

## Les candidatures françaises aux Jeux Olympiques et Paralympiques

### Analyse et perspectives

Keneo - Synthèse du rapport – décembre 2012

La défaite d'Annecy pour l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver 2018, le 6 juillet 2011, constitue le quatrième échec successif d'une candidature olympique française au cours de ces 15 dernières années. La finalité de l'étude menée par Keneo était de faire une analyse de ces échecs et d'en tirer les enseignements dans l'éventualité d'une candidature future.

#### **Le constat : des situations différentes... mais des carences communes**

En-deçà des attentes du CIO en matière d'infrastructures notamment d'hébergement, la candidature de **Lille 2004** n'avait objectivement que très peu de chances de victoire. Sans réelle surprise, elle n'a pas atteint l'étape finale du vote des membres du CIO.

Face à Pékin qui s'imposait comme une évidence, et handicapée par la règle tacite de l'alternance des continents, la candidature de **Paris 2008** a connu une défaite logique malgré un dossier qui présentait des atouts. Cette candidature a été appréciée à l'international et a été perçue comme un « bon tremplin » pour celle de 2012.

Pour **Paris 2012**, des observateurs internationaux avisés ont coutume de dire que « It was Paris to lose » sous entendant que Paris avait toutes les cartes en main. Avec seulement deux voix manquantes lors du vote final, Paris s'est fait souffler la victoire par Londres alors qu'elle était en position de favorite pendant l'essentiel du processus de candidature. Il y a plusieurs raisons crédibles pour expliquer la bascule finale de certaines voix. S'il fallait en retenir une, on notera que Paris n'a pas été en capacité de réagir face aux remontées pourtant palpables de ses principales concurrentes Londres et Madrid et de capitaliser sur une avance qui semblait pourtant réelle.

A l'instar de Paris 2008, **Annecy 2018** n'avait réellement que très peu de chances face à Pyeongchang, à qui semblait promise la victoire après avoir échoué préalablement de peu deux fois de suite. Cependant, au-delà de la défaite, le très faible score obtenu a souligné les nombreuses carences de la candidature, notamment dans les relations entre les principaux acteurs qui semblent pour la plupart « avoir subi » le projet. Ce manque d'unité et de vision partagée a rapidement conduit à de nombreux manquements et dysfonctionnements qui ont porté atteinte à la crédibilité même de la candidature, entraînant le résultat que l'on connaît.

Même si les raisons des échecs de chacune des 4 candidatures sont différentes, l'analyse a néanmoins permis de relever des **carences communes** qui ont été en quelque sorte la marque de fabrique des candidatures françaises, au premier rang desquelles :

- des visions trop centrées sur les territoires et « des politiques trop présents », avec comme corollaire des messages autour du projet olympique pas assez percutants ou différenciants ;
- un leadership souvent inadapté et le rôle fondamental des membres français du CIO pas assez reconnu ;
- un CNOSF et un mouvement sportif peu influents à l'international entraînant des lacunes dans la capacité à disposer de bons capteurs et de bons relais dans les relations individualisées avec les membres du CIO.

Pour autant, les nombreux entretiens réalisés ont fait ressortir – et cela n'allait pas de soi – qu'il n'y a pas de fatalité dans les échecs français : **la France reste une nation reconnue comme ayant d'excellents atouts** pour accueillir de nouveau un jour les Jeux Olympiques.

## Principaux enseignements

Une candidature olympique est un projet complexe – et par définition unique en soi – pour lequel il n'existe pas de recette miracle. Il ressort néanmoins de l'analyse et des entretiens certains fondamentaux et enseignements.

Préalablement à toute candidature, il faudra être en mesure de poser clairement la vision, l'ambition : **dans quel but souhaite-t-on accueillir les Jeux Olympiques ? Quelle vision ?** Il doit s'agir d'un grand projet d'intérêt national qui mobilise totalement l'ensemble des parties prenantes et emporte le soutien de l'opinion publique. Une candidature comporte des risques, et à ce titre poser la question de la motivation réelle des acteurs à s'engager est une étape fondée et nécessaire. Le projet d'organisation des Jeux Olympiques devra s'inscrire dans une ambition sportive nationale et internationale, l'organisation des Jeux ne devant pas être une fin en soi. Cette vision devra être portée par une stratégie de long terme.

**La France sportive doit renforcer son influence à l'international.** Le mouvement sportif français et notamment le CNOSF sont considérés par les observateurs comme peu impliqués dans les affaires internationales. On pointe souvent – à tort – le manque de responsables français à l'international. Or il s'agit davantage d'un besoin de coordination des nombreuses personnalités déjà en place (issues des fédérations pour la plupart) et de définition de positions et d'actions communes. Plus globalement, les nombreuses actions de coopération sportive internationale menées par différents acteurs français gagneraient à être mieux coordonnées au service d'une stratégie commune.

Une future candidature devra se doter **des ressources à la hauteur de l'ambition**. Le comité de candidature devra fédérer les principaux acteurs du mouvement sportif et des pouvoirs publics, construisant un consensus fort autour du projet technique tout en permettant une très grande réactivité dans les relations internationales. Un **leader fort et charismatique**, avec un profil tourné vers l'international, dynamique et totalement dédié au projet devra conduire la candidature et « aller chercher les voix une par une », en étroite coordination avec les membres du CIO français. Une équipe « de combat » expérimentée et reconnue sur l'ensemble des domaines (technique, communication, stratégie internationale) devra être constituée. Enfin, des ressources financières suffisantes devront être garanties (avec un financement équilibré entre le public et le privé).

Condition nécessaire (mais loin d'être suffisante), une future candidature devra être en capacité de **présenter un excellent projet technique**. Il s'agira d'établir bien en amont les grandes lignes du concept d'organisation des Jeux. La définition des zones d'implantation des sites nécessitera un long travail de préparation avec les collectivités concernées pour réaliser les arbitrages le plus tôt possible et obtenir un consensus solide. Les fondamentaux du CIO devront être scrupuleusement respectés avec une attention particulière aux notions d'héritage, de « vision » et de concept des opérations qui vise à maximiser l'expérience de tous les « clients » des Jeux, à commencer par les athlètes.

Pour être efficace, la communication internationale du projet devra s'articuler autour d'un **discours fort et lisible** – un argumentaire de vente – répondant de manière pertinente à la question simple « Pourquoi nous, le CIO, nous vous donnerions les Jeux ? ». On devra tenir compte avec lucidité et humilité des attentes spécifiques vis-à-vis d'une candidature française, luttant contre les a priori, fondés ou non (« arrogance française », « repli sur soi », etc.), et capitalisant sur ses atouts.

Les relations internationales seront facilitées par une influence renforcée de la France sur la scène internationale et construites autour d'un système de veille performant (loin des fantasmes qui entourent en France la notion de « lobbying »). Il faudra s'assurer de disposer de la meilleure information à travers de **bons « capteurs »** à l'intérieur de la famille olympique. La mobilisation de certains réseaux, le recours aux meilleurs conseils spécialisés et à des outils dédiés seront déterminants. Un dispositif et des protocoles précis devront être mis en place en matière de stratégie d'influence, organisés autour du leader de la candidature et des membres du CIO français, dans le but de sécuriser un nombre suffisant de voix.

## ***Les propositions du rapport***

Il serait bien sûr réducteur de fonder la stratégie d'une future candidature olympique sur les quelques propositions ci-après qui visent simplement à résumer quelques points saillants du rapport.

Elles sont présentées dans l'ordre où elles apparaissent dans le rapport qui a été structuré selon le cahier des charges de la mission. Elles ne sont pas classées par ordre d'importance ou de priorité.

### ***Proposition 1***

Ne pas se porter candidat aux Jeux Olympiques sans vision globale et sans mobilisation forte de toutes les parties (politiques et sportives) derrière un projet durable au service du sport - à l'échelle nationale et internationale - et du développement du territoire.

### ***Proposition 2***

Réformer la politique internationale du mouvement sportif français autour de 4 axes :

- un CNOSF plus actif et plus présent dans l'activité des instances internationales ;
- l'accompagnement dans la définition et la mise en œuvre des politiques internationales des fédérations nationales (ex : formations pour les Français agissant à l'international) ;
- la constitution et l'animation d'un réel réseau d'influence (fédérations nationales, personnalités du mouvement sportif français et étrangers, professionnels du secteur, entreprises) et la coordination des activités institutionnelles internationales existantes ;
- la constitution d'une cellule de veille et de capitalisation des connaissances sur les affaires sportives internationales et olympiques.

### ***Proposition 3***

Etablir une stratégie de candidature partagée entre les acteurs clés (membres français du CIO, CNOSF, Etat, collectivités) qui mette notamment l'accent sur la définition d'un bon timing (quelle édition des Jeux ? quand se déclarer candidat ? quelles sont les étapes clés ?).

### ***Proposition 4***

Privilégier une candidature aux Jeux Olympiques plutôt qu'aux Jeux Olympiques de la Jeunesse.

### ***Proposition 5***

Privilégier une candidature de Paris aux Jeux d'été (seule ville aujourd'hui vraiment compétitive) plutôt qu'une candidature d'hiver sauf s'il existe un projet spécifique autour de la montagne fortement appuyé au plus haut niveau national du mouvement sportif et de l'Etat.

### ***Proposition 6***

Lancer dès à présent les réflexions sur les contours d'un concept d'organisation des Jeux pour sécuriser le foncier et prendre en compte cette perspective dans les projets actuels de construction d'équipements et d'aménagement du territoire.

### ***Proposition 7***

S'affirmer comme un partenaire crédible et fiable du mouvement sportif international. Comprendre l'impérieuse nécessité de l'ouverture à ses préoccupations, à ses objectifs.

### ***Proposition 8***

Garantir que la candidature reçoive un fort soutien populaire, condition de l'indispensable consensus politique et préoccupation croissante du CIO.

### **Proposition 9**

Garantir que les messages clés en matière de communication :

- répondent explicitement aux questions « Pourquoi avez-vous besoin des Jeux » et surtout « Pourquoi voter pour vous ? / Qu'allez-vous nous apporter ? » ;
- fassent écho aux préoccupations des votants et du mouvement olympique notamment en matière d'héritage.

### **Proposition 10**

A l'image d'une campagne politique, maîtriser parfaitement sa communication en se dotant des structures, des hommes (leadership et porte-paroles), des relais et des outils modernes nécessaires et à la dimension de l'enjeu.

### **Proposition 11**

Etablir un modèle de gouvernance qui permette à la fois :

- de constituer le bon équilibre entre les représentants du mouvement sportif, les autorités publiques et les entreprises ;
- de construire le consensus sur le concept d'organisation des Jeux proposé dans le dossier ;
- de confier la responsabilité des questions internationales à une équipe restreinte autour du leader de la candidature ;
- de garantir la contribution efficace des acteurs au projet dans le temps.

### **Proposition 12**

Faire de la résolution de la question clé du leadership une condition nécessaire préalable au lancement d'une candidature.

### **Proposition 13**

Réunir une équipe compétente, expérimentée, tournée vers l'international et totalement dédiée pour mener les principales missions de la candidature : relations internationales, communication nationale et internationale, élaboration du dossier technique.

### **Proposition 14**

Ne pas lancer de candidature sans garantie sur la capacité à réunir un budget suffisant.

### **Proposition 15**

Faire de la sécurisation d'un nombre suffisant de voix de membres du CIO l'unique objectif du comité de candidature :

- en reconnaissant le rôle majeur et incontournable des membres français du CIO ;
- en s'appuyant sur les bons relais autour du leader de la candidature et des membres français du CIO pour convaincre chaque votant individuellement ;
- en bâtissant un système permettant de bien comprendre les critères de choix des votants et d'établir les stratégies adaptées basées sur une information de qualité ;
- en utilisant des outils et des moyens de veille et d'intelligence à la mesure des enjeux
- en ne se dispersant pas sur des objectifs secondaires au détriment de l'objectif principal.

### **Proposition 16**

Lancer une mission stratégique d'opportunité, de faisabilité et de positionnement de la France vis-à-vis de futures candidatures olympiques.