que l'on y sert est bon, le public vient. Mais si la carte n'évolue pas pendant dix ans, les clients partent au profit de nouveaux opérateurs dont le positionnement est plus en accord avec les besoins du jour.



En savoir plus sur la stratégie de marque réalisée par PwC France pour une fédération professionnelle française



ZOOM

Le rôle des collectivités dans le sport en France



Pour mobiliser les collectivités territoriales, PwC France a créé le label Terre de Jeux 2024

Le développement du sport sur le territoire national trouve un fort écho dans les politiques publiques de proximité menées par les élus locaux, avec cependant de fortes disparités entre les territoires.

Acteur central de proximité, les collectivités territoriales, et en particulier les communes, jouent un rôle prépondérant dans le financement du sport en France. Avec près de 8 milliards d'euros de dépenses annuelles fléchées vers le sport, ce secteur constitue le deuxième poste budgétaire des communes, devant la voirie et derrière l'enseignement. À titre de comparaison, le poste sport ne se hisse qu'en 15^e position dans le budget des départements, et seulement au 18^e rang des dépenses des Régions.

Le sport, et le rayonnement qui lui est associé, permet de valoriser les politiques des élus locaux auprès des électeurs et se révèle être un levier efficace de croissance pour les territoires. À noter que, si les investissements en général sont souvent corrélés aux cycles électoraux des communes, ce phénomène est plus marqué encore concernant les dépenses sportives.

Parce qu'il incarne des valeurs partagées par le plus grand nombre, le sport sert l'action publique locale. Il évoque un modèle non lucratif pour tous et partout. Près de huit équipements sportifs sur 10 sont détenus par les collectivités territoriales. La gestion de ces équipements, quand elle n'est pas réalisée par la collectivité, est déléguée dans 13% des cas aux associations et dans 9% des cas à des acteurs privés. Ce dernier chiffre monte même à 20% si l'on considère uniquement les équipements les plus récents, mis en service après 2005.

Soulignons également le rôle grandissant des conférences des financeurs du sport, entité ayant vocation à incarner sur l'échelon régional la gouvernance partagée du sport voulue par l'ANS. 8 d'entre elles sont déjà fonctionnelles au printemps 2023 avec la création des conférences en Nouvelle-Aquitaine et en Occitanie.

Sur le territoire national, de fortes disparités existent en matière de développement de la filière sportive et d'accès au sport.

Les zones les plus densément peuplées (grandes villes et métropoles régionales) bénéficient d'une forte diversité quant aux équipements

L'action de la collectivité territoriale s'articule principalement autour de cinq volets :

- » Construction et gestion de nouveaux équipements (complexes sportifs, événements sportifs...);
- » Construction et gestion de petits équipements de proximité (parcours de santé, city stades...);
- » Rénovation d'équipements vieillissants ;
- » Réorientation d'équipements existants (mise en commun des associations, pluralité des usages...);
- » Modernisation d'équipements et matériels sans changement d'usage.

sportifs proposés, mais comptent moins d'équipements rapportés au nombre d'habitants. Les territoires ruraux quant à eux compensent une diversité d'équipements plus réduite par un taux d'équipements par habitant plus élevé.

En termes de budget, les dépenses d'une collectivité et la qualité des équipements proposés augmentent avec sa taille : élevées dans les grandes métropoles (en particulier Paris et sa petite couronne, la côte d'Azur, Lille et Lyon), moindres dans les villes moyennes et zones rurales. Les sites de plein air, favorables à la pratique du sport dans la nature, engendrent moins de coûts.





Le sport, et le rayonnement qui lui est associé, permet de valoriser les politiques des élus locaux auprès des électeurs et se révèle être un levier efficace de croissance pour les territoires.



Tendances et mutations du sport français

L'arrivée de nouveaux sponsors privés

Les entreprises privées sont depuis longtemps impliquées dans le sponsoring sportif. Trois formes principales de financement contribuent à renforcer leur positionnement dans le monde du sport :

- » **Le sponsoring**, forme de financement privé la plus courante en France. Les sommes qui y sont engagées sont évaluées à 3 milliards d'euros par an. Au niveau mondial, le sponsoring a progressé en moyenne de 4,2% par an depuis 2011. En France, le Paris Saint-Germain a prolongé en 2019 son association avec l'équipementier sportif Nike pour **un montant record estimé à 75 millions d'euros par saison**, pour un partenariat courant jusqu'en 2032.
- » **Le mécénat d'entreprise**, soutien matériel sans contrepartie du bénéficiaire. En 2019, le sport était, en France, **le domaine mobilisant le plus le mécénat d'entreprise** : plus de la moitié des entreprises mécènes le sont dans le secteur sportif.
- » **Le naming**. Moins répandue que chez nos voisins européens, cette forme de financement consiste à apposer le nom d'une entreprise à une enceinte, une compétition ou une équipe sportive.





Le sponsoring sportif est en constante évolution et les montants et modalités contractuelles fluctuent au gré de l'arrivée de nouveaux secteurs d'activité.

Par exemple, des firmes des secteurs porteurs de la blockchain et des crypto-monnaies ont fait une entrée remarquée ces deux dernières années. Leur présence s'est accrue exponentiellement et a fait de nombreux heureux, notamment dans le football et le sport automobile.

Mais la faillite de FTX fin 2022 a montré les fragilités et risques inhérents au sponsoring : dans l'industrie sportive, la clé de la réussite (et la pandémie de Covid-19 n'a fait que le corroborer) réside dans la diversification des sources de financement.

L'essor du sponsoring à mission

Par ailleurs, les sponsors n'accompagnent plus uniquement les organisations sportives sur le plan financier, mais sont également des moteurs au service de leur vision, notamment sur le plan social et environnemental.

Ainsi, des entreprises de la tech ont fait le choix d'accompagner le sport féminin, vecteur de messages plus en prise avec les enjeux sociétaux actuels. Au niveau mondial, le sponsoring des compétitions féminines organisées par l'UEFA, la FIFA et World Rugby a été multiplié par 2,5 entre 2018 et 2021.

En France, la Fédération Française de Football (FFF) s'engage avec des partenaires au service de l'accès au football pour tous : programmes Xbox FC et Xbox Day avec Microsoft dans le football amateur, programme sensationELLES de soutien de la pratique féminine avec Intermarché, ou encore participation au Programme éducatif fédéral (PEF) avec Orange pour promouvoir l'éducation au numérique.

D'autres initiatives promeuvent la pratique du sport pour tous : le Pacte Utile (Caisse d'Épargne et Fédération française de basket-ball) et l'initiative RePlay (UEFA et Lay's) en sont des exemples révélateurs.

Parmi les partenaires de Paris 2024, de grands acteurs partagent la conviction que « [Le sport peut tout changer](#) » et s'investissent dans des initiatives qui portent cette vision. Avec Imagine 2024, son programme de mobilisation et d'engagement interne, BPCE incite ses collaborateurs à la pratique sportive et à l'engagement sociétal. La FDJ cherche quant à elle, en soutenant le fonds Impact 2024, à développer la pratique du sport féminin via l'accompagnement de projets. En 2022, EDF a lancé enJeux d'avenir 2024, un vaste programme d'héritage sur des thématiques sociales et environnementales visant à changer le regard sur le handicap, soutenir l'apprentissage de la nage et accélérer la transition écologique par le sport.





Point de vue d'expert

François-Xavier Bonnaillie
Directeur Commercial, Paris 2024



La tendance des partenariats à mission donne plus de valeur à tout projet qui sert sincèrement des intérêts plus responsables.

- **François-Xavier Bonnaillie**,
Directeur Commercial,
Paris 2024

Le partenariat à mission selon Paris 2024

Les droits que Paris 2024 attribue à ses partenaires illustrent un type de partenariat à mission.

Pour le comité d'organisation, il est important de partager l'histoire derrière la candidature aux Jeux de Paris 2024, la vision et les considérations sociales et environnementales prises en compte dès la création du projet.

Le règlement des Jeux Olympiques et Paralympiques interdisant la publicité dans les stades, Paris 2024 ne vend donc pas d'emplacements pour de l'affichage. Pour les partenaires, l'intérêt est de participer à l'organisation d'un événement planétaire qui a un impact sur la société et un vrai sens pour eux. Cela leur permet de se différencier sur leur marché et d'améliorer leur marque employeur.

Il en découle que l'interlocuteur privilégié de Paris 2024 au sein de l'entreprise partenaire n'est pas le directeur de la communication mais très souvent le dirigeant, qui a une vision à 360° de son entreprise lui permettant de comprendre la valeur ajoutée du

partenariat en termes d'image de marque en interne et en externe.

À *contrario*, il existe chez de potentiels partenaires un écart entre la volonté de participer à l'histoire de l'événement et la réalité d'un calcul de retour sur investissement à très court terme. Il est encore difficile de valoriser une marque employeur via des engagements sociaux ou environnementaux ou encore un outil pour fédérer les employés.

Certaines entreprises, notamment celles ayant des cycles de pilotage financiers court-termistes, ont ainsi finalement décidé de ne pas sponsoriser les jeux Paralympiques, estimant le ROI monétaire trop faible ou la valorisation des autres éléments trop aléatoire.

Les spécificités du système partenarial de Paris 2024

La sélection des entreprises candidates par Paris 2024 suit notre stratégie responsable tout en reflétant les spécificités du système partenarial des Jeux Olympiques et Paralympiques :

- » **La localisation du partenaire, de préférence une entreprise domestique.** Dans le cas de Paris 2024, l'enjeu est d'arbitrer entre une politique de 100% *made in France* et la contrainte d'un marché de taille restreinte. Un cahier des charges fort auprès des partenaires étrangers (par exemple, un minimum de 15% de *made in France*) permet l'application de nos engagements responsables.
- » **La candidature d'entreprises qui n'ont pas l'habitude de sponsoriser des événements sportifs.** Ainsi, la cannibalisation des parts de marché des droits médiatiques pour les autres événements sportifs est improbable.
- » **L'entrée de nouveaux acteurs du sponsoring,** tels que les entreprises spécialisées dans le domaine des crypto-monnaies. Ce vivier de nouvelles sources de revenus pour les événements sportifs recherche avant tout la notoriété du média à résonance mondiale. Il n'est donc pas la cible pour un événement comme les Jeux Olympiques et Paralympiques, qui n'offrent pas de visibilité sur le terrain et dont l'intérêt essentiel est lié à l'organisation de l'événement.



ZOOM

Le partenariat de PwC France avec Paris 2024 : un exemple de sponsoring à impact

Contribution de PwC France aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 :

- » Plus de 330 missions réalisées ou en cours de réalisation
- » Plus de 400 collaborateurs mobilisés sur ces missions
- » 23 collaborateurs détachés au sein des équipes de Paris 2024.

Acteur de référence dans l'accompagnement de projets complexes visant à créer un impact positif, PwC France s'appuie sur son expérience et sa pluridisciplinarité pour aider Paris 2024 à réaliser son ambition d'organiser des Jeux plus solidaires (héritage), plus inclusifs (dont une stricte parité entre les athlètes femmes et hommes) et plus verts (par exemple, via la réduction de moitié des émissions de gaz à effets de serre).

Ce partenariat s'inscrit en écho aux nombreuses initiatives de PwC en faveur du sport en entreprise, qui promeut la performance individuelle et collective par le bien-être, de la diversité et de l'inclusion, que le cabinet voit comme source d'innovation et de performance, et de la décarbonation, via son objectif Net Zero 2030.



Un grand critère de réussite d'un partenariat est de s'engager de la manière qui sera à la fois la plus efficace au service de la cause commune et la plus profitable pour chacune des parties. Certains partenaires apportent un soutien financier ou un appui logistique, d'autres peuvent contribuer sous la forme de prestations intellectuelles ou de services. C'est le cas de PwC France dont l'engagement, en tant que partenaire de Paris 2024, repose sur la mise à disposition de notre savoir-faire pluridisciplinaire et de notre capacité à gérer des projets complexes. Cet accompagnement constitue également pour nous un laboratoire d'innovation.

- Agnès Husserr,
Associée, en charge du sponsoring
Paris 2024, PwC France et Maghreb



Avec PwC France, nous avons fait le choix de l'expertise pour nous accompagner et nous aider à proposer un nouveau modèle pour ces Jeux Olympiques et Paralympiques : un modèle plus responsable, plus durable, plus solidaire et plus inclusif, en réponse aux grands défis de notre époque. Grâce à son expérience dans la conduite de projets d'envergure et son expertise sur des problématiques comme la transition énergétique ou l'innovation, PwC France va nous aider à relever ce défi.

- Tony Estanguet,
Président de Paris 2024



En savoir plus sur le Partenariat de PwC France et Paris 2024



La sports-tech française, entre digitalisation et gamification de l'expérience fan



Les attentes des fans en matière de personnalisation et d'interaction avec leurs clubs et joueurs préférés augmentent et poussent les clubs et autres acteurs clés de l'industrie du sport à proposer une expérience supporters davantage digitalisée et gamifiée. Dans cet objectif, les clubs ont fortement recours à la croissance externe en tissant des partenariats avec des startups françaises spécialisées. Une tendance qui s'illustre par de nombreux exemples d'acteurs qui n'étaient pas dans le paysage il y a quelques années, tels que Sorare, Mon Petit Gazon, VOGO SPORT ou encore Ticketchainer.

La licorne française Sorare, valorisée à plus de 4,3 milliards de dollars en 2021, compte plus de 3 millions d'utilisateurs et a signé plus de 300 partenariats sportifs dans le monde. Créée en 2018, la plateforme permet aux utilisateurs de composer leur équipe en ligne à l'aide de cartes de joueurs virtuelles. Ces cartes, proposées à l'aide de la blockchain sous forme de jetons non fongibles (NFT),

peuvent être achetées, vendues ou échangées entre utilisateurs. La startup permet, à date, une immersion au sein des plus grands championnats de football ainsi que les prestigieuses ligues nord-américaines de basket-ball (NBA) et de baseball (MLB). Cela représente une nouvelle source de revenus pour les clubs (le contrat entre la Premier League et Sorare est estimé à plus de 30 millions de livres sterling) mais aussi pour la presse spécialisée comme en atteste le [partenariat signé avec L'équipe](#).

Le jeu **Mon Petit Gazon** (MPG) place l'utilisateur en entraîneur de foot, avec des résultats basés sur les performances en temps réel des joueurs. La startup affiche un chiffre d'affaires de 1,5 millions d'euros en 2021 et compte plus de 4 millions de joueurs. Son rachat en 2022 par la Ligue de football professionnel française met en exergue le besoin des instances sportives d'accompagner la digitalisation des audiences et de toucher un public plus jeune en s'appuyant sur des entreprises françaises innovantes.

L'application de diffusion en live de contenus audiovisuels **VOGO SPORT** couvre 25 disciplines sportives et est utilisée dans plus de 2 000 événements sportifs. Cette startup constitue un levier pour les stades français afin de poursuivre leur mutation en *smart stadiums* en donnant accès aux supporters, directement sur leur téléphone, au replay et à de nouveaux angles de vue de l'événement en direct. L'entreprise a tissé des partenariats avec des clubs et fédérations de sports variés, du football à la F1 en passant par le rugby.

La startup **Ticketchainer**, incubée au sein du Tremplin, offre la possibilité de mettre en place un parcours d'achat personnalisé et gamifié. Avec plus d'un million de billets vendus en 18 mois d'existence, les partenariats se multiplient entre Ticketchainer et différents clubs français (football, volleyball, rugby, handball...) afin, entre autres, de gamifier la phase (pré)transactionnelle : lorsque le fan va ou est en train d'acheter un service ou un produit dérivé.





Point de vue d'expert

Frédéric Saint-Sardos
Vice-Président, Havas Play



Nouveau levier de développement, le Web3 est un moyen de pérenniser le lien entre les opérateurs du sport et leurs spectateurs. C'est une façon de rééquilibrer les choses afin que les personnes qui créent de la valeur y trouvent aussi leur compte.

- Frédéric Saint-Sardos,
Vice-Président, Havas Play

Sport et spectacle, une liaison dangereuse ?

Le sport et l'entertainment ont toujours été deux offres voisines et poreuses. Elles tendent de plus en plus à se rapprocher, c'est une réalité. La volonté des opérateurs de faire du sport la composante d'un spectacle plus global est indéniable.

Toutefois, se satisfaire uniquement du sport-spectacle serait une erreur. Le sport ne doit pas se caricaturer en une pièce de théâtre, même s'il doit s'appréhender aujourd'hui dans une logique de spectacle plus globale. Tomber dans l'extrême du tout spectacle – avec le risque de satisfaire trop rapidement les attentes du public – n'est pas souhaitable.

La digitalisation des usages du sport

Dans la société française, on observe un renforcement des communautés autour de passions sportives communes, notamment chez les jeunes. Même si ces derniers vont moins souvent au stade

par manque de moyens dans la plupart des cas, leur attirance pour les compétitions sportives et le sport de manière générale n'en est pas moins réduite.

Plateformes de streaming, youtubeurs-commentateurs : les jeunes consomment le sport différemment. Force est de constater que la gamification de l'expérience est un véritable levier de développement qui les touche tout particulièrement. En leur proposant un environnement familier, qu'ils ont connu et apprécié dans leur enfance via notamment les consoles de jeux vidéos, les opérateurs du sport s'assurent de toucher leur cible. Toutefois, même si l'offre pour les jeunes ajoute du spectacle et des paillettes autour du sport, elle se construit toujours sur la même fondation que celle de leurs aînés : l'évènement sportif en lui-même.

Le Web3 et l'inversion de la captation de valeur

Nouveau levier de développement, le Web3 (un web social et décentralisé adossé à la technologie blockchain) inverse la captation de valeur. Le public abandonne son rôle de simple spectateur et devient acteur à part entière de l'industrie. Il peut ainsi partici-

per à l'évolution d'une marque ou d'un évènement sportif et en attendre un réel retour sur investissement.

Tout ceci suscite de l'engouement. Les opérateurs du sport ont trouvé dans le Web3 un moyen de pérenniser le lien avec leurs spectateurs. C'est une façon de rééquilibrer les choses afin que les personnes qui créent de la valeur y trouvent aussi leur compte avec, en bout de ligne, le partage de valeur et la possession par tous.

Le Web3 permet également d'apporter des solutions aux défis sociétaux du 21e siècle. Havas Play a par exemple lancé pendant le confinement le programme L'Enfant Bleu pour venir en aide aux enfants confinés avec des parents maltraitants. L'agence a ainsi créé un avatar au sein du jeu Fortnite, l'Enfant Bleu, animé par des équipes de l'agence 7j/7 et 24h/24. Ce personnage servait de

relais afin de recueillir la parole des enfants et leur permettre de se confier sur des faits de violence ou de harcèlement plus ou moins graves.



On observe un renforcement des communautés autour de passions sportives, notamment chez les jeunes.

- Frédéric Saint-Sardos,
Vice-Président, Havas Play



ZOOM

Les initiatives à impact social dans l'ADN des organisations sportives



Le changement de culture d'entreprise est, selon la septième édition de la *Global Sports Survey* de PwC, le plus grand défi à relever pour transformer socialement les différentes organisations de l'industrie du sport. Tous les acteurs (publics, privés, clubs,...) sont concernés pour effectuer des actions ponctuelles en faveur de l'inclusivité, l'égalité des chances ou encore le développement personnel.

Ces initiatives sont de plus en plus au cœur du projet sportif malgré les ressources limitées des organisations sportives. Paris 2024 en est un bel exemple, avec la création d'*Impact 2024*. Ce Fonds de dotation a pour vocation d'accélérer les projets sociaux par le sport en détectant des projets, en les labellisant, en accompagnant leurs porteurs et en augmentant leur visibilité.



En savoir plus sur le Fonds de dotation de Paris 2024



Le Fonds de dotation **en quelques chiffres, début 2023** :

- » Plus de 800 acteurs du mouvement sportif impliqués dans le portage ou le co-portage des projets,
- » Plus de 700 projets lauréats labellisés « Impact 2024 »,
- » 32 millions d'euros distribués (dont 12 millions d'euros versés directement par le Fonds de dotation),
- » 2,5 millions de bénéficiaires (essentiellement des personnes éloignées de la pratique sportive).





”

Tous les acteurs (publics, privés, clubs,...) sont concernés pour effectuer des actions ponctuelles en faveur de l'inclusivité, l'égalité des chances ou encore le développement personnel.





Point de vue d'expert

David Blough

Ancien Directeur Général de PLAY International et auteur de « Le sport des solutions »

L'essor de l'innovation sociale depuis la fin des années 90

Le secteur de l'innovation sociale par le sport a principalement émergé avec des financements d'acteurs anglo-saxons, notamment via la Fondation Laureus Sport for Good. Créée en 1999 par Daimler AG et Richemont, la fondation fait figure de chef de file du mouvement aux côtés d'autres organisations telles que Beyond Sport. Elle a investi plus de 150 millions d'euros, notamment dans certains pays tel que l'Afrique du Sud, où l'on a pu observer une dynamique portée par de nombreuses structures sportives issues de la société civile.

L'émergence du concept de sport et développement apporte un regard nouveau sur la manière dont le sport peut apporter des réponses à des enjeux non sportifs. Il est désormais davantage perçu comme un levier d'action efficace, à condition de lui donner des moyens, des méthodes et des expertises.

En France aussi, nous avons vu depuis la fin des années 90 des initiatives à la croisée du sport et du développement, et l'essor du sport à impact. Sur le plan quantitatif comme qualitatif, de plus en plus de projets et de programmes sont apparus avec pour objet l'utilisation du sport en réponse à des problématiques sociétales.

Exemples de premières initiatives à grande échelle Sport & Impact en France

1996 Fête le Mur (le tennis contre l'exclusion)

1998 Sport dans la Ville (l'insertion par le sport)

1999 Sport sans Frontières (futur PLAY International - l'éducation et l'accompagnement par le sport)

Aujourd'hui, les fédérations sportives et les clubs sont de plus en plus nombreux à s'inscrire dans cette démarche qui voit dans le sport, au-delà de sa finalité première, un outil pour porter une solution sociale, éducative ou encore environnementale. Les travaux de recherche sur ces approches ont progressé à l'échelle internationale et pointent le bout du nez en France.

Par exemple, sur le champ académique, plusieurs laboratoires STAPS consacrent des recherches-actions à la création de méthodes d'innovation sociale fondées sur l'activité physique et sportive. C'est le cas de Valeurs, innovations, politiques, socialisations et sports (VIPS²) à Rennes et de Vulnérabilités et innovation dans le sport (L-Vis) à Lyon.





Sur le plan quantitatif comme qualitatif, de plus en plus de projets et de programmes sont apparus avec pour objet l'utilisation du sport en réponse à des problématiques sociétales.

- David Blough
Ancien Directeur Général de
PLAY International et auteur de
« Le sport des solutions »

L'innovation sociale, un concept consensuel mais encore mal défini

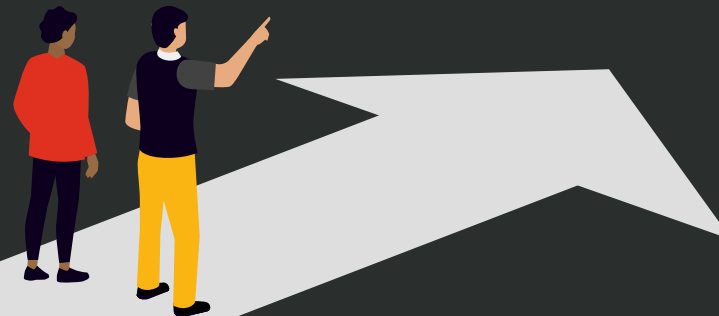
Si la définition d'innovation sociale fait consensus en France, le concept d'innovation sociale par le sport n'est cependant pas stabilisé. Son application au champ du sport est encore en cours de définition, avec un foisonnement d'initiatives dans un écosystème cloisonné et sans référentiel de connaissances au niveau international.

Il est nécessaire de développer une approche plus structurée pour mieux cerner le sujet. À titre d'illustration, il est utile de distinguer l'innovation « dans le sport », « par le sport » ou « à travers le sport » et de souligner les différences d'approche chez les acteurs sportifs traditionnels (fédérations, clubs, comités...), les acteurs publics ou encore les associations ou ONG.

L'impact social au cœur du projet de Paris 2024

L'héritage de Paris 2024 a fait l'objet d'une réflexion stratégique dès la candidature de la France. Cette stratégie s'est ensuite déclinée en actions avec le fonds de dotation Impact 2024, qui finance des projets à impact social. La démarche de consortium entre acteurs de secteurs et l'hybridation des projets sont des atouts de ce Fonds de dotation.

Deux autres points structurants d'Impact 2024 sont le dispositif d'accompagnement, pour aider les projets à se structurer, et la mesure d'impact. Il sera important de veiller à préserver ces deux piliers après Paris 2024, à travers l'accompagnement sur le volet financier et l'apport d'expertise.



Les trois grands défis de l'innovation sociale par le sport

L'innovation sociale par le sport rencontre plusieurs défis, parmi lesquels :

- » **Évaluer les effets des projets et leur impact social :** il est important aujourd'hui de structurer cette démarche pour développer la mesure d'impact ;
- » **Développer des alliances et des partenariats,** en incitant les acteurs à répondre aux appels à projets en consortiums ou groupements pour bénéficier des subventions ou de fonds ;
- » **Accélérer la transformation numérique,** en lien avec les deux défis précédents.

Au-delà de l'investissement dans les projets d'innovation sociale par le sport, il est nécessaire d'investir dans la recherche pour documenter ces initiatives, capitaliser sur les réalisations en recensant les méthodes, approches et pratiques. Cela permettra d'arriver à une granularité assez fine lorsque l'on réfléchit et agit sur ces sujets.



ZOOM

Une filière esport en quête de maturité

Lors de la première semaine olympique esportive (*Olympic Esports Week*) de Singapour en juin 2023, le jeu multijoueurs « Just Dance » du français **Ubisoft**, figure au programme aux côtés de jeux tels que Gran Turismo pour la course automobile, **Chess.com** pour les échecs et **Zwift** pour le cyclisme. Amélie Oudéa-Castéra, ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, a fait savoir en janvier 2023 que la France serait candidate pour recevoir la prochaine semaine *Olympic Esport*, si celle-ci était reconduite.

La France se distingue en effet de plus en plus sur le marché de l'esport. Ce dernier a atteint 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019 dans l'Hexagone, selon l'étude [Analyse du marché et perspectives pour le secteur de l'esport](#) publiée en 2021 par le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame), la Direction Générale des Entreprises (DGE) et la Direction des Sports.

Level 256 – Paris&Co, première plateforme d'innovation mondiale dédiée à l'esport, a collaboré à l'étude. L'incubateur lance cette année l'observatoire de l'esport **Paris & Co** avec le soutien du ministère des Sports, du **SELL** et de la Caisse des Dépôts pour produire des statistiques annuelles sur le secteur.





”

La France se distingue de plus en plus sur le marché de l'esport. Ce dernier a atteint 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019 dans l'Hexagone.





Point de vue d'expert

Bertrand Perrin

Directeur, Paris&Co Esport (ex-Level256)

”

Nous constatons que le sport et l'esport peuvent être très complémentaires.

- Bertrand Perrin,
Directeur, Paris&Co Esport
(ex-Level256)

L'esport français installé dans le top 3 européen

Le marché français de l'esport n'est pas encore au même niveau que le marché du sport, mais le secteur grandit petit à petit. La France est aujourd'hui bien installée dans le top 3 européen, aux côtés des Espagnols et des Anglais en termes de chiffre d'affaires et d'emploi. Il ne faut d'ailleurs pas parler d'esport au singulier mais des esports car, au sein du secteur, plusieurs disciplines coexistent, représentées par des publics de différentes générations.

Malgré ses 4,8 millions de pratiquants (chiffres du Baromètre France Esports 2022 de l'association France Esports et Médiamétrie) et une tendance à la hausse très prometteuse des personnes qui s'y intéressent, le marché français de l'esport n'est cependant pas arrivé à sa pleine maturité. L'attractivité financière n'est pas encore au rendez-vous car le secteur est en pleine structuration : peu stabilisé en 2019, il organise aujourd'hui des championnats avec plusieurs niveaux

(un système de division). Les partenaires contribuent beaucoup à cette professionnalisation.

Les pouvoirs publics et des instances privées se sont aussi emparés du sujet en mettant en place différentes actions de soutien à la filière, ce qui lui a permis de consolider sa croissance et ses acquis. Elle se renforce notamment sur la formation et la détection de talents. Depuis septembre 2022, un diplôme d'animateur esport est reconnu par l'État français en partenariat avec les centres de formation.

Les conditions sont réunies pour accueillir des partenaires majeurs

L'esport français a besoin de partenaires supplémentaires. Sa visibilité est un atout et le *business model* actuel des équipes ou des événements repose principalement sur le sponsoring. Nous n'avons pas de recettes liées à la billetterie, même si cela commence à prendre forme, ni de revenus liés aux droits audiovisuels, alors que

nos championnats réalisent les plus belles audiences européennes avec des pics à 200 000 *viewers*.

L'un des plus gros atouts de l'esport français pour attirer des sponsors est son taux d'engagement, qui est aujourd'hui exceptionnel. L'industrie de l'esport détient le meilleur taux de mémorisation : 90% des spectateurs d'un événement d'esport sont capables de reconnaître une marque qu'ils ont vue sur place ou lors d'une diffusion. C'est très largement supérieur aux statistiques des autres événements sportifs ou culturels. Le retour sur investissement actuel est proche de x10.

Au niveau international, nous avons des cartes à jouer. La réception des acteurs de l'esport français le 3 juin 2022 par le Président de la République et son discours ont permis de mettre l'esport français sur le devant de la scène et d'attirer en France de nombreux organisateurs d'événements de la filière. Aujourd'hui, la France est reconnue pour ses installations, ses équipes techniques, l'engagement des fans et le savoir-faire dans l'accueil de manifestations esportives.



”

Nous avons aujourd'hui de très bons organisateurs et des championnats performants : les annonceurs gagneraient à miser sur la filière française pour soutenir des équipes et en faire un très bon levier de sponsoring.

- **Bertrand Perrin**,
Directeur, Paris&Co Esport
(ex-Level256)

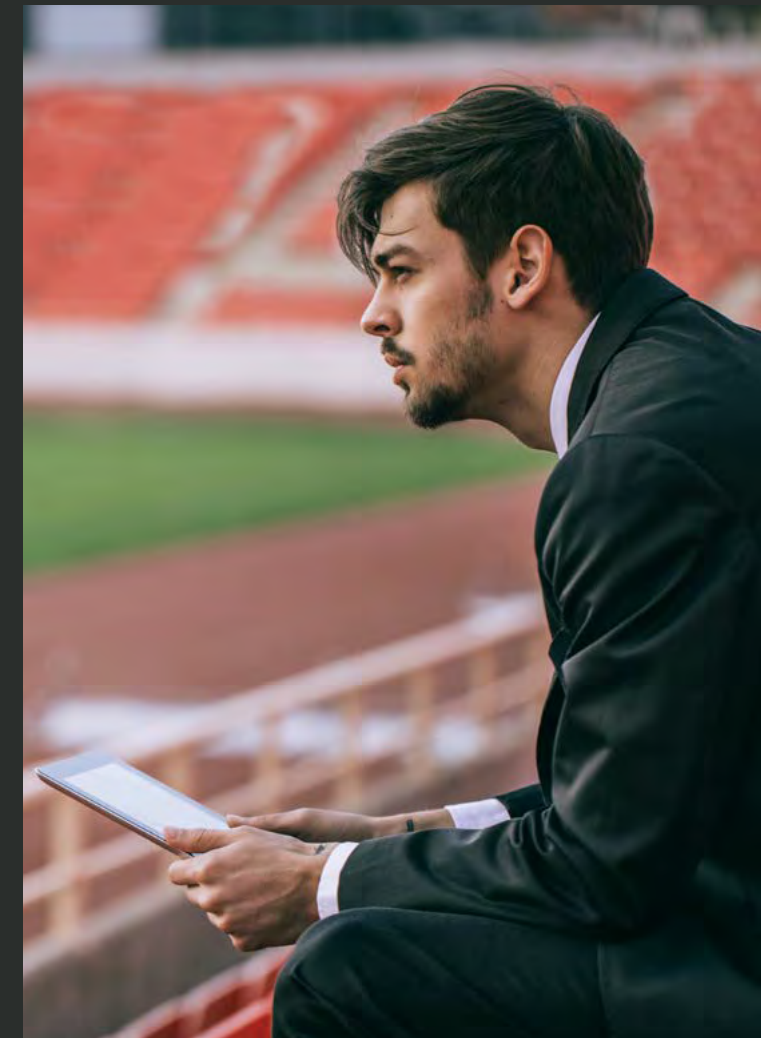
Les apports mutuels du sport et de l'esport

Parmi nos défis figurent la réinvention du spectacle proposé par l'esport et l'élargissement de l'audience. La Formule 1 l'a très bien fait via Netflix en réussissant à changer ses règles pour rendre le sport plus attractif. Idem pour le basket avec le Pass NBA. En esport aussi, l'audience est engagée sur le format des compétitions et cela inspire le monde du sport. La **King's League**, compétition combinant football et des pratiques inspirées de la gamification et de l'esport, est un bon exemple d'innovation au croisement du sport traditionnel et du divertissement, avec ses influenceurs.

Nous constatons que le sport et l'esport peuvent être très complémentaires. L'esport a beaucoup apporté au monde du sport en termes de marketing et d'engagement. Le sport apporte quant à lui son expertise sur les questions de performance, d'encadrement et de gestion des équipes, ainsi que sur le *business model*.

Selon Médiamétrie, les sportifs ont une pratique sportive supérieure à la moyenne des Français. L'étude montre un intérêt croissant des sportifs pour la pratique du sport. La plateforme **Zwift** est un exemple intéressant du lien entre les deux secteurs : on peut se demander si ce modèle de sport connecté entre ou finira par entrer dans le périmètre de l'esport. Des études montrent que les sportifs pensent que l'esport va faire rajeunir la pratique et que cela peut être un moyen d'amener la population vers le sport. Cependant, **Zwift** semble attirer non pas des nouveaux pratiquants, mais principalement des personnes qui sont déjà cyclistes et font désormais du vélo en plus de manière connectée.

Les acteurs du sport et d'autres secteurs gagneraient à assister aux grands événements d'esport en France. Ils pourraient ainsi mieux comprendre la portée de la filière dans notre pays et constater que nous sommes compétents pour accueillir des événements sportifs d'envergure. Nous avons aujourd'hui de très bons organisateurs et des championnats performants : les annonceurs ont tout intérêt à venir en France pour soutenir des équipes et en faire un très bon levier de sponsoring.



Le sport pour tous, vraiment ?

Sport et santé : faire bouger les Français

Le constat est sans appel, la population française est de moins en moins en mouvement. En cause la sédentarité, définie comme une situation d'éveil avec une dépense énergétique inférieure ou égale à une position de repos assis ou allongé. Les comportements sédentaires occupent 55% de la journée des enfants à l'école primaire, 75% pour les adolescents de 14-15 ans, et jusqu'à huit heures en moyenne pour les étudiants de l'université, selon une enquête de l'Association nationale des étudiants en Staps (ANESTAPS) et de l'Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité (Onaps) en 2022.

L'inactivité physique (c'est-à-dire en-deçà des recommandations d'activité physique) est également en cause. Les deux-tiers des 11-17 ans sont d'ailleurs en risque sanitaire préoccupant, ainsi que 60% des adultes. Aujourd'hui, un adulte français sur deux déclare ne pratiquer aucune activité physique, et quatre enfants sur 10 passent plus de trois heures par jour assis face à un écran. Conséquence directe ou pas, notons que 17% de la population française est en situation d'obésité et 31% en situation de surpoids, selon le collectif d'experts « Pour une France en forme ».

Ces dernières années, l'État s'est mobilisé pour dynamiser les Français dans leur activité quotidienne, leur pratique sportive mais également leur alimentation. Il a mis en place des initiatives et programmes pour favoriser et atteindre ces objectifs. En parallèle, le comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 n'est pas en reste pour promouvoir ces initiatives et en instaurer de nouvelles.



Le Programme Génération 2024 des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Le comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 s'appuie sur cette dynamique pour lancer de nouvelles initiatives tournées plus spécifiquement vers le sport sous la coupole de son projet Génération 2024.

On retrouve ainsi des programmes tels que Bouger Plus, qui repose sur trois piliers clés : instaurer la pratique du sport dès le plus jeune âge à l'école, être actif au quotidien et pratiquer au minimum 30 minutes d'activité sportive par jour. Ce dispositif, porté par Paris 2024 en collaboration avec le ministère des Sports, vise tout particulièrement à ancrer une demi-heure d'activité physique quotidienne à l'école.

Partie intégrante de l'héritage de Paris 2024, ces programmes veulent être des tremplins pour que les jeunes passent à une activité régulière, notamment en club, mais aussi adoptent les bons réflexes d'une vie active au travers de leurs déplacements et modes de vie.





Point de vue d'experte

Emmeline Ndongue

Manager Éducation, Paris 2024

Aujourd'hui en France le constat est frappant

La sédentarité et le temps passé par les jeunes devant leurs écrans sont beaucoup trop importants. La crise sanitaire du Covid-19 a aggravé la situation, avec un impact direct et visible sur la capacité cardio-vasculaire des plus jeunes. Les jeunes collégiens mettent une minute de plus à courir un 600 mètres qu'il y a 40 ans, selon une étude réalisée à l'entrée en 6e par le Professeur François Carré, cardiologue, et le collectif « Pour une France en forme ».

L'enjeu actuel est donc double pour conserver un mode de vie sain et équilibré : développer une activité physique régulière, mais surtout y trouver du plaisir pour garder cette appétence. Dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, nous agissons sur ces problématiques, notamment celle d'une pratique quotidienne de l'activité physique. Sous notre impulsion,

le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse a généralisé les 30 minutes d'activité physique quotidienne à l'école élémentaire. Cela donne suite à l'expérimentation concluante avec l'académie de Créteil, puis à la phase de volontariat qui avait été proposée en février 2020.

La France n'est pas culturellement une nation sportive. C'est pourquoi il nous faut saisir l'opportunité unique des Jeux pour mettre en valeur toute l'utilité du sport pour le bien-être de chacune et chacun, et pour la société, dès le plus jeune âge. Nous disposons d'atouts uniques, comme le tissu d'associations sportives engagées, comme ses bénévoles. Il nous appartient de contribuer à le densifier et à créer plus de liens pour développer des synergies.

Le sport est un fabuleux outil éducatif. Paris 2024 soutient et renforce cet impact, avec l'appui de ses partenaires et des parties prenantes. Il est important de toujours plus promouvoir l'éducation par, pour et à travers le sport. Nous sommes convaincus que les Jeux de Paris 2024 représentent un accélérateur pour que le sport s'inscrive réellement dans la société et dans la culture françaises.

”

Par rapport à 1971, les jeunes mettent une minute de plus à courir un 600 mètres, selon le collectif « Pour une France en forme ».

- Emmeline Ndongue,
Manager Éducation, Paris 2024



ZOOM

Le parasport en France, une dynamique positive à accélérer

Le mouvement du parasport a connu une croissance importante au cours des dernières années. Depuis les Jeux Paralympiques de Londres en 2012, l'intérêt pour le parasport a augmenté en France.

Bien que les chiffres restent extrêmement difficiles à obtenir, un nombre croissant de personnes pratiquent des activités physiques adaptées et de plus en plus de clubs sportifs

s'ouvrent aux personnes en situation de handicap.

Malgré cette tendance et le gain de visibilité du parasport en France ces dernières années, sa pratique est encore secondaire et fait face à de nombreux défis. Le premier obstacle est un accès au sport toujours limité et onéreux pour les personnes en situation de handicap.

Un autre défi est la médiatisation fortement restreinte du parasport. Lors des Jeux de Tokyo 2020, France Télévisions a consacré 100 heures à la diffusion des Jeux Paralympiques, contre 3 600 heures et 30 directs pour les Jeux Olympiques. Les sponsors et les investisseurs sont moins enclins à investir dans le parasport, ce qui limite les opportunités pour les athlètes Paralympiques.

Enfin, malgré des efforts pour promouvoir l'inclusion et la diversité, des préjugés persistent envers les personnes en situation de handicap dans la société française. Un nouveau souffle positif est cependant espéré dans la foulée des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.





Point de vue d'expert

Elie Patrigeon

Directeur Général, Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF)



Le parasport coche de nombreuses cases appréciées des sponsors, comme les enjeux d'inclusion, de RSE et de soutenabilité du modèle.

- **Elie Patrigeon**,
Directeur Général du CPSF

Le parasport en France en 2023, une pratique encore marginale

Depuis les 20 dernières années, [le parasport](#) a fortement évolué en France. En dix ans, le CPSF est passé de trois membres à plus de 45 aujourd'hui. Cependant, le parasport reste une pratique marginale et encore inégale en fonction des territoires, des types de sport et des sponsors présents. Les marges de progression restent importantes.

L'évolution du parasport est fortement liée à la société et à la façon dont elle traite le sujet du handicap dans sa globalité. Dans les pays anglo-saxons qui prônent une discrimination positive des personnes en situation de handicap, l'accessibilité et l'inclusion dans la société du parasport sont beaucoup plus avancées.

Pour autant, il n'existe pas encore de modèle exemplaire pour le parasport dans le monde. Si des pays comme la Norvège, le Royaume-Uni ou le Canada obtiennent des résultats positifs, c'est en grande partie lié à l'écosystème déjà présent. Enfin, la définition du handicap reste encore quelque chose de compliqué à énoncer. De ce fait, son impact sur la pratique sportive est une donnée extrêmement complexe à mesurer.

Paris 2024 et l'accessibilité au sport, les deux moteurs de l'industrie du parasport

Aujourd'hui, la dynamique du secteur français du parasport est due d'une part à l'évolution positive de l'accessibilité au sport, d'autre part aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Ces derniers valent à l'industrie du parasport dans son ensemble un niveau d'attention soutenu, attirant même de nouveaux sponsors. En effet, le parasport coche de nombreuses cases appréciées des sponsors, comme les enjeux d'inclusion, de RSE et de soutenabilité du modèle. En 2022, pas moins de 13 sponsors se sont mobilisés pour la Journée Paralympique, du jamais vu. Sur le marché émergent de la billetterie et des droits TV pour les compétitions paralympiques, les budgets augmentent et commencent à représenter un certain investissement.

L'amélioration de l'accès au sport est le deuxième moteur du parasport. Selon le Centre de droit et d'économie du sport (CDES) à Limoges, le coût de la sédentarité des Français s'élève à plus de 4,5 milliards d'euros. Parmi les personnes en situation de handicap, celles qui pratiquent une activité sportive gagnent dix ans d'espérance de déplacement en autonomie, sans l'aide de matériel. Les répercussions humaines et financières de la pratique sportive sont donc lourdes.



La pratique du parasport corrélée à l'attention portée à la singularité de chacun

Bien que la pratique du parasport reste complexe à mesurer, on estime qu'elle concerne moins du tiers des personnes en situation de handicap. Même si les Jeux de Paris 2024 apportent une formidable visibilité, tout ne va pas changer en 2024 mais la tendance est positive. Par exemple, les écarts entre les budgets du CPSF et du CNOSF se réduisent.

Le CPSF joue un rôle d'aiguillon pour les politiques publiques, mettant en lumière les enjeux et la responsabilité collective. Aujourd'hui, un des problèmes reste celui de la pratique sportive en situation de handicap sévère. Les personnes sont

constamment ramenées à leur corps, alors que la plupart veulent simplement pratiquer leur sport seules pour s'évader. Ainsi, la pratique du parasport dépend fortement de l'attention structurelle portée à la singularité de chaque individu.

L'effet locomotive des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Les Jeux apportent une tension positive car ils ne seront une réussite que si les Jeux Paralympiques sont un succès. Plus de 4 500 athlètes paralympiques vont arriver à Paris en août 2024. L'enjeu et la visibilité pour la pratique du parasport sont donc grands.

Paris 2024 joue un rôle de locomotive et ouvre de nombreuses portes qui facilitent les actions et opérations d'organismes comme le CPSF. Cependant, le changement, notamment sociétal,

prend du temps et ne pourra être opéré rapidement malgré la mise en lumière par Paris 2024.

Un autre enjeu important est la formation. Elle permet d'une part de s'assurer que les pratiquants agissent dans le cadre d'une pratique sécurisée et d'autre part de garder une attention pour chaque individu en fonction de sa singularité.

À long terme, le but pour un organisme comme le CPSF est de disparaître. Cela signifiera que l'appréhension des problématiques liées aux singularités des personnes en situation de handicap ont été prises en compte par les institutions.



Aujourd'hui, un des problèmes reste celui de la pratique sportive en situation de handicap sévère. La pratique du parasport dépend fortement de l'attention structurelle portée à la singularité de chaque individu.

- Elie Patrigeone,
Directeur général du CPSF



La place de la femme dans le sport, un terrain à consolider



Le sport féminin continue son essor en France, notamment sur les plans de la diffusion et du visionnage du sport féminin professionnel. Pour sa première édition en 2022, le Tour de France féminin a réuni 2,2 millions de téléspectateurs en moyenne. Ce même été 2022, l'Euro féminin de football a connu une augmentation de 4% de sa part d'audience en comparaison de l'édition de 2017. Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 seront, eux, la première édition à réunir autant d'athlètes féminins que masculins.

Plus largement, 2024 sera une année clé pour la progression et l'accompagnement du sport féminin en France. Du côté des fédérations sportives, la **loi n° 2022-296** visant à démocratiser le sport en France entrera en vigueur. Elle exige la parité femmes - hommes

au sein des organes de gouvernance pour promouvoir les intérêts du sport féminin au plus haut niveau des institutions. Publiée par le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, **la charte des 15 engagements écoresponsables** à destination des organisateurs d'événements à horizon 2024 contribue également à conforter la place des femmes dans le monde du sport.





Point de vue d'experte

Hélène Schrub

Directrice Générale du FC Metz

Est-ce que tout est mis en œuvre pour faciliter l'accès des femmes à des postes à responsabilité dans le monde du sport ?

Le football n'est que le reflet de la société. Nous avons par exemple encore trop peu de femmes à la tête d'entreprises du CAC 40.

Beaucoup de femmes se freinent également d'elles-mêmes, en pensant que le sport professionnel, a fortiori le sport masculin, n'est pas fait pour elles. Par exemple, au FC Metz, nous recevons très peu de candidatures de femmes sur les postes que nous ouvrons. Il nous faut certainement forcer les choses en étant imaginatifs dans ce domaine. En France, nous avons des femmes à la tête de certaines de nos institutions sportives. Elles doivent ouvrir la voie à d'autres, et montrer qu'il est possible d'y arriver.

Sur le plan sportif, nous devons accompagner le développement du sport féminin. La Coupe du Monde féminine de football 2019 organisée en France avait créé un fort engouement, mais nous peinons encore à en voir l'héritage sur le long terme.

Même si nous avons une explosion du nombre de licenciées, notamment dans les catégories les plus jeunes, il y a encore beaucoup de travail en termes d'activité économique pour attirer les sponsors et le public, et également sur le sujet de l'arbitrage féminin. La fédération a un rôle clé à jouer dans l'impulsion d'une dynamique en aidant les structures qui veulent s'impliquer et promouvoir le football féminin, et ce dès la formation.

C'est un cercle vertueux qui doit se mettre en place, par la médiatisation des rencontres qui entraînera une croissance de l'intérêt du public et donc des sponsors. Cette médiatisation devra peut-être être forcée au départ, par exemple avec des acteurs de l'audiovisuel public qui peuvent avoir un rôle à jouer. Les pratiquantes, qui sont de plus en plus nombreuses, doivent également se retrouver en tribune ou sur les écrans !

”

Quand j'ai pris le poste de Directrice générale du FC Metz il y a sept ans, mes interlocuteurs me demandaient souvent si j'étais en charge de la section féminine. C'est quand on aura cassé ces préjugés que l'on pourra dire que les femmes ont pris leur place dans le sport.

- **Hélène Schrub,**
Directrice Générale du FC Metz





Point de vue d'experte

Emmeline Ndongue

Manager Éducation, Paris 2024

À l'origine, la pratique du sport dans les compétitions sportives était à 100% masculine. La société a heureusement beaucoup évolué grâce aux combats de pionnières, mais on continue à observer des difficultés à laisser de la place aux pratiquantes. Dans les instances, les femmes se font rares, bien qu'elles soient totalement légitimes. Le vivier est moins important et c'est la raison pour laquelle des programmes comme « le club des 300 femmes dirigeantes » du CNOSF, labélisé Impact 2024, permet de leur faire une place et de les accompagner dans l'accès à des postes à responsabilité.

Paris 2024 apporte également sa contribution dans ce changement à travers différentes initiatives comme l'emblème, la parité parfaite femmes / hommes pour la première fois de l'histoire aux Jeux Olympiques de Paris 2024, ou encore le label « Terrain d'égalité » dont Paris 2024 est à l'initiative.

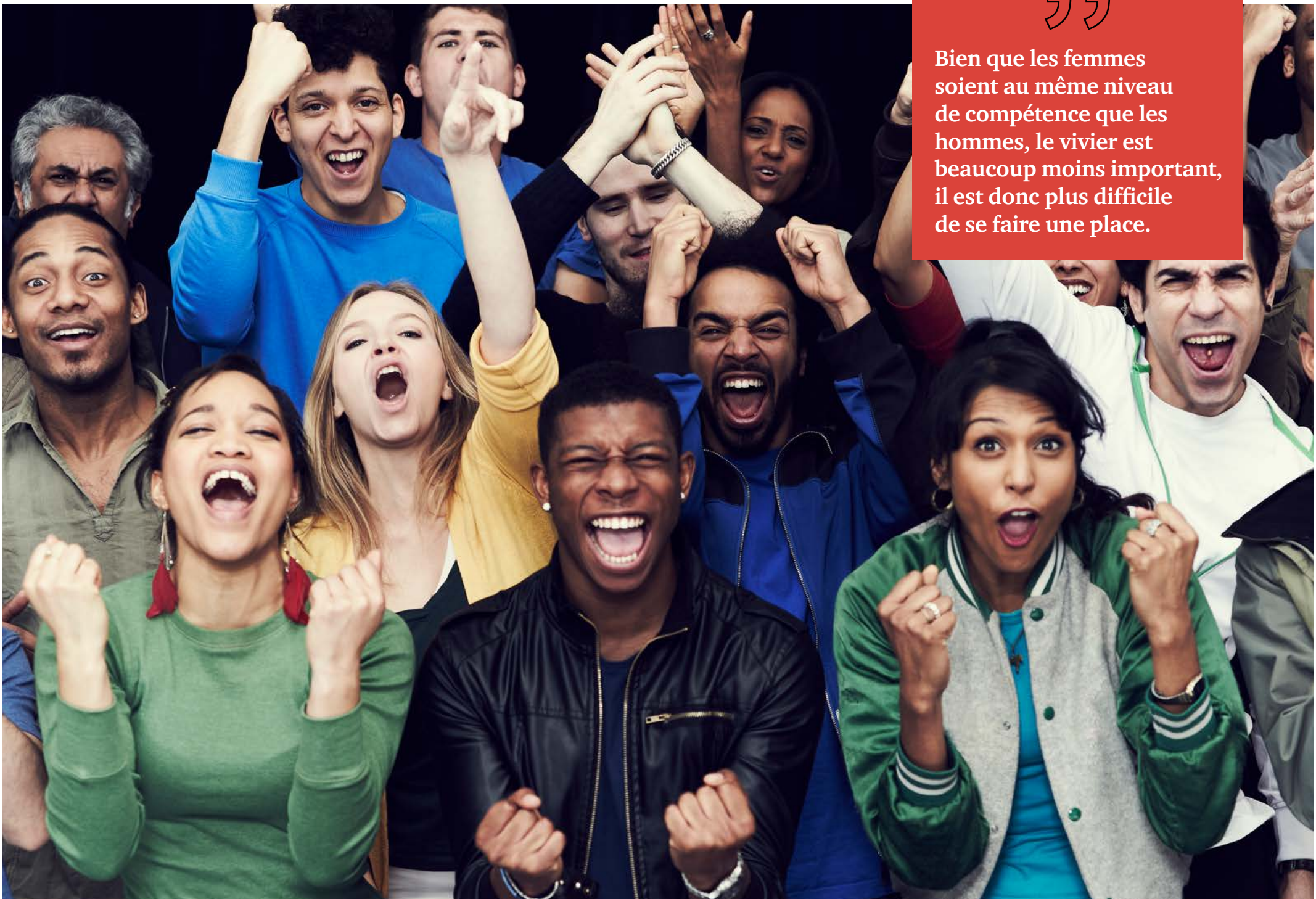


”

Des programmes comme Impact 2024, le fonds de dotation de Paris 2024 créé pour soutenir des projets d'intérêt général qui utilisent l'activité physique et sportive comme outil d'impact social, accompagnent la recherche de l'égalité de genre à travers la thématique du sport pour l'inclusion, la solidarité et l'égalité.

- Emmeline Ndongue,
Manager Éducation, Paris 2024





”

Bien que les femmes soient au même niveau de compétence que les hommes, le vivier est beaucoup moins important, il est donc plus difficile de se faire une place.





5

Paris 2024, l'événement du siècle en France

Engagement, célébration et héritage : les piliers de la vision de Paris 2024

Aujourd'hui, les Jeux Olympiques et Paralympiques ne peuvent se contenter d'être une simple compétition, aussi extraordinaire soit-elle. C'est d'ailleurs le cas pour tous les grands événements sportifs puisqu'ils engagent l'image de la ville hôte ou du pays organisateur.

Dès la première étape de candidature, lors de la 131^e session du CIO à Lima au Pérou, le 13 septembre 2017, le comité de candidature des Jeux de Paris 2024 a placé trois éléments clés au cœur de son projet : l'engagement, la célébration et l'héritage. Présents dès les fondations du projet, ces piliers ont inspiré la vision, le modèle de gouvernance ainsi que les partenariats signés. Paris 2024 y puise pour enrichir sa marque et engager le grand public et toutes ses parties prenantes. Et cela, jusqu'à la dissolution du comité d'organisation.

L'engagement du public

Quand on pense au spectacle des Jeux, on pense bien évidemment aux compétitions lors desquelles les athlètes se dépassent sur différents terrains de jeu. Paris 2024 se différencie en considérant que ce sont aussi les spectateurs, et leur engagement, qui font le spectacle. C'est pourquoi les Jeux de Paris 2024 sont parmi les premiers à développer des programmes phares pour engager le grand public tout au long des célébrations et des cérémonies.



Les programmes phares de l'engagement sont **Le Club 2024** et **Terre de Jeux 2024**. Ils traduisent chacun les deux dimensions essentielles à la vision des Jeux de Paris 2024 : l'engagement vertical, toutes générations incluses, et l'engagement horizontal, dans tous les territoires.

Des célébrations dans la ville

Le spectaculaire est consubstantiel à ce type d'événement, des compétitions aux célébrations. Pour la première fois de l'histoire, les cérémonies d'ouverture se feront hors du stade, que ce soit pour les Jeux Olympiques ou les Jeux Paralympiques. Depuis la cérémonie d'ouverture des Jeux de Paris 2024 sur la Seine jusqu'au

Célébrer en dehors du stade : un défi opérationnel historique

- » En proposant une cérémonie d'ouverture sur la Seine, Paris 2024 se positionne en rupture de tout ce qui a pu être fait par le passé. Ces jeux du centenaire ne sont pas vus comme un spectacle du Colisée, mais bien comme un événement qui emmène toute la Cité avec lui.

Marathon pour Tous, le sport s'empare de la ville, pour la faire vivre et rayonner le temps de l'Olympiade.

Héritage et durabilité

Dès la phase de candidature, Paris 2024 a placé ses ambitions d'héritage et de durabilité au cœur de son projet.

En termes d'héritage, l'un des objectifs principaux de Paris 2024 est de marquer durablement la population française avec un double impact

Des infrastructures sportives en héritage matériel

- » En s'appuyant sur 95% d'infrastructures temporaires ou déjà existantes, Paris 2024 a voulu cibler son héritage matériel sur la construction ou la rénovation d'infrastructures sportives répondant aux besoins des habitants de Paris, de la Région Île-de-France et des autres territoires qui accueilleront des compétitions.
- » Les enjeux d'héritage sont présents dans le quotidien des équipes opérationnelles de Paris 2024 car la configuration de certains sites de compétition anticipe leur utilisation post-compétition par la population locale ou le mouvement sportif local.

positif : augmenter la pratique du sport et développer la culture sportive sur l'ensemble du territoire. Cette volonté de durabilité historique passe par plusieurs programmes comme le Fonds de dotation Impact 2024, le **label Terre de Jeux 2024** ou le Club 2024, pensés pour être pérennisés. Ils constitueront un héritage immatériel important des Jeux.

Paris 2024 s'engage également sur le volet de la durabilité, qui est au cœur même de nombreux pro-

grammes déployés par le comité d'organisation ces dernières années : mise en place d'une **stratégie responsable des achats**, qui donne aux critères ESG et à l'économie circulaire une place de choix dans les achats ; volonté d'utiliser au maximum des infrastructures déjà existantes ; réduction de moitié de l'empreinte carbone par rapport à Londres en 2012 et Rio en 2016 ; compensation de plus d'émissions de gaz à effet de serre que les Jeux n'en auront généré, etc.





Point de vue d'expert

Michaël Aloïsis

Directeur Général Délégué, Paris 2024

Depuis la naissance du comité d'organisation de Paris 2024, nous pouvons être fiers de nombreuses réalisations. J'en citerai trois en particulier :

- » **Nous avons maintenu vivante l'ambition de Paris 2024.** La France porte une très grande ambition sur l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. De la candidature à aujourd'hui, ce niveau d'ambition s'est maintenu au quotidien, notamment grâce à l'engagement de tous et à l'ambition portée par Tony Estanguet. À chaque étape, nous nous sommes attachés à ce que les projets soient toujours plus exigeants.
- » **Nous avons réussi à ouvrir très largement les portes des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024** alors que le projet est très compliqué et qu'il aurait été plus facile de se recentrer. En termes d'ouverture à un public large et divers, nous allons bien au-delà de ce qui s'est fait traditionnellement lors des dernières éditions.

» **Enfin, nous avons réussi à sécuriser nos moyens** malgré la complexité inhérente à ce type d'organisation. C'est la première fois qu'un événement organisé sur le territoire français mobilise autant de moyens pour garantir le financement de cet événement emblématique. Jamais dans l'histoire des Jeux autant de moyens n'avaient été levés et mobilisés pour garantir le financement de cet événement emblématique.

Parmi les projets qui incarnent nos plus grandes réussites et qui sont une fierté pour la France et le comité d'organisation, j'aimerais citer la cérémonie d'ouverture, à la fois emblématique et de haute envergure ; le Marathon Pour Tous, symbole de diversité et d'ouverture de perspectives ; la carte des sites, avec des lieux emblématiques et prestigieux ; ainsi que l'identité visuelle de Paris 2024, des logos au look en passant par la signature.

Tout le monde est mobilisé pour garantir la livraison de ces Jeux exceptionnels de Paris 2024. Dans notre quotidien, nous nous imposons tous d'aller toujours plus loin dans ce que l'on entreprend. Nous n'avons jamais choisi la facilité.

Trois grands défis attendent le comité d'organisation de Paris 2024

A bientôt un an des Jeux de Paris 2024, nous avons trois défis majeurs à relever et à concrétiser :

- » **Rentrer dans une phase opérationnelle de livraison**, qui débute dès cet été avec les épreuves tests ;
- » **Sensibiliser les Français et faire la promotion des Jeux Paralympiques**, car les Français ne connaissent pas encore suffisamment l'événement ainsi que nos champions ;
- » **Continuer à sécuriser nos ressources**, et en particulier nos revenus de partenariat et de billetterie.





La France va se réveiller différemment après les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, avec l'ancrage d'un héritage à la fois dans les mentalités et dans la société.

- **Michaël Aloïso**,
Directeur Général Délégué,
Paris 2024

Avec l'ouverture de la billetterie, 2023 est une année pivot pour Paris 2024. Le financement est l'un des plus grands enjeux de cette édition des Jeux Olympiques et Paralympiques, jusqu'à ce que l'événement soit financé dans son intégralité et que la totalité des accords en cours soient conclus. En lien étroit avec l'enjeu de financement, nous devons assurer la signature de partenariats, finaliser les contrats et pérenniser nos relations.

Le défi opérationnel consiste à trouver le meilleur équilibre entre la volonté d'aller le plus loin possible, en garantissant la plus haute qualité en termes de spectacle, et la prise en compte des contraintes de calendrier et de budget, ces dernières n'étant pas pour nous des variables d'ajustement.

L'enjeu pour nous est de rendre toujours plus agile l'organisation des Jeux sans dégrader le rayonnement de l'événement ni son attractivité pour les partenaires.

L'héritage laissé à l'industrie sportive française et à la société

Je pense que l'héritage des Jeux de Paris 2024 sera d'abord immatériel, celui d'avoir rassemblé tout un pays, d'avoir rendu fiers les Français, de les avoir fait vibrer et de nous avoir créé des souvenirs communs. Au-delà de ces émotions, l'héritage des jeux sera d'avoir fait grandir nos expertises, de nombreuses entreprises ayant participé à cette aventure

en ressortiront avec un savoir-faire augmenté. Enfin ces Jeux auront contribué à faire changer le regard des Français sur le handicap, mais aussi sur le sport en général et à transformer un territoire comme celui de la Seine Saint Denis.

Ces Jeux vont aussi faire évoluer les mentalités et les regards portés sur notre pays, nos territoires, le sport, le handicap, etc. Je pense, par exemple, aux évolutions structurantes qui s'opèrent sur le territoire de la Seine-Saint-Denis, au développement de symboles emblématiques sportifs qui s'inscriront dans les organisations, au renforcement de la diversité, à l'amélioration du regard porté sur le handicap.



ZOOM

Paris 2024, un modèle de livraison unique

Engagement, célébration, héritage : ces piliers s'inscrivent dans un enjeu de livraison opérationnelle des sites de compétition et de non-compétition pour garantir la faisabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et leur impact sur le territoire.

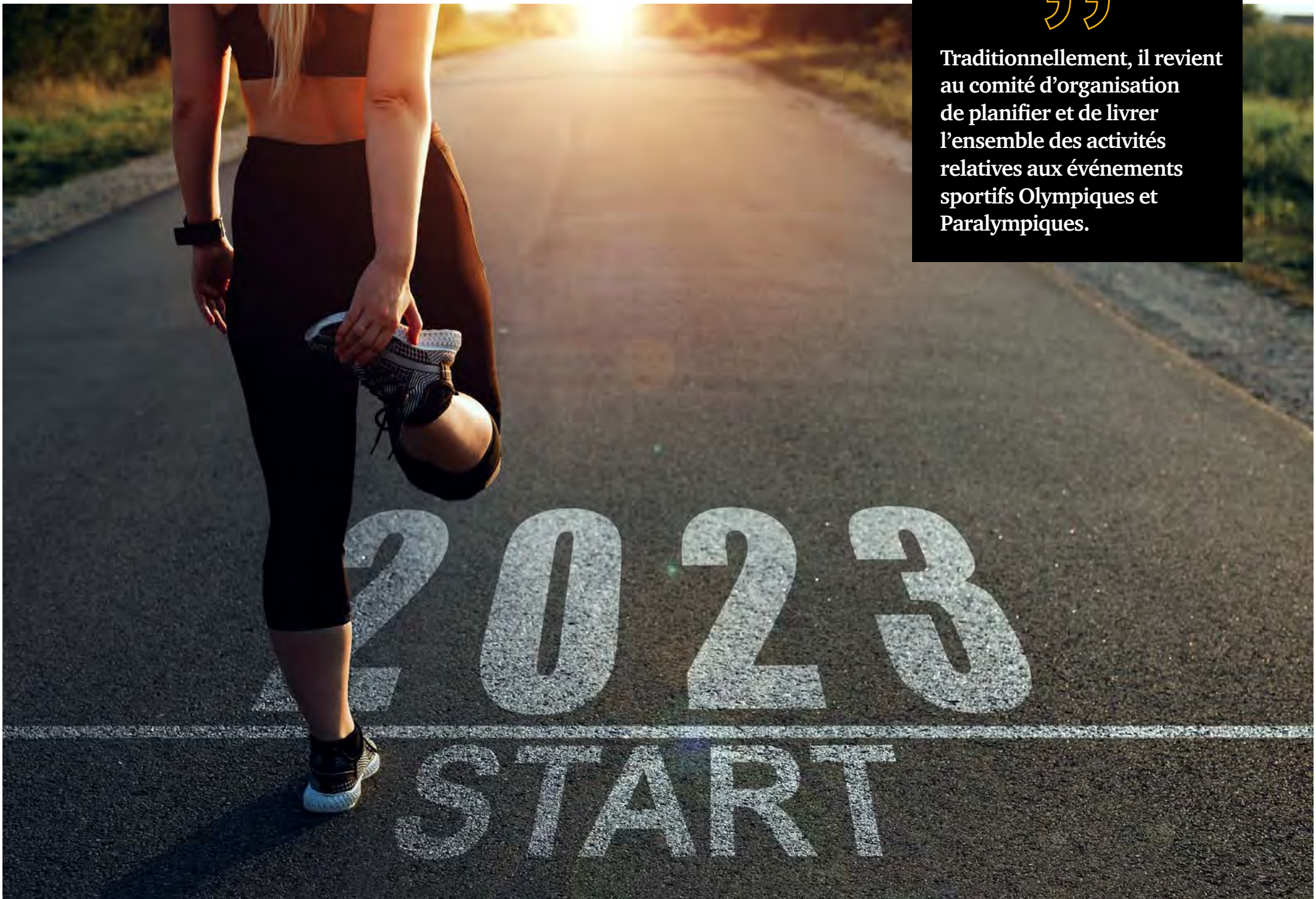
Traditionnellement, il revient au comité d'organisation de planifier et de livrer l'ensemble des activités relatives aux événements sportifs Olympiques et Paralympiques, en étroite collaboration avec les parties prenantes de la livraison de ces Jeux. Pour l'organisation des Jeux de Paris 2024, il s'appuie sur les meilleurs experts du secteur du sport et de l'événementiel sportif, avec de l'expérience notamment sur les sites existants.

Ce modèle de livraison des Jeux répond à des enjeux d'engagement des entreprises de la filière sport dans le projet global des Jeux de Paris 2024, pour créer de nouvelles opportunités commerciales et mobiliser l'ensemble du tissu économique local. Au-delà, il a également pour objectif d'assurer une réussite de tous les piliers phares des Jeux de Paris 2024. En mettant en place ce modèle de livraison, le comité d'organisation se donne les moyens d'atteindre ses objectifs sociaux et environnementaux de différentes manières :

» **En s'appuyant sur l'expérience et l'expertise des experts** du secteur sport concernant les enjeux de durabilité acquise lors des nombreux événements sportifs organisés à l'échelle nationale ou internationale ;

- » **En imposant aux prestataires/fournisseurs des critères précis et ambitieux** sur le volet social et environnemental (stratégie responsables des achats ou charte sociale, par exemple) ;
- » **En s'assurant dans le dialogue compétitif** avec les entreprises que les réponses apportées aux besoins présentés dans le cahier des charges de Paris 2024 prennent bien en compte la vision et les enjeux d'héritage et de durabilité, notamment sur les méthodes et équipements proposés par les prestataires.





”

Traditionnellement, il revient au comité d'organisation de planifier et de livrer l'ensemble des activités relatives aux événements sportifs Olympiques et Paralympiques.





Point de vue d'expert

Argyris Caridakis

Directeur des Services des Jeux et Directeur Adjoint des Opérations, Paris 2024

Enjeux de transport : moyens mis en œuvre et facteurs clés de succès

Pour relever le défi du transport, Paris 2024 a lancé la campagne des appels d'offres très en amont pour avoir au plus tôt un retour des prestataires potentiels et ainsi anticiper les besoins. Nous avons aussi mobilisé dans une approche collaborative l'État, les autorités compétentes (dont Île-de-France Mobilités) et le partenaire mondial de la mobilité pour les Jeux (Toyota), identifié et sécurisé quelques espaces fonciers cruciaux, tels que le dépôt de l'hippodrome d'Auteuil, la gare routière de Paris-Porte Maillot, le dépôt de bus d'Aulnay-sous-Bois et des espaces de stationnement ou de stockage qui seront nécessaires pendant les Jeux de Paris 2024 ainsi que le matériel roulant (voitures, buses, autocars, etc.).

Nous avons également anticipé le dégagement d'environ 190 km de voies olympiques et paralympiques, qui sont des voies prioritaires et/ou réservées pour assurer un parcours d'acheminement

des véhicules et garantir des temps de trajet entre les sites.

L'un de nos objectifs a également été d'ajuster l'organisation et le modèle des transports ainsi que le niveau de service offert aux clients. En parallèle, de nombreux acteurs réfléchissent dès à présent aux enjeux de fluidification des transports pour les spectateurs, les touristes et les Franciliens au moment des Jeux de Paris 2024. Le défi est double : honorer les échéances et mobiliser les ressources nécessaires.

Ces enjeux sont abordés à deux niveaux. Des groupes de travail traitant des sujets techniques ou de projets spécifiques se réunissent très régulièrement. Et un comité mobilité comprenant de nombreuses parties prenantes (dont des ministères, Île-de-France Mobilités, la RATP, la SNCF, ADP, etc.) se réunit tous les trimestres pour traiter les problématiques relayées par les groupes de travail et autres sujets stratégiques.

Nous souhaitons léguer aux Franciliens un héritage comportant la stratégie et les procédures pour la gestion des personnes à mobilité réduite

(PMR) ; le guide des bonnes pratiques *Travel Demand Management* destiné à réduire les flux et pics dans les transports ; ainsi que les outils et plateformes que nous avons déployés.

Enjeux de sécurité : au cœur des préoccupations et des enjeux nationaux

Malgré l'anticipation des appels d'offres et les démarches déployées conjointement avec l'État français, nous avons encore du travail devant nous pour confirmer et garantir les besoins en termes de sécurité et de ressources humaines et opérationnelles. Nous sommes en étroite collaboration avec le gouvernement pour développer la filière de la sécurité privée et l'aider à mobiliser les ressources pour être en capacité de répondre à tous les besoins.

L'un des enjeux majeurs de la sécurité porte sur la cérémonie d'ouverture, un événement qui ne durera que quelques heures mais qui représente un défi extrêmement complexe à relever.





Paris 2024 est un catalyseur vers un nouveau modèle de livraison, pour lequel nous créons avec le CIO et l'IPC une dynamique de changement des Jeux Olympiques et Paralympiques.

- **Argyris Caridakis,**
*Directeur des Services des Jeux et
Directeur Adjoint des Opérations,
Paris 2024*

Ce sera une première dans l'histoire des Jeux mais aussi pour la Ville de Paris et le comité d'organisation de Paris 2024, sans historique et sans référence en la matière mais avec les attentes les plus fortes et surtout aucun droit à l'erreur.

Enjeux logistiques : mobilisation de ressources humaines et respect de la réglementation

Le défi de la logistique s'articule autour des ressources humaines et de la réglementation française. Les fonctions qui auront le plus grand impact RH sont le transport, la sécurité, la restauration et le nettoyage, ce qui complexifie l'organisation et la planification. Par ailleurs, le cadre réglementaire français (loi AGEC, loi EGALIM, etc.), très aligné avec nos ambitions d'excellence environnementale, crée malgré tout des défis d'application pour un événement de cette ampleur.

Nous plaçons l'économie circulaire au cœur de notre politique de logistique. Dans chaque appel d'offres,

une annexe est dédiée à l'inclusion et la politique RSE, ce qui nous permet de sélectionner le meilleur prestataire en tenant compte de ces critères.

Dans 10 ans, ce que l'on retiendra de l'organisation des Jeux de Paris 2024, c'est qu'elle aura réussi à aligner son plan opérationnel avec les ambitions de développement de long terme de l'État et des différentes villes en France.

Une question à laquelle nous nous efforçons de répondre est : comment garantir l'ambition et l'attractivité du projet pour toutes les parties prenantes, dont les spectateurs et les partenaires, tout en recherchant des leviers d'optimisation opérationnelle et financière ?

Paris 2024 est un catalyseur vers un nouveau modèle de livraison, pour lequel nous créons avec le CIO et l'IPC une dynamique de changement des Jeux Olympiques et Paralympiques.



Le défi technologique du plus grand événement sportif mondial

La technologie évolue constamment et le monde du sport n'y fait pas exception. De manière directe ou indirecte, nous sommes tous clients des évolutions technologiques et nous découvrons de nouvelles manières de consommer le sport. La facilitation de l'expérience spectateur, en particulier, nous permet de vivre les événements plus intensément.

Dès la commande des billets digitaux, l'interface proposée aux utilisateurs offre la possibilité de sélectionner son siège en pleine immersion, en visualisant le terrain et sa future expérience spectateur. L'accompagnement technologique continue au stade, où les enceintes sportives intelligentes analysent les flux de spectateurs pour garantir un parcours client fluide et sans encombre. Installé, chacun peut alors partager en direct son expérience sur les réseaux sociaux grâce au réseau mobile déployé spécifiquement.

Resté chez lui, le supporter n'est pas en reste avec une technologie sur-mesure lui permettant de choisir ses angles de ralenti et de suivre une diffusion de qualité en direct dans le monde entier.

L'athlète sur le terrain est lui-même touché par les évolutions technologiques. Par exemple, l'assistance électronique à l'arbitrage désormais utilisée dans de nombreux sports entraîne une modification parfois importante des règles sportives, avec notamment la suppression des juges de ligne au tennis lors de nombreux tournois ATP.

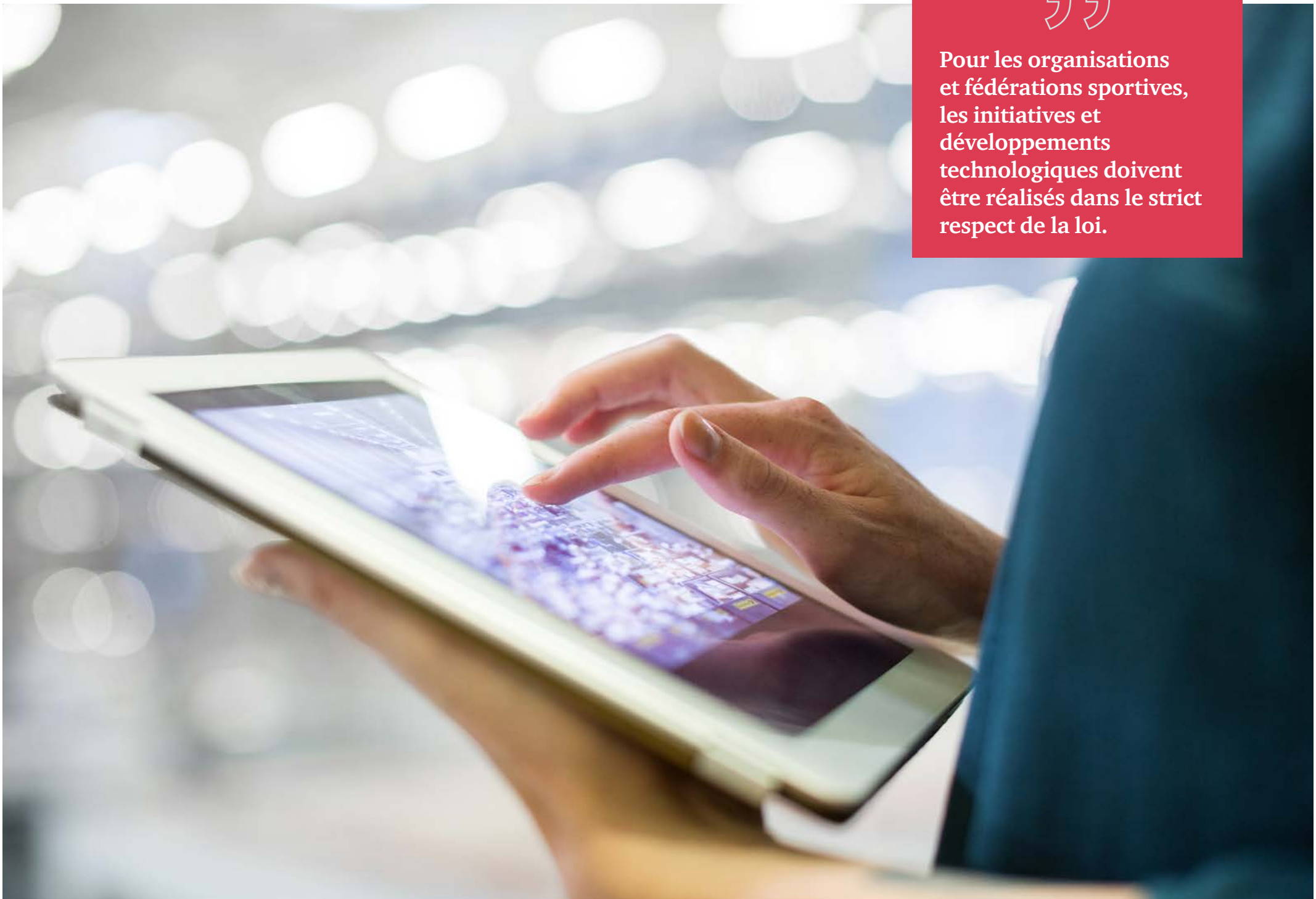
Pour les organisations et fédérations sportives, les initiatives et développements technologiques doivent être réalisés dans le strict respect de la loi. En particulier, le règlement relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD), dont la CNIL est garante de la bonne application.

Cette vigilance est d'autant plus nécessaire que la multiplication des technologies a pour corollaire la multiplication des brèches potentielles, important à chaque organisation et fédération sportive de mettre en place une gestion de cybersécurité active. Si les attaques classiques sur les systèmes d'information restent courantes, on peut noter des menaces sur l'ensemble des réseaux disposant d'objets connectés, jusqu'aux systèmes de climatisation des travées de stade et thermostats de vestiaire. Chaque grand événement voit le nombre

de cyberattaques augmenter. Les 450 millions de tentatives d'incidents recensés durant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020 en sont un excellent témoignage.

Avec jusqu'à 22 sites de compétition actifs en simultané, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 resteront un événement à part, nécessitant une gestion technologique hors norme. L'uniformisation des technologies sur l'ensemble des infrastructures télécoms, audiovisuelles et des systèmes de résultats est rendue indispensable par un monitoring transverse mais également par le financement de Paris 2024 par ses sponsors pourvoyeurs de technologie.





Pour les organisations et fédérations sportives, les initiatives et développements technologiques doivent être réalisés dans le strict respect de la loi.





Point de vue d'experte

Agnès de Saint Ceran

Directrice des Ressources Humaines, Paris 2024



**En savoir plus sur
l'outil développé par
PwC France pour
dimensionner et
planifier les besoins
RH de Paris 2024**

Le défi humain et organisationnel d'un événement aussi gigantesque qu'éphémère

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ne peuvent pas être organisés comme un événement classique car une de leurs caractéristiques principales est d'être éphémères. D'un point de vue RH, la complexité majeure est d'estimer et de projeter l'évolution des besoins en ressources humaines dans le temps.

Au sein de mon département, nous avons mis en place un certain nombre de facteurs clés de succès qui, je l'espère, nous permettront d'atteindre nos objectifs :

» **L'utilisation d'un master *schedule***, un outil mis à disposition par le CIO pour recenser les jalons et points de passage clés à anticiper et à intégrer dans la planification et l'organisation ;

- » **Le recrutement très en amont de personnes savantes et expertes**, familières avec ce type d'événements et les défis qui en résultent. Ces talents ont les connaissances et les compétences nécessaires pour aider chaque direction à définir sa feuille de route et à retranscrire concrètement les actions à déployer ;
- » **L'accès à un vivier d'experts** olympiques sur lesquels nous pouvons nous appuyer en termes d'expérience, d'image et de représentation ;
- » **L'externalisation et le savoir-faire externe**. Grâce aux partenaires commerciaux, nous avons bénéficié d'un accompagnement qui a permis de définir notre plan de charge entre 2022 et 2024-2025 pour anticiper et planifier au mieux les ressources dans le temps et mettre en place un plan de recrutement. J'ai bien conscience que c'est un atout majeur.

Aujourd'hui, chaque personne mobilisée est une ressource clé et essentielle à la livraison des Jeux de Paris 2024, qu'il faut garder engagée. Nous nous devons de les motiver et de leur donner de la visibilité jusqu'aux compétitions et au-delà. Ainsi, nous travaillons dès à présent au dispositif qui permettra de garantir pour chaque collaborateur un projet individuel post-Paris 2024. Pour cela, j'ai la volonté d'organiser, dès 2023 et en 2024, des forums emplois avec les partenaires pour réfléchir et trouver collectivement des synergies et des opportunités de carrière, adaptées à chacun.



”

Je considère que nous aurons atteint nos objectifs si nous parvenons à maintenir engagées les ressources jusqu'aux Jeux de Paris 2024 en réussissant à anticiper et gérer l'après-Paris 2024 pour tous les collaborateurs, avec un focus particulier sur la réinsertion des personnes en situation de handicap.

- Agnès de Saint Cerane,
Directrice des Ressources Humaines, Paris 2024

Le pari des volontaires : un programme clé pour Paris 2024

Les enjeux du programme des volontaires sont divers : trouver le bon nombre de personnes sur la durée, bien les embarquer dans le projet, être transparent sur le rôle et les responsabilités qui leur seront confiés, être pédagogue et maintenir l'engagement de chacun jusqu'aux Jeux de Paris 2024.

Nous devons recruter 45 000 volontaires. À peine 24 heures après l'ouverture en ligne du portail des candidatures, ce nombre a été largement dépassé. Une vraie démonstration d'enthousiasme et de volonté d'engagement qu'il faudra assurer jusqu'en septembre 2024 et dans toute la France.



Une contribution forte de PwC France à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Conseil en management (finance, RH, techno, pilotage,
digital, etc.), stratégie, risques, juridique et fiscal

330+

Missions réalisées ou en
cours de réalisation

~400

Collaborateurs déjà mobilisés sur
des missions pour Paris 2024

23

Collaborateurs détachés
au sein des équipes du
Comité jusqu'en 2024



Quelques missions emblématiques réalisées pour Paris 2024

	Direction RH	DSI	Direction Organisation des Compétitions		Direction Héritage	Direction Commerciale	Direction COM / DIG	Direction Finance
Stratégie	Business Plan Training Académie	Cadrage stratégique activité service desk	Stratégie Vision pour la restauration de Paris 2024 / des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024	Stratégie Sourcing critique	Construction du plan Durabilité	Business Plan partenariat acteur du retail		Élaboration du plan de dissolution
		Définition de l'architecture de Paris 2024	Stratégie Transport & Logistique	Étude de marché équipements de sécurité et sécurité privée	Construction du plan Héritage		Stratégie CRM et Stratégie Customer Care	
Conception	Construction du Workforce Planning ensemble des sites	Cartographie projet SI	Structuration appel d'offres Organisation des compétitions	Définition d'un concept pour l'« expérience athlètes »	Élaboration de l'operating model du fonds de dotation	Support analyse marché et appel d'offres CRM opérationnel	Feuille de route des départements clés	Manager SI FIN
	Élaboration / optimisation de processus HR	Modèle budgétaire Direction TEC	Cadrage plan Health & Safety	Support appel d'offres Venue & Infrastructure	Rédaction du plan Engagement			Plan de charge fonction comptable
Exécution	Support appel d'offres sélection solution formation digitale	Support profil expert Dev. Op.	Support opérationnel appel d'offres sites de compétition	Support élaborations budgétaire	Business Model Programmes Héritage	Support appel d'offres sélection solution Ticketing	PMO Planification	PMO projet SI Finance / HR
	Change management & com projet SI RH	Project Manager Operational Readiness	PMO Venues & Infrastructures			Project Manager Billetterie et Hospitalité	PMO International Relationships	Support opérationnel structuration Dir. juridique

Ainsi que des missions juridiques et de conformité



PwC Sports & Mega Events

Nos métiers au service des acteurs du sport



Contacts PwC France et Maghreb



Eric Dumont
Associé,
Sports & Mega Events
eric.dumont@pwc.com



Jean-Philippe Vial
Associé,
Technology,
CIO Advisory
jean-philippe.vial@pwc.com



Antoine Coursaut-Durant
Avocat, Associé,
Droit Public des Affaires,
d'Infrastructures
antoine.coursaut-durand@avocats.pwc.com



Stéphane Salustro
Associé,
Deals, Conseil
en Transactions
stephane.salustro@pwc.com



Sébastien Leroyer
Associé,
Experience Center
sebastien.leroyer@pwc.com



Harold Ceintrey
Associé,
Audit Interne
et Gestion des Risques
harold.ceintrey@pwc.com



Henri Chabrier
Associé,
Technology,
Cloud Transformation
henri.x.chabrier@pwc.com



Isabelle de la Gorce
Avocate, Associée,
PwC Société d'Avocats
isabelle.de.la.gorce@avocats.pwc.com



Vladislava Iovkova
Associée,
Sponsoring Sportif, Strategy &
vladislava.iovkova@pwc.com

Une publication préparée par les équipes PwC Sports & Mega Events

Coordination :

Rédaction, interviews :



Eloi Pomé
eloi.pome@pwc.com



Antoine du Peyroux
antoine.du.peyroux@pwc.com



Etienne Soenen
etienne.soenen@pwc.com



Nada Rhouni
nada.rhouni@pwc.com



Pierre Coupât
pierre.coupat@pwc.com



Romain Issartier
romain.issartier@pwc.com



Antoine Muller
antoine.muller@pwc.com



Lola Deneve
lola.deneve@pwc.com



Pauline Leclercq
pauline.leclercq@pwc.com



Quentin Eveno
quentin.eveno@pwc.com



Anne Thoraval
anne.thoraval@pwc.com

Avec la contribution de :



The background is a light gray color, overlaid with a variety of abstract geometric shapes and lines. These include solid lines in white, orange, red, and yellow. There are also dotted lines in white, red, and yellow. Large, rounded rectangular shapes in dark gray, red, and orange are scattered across the page. The overall composition is dynamic and modern.

pwc.fr

© 2023 PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés. PricewaterhouseCoopers France et Maghreb est membre de PricewaterhouseCoopers International Ltd, société de droit anglais. PwC désigne la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd rendent leurs services professionnels et peut également faire référence à l'une ou plusieurs des entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd dont chacune est une entité juridique distincte. Réalisation graphique : Creative Lab PwC France et Maghreb.