

Développement économique  
et création d'emplois locaux (LEED)



# Les événements sportifs internationaux et le développement local

LA FRANCE FACE À L'EURO 2016





Développement économique et création d'emplois locaux  
(LEED)

# Les événements sportifs internationaux et le développement local

LA FRANCE FACE À L'EURO 2016



Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

**Merci de citer cet ouvrage comme suit :**

OCDE (2016), *Les événements sportifs internationaux et le développement local : La France face à l'Euro 2016*, Développement économique et création d'emplois locaux (LEED), Éditions OCDE, Paris.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264258327-fr>

ISBN 978-92-64-25831-0 (imprimé)

ISBN 978-92-64-25832-7 (PDF)

Série : Développement économique et création d'emplois locaux (LEED)

ISSN 1990-1127 (imprimé)

ISSN 1990-1119 (en ligne)

**Crédits photo :** Couverture © Csaba Peterdi/Shutterstock.com

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© OCDE 2016

---

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com), ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

---

## *Préface*

Le sport n'est pas hors la société. Il ne jouit pas d'un statut extra-territorial et pour tout dire extra-politique. Non, le sport doit s'insérer dans la société, dans un projet global, démocratique.

C'est en tout cas ainsi que la France, qui a l'honneur d'accueillir de très grandes compétitions sportives dans les années à venir, et qui espèrent bien en accueillir d'autres encore – une en particulier – conçoit son action, sa responsabilité.

La France est en cela parfaitement en phase avec l'OCDE et ce n'est pas un hasard si notre collaboration a été si riche autour de l'Euro 2016. Le partenariat inédit qui a été noué entre l'OCDE l'Etat français et les villes hôtes de l'Euro 2016 a conduit à un remarquable travail d'expertise.

Ce rapport commis par l'OCDE sur l'Euro 2016 est très précieux pour la France. Il conforte la France dans la mobilisation qui a été la sienne pour l'organisation de cette compétition. Sur tous les fronts : la sécurité, l'animation, l'économie, l'emploi, la rénovation des stades... sur tous les fronts, la France à travers ses pouvoirs publics, ses collectivités, ses entreprises, a déployé une énergie exceptionnelle car nous voulons être au rendez-vous de l'Euro.

Nous voulons être à la hauteur de la confiance qui nous a été accordée.

Nous voulons que les touristes venus du monde entier, et bien sûr nos propres citoyens bénéficient pleinement de la politique sportive que nous menons.

Nous traversons en France, en Europe, et dans plusieurs pays du monde, une période de crise économique et de défiance à l'égard des grandes institutions. Ce contexte nous oblige à faire preuve d'une extrême vigilance quant à l'utilisation de l'argent public, et d'une grande responsabilité quant aux conséquences économiques, sociales et écologiques de nos décisions. C'est, dans le domaine du sport, l'acceptabilité même des grandes compétitions qui est en jeu.

Nous devons « rendre des comptes » et des comptes justes. Je prends très au sérieux la recommandation qui est faite dans ce rapport d'associer systématiquement les autorités statistiques nationales à l'évaluation des retombées des grands événements sportifs. C'est le gage d'une évaluation objective, impartiale et donc sincère.

Nous sommes confrontés à un défi démocratique et l'une des réponses à ce défi réside dans notre capacité à évaluer. L'OCDE peut jouer un rôle déterminant dans cette perspective.



Patrice Kanner,  
*Ministre de la Ville, de la Jeunesse  
et des Sports*



## *Table des matières*

<b>Avant-propos</b> .....	<b>7</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>9</b>
<b>Sigles et abréviations</b> .....	<b>10</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>11</b>
<b>PARTIE I. L'évaluation des retombées économiques des événements sportifs internationaux</b> .....	<b>15</b>
<b>Chapitre 1. La place et le potentiel des événements sportifs globaux en France</b> .....	<b>17</b>
Introduction .....	18
Les événements sportifs globaux en France .....	24
Observations sur l'Euro 2016 .....	28
Notes .....	32
<b>Chapitre 2. Chantiers et initiatives de l'Euro 2016</b> .....	<b>33</b>
L'Euro 2016 : Une manifestation de grande envergure .....	35
Construire l'héritage .....	46
Notes .....	56
<b>PARTIE II. Villes hôtes de l'Euro 2016</b> .....	<b>57</b>
Bordeaux métropole .....	59
Lens .....	66
Métropole Européenne de Lille .....	70
Lyon .....	76
Marseille .....	83
Nice .....	91
Paris .....	98
Saint-Denis .....	108
Saint-Etienne .....	118
Toulouse .....	125
<b>Références</b> .....	<b>132</b>
<b>Annexe A. Projets de principes relatifs à l'optimisation des retombées locales d'une manifestation sportive internationale</b> .....	<b>135</b>
Contexte .....	135
Complexité des manifestations sportives .....	135
<b>Annexe B. Facteurs clés de succès</b> .....	<b>140</b>
Principes recommandés pour recueillir les retombées locales des manifestations internationales .....	142

## Tableaux

Tableau 1.	Priorité donnée aux objectifs . . . . .	46
Tableau 2.	Facteurs clés de succès. . . . .	48
Tableau 3.	Principales initiatives des dix villes . . . . .	51
Tableau 4.	Tableau récapitulatif par ville. . . . .	58

### Suivez les publications de l'OCDE sur :



[http://twitter.com/OECD\\_Pubs](http://twitter.com/OECD_Pubs)



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/ocddlibrary>



<http://www.oecd.org/ocddirect/>



## *Avant-propos*

Depuis de nombreuses années, le Programme LEED de l'OCDE s'intéresse à la question de savoir comment les grands événements internationaux peuvent aider à promouvoir le développement local. Les Jeux Olympiques de Barcelone en 1992, les Jeux Olympiques de Sydney en 2000 ou de Londres 2012, entre autres bien sûr, ont tous joué, au-delà de leur succès au moment des manifestations, un rôle essentiel dans la promotion du développement économique et de l'emploi local des villes hôtes.

En 2015, le Ministère français de la Ville, de la Jeunesse, et des Sports a lancé avec l'OCDE un projet visant à maximiser les bénéfices économiques et sociaux du Championnat d'Europe de football 2016 (Euro 2016) pour les dix villes organisatrices. À la demande du Ministre Patrick Kanner, le Programme LEED a repris les principes clés d'un rapport intitulé *Local Development Benefits from Staging Global Events* (« Les retombées de l'organisation d'événements internationaux pour le développement local », 2008) pour se concentrer sur les manifestations sportives internationales et les bénéfices de leur contribution à la croissance économique et au développement des villes et des nations. Les incitations fiscales, les investissements et les contrats de parrainage doivent être conçus et gérés avec soin pour veiller à ce que chaque manifestation profite aux villes hôtes ainsi qu'aux instances sportives concernées. Les scandales qui ont frappé le monde sportif récemment, sans parler de la crise économique de 2008, ont renforcé la nécessité de maximiser les retombées locales des manifestations internationales.

La préparation de l'Euro a pris en considération ces principes clés au niveau de l'aménagement des équipements (désormais considérés comme des moyens d'enrichir l'urbanisme et d'intégrer les normes et les processus de fonctionnement les plus modernes), de la mobilisation des ressources humaines (se traduisant par une amélioration des compétences et un suivi des emplois créés), ou encore de la réception des visiteurs (la modernisation de l'hôtellerie et l'accueil touristique, culturel et sportif). Ainsi les dix villes entendent-elles faire de l'Euro 2016 non seulement une fête réussie mais le moyen d'être mieux armées pour organiser et réaliser à l'avenir d'autres événements sportifs, culturels ou autres, l'expression d'héritage prenant ainsi tout son sens. Mettant à profit l'analyse des dix villes françaises, le Programme LEED de l'OCDE propose dans ce rapport trois nouveaux principes relatifs à l'optimisation des retombées locales d'une manifestation sportive internationale, en complément de ceux approuvés en 2008.

Transparence, intégrité, responsabilité et partage des retombées sont autant de principes fondamentaux qui doivent être appliqués par les pays et les villes hôtes, les sociétés privées, les instances sportives internationales et les citoyens impliqués dans l'organisation de ces grandes manifestations sportives. L'OCDE, qui a un rôle déterminant à jouer dans ce domaine, a développé des instruments juridiques adéquats dans le cadre des manifestations sportives internationales, notamment en matière de corruption, ainsi que de marchés publics, avec la Recommandation du Conseil sur la lutte contre les soumissions

concertées dans les marchés publics. L'OCDE a également entrepris d'importants travaux analytiques dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, qui constituent une référence indispensable et reconnue au niveau international. L'application de principes relatifs à la gouvernance des instances sportives internationales et l'intégrité, la transparence et le contrôle efficace des événements majeurs et des structures associées viennent en complément de ces outils destinés à favoriser la rentabilité économique, la croissance durable et la stabilité financière.

Le rôle essentiel des partenariats et de la collaboration au niveau local transparaît également dans les travaux du Programme LEED, qui ne pourraient être menés sans la coopération enthousiaste et compétente d'un large éventail d'acteurs.

## *Remerciements*

Ce rapport a été réalisé en collaboration avec le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et des dix villes hôtes pour le tournoi Euro 2016. L'analyse et les recommandations sont basées sur plusieurs ateliers réalisées avec les villes hôtes comprenant deux ateliers internationaux, un questionnaire détaillé, des entretiens ainsi que des consultations étendues avec les dix villes. Ce rapport a été mené dans le cadre du Programme LEED de l'OCDE, conformément aux orientations de son Comité de direction.

Debra Mountford, Analyste Principale, a supervisé la mise en œuvre du projet ainsi que l'écriture de cette publication sous la direction de Sylvain Giguère, Chef du programme LEED. Les autres auteurs sont le Professeur Xavier Greffe, Université Paris 1, et Ourdia Davies, Consultante. Dimitri Grygowski, Conseiller du Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports a conduit le projet pour le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports français.

Nous remercions les contributeurs de chaque ville hôte qui ont participé aux différents groupes de travail : Nicolas Ansart, Directeur des Sport, Lens; Nadia Boyer, Coordinateur Euro 2016, Marseille ; Aimeric Buffe, Chargé du Partenariat, Direction des Sports, Nice ; Jean-Loup Coly, Chef de Projet Euro 2016, Lyon; Francois Comba, Coordinateur Euro 2016, Bordeaux; Tristan Delafosse, responsable politique sportif et grands événements, Métropole Européenne de Lille; Fathia Drix Chef de projet, Délégation du Développement économique, emploi et savoirs, Lyon; Frédéric Gil, Directeur Général, Bordeaux ; Christine Gaucher Responsable Euro 2016, St Etienne ; Karim Herida, Chef de Projet Euro 2016, Paris ; Laure Houpert, Partenariats Économiques et Institutionnel Euro 2016, Plaine Commune, Maire de Saint-Denis ; Olivier Gangnard, Mission Grands Événements Sportifs Internationaux, Ville de Paris ; Jérémie Janot, Chef de Projet Euro 2016, St Etienne ; Guillaume Marin, Directeur Communication, Lyon ; Chantal Renaud, Chef de Projet Commerce, Toulouse ; François Tchekemian, Chef de Projet Euro 2016, Saint-Denis ; Thomas Verdon, Directeur Tourisme, Marseille.

Nous remercions également le Préfet Jacques Lambert, Président de l'EURO 2016 S.A.S et Jean-François Martins, Adjoint à la Mairie de Paris.

Les auteurs remercient François Iglesias et Celia Hanssen du Programme LEED qui ont aidés à la préparation technique du rapport ainsi que Janine Treves et ses collègues de la Direction des affaires publiques et de la communication qui ont apporté un soutien inestimable lors de la préparation finale de cette publication.

## *Sigles et abréviations*

<b>A.I.M.F</b>	Association Internationale des Maires Francophones
<b>ADIVE</b>	Agence pour la diversité entrepreneuriale
<b>BTP</b>	Bâtiment et travaux publics
<b>CA</b>	Communauté d'Agglomération
<b>CNDS</b>	Centre national pour le développement du sport
<b>DDCS</b>	Direction départementale de la cohésion sociale
<b>EPT</b>	Établissement Public Territorial
<b>Essec</b>	École supérieure des sciences économiques et commerciales
<b>ETP</b>	Équivalents temps plein
<b>FFF</b>	Fédération Française de Football
<b>GESI</b>	Grands Événements Sportifs Internationaux
<b>Insee</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>INSEP</b>	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>LEED</b>	Local Economic and Employment Development
<b>MEL</b>	Métropole Européenne de Lille
<b>OL</b>	Olympique Lyonnais
<b>PDAE</b>	Programme Départemental d'Aide à l'Emploi
<b>PLIE</b>	Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi
<b>PLU</b>	Plan local d'urbanisme
<b>SAS</b>	Sociétés par actions simplifiées
<b>SIAE</b>	Structures d'Insertion par l'Activité Économique
<b>SMR</b>	Système de management responsable
<b>UEFA®</b>	Union of European Football Associations – Union Européenne de Football
<b>UNSS</b>	Union nationale du sport scolaire
<b>ZFU</b>	Zone Franche Urbaine
<b>ZUS</b>	Zone urbaine sensible

## Résumé

Si l'organisation d'événements mondiaux d'envergure - Jeux Olympiques, expositions, festivals culturels, sommets politiques, etc. – impliquent de nombreux défis pour les territoires qui les accueillent, ces derniers peuvent en tirer des bénéfices majeurs, à la fois durant l'évènement, mais également à plus long terme. Ainsi, l'amélioration des infrastructures, l'augmentation des revenus du tourisme et du commerce, la création d'emplois ou encore une fierté civique accrue font parties de ces bénéfices durables dont la ou les villes hôtes peuvent bénéficier. Ces effets positifs sont loin d'être accidentels ; ils sont le fruit d'une action locale efficace. Planification de l'héritage et gestion durable sont essentielles pour s'assurer que le risque financier associé aux coûts d'investissement pour organiser l'évènement porte ses fruits, et que le développement local est stimulé de façon significative.

En 2008, le Programme d'action et de coopération de l'OCDE concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (Programme LEED) a publié un rapport intitulé *Local Development Benefits from Staging Global Events* soulignant l'importance des grandes manifestations internationales au développement économique, et présentant les mesures que peuvent prendre les villes organisatrices pour assurer des retombées positives à long terme sous forme d'une série de principes clefs. Partant de l'observation que les événements mondiaux ont des effets catalyseurs, le Programme LEED formule l'hypothèse que les retombées locales ne sont pas acquises de manière automatique ou accidentelle. Le rapport souligne que « les pays et villes d'accueil qui ont le mieux réussi ont déjà un projet à long terme que l'évènement les aide à mettre en œuvre, ainsi qu'une stratégie de gestion dédiée visant à générer des bénéfices et un héritage utile dès avant l'évènement, et pendant quelques années par la suite. Cela permettra en outre de garantir le plus haut degré d'intégrité tout au long du processus».

Ce rapport - projet de collaboration entre l'OCDE, le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sport et les dix villes hôtes de l'Euro 2016 - permet de tirer un certain nombre d'observations et de conclusions relatifs à l'optimisation des retombées locales d'une manifestation sportive internationale. Il expose les défis que ces événements sportifs représentent pour les pays d'accueil tout en mettant en évidence les opportunités et les meilleures pratiques innovantes émergeant à chaque événement. L'Euro 2016 a été l'occasion pour chacune des villes hôtes de mettre l'accent sur plusieurs dimensions de leurs stratégies de développement local et de développer partenariats, approches collaboratives et méthodes de travail. Ce rapport présente dix études de cas riches d'enseignements pour bien articuler les stratégies et les actions locales. Celles-ci sont essentielles pour que l'Euro 2016 soit, au-delà d'un événement sportif majeur, un véritable catalyseur d'investissements, de créations d'emplois, d'innovation sociale et de développement durable dans chaque

ville. Des innovations telles que le Club des Sites ont été des facteurs critiques dans le nivellement du jeu entre les parties prenantes, telles que le gouvernement national et l'UEFA<sup>©</sup>, et la construction d'une coalition nationale pour soutenir la candidature de Paris aux jeux olympiques de 2024. L'Euro 2016 offre à chacune des villes des aperçus des nouvelles façons de travailler et de collaborer qui devraient se poursuivre après l'événement et qui façonnent un héritage tangible et significatif.

### *Le rôle des partenariats*

La mise en œuvre de l'Euro 2016 est partenariale, ce qui laisse augurer que les dynamiques mises en place créeront une atmosphère favorable à la coopération et à la synergie des acteurs aux lendemains de l'Euro 2016. Le Club des Sites a été un véhicule essentiel de partage d'apprentissage entre les villes, mais aussi un levier pour augmenter l'investissement et répartir les dividendes de l'événement avec l'UEFA<sup>©</sup>.

Les partenariats publics-privés interviennent lors de la construction et la gestion des infrastructures, mais aussi dans le domaine de l'emploi, conformément d'ailleurs aux recommandations de la Charte Nationale qui soutient la collaboration entre les associations à but non lucratif agissant aux côtés des secteurs publics et des entreprises. Ce point est très positif dans un pays où les effets de centralisation conduisent souvent à segmenter du haut vers le bas les initiatives et à limiter ainsi des synergies efficaces au niveau local.

### *Les besoins pour une évaluation précise*

L'un des défis dans l'évaluation des événements mondiaux tels que l'Euro 2016 est l'absence de précision dans l'évaluation des besoins. Une évaluation précise des besoins peut être un moyen de mettre en œuvre le principe de «proportionnalité» ou d'échelle, dont le respect est une condition préalable à la fois pour le succès immédiat et à long terme de l'événement. Sans un diagnostic ou une évaluation commune, la transparence sera insuffisante, et cela peut vicier la synergie espérée entre les parties prenantes ou même susciter une opposition inutile. Dans la perspective de candidatures à venir quant à l'organisation d'événements globaux, cette identification pertinente du territoire devrait être considérée comme le seul point de départ possible.

### *Maintenir la dynamique pour stimuler l'emploi, les compétences et le capital social*

L'approche adoptée par chacune des villes hôtes de l'Euro 2016 a été fondée sur la conviction que de tels événements peuvent stimuler l'emploi local, améliorer les compétences et développer le capital social. Grâce à des partenariats avec le gouvernement national, l'UEFA<sup>©</sup>, les fédérations sectorielles et sportives privées de nombreuses actions positives ont été prises et sont assez solides pour aller au-delà de la vie du tournoi. Dans les mois qui suivent chaque ville devra élaborer une stratégie claire, qui inclut un grand nombre de ces initiatives dans les plans à plus long terme. Cela nécessitera une collaboration continue entre les intervenants et les organismes. La candidature de Paris 2024 pour les Jeux Olympiques offre une plate-forme pour maintenir l'élan et construire sur les meilleures pratiques innovantes mises en évidence dans les études de cas.

*Principes relatifs à l'optimisation des retombées locales d'une manifestation sportive internationale.*

Depuis l'adoption des principes de 2008, l'économie mondiale a connu des chocs importants qui ont eu un impact sur les budgets publics. Des projets catalyseurs tels que les manifestations sportives internationales doivent démontrer plus clairement leur contribution à la croissance économique et au développement des villes et des nations. Les villes organisatrices ne doivent pas contracter une dette qui pèsera sur leurs finances pendant de nombreuses années après la manifestation. Les incitations fiscales, les investissements et les contrats de parrainage doivent être conçus et gérés avec soin pour veiller à ce que chaque manifestation profite aux villes hôtes ainsi qu'aux instances sportives concernées. Les scandales qui ont frappé le monde sportif récemment ont renforcé la nécessité de maximiser les retombées locales des manifestations internationales.

Mettant à profit l'analyse des dix villes françaises le Programme LEED de l'OCDE propose trois nouveaux principes en complément des principes approuvés en 2008 (voir Annexe) notamment :

- La création d'un cadre clair et légitime d'évaluation des conséquences économiques, sociales et environnementales des manifestations sportives internationales. Cela nécessite une approche *ex ante* solide ainsi qu'une évaluation *ex post* de la manifestation à court, moyen et long terme.
- La décision de présenter sa candidature à l'organisation d'une manifestation sportive internationale doit se fonder sur une volonté d'optimisation du développement économique à long terme, de protection de l'environnement, de bonne gouvernance et de partenariat multisectoriel, de renforcement de l'inclusion sociale et de développement de la pratique du sport.
- Les nations organisatrices et les instances sportives internationales doivent veiller à la pérennité et à la constante viabilité des manifestations sportives internationales en tant que catalyseurs du développement local.





*PARTIE I.*

**L'ÉVALUATION DES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES  
DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX**



## *Chapitre 1.*

### **La place et le potentiel des événements sportifs globaux en France**

*Ce chapitre décrit le rôle important que les événements sportifs mondiaux jouent par leur contribution à la croissance économique en France. La France constitue, avec l'Allemagne et l'Espagne, l'un des trois pays Européens et mondiaux qui organisent le plus d'événements de ce type. Elle organise en 2016 le Championnat Européen de football, compétition réunissant 24 pays dans dix villes de l'hexagone. Cette compétition est généralement qualifiée par les médias de 3ème événement sportif mondial en termes de retombées médiatiques, après les Jeux Olympiques et la Coupe du monde de football. À l'image de ces événements sportifs globaux, l'Euro 2016 ne manque donc pas de susciter d'importants espoirs quant à ses retombées positives en termes de développement, au-delà même de son intérêt sportif évident. L'Euro 2016 représente une opportunité de parfaire l'expérience dans l'organisation de grands événements et ce savoir-faire pourra être mis en avant par la ville dans leurs futures candidatures à l'accueil de grands événements. L'héritage de l'Euro 2016 ne réside donc pas seulement dans le fait que cette compétition soit bien organisée et que ses effets soient positifs des points de vue économique, social et environnemental.*

Ce rapport a été réalisé en collaboration avec le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et les dix villes hôtes pour le tournoi Euro 2016. L'analyse et les recommandations sont basées sur plusieurs ateliers avec les villes hôtes dont deux ateliers internationaux, un questionnaire détaillé, des interviews et des consultations étendues avec les dix villes. Le processus a examiné les possibilités de l'accueil et de l'héritage pour chacune des villes et la contribution que permet d'apporter l'approche de chaque ville aux objectifs nationaux. La recherche a également entraîné la composition des données secondaires et la mise à jour des informations pour chaque ville. Les principales sources pour ce matériel étaient des documents locaux et nationaux gouvernementaux, les rapports des agences de développement, les rapports internationaux de l'organisme sportif et les médias internationaux. L'approche adoptée a donné lieu à un dialogue renforcé entre les villes, les administrations nationales et des pairs internationaux impliqués dans l'accueil d'événements sportifs internationaux.

## Introduction

Le Programme LEED de l'OCDE s'est intéressé à la question de savoir comment les grands événements internationaux pouvaient aider à promouvoir le développement local depuis de nombreuses années. Le succès des Jeux Olympiques de Barcelone en 1992 nous rappelle ce que d'autres endroits avaient réalisés, Montréal EXPO en 1967, les Jeux Olympiques de Sydney en 2000 et Londres 2012, pour n'en citer que quelques-uns. Le Programme LEED de l'OCDE ne se préoccupe pas seulement du fait que de tels événements soient couronnés de succès et rapporte de l'argent, mais aussi du rôle qu'ils peuvent jouer dans la promotion du développement économique et de l'emploi local. Ces objectifs sont également partagés par la France à l'approche de l'Euro 2016.

Le challenge de mettre en scène des événements mondiaux majeurs - tels que les Jeux Olympiques, expositions, festivals culturels, et des sommets politiques - est plus intense que jamais. Malgré les progrès de la communication virtuelle, des grands rassemblements de ce genre sont redevenus extraordinairement populaires. Cela peut s'expliquer en partie par l'attention des médias du monde entier et du parrainage que ces événements génèrent maintenant. Mais cela s'explique aussi substantiellement par les avantages locaux à plus long terme qui peuvent être obtenus par l'emplacement de l'hôte, y compris : l'amélioration des infrastructures, l'augmentation des revenus du tourisme et du commerce, la création d'emplois et la fierté civique accrue. Toutefois, ces effets positifs ne se produisent pas par accident, ou sans une action locale efficace. Planification de l'héritage et gestion efficace sont essentielles pour s'assurer que le risque financier d'investissement dans l'événement porte ses fruits, et que le développement local est stimulé de façon significative.

En d'autres termes, lorsque des événements internationaux sont bien accueillis, ils deviennent un catalyseur pour le développement local et la portée mondiale. Sport, tourisme et culture sont identifiés comme des catalyseurs importants pour la croissance, la création d'emplois et le bien-être. Le secteur des sports génère environ 2% du PIB mondial (près de 1,4 milliards de dollars en 2011), et s'est avéré être exceptionnellement solide au cours de la crise.

La France organise en 2016 le Championnat d'Europe de football, compétition réunissant 24 pays dans dix villes de l'hexagone. Cette compétition est généralement qualifiée par les médias de 3<sup>ème</sup> événement sportif mondial en termes de retombées médiatiques, après les Jeux Olympiques et la Coupe du monde de football. À l'image de ces événements sportifs globaux,

l'Euro 2016 ne manque donc pas de susciter d'importants espoirs quant à ses retombées positives en termes de développement, au-delà même de son intérêt sportif évident.

Cet événement intervient dans un contexte particulier marqué par plusieurs données: une attention toujours accrue des acteurs sociaux sur les enjeux du développement soutenable d'une part ; et une certaine contrainte à obtenir le retour sur investissement le plus élevé, dans le cadre de financements publics réalisés avant et au cours de l'Euro 2016. Comme le déclarait le Ministre des Sports, M. Patrick Kanner, dans son intervention du 21 mai 2015 devant le Comité de direction du Programme LEED de l'OCDE: « *Nous sommes dans une période où l'argent public est rare et où la transparence démocratique conduit les citoyens à demander que cet argent soit utilisé à bon escient et selon des critères politiquement acceptables* ».

Mais une troisième donnée mérite d'être relevée: l'Euro 2016 représente une opportunité de parfaire l'expérience dans l'organisation de grands événements et ce savoir-faire pourra être mis en avant par la ville dans leurs futures candidatures à l'accueil de grands événements. L'héritage de l'Euro 2016 ne réside donc pas seulement dans le fait que cette compétition soit bien organisée et que ses effets soient positifs des points de vue économique, social et environnemental.

Il repose dans le fait de savoir si les villes qui l'accueillent sauront adopter des stratégies ambitieuses pour répondre à de nouvelles propositions d'événements et s'engager ainsi à renforcer leur développement à venir. Les leçons se dégageant de telles expériences – et dont certaines sont déjà mises à jour – pourront ainsi profiter de manière plus générale à d'autres villes ou d'autres territoires. Ainsi les effets de levier ou catalytiques attendus de tels événements sportifs globaux peuvent-ils être réalisés.

Une illustration de cette problématique de l'héritage nous est donnée par les Jeux Olympiques de Londres. Alors même que ces Jeux n'avaient pas commencé, le Ministère de la Culture, des Médias et des Sports publie le rapport: *Beyond 2012: The London 2012 Legacy Story*, témoignant de la volonté de ne pas interrompre les actions en faveur du développement au terme de ces Jeux mais de faire de ces derniers la base de départ d'une nouvelle stratégie de développement. En 2013, un deuxième rapport précise cette stratégie, notamment en ce qui concerne l'ambition de continuer à accueillir des événements sportifs globaux, soit un investissement de 27 millions GBP pour préparer environ 70 événements.

Des plans plus précis furent alors adoptés au niveau de Londres mais aussi au niveau national et un autre volet de l'héritage mérite ici d'être relevé, celui la réhabilitation du territoire de l'est de Londres. D'emblée, il est entendu que si ce territoire a fait l'objet de nombreux investissements à l'occasion de la préparation des Jeux, sa réhabilitation n'est pas terminée pour autant. Il convient aussi d'y densifier les activités, d'y créer des emplois et d'y développer une bonne qualité de vie. On y organise donc la remise à disposition des clubs sur les installations des huit sites créés. Les investissements en réseaux de transport sont poursuivis pour un montant de 6.5 milliards GBP, et la construction de 11 000 logements, comme la création de 10 000 emplois, est prévue pour conduire à son terme la réhabilitation entreprise lors de la préparation des Jeux. L'accueil des Jeux Olympiques ne représente donc qu'un moment dans l'histoire du redéveloppement de ce territoire, même s'il en est le fait générateur. En 2014, l'héritage économique de Londres 2012 a été estimé à 13 milliards GBP (Daily Telegraph, 2014). La force du secteur de la construction et de marché de l'investissement à Londres depuis 2012 a permis d'offrir un héritage économique robuste, assurant ainsi que les objectifs sont atteints.

Le coût apparaît-il prohibitif une fois la fête terminée ? Nullement si l'on en croit une étude effectuée un mois avant les Jeux par Oxford Economics qui considère que ce développement conduira en 2030 à une contribution nette de 5.4 milliards annuels et le regroupement de près de la moitié des habitants de Londres sur de tels sites. Mais il est aussi signalé que tout retard ou délai par rapport au rythme de travaux mis en place pour préparer les jeux conduirait à enrayer ce processus vertueux.

### ***Pourquoi les événements sportifs globaux sont-ils importants?***

En 2008, un rapport de l'OCDE relatif aux bénéfices attendus d'événements globaux décrivait et démontrait combien l'organisation de tels événements – notamment sportifs – pouvait servir de levier de développement aux territoires où sur lesquels ils se déroulaient. Sans doute certaines conditions devaient-elles être réunies, dont la proportionnalité entre la nature de l'événement et les caractéristiques du territoire, mais le bilan des expériences alors analysées par l'OCDE était très positif (OECD, 2008). L'image de la ville, l'organisation ou la rénovation d'infrastructures, le développement de la capacité hôtelière, l'expérience acquise et désormais reproductible au bénéfice d'autres événements constituaient les principaux leviers d'un tel développement.

De manière plus précise nombre d'effets, déduit à partir de l'analyse de Jeux Olympiques (Montréal, Barcelone, Sidney), de Jeux Olympiques d'hiver (Lillehammer, Turin), de la Coupe du monde de football (Corée & Japon), de Jeux du Commonwealth (Manchester), de l'America Cup (Auckland), ont ainsi mis en évidence (OECD, 2008):

- un renforcement des images considérable, notamment du fait des retombées médiatiques souvent gratuites ou automatiques
- un développement ou une remise complète aux normes des infrastructures garantissant l'accueil possible d'événements à venir
- la rénovation de quartiers, souvent situés dans des secteurs des métropoles ou des agglomérations défavorisées
- le réajustement ou la création de nouvelles voies de communications, qui prennent en général mieux compte les enjeux écologiques que d'anciennes infrastructures de transport
- le renforcement des capacités hôtelières
- le développement des activités sportives tant professionnelles qu'amateurs
- le développement du volontariat qui lui-même augure d'un plus grand capital social local mais aussi d'un renforcement à organiser de nouveaux événements.

En 2010, un important rapport de l'UrbanLand Institute, publié à la suite d'un séminaire avec Property EU soulignait combien l'organisation d'événements globaux – sportifs, culturels, expositions universelles, salons d'affaires, etc. – permettait une offre pertinente d'infrastructures (2010). Ce thème est important car les choix relatifs à de telles infrastructures sont très coûteux et ne sont généralement faits qu'à l'occasion de défis majeurs comme les grands événements<sup>1</sup>. Il l'est d'autant plus que si ces événements sont longtemps intervenus dans les pays développés, ils ont aujourd'hui lieu dans des pays présentant des structures beaucoup plus variées mais exigeant aussi des investissements en infrastructures pour leur propre développement, tels le Brésil et la Chine.

Au-delà des huit exemples alors présentés et analysés en détail, un certain nombre de constats sont effectués :

- Les investissements en infrastructures décidés à l'occasion de la préparation de ces événements profitent à la ville et à ses habitants bien au-delà de la période circonscrite à l'événement.
- L'arrivée de touristes à l'occasion de tels événements déclenche un flux important d'utilisation de ces infrastructures lesquelles seront peu à peu appropriées par les résidents, de telle sorte que la période d'attente pour la montée en puissance de leurs effets est raccourcie.
- Ces investissements infrastructurels sont souvent réalisés dans des parties du territoire urbain abandonnées ou tombées en déshérence, et qui ne peuvent donc faire l'objet d'une réhabilitation d'ensemble que grâce à l'organisation des événements globaux dont l'importance et le calendrier conduisent à accélérer la réalisation. À une époque où les villes doivent offrir au monde qui les entoure une image attractive, de tels aménagements infrastructurels permettent de la renforcer en témoignant d'une ville vibrante qui rénove son paysage et améliore les conditions de vie de ses habitants.

Les conditions à réunir pour réaliser de tels objectifs sont à la hauteur de leurs enjeux.

- L'importance de ces investissements et l'urgence de leur réalisation impliquent une gestion « protégée » de leur mise en œuvre, notamment en termes de partenariats, de fonctions de suivi et de veille, etc.
- La réalisation des programmes infrastructurels doit être optimisée. Là où certains des effets attendus peuvent être directs et rapides (unités d'habitation créées) d'autres, telle la création de nouveaux quartiers, dépendent de la participation d'autres acteurs et d'investissements, d'informations ou d'activités complémentaires. Autant il est logique que le design des nouvelles infrastructures prenne en considération des besoins qui ne sont peut-être pas directement liés à l'organisation de l'événement sportif, autant il est logique que le processus soit continu et s'articule clairement avec les besoins des habitants au-delà de ceux des participants à l'événement comme des touristes.
- La réalisation de tels événements ne manque pas d'influencer le fonctionnement d'ensemble des marchés fonciers et immobiliers de la ville, autant à travers le réaménagement des espaces qu'à travers la création de nouveaux moyens de transport et de communication. Cela suppose la révision des documents d'urbanisme et l'organisation de relations pertinentes avec les initiatives des promoteurs immobiliers pour trouver les cohérences nécessaires. C'est là une tâche complexe qui ne dépend pas seulement de la collectivité locale et qui doit tenir compte des cycles de développement et de possibilités de financements du territoire.

Si le secteur public est conduit à jouer un rôle déterminant dans ces domaines, puisqu'il porte et gère la candidature à l'événement global et peut être financièrement responsable d'une partie d'entre eux, le secteur privé est tout aussi important pour en potentialiser les effets.

- Le secteur public doit naturellement veiller à ce que l'événement local soit en phase avec les possibilités nationales et prévenir les difficultés qui pourraient ici intervenir. Il lui faudra être attentif aux risques de tensions et de déséquilibres que de tels projets peuvent susciter d'autant plus que leur calendrier est serré. Le secteur public devra veiller à ce que cette

stratégie reflète les préférences profondes de ses citoyens et suscite leur adhésion, car cette dernière sera nécessaire pour surmonter des difficultés et mobiliser les énergies requises.

- Le secteur privé doit s'engager autant que possible dans les opportunités qui vont alors s'offrir à lui et devra pour cela disposer de l'information pertinente. Il peut d'ailleurs, en conduisant un certain nombre de travaux, bénéficier des retombées médiatiques de l'événement. Il y trouve aussi une source de mobilisation et de valorisation des compétences de ses employés. Il peut en étant présent dès le départ bénéficier par la suite des avantages de « first mover ».

Ces analyses débouchent sur des recommandations dont les plus importantes nous semblent être les suivantes:

- Choisir les événements souhaités de manière adéquate, c'est-à-dire réalisables dans les délais voulus, engageant des séquences de développement réalistes et prometteuses aux lendemains de l'événement. Cela implique de communiquer de manière liée sur les deux perspectives temporelles de tels programmes, la réalisation puis l'héritage de l'événement, sans séparer de manière excessive la première et la seconde période.
- Veiller à ce que les effets primaires soient suivis d'effets secondaires et de retombées pertinentes, de telle sorte que l'effet catalytique de tels événements pour le développement du territoire soit bien potentialisé.
- Éclairer ces choix en considérant les suites successives de cycles économiques que l'on peut attendre de l'économie du territoire concerné, mais aussi des recompositions socio-économiques de sa population.
- Associer les entreprises des secteurs privés comme les associations ou tout autre organisme à but non lucratif, en générant si nécessaire des systèmes d'incitations, ou en présence de la recherche d'effets d'aubaine de systèmes pénalisants.
- Associer les acteurs de la société civile à la réalisation non seulement de l'événement mais de sa suite, en faisant en sorte que d'autres projets d'animation des nouvelles infrastructures soient organisés une fois le halo de l'événement déclencheur ému.
- Mettre en phase les projets du territoire avec ceux des territoires élargis dont il relève.

### ***Un enjeu méthodologique important : l'évaluation des retombées économiques***

Une des difficultés traditionnellement signalées dans ce type de débats est attribuée à la méthode d'analyse, et si les économistes ne sont pas tous d'accord sur la source de telles difficultés, ils le sont au moins sur leur importance et le fait que les hypothèses que l'on fait alors peuvent orienter les résultats dans des directions différentes. Ces analyses interviennent soit *ex ante*, pour évaluer l'importance des effets attendus et justifier en conséquence les dépenses publiques en faveur de tels événements ; soit *ex post* pour tirer le bilan des événements et des mesures à prendre pour en préserver les bénéfices ou corriger les défauts. Lorsque ces études sont faites avant, on parle en général d'analyse coûts / bénéfices. Lorsqu'elles interviennent après, on parle en général d'études d'impact.

Les analyses coûts /bénéfices identifient les effets positifs et négatifs attendus de ces événements. Le point le plus délicat réside ici dans l'estimation de la venue des visiteurs et le montant des dépenses qu'ils effectuent, suivie d'un autre point important : l'estimation des effets indirects.



La tendance à surestimer le nombre de visiteurs et de touristes est quasi systématique. Ce phénomène a été très bien illustré par une étude faite sur les internationaux de Tennis aux États-Unis, laquelle considérait implicitement que plus d'un touriste sur trente venu à New York en un an y étaient venus pour ce seul événement, ce qui était d'un avis général absolument irréaliste. Un autre effet positif est la retombée en image, et si celle de Nelson Mandela revêtant le maillot des Springboks à l'occasion de la Coupe du monde de rugby en Afrique du Sud a fait beaucoup, d'autres images se sont retournées contre les sites, notamment à Munich, Détroit ou Atlanta. À cette surestimation des bénéfices peut correspondre une sous-estimation des coûts, notamment en sécurité, en installations sanitaires ou en dégradation de l'environnement: à Athènes, le coût de la sécurité s'est élevé à 1.5 milliard USD, coût non intégré dans les prévisions.

L'utilisation des multiplicateurs de dépenses pour tenir compte des dépenses successives de revenus est elle aussi problématique. En considérant que ces flux se reproduisent, même avec un « essoufflement » dans le temps, on sous-estime deux éléments:

- les effets de substitution qui font qu'à l'occasion d'un événement la création d'un flux de visiteurs peut s'accompagner du détournement d'autres flux, ce qui fut le cas de la Coupe du monde de football en Corée où l'arrivée de visiteurs Européens à Seoul a été compensée par la disparition du flux traditionnel de visiteurs asiatiques ;
- la surestimation des coefficients multiplicateurs car la nécessité de rechercher à l'extérieur du territoire des ressources humaines ou matérielles non disponibles localement entraîne une fuite de revenus. Cet effet est moins important pour les grandes zones métropolitaines dont la densité d'activités peut offrir ces ressources alors qu'il est très important pour des agglomérations isolées ou offrant une moindre diversité (Matheson, 2006).

Les analyses d'impact se font généralement a posteriori et elles reposent sur des comparaisons à posteriori entre les effets de développement dont bénéficie le territoire organisateur d'événements globaux et des territoires « témoins », c'est-à-dire comparables mais n'en accueillant pas. Parfois elles sont encore plus simples en comparant le développement de la région après et avant l'événement, mais la difficulté est alors que la différence peut être attribuée à des facteurs qui n'ont rien à voir avec l'événement, par exemple un cycle conjoncturel. Un problème clef est alors de savoir quels indicateurs privilégier pour la comparaison, et deux d'entre eux se détachent :

- La variable emploi témoigne bien du développement et du fait que ce développement peut profiter à la population locale.
- Les variations de recettes fiscales démontrent que les financements nécessaires au financement des infrastructures peuvent être compensés par de plus-values fiscales.

Par contre le produit lui-même reste un indicateur assez ambigu, outre que sa destination ne se prête pas toujours aux interprétations optimistes qu'on en donne. Concernant les résultats de l'Euro 2008, il a ainsi été montré que sur les 1.3 milliard EUR de recettes, 60 % correspondent à des droits TV, 21 % à des licences marketing, 12 % des produits VIP et 7 % seulement à de la billetterie. La contribution au développement du territoire spécifique n'a donc pas grand-chose à voir ici avec les flux suscités qui retombent sur des territoires bien plus larges (Douillet, 2010).

Ces études sont donc complexes et souvent contestées par le fait que leurs demandeurs cherchent en général à annoncer des résultats très positifs. Aussi la transparence et la clarté des hypothèses effectuées apparaissent-elles ici comme l'autre face de leur nécessité. En outre, ces études devraient s'appuyer autant sur des bases statistiques validées par les comptes nationaux que par des méthodes économétriques mettant aussi clairement que possible à jour les liens de causalité, ce que font d'ailleurs certaines d'entre elles<sup>2</sup>. Il apparaît ici souhaitable d'entreprendre au niveau international et en liaison étroite avec les organisations sportives internationales un programme de recherche sur ces thèmes. Ces études permettront ainsi d'illustrer un certain nombre d'indicateurs indispensables au diagnostic comme à l'élaboration de politiques publiques.

## Les événements sportifs globaux en France

Au cours des dernières années, l'image de la France dans l'organisation de grands événements sportifs s'est ressentie de l'échec de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2012. Elle constitue pourtant, avec l'Allemagne et l'Espagne, les trois pays Européens et mondiaux qui organisent le plus d'événements de ce type, outre le fait que celui qui est considéré souvent comme la plus grande course du monde, le Tour de France y recommence bien évidemment chaque année (Douillet, 2010). En outre, elle fut à l'origine de l'organisation des premiers Jeux Olympiques même si l'organisateur français décida de commencer par Athènes (1896) immédiatement suivi de Paris (1900), des premiers Jeux Olympiques d'hiver (Chamonix, 1924), de la première Coupe du monde de football (France, 1928) et du premier Championnat d'Europe de football (France, 1960), ce qui montre bien son empreinte et au minimum sa tradition. Cela s'explique aussi par le fait que la diversité des sports pratiqués en France incite le pays à s'intéresser à une grande variété d'événements alors que d'autres pays sont plus spécialisés, ce que le rapport Douillet montre clairement. La France a organisé au moins une fois, au cours des trois dernières décennies, 18 des 25 grands types d'événements sportifs, à l'exception bien entendu des Jeux Olympiques et du Championnat du monde de basket-ball.

Mais il convient tout de suite de souligner deux traits. D'une part, la concurrence venant de pays qui souhaitent eux-aussi organiser ces événements est de plus en plus importante. D'autre part, et c'est là ce qui nous concerne directement, on ne peut dire que la France ait retiré des bénéfices spectaculaires de telles organisations. Elle illustrerait en quelque sorte la conclusion de l'étude majeure faite par les Pays-Bas (Zimbalist, 2010): le différentiel de croissance par rapport au taux moyen mondial n'est significatif que pour les pays qui organisent des Jeux Olympiques et peu significatif, voire nul pour ceux qui organisent la Coupe du monde de football ou d'autres événements.

Ces constats ne doivent pas laisser penser que ces effets économiques ne sont importants, surtout dans un pays qui n'a pas eu, jusqu'à l'Euro 2016 à construire de grands équipements à l'exception notable du Stade de France, puisque l'on sait effectivement que la construction d'infrastructures est porteuse de restructurations urbaines et foncières importantes. Cela montre plutôt que la France doit justement lier à ces événements, des projets urbains bien plus importants, ce qui avait effectivement été le cas lors de l'élaboration du dossier de candidature de Paris aux Jeux Olympiques. Cela montre aussi que les effets sociaux et culturels de tels événements doivent être mieux mis en lumière. Dans les deux cas, cela montre que l'organisation de l'événement doit être placée dans une perspective longue et que le legs est donc partie prenante de l'événement.

## *Des exemples de retombées*

### *La Coupe du monde de football de 1998*

Il s'agit incontestablement de l'événement le plus important organisé en France depuis un demi-siècle. Aussi va-t-il donné lieu à de nombreuses hypothèses, quant à ses effets prévisibles ou réalisés, encore qu'à cette époque aucune étude n'avait été commandée officiellement. De manière très globale, il a été constaté que le taux de croissance de l'économie française avait été de 3.3 % en 1998, contre 2.97 % en 1997 et 3 % en 1999. Ce différentiel de 0.3 % est comparable à l'effet calculé pour la Coupe du monde de football tenue en 2006 en Allemagne : celui-ci était alors inférieur (entre 0.1 et 0.2 %) mais la conjoncture mondiale l'était aussi. Dans le détail, toutefois, les surplus de consommation et d'exportations touristiques n'a pas été réellement perceptible. Le rebond de la consommation des ménages en équipement logement dans les trimestres précédents la compétition a été alimenté par des achats d'anticipation, notamment de téléviseurs.

En fait la plupart des études faites à cette époque a insisté sur l'importance de l'événement sur les plans de la création d'équipements et de la restructuration urbaine dans le nord de Paris, ce qui n'excluait pas de nombreux bénéfices pour certaines villes hôtes, notamment celle de Marseille où le flux de dépenses des visiteurs fut plus du double des investissements déjà réalisés. Le choix d'implantation d'un grand stade nécessaire à l'organisation de la Coupe du monde avait finalement été porté sur la ville de Saint-Denis, banlieue particulièrement déshéritée de la région parisienne mais assez facile d'accès, par opposition à un choix plus éloigné mais moins intéressant du point de vue de la rénovation urbaine (la ville de Melun, en Seine et Marne). L'investissement avait été très élevé : un investissement de 170 millions EUR pour le stade sur un programme de rénovation urbanistique de près de 700 millions, toutes infrastructures comprises. Le plus intéressant est sans doute ici qu'à la suite de la Coupe du monde, plus de 400 millions EUR ont été investis dans le territoire attenant au grand stade, lié au changement d'image et à l'aménagement de réseaux de communication (extension du métro, nouvelles stations ferroviaires, ouverture de ligne de tramway, couverture de l'autoroute urbaine) et soit sous la forme d'immeubles nouveaux soit sous la forme de déplacements d'activités et de sièges sociaux (centres de formation et de recherche de grandes entreprises, studios de cinémas et de télévision, etc.) 400 ha de friches industrielles furent ainsi rénovés, offrant notamment une surface de bureaux offerts de 1.4 million m<sup>2</sup>. La réalisation de cet événement et de son legs fut aussi l'occasion de développer des compétences et un marché du travail alors que le développement de cette zone restait particulièrement atone. Sans doute la Coupe du monde entraîna-t-elle d'autres retombées positives, notamment en image à travers le thème d'une France alors réconciliée Black-Blanc-Beur, mais cette restructuration urbaine est considérable puisque pour la première fois depuis le 19<sup>e</sup> siècle le centre de gravité de l'urbanisme parisien et francilien se déplaçait au bénéfice d'une partie du territoire jusque-là fortement marginalisée et faisant l'objet d'une image très négative (le 9-3).

### *La Coupe du monde de rugby de 2007*

L'organisation de la Coupe du monde de rugby a été l'occasion d'un débat important sur les effets des événements globaux organisés en France (Baudet, 2007). Alors même que les investissements n'étaient pas considérables puisque les stades avaient fait l'objet de rénovations mais n'avaient pas été construits pour l'occasion. Mais des prévisions très optimistes ont été faites à cette occasion. Le débat a été essentiellement lancé par une

étude de la chaire Européenne de marketing sportif de l'Essec, à la demande du Comité d'organisation de la Coupe du monde de rugby. Elle annonça 4 milliards EUR de recettes directes (dépenses des fans, billetteries, hébergement, partenariats marketing, fêtes dans les villes, produits dérivés, etc.) auxquels elle ajouta 4 milliards EUR supplémentaires pour les quatre années suivantes, traîne expliquée par l'attachement des visiteurs qui reviendraient en France comme à "l'explosion" de l'économie du rugby.

Ces prévisions étaient en fait bien optimistes et elles furent d'ailleurs démenties tant concernant l'effet de l'événement que celui prêté à sa suite. L'analyse avait d'ailleurs anticipé la possibilité d'être démentie puisque sur les 4 milliards EUR annoncés pour la première année, deux d'entre eux restaient conditionnés par le fait que le pays de la ville organisatrice aille jusqu'au bout c'est-à-dire soit champion du monde ce qui n'a pas été le cas, même si l'équipe a fini quatrième. Aussi le sérieux de l'étude de référence pouvait-il être mis en question, ce que n'ont pas manqué de faire bien des économistes. L'étude effectuée après la Coupe du monde de rugby de 2007, par Eric Barget et Jean-Jacques Gougnet a ainsi montré que cette compétition avait eu « un impact économique positif » mais très localisé (Toulouse, Marseille) et trop limité pour réellement influencer sur la croissance du pays. Un autre effet a été peu relevé : l'augmentation du nombre des pratiquants du rugby dans l'année qui a suivi la Coupe du monde, soit plus de 30 000. Par contre cette étude a soulevé quelques polémiques dans la mesure où l'utilité sociale a fait l'objet de monétarisation ce qui pose toujours problème des points de vue allocutif (constance de l'utilité marginale de la monnaie) et redistributif (hypothèse implicite d'égalité des revenus).

#### *Le tournoi international de Roland-Garros*

Le tournoi de Roland-Garros constitue non seulement un événement global mais probablement le cœur du modèle économique du tennis en France. Au niveau des données directes environ 5 000 spectateurs y assistent, ce qui permet la création d'environ 700 emplois équivalents temps plein (ETP) (BIPE, 2013). Il est à relever qu'un spectateur étranger sur trois déclare justifier son voyage à Paris uniquement par le tournoi ce qui signifie donc d'importants effets indirects (pour mémoire cette proportion n'est que d'un voyageur sur cinq à l'entrée du Louvre). Le produit correspondant s'élève à environ 300 millions EUR, dont les 90 % profitent à l'agglomération parisienne. Mais l'extension envisagée du site laisse espérer un flux d'investissement additionnel de 200 millions EUR, soit une variation de ce chiffre d'affaires et d'emplois de plus de 10 %. Ces sommes sont non seulement importantes en elles-mêmes mais aussi par rapport au financement du tennis amateur puisque seules 5 des 22 entités régionales et 17 des 86 fédérations départementales ont un budget excédentaire. Sans Roland-Garros et les autres tournois le tennis présenterait un solde négatif de 33 millions alors que, du fait de leur présence, on dispose d'un excédent de 80 millions. Cela se retrouverait au niveau de l'encadrement fédéral des amateurs, plus de la moitié des 2 659 emplois étant alors appelés à disparaître. Parmi les effets de Roland-Garros la couverture télévisuelle est essentielle : elle s'élève à 15 000 heures, regardées par 3 milliards de personnes à travers 150 chaînes.

#### *Le Tour de France*

La comparaison avec d'autres événements sportifs globaux est ici moins évidente pour au moins une raison : le Tour de France utilise des infrastructures existantes, ce qui signifie à quelques exceptions près, comme les rénovations de parties limitées du réseau

routier (surtout en montagne), qu'il n'implique pas d'investissements durables en soi. Par contre, son succès populaire est tel que les dépenses liées aux 12 millions de spectateurs, 3.5 milliards de téléspectateurs, et 15.5 millions d'objets distribués pour la seule année 2012 sont considérables. On considère que sur une période d'au moins six semaines, le Tour mobilise chaque jour 2 300 journalistes représentant 700 medias, et 2 200 personnes.

La preuve de ce succès économique peut être trouvée dans les files d'attente témoignant des demandes des villes pour être au départ ou à l'arrivée d'une étape. Le ticket d'entrée est pourtant élevé : être la ville d'où part le Tour de France coûte près de 2 millions EUR (en fait c'est de plus en plus un territoire tel le Mont Saint-Michel en 2016). Être une ville départ d'étape ou arrivée d'étape, coûte environ entre 160 000 EUR et 200 000 Euros, mais les estimations montrent que les retombées sont alors considérables puisque les retombées sont alors de plus de 2.5 millions EUR, dont il faut néanmoins déflaquer des coûts d'installation qui peuvent atteindre 0.5 million EUR. Ce flux de dépenses tient au fait que l'on considère que l'étape en son point de départ ou d'arrivée attire environ 30 000 visiteurs qui dépensent évidemment bien plus que ceux qui le regardent passer (Le Figaro, 2013 ; Europe 1, 2015). À ceci près que la ville doit s'organiser pour les garder et leur offrir d'autres événements après ou avant.

D'où vient alors que cet investissement qui rapporte beaucoup, ne soit pas autant signalé que d'autres événements? Sans doute de ce que, à quelques exceptions près (Paris, Pau, Toulouse, etc.), les villes étapes changent chaque année. Aussi de ce que la retombée médiatique attendue des images télévisées se fait sentir de manière lente même si elle est continue dans le temps<sup>3</sup>. Sans doute aussi de ce que de nombreux touristes suivent le tour, au moins dans les étapes de montagne, en se déplaçant. Mais l'effet diffus est considérable, outre le trésor que cela représente pour le groupe organisateur et la presse qui en dépend.

### *Le Vendée Globe*

Cet événement global intervient tous les quatre ans, et la difficulté de cette course en solitaire autour du globe est telle qu'elle est surnommée par tous les marins, « l'Everest des mers ». La course qui est passée la dernière fois au-dessous du seuil des 80 jours attire plus d'un million de personnes dans la petite ville des Sables d'Olonne à l'occasion de son départ et de son arrivée. Le Vendée Globe est subventionné par le Conseil Général de Vendée pour un montant d'environ 4 millions EUR. Or l'estimation de ses retombées pour le département est considérable puisqu'il génère un flux de dépenses additionnelles de 40 millions pour le territoire vendéen. Pendant trois semaines, le village départ des Sables d'Olonne a attiré un million de visiteurs et ils étaient 300 000 à se rassembler en 2012 pour assister au départ des 20 solitaires. Pendant la course, 25 000 personnes ont visité le PC Course installé à Paris Montparnasse. Le jour de l'arrivée des deux premiers, 150 000 spectateurs étaient présents au village. En ajoutant 175 000 visiteurs en dehors des seuls départ et arrivée, le Vendée Globe réunit un public total de 1.8 million de personnes<sup>4</sup>. Quant aux retombées médiatiques, celles-ci s'élèveraient à 190 millions EUR sur le seul territoire français. Grâce notamment à 14 000 articles de presse, 12 500 sujets radio et 31 000 reportages télé (290 heures), le Vendée Globe génère un bruit médiatique impressionnant.



### *Peut-on encore améliorer les retombées de tels événements?*

Si ces événements ont conduit les pouvoirs publics et le parlement à acquérir une certaine expérience, il semble que leur potentiel puisse encore être élevé. Le rapport Douillet demandait déjà que la France s'organise mieux à la fois pour être plus présente dans les candidatures à l'organisation d'événements sportifs globaux et pour tirer mieux parti de leur réalisation. Concernant le premier objectif, le rapport recommande de promouvoir la promotion de représentants du sport français dans les instances sportives internationales ; de développer une démarche d'intelligence sportive permettant de mobiliser les relais nécessaires, à l'appui des candidatures. Concernant le second objectif, le rapport recommande de développer les infrastructures requises, qu'il s'agisse d'arènes multifonctionnelles nouvelles ou de rénovation de sites majeurs accueillant traditionnellement de tels événements ; de rendre viable l'exploitation des sites ainsi créés ou rénovés en adaptant la législation ; de sécuriser le cadre juridique de l'exploitation de tels sites, en mobilisant les projets privés à cet effet et en définissant les redevances résultant de l'exploitation de ces espaces collectifs.

Si ce rapport analyse en détail les différentes dimensions liées à l'organisation et à la valorisation de tels équipements, il insistait cependant moins que d'autres sur les dimensions sociales et environnementales accompagnant des événements globaux. Dans son intervention devant le Comité de direction du Programme LEED, à l'occasion de la présentation de l'Euro 2016, le ministre Kanner a alors souligné la variété de tels enjeux en se situant délibérément dans la perspective du développement soutenable. De manière comparable, le Conseil des Ministres du 10 février 2016 a à la fois considéré que l'Euro constituerait une opportunité pour le développement de l'emploi et de la cohésion sociale, insistant notamment sur ses effets dans des secteurs tels que celui du Bâtiment et travaux publics (BTP), dont l'impact estimé aura été le soutien à près de 20 000 ETP dans le secteur du BTP à un moment où cette activité rencontrait des difficultés (Conseil des ministres, 10 février 2016).

### **Observations sur l'Euro 2016**

Ce projet de collaboration entre l'OCDE, le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sport et les dix villes hôtes permet un certain nombre d'observations et de tirer des conclusions qui sont pertinentes au-delà de cet événement sportif. Ce rapport étaye les Principes du Programme LEED de l'OCDE relatifs à l'optimisation des retombées locales d'une manifestation sportive internationale. Il expose les défis que ces événements sportifs représentent pour les pays d'accueil tout en mettant en évidence les opportunités et les meilleures pratiques innovantes qui émergent à chaque événement. L'Euro 2016 a été l'occasion pour chacune des villes hôtes d'accélérer plusieurs dimensions de leurs stratégies de développement local et de développer des méthodes de travail et de collaboration. Les dix études de cas articulent les stratégies et les actions locales qui aideront à garantir que l'Euro 2016 est plus qu'un événement sportif. Investissement, création d'emplois, innovation sociale et développement durable ont été les principales caractéristiques des approches mises en œuvre dans chaque ville. Des innovations telles que le Club des Sites ont été des facteurs critiques dans le nivellement du jeu entre les parties prenantes, telles que le gouvernement national et l'Union des associations Européennes de football (UEFA<sup>®</sup>), et la construction d'une coalition nationale pour soutenir la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2024. L'Euro 2016 offre à chacune des villes des aperçus des nouvelles façons de travailler et de collaborer qui devraient se poursuivre après l'événement et qui façonnent un héritage tangible et significatif.

### ***Le rôle des partenariats***

La mise en œuvre de l'Euro 2016 est partenariale, ce qui laisse augurer que les dynamiques mises en place créeront une atmosphère favorable à la coopération et à la synergie des acteurs de tels événements aux lendemains de l'Euro 2016. Le Club des Sites a été un véhicule essentiel non seulement pour partager l'apprentissage entre les villes, mais aussi pour solliciter un plus grand investissement et le partage des dividendes de l'événement avec l'UEFA<sup>©</sup>.

Tout en reconnaissant que cette mobilisation des partenariats est plus ou moins forte selon les villes, on relève qu'elle répond aux diagnostics qui avaient été faits dans le passé, notamment par le rapport Douillet, et qu'il s'agit donc là d'une évolution favorable et à intensifier à l'avenir. On peut dire ici que l'on est en train d'assister à une augmentation du savoir-faire au profit de projets dans des domaines aussi variés que l'aménagement urbain du cadre de vie (logement et transport, environnement), de l'emploi et de la formation, de la culture et du bien-être. Les partenariats publics-privés interviennent lors de la construction et la gestion des infrastructures, mais aussi dans le domaine de l'emploi, conformément d'ailleurs aux recommandations de la Charte Nationale, domaine précis où le secteur à but non lucratif agit aux côtés des secteurs publics et des entreprises. Ce point est très positif dans un pays où les effets de la centralisation conduisent souvent à segmenter du haut vers le bas les initiatives et à limiter ainsi des synergies efficaces au niveau local.

### ***Les besoins pour une évaluation précise***

L'un des défis dans l'évaluation des événements mondiaux tels que l'Euro 2016 est l'absence de précision dans l'évaluation des besoins. Une évaluation précise des besoins peut être un moyen de mettre en œuvre le principe de «proportionnalité» ou d'échelle, dont le respect est une condition préalable à la fois pour le succès immédiat et à long terme de l'événement. Sans un diagnostic ou une évaluation commune, la transparence sera insuffisante, et cela peut vicier la synergie espérée entre les parties prenantes ou même susciter une opposition inutile.

Une autre difficulté rencontrée lors des diagnostics vient de ce qu'il est de plus en plus difficile de procéder en raisonnant au niveau du territoire d'une ville seulement. C'est au niveau du territoire urbain ou d'une aire métropolitaine que cet exercice peut avoir un sens notamment parce que l'on peut alors identifier clairement les problèmes de congestion, d'éviction ou de tension sur des marchés, tensions ou problèmes qu'il faut bien entendu anticiper et tenter de résoudre. Dans la perspective de candidatures à venir quant à l'organisation d'événements globaux, cette identification du territoire pertinent devrait être considérée comme le seul point de départ possible.

Cela signifie que le dossier de candidature à l'organisation d'un événement sportif ne concerne pas seulement l'institution sportive qui lance un concours mais également la communauté qui vit sur ce territoire et qu'il doit, moyennant les thèmes requis, concerner toutes les parties prenantes, les opérateurs comme les différentes communautés locales. Dans ces conditions, il serait nécessaire, bien plus que cela n'a été le cas, de disposer d'une évaluation *ex ante*, comprise à la fois comme le moyen de partager la même information mais aussi comme un outil de monitoring et de médiation des tensions tout au long de la réalisation de l'événement.

Relevons enfin que si l'évaluation *ex post* est nécessaire pour de nombreuses raisons, à commencer par le contrôle de l'argent public et l'effet d'apprentissage qu'elle permet pour l'avenir, il conviendra de faire en sorte qu'elle soit réelle et réussie. L'engagement de l'État de financer une évaluation *ex post* constitue un élément très positif. Son intérêt viendra donc s'ajouter ici au fait que grâce aux évaluations *ex ante* on disposera, du début à la fin de l'Euro, d'un système permettant de suivre pas à pas son déroulement. Dans les deux cas, cela signifie que cette évaluation vaut autant au niveau national où elle sert d'indicateur d'alerte et de pilotage aux publics nationaux, qu'au niveau municipal où elle sert d'outil de médiation entre des partenaires et des intérêts qui doivent entrer en synergie. L'enjeu à moyenne échéance sera certainement de capitaliser sur l'évaluation économique de l'Euro 2016 pour construire un dispositif d'évaluation économétrique sur les territoires de référence afin de garantir un monitoring des objectifs de développement économique et social que les parties prenantes se seront fixés pour toute la durée du cycle de vie de la compétition sportive.

De ce dernier point de vue, il est important que les villes voient l'Euro et le suivi de ses impacts comme une opportunité. Le point ici n'est pas de déterminer si une ville est plus performante qu'une autre, ce qui ne serait guère logique compte tenu des différences dans l'environnement et des ressources. Les villes devraient profiter de l'Euro pour discerner et consolider leur propre voie vers le développement, dans le sens large du terme. Les préparatifs pour l'Euro montrent qu'elles en sont plus que capables.

### ***Maintenir la dynamique pour stimuler l'emploi, les compétences et le capital social***

L'approche adoptée par chacune des villes hôtes de l'Euro 2016 a été fondée sur la conviction que de tels événements peuvent stimuler l'emploi local, améliorer les compétences et développer le capital social. Grâce à des partenariats avec le gouvernement national, l'UEFA<sup>®</sup>, les fédérations sectorielles et sportives privées de nombreuses actions positives ont été prises et sont assez solides pour aller au-delà de la vie du tournoi. Dans les mois qui suivent chaque ville devra élaborer une stratégie claire, qui inclut un grand nombre de ces initiatives dans les plans à plus long terme. Cela nécessitera une collaboration continue entre les intervenants et les organismes. La candidature de Paris 2024 offre une plateforme pour maintenir l'élan et construire sur les meilleures pratiques innovantes mises en évidence dans les études de cas.

Basée sur l'analyse des dix villes françaises et les enseignements tirés d'autres événements sportifs et conscients des défis auxquels sont confrontés les organismes sportifs internationaux, le Programme LEED de l'OCDE propose :

Mettant à profit l'analyse des dix villes françaises et l'expérience d'autres manifestations sportives le Programme LEED de l'OCDE propose trois nouveaux principes en complément des principes approuvés en 2008. Le Comité de direction du Programme LEED formule les recommandations suivantes :

**Création d'un cadre clair et légitime d'évaluation des conséquences économiques, sociales et environnementales des manifestations sportives internationales.** Cela nécessite une approche *ex ante* solide ainsi qu'une évaluation *ex post* de la manifestation à court, moyen et long terme.



L'évaluation *ex ante* vise non seulement à fournir des informations quantitatives précises sur le coût, les résultats et l'impact des manifestations, mais aussi à définir des critères de mesure appropriés tout au long du cycle de vie de la manifestation. Elle doit être supervisée par l'autorité publique responsable et faire l'objet d'une information publique. Les instances sportives internationales ont un rôle essentiel à jouer. Elles doivent travailler en synergie avec les autorités de manière à garantir la justesse de l'évaluation. Cette évaluation *ex ante* constitue un outil essentiel de consultation et d'échange avec la société civile.

L'évaluation *ex post* est un aspect normatif de l'organisation de manifestations sportives internationales. Des critères rigoureux sont souvent définis par les organismes publics pour surveiller les dépenses publiques et l'impact au niveau national et municipal. Il n'existe actuellement aucune norme internationale et les pays Membres pourraient donc renforcer la coopération en vue de définir des normes communes d'évaluation des effets économiques, sociaux et environnementaux des manifestations sportives internationales, et de veiller à ce que les enseignements soient tirés et transmis aux futurs organisateurs.

**La décision de présenter sa candidature à l'organisation d'une manifestation sportive internationale doit se fonder sur une volonté d'optimisation du développement économique à long terme, de protection de l'environnement, de bonne gouvernance et de partenariat multisectoriel, de renforcement de l'inclusion sociale et de développement de la pratique du sport.**

L'organisation d'une manifestation sportive majeure doit fixer des objectifs bien définis en termes d'intérêt public. Elle doit notamment garantir, si les pouvoirs publics apportent une assistance financière, que les intérêts économiques, sociaux et environnementaux justifient les coûts engagés, que les effets redistributifs sont pris en considération et que les retombées nettes sont optimisées.

La manifestation doit s'aligner sur les objectifs locaux de développement économique et d'investissement ; elle doit favoriser la création d'emplois, le développement des compétences et les stratégies d'intégration sociale, et adopter des stratégies de croissance pour les entreprises locales en mettant tout particulièrement l'accent sur les PME. Les autorités municipales et les équipes chargées de présenter la candidature et d'assurer l'organisation doivent créer des mécanismes locaux permettant d'atteindre ces objectifs.

**Les nations organisatrices et les instances sportives internationales doivent veiller à la pérennité et à la constante viabilité des manifestations sportives internationales en tant que catalyseurs du développement local.**

Les instances sportives internationales et les villes et nations organisatrices ont en commun l'intérêt de veiller à ce que les manifestations appliquent des principes clairs de transparence, de responsabilité et d'ouverture tout au long des phases de candidature, d'organisation et de suivi. Les villes et les nations hôtes investissent des sommes importantes dans les manifestations sportives et elles sont en droit d'attendre un retour sur leur investissement. Une collaboration plus étroite entre les parties intéressées et le partage des informations, des enseignements et des meilleures pratiques pourraient réduire les coûts locaux et permettre d'améliorer l'efficacité du processus afin de veiller à ce qu'une telle manifestation respecte les principes applicables aux biens d'intérêt public.

## Notes

1. Barcelona Summer Olympic Games, 1992: FIFA World Cup, France, 1998: Lisbon EXPO, 1998: Turin Winter Olympic Games, 2006: London Summer Games, 2012: Glasgow Commonwealth Games, 2014: Milan EXPO, 2015: Amsterdam Olympic Bid, 2028
2. Comme par exemple l'analyse sur l'impact économique des Jeux Olympiques de Sydney, réalisée en 1997 par le *New South Wales Treasury* et *Regional Economic Analysis University of Tasmania*.
3. [www.protourisme.com](http://www.protourisme.com) mediastore 2014.
4. [www.Sénat.fr/notice-rapport/2013\\_r13-484-1\\_notice.html](http://www.Sénat.fr/notice-rapport/2013_r13-484-1_notice.html)

## Chapitre 2.

### Chantiers et initiatives de l'Euro 2016

*Ce chapitre décrit le rôle important que joue l'Euro 2016 pour chaque ville hôte pour construire un héritage par rapport au développement économique, à la rénovation urbaine et des infrastructures, à la création d'emplois et de compétences, à l'inclusion sociale, à la culture, à l'environnement et au tourisme. A l'occasion de la préparation de l'Euro 2016, les villes et métropoles ont mis en évidence certains leviers qui leur paraissent fondamentaux compte tenu de leurs propres stratégies de développement. Ne partant pas toutes de la même situation et faisant face à des environnements différents les uns des autres, il est normal que ces accents changent. Cela souligne que la préparation de l'Euro est située dans une perspective longue et garantit ainsi que leurs actions sont définies de manière prospective, ce qui est bien l'enjeu de l'héritage. Ce chapitre met en évidence les innovations émergentes dans chaque ville et se termine par des recommandations soulignant l'importance du partenariat, de l'évaluation et du maintien de la dynamique pour stimuler l'emploi, les compétences et le capital social.*

L'Euro 2016 profitera à toute la France. Fête du football, c'est aussi un événement économique majeur. Une évaluation économique au niveau national sera mise en place pour affiner la connaissance de l'impact des grands événements sportifs et des politiques publiques à développer pour intensifier leur portée économique et sociale.

Les retombées économiques ont d'ores et déjà été estimées à plus d'un milliard EUR au niveau national pour les entreprises et pour l'État. Cela correspond au surcroît d'activité généré, incluant les dépenses d'organisation et les recettes supplémentaires d'hospitalité, de restauration et de transports (800 millions EUR), comme les recettes de TVA additionnelles (169 millions EUR). Le manque à gagner fiscal est limité, et évalué à moins de 38 millions EUR pour l'année 2016.

Un surcroît d'activité pour des centaines de PME françaises. L'événement profite aussi à une myriade d'entreprises. Selon Euro 2016 SAS, pas moins de 562 entreprises françaises sont mobilisées par l'Euro, garantissant un contenu local proche de 66 % de la dépense engagée par l'UEFA® dans le cadre de l'organisation du tournoi.

Une vitrine pour l'excellence française à l'international. L'Euro a catalysé la structuration de l'économie du sport en filière. Ce processus a déjà permis de lancer un observatoire de l'économie du sport qui contribue déjà à 2 % du PIB. Atout France et Euro 2016 SAS ont noué un partenariat pour optimiser les retombées économiques de l'événement, en encourageant les séjours longs, combinant les rencontres de football et la découverte des territoires.

Un événement moteur pour l'emploi et la formation. Aux 20 000 postes créés grâce à la modernisation des stades, on estime plus largement à 94 000 au moins le nombre de personnes employées indirectement dans le cadre de l'organisation de la compétition, dont plus de 40 000 pour les services. Un accord cadre national pour l'emploi Euro 2016 a été signé le 10 juillet dernier. Il s'adresse tout particulièrement aux personnes éloignées du marché du travail. Un certificat de qualification professionnelle pour les agents de surveillance des manifestations sportives, élaboré avec les ministères concernés, permet dès à présent d'optimiser les enjeux emploi et formation liés à l'accueil de grands événements sportifs en France.

### ***Un événement fédérateur au service de l'engagement et de l'inclusion sociale***

L'État et les collectivités territoriales, aux côtés du comité d'organisation Euro 2016 SAS et de la Fédération Française de Football (FFF), sont mobilisés pour faire de ce rendez-vous, une grande fête populaire, pour tous et partout sur le territoire national.

*La mobilisation de tous.* Le Président de la République a annoncé, le 30 mai 2015, la nomination d'un comité « 11 tricolore » à l'occasion d'une conférence de presse au Stade de France. Ce comité réunit des personnalités qualifiées. Il impulse et soutient des actions déclinées au niveau territorial autour de thématiques variées en lien avec l'Euro 2016 : culture, jeunesse, numérique, handicap, développement durable, emploi, économie et tourisme. Ce programme de mobilisation de la société civile se conclura par une manifestation populaire à l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP) le 29 mars 2016.

« *Tous Prêts !* » pour l'Euro. Le dispositif d'animation territoriale « *Tous Prêts pour l'Euro 2016* » à travers lequel l'État et la Fédération Française de Football se mobilisent, vise à faire participer toutes les Français à l'Euro, même les plus éloignés géographiquement (les territoires ultra-marins), socialement et économiquement. Le Ministère de la Ville, de

la Jeunesse et des Sports a procédé à l'acquisition de 20 000 places sociales récompensant les meilleurs projets, dont 1 000 pour l'outre-mer. Chaque région s'est dotée d'un comité de sélection conjoint de l'État et de la FFF pour valoriser les meilleures initiatives.

Près de 6 000 volontaires mobilisés. Le programme des volontaires est porté par la Fédération Française de Football (FFF) en lien avec l'Agence du Service Civique. Ils constitueront une équipe variée, composée de femmes et d'hommes (objectif de parité) de tous âges et de toutes catégories socioprofessionnelles, sportifs ou pas, licenciés ou non, originaires de France ou de l'étranger.

Mais il faut aussi souligner qu'à la suite des événements dramatiques du 13 novembre 2015, l'attaque terroriste dans la ville de Paris et au Stade de France, la question de la sécurité a pris une très grande importance, l'hypothèse suggérée par certains de renoncer à l'organisation de l'Euro n'ayant jamais été admise par l'opinion publique ni par le gouvernement. Aussi la volonté de faire de l'Euro 2016 un levier du développement soutenable est-elle fermement associée aujourd'hui à une stratégie globale de sécurité définie par le ministère de l'intérieur. L'affirmation de ce haut niveau de sécurité permettra de maintenir la fréquentation attendue durant la compétition et la protection de tous les participants (délégations, publics, salariés). Ce dispositif général de sécurité est décliné aux niveaux national et local. Il repose sur une étroite complémentarité entre les services de l'État et ceux de la Euro 2016 SAS pour la sécurité dans les stades, et avec les villes hôtes pour la sécurité des fan zones qui accueilleront entre 7 et 8 millions de visiteurs. Ce dispositif de sécurité est conçu pour s'adapter au niveau de menace. L'échange avec le Club des Sites a été permanent, permettant une clarification des responsabilités entre les partenaires pour concilier la nature festive de l'événement avec les exigences de sécurité.

## **L'Euro 2016 : Une manifestation de grande envergure**

Pour la France, l'Euro 2016 signifie l'organisation de 51 matches pendant un mois en France. 2.5 millions de supporters sont attendus lors de ces rencontres, par ailleurs transmises dans 230 pays. Cette manifestation s'organise à partir de trois niveaux :

- Celui du responsable institutionnel de la manifestation ou de l'Union des associations Européennes de football (UEFA<sup>®</sup>) qui organise la sélection des équipes nationales et leurs rencontres, veille à ce que le pays organisateur et les villes respectent le cahier des charges, conseille et appuie les stratégies mise en œuvre par ces villes. A l'occasion de l'Euro 2016, l'UEFA<sup>®</sup> a témoigné de l'importance qu'elle donnait à cet événement comme catalyseur d'activités et d'effet de levier du développement économique et social en prévoyant notamment une aide de 20 millions EUR à partager entre les dix villes pour les aider à aménager, notamment en ce qui concerne la fan zone, ce qui peut avoir des effets très positifs en termes de création d'activités, d'emplois et de qualifications. Sans doute la nouveauté de cette initiative empêche-t-elle encore de mesurer cet effet mais l'expérience le montrera vite.
- Celui des villes qui reçoivent la compétition, sur lesquelles pèse donc une responsabilité directe et qui peuvent aussi en attendre non seulement des effets mais justement un héritage leur permettant d'organiser à l'avenir d'autres événements. C'est essentiellement sur ce plan que l'on va voir comment elles s'organisent, les principes qui se dégagent déjà de leur mise en œuvre, leur capacité pour organiser des événements à venir, et ce qui n'est pas le moindre la manière dont elles associent l'accueil de l'Euro 2016 avec leurs stratégies de développement.

- Celui du pays qui reçoit l'Euro, en l'occurrence la France. Si sa responsabilité peut sembler un peu plus indirecte que celle des deux niveaux précédents, elle reste essentielle car le pays négocie avec l'UEFA<sup>©</sup> et coopère avec les villes hôtes pour les aider à résoudre leurs problèmes et potentialiser les effets attendus de l'événement. En outre, le pays joue un rôle majeur en matière de réglementation, pour permettre l'application de nombreux dispositifs nationaux à ces événements spécifiques ou pour définir des protocoles d'action permettant aux villes de travailler en réseau et de trouver des appuis dans les dispositifs nationaux, par exemple en matière d'emploi.

### *Le développement économique*

Le développement économique attendu de l'Euro joue un rôle d'autant plus important que la croissance de l'économie française, même si elle témoigne de quelques éléments de reprise reste relativement faible, ce qui se traduit logiquement par des tensions sur l'emploi. Aussi attend-t-on logique de cet événement sportif global qu'il exerce des effets de levier sur l'activité économique, ce qui a été maintes fois maintenant souligné par les autorités gouvernementales.

Au titre des infrastructures sportives, plus de 140 millions EUR sont dépensés, sachant ici que l'investissement dans la construction ou la rénovation des stades est très supérieur. En effet, si l'on considère les trois dernières années, l'ensemble de la dépense de rénovation, reconstruction des stades est proche de 2 milliards EUR et l'État a pour sa seule part contribué à concurrence de 152 millions EUR via le Centre national pour le développement du sport (CNDS). Mais en réalité, une partie importante de ces investissements est effectuée par les clubs ou les villes au titre de la reconstruction ou de l'amélioration de leurs stades indépendamment de l'Euro 2016. Au titre des visiteurs, plus de deux millions de spectateurs sont attendus dont 40 % venant de l'étranger. Dans une analyse d'impact au niveau national, seuls ces derniers importent. Il convient toutefois d'être fort prudent sur l'estimation exacte de cet impact car le montant du panier quotidien de dépenses est difficile à fixer dès lors qu'on s'appuie sur des références indirectes ne correspondant pas nécessairement au même environnement, et dès lors que l'on ne connaît pas la durée moyenne de séjour. Si l'on suit la méthodologie internationale de l'analyse d'impact, on arrive alors à une création de valeur ajoutée de 1.2 milliard EUR et un montant d'emploi de 16 176 ETP.

De manière précise en effet, les hypothèses de départ sur l'impulsion créée par les visiteurs sont les suivantes : un montant de 800 000 visiteurs étrangers<sup>1</sup> ; un panier moyen de 160 EUR (chiffre déjà supérieur aux estimations des comités régionaux du tourisme à ce jour) ; et une durée moyenne de séjour de cinq jours. On obtient un montant de 640 millions EUR, la dépense totale investissement (140 millions) et versement de l'UEFA<sup>©</sup> aux dix villes hôtes comprises (soit 20 millions) on arrive alors à un effet direct total de 800 millions (640 + 140 + 20). Compte tenu d'un effet multiplicateur de 1.5, le produit ou la valeur ajoutée est de 1 200 millions EUR. Si le coût moyen de l'emploi en équivalent temps plein annuel est de 40 800 EUR (soit un salaire net moyen de 2 000 EUR), et si la part de la valeur ajoutée distribuée sous forme de salaires est de 55 %, le nombre d'emploi créé est de 16 176 emplois ETP.

On retrouve ici à peu près chiffres annoncés par le Premier Ministre, mais des chiffres sensiblement inférieurs à ceux donnés par les études commanditées par l'UEFA<sup>©</sup>. Ces estimations faites en dehors de l'UEFA<sup>©</sup> correspondent à plus que la moitié de l'impact *ex post* des Jeux olympiques Londres 2012 sur l'économie britannique (60 %). C'est donc déjà là un résultat tout à fait important.

Au niveau des villes, l'analyse est encore plus complexe car l'impact doit être envisagé à partir des dépenses des non-résidents (donc des visiteurs étrangers ou français ne vivant pas dans la ville), ce qui dépend à la fois de la superficie du territoire métropolitain retenu comme du programme des matches plus ou moins important. En outre, certains territoires gagnent ici à être réunis, tels Paris et Saint-Denis, Lens et Lille et même Lyon et Saint-Etienne tant il est évident qu'il s'agit des mêmes zones d'hébergement. À ce moment-là l'impact dépend fondamentalement du nombre de matches, de la capacité des stades et finalement de l'investissement en infrastructures. L'étude faite sur des bases différentes par le Centre d'économie du sport de Limoges conforte cette déduction puisque les villes organisant les matches les plus importants (Saint-Denis, Marseille, Lyon et Paris) se retrouvent aux côtés des villes procédant à des investissements sportifs élevés. Par contre les rangs de Lens, Nice Toulouse et Saint-Etienne traduisent le fait qu'il y aura moins de matches ici. Concernant les villes, mieux vaut donc partir des dynamiques qu'elles savent aujourd'hui mettre en œuvre pour tirer le mieux parti de l'événement comme de leurs capacités à s'organiser au niveau métropolitain. Rappelons ici que l'État s'est engagé à conduire une étude in itinere des effets de l'Euro. C'est une prise en compte par l'État, extrêmement importante des bonnes pratiques en termes de politiques publiques d'accueil des grands événements, que de faciliter la conduite d'évaluations économiques dans un cadre objectif.

### ***Le chantier des équipements sportifs et des infrastructures urbaines***

Pour l'Euro 2016, les dix stades retenus comprennent quatre stades complètement nouveaux (Bordeaux, Lille, Lyon, Nice); quatre stades aménagés et modernisés (Lens, Marseille, Saint-Etienne et Toulouse), les deux stades francilien et parisien n'ayant pas fait ici l'objet d'investissements majeurs. Il s'agit donc d'un investissement significatif même si l'on peut dire aussi que ces projets relevaient le plus souvent de la politique des clubs (Lyon) et des collectivités locales (Bordeaux). Mais il est vraiment difficile de répondre à la question : ces stades auraient-ils été prêts – ou même construits – aujourd'hui si l'Euro n'avait pas eu lieu? Plusieurs caractéristiques se dégagent clairement de tels investissements.

En premier lieu, les partenariats publics-privés ont joué fortement, déjà au niveau du financement mais surtout au niveau de l'exploitation à venir. Donnons en deux illustrations: à Bordeaux, la construction du Nouveau Stade résulte d'un partenariat public-privé, confié au groupe Vinci-Fayat et conduit par les architectes auteurs de l'Allianz Arena de Munich et du stade olympique de Pékin. Il a pour nom Matmut Atlantique, en application d'une stratégie de « naming » rapportant, selon le concept, 2 millions EUR par an durant dix ans. Le contrat de partenariat prévoit de confier à cette société, pour une durée de 30 ans, outre les travaux de construction, l'entretien, la maintenance et l'exploitation du Nouveau Stade. À Nice, l'Euro permet de créer un stade multifonction de 35 000 places. Son nom est Allianz Riviera, du nom de l'assureur allemand Allianz qui s'engage à verser en échange 1.8 million EUR par an durant neuf ans. Il peut accueillir d'autres événements tels que des concerts, et il comprend dans l'enceinte des espaces de restauration, des commerces,



des bureaux, des services ainsi que le Musée National du Sport. Notons aussi que dans certaines villes qui n'avaient pas besoin de construire un nouveau stade, les ressources financières mobilisées à l'occasion de l'Euro permettent de reconvertir toute une série d'installations sportives de proximité, ce qui est de nature à montrer que l'Euro a bien un héritage qui profitera à tous et pas seulement à ceux qui y assisteront dans l'immédiat. Il en va ainsi à Lille et à Marseille (trois stades).

En deuxième lieu, le respect très strict des normes relatives aux espaces publics s'est accompagné d'une volonté d'en faire des lieux de loisirs et pas seulement de passage le temps d'un match, ce qui signifie qu'ils sont à même d'offrir d'autres activités en dehors des manifestations sportives. Il en va ainsi à Lyon où, en plus d'accueillir les plus grands événements nationaux et mondiaux, le Grand Stade entend s'affirmer comme un nouveau pôle de loisirs et d'espaces publics. Il rassemble commerces, restaurants et hôtels, ainsi qu'un musée dédié à l'Olympique Lyonnais (OL). On voit dans l'ensemble de ces transformations l'émergence, jusque-là assez rare en France, d'un nouveau mode de croissance associant les services à l'infrastructure et dépassant les frontières entre monde de la production et monde des loisirs.

En troisième lieu, la dimension environnementale est prise en considération, ce qui facilite la maîtrise des coûts de gestion à venir. Un exemple notable est ici donné par le Stade de Nice où une attention très particulière a été placée sur sa dimension environnementale : le choix d'une structure en bois plutôt qu'en métal est ainsi censé permettre une réduction des émissions de CO<sup>2</sup>. Des panneaux photovoltaïques ont été installés sur une surface totale de près de 16 000 m<sup>2</sup>, conduisant ainsi à produire trois fois plus d'énergie que ce que le stade consomme. La ventilation des locaux est naturelle grâce à l'utilisation d'un système de mur soufflant. À cette occasion la ville entreprend des investissements dans les stades de quartier avec des nouveaux terrains synthétiques.

En quatrième lieu, concernant les infrastructures accompagnant les stades, les choses sont assez variées car cela dépend à la fois des choix d'implantation dans l'agglomération et des réseaux de transports déjà existants ou non. Aussi l'investissement est-il ici variable, mais il est annonciateur d'effets catalytiques importants. L'exemple le plus spectaculaire est certainement la création du Stade des Lumières à Lyon. Sans doute le choix de la partie de l'agglomération où le stade a été créé est-il ici déterminant puisque le stade est conçu comme le projet structurant d'une partie de l'est lyonnais. Près de 40 000 logements doivent être construits dans les abords du stade, ce qui signifie donc l'équivalent de 64 000 emplois puisque l'on considère en général que la construction d'un logement donne lieu en moyenne à la création de 1.6 emploi. À cette occasion, la question de la desserte a été conduite à partir de principes très clairs: priorité à l'usage des transports en commun; maîtrise des trafics dans les zones urbaines et dans les centres des communes afin de ne pas générer davantage de circulation automobile; utilisation des infrastructures routières à fort gabarit sans modification de la fonction de la Rocade Est, ni dégradation de la situation actuelle. En créant son nouveau stade dans le quartier du lac au nord de la ville, Bordeaux consolide le développement d'un quartier où des investissements fonciers importants ont eu lieu depuis des années. Ce volet urbanistique et foncier du projet débouche sur le prolongement conséquent de la ligne C du tramway. Il est intéressant de constater que dans ces deux cas-là, mais d'autres villes en témoignent aussi, on retrouve la logique qui a fait le succès de Bilbao : faire d'un projet « flagship » le levier d'une transformation urbaine d'ensemble. Encore faut-il, pour qu'il aille bien ainsi, que les démarches soient partenariales, ce dont la plupart d'entre elles témoignent justement.



### *L'accueil des visiteurs, touristes et fans*

Dans ce domaine, le cahier des charges de l'UEFA<sup>®</sup> prévoit un certain nombre de dispositifs, outre le fait que cette question est de manière générale sur l'agenda des villes depuis suffisamment longtemps pour qu'elles témoignent ici d'une expérience et de l'existence d'une batterie d'instruments. En outre, elles en affichent clairement les enjeux, telle Lille, pour qui les nombreux visiteurs français et étrangers deviennent de toute manière les ambassadeurs de ce territoire situé au centre de gravité d'un triangle Bruxelles, Londres et Paris.

*Quelques points méritent ici d'être soulignés.*

L'organisation de « fan zones » constitue pour un certain nombre de villes une nouveauté mais aussi sans doute une manière de se prévenir contre certaines difficultés de sécurité, d'environnement ou de tranquillité. Dans certains cas, les fan zones peuvent déboucher sur des projets significatifs. À Nice, la fan zone est située dans le centre de la ville et elle bénéficie d'expériences déjà passées pour l'organisation d'autres événements. Avec une capacité de 10 000 personnes les soirs de match, la fan zone de la Promenade du Paillon se présentera comme un village niçois. Plus 8 000 m<sup>2</sup> sont aménagés entre le Théâtre de Verdure et le Jardin Albert 1er comprenant, avec entre autres, deux écrans géants et une zone de restauration. De plus, au niveau du quai des États-Unis, toute une zone d'animations sportives sera installée et un terrain de sable de 20×40 mètres sera réalisé sur la plage pour l'organisation de tournois de beach-soccer. À Bordeaux, la mise en place d'une fan zone extrêmement importante puisque susceptible d'accueillir jusqu'à 60 000 personnes, sera installée sur la Place des Quinconces avec de nombreuses activités et des écrans géants pour la retransmission des matches. À Marseille, un dispositif spécifique et adapté de transport de la fan zone est mis en place sur l'ensemble de l'agglomération. Il convient toutefois de signaler ici que cette organisation dont les principes ont été fortement soulignés par l'UEFA<sup>®</sup> n'a pas toujours été réalisée facilement. Il semble ici que ni les dédommagements ni les recettes commerciales attendues ne soient à la hauteur des investissements consentis par les villes, et que ce point apparaît comme l'un des plus sensibles dans les rapports entre l'UEFA<sup>®</sup> et les villes organisatrices. Il convient de rappeler aussi que suite aux événements du 13 novembre 2015 la mise en place d'un plan de sécurité défini par le ministère de l'intérieur en concertation avec l'UEFA<sup>®</sup> et les villes hôtes a conduit à développer de nouveaux protocoles, aussi bien pour la sécurité dans les stades que dans les fan zones, ce qui a d'ailleurs eu pour effet de réduire la dimension de certaines de ces dernières là où c'était possible. Comme les schémas de départ restent valables à quelques redéploiements près, il en résulte une augmentation des coûts de sécurité et les discussions actuelles sont donc en train de finaliser la couverture des coûts correspondants, couverture qui mobilise aussi bien les apports du gouvernement central que des collectivités locales.

Dans la lignée de ce qui s'est déjà effectué à l'occasion d'autres Euros, les villes mettent en général en place des Pass, qualifiés alternativement de Pass-transports, Pass-tourisme, etc., et qui vont de la gratuité des transports le jour des matches à la possibilité d'assister à des événements culturels ou de visiter des sites. Ainsi Toulouse propose-t-elle un Pass Tourisme, un package agrément et affaires, un « programme éductours », des visites gourmandes, un guide des supporters, un stand supporters, ou encore un marché gourmand. À Nice le Pass permet de bénéficier de l'accès aux transports comme aux événements culturels, ce qui est d'autant plus pertinent qu'il est accompagné de l'ouverture de quatre

nouvelles lignes de transport pendant la durée de l'événement. À Marseille, de nombreuses visites guidées et ouvertures de sites sont prévues et un Pass Tourisme est organisé pour permettre un accès gratuit dans des musées, des sites et autres prestations touristiques. En outre, il y est associé un accès gratuit au réseau des transports en commun sur la Métropole (métro, bus, tramway) et certains avantages chez des commerçants et dans des restaurants.

Outre les fan zones, certaines villes entendent créer des événements populaires concernant l'ensemble de la population locale, telle la ville de Lens qui envisage donc une manifestation au titre évocateur : « J'y étais, j'y ai participé. ».

### ***Emplois, compétences et volontariats***

Ce volet fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'ensemble des villes organisatrices. Sans doute sont-elles toutes confrontées à l'importance du chômage et au paradoxe qu'il pourrait alors y avoir à organiser des événements festifs alors même que plus de 10 % de la population est au chômage. Mais aussi sans aucun doute aussi parce qu'à l'initiative du Ministère des Sports il a été entendu que l'Euro 2016 doit constituer un levier possible de la création d'emplois et de compétences. Dès le 10 juillet 2015, un Accord national est signé entre les représentants de l'État, les collectivités locales concernées et les partenaires de l'emploi pour mettre en place une collaboration permettant<sup>2</sup>.

- de répondre quantitativement et qualitativement aux besoins en recrutement et en qualification créés par l'événement pour les entreprises
- d'utiliser l'activité exceptionnelle créée par l'événement pour favoriser l'insertion en emploi durable de personnes éloignées de l'emploi ou en situation précaire
- de valoriser le potentiel économique et les savoir-faire des petites et moyennes entreprises via le surplus d'activité généré par l'événement, en particulier celles des territoires où se dérouleront les compétitions
- de valoriser et soutenir à cette occasion les initiatives favorisant l'insertion et l'accès à l'emploi par l'intermédiaire du sport.

Cet accord énumère un certain nombre de fiches actions pouvant donner lieu à la signature de conventions entre régions, villes et partenaires de l'emploi, ce qui est progressivement intervenu depuis. De manière générale ces conventions engagent les acteurs concernés à partager les informations sur leurs besoins en emploi et formation des secteurs concernés, et à organiser les réponses concrètes à apporter : diffusion des offres d'emploi, actions de formation avant le recrutement, accès à l'emploi des publics en insertion professionnelle, etc.

Depuis février 2016, l'État et le service public de l'emploi se sont mobilisés aux côtés des organisateurs pour que l'Euro soit un levier d'insertion et près de 100 000 personnes seront, à un moment ou à un autre, recrutées pour l'organisation de l'Euro 2016 dans toute la France<sup>3</sup>. Ces actions bénéficient en outre de la société Proman qui travaille aux côtés de l'UEFA<sup>©</sup> sur les diagnostics et problèmes d'emploi afférents à l'organisation de ses événements.

Il faut enfin signaler que le thème des volontaires est omniprésent. Il l'était déjà dans le cadre de nombreuses organisations sportives mais ici il irrigue d'autres activités. En outre, il est en général bien compris que ces volontaires doivent non seulement être formés mais

qu'ils doivent bénéficier d'une reconnaissance de compétences et ne pas être laissés pour compte aux lendemains de l'Euro, ce qui signifie que des actions de suivi soient mises en place pour les aider à trouver un emploi.

Les initiatives ainsi prises concernent alors :

En termes d'information, des analyses des besoins suscités par l'organisation de l'Euro 2016 aux compétences disponibles sur le marché local correspondant de l'emploi. À Lille, le recrutement de personnel dans les hôtels et restaurants pour faire face à l'afflux des clients donne lieu à la programmation des besoins et possibilités. À cette occasion, la ville veillera, avec les Missions Locales et les maisons de l'emploi, à faire en sorte que les compétences ou les disponibilités de main d'œuvre des quartiers défavorisés ne soient pas marginalisées. À Bordeaux il est prévu que ces analyses et interventions ne se limitent pas seulement aux territoires directement concernés par l'Euro (stade et fan zone) mais à des quartiers périphériques ; en outre, on envisage ici un contrat de travail dématérialisé pour favoriser l'ajustement le plus rapide possible. À Lyon, on met en place une plate-forme opérationnelle de recrutement. À Toulouse, on relève une initiative assez originale, avec la mobilisation d'emplois en liaison avec le programme Erasmus, ce qui facilite bien entendu l'accueil des visiteurs Européens. À Saint-Denis partenariat entre entreprises privées et acteurs publics entend favoriser une inclusion sociale par l'emploi. Aussi une importante charte a-t-elle été mise en place et en application pour que les opportunités de toute nature créées par l'événement (accueil, sécurité, santé, loisirs, nettoyages, gestion des espaces verts, etc.) soient exploitées.

En termes d'appels d'offre de travaux ou de prestations de services, on assiste à l'insertion de nombreuses clauses prévoyant effectivement le recrutement de travailleurs locaux, telle une clause d'insertion professionnelle (minimum 1 500h) dans les appels d'offres liés à l'exploitation de la fan zone à Lille (pour la sécurité, les services dans les débits de boissons et d'alimentation, etc.).

En termes de formation, des obligations de mises à niveau sont prévues, même lorsque les emplois sont temporaires et disparaîtront à la fin de l'Euro. À Marseille comme à Lille, on envisage ainsi la formation des agents de sécurité, mais aussi des volontaires en langues étrangères et aux missions d'accueil touristique. A Paris, on relève une offre de formation spécifique pour les bénévoles chargés de l'accueil et de l'orientation des visiteurs, suivie d'une reconnaissance d'acquis de compétences professionnelles pour ceux d'entre eux qui auront participé à l'événement. Dans les domaines du gardiennage, de l'accueil touristique et de l'hôtellerie-restauration, la ville de Paris participe avec la Euro 2016 SAS, ainsi que Proman et les acheteurs institutionnels de l'organisation du marché de l'emploi, à l'information et à la diffusion d'offres d'emplois dédiées.

En termes d'accréditation des compétences, plusieurs villes organisent des reconnaissances de qualification, y compris pour les volontaires, qui enrichissent donc leurs portefeuilles de compétences et augmentent leurs possibilités de retour à l'emploi, ce qui est par exemple le cas de Nice.

En termes d'héritage, des initiatives de placement sont envisagées après l'Euro pour que les personnes mobilisées à cette occasion, volontaires ou salariés, aient une possibilité de trouver aussi rapidement que possible un emploi. À Nice, il est prévu après la fin de l'Euro des actions pour que les volontaires puissent être réorientés, s'ils le désirent, vers des activités demandeuses, d'autant plus qu'une validation des compétences professionnelles

ainsi acquises est intervenue. A Paris, une opération « Emploi et Insertion » a été lancée le 10 juillet 2015 sur la base d'un projet d'insertion dit « 2016 jeunes pour l'Euro 2016 ». Ce projet a pour objet de transférer en entreprise les savoirs et compétences développés dans le cadre de pratique sportive et accompagne donc au moins « 2016 parcours innovants vers l'emploi durable ». Pour favoriser cette durabilité de l'emploi Nice met l'accent sur la formation de personnes sans emploi vers des métiers dans des secteurs en pénurie de main d'œuvre (sécurité, nettoyage, etc.).

### ***Culture***

De manière générale les villes recevront de nombreux visiteurs, et l'organisation d'activités culturelles aura deux objectifs : accueillir ces visiteurs et leur permettre d'enrichir leur temps de séjour ; et inciter à des échanges et des rencontres entre les visiteurs et la population locale de telle sorte que celle-ci soit bien associée à l'événement, qu'elle soit ou non amateur de football. L'Euro 2016 apparaît ainsi comme une fête populaire à une période de l'année favorisant les sorties. En outre, ce lien doit conforter l'idée selon laquelle sport et culture vont plus souvent de pair qu'on ne l'imagine.

Ces événements sont plus faciles à organiser dans les villes qui s'y sont massivement investies dans le passé telle Paris. Ainsi le projet « Berges de l'Europe », lieu de connexion et de démonstration situé à proximité de la fan zone Tour Eiffel, offre à chaque pays participant la possibilité d'investir un conteneur Zzz, de l'aménager et de l'animer tout au long de l'événement, autour d'une thématique (art de vivre, culture ou sport). Sur plus de 2 km, 24 artistes, représentants des 24 équipes qualifiées pour la phase finale de l'Euro 2016, créeront une œuvre collective éphémère. Enfin, des jeux divers et installations culturelles seront mis en place, ainsi qu'une scène destinée à accueillir, en soirée, des projections de films et des pauses musicales. Les institutions culturelles classiques y seront elles-aussi associées, tels les conservatoires de musique qui proposeront des concerts d'œuvres de compositeurs des pays en compétition, des spectacles danse et théâtre, une fanfare inter-conservatoires ; ou les bibliothèques qui organiseront une centaine d'actions dédiées aux publics jeunes et familiaux. Les activités intergénérationnelles seront également favorisées (tournois de baby-foot, dont les finales se dérouleront au Carreau du Temple à l'occasion d'une journée festive autour d'un baby-foot géant ; tournois de jeux-vidéos interbibliothèques ; ateliers numériques sur tablette ; ateliers de création de maillot de foot et de customisation d'accessoire).

À Saint-Denis, les traditionnels festivals de portée nationale qui se déroulent en juin à Saint-Denis seront mis aux couleurs de l'Euro et une « Street Art Avenue », tout au long du canal entre le centre de la ville et le Stade de France sera un lieu d'expression en plein air pour des artistes comme pour les habitants qui souhaiteront s'y associer.

L'organisation d'activités culturelles est également prévue mais avec des approches de ce domaine assez différentes d'un cas à l'autre. Marseille offre une offre culturelle déjà permanente et renforcée, ce qui constitue en quelque sorte un héritage de son rôle comme Capitale Européenne de la Culture, mais y ajoute des animations dans le cadre de la fan zone des plages du Prado. Ces animations concernent, entre autres, une manifestation intitulée "Foot Foraine", une proposition artistique et sportive pour vivre autrement l'Euro avec des tournois inventifs, des olympiades, un cinéma de plein air, une soirée avec l'intervention de DJs à la Friche de la Belle de Mai ; des tournois d'improvisation théâtrale avec la participation des clubs de foot de la région, afin de favoriser l'appropriation de

l'événement par des publics diversifiés. Bordeaux étend cette approche culturelle à une densité d'outils numériques mis à la disposition du public. Lens offre également des manifestations s'adressant non seulement aux visiteurs mais aussi à la population locale.

### *Environnement*

Ainsi qu'on l'a déjà souligné ci-dessus, la prise en considération de l'environnement est générale, qu'elle concerne l'aménagement des stades ou l'organisation d'événements ponctuels dans le cadre de l'Euro. Certaines villes vont encore plus loin en faisant de cette dimension la base d'une stratégie généralisée qui déteindra sur toutes les autres stratégies urbaines. Dans ce contexte, la création du Trophée du Respect de l'environnement qui sera décerné aux mesures environnementales à l'automne 2016 constitue une initiative très remarquable. En même temps, cette création montre qu'il y aura de toute manière un héritage puisque l'histoire des initiatives ainsi prise est incitée à se poursuivre et s'enrichir. Les projets présentés doivent s'inscrire dans des priorités environnementales (gestion des déchets, transports et mobilité, énergie et eau, et approvisionnement en biens et services). Ils doivent être transversaux, concernant par exemple la gestion de projet, la communication, la compensation de l'impact environnemental, etc. Ils peuvent être présentés aussi bien par des villes que par des stades.

### *L'insertion de l'Euro 2016 dans les stratégies de développement des villes hôtes*

L'analyse précédente concerne la manière dont l'Euro devrait faire sentir ses effets sur l'ensemble de la France. Mais il est bien évident que le contexte de chaque métropole ou ville est spécifique, ce qui les conduit à situer ces effets attendus de l'Euro dans leur propre stratégie de développement. Aussi est-il nécessaire de souligner comment chaque ville entend tirer parti de l'accueil de l'Euro pour enrichir sa propre stratégie de développement.

L'accueil de l'Euro par **Bordeaux** s'inscrit pleinement dans sa volonté d'être une grande métropole Européenne. Bénéficiant de nombreuses tendances favorables – une activité économique soutenue, une qualité de vie reconnue, un patrimoine culturel et touristique de grande valeur – la ville ne cesse de se développer de manière équilibrée et elle fait de l'Euro à la fois le moyen de poursuivre ses programmes d'investissement, notamment autour du Nouveau Stade (Quartier du lac), et de développement touristique (inauguration de la Cité des Civilisations du Vin en liaison avec le déroulement de l'Euro). Il ne fait guère de doute que l'ouverture de la ligne à grande vitesse mettant Bordeaux à deux heures de Paris contribuera à consolider l'héritage attendu de l'Euro.

L'accueil de l'Euro par **Lens** aura surtout pour effet de susciter les lieux de rencontre et d'échange entre la population locale et les visiteurs attendus. Hormis la rénovation du stade, aucun investissement significatif n'est envisagé. Cette situation assez paradoxale peut en fait s'expliquer de deux manières. La ville de Lens est une ville assez petite (33 000 habitants) et d'un faible niveau de vie (le taux de chômage y est de 25 % contre 10 % en moyenne nationale selon l'Insee), ce qui explique la difficulté à conduire des projets structurants même à l'occasion d'un événement sportif global. Plus important sans doute, Lens relève de plusieurs structures – communauté d'agglomération, bassin minier – qui est bien plus pertinents quant à la possibilité d'organiser de tels projets. Mais Lens reste la grande référence d'un football populaire dans la région Nord-Pas de Calais-Picardie et sans doute l'organisation de l'Euro aurait-il pour effet de maintenir cette image et cette identité.



L'accueil de l'Euro à **Lille** correspond bien à une stratégie de développement fondée sur l'attractivité économique et touristique de la ville, et une transformation aussi forte que possible de toute activité en nouveaux emplois et nouvelles compétences. Si le principal investissement sportif a été achevé il y a plus d'un an, la métropole veille à ce que l'Euro fasse de Lille une vitrine renforçant ce lieu situé au centre de gravité du célèbre triangle Londres-Bruxelles-Paris, soit près de 60 millions d'habitants, via des aménagements de son offre touristique et culturelle. Elle veille aussi à ce que cette activité soit l'occasion de ramener vers l'emploi un certain nombre de personnes sans activité, en définissant des procédures rapides et individualisées d'analyse de besoins et des potentiels ; et en veillant à ce que ce soit là le moyen de former et d'accréditer des compétences. Enfin, Lille conforte à cette occasion sa volonté de devenir un lieu d'accueil d'événements sportifs globaux, après l'accueil de la finale de la Coupe Davis (2014), l'Eurobasket (2015) et avant l'organisation du Mondial de handball de 2017.

L'accueil de l'Euro à **Lyon** s'insère dans une stratégie de développement dont les enjeux urbanistiques sont considérables. On peut dire ici que la métropole de Lyon cherche à maîtriser son important développement urbain et qu'elle a notamment identifié et considéré d'importants espaces vers l'est, là où a été construit le Stade des Lumières. Grâce à l'Euro, cette stratégie de développement urbain est mieux maîtrisée, et elle situe ainsi dans une perspective cohérente les investissements requis en logement et en transport, ou en services cultures et sociaux. Enfin, elle permet de mettre en œuvre le respect des normes environnementales les plus avancées.

L'accueil de l'Euro par **Marseille** s'inscrit dans un projet de rénovation général des équipements sportifs et culturels déjà envisagé à l'occasion de la candidature réussie de Marseille comme Capitale Européenne de la Culture en 2013. En outre, les stratégies de développement de l'emploi et de la reconnaissance des diversités culturelles, dont Marseille est depuis longtemps un symbole en France, trouve dans l'Euro un levier particulièrement fécond comme le montrent les nombreux événements organisés dans cette direction.

L'accueil de l'Euro par **Nice** apparaît comme un événement quasi naturel dans une ville dont l'exceptionnel potentiel touristique permet d'accueillir régulièrement de grands événements sportifs globaux. Mais il faut ajouter à un rôle déjà traditionnel en organisation d'événements sportifs (Jeux de la Francophonie, Mondial de patinage) que Nice a fait du développement d'activités de santé et de biotechnologies l'une des trois filières de sa stratégie avec le développement durable et les technologies de l'information, ce qui conduit bien à dépasser la dimension événementielle des compétitions sportives pour en faire un levier de développement. Dans le cadre de ce développement axé vers les nouvelles technologies et nouvelles informations, il est essentiel de maintenir des leviers puissants d'insertion dans l'emploi, et d'éviter ainsi le rejet d'une partie de la population dans le chômage. Nice a ainsi mis en place des programmes de mobilisation de volontaires qui pourront non seulement déboucher sur un renforcement de leurs compétences, mais aussi sur leur suivi aux lendemains de l'événement.

L'accueil de l'Euro par **Paris** est doublement logique, comme principal hub touristique français et comme site accueillant assez régulièrement les plus grands événements sportifs globaux. Aussi l'originalité du lien entre la ville et l'Euro porte-t-elle surtout sur les dimensions sociales et populaires. Du point de vue social, la ville met l'accent sur la mobilisation de volontaires, l'analyse des besoins en emploi et la capacité à mettre en phase le plus rapidement possible ces deux pôles. Du point de vue populaire, la ville entend créer des liens très denses entre ses

différents quartiers et communautés à l'occasion de l'événement, et organise pour cela de très nombreux jeux, activités, concours, expositions, etc. Bien entendu cette dimension populaire concerne les très nombreux visiteurs étrangers, d'autant plus que Paris sera pour beaucoup un lieu de passage obligé, même s'ils vont assister aux matches dans d'autres villes ou, bien entendu à Saint-Denis. Les opérations organisées sur les berges de la Seine, toujours très spectaculaires, en témoigneront. Enfin, il convient de noter que la dimension « héritage » est fortement prise en considération et qu'elle se traduit déjà par des initiatives organisationnelles précises.

L'accueil de l'Euro par **Saint-Denis** ne peut certainement pas être ramené au fait que c'est le lieu d'implantation du Stade de France et donc des matches d'ouverture et de finale. Depuis la préparation de la Coupe du monde de 1998, donc en fait depuis plus de 20 ans, la territoire dit Plaine Commune qui regroupe Saint-Denis et les principales communes avoisinantes a compris qu'à travers un événement sportif globale et un équipement majeur on pouvait redéfinir le développement d'un territoire, ce qui fait que sur ce territoire traditionnellement très industrialisé on développe aujourd'hui des centres de recherche, des studios de télévision, des sièges sociaux de grandes entreprises publiques, des universités, etc. Deux accents ont cependant été mis en avant à l'occasion de la préparation de l'Euro. Le premier est celui d'un partenariat intense entre entreprises privées et acteurs publics pour y catalyser le développement, y compris dans les domaines liés au sport et à la santé. Le second réside dans la volonté d'inclusion sociale, notamment par l'emploi. Aussi une importante charte a-t-elle été mise en place et en application pour que les opportunités de toute nature créées par l'événement (accueil, sécurité, santé, loisirs, nettoyages, gestion des espaces verts, etc.) soient exploitées.

L'accueil de l'Euro par **Saint-Etienne** témoigne de la volonté de cette ville de s'orienter vers un développement fondé de manière croissante sur des activités tertiaires et non plus seulement primaires ou secondaires, même si son image reste encore celle d'une ville industrielle. Le fait d'avoir fondé sa stratégie sur le design, entendu comme un levier d'adaptation et de modernisation de ses nombreuses activités manufacturières, et d'être devenue une cité du design au sens de l'Unesco, donne ainsi aux activités sportives, qui ont toujours connu une dimension populaire très forte, le visage d'activités qui peuvent aussi contribuer à un développement économique et social soutenable.

L'accueil de l'Euro à **Toulouse** s'effectue dans le contexte d'un dynamisme économique, touristique et culturel certain, lié à bien des égards à la présence dynamique d'Airbus industrie et d'un très grand potentiel universitaire. Dans ce contexte, l'Euro ne se traduit pas par d'importants investissements en infrastructure mais plutôt par une mise en relation des différentes parties de la population de la ville et par la volonté de faire reconnaître son exceptionnel patrimoine culturel et architectural à ceux qui viendront y voir des matches.

Cet examen de la manière dont les villes font entrer l'Euro dans leurs propres stratégies de développement offre des cas variés. Pour certaines, l'accueil de l'Euro est bien au cœur de leur stratégie et il en enrichit le sens et le contenu. Pour d'autres, l'accueil de l'Euro accompagne leur stratégie en y jouant un rôle plus marginal. Il est intéressant de faire ici deux remarques, l'une sur le fond l'autre sur l'information. Concernant le fond il semble que l'articulation entre la stratégie et l'accueil de l'Euro est d'autant plus riche que le territoire concerné est plutôt de type métropolitain et qu'il capitalise déjà sur l'organisation d'événements sportifs ou culturels passés, ce qui souligne l'importance à venir de l'héritage. Concernant l'information, il faut souligner que les informations transmises par les villes peuvent être de qualité variable.

## Construire l'héritage

S'il est difficile de parler d'héritage alors même que l'événement n'a pas encore commencé, donc en raisonnant seulement sur des évaluations a priori et des hypothèses, on peut déjà voir dans la manière dont l'événement est aujourd'hui organisé des tendances. Dans cette optique quatre types d'informations méritent d'être soulignés :

- Quels sont les accents prioritaires que les villes mettent en œuvre dans le cadre de leurs stratégies ?
- Existe-t-il déjà une organisation institutionnelle des événements à venir ?
- Quelles leçons peut-on retirer des expériences déjà en cours ?
- Quelles recommandations peut-on adresser de manière plus générale aux métropoles et villes françaises pour qu'elles fassent d'événements à venir des sources de développement soutenable ?

### *Les accents des stratégies en cours*

A l'occasion de la préparation de l'Euro 2016, les villes et métropoles ont mis en évidence certains leviers qui leur paraissent fondamentaux compte tenu de leurs propres stratégies de développement (tableau 1). Ne partant pas toutes de la même situation et faisant face à des environnements différents les uns des autres, il est normal que ces accents changent. Cela souligne que la préparation de l'Euro est située dans une perspective longue et garantit ainsi que leurs actions sont définies de manière prospective, ce qui est bien l'enjeu de l'héritage. Si l'on identifie trois grands leviers possibles : les infrastructures, l'emploi et l'insertion, et l'attractivité touristique et culturelle, on peut identifier ces accents. Le tableau correspondant ne signifie pas qu'une ville néglige un aspect plutôt qu'un autre, puisqu'elles les traitent tous, mais qu'elles affichent une priorité en rapport avec leur situation précise.

Tableau 1. **Priorité donnée aux objectifs**

Ville	Infrastructures	Emploi et Formation	Attractivité touristique et culturelle
Bordeaux	++	++	++
Lens	+	++	++
Lille	+	+++	++
Lyon	+++	++	++
Marseille	++	++	+++
Nice	+++	+++	++
Paris	+	++	++
Saint-Denis	+	+++	++
Saint-Etienne	+	++	++
Toulouse	+	+	++



### *Des dispositifs institutionnels respectant les normes de qualité*

Sans doute n'avons-nous guère constaté l'organisation institutionnelle de service de veille spécifique pour les événements à venir, mais les municipalités françaises relèvent, comme beaucoup d'autres, d'organigrammes inspirés de logiques de fonctionnement plutôt que de développement, ce qui n'empêche pas nécessairement une prise de conscience de ce type, d'autant plus qu'au niveau des départements par exemple, les réformes territoriales ont conduit à mettre en place des organigrammes plus synthétiques permettant de travailler de manière prospective.

Quelques initiatives méritent cependant d'être relevées. Ainsi à Paris existe-t-il désormais un service consacré à la préparation et à l'exécution de Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI). Aussi ce qui est envisagé à l'occasion de l'Euro 2016 est la mise en conformité de la mission GESI avec les exigences de la norme ISO 20121<sup>4</sup>. Grâce à une telle certification on peut espérer améliorer l'image de Paris, ville hôte, au travers d'un engagement nouveau autour d'une démarche qualité ; optimiser le processus global de gestion des GESI accueillis au sein de la capitale grâce à la mise en place d'un système de management responsable (SMR) ; prendre en compte de manière exhaustive et pertinente les attentes des parties intéressées tout en développant la dimension sociale et en valorisant la gestion durable des GESI. Pour préparer cette certification de la norme ISO 20121, quatre procédures autour de quatre préoccupations ont été définies :

- **L'inclusion** : elle renvoie à la consultation des parties intéressées, l'intégration de leurs attentes prioritaires, le partage de l'information, et l'association de ces parties au pilotage et/ou la mise en œuvre des projets du programme d'accompagnement.
- **La vigilance** : elle renvoie à la capacité des collaborateurs à prendre en compte les principes du développement durable et le faire savoir ; prévenir et maîtriser les risques potentiels par des procédures opérationnelles ; établir des relations durables avec les parties intéressées de la chaîne d'approvisionnement ; et donc veiller à la garantie d'un héritage économique et/ou social pour le territoire.
- **L'intégrité** : elle consiste ici à appliquer les nouvelles normes de développement durable du secteur (ex : ISO 20121) et à communiquer sur la politique de management responsable GESI.
- **La transparence** : elle conduit à la fois à communiquer en interne et en externe.

D'autres villes ont procédé autrement. Ainsi Nice a-t-elle depuis plusieurs années mise en place une coopération avec les offices du tourisme pour relever et analyser les flux touristiques à l'occasion de tels événements globaux. Cela permet à la fois de disposer d'une mémoire et de mettre en place les dispositifs permettant de mieux bénéficier du potentiel ainsi créé.

### *L'optimisation de la réussite à l'organisation de grands événements*

En 2008, une recommandation du Programme LEED de l'OCDE, énonce des principes clairs pour optimiser la réussite de l'organisation d'événements internationaux. Les dix villes hôtes de l'Euro 2016 peuvent être mesurées par rapport aux plus pertinents de ces principes, comme indiqué dans le tableau ci-après.

Tableau 2. Facteurs clés de succès

Préconisation	Ville
<p><b>Favoriser les partenariats entre des villes proches géographiquement.</b>            Ces partenariats permettent aux villes de partager et réduire les coûts d'organisation, de gestion et d'investissement ; mais aussi de développer des complémentarités en termes de savoir-faire, d'équipements, d'offre de services, de recrutements, d'animations, etc.</p>	<p><b>Saint-Denis et de Paris</b> : « mise en place d'un partenariat équilibré et bénéfique aux deux collectivités, avec la mise en commun de certains dispositifs et la mutualisation des moyens ».</p>
<p><b>Développer des partenariats à l'échelle des agglomérations, métropoles et régions.</b>            Le partage des compétences et des ressources financières favorise les échanges entre les territoires (politique, culturel, etc.) et permet un développement à plus grande échelle de la ville à la région.</p>	<p><b>Saint-Denis</b> : « L'accueil de grands événements internationaux à Saint-Denis nécessite les compétences de Plaine Commune dans de nombreuses dimensions. Lors des précédents grands événements sportifs, dont la Coupe du monde de football de 1998, Plaine Commune s'est associé à la Ville dans le cadre de l'exercice de ses compétences, mais également pour accompagner la dynamique de ces événements au bénéfice du territoire et de ses habitants ».</p>
<p><b>Développer les partenariats des villes avec les services publics et les organismes privés dédiés à l'emploi.</b>            Les synergies avec ces structures favorisent l'insertion par l'économique des publics à la recherche d'emploi.</p>	<p><b>Toulouse</b> : « Des partenariats ont été établis avec les Missions Locales et le Pôle Emploi dans le cadre des groupes de travail pour le recrutement ».</p>
<p><b>Créer une structure qui regroupe toute les villes hôtes.</b>            Cette structure favorisera les échanges entre les villes hôtes et permettra la création de synergies positives entre elles.</p>	<p>Création du Club des Sites : regroupement des villes hôtes de l'Euro 2016, organisation de groupes de travail pour l'organisation et l'accueil de la compétition internationale.</p>
<p><b>Une ville doit prendre la mesure du coût et des contraintes que l'organisation d'un grand événement peut générer avant de candidater.</b>            L'organisation d'un grand événement ne doit pas se traduire par un « surendettement » de la ville. Celle-ci doit tenir compte des pertes de rentabilité commerciale (sur l'exploitation des infrastructures comme les stades, etc.) et des surcoûts éventuels (notamment pour assurer la sécurité lors des événements).</p>	<p>Réévaluation du coût de la sécurité sur les fan zones de toutes les villes hôtes suite aux événements de novembre 2015. Une ville telle que Lyon fait ici des efforts considérables pour organiser ces événements dans des conditions de soutenabilité financière qui n'obéreront pas le développement futur.</p>
<p><b>Le choix des sites qui accueilleront des nouvelles structures doit tenir compte des infrastructures de transport existantes.</b>            Les offres de transport doivent être adaptées à l'accueil de ces nouvelles structures (stades, etc.). L'aménagement des infrastructures, notamment des transports, doit être en corrélation avec la politique de développement de la ville et pas seulement avec l'événement.</p>	<p><b>Nice</b> : « De plus, l'accueil de l'Euro 2016 a aussi constitué un effet de levier dans la construction de la ligne 2 du tramway. Cette ligne qui suit l'axe est-ouest de la ville a pour objectif d'améliorer l'offre de transport dans le bassin métropolitain de Nice Côte d'Azur, ce qui constitue un atout majeur à l'accueil de grands événements ».</p>

Préconisation	Ville
<p><b>Un grand évènement peut servir de catalyseur dans le plan de développement urbain existant.</b> Les aménagements engendrés par l'organisation d'un grand évènement doivent contribuer au développement urbain prévu dans le cadre de la politique de la ville (construction et rénovation de nouveaux quartiers, etc.)</p>	<p><b>Saint-Denis</b> : « L'Euro 2016 est une occasion pour la ville de montrer la richesse de son territoire. A l'instar de la Coupe du monde de 1998, accueillir des grands évènements sportifs est également l'occasion d'accélérer les mutations urbaines à l'œuvre sur le territoire ».</p>
<p><b>Les villes doivent favoriser les quartiers directement concernés par la politique de la ville.</b> Un grand évènement devrait pouvoir participer à l'effort de développement local et soutenir les quartiers défavorisés (créations d'emplois, rénovations et aménagements d'infrastructures, etc.).</p>	<p><b>Paris</b> : « le programme « Qualifions nos Quartiers », en partenariat avec l'Agence pour la diversité (ADIVE) a permis de faciliter la réponse des entrepreneurs installés sur les territoires « Politique de la Ville » aux appels d'offres publics et privés, et ainsi, à soutenir l'emploi local (en particulier pour les jeunes) ».</p>
<p><b>Les villes doivent anticiper les besoins en termes d'accueil de visiteurs afin de préparer le tissu économique local.</b> Les acteurs locaux qui participent à l'accueil des visiteurs (dans les secteurs de la restauration, de l'hôtellerie, du commerce, etc.) doivent pouvoir disposer d'une main d'œuvre disponible compétente et qualifiée.</p>	<p><b>Toulouse</b> : « un partenariat avec les commerçants, le réseau hôtelier et les taxis a été mis en place afin de déterminer les outils permettant d'augmenter leur activité ».</p>
<p><b>Les associations et la population locale doivent être des acteurs de l'évènement.</b> Tous les acteurs locaux doivent être impliqués, leur soutien sous forme de bénévolat est une des conditions à la réussite d'un évènement.</p>	<p><b>Nice</b> : « Nice a pour tradition d'impliquer la population locale dans chaque organisation d'évènements internationaux. Pour la collectivité, le volontariat est primordial dans la réussite d'un évènement. La participation de ces associations sportives est source de « compétences utiles et précises ».</p>
<p><b>L'innovation et la créativité sont une des clefs du succès.</b> Lors de l'organisation d'un grand évènement les villes doivent faire preuve de créativité et mettre en place des actions innovantes.</p>	<p><b>Paris</b> : « Pendant l'évènement, Paris expérimentera ainsi des projets innovants de signalétique sur son territoire, ainsi que des solutions d'accueil expérimentales. Les dispositifs innovants d'orientation et de signalétique (notamment à l'usage des touristes pour se repérer, ou pour découvrir de nouveaux lieux et éléments du patrimoine), mis en place pendant l'Euro 2016 permettront de découvrir la ville autrement ».</p>
<p><b>Les villes doivent définir quelle image elles souhaitent donner de leur territoire.</b> Les grands évènements bénéficient d'une exposition médiatique internationale et les villes doivent mettre en œuvre toutes les actions possibles qui permettront de contribuer à leur rayonnement (accueil, animations, transport, sécurité, etc.).</p>	<p><b>Lens</b> : « Dans le cadre de l'accueil de l'Euro 2016, la ville de Lens souhaite promouvoir son territoire et le faire découvrir aux visiteurs. La ville mettra alors tout en œuvre pour favoriser les déplacements collectifs via le réseau de transport en commun (notamment en augmentant l'offre de TER et TGV les jours de match) ».</p>

Préconisation	Ville
<p><b>Les coopérations avec les entreprises locales doivent être soutenues.</b> L'évènement est une opportunité de coopération avec le secteur privé local. Les entreprises locales sont des facteurs de réussite de l'évènement et elles doivent pouvoir bénéficier des retombées des grands évènements auxquels elles participent de différentes façons (investissements, sponsoring, recrutement et formation, etc.)</p>	<p><b>Lyon</b> : « A l'occasion de l'Euro 2016, la Métropole de Lyon développe ses partenariats avec les entreprises privées afin que la compétition puisse profiter aux entreprises locales. Plusieurs entreprises de l'agglomération lyonnaise participent à l'évènement, notamment l'entreprise ZEBRAND qui a remporté le marché de la mascotte Super Victor ».</p>
<p><b>Les villes doivent cibler tous les publics susceptibles d'être intéressés par l'évènement.</b> Même s'il s'agit d'un évènement sportif, une ville a tout intérêt à proposer des activités autres que sportives pour attirer des publics divers et variés, et pas seulement amateur de sport.</p>	<p><b>Lille</b> : « Dans le cadre de l'Euro 2016, les acteurs culturels du territoire métropolitain ont défini différents projets de promotion culturelle dont la « Quinzaine de l'Entorse » et la « Foot Foraine » à la Gare Saint Sauveur de Lille, lieu emblématique des opérations culturelles de la ville, qui permettra d'accueillir une fête foraine et plusieurs animations culturelles en lien avec l'évènement ».</p>
<p><b>Les villes doivent développer des projets dont les populations locales pourront bénéficier.</b> Cela contribue à l'acceptabilité sociale de l'évènement. La population locale doit pouvoir bénéficier des actions et des aménagements mis en place dans le cadre de l'évènement, même quand celui-ci sera terminé.</p>	<p><b>Bordeaux</b> : « La contribution de 2 millions EUR accordée par l'UEFA® à chacune des villes hôtes a permis la réalisation d'équipements en faveur de la pratique du football de proximité. Cette subvention contribue à l'acceptabilité sociale de l'évènement : l'Euro 2016 laissera une trace durable, un héritage, dans la métropole. Les aménagements principaux relatifs à l'accueil de l'Euro 2016 concernent donc sur la réhabilitation, ou la création, d'équipements (de terrains synthétiques, des « city stades », etc.) et la construction du Nouveau Stade de Bordeaux ».</p>
<p><b>Les villes doivent disposer d'une structure spécialisée pour organiser et suivre les grands évènements.</b> Cette structure permettra aux villes d'anticiper structurellement les évènements à venir et permettra une certaine continuité dans la façon des traiter.</p>	<p><b>Paris et la mission GESI</b> : la succession de l'accueil de grands évènements sportifs sur la ville a permis la mise en place d'une mission des grands évènements sportifs internationaux, anciennement mission Euro 2016, au sein de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la Ville de Paris. Cette organisation permet à la collectivité d'anticiper structurellement les évènements à venir et une continuité dans la façon de les traiter.</p>
<p><b>Favoriser le développement durable et lutter pour la protection de l'environnement.</b> Les villes veilleront à l'impact environnemental lié à l'organisation d'un grand évènement. Elles communiqueront sur les mesures prises et sur l'effort de protection de l'environnement.</p>	<p><b>Marseille</b> : « Cette reconfiguration a intégré un système de récupération des eaux de pluie, des éoliennes et des stratégies « bas-carbone ». Par ailleurs, la situation géographique du stade (en plein cœur de la ville), permet de faciliter son accès par les transports en commun et de renforcer l'action en faveur de la protection de l'environnement. L'aménagement de la piste cyclable a suivi cette même logique : favoriser l'accès au stade tout en limitant l'usage de la voiture. La station d'épuration enterrée à proximité du stade s'est présentée comme une opportunité, et non une contrainte. En effet une d'une boucle de chaleur a été installée, ce qui contribue largement à la réduction de consommation énergétique ».</p>

Tableau 3. Principales initiatives des dix villes

	Infrastructure et Urbanisme	Emploi et Insertion	Accueil, Tourisme et Culture	Développement Durable
<b>Bordeaux</b>	<p>Création du Nouveau Stade de Bordeaux</p> <p>Héritage UEFA® : réhabilitation d'équipements anciens avec mise en place de terrains synthétiques et la création de « city stades »</p> <p>Extension du réseau de tramway de la ville</p>	<p>Programme d'animation : partenariat avec 30 clubs d'entreprise</p> <p>Clauses d'insertion pour l'emploi dans les marchés relatifs à l'Euro et à la fan zone : 1 500 h minimum</p> <p>Partenariat avec les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) : 23 700 h de travail confiées à un panel de structures diversifiées</p> <p>Programme de formation pour la préparation aux emplois du tourisme, de la restauration et de la sécurité</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 60 000 places</p> <p>Mise en place d'un outil numérique pour vivre et partager les expériences autour de l'Euro</p> <p>Bordeaux Métropole City Pass</p> <p>Jeux sur les réseaux sociaux et Internet : Communauté Bordeaux Euro 2016, pour fidéliser les visiteurs</p>	<p>Développer les mobilités alternatives et favoriser les transports en commun (extension du réseau de tramway)</p> <p>Favoriser les circuits courts d'approvisionnement</p> <p>La Maison de l'Écocitoyenneté de Bordeaux : accueil des jeunes en service civique chargés de valoriser les bonnes pratiques en matière de développement durable</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>
<b>Lens</b>	<p>Rénovation du Stade Bollaert-Delelis</p> <p>Héritage UEFA® : modernisation des infrastructures sportives</p>	<p>Favoriser les publics en insertion dans le cadre de la rénovation des équipements sportifs</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : entre 7 000 et 10 000 places</p> <p>Exposition Louvre-Lens sur le Racing Club de Lens (RC Lens)</p>	<p>Rénovation du stade en conformité avec la politique de développement durable : récupération des eaux de pluie, panneaux photovoltaïques</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>
<b>Lille</b>	<p>Financements supplémentaires pour la construction du Stade Pierre-Mauroy</p> <p>Héritage UEFA® : modernisation des infrastructures sportives dont le Stadium de Lille Métropole (terrain synthétique, tribune et espace de vie)</p>	<p>Dispositif «Circuit Court » : 560 jeunes ont trouvé un emploi durable</p> <p>Partenariat avec la Directe locale : programme de formation pour le personnel de sécurité et de restauration</p> <p>Partenariat avec la Maison de l'Emploi et les Missions Locales : favoriser l'emploi dans les quartiers « politique de la ville »</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 25 000 places</p> <p>Fan Embassies et outils d'information et d'orientation destinés aux visiteurs</p> <p>City Pass Lille Métropole</p> <p>Festival « Foot Foraine » et « Quinzaine de l'Entorse »</p> <p>Animations culturelles à la Gare Saint Sauveur de Lille</p>	<p>Programme de formation professionnelle pour les agents de sécurité</p> <p>Formation des volontaires</p> <p>Clause insertion professionnelle liée à l'exploitation de la fan zone : 1 500h minimum</p> <p>Traitement, recyclage et valorisation des déchets dans la fan zone</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>

	Infrastructure et Urbanisme	Emploi et Insertion	Accueil, Tourisme et Culture	Développement Durable
<b>Lyon</b>	<p>Construction du Stade des Lumières, projet porté par l'OL</p> <p>Héritage UEFA® : financement des équipements sportifs (stades, vestiaires, « clubs house »)</p> <p>PLU : opérations immobilières résidentielles, construction de bureaux, aménagements d'espaces verts sur un parc de 32 ha.</p> <p>Mutation du site du Grand Montout : création d'un pôle de développement</p>	<p>Programme « 1 000 entreprises pour l'insertion »</p> <p>Mise en place de chargés de liaison entreprise-emploi : rapprocher l'offre et la demande de services</p> <p>Clause insertion : entreprise VINCI a atteint 17 % d'heures de travail pour le public en insertion</p> <p>Grand Stade Lyonnais : 800 emplois pérennes, 800 emplois événementiels, 2 000 emplois ETP</p> <p>Partenariat avec l'association « Sport dans la Ville » : stage de formation et insertion professionnelle</p> <p>Mise en place d'une plateforme de recrutement pour l'exploitation du Grand Stade et le développement des équipements connexes</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 25 000 places</p> <p>Festival nocturne « Les Nuits de Fourvière »</p> <p>Festival « Tout l'Monde dehors ! » : 250 événements gratuits en plein air</p> <p>Partenariat avec les musées pour des expositions sur l'histoire du football amateur et de l'OL, ou encore l'exposition « Divinement Foot »</p>	<p>Développement des transports en commun : mobilisation de deux lignes de métro, trois lignes de tramway et trois navettes bus spécifiques à l'Euro</p> <p>Chantier de l'accès nord au Grand Stade : récupération de 10 500 m<sup>3</sup> de terres végétales</p> <p>Sur le site du stade pour l'aménagement du nouveau quartier</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>
<b>Marseille</b>	<p>Rénovation du Stade Vélodrome et création d'un éco-quartier avec des habitations, des bureaux, des hôtels, une clinique, etc.</p> <p>Héritage UEFA® : rénovation des équipements sportifs de proximité. Dispositif de desserte de la fan zone, Marseille-aéroport, Projet EuroMEDITERRANEE : réhabilitation urbaine de 480 ha.</p> <p>Rénovation urbaine du centre-ville : rénovation du Musée d'Histoire, etc. Projet d'équipements commerciaux : complexe du Vélodrome et Pôle de Luminy</p>	<p>Réaménagement du Stade Vélodrome : création de 54 emplois permanents, 3 000 emplois directs prévus lors de l'Euro, développement de l'activité de proximité (commerce de proximité, laboratoire de restauration sur place, etc.)</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 80 000 places</p> <p>City Pass Marseille</p> <p>Développement de l'offre muséale : aménagement et rénovation des sites culturels (le Musée d'Histoire de Marseille devient le plus grand musée d'histoire d'Europe, le Palais Longchamp est classé Monument Historique, etc.)</p> <p>Projet Foot Foraine avec des propositions artistiques et sportives</p> <p>Euro de l'Impro : tournois d'improvisation théâtrale</p>	<p>Rénovation du Stade Vélodrome et certification ISO 20121</p> <p>Développement des transports en commun (offre tarifaire attractive pour les usagers), aménagement de parkings relais et de pistes cyclables et un station de vélos électriques à proximité du stade</p> <p>Réduction de consommation énergétique : mise à profit de la station d'épuration située à proximité du stade et installation d'une boucle de chaleur</p> <p>Campagne de communication et films d'animation « le civisme en 4 spots » .</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>



	Infrastructure et Urbanisme	Emploi et Insertion	Accueil, Tourisme et Culture	Développement Durable
<b>Nice</b>	<p>Financements supplémentaires pour la construction du Stade Allianz Riviera</p> <p>Héritage UEFA® : aménagement de stades de quartier (nouveaux terrains synthétiques sur 5 stades de la ville)</p> <p>Construction de la ligne T2 du tramway</p> <p>Aménagement de la Promenade des Anglais, création d'une piste cyclable</p>	<p>Formation dans les secteurs en pénurie de main d'œuvre : sécurité, nettoyage, etc.</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 10 000 places</p> <p>French Riviera Pass</p> <p>Programmation de tournois de Beach Soccer</p> <p>Charte sur le programme des « Greeters »</p>	<p>Aménagement de l'Allianz Riviera, premier Eco-Stade du monde, et objectifs du Plan Climat Energie Territorial de la Ville de Nice</p> <p>Démarche « Bas Carbone »</p> <p>Charte Eco Manifestation</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>
<b>Paris</b>	<p>Rénovation et modernisation du Parc des Princes</p> <p>Reconfiguration des structures sportives des stades Géo André et Jean Bouin : accueil de structures temporaires aménagées (centre de média, cafeteria, centre des volontaires, etc.)</p> <p>Héritage UEFA® : rénovation de plusieurs terrains de football</p> <p>Programme « Horizon Bleu 2016 » de la FFF : développement des infrastructures de certains clubs parisiens</p>	<p>Mise en place de salons de l'emploi et points d'accueil « Paris Emploi »</p> <p>Partenariat avec Plaine Commune rencontre et rapprochement entre les candidats et les entreprises</p> <p>Stage de formation qualifiante (Programme Départemental d'Aide à l'Emploi) pour les personnes à la recherche d'un emploi</p> <p>Formation en langue, restauration, hôtellerie, sécurité</p> <p>Stages en entreprise de sécurité en vue d'un futur recrutement</p> <p>Programme « Qualifions nos Quartiers »</p> <p>Sessions de pré-recrutement et job dating : rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi</p> <p>Organisation de forums de recrutement pour l'emploi des jeunes, Forum Paris pour l'Emploi (dans le cadre du Village Euro)</p> <p>Organisation d'une session de recrutement dans le quartier de la Goutte d'Or</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 120 000 places</p> <p>City Pass « Paris Passlib' », partenariat avec la ville de Saint-Denis</p> <p>Les 4 points accueil permanents de l'Office du Tourisme et des Congrès seront aux couleurs de l'Euro, un kiosque temporaire sera aménagé sur les « Berges de l'Europe »</p> <p>Les associations professionnelles proposeront un référencement des commerçants</p> <p>Proposition de plusieurs parcours pour découvrir la diversité en matière d'offre (métiers de bouche, d'art, etc.)</p> <p>Aménagement des « Berges de l'Europe » : conteneurs Zzz et animations des 24 pays participants à la compétition</p> <p>Développement d'une stratégie numérique dédiée à l'Euro</p> <p>Programme d'animations commerciales des commerçants</p> <p>Mise en place d'une signalétique intelligente et connectée pour découvrir la ville et son patrimoine</p>	<p>Processus d'éco organisation et Certification ISIO 20121</p> <p>Installation d'ampoules LED</p> <p>Mise en place d'un plan de mobilité : transports en commun, mobilité douce, mise à disposition de place de parking pour les autocars en périphérie de la ville</p> <p>Introduction de produits issus de l'agriculture biologique, de produits locaux, régionaux et de saison sur la fan zone</p> <p>Sensibilisation des écoliers, du public et des visiteurs étrangers à la qualité de l'eau non embouteillée</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>

	Infrastructure et Urbanisme	Emploi et Insertion	Accueil, Tourisme et Culture	Développement Durable
<b>Saint-Denis</b>	<p>Héritage UEFA® : rénovation d'équipements sportifs, terrains synthétiques</p> <p>Installations artistiques de lumières dans l'espace public pour rendre les abords du Stade de France plus accueillants</p> <p>Projet « Street Art Avenue » le long du canal Saint-Denis</p>	<p>Partenariat avec Plaine Commune : actions pour favoriser la rencontre et le rapprochement entre les candidats et les entreprises</p> <p>Mise en place d'une charte emploi avec les entreprises prestataires et les sponsors officiels de l'UEFA® (emploi, formation, économie sociale et solidaire)</p> <p>Mise en place de session de pré-recrutement et d'opérations de formation en partenariat avec des organismes de financement de formation des salariés</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 10 000 places</p> <p>Partenariat avec la Ville de Paris pour certaines promotions culturelles et touristiques</p> <p>Mise en place d'un club des hôteliers : échanges sur l'accueil des visiteurs et des supporters (cette démarche est également conduite avec les particuliers inscrits sur les sites de location d'appartement aux particuliers et dans le cadre du programme de Greeters)</p> <p>Pôle d'animations culturelles : collectif d'artistes du territoire, Académie Fratellini, concerts, etc.</p> <p>Festival de Saint-Denis et Festival Métis</p> <p>Parcours « Street Art Avenue » : le long du canal Saint-Denis entre le centre-ville de Saint-Denis, le Stade de France et la Villette</p>	<p>Intégration d'exigences environnementales dans l'ensemble des marchés publics liés à l'Euro</p> <p>Animations et sensibilisation au développement durable sur la fan zone</p> <p>Approvisionnement responsable en produits alimentaires</p> <p>Mise en place de toilettes sèches sur une partie de la fan zone</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>
<b>Saint-Etienne</b>	<p>Rénovation du Stade Geoffroy-Guichard</p> <p>Héritage UEFA® : rénovation d'équipements sportifs, création de terrains synthétiques, travaux dans la salle omnisport</p> <p>Création d'une ligne de tramway desservant le stade et la plupart des équipements de loisirs et sportifs</p> <p>Modernisation des installations sportives : parcours de santé, « city stades », aires de musculation urbaine</p>	<p>Favoriser les publics en insertion dans le cadre de la rénovation des équipements sportifs</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 20 000 places</p> <p>Saint-Etienne City Card</p> <p>Animations sur les espaces Sainté Kid's Games, Sainté Guest, Sainté Urban touch, Sainté Liberty et Sainté High Tech avec le label « Sainté Welcomes Europe »</p> <p>Mise à disposition d'un guide Euro 2016 pour les visiteurs</p> <p>Mise à disposition du Parc des Sports de Méon : possibilité d'hébergement dans le Fan Camp (250 toiles de tente et une centaine de camping-car)</p>	<p>Formation des bénévoles aux gestes éco citoyen et mise à disposition de tricycle « Kiffy » pour leurs déplacements</p> <p>Aménagement de cheminements piétons adaptés aux personnes en situation de handicap</p> <p>Redistribution des denrées non consommées</p> <p>Installation de prises de recharge fonctionnant à l'énergie solaire</p> <p>Projet d'utilisation de biodiésel pour éclairer le Stade Geoffroy-Guichard</p> <p>Insertion durable des publics éloignés de l'emploi</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>



	Infrastructure et Urbanisme	Emploi et Insertion	Accueil, Tourisme et Culture	Développement Durable
<b>Toulouse</b>	<p>Rénovation du Stadium de Toulouse</p> <p>Héritage UEFA® : rénovation d'équipements sportifs, terrains synthétiques, extension des locaux, mise en conformité</p> <p>Aménagement de quatre pontons pérennes sur les Berges de la Garonne</p>	<p>Signature d'une convention cadre qui décline l'accord cadre national à l'échelle de la région</p> <p>Organisation de job dating dédié à l'accueil de l'Euro</p> <p>Accompagnement des demandeurs d'emploi</p> <p>Intégration d'une clause d'insertion professionnelle dans les marchés d'appel d'offre relatifs à la réfection du Stadium</p> <p>Recrutement de jeunes en « service volontaire Européen », projet Erasmus</p> <p>Formation des bénévoles</p>	<p>Fan zone : 12 000 places</p> <p>Pass Tourisme So Toulouse et So Toulouse Premium</p> <p>Mise en place du label So Toulouse</p> <p>Package Agrément d'Affaire, programme « Eductours » et visites gourmandes</p> <p>Mise à disposition du guide et d'un stand des supporters</p> <p>Mise en place d'un marché gourmand</p>	<p>Application de la charte événement responsable</p> <p>Réduction des consommations d'eau et d'énergie : dispositifs d'éclairage et de cuisson sobres en énergie</p> <p>Un plan de mobilité qui favorise les déplacements doux</p> <p>Prévention et gestion des déchets</p> <p>Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire : distribution de produits consommable immédiatement dans des contenants lavables et consignés</p> <p>Gestes éco citoyens sur la fan zone : usage de l'Eco Cup, tri des déchets, etc.</p>

## *Notes*

1. Rappelons ici que l'on ne tient jamais compte des spectateurs français puisque ceux-ci dépensent de toute manière leur argent en France avec pour contrepartie de l'Euro des réductions d'autres postes de dépenses : il n'y a donc ni impulsion ni impact de leur part.
2. [https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/convention\\_Euro\\_2016\\_.pdf](https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/convention_Euro_2016_.pdf)
3. <http://fr.uefa.com/uefaEuro-finals/organisation/recruitment/index.html>
4. ISO 20121 : 2012 - Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle.

*PARTIE II*

**VILLES HÔTES DE L'EURO 2016**

Tableau 4. Tableau récapitulatif par ville

Ville	No. de matches	Cout de projet (en million EUR)	Capacité de la fan zone	Recrutement l'UEFA®	Nombre de volontaires
<b>Bordeaux</b>	5	184 Nouveau stade	60 000	600	600
<b>Lens</b>	4	70 Rénovation majeure	7 000 -10 000	400	500
<b>Lille</b>	6	324 Nouveau stade	25 000	500	700
<b>Lyon</b>	6	400 Nouveau stade	25 000	500	650
<b>Marseille</b>	6	264 Rénovation majeure	80 000	1 200 (job dating)	800
<b>Nice</b>	4	204 Nouveau stade	10 000	400	550
<b>Paris</b>	5	En cours Rénovation majeure	120 000	1 200	600
<b>Saint-Denis</b>	7	En cours Rénovation mineure	10 000	500	1 000
<b>Saint-Etienne</b>	4	75 Rénovation majeure	20 000	400	500
<b>Toulouse</b>	4	35 Rénovation majeure	12 000	400	550

## BORDEAUX MÉTROPOLE

Population 2014	Croissance démographique (en %) 2000-2014	PIB par habitant (en USD) 2010	Productivité de la main d'œuvre (en USD) 2012	Nombre de chômeurs 2014	Croissance de l'emploi (en %) 2010-14
1 175 699	1.13	36 745	88 603	50 431	0.66

Données OCDE, Base de Données Métropolitaines (<http://measuringurban.oecd.org/#>)

Située en Aquitaine, région qui s'inscrit parmi les plus dynamiques de France, Bordeaux joue un rôle moteur pour le développement du territoire.

Les principaux secteurs employeurs sont ceux du commerce, de l'administration, de la santé, de l'enseignement, du transport et de la construction. Bordeaux est l'arrondissement qui concentre le plus d'établissements de grande taille et emploie plus de cadres et de professions intermédiaires que le reste de la région Aquitaine. Située sur l'axe de développement Nord/Sud Atlantique de l'Europe, Bordeaux dispose d'une grande ouverture sur l'extérieur grâce à son réseau aérien, son réseau ferroviaire, son réseau maritime et son réseau autoroutier.

La région bordelaise est riche d'un patrimoine d'exception avec ses monuments et ses musées, ainsi que ses espaces verts (près de 20 m<sup>2</sup> d'espaces verts publics disponibles par habitant). Éluë « meilleure destination Européenne » et « Ville Européenne du Sport » en 2015, la métropole bordelaise souhaite profiter de la large médiatisation de l'Euro 2016 pour réaffirmer son caractère hospitalier, mais aussi novateur et durable tant sur le plan économique et social, qu'environnemental.

La métropole de Bordeaux se prépare aujourd'hui à accueillir l'Euro 2016 sur son territoire et accueillera cinq matches dans le stade de Bordeaux, dont un quart de finale.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

Bordeaux a pour ambition d'accéder au rang de métropole Européenne. La ville dispose d'atouts majeurs comme une croissance démographique soutenue, des lignes à grande vitesse Paris-Bordeaux, ou encore des aménagements d'envergure nationale.

Métamorphosée par les grands travaux entrepris sur son territoire depuis une vingtaine d'années, la métropole bordelaise profite d'une image associant dynamisme et qualité de vie.

En termes d'infrastructure, le Nouveau Stade de Bordeaux est l'équipement le plus marquant du territoire en lien avec l'Euro 2016. Il répond aux exigences du programme en matière de sécurité, de respect de la réglementation, d'accessibilité (notamment pour les personnes à mobilité réduite), de fluidité, de confort des spectateurs, des joueurs et des médias, de modularité et de niveau d'équipement. Ce stade est également très performant sur les

thèmes du développement durable et en matière d'entretien-maintenance. Indépendamment de son utilité pour le sport de haut-niveau, sa localisation et son architecture en font un élément majeur du patrimoine bordelais.

La modularité du stade bordelais Matmut Atlantique, qui offrent plusieurs configurations possibles et divers équipements, lui permet d'accueillir une large programmation. L'enceinte accueillera des compétitions internationales, comme l'Euro 2016, des matches internationaux de l'équipe de France masculine, et également des rencontres de football féminin. D'autres disciplines sportives seront accueillies, comme des exhibitions et des compétitions de sports mécaniques (supercross, freestyle motocross, stunt, trial, karting), de sports équestres (saut d'obstacles, dressage), de sports de glisse (skateboard, roller), de cyclisme (BMX).

Le stade peut facilement se métamorphoser en salle de concert. Il pourra également accueillir des comédies musicales, des festivals, des opéras et bien d'autres spectacles culturels. Les espaces de réception du stade permettent d'accueillir des expositions temporaires, des concours artistiques, des galeries photos, etc.

Le Matmut Atlantique possède toutes les infrastructures pour recevoir les manifestations professionnelles. En effet, des espaces spécialement adaptés ont été conçus pour accueillir des séminaires, conventions, et des congrès tout en garantissant des prestations de qualité (une salle de conférence de 200 places, des salles de réunions, des salons réceptifs avec terrasses attenantes).

La contribution de 2 millions EUR accordée par l'UEFA<sup>©</sup> à chacune des villes hôtes a permis la réalisation d'équipements en faveur de la pratique du football de proximité. Pour le territoire, cette subvention contribue à l'acceptabilité sociale de l'évènement : l'Euro 2016 laissera une trace durable, un héritage, dans la métropole.

Les aménagements principaux relatifs à l'accueil de l'Euro 2016 concernent donc la réhabilitation et la création, d'équipements (de terrains synthétiques, des « city stades », etc.) et la construction du Nouveau Stade de Bordeaux.

La métropole œuvre actuellement à un plan de mobilité qui devrait permettre :

- un renforcement des transports en communs pour faciliter l'accès au stade, avec l'intégration d'un nouveau système billettique sans contact
- des parkings spécifiques (grands publics, VIP, bus supporters) et des relais tramway
- un plan de circulation spécifique avant et après match, pour éviter les engorgements
- un concept de « dernier km » où seuls les détenteurs de billet de match pourront pénétrer
- la tarification « Pass évènement » les jours de match (transports illimités pour la journée avec une tarification fixée à 2 EUR).

La métropole de Bordeaux, en partenariat avec l'entreprise Keolis, travaille sur l'offre de transport qui sera proposée tout au long de l'Euro 2016 afin d'accueillir dans les meilleures dispositions tous les supporters et les métropolitains souhaitant participer à l'évènement. D'importants dispositifs humains, de signalétique et d'information seront donc mis en place spécifiquement pour accueillir les visiteurs.

### *L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale*

La ville souhaite rendre l'Euro 2016 accessible au plus grand nombre et a décidé de réserver 2 000 places à des enfants en situation de précarité. Ces enfants âgés de 8 à 16 ans pourront ainsi accéder au stade et profiter pleinement de l'évènement.

Bordeaux souhaite intégrer les habitants à l'évènement et a mis en place un programme de volontaires, ambassadeurs de la ville et véritables acteurs de succès. De plus, 430 bénévoles supplémentaires seront missionnés pour accueillir, orienter et conseiller les visiteurs dans tous les secteurs de l'agglomération (aéroport, gare, centre-ville, fan zone). Et, en collaboration avec l'Union nationale du sport scolaire (UNSS), les enfants des écoles de la métropole animeront toutes les cérémonies d'avant-match au Nouveau Stade.

A l'occasion de l'Euro 2016 Bordeaux souhaite proposer un programme d'animation qui associe l'ensemble des acteurs locaux. Ce programme d'animation prévoit la collaboration de 30 clubs d'entreprise, ce qui permettra de créer du lien entre les chercheurs d'emplois, les volontaires et les chefs d'entreprise de l'agglomération. La Ville a lancé un appel à projet sur des thématiques en relation avec l'évènement, comme la culture, le tourisme, l'éducation, l'enfance, ou encore la citoyenneté. Cette initiative, financée à hauteur de 500 000 EUR, a connu un véritable succès et a enregistré près de 150 candidatures. Les projets retenus permettront ainsi aux candidats de participer aux animations proposées sur la fan zone.

La ville de Bordeaux soutient la création d'emploi et souhaite la mettre à profit l'accueil de l'Euro 2016. Les entreprises privées qui seront désignées pour intervenir sur la fan zone devront respecter des clauses d'insertion et prévoir 1 500 heures minimums au profit d'emplois en insertion.

La Maison de l'Emploi de Bordeaux accompagne la mise en œuvre de la Charte de partenariat du Nouveau Stade<sup>1</sup> signée en février 2012, permettant le déploiement de 64 500 heures d'insertion en faveur de personnes en parcours de réinsertion professionnelle. En effet, la ville de Bordeaux, qui réalise près de 54 000 heures d'insertion par an, par le biais des clauses d'insertion figurant dans les marchés publics et dans le cadre de chantiers et ateliers d'insertion, a souhaité que les projets du Nouveau Stade et de la Cité municipale offrent des opportunités d'emploi aux personnes en difficulté d'insertion socio-professionnelle. Cette démarche, qui nécessite une ingénierie spécifique, s'est effectuée en partenariat avec le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) de Bordeaux<sup>2</sup> afin de repérer le public bénéficiaire de ces opportunités d'emploi et d'accompagner les maîtres d'ouvrages et les entreprises dans la réalisation de leurs objectifs d'insertion.

Ce projet traduit une réelle volonté des entreprises de proposer des contrats pérennes associés des parcours qualifiants grâce à une ingénierie de formation spécifique notamment sur les travaux liés au gros œuvre et à la pose de la charpente métallique. De plus, la mise en place d'un partenariat innovant avec les Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) a permis de confier 23 700 heures de travail à un panel de structures diversifiées:

- GEIQ Filières Pro : 6 contrats de professionnalisation (poseur charpente et bardage métallique, étancheurs et ouvrier Voiries et Réseaux Divers)
- Atelier et Chantier d'Insertion « Fil de Faire » : 17 salariés en insertion ont participé à la fabrication de garde-corps du stade (3 667 heures d'insertion)

- Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion « Aquitaine Intérim Insertion » : 18 missions intérim
- Entreprise d'Insertion « Insert'Net » et les Associations Intermédiaires « BIC » et « ARE33 » : 25 salariés mis à disposition (CDDI et contrats usages) pour le nettoyage de la base vie.

L'objectif initial a été entièrement réalisé et a permis le retour à l'emploi de 101 personnes en difficulté d'insertion professionnelle. Ces personnes ont ainsi bénéficié d'un contrat de travail dans le cadre de la clause d'insertion lors de la phase de conception-construction du Nouveau Stade bordelais. Sur les 101 personnes, 60 étaient toujours en activité professionnelle en septembre 2014 :

- 26 travaillent pour le chantier du Nouveau Stade.
- 34 bénéficient de missions sur d'autres chantiers, dans le cadre du dispositif clause d'insertion.
- 30 sont sorties de ce dispositif, dont 50 % pour une sortie positive en emploi durable (CDI, CDD supérieur à 6 mois, création d'entreprise, missions intérim longue durée).

La ville, qui souhaite toujours participer au développement de l'emploi sur l'ensemble de son territoire, a également créé en partenariat avec la Maison de l'Emploi le site « Bordeaux pour l'emploi » et propose une plate-forme d'offres d'emplois localisés sur le territoire de la ville et de la métropole.

Dans le cadre de l'Euro 2016, la ville travaille également en étroite collaboration avec la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS), le Pôle Emploi et l'URSSAF (Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales) afin de mettre en place des programmes de formation dans les secteurs particulièrement recherchés pendant l'évènement. Ces secteurs concernent principalement la restauration, la sécurité et le tourisme.

Un groupe de travail « Euro et emploi » réunissant les acteurs de l'insertion par l'économique (le Pôle Emploi, les Missions Locales, la Maison de l'Emploi, etc.) et des partenaires UEFA<sup>®</sup> (l'entreprise de travail intérimaire Proman) a été constitué pour mettre en place des actions en lien avec la croissance et l'emploi, à savoir :

- recenser les besoins en emplois directs et indirects des différents acteurs de l'Euro
- communiquer et informer sur les emplois et marchés
- organiser les recrutements
- mettre en relation et accompagner les demandeurs d'emploi et les entreprises
- anticiper les formations nécessaires : les recrutements concernent principalement les domaines de la sécurité, de la restauration, de l'accueil, du nettoyage et du transport, et des formations complémentaires seront proposées suite aux entretiens en cas de besoin.

Ce groupe de travail oriente également les réflexions sur le programme des volontaires, qui concernera plus particulièrement les territoires défavorisés. La ville souhaite en effet encourager les publics concernés à s'inscrire dans une démarche leur permettant de créer un nouveau réseau et de nouvelles opportunités professionnelles.



## ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel***

### *Un volet touristique*

Reconnue « destination touristique exceptionnelle de France » en 2014, Bordeaux a également été placée en 2ème place des meilleures destinations à visiter en 2016 (classement du *New York Times*). Bordeaux est une « destination à résonance internationale » et avec le projet le « Monde de Bordeaux » la ville ambitionne d'attirer une clientèle internationale en se basant sur trois axes stratégiques : l'œnotourisme, l'itinérance fluviale et le patrimoine.

Dans le cadre de l'organisation de l'Euro 2016, Bordeaux a pour objectif d'inciter les visiteurs à prolonger leur séjour dans leur région. Pour cela, plusieurs stratégies sont développées :

- Une fan zone : les retransmissions des 51 matches de la compétition se feront sur un écran géant. La fan zone, située sur la Place des Quinconces, aura une capacité d'accueil de 60 000 personnes. Des animations y seront prévues pendant toute la durée du tournoi,
- Le développement numérique : un outil a été spécialement conçu pour l'occasion pour créer une expérience ludique, pour vivre, partager les expériences et réussir l'évènement. Cet outil sera par ailleurs réutilisable a posteriori.
- Un programme d'animation : la ville a défini un programme destiné à divertir les habitants et les visiteurs. Ce programme prévoit l'inauguration de la Cité des Civilisations du Vin quelques jours avant l'ouverture de la compétition. Cette infrastructure à l'architecture originale constitue un atout touristique supplémentaire pour Bordeaux.
- La mise en place du Bordeaux Métropole Citypass : ce Pass offre un forfait permettant de se déplacer facilement, de visiter gratuitement les musées et expositions temporaires (Musée des Beaux-Arts, le CAPC Musée d'art contemporain, ou encore le Musée National des Douanes). Valable pendant 1, 2 ou 3 jours consécutifs, il permet également de bénéficier de réductions sur de nombreuses activités et facilitera l'accès aux transports en commun les jours de match.

Des jeux sur les réseaux sociaux et Internet ont été conçus par un prestataire sélectionné par la métropole afin de créer la communauté « Bordeaux Euro 2016 ». L'objectif de cette initiative est de mobiliser les personnes extérieures au territoire et de les encourager à séjourner, et à revenir, sur Bordeaux pour y découvrir toutes les richesses de son patrimoine.

Le Camp de base bordelais accueillera la Belgique comme équipe résidente et des entraînements publics seront organisés au stade Chaban Delmas.

### *Un volet culturel*

La culture occupe une place dominante sur le territoire bordelais qui dispose d'une offre abondante. Considérée comme un facteur déterminant à l'épanouissement des habitants, la culture participe à l'attractivité économique et au rayonnement international du territoire.

## ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

Bordeaux souhaite représenter une « ville durable » qui s'adapte et lutte contre le changement climatique, et qui agit localement pour un développement durable. Les actions entreprises dans le cadre de l'Agenda 21, du Plan Climat,<sup>3</sup> de la Charte de la construction

durable<sup>4</sup> (qui définit un ensemble d'engagements permettant de favoriser l'écoconstruction à Bordeaux), et de la Charte des Paysages de Bordeaux (qui définit les bases du site que Bordeaux souhaite mettre en valeur autour des rives de la Garonne) illustrent la stratégie d'ensemble du développement durable de Bordeaux.

La métropole a en effet défini plusieurs objectifs destinés à maintenir la qualité de vie des Bordelais et à générer de l'activité économique locale et solidaire. Parmi ces objectifs nous pouvons citer :

- développer les mobilités alternatives afin de limiter l'usage de la voiture individuelle. A l'occasion de l'Euro 2016, et avec l'extension du réseau de tramway de la ville, le stade sera directement accessible depuis le centre-ville.
- favoriser les circuits courts d'approvisionnement, qui limitent les intermédiaires entre producteurs et consommateurs
- préserver la qualité de l'air et la biodiversité
- tendre vers un mix énergétique produit localement.

Dans le cadre de l'Euro 2016, Bordeaux va mener différentes actions visant à garantir une gestion écoresponsable et durable de l'évènement. La Maison de l'Écocitoyenneté de Bordeaux accueillera des jeunes en service civique chargés de conduire des actions de sensibilisation au tri des déchets générés par l'évènement, de valorisation des bonnes pratiques en matière de développement durable, de protection des milieux naturels locaux, ou encore de promotion d'une alimentation saine.

### ***L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat***

Dans le cadre de ses différentes politiques de développement, Bordeaux a établi des partenariats avec les différents acteurs de l'économie locale (habitants, commerçants...) et a su développer des synergies aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

Depuis 2011, l'association Maison de l'Emploi, de l'Insertion Économique et de l'Entreprise de Bordeaux assure le portage du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) de Bordeaux. Le PLIE partage son plan d'actions avec la Maison de l'Emploi de Bordeaux. Dans le cadre du PLIE, plusieurs partenariats sont mis en œuvre pour permettre une meilleure prise en charge des participants et favoriser le retour à l'emploi. Les partenaires du PLIE de Bordeaux sont :

- la ville de Bordeaux et le Centre communal d'action sociale
- la communauté urbaine de Bordeaux
- le conseil général de la Gironde
- la région Aquitaine
- l'État
- Pôle Emploi, Parcours-Formation, INSUP, MPS, CAIO, AFEC, AFEPT, les Compagnons bâtisseurs d'Aquitaine, Are 33, Bordeaux Inter-Challenge, Aquitaine Intérim Insertion, L2I, la Caisse d'allocation familiale, le Club d'entreprise de Bordeaux, le Medef, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, Université de Bordeaux, Domofrance, Aquitanis, etc.

La ville de Bordeaux a défini des partenariats avec des entreprises privées du territoire dans le cadre de l'opération de recrutement organisée avec Pôle Emploi. Les candidats viendront rencontrer une quinzaine d'entreprises (35 jurys de sélection) qui proposeront près de 900 postes pendant la compétition (hors UEFA<sup>®</sup>) dans les domaines de la sécurité, de la restauration, de l'accueil, du nettoyage ou du transport. À cet effet, le Stade Bordeaux Atlantique, autre partenaire de l'opération, mettra 11 loges à disposition des recruteurs pour faciliter les rencontres avec les candidats.

Les structures d'insertion par l'économique sont également des partenaires de la ville, comme cela a été le cas lors de la conception et construction du Nouveau Stade bordelais, avec le GEIQ Filières Pro, l'Atelier et Chantier d'Insertion « Fil de Faire », et l'Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion « Aquitaine Intérim Insertion », Insert'Net ainsi que les Associations Intermédiaires BIC et ARE33.

Comme toutes les villes hôtes, Bordeaux bénéficie de la participation de quatre partenaires locaux privés qui interviendront sur la fan zone et qui contribueront à réduire les coûts à la charge des collectivités.

Les habitants sont des acteurs majeurs de l'évènement, aussi bien dans le cadre de l'accueil (notamment avec les bénévoles), que dans l'organisation avec l'appel à projet lancé par la ville dans le cadre de son programme d'animation. La population locale est en effet un levier essentiel à la réussite de l'évènement.

Pour la première fois, les villes hôtes se sont constituées en Club des Sites. Cette association a permis aux villes d'obtenir des subventions de l'UEFA<sup>®</sup> et de créer des échanges sur les thèmes liés à l'organisation de l'Euro 2016 (dont les dispositifs de sécurité).

### ***L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs***

De grands évènements culturels, sportifs ou festifs sont proposés à Bordeaux. Ces évènements sont l'occasion pour les Bordelais de se rassembler toute l'année comme avec la Nuit des Musées, Bordeaux Fête le Vin, Quai des Sports, etc.

La ville se prépare à accueillir :

- le marathon de Bordeaux, dont la première édition en 2015 a remporté un grand succès
- Bordeaux Fête le Vin (plus de 500 000 visiteurs)
- Bordeaux Fête le fleuve.

Après l'Euro 2016, le stade de Bordeaux continuera à accueillir le Football Club des Girondins de Bordeaux comme club résident ainsi que des matches de rugby et des évènements culturels et d'entreprises. La ville est également candidate à l'organisation de matches de football dans le cadre des Jeux Olympiques 2024, si Paris est retenue.

## *Notes*

1. <http://www.emploi-bordeaux.fr/clause-d-insertion-grands-chantiers/91-actualites/actualites-clauses-d-insertion/219-alain-juppe-clauses-insertion-nouveau-stade-bordeaux-cite-municipale.html>
2. <http://www.emploi-bordeaux.fr/plie-de-bordeaux.html>
3. <http://www.bordeaux.fr/ebx/LinkResolverServlet?classofcontent=presentationStandard&id=64034>
4. <http://www.bordeaux.fr/ebx/LinkResolverServlet?classofcontent=presentationStandard&id=53753>

## LENS

Population 2014	Variation population (%) 2007-12	Part des ménages fiscaux imposés 2012	Taux de chômage 15-64 ans 2012	Taux d'activité 15-64 ans 2012
32 663	-1.9%	46.9%	27.1%	64.8%

*Données Insee 2016*

Située dans le Nord-Pas de Calais, région réputée pour son dynamisme culturel et la densité de son réseau muséal, Lens est installée au carrefour de l'Europe, à proximité de la Belgique, de l'Angleterre, et de l'Allemagne. Lens dispose d'un riche passé historique qui a configuré l'aspect actuel de la ville avec notamment les cités minières représentatives de l'exploitation charbonnière, des tendances architecturales des années 60, ou encore sa gare, considérée comme un véritable monument historique. L'implantation du Louvre à Lens (qui a permis un classement au Patrimoine mondial de l'Unesco), le patrimoine architectural de la ville et ses bâtiments historiques sont autant de ressources majeures dont dispose Lens.

Autrefois enclavée, la ville bénéficie aujourd'hui d'une position géographique stratégique et d'une accessibilité optimale. En effet, Lens dispose d'un important réseau autoroutier, aujourd'hui doublé d'un réseau ferroviaire lui permettant des liaisons quotidiennes par des lignes de TVG. Lens est aussi située à proximité d'un aéroport international, ce qui représente un autre atout pour le développement de la ville.

Après avoir rayonné dans tout le bassin minier, Lens a malheureusement souffert de toutes les crises et de toutes les guerres. Aujourd'hui la ville doit reconsidérer sa politique de développement et renforcer son attractivité tout en tenant compte des dernières évolutions économiques, sociales et environnementales.

Tout comme l'implantation du Louvre, qui a contribué à améliorer l'image et l'attractivité du bassin minier et de la région, l'organisation d'un grand évènement comme l'Euro 2016 peut représenter un atout majeur pour le développement territorial de Lens. Sélectionnée comme ville hôte à l'Euro 2016, la ville accueillera quatre matches des grandes équipes Européennes au Stade Bollaert-Delelis.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

La Communauté d'Agglomération (CA) de Lens-Liévin, qui regroupe 36 communes, est l'un des territoires les plus importants de la région, situé au cœur du vaste ensemble urbain formé par l'ancien bassin minier (Rapport d'Activités 2014). La CA de Lens-Liévin connaît un déclin démographique, avec une perte d'habitants principalement concentrée dans la partie la plus urbaine du territoire. Le territoire connaît également des difficultés économiques et sociales avec des niveaux de revenus inférieurs aux niveaux de revenus

régionaux (le taux de pauvreté était de de 31.4 % en 2012). Ces difficultés sont également présentes sur le marché du travail : le taux de chômage est actuellement de près de 18 %, soit l'un des plus élevés du territoire nationale.

La ville de Lens a pour ambition de relever des nouveaux défis : étendre le centre-ville et accentuer son attractivité commerciale, relier les quartiers entre eux, et valoriser le patrimoine local, en particulier le patrimoine minier. La CA de Lens-Liévin possède sur son territoire des installations sportives de qualité (le Stade Couvert Régional située à Liévin, le Stade Bollaert-Delelis implanté sur Lens, etc.).

Par ailleurs, dans le cadre de l'Euro 2016, le Stade Bollaert-Delelis a été rénové pour accueillir les matches de la compétition. Ces travaux de rénovation visent à moderniser l'enceinte afin d'assurer de meilleures conditions d'accueil pour les spectateurs, aussi bien en termes de confort que de services. Cette réhabilitation permettra en outre de répondre :

- aux besoins spécifiques de l'UEFA<sup>©</sup> pour l'accueil de l'Euro 2016
- aux exigences de mise aux normes techniques et réglementaires
- aux standards de la Ligue de Football Professionnel concernant les espaces grand public (zones d'accueil et services associés)
- aux standards de la Ligue de Football Professionnel concernant les espaces réceptifs (salons) et équipements associés.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale***

La Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin se caractérise par des conditions difficiles d'accès au marché du travail pour ses habitants. Le taux d'emploi est faible (seulement 52 % des 15 - 64 ans occupent un emploi) et concerne particulièrement les femmes (seuls 45 % d'entre elles ont un emploi).

Avec l'Euro 2016, la ville souhaite créer une véritable fête populaire partagée par toute la population lensoise, qui pourra dire : « J'y étais, j'y ai participé ». Cet événement représente une opportunité pour mener un programme d'animation, facteur d'expérience pour les bénévoles, qui s'intégrera dans une démarche citoyenne, éducative et intergénérationnelle. La ville prévoit l'organisation d'actions et d'ateliers autour des valeurs véhiculées par le sport : solidarité, cohésion sociale, convivialité, courage, sens de l'effort et rigueur. Lens souhaite renouer avec le « vivre ensemble », la mixité et le lien social, et favoriser les échanges entre la population lensoise tout en découvrant d'autres cultures.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel***

#### *Un volet touristique*

Des grands événements comme l'ouverture du Louvre-Lens en 2012, l'organisation du Centenaire de la Grande Guerre et l'accueil de l'Euro 2016 de football, offrent des opportunités majeures de développement sur le territoire. L'agglomération poursuit ses efforts pour développer l'accueil des touristes, gage d'un nouvel élan pour l'économie locale. En effet, le territoire de Lens-Liévin possède de nombreux atouts : il a été labellisé Pays d'Art et d'Histoire en 2008, il est classé au patrimoine mondial de l'Unesco, il possède un patrimoine culturel de renommée et il sait mettre à profit son passé historique très fortement lié au conflit de la Première Guerre mondiale.

Dans le cadre de l'accueil de l'Euro 2016, la ville de Lens souhaite promouvoir son territoire et le faire découvrir aux visiteurs. La ville mettra alors tout en œuvre pour favoriser les déplacements collectifs via le réseau de transport en commun (notamment en augmentant l'offre de TER et TGV les jours de match).

De plus, la ville installera une fan zone qui pourra accueillir entre 7 000 et 10 000 personnes. Cet espace proposera des animations grand public en amont des matches de la France, avec notamment une journée d'animation sportive, un stand de maquillage et un concert le 19 juin, avant le match de la France.

La fan zone devrait également permettre aux commerçants, restaurateurs ou cafetiers de la ville de bénéficier au plus possible des retombées de la fête (des points de vente pourraient être installés dans la fan zone pour accueillir des commerçants).

### *Un volet culturel*

La Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin soutient fortement les centres culturels présents sur son territoire, ainsi que les associations intercommunales de développement culturel et son association d'éducation populaire (Gauheria, le Passé de la Gohelle). Elle souhaite multiplier les actions qui visent à favoriser la promotion et l'accès à la culture sur son territoire. Elle a ainsi élaboré :

- deux magazines télévisuels diffusés sur la chaîne intercommunale Télégohelle et sur Internet
- une convention cadre avec le Louvre-Lens, pour une démocratisation de la culture. L'objectif de cette convention est de faciliter la mise en réseau des acteurs culturels autour du Louvre-Lens et de favoriser l'accès à la culture notamment auprès des publics fragilisés.

À l'occasion de l'Euro 2016, le Louvre-Lens proposera une exposition sur le RC Lens, et présentera son histoire, son stade et ses supporters. Dans le cadre de cette initiative, le musée a organisé une collecte de témoignages et d'objets liés aux « Sang et Or » : accessoires de supporters, banderoles, maillots et produits dérivés du club, billets et programmes de matches, carnets d'autographes, photos, films, créations personnelles, etc.

Avec l'accord des donateurs, la mémoire ainsi collectée viendra enrichir l'exposition temporaire du Louvre-Lens, voire même compléter les collections permanentes du Musée National du Sport à Nice.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

La Communauté d'Agglomération Lens-Liévin est soumise à la présentation d'un rapport sur la situation interne et territoriale en matière de développement durable (loi « Grenelle 2 »). Ce rapport vise à déterminer les orientations budgétaires et s'inscrit dans un contexte général de transparence et d'information à destination des citoyens. L'objectif est alors de favoriser une plus grande intégration du développement durable à tous les niveaux.

La rénovation du Stade Bollaert-Delelis répond également aux engagements de la ville en termes de développement durable : un système de récupération d'eau de pluie, ou encore des panneaux photovoltaïques ont été prévus dans le cadre des travaux de réaménagement.

### ***L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat***

La Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin se situe sur le versant sud de la métropole lilloise. Les deux communautés d'agglomération de Lens-Liévin and Lille ont développé des partenariats et ont collaboré sur le diagnostic et le projet de territoire, elles ont un Programme local de l'habitat (PLH), un Schéma de cohérence territoriale (SCOT), un réseau de transport et bientôt un PLIE communs. Ce partenariat résulte de leur proximité géographique, de la concordance des thématiques abordées et d'un héritage historique quasi identique. La perspective d'une fusion entre les deux agglomérations est régulièrement discutée par les élus.

La Communauté d'Agglomération Lens-Liévin mène des actions qui visent à développer les partenariats sur son territoire local mais aussi à l'international. Ainsi, le projet franco-britannique RECREATE pour le développement de l'économie créative, qui a été créé en 2013, associe 16 partenaires pour professionnaliser les artistes et créer de nouveaux espaces d'échanges commerciaux et artistiques.

A l'occasion de l'Euro 2016, la ville de Lens a pu bénéficier de la synergie créée entre villes hôtes suite à la création du Club des Sites. Des partenariats avec les collectivités locales et des acteurs privés ont ainsi été mis en place, notamment dans le cadre du contrat Villes Hôtes. De plus des synergies entre les villes de l'agglomération et du département ont été mises en place pour l'accueil des animations dans la fan zone.

### ***L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs***

La Communauté d'Agglomération Lens-Liévin est un territoire d'accueil pour des évènements aussi bien culturels que sportifs. Le musée du Louvre-Lens accueille régulièrement des évènements comme des expositions, des colloques, des conférences, etc.

L'arrivée du Louvre-Lens sur le territoire a par ailleurs donné lieu à la mise en place d'un grand évènement sportif lensois, la Route du Louvre, qui est un marathon reliant Lille à Lens et qui crée des passerelles entre le sport et la culture.

D'autres évènements sportifs sont également organisés sur le territoire, comme :

- le Trail des Poilus : une épreuve sportive et historique avec trois courses au programme (50 km, 27 km, 17 km), une randonnée guidée et une marche nordique
- le Raid Bassin Minier Nord-Pas de Calais : une épreuve multisports (VTT, course d'orientation, natation, canoë, trail, etc.) initiée par la Mission Bassin Minier et ses partenaires, qui se déroulent sur deux jours et en équipe.



## MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE

Population 2014	Croissance démographique (%) 2000-14	PIB par habitant (USD) 2010	Productivité de la main d'œuvre (USD) 2010	Nombre de chômeurs 2014	Croissance de l'emploi (%) 2010-14
1 363 465	0.25	31 793	84 081	80 852	0.04

Données OCDE, Base de Données Métropolitaines (<http://measuringurban.oecd.org/#>)

Lille, capitale de la région Nord-Pas de Calais - Picardie, est située au cœur d'une agglomération transfrontalière de 1.1 million d'habitants (85 communes). Lille bénéficie d'une situation géographique privilégiée, aux portes de l'Europe du nord-ouest et proche des grands centres de décision de l'Europe du nord comme Paris, Londres, Bruxelles, Amsterdam ou encore Luxembourg.

La métropole lilloise, qui dispose d'un aéroport desservant 20 destinations nationales et internationales, est située à 1 h de Roissy Charles de Gaulle et à 1 h de Bruxelles Zaventem par la route. Lille est également dotée de deux gares, l'une régionale et l'autre nationale et internationale (Gare Lille-Europe) et ce réseau ferroviaire développé lui permet de communiquer avec les grandes villes voisines comme Paris, Bruxelles, Roissy Charles de Gaulle ou encore Londres.

L'attractivité économique du territoire a encouragé l'implantation de nouvelles entreprises et la création de grands parcs d'activités spécialisés par secteurs : Euralille (dédié au tertiaire), Eurasanté (spécialisé dans le domaine de la santé), ou encore EuraTechnologies (qui accueillent les entreprises productrices et fortement utilisatrices de nouvelles technologies)<sup>1</sup>.

En 2004, Lille est devenue « Capitale Européenne de la Culture ». La ville a su renforcer son attractivité et son rayonnement pour attirer de nombreux touristes et faire de la culture un atout majeur de développement et de cohésion. Lille est une destination qui attire toujours plus de visiteurs français et étrangers, aussi bien pour ses richesses culturelles et patrimoniales (l'opéra, le théâtre, ou encore le Musée des Beaux-Arts), que pour sa diversité festive (avec la Grande Braderie de Lille).

La Métropole Européenne de Lille (MEL) est également très présente dans le sport en général, et cela grâce à un effort particulier en matière d'équipements. Ainsi, le Stade Pierre-Mauroy, équipement métropolitain de 50 000 places et nouvelle destination des événements sportifs et culturels de la métropole lilloise, accueillera six rencontres lors de l'Euro 2016 : quatre matches de groupe, un huitième de finale et un quart de finale.



### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

Compétente en matière de développement économique depuis 2002, la Métropole Européenne de Lille déploie une stratégie ambitieuse pour renforcer l'attractivité de son territoire, accompagner le développement des entreprises et accroître son rayonnement à l'international. La métropole soutient la création d'entreprise et concentre près de 40 % des créations d'entreprises de la région Nord-Pas de Calais. Par ailleurs, la métropole lilloise souhaite soutenir les filières innovantes et a adopté un Plan Métropolitain de Développement Économique afin d'encourager le développement de son tissu économique. Ce soutien à l'innovation a permis de créer des partenariats entre les laboratoires de recherche et les entreprises, et plusieurs pôles de compétitivité sont aujourd'hui présents sur le territoire métropolitain.

Dans le cadre de l'Euro 2016, la MEL a défini différents objectifs de développement économique et social, comme :

- attirer les investissements venus de l'extérieur et obtenir des financements pour l'organisation de l'Euro 2016
- moderniser les infrastructures sportives, dont le stade de Lille
- augmenter le nombre de visiteurs français et étrangers, en développant son attrait touristique
- renforcer l'image de marque de la ville à l'étranger, sa réputation et sa notoriété, en s'appuyant sur le programme des bénévoles, ambassadeurs du territoire
- obtenir l'engagement et l'implication de la population autour de l'Euro 2016 notamment avec la participation des volontaires dans l'accueil des touristes et des supporters
- développer l'emploi local, sur la création du stade et sur l'organisation de l'évènement
- renforcer le partenariat avec le monde économique local, notamment sur la fan zone.

Les infrastructures dont dispose la MEL jouent un rôle primordial dans le développement des services qu'elle offre à ses habitants et à ses visiteurs. L'Euro 2016 n'a pas été le déclencheur de la construction du nouveau stade, le Stade Pierre-Mauroy, car ce projet a été lancé au préalable afin de permettre au club local, le Lille Olympique Sporting Club (LOSC) de bénéficier d'un nouvel équipement. L'Euro 2016 a cependant joué un rôle de levier pour obtenir des financements complémentaires, notamment auprès de l'État, permettant ainsi à la collectivité de diminuer le coût net de son investissement. L'héritage laissé par l'UEFA<sup>®</sup> aux villes hôtes permettra à la Métropole Européenne de Lille de se lancer dans un programme de rénovation de ses équipements notamment pour le Stadium Lille Métropole (avec un nouveau terrain synthétique, la création de tribunes et d'un espace de vie).

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale***

La Métropole Européenne de Lille a mis en place un programme des volontaires qui seront pendant le mois de compétition les ambassadeurs du territoire. Ils auront pour mission de véhiculer une image dynamique, conviviale et souriante de la métropole. En préparation à l'évènement, les 150 recrues volontaires bénéficieront de différentes formations pour prendre la mesure des missions qui les attendent :

- tenir des points d'information (welcome desks, Fan Embassies) et y distribuer guides d'information et renseignements
- Servir de guide dans la ville pour orienter les visiteurs, français ou Européens, présents dans la métropole.
- Gérer les animations dans la fan zone, notamment les tournois pour les jeunes organisés en partenariat avec la Ligue Nord – Pas-de-Calais.

La Métropole Européenne de Lille a toujours joué un rôle majeur dans l'accompagnement des personnes à la recherche d'un emploi. Le territoire est attractif et favorise l'implantation d'entreprises tout en développant des programmes d'insertion. La collectivité travaille avec ses pôles d'excellence (comme Euralille, Eurasanté et EuraTechnologies), ses industries et tous les acteurs locaux de l'économie locale pour que ces synergies soient créatrices de nouveaux emplois sur le territoire. De plus, avec son Plan Local d'Action, la ville de Lille soutient le commerce et l'artisanat avec des aides à la rénovation des vitrines ou des rues, une politique de stationnement, etc. Elle soutient également la création et la transmission d'entreprises.

Le Plan Emploi de la ville favorise la mise en relation des jeunes éloignés de l'emploi avec les chefs d'entreprises. En 2015, le dispositif « Circuit Court » qui a permis à 560 jeunes de trouver un emploi durable, ou une formation en alternance, a pour objectif d'aider 3 000 jeunes d'ici 2020.

Enfin, l'économie sociale et solidaire emploie plus de 50 000 personnes dans la métropole par le biais d'associations, de fondations, de coopératives, de start-up, etc. La Métropole Européenne de Lille soutient cette économie sociale et solidaire, source de création d'emplois et d'inclusion sociale, notamment avec des projets comme « Lilas autopartage », qui permet la location de voitures à l'heure pour les publics concernés.

Pour favoriser l'emploi local sur les différentes thématiques liées à l'Euro 2016 (sur le stade et la fan zone), la Métropole Européenne de Lille œuvre en partenariat avec les Missions Locales. Ce partenariat a pour objectif de favoriser l'emploi local dans les quartiers qui s'inscrivent dans la politique de la ville. Des partenariats ont également été mis en place avec la Directe locale (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) dans le cadre du programme de volontaires. Cette initiative permettra à la population locale de participer à l'évènement, notamment dans les recrutements relatifs à l'accueil des visiteurs.

Dans le cadre de l'organisation de l'Euro 2016, la Métropole Européenne de Lille et ses acteurs économiques vont prendre plusieurs mesures en matière d'emploi et formation :

- recruter du personnel dans les hôtels et restaurants pour faire face à l'afflux des visiteurs
- recruter des collaborateurs dans les entreprises et les sociétés qui interviendront sur la fan zone (sécurité, service dans les débits de boissons et d'alimentation, etc.)
- former le personnel (pour la sécurité et les services de restauration)
- former les volontaires (notamment pour l'accueil en langue étrangère)
- collaborer avec la Maison de l'Emploi et les Missions Locales afin de favoriser l'emploi dans les quartiers concernés par la « politique de la ville ».

## *L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel*

### *Un volet touristique*

Chaque année, la Métropole Européenne de Lille attire de plus en plus de touristes et accueille de nombreux visiteurs français, belges, anglais, néerlandais. En effet, la MEL qui a vu ses compétences renforcées en matière de tourisme, attire des touristes et des professionnels du monde entier. Plus de 70 nationalités des 5 continents sont recensées chaque année par les offices de tourisme métropolitains.

Aujourd'hui, la MEL a pour ambitions touristiques d'attirer de nouveaux visiteurs et de développer la fréquentation de ses territoires. La politique touristique ainsi menée contribuera au développement de l'emploi et à hisser la métropole lilloise parmi les grandes métropoles du nord-ouest Européen.

Pendant l'Euro 2016, la métropole optimisera l'accueil de ses visiteurs grâce à différents dispositifs tels qu'une fan zone sur la Place François-Mitterrand de Lille, des points d'informations et Fan Embassies sur les différents lieux d'échanges du territoire (aéroport, centre-ville, gares, etc.) et des outils d'information et d'orientation des visiteurs seront créés pour l'occasion afin de valoriser les sites touristiques et culturels du territoire. La fan zone sera installée entre la gare de Lille-Europe et Eurallille, site qui pourra accueillir jusqu'à 25 000 personnes.

### *Un volet culturel*

Depuis les années 2000, la Métropole Européenne de Lille a acquis des compétences dans le domaine culturel. Les actions entreprises ont permis de faire de la culture un atout majeur de développement et de cohésion. Sa dynamique culturelle contribue ainsi à renforcer l'attractivité et le rayonnement du territoire tout en favorisant l'accès à la culture pour tous. La MEL a pour ambition de construire une métropole culturelle et soutenir les grands équipements d'intérêt communautaire et les événements d'intérêt métropolitain.

Dans le cadre de l'Euro 2016, les acteurs culturels du territoire métropolitain ont défini différents projets de promotion culturelle dont la «Quinzaine de l'Entorse» et la «Foot Foraine» à la Gare Saint Sauveur de Lille, lieu emblématique des opérations culturelles de la ville, qui permettra d'accueillir une fête foraine et plusieurs animations culturelles en lien avec l'évènement.

De plus, pendant toute la durée de l'évènement, les visiteurs pourront bénéficier des offres du City Pass Lille Métropole qui permettra de découvrir la ville en bus, métro, tramway, mais aussi la région Nord-Pas de Calais en TER, avec trois formules possibles :

- Le Pass 24 heures, qui permet de visiter gratuitement plus de 27 musées de la métropole lilloise (Palais des Beaux-Arts, Hospice Comtesse, Musée d'Art Moderne, etc.) et un accès illimité au réseau de transports urbains lillois (bus, métro, tramway).
- Le Pass 48 heures, à 35 EUR et qui offre les mêmes prestations plus longtemps.
- Le Pass 72 heures, à 45 EUR et qui permet en plus des offres précédentes de voyager en illimité sur le réseau TER Nord-Pas de Calais, et de profiter de l'accès à 12 musées supplémentaires sur 7 territoires de la région (Musée des Beaux-Arts de Valenciennes, le Musée Matisse au Cateau, le Musée du Louvre-Lens, etc.)

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

La Métropole Européenne de Lille souhaite se définir comme un territoire exemplaire en matière de développement durable et solidaire. Ses objectifs sont de diminuer l'impact sur l'environnement et de favoriser le mieux-être de tous les habitants. Pour cela, la MEL a défini une stratégie ambitieuse en matière de développement territorial et durable et s'est dotée d'un Plan Climat-énergies territorial pour favoriser une économie solidaire, définir une « ville nouvelle », maîtriser les déplacements et rentabiliser les déchets.

La politique adoptée par la MEL en matière de déchets a pour mots d'ordre « jeter moins, trier plus, traiter mieux » afin de rentabiliser la matière collectée via le recyclage, la valorisation organique et énergétique.

Dans le cadre de l'Euro 2016, les objectifs de développement durables définis par la MEL concernent particulièrement l'emploi et la gestion des déchets, ainsi :

- Des programmes de formation professionnelle pour les agents de sécurité qui interviendront pendant l'évènement ont été mis en place et un programme de formation sera proposé aux volontaires.
- Des clauses d'insertion professionnelle viendront s'inscrire dans tout le marché lié à l'exploitation de la fan zone (avec un minimum fixé à 1500 h).
- La Métropole Européenne de Lille a pris des mesures pour le traitement, le recyclage et la valorisation des déchets dans la fan zone.

### ***L'Euro 2016 - Une opportunité de partenariat***

La MEL et ses partenaires de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai travaillent en partenariat dans les domaines de l'emploi, du développement économique, de la mobilité et du cadre de vie. Les objectifs de ces partenariats sont de faciliter la vie quotidienne des habitants de la métropole franco-belge et de renforcer l'identité transfrontalière du territoire. De nombreux projets sont ainsi mis en place dans le cadre de la stratégie de développement élaborée en commun, notamment en matière d'économie, d'emploi et de tourisme, comme

- le portail touristique [visitEurometropolis.eu](http://visitEurometropolis.eu)
- la carte touristique
- le portail d'implantation économique [investinEurometropolis.fr](http://investinEurometropolis.fr)
- le tarif transfrontalier pour le train.

A l'occasion de l'Euro 2016, la stratégie de partenariat de la MEL se définit par une recherche de collaboration avec le secteur privé et des organismes publics mais aussi de synergies avec les autres villes hôtes de l'Euro 2016. Un partenariat est aujourd'hui confirmé avec le Département et la MEL est en attente de confirmation par la région. Des partenaires privés ont été sollicités et les demandes sont toujours en cours.

### ***L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs***

Grâce à des équipements multifonctionnels de haut niveau, la MEL a accueilli plusieurs grands évènements sportifs comme les demi-finales de rugby du Top 14 2014, une rencontre

entre l'équipe de France de football et l'équipe de Jamaïque le 8 juin 2014, le Tour de France 2014, la finale de la Coupe Davis 2014, ou encore l'Eurobasket 2015.

L'accueil de l'Euro 2016 constitue une vitrine médiatique pour la Métropole Européenne de Lille qui souhaite accueillir d'autres grands événements. Après avoir été Capitale Européenne de la Culture en 2004, l'Euro 2016 sera l'occasion pour la métropole lilloise de valoriser son savoir-faire et sa capacité à accueillir les plus grands « événements de masse » (la grande parade d'ouverture de Lille2004 a ainsi rassemblé près de 600 000 personnes dans les rues de Lille).

Par ailleurs, l'organisation des demi-finales du Top 14, de la finale de la Coupe Davis en 2014 et de l'Eurobasket 2015 ont permis à la Métropole Européenne de Lille de montrer ses dispositions à accueillir des grands rendez-vous sportifs. Les nombreux événements sportifs organisés par la Métropole Européenne de Lille démontrent ainsi du caractère accueillant et convivial du territoire.

La qualité d'accueil développée lors de ces grands rendez-vous et la situation géographique de Lille lui ont permis de séduire de grandes fédérations Européennes ou internationales telles que celle de :

- basket (Eurobasket 2015)
- tennis (finale de la Coupe Davis en 2014),
- handball (Championnats du monde en 2017)
- d'athlétisme (Championnats d'Europe par équipe en 2017).

La MEL souhaiterait aujourd'hui participer à l'accueil des Jeux Olympiques de 2024, si la candidature de Paris est retenue, et organiser des compétitions de football.

## *Notes*

1. [http://www.lille.fr/cms/site/vdl-demo/lang/fr/accueil/economie-emploi/entreprendre\\_a\\_lille/Les-poles-dexcellence/](http://www.lille.fr/cms/site/vdl-demo/lang/fr/accueil/economie-emploi/entreprendre_a_lille/Les-poles-dexcellence/)

## LYON

Population 2014	Croissance démographique (%) 2000-14	PIB par habitant (USD) 2010	Productivité de la main d'œuvre (USD) 2012	Nombre de chômeurs 2014	Croissance de l'emploi (%) 2010-14
1 960 847	0.84	45 555	104 273	83 931	0.83

Données OCDE, Base de Données Métropolitaines (<http://measuringurban.oecd.org/#>)

Lyon est située au cœur de la région Rhône-Alpes, à mi-chemin entre mer et montagne. L'agglomération lyonnaise est la deuxième agglomération de France : constituée de 59 communes, elle compte 1.3 million d'habitants.

Historiquement ville industrielle, Lyon est connue pour ses puissantes industries lourdes et elle s'impose dans quatre filières principales : l'automobile, la chimie-textile, la pharmacie et l'image. Sa position de carrefour de communication a toujours favorisé son attractivité et son rayonnement.

Capitale de l'automobile avant 1914, Lyon voit naître quelques grandes marques de l'industrie automobile française : Rochet-Schneider, Voisin, Berliet (Renault Trucks) et la société lyonnaise Zénith. Lyon a également accueilli de nombreuses industries pétrochimiques le long du Rhône, nommé le couloir de la chimie. Après le départ et la fermeture des industries textiles, Lyon s'est progressivement recentrée sur les secteurs d'activité de techniques de pointe, telles que la pharmacie et les biotechnologies.

La ville a été consacrée 1<sup>ère</sup> ville culturelle française (hors Paris) et compte, parmi ses institutions d'excellence : le Musée des Beaux-Arts, la Maison de la Danse, l'Orchestre National de Lyon, l'Opéra, le Musée d'art contemporain ou encore l'Institut Lumière consacré au cinéma.

Lyon rayonne aussi par le sport, considéré comme un facteur d'intégration sociale et de transmission de valeurs. La ville, qui a officiellement été sélectionnée pour accueillir six matches de football à l'occasion de l'Euro 2016, accueillera quatre matches du premier tour, un huitième de finale et une demi-finale dans l'enceinte du Grand lyonnais.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

Créée en 2015, la Métropole de Lyon est une collectivité territoriale issue de la fusion de la Communauté urbaine de Lyon et du Conseil général du Rhône, sur les 59 communes<sup>1</sup> qui composent le territoire du Grand Lyon. Elle conduit une politique de développement compétitif, innovant, solidaire et attractif, en partenariat avec les entreprises locales. La métropole veille au développement des filières d'excellence par l'innovation (sciences de la vie, « cleantech », numérique, industries créatives) et encourage la recherche et l'enseignement supérieur, tout en favorisant la création et le développement des entreprises<sup>2</sup>.

Avec l'accueil de l'Euro 2016, la métropole lyonnaise souhaite tirer profit de l'exposition médiatique dont elle fera l'objet, d'autant plus qu'elle accueillera une demi-finale. Cette exposition médiatique devrait en effet permettre de développer la notoriété et l'attractivité du territoire lyonnais qui escompte ainsi générer des retombées économiques (hôtellerie, restauration, commerces, etc.) du fait de l'afflux des visiteurs. Un des enjeux pour la métropole sera alors de déployer un accueil de qualité pour donner aux visiteurs l'envie de revenir à Lyon.

La subvention de 2 millions EUR accordée dans le cadre de l'héritage de l'UEFA® a permis à Lyon de financer plusieurs équipements pour le football amateur : stade, vestiaire, « clubs house », etc.

L'organisation de l'Euro 2016 a favorisé le développement des infrastructures lyonnaises, avec deux projets en particulier :

- la mise en place d'un projet d'aménagement urbain avec des opérations immobilières résidentielles, des constructions de bureaux, et l'aménagement d'espaces verts sur un parc de 32 ha.
- la construction du Stade des Lumières, projet porté par l'Olympique Lyonnais (OL) et qui permet à l'agglomération lyonnaise de disposer d'un stade d'une capacité et d'une modernité cohérente avec ses ambitions de rayonnement. Cet équipement sportif constitue un « levier de développement et mutation » pour le site du Grand Montout qui deviendra, à moyen terme, un « pôle de développement qui offrira une mixité de fonctions urbaines ». L'est lyonnais est ainsi au cœur de grands projets urbains, et est devenu un territoire de développement stratégique de l'agglomération lyonnaise. En plus d'accueillir les plus grands événements nationaux et mondiaux, en premier lieu desquels l'Euro 2016<sup>3</sup>, le Grand Stade s'affirmera comme un nouveau pôle de loisirs et d'espaces publics. Il rassemblera commerces, restaurants et hôtels, ainsi qu'un musée dédié à l'OL.

Un des enjeux majeurs du projet d'aménagement du Grand Stade est de garantir durablement ses besoins de desserte quotidienne et, ponctuellement, la desserte du Grand Stade les soirs de match, sans ajouter à la congestion du réseau routier.

Aussi, depuis 2006, l'ensemble des acteurs publics (Grand Lyon, Sytral, Département du Rhône et État) s'est mobilisé dans une réflexion partenariale pour définir un projet commun avec une double exigence:

- privilégier les accès en transports en commun
- utiliser les infrastructures existantes.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale***

Avec l'élargissement de ses compétences, la Métropole de Lyon a décidé d'adopter une stratégie de l'emploi d'insertion étroitement liée au développement économique du territoire. En 2015, la Métropole de Lyon a lancé une démarche de concertation avec ses partenaires pour instaurer un programme d'insertion. Ce programme a pour objectif de rapprocher l'insertion et le développement économique, et de créer des synergies en faveur de l'emploi en s'appuyant sur l'expertise des acteurs du territoire. De plus, avec l'opération « 1000 entreprises pour l'insertion », la métropole souhaite encourager les entreprises à s'engager pour l'insertion. Des « chargés de liaisons entreprise-emploi » sont ainsi missionnés pour rapprocher les besoins des entreprises aux offres d'insertion, c'est-à-dire mettre en relation l'offre et la demande de services.



En 2011, les acteurs publics et privés participant au projet ont signé une charte afin d'intégrer des clauses d'insertion dans leurs marchés respectifs et favoriser le recrutement de personnes éloignées de l'emploi. L'entreprise VINCI, qui avait initialement prévu de réserver 5 % des heures de travail à des publics en insertion, a atteint le taux de 17 % en mai 2015. Plus de 2 000 compagnons ont travaillé sur le chantier du Grand Stade depuis son démarrage en 2013 et, à terme, le site devrait engendrer près de 2.5 millions d'heures de travail.

À ce jour, le projet du Grand Stade lyonnais a permis la création de :

- 800 emplois pérennes et 800 emplois évènementiels
- 2 000 emplois équivalents temps plein en phase de travaux et 2 000 emplois de salariés temporaires les soirs d'évènement sont escomptés.

La Métropole lyonnaise a développé des partenariats avec des associations comme «Sport dans la ville» (première association française d'insertion par le sport) afin de proposer des stages de formation et favoriser l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

Une plate-forme de recrutement est aujourd'hui opérationnelle sur le territoire. Celle-ci gère les emplois générés, d'une part, par l'exploitation du Grand Stade (stadiers, hôtesses d'accueil, buvette, restauration, sécurité, nettoyage, etc.) et par le développement des équipements connexes au Grand Stade d'autre part.

Au-delà des retombées économiques générales, l'Euro 2016 est une source d'emploi pour l'économie locale lyonnaise, surtout dans les secteurs de la restauration, de l'hôtellerie ou encore de la gestion de la sécurité de la fan zone.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel***

#### *Un volet touristique*

En termes d'accueil et de création d'évènements, Lyon se positionne parmi les métropoles Européennes les plus dynamiques et innovantes : 30 000 personnes travaillent dans le secteur du tourisme. Les recettes de taxe de séjour sont consacrées à la promotion du territoire, au développement de la fréquentation touristique et à l'amélioration de l'accueil des touristes. L'organisation d'évènements sportifs s'inscrit dans la stratégie globale de la métropole

A l'occasion de l'Euro 2016, la ville de Lyon, qui escompte accueillir près de 500 000 spectateurs, a installé une fan zone d'une capacité de 25 000 places sur la Place Bellecour, où il sera possible de suivre tous les matches et participer à de nombreuses animations. En effet, la ville a programmé une série d'évènements qui accompagneront le déroulement de l'Euro 2016, en partenariat avec les institutions et partenaires culturels, les clubs sportifs, les structures associatives, etc.

Des animations seront organisées dans le cadre de la fête de la musique mais aussi lors de différentes manifestations : le festival nocturne et pluridisciplinaire des « Nuits de Fourvière »<sup>4</sup> ; ou encore le festival « Tout l'Monde dehors ! »<sup>5</sup> qui proposera 250 évènements en plein air et gratuits à travers la ville (concerts, spectacles, jeux, cours de danse, etc.). De plus, afin d'accueillir au mieux les visiteurs, la métropole lyonnaise a mis en place un programme des volontaires qui auront pour mission de renseigner les visiteurs d'une part, et de promouvoir la ville, ses sites remarquables et les animations culturelles qu'elle proposera, d'autre part.

### *Un volet culturel*

La Métropole de Lyon soutient les établissements d'enseignements artistiques et le développement des équipements culturels. L'objectif de sa politique de développement est de faciliter l'accès à la culture, facteur d'intégration sociale et d'épanouissement personnel sur tous les territoires de l'agglomération lyonnaise, en mettant en place des dispositifs pédagogiques et des grandes manifestations populaires.

La culture et le sport sont deux valeurs partagées de l'identité lyonnaise et des « opérations croisées » ont déjà été conduites par la ville, notamment dans le cadre des forfaits couplés « fauteuil & tribune » appliqués à plusieurs reprises :

- un concert à l'Auditorium de Lyon et un match au stade de Gerland
- les cérémonies de remises des « Lions du Sport »<sup>6</sup> dans un lieu culturel (à l'Opéra en 2015, et à la Maison de la Danse en janvier 2016)
- la création du festival « Sport littérature et cinéma » à l'Institut Lumière.

Lyon, qui va accueillir plusieurs matches de la compétition, souhaite partager la diversité de la ville avec tous les visiteurs qui auront l'occasion de découvrir la richesse culturelle de la métropole. L'Euro 2016 est l'occasion de créer une programmation spécifique autour du thème du football, avec des projets réalisés en partenariat avec les musées de la ville, ou encore des expositions qui mettront en valeur l'histoire du football amateur et de l'Olympique Lyonnais. Ce programme d'animations comprendra :

- des visites des différents lieux historiques de Lyon, en lien avec l'histoire du football dans la cité
- des rendez-vous culturels proposés par les musées (Musées Gadagne, Musées d'Histoire de la Ville de Lyon), la Bibliothèque municipale et le Centre d'Histoire de la résistance et de la déportation
- des festivals : Quai du polar, Lyon BD, Printemps des poètes ou encore la programmation d'été « Tout le monde dehors »
- des expositions dont «Divinement foot» aux Musées Gadagne, évènement organisé en partenariat avec d'autres musées Européens.

Enfin, et afin de faciliter la circulation des visiteurs dans la Ville et les encourager à fréquenter les musées et les lieux d'exposition, Lyon mettra à leur disposition la Lyon City Card. Ce Pass culture et loisirs permettra aux visiteurs d'accéder gratuitement (ou avec des réductions) à certains musées<sup>7</sup> et expositions proposées par la Ville (comme « Divinement Foot ! » aux Musées Gadagne<sup>8</sup>). Les détenteurs de ce Pass pourront circuler librement en transports en commun, suivre une visite guidée (des visites seront programmées tous les jours pour explorer le Vieux-Lyon, la Presqu'île, la Croix-Rousse, etc.), ou une croisière promenade<sup>8</sup>, et profiter des nombreuses attractions touristiques.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

La Métropole de Lyon se mobilise pour construire un avenir durable pour tous ses habitants. Pour cela, elle développe l'innovation verte et accompagne les professionnels et les citoyens vers l'éco-responsabilité. Les objectifs de sa politique de développement durable sont d'optimiser les ressources, préserver l'environnement, garantir le développement équilibré et non excluant, favoriser le bien-être et la qualité de l'air, et créer de nouveaux emplois.

La métropole « durable » valorise ainsi la solidarité sociale et intègre les enjeux de mixité et de cohésion à sa politique. La Métropole de Lyon s'applique à travailler en partenariat avec tous les acteurs présents afin de créer un lieu d'expérimentations intelligentes et durables sur son territoire.

Plusieurs initiatives de développement durable ont été mises en place à l'occasion de l'Euro 2016. Ces initiatives s'appliquent aussi bien à l'échelle locale que nationale :

- Au niveau national : à l'initiative du Club des Sites, un groupe de travail spécifique au développement durable a été constitué afin de réfléchir à des actions communes aux 10 villes hôtes.
- Au niveau local, la Métropole de Lyon se concentre particulièrement sur son réseau de transports en commun dont l'accès est une priorité : 2 lignes de métro, 3 lignes de tramway et 3 navettes bus spécifiques seront mobilisées pour accéder au stade pendant l'Euro 2016. Cette initiative permettra de transporter 48 % des spectateurs et d'accueillir tous les cars de supporters (17 % des spectateurs).

La métropole lyonnaise a également développé une démarche volontaire de développement durable avec la mise en œuvre d'un système de gestion des eaux sur le site du Grand Stade. Actuellement, les activités agricoles présentes sur le site entraînent un phénomène de ruissellement qui favorise les inondations. La nouvelle configuration du quartier, et la perspective de son développement urbain impliquent la réalisation d'aménagements sur le réseau de gestion des eaux : des bassins de rétention et d'infiltration bénéficiant d'une intégration paysagère de qualité ont été aménagés.

De plus, la métropole entreprend des actions en faveur de la biodiversité avec des aménagements environnementaux qui permettent d'améliorer, maintenir et diversifier les milieux naturels existants. Parmi les actions menées, nous pouvons citer la réalisation d'un passage à faune sous la Rocade ou encore le développement des réseaux de haies et de boisements visant à recréer des corridors écologiques.

Enfin, la métropole mène un chantier de gestion et de mutualiser des ressources en terre disponibles. Sur le chantier d'aménagement de l'accès nord du Grand Stade, 10 500 m<sup>3</sup> de terre végétale ont ainsi été réemployés. Ce projet a ainsi permis une importante économie, estimée à 75 000 EUR.

### ***L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat***

La Métropole de Lyon a développé des partenariats, avec les secteurs publics et privés, les commerçants et les associations dans le but de développer des projets pérennes. Ainsi, l'Anneau Bleu, qui est un projet d'aménagement relatif à la gestion de l'eau, constitue une démarche de valorisation du site du Rhône amont. Ce site remplit de nombreuses fonctions stratégiques pour la métropole, comme l'alimentation en eau potable, la protection contre

les crues du Rhône, le patrimoine naturel, les espaces de loisirs, ou encore la production d'hydroélectricité. L'Anneau Bleu rassemble les différents acteurs du territoire qui travaillent en concertation avec le public, sous la coordination générale du Grand Lyon.

A l'occasion de l'Euro 2016, la Métropole de Lyon développe ses partenariats avec les entreprises privées afin que la compétition puisse profiter aux entreprises locales. Plusieurs entreprises de l'agglomération lyonnaise participent à l'évènement, notamment l'entreprise ZEBRAND qui a remporté le marché de la mascotte Super Victor.

Des partenariats avec les services publics de l'emploi, des associations et des entreprises privées ont également été mis en place dans le cadre des clauses d'insertion visant à recruter les personnes éloignées de l'emploi.

Enfin, la ville de Lyon mène des opérations de solidarité dans le cadre de ses différents partenariats. Ainsi, à l'occasion de l'Euro 2016, 2 000 enfants en détresse sociale, familiale ou médicale pourront assister à des matches grâce à un partenariat entre la fondation « UEFA<sup>©</sup> pour l'enfance », le Secours Populaire du Rhône et les Hospices civils de Lyon.

### ***L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs***

La Métropole de Lyon développe une politique de soutien aux établissements d'enseignements artistiques, aux équipements culturels, aux médiathèques et aux grands évènements. Elle soutient ainsi des manifestations culturelles et accueille, tout au long de l'année, des évènements comme :

- les Journées Européennes du patrimoine<sup>9</sup>
- les Nuits de Fourvière<sup>10</sup>
- la Biennale d'Art contemporain<sup>11</sup>
- la Biennale de la Danse<sup>12</sup>
- le Festival Lumière<sup>13</sup>

Lyon est une ville attractive qui compte 25 000 professionnels du tourisme et son « savoir-faire ensemble » lui a permis de se classer dans le top 20 des villes Européennes de congrès.

Avec plus de 2 000 clubs, le sport occupe une place importante dans le tissu social de la Métropole de Lyon. La collectivité soutient ainsi des évènements de grande ampleur, comme les Championnats du monde d'athlétisme vétérans qui se sont déroulés sur son territoire en 2015. La métropole accueillera également :

- la Coupe d'Europe de rugby les 13 et 14 mai 2016
- le match d'ouverture et la finale de la Coupe du monde féminine 2019, qui se dérouleront dans l'enceinte du stade des Lumières.

La métropole est également candidate pour accueillir l'Europa Ligue 2018, ainsi que des rencontres sportives dans le cadre de l'organisation du tournoi olympique de football. En effet, le Stade des Lumières a été présélectionné par le comité de candidature de Paris aux Jeux Olympiques 2024, pour accueillir des rencontres du tournoi de football.

## *Notes*

1. <http://www.grandlyon.com/metropole/59-communes.html>
2. <http://www.lyon-ville-entrepreneuriat.org/>
3. <http://www.grandlyon.com/a-vivre/Euro-2016.html>
4. <http://www.lyon-france.com/Agenda/Incontournables/Festival-les-Nuits-de-Fourviere>
5. <http://www.lyon-france.com/Agenda/Incontournables/Tout-l-Monde-Dehors>
6. <http://www.lyon.fr/page/sport/la-vie-des-clubs-sportifs/les-lions-du-sport.html>
7. <http://www.lyon-france.com/Que-faire/Culture-loisirs/Musees>
8. <http://www.lyon-france.com/Que-faire/Culture-loisirs/Musees/Musee-d-Histoire-de-Lyon-Musees-Gadagne>
9. <http://www.grandlyon.com/a-vivre/journees-Europeennes-du-patrimoine.html>
10. <http://www.grandlyon.com/a-vivre/nuits-de-fourviere.html>
11. <http://www.grandlyon.com/a-vivre/biennale-de-la-danse.html>
12. <http://www.grandlyon.com/a-vivre/biennale-de-la-danse.html>
13. <http://www.grandlyon.com/a-vivre/festival-lumiere.html>

## MARSEILLE

Population 2014	Croissance démographique (%) 2000-14	PIB par habitant (USD) 2010	Productivité de la main d'œuvre (USD) 2012	Nombre de chômeurs 2014	Croissance de l'emploi (%) 2010-14
1 773 503	0.71	37 492	95 398	82 309	1.39

Données OCDE, Base de Données Métropolitaines (<http://measuringurban.oecd.org/#>)

Marseille, qui est située dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, est une ville d'accueil et d'immigration du berceau méditerranéen, et est représentative d'une identité forte et d'une culture plurielle. Avec 852 516 habitants, Marseille est la deuxième commune de France. Elle bénéficie d'un emplacement privilégié au bord de la mer, au milieu de l'arc méditerranéen, terminus de l'ancienne ligne PLM (Paris-Lyon-Marseille), dans l'axe Rhin-Rhône.

La région marseillaise dispose de pôles industriels de renommée internationale, notamment dans l'aéronautique (avec Airbus Helicopters, premier constructeur mondial d'hélicoptères), la réparation navale, l'optique-photonique, la micro-électronique (premier pôle en France), ou encore les télécommunications et la téléphonie mobile.

Aujourd'hui, la ville manifeste une volonté de renouveau économique et souhaite poursuivre son développement. Pour cela, une nouvelle politique d'attractivité a été conduite avec pour ambition de faire figurer Marseille parmi les plus grandes métropoles d'Europe et du bassin méditerranéen à l'horizon 2020. La métropole de Marseille Provence dispose ainsi d'atouts incontestables dans la compétition mondiale.

Première zone exportatrice vers la méditerranée, la ville dispose d'un réseau d'infrastructure à l'échelle internationale et d'une économie diversifiée fondée sur l'industrie, les services et l'innovation. Marseille est aussi une destination reconnue pour la culture et le tourisme grâce à un environnement attractif : ville d'art et de culture, Marseille sait réunir tradition et modernité.

Marseille est aussi une ville de sports (l'Olympique de Marseille et le Stade Vélodrome) et est considérée comme la « cathédrale du football ». Le Vélodrome s'apprête aujourd'hui à accueillir 6 matches de l'Euro 2016 dans une enceinte modernisée et agrandie : 4 matches de groupe (dont l'équipe de France), un quart de finale et une demi-finale.

### *L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement*

Marseille est un territoire dynamique qui ne cesse de se développer et qui présente un dernier bilan économique positif : les deux Zones Franches Urbaines (ZFU) marseillaises ont permis la création de 3 831 établissements et de 13 559 emplois. En 12 ans, le nombre d'entreprises ouvertes sur l'ensemble de ces deux ZFU a plus que doublé. Aujourd'hui,

près d'un actif sur deux qui habite en Zone Urbaine Sensible (ZUS) est recruté dans une entreprise implantée en ZFU. La ville de Marseille, qui a défini sa stratégie de politique de la ville autour du développement économique, de la rénovation urbaine et de cohésion sociale a pour ambition de faire de son agglomération l'une des plus grandes métropoles d'Europe en termes de rayonnement économique.

Accueillir un évènement comme l'Euro 2016 représente un facteur de développement pour Marseille. Cet évènement permettra de soutenir les différentes actions en cours sur le territoire. Ces actions concernent notamment :

- l'opération d'intérêt national EuroMEDITERRANEE avec ses 480 ha de réhabilitation urbaine
- la rénovation urbaine du centre-ville, avec l'aménagement d'une voie piétonne sur le Vieux-Port, la construction du Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, la création du Musée Regards de Provence, et la rénovation du Musée d'Histoire,
- les grands projets d'équipements commerciaux : les Terrasses du Port, le Nouveau Centre Bourse, les Voûtes de la Major, les Docks Village, et le projet de complexe commercial du Stade Vélodrome,
- le Pôle de Luminy, qui est l'un des dix sites français labellisés par l'opération « Campus » (32 laboratoires de recherche rattachés à l'Université de la Méditerranée, au CNRS, à l'INSERM, à l'IRD et au CEA ; plus de 1 500 chercheurs, biologistes, physiciens, chimistes). C'est un pôle d'excellence dans les domaines des sciences de la vie et du sport.

Dans le cadre de l'Euro 2016, la ville de Marseille a entrepris le réaménagement de ses équipements sportifs et le Stade Vélodrome a été rénové et agrandi à 67 000 places. Des équipements sportifs de proximité sont en cours de rénovations grâce à l'héritage de l'Euro 2016 octroyé par l'UEFA<sup>©</sup>.

Les transports ont été repensés avec la mise en place d'un dispositif spécifique de desserte de la fan zone. Des navettes Marseille-aéroport ont été organisées par la ville en préparation à l'accueil de l'évènement. Et, au-delà du stade, c'est un nouveau éco-quartier qui a été créé, avec de nouveaux bâtiments qui s'élèvent autour du nouveau stade (sur une surface globale de 100 000 m<sup>2</sup>). La création de cet éco-quartier a favorisé l'aménagement de toitures photovoltaïques et d'une boucle de chaleur installée à partir de la station d'épuration. Les travaux sont toujours en cours à ce jour et les nouveaux habitants devraient s'installer dans ce futur quartier vise la labellisation « éco-quartier », avant l'Euro 2016.

Le programme immobilier d'accompagnement du Stade Vélodrome propose une résidence intergénérationnelle de 43 logements seniors ; 90 logements étudiants (4 bâtiments de logements locatifs sont encore en chantier) ; 12 000 m<sup>2</sup> de bureaux ; une résidence étudiante de 196 lits ; 2 bâtiments de logements pour un total de 210 appartements et 2 hôtels (un Marriott 4 étoiles et un B&B 2 étoiles sont en construction). Le projet comprend également la construction de la clinique Monticelli-Vélodrome et un centre commercial d'une surface de 22 000 m<sup>2</sup>, dont l'ouverture est prévue en 2017.



### *L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale*

Accueillir un évènement comme l'Euro 2016 nécessite la mobilisation de tous les acteurs du territoire, et en particulier des habitants. La ville de Marseille a ainsi établi un partenariat avec la population locale, acteur majeur de la réussite de l'évènement. Ce travail de collaboration intègre :

- le programme des bénévoles : un dispositif porté par la municipalité qui recrutera les ambassadeurs du territoire auprès des visiteurs
- une démarche sportive: une billetterie sociale permettra de distribuer 2 000 places auprès d'enfants malades ainsi qu'à des jeunes qui participeront à des actions d'animation intégrant une démarche sportive, éducative et citoyenne
- le DEFI FOOT, tournoi des villes hôtes avec des jeunes issus des quartiers sensibles
- TOUS PRETS : organisée dans le cadre du plan citoyen du sport, cette opération est pilotée par la Direction Régionale de la Jeunesse, du Sport et de la Cohésion Sociale et la Direction Départementale de la Cohésion Sociale. Il s'agit d'un appel à projets à destination des clubs et collectivités de la région. Les projets d'animation retenus pourront bénéficier d'un soutien financier et de la distribution de billets de match.
- THE FRANCE LEGACY TOUR : 150 volontaires travailleront sur des projets afin de créer du lien social (comme le projet de tournois Cécifoot, avec des personnes en déficience visuelle)
- l'accueil de volontaires Européens, notamment à la cellule Euro 2016
- le service civique, où 40 jeunes vont exercer des missions en lien avec l'Euro.

La municipalité a pour volonté de créer une ville attractive et solidaire où le développement des entreprises viendrait soutenir l'accès au marché du travail pour les marseillais. L'emploi constitue une priorité majeure pour Marseille et la ville soutient une politique volontariste qui a contribué à faire baisser le taux de chômage depuis 1995.

En 2015, la ville a souhaité s'engager (avec ses partenaires publics et privés, et en cohérence avec les politiques de l'emploi menées sur son territoire), dans la réalisation d'un nouveau plan d'actions stratégiques intitulé « Engagement Municipal pour l'Entreprise et l'Emploi (EMEE) ».

Le projet de réaménagement du Stade Vélodrome a permis la création de nombreux emplois locaux. En effet, ce projet d'envergure a engendré la création d'emplois directs et indirects sur le territoire marseillais, avec :

- 54 emplois permanents
- 3 000 emplois directs prévus lors des évènements
- de nombreux emplois seront issus de l'activité de proximité, activité qui sera générée par l'implantation du stade et qui favorisera le développement du commerce de proximité.

Le nouveau stade prévoit également l'aménagement d'un laboratoire destiné à confectionner les prestations de restauration sur place. Ce projet est assez original dans la mesure où ce laboratoire ne sert pas exclusivement les évènements du stade, mais il fournit également les cantines scolaires et contribue à créer des emplois pérennes et pas seulement liés aux manifestations.

## *L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel*

### *Un volet touristique*

Le tourisme et les loisirs constituent un des moteurs principaux de l'économie du territoire marseillais : plus de 5 millions de touristes visitent le territoire chaque année. Le tourisme génère près de 18 000 emplois (à tous les niveaux de qualification) et plus d'un milliard EUR de retombées économiques sur le territoire marseillais.

La Communauté urbaine Marseille Provence Métropole à l'exercice de la compétence « Promotion du tourisme » et pour le territoire, le tourisme s'impose comme un secteur clef de la compétitivité économique. Ainsi, en 2013, pour l'année Marseille Provence Capitale Européenne de la Culture, les Bouches du Rhône ont accueilli près de 10 millions de touristes (4 millions à Marseille) dont 17 % de touristes étrangers, soit 42 millions de nuitées touristiques. Riche de ses atouts (son littoral de grande renommée, le seul parc national péri-urbain de France, un arrière-pays diversifié et riche d'histoire, le 1<sup>er</sup> port de croisière français, etc.), Marseille Provence Métropole a pour objectif de faire du tourisme un élément de rayonnement national et international.

Dans un contexte de croissance rapide des flux touristiques et de concurrence accrue des destinations au niveau mondial, l'accueil des grands événements, qu'ils soient culturels, sportifs ou économiques apparaît comme un facteur d'attractivité essentiel pour la ville. Le territoire mène donc des actions pour développer l'accueil de ces événements :

- créer une cellule de veille et de réponse aux dossiers de candidature pour l'accueil des grands événements
- imaginer un événement phare emblématique, vecteur d'identité et de notoriété pour le territoire,
- accompagner les projets internationaux de création culturelle
- attirer et valoriser des grandes expositions à l'international.

Marseille attire aussi bien le tourisme de loisir que le tourisme d'affaire. Les retombées économiques du secteur représentent 150 millions EUR par an, soit une moyenne de 150 à 200 EUR par personne et par jour. L'organisation de l'Euro 2016 a contribué à attirer de nombreux congrès pour l'année 2014 : le Congrès de Pneumologie, le Congrès International de Chirurgie Dentaire, le Congrès « Routes Europe », European Nuclear Congress, et le Congrès Fédéral de la CFDT. En menant une politique touristique innovante et dynamique Marseille est ainsi devenue, derrière Paris, la 2<sup>ème</sup> ville de congrès de France.

A l'occasion de cet événement, la ville de Marseille a prévu une fan zone sur les plages du Prado qui permettra d'accueillir jusqu'à 80 000 personnes. Tous les matches de la compétition seront retransmis (sauf les rencontres en simultané) sur un écran géant de 116 m<sup>2</sup> et une scène sera prévue pour accueillir des concerts de grande envergure. L'accès au site sera totalement gratuit tout comme la majorité des animations (seuls certains grands concerts pourraient être payants).

De plus, à l'occasion de l'événement, les visiteurs pourront visiter Marseille et bénéficier des offres proposées par le City Pass (24h, 48h ou 72h, à partir de 24 EUR par adulte et 17 EUR par enfant (de 7 à 15 ans) et accéder à de nombreuses prestations touristiques et culturelles:

- le transport illimité sur tout le réseau bus, métro, tramway, valable pendant la durée de validité du Pass choisi
- l'accès libre aux musées de la ville couplé à un tarif réduit pour les expositions « grands événements »
- un circuit au choix à bord du petit train touristique, le transfert en bateau pour le Château d'If, la visite du Château, etc.
- la visite guidée de la ville
- des réductions dans la boutique de l'Office de Tourisme et des Congrès et dans certains magasins de la ville.
- des réductions sur des excursions, spectacles et activités
- des dégustations et/ou échantillons gratuits chez certains commerçants : biscuiterie, épicerie, souvenirs, etc.

La ville a également conçu un programme d'animations qui se dérouleront pendant toute la durée de l'évènement, avec:

- des animations sur la fan zone des plages du Prado
- des manifestations dans le cadre du projet « Foot Foraine » : proposition artistique et sportive pour vivre l'Euro 2016 autrement (tournois inventifs, olympiades, cinéma de plein air, ou encore des soirées animées par des DJs à la Friche de la Belle de Mai)
- le projet Euro de l'Impro qui proposera des tournois d'improvisation théâtrale avec la participation des clubs de football de la région, ce qui permettra de favoriser l'appropriation de l'évènement par des publics diversifiés.

### *Un volet culturel*

Capitale Européenne de la Culture en 2013, Marseille a su tirer profit de cet élan et de ses atouts pour développer davantage son attrait touristique. Dans le cadre du projet Marseille-Provence 2013, la cité phocéenne a ainsi manifesté sa volonté de poursuivre son développement et des investissements publics et privés de près de 660 millions EUR ont été engagés sur plusieurs années pour soutenir des projets en faveur du rayonnement du territoire.

Les équipements phares de la ville sont Le Vieux Port, le Fort Saint Jean, l'Abbaye Saint Victor, le Palais du Pharo, Notre Dame de la Garde, ou encore le Stade Vélodrome. Cette abondance « d'offre culturelles » est donc une source de retombées économiques (particulièrement dans le secteur de l'hôtellerie) et permet d'étendre le rayonnement de Marseille. La réussite touristique de Marseille, qui est un facteur de développement culturel, social, économique et urbain pour la ville, lui a ainsi permis d'être élue « Ville Européenne 2014 » lors des *Urbanism Awards* de Londres.

Dans le cadre de l'Euro 2016, Marseille a défini des actions visant à promouvoir la culture à travers le sport. La volonté de la ville est d'enrichir l'offre muséale pendant l'évènement afin d'accueillir les visiteurs dans les meilleures conditions et leur permettre de découvrir la ville et son programme culturel. Marseille procède aujourd'hui à des aménagements et les sites rénovés, à la pointe de la technologie, deviennent des lieux à vocations multiples :

- le Musée d'Histoire de Marseille devient le plus grand musée d'histoire d'Europe avec une surface de 6 500 m<sup>2</sup>
- le Palais Longchamp, musée de renommée internationale est classé monument historique,
- le musée des Arts décoratifs, de la Mode et de la Faïence a investi l'exceptionnel Château Borely, lui aussi entièrement rénové
- les pavillons Est et Ouest ont été « recréés » afin d'accueillir des spectacles extérieurs, des concerts et des défilés.

### *L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable*

Marseille s'engage quotidiennement pour relever le défi du développement durable et lutter pour la protection de l'environnement. Dans le cadre du réaménagement du stade marseillais, la ville a manifesté une réelle volonté de faire du Stade Vélodrome un lieu évènementiel éco-responsable. En effet la reconfiguration du nouveau Stade Vélodrome s'est effectuée sur un site existant afin de ne pas dénaturer un nouveau site, mais au contraire de redynamiser un quartier déjà existant et de bénéficier des infrastructures déjà existantes, comme le métro. La transformation complète du bâtiment a imposé une mise en conformité avec une série de prescriptions légales en matière de développement durable. Au-delà des normes de mise en conformité, la volonté d'amélioration de la ville a inscrit le nouveau Stade Vélodrome dans une démarche de certification ISO 20121. Cette reconfiguration a intégré un système de récupération des eaux de pluie, des éoliennes et des stratégies « bas-carbone ».

Par ailleurs, la situation géographique du stade (en plein cœur de la ville), permet de faciliter son accès par les transports en commun et de renforcer l'action en faveur de la protection de l'environnement. Des parkings relais ont également été aménagés afin que les personnes excentrées des lignes de métro (notamment la ligne 1 sur laquelle se situe le stade) puissent y stationner avant d'emprunter le métro pour se rendre au stade.

De plus, de nombreux bus permettent d'accéder au site. L'aménagement de la piste cyclable a suivi cette même logique : favoriser l'accès au stade tout en limitant l'usage de la voiture. La station d'épuration enterrée à proximité du stade s'est présentée comme une opportunité, et non une contrainte. En effet une d'une boucle de chaleur a été installée, ce qui contribue largement à la réduction de consommation énergétique.

L'organisation de l'Euro 2016 a été un élément moteur de ce projet de développement durable, notamment avec la reconfiguration du stade marseillais. L'ambition de Marseille est que ce projet perdure dans le temps et permette de réduire l'impact environnemental à la fois du bâtiment et des évènements qu'il accueillera par la suite.

Toujours dans le cadre de l'accueil de l'Euro 2016, la ville de Marseille a entrepris d'autres initiatives de sensibilisation à la protection de l'environnement, avec :

- une campagne de communication et des films-animations, « le civisme en 4 spots », relatif au tri des déchets et la propreté sur la fan zone
- la mise à disposition de gobelets réutilisables et la présence de fontaines à eau sur la fan zone
- l'installation d'une station de vélos électriques à proximité du stade

- la mise en place d'une offre tarifaire attractive pour tous les usagers des transports en commun pendant toute la durée de l'évènement (avec un Pass 24h au prix de 3.60 EUR au lieu de 5.20 EUR).

### ***L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat***

Dans le cadre de sa politique de développement, la ville de Marseille soutien l'émergence de nouveaux partenariats, outils indispensables au développement et à l'attractivité de son territoire.

De par son rayonnement économique, culturel et sportif, la ville de Marseille participe à plusieurs réseaux nationaux ou internationaux de villes, comme :

- EuroCITES : réseau regroupant les grandes métropoles non-capitales Européennes et qui a pour mission essentielle de favoriser la coopération entre les villes dans le domaine de la gestion urbaine)
- l'A.I.M.F (Association Internationale des Maires Francophones) qui regroupe des capitales et métropoles partiellement ou entièrement francophones. Elle a pour objectif d'être un lieu de rencontres et d'échanges entre maires sur l'ensemble des problèmes urbains
- la Charte Lyon-Marseille: charte de coopération entre Lyon et Marseille signée en 1997, pour le développement économique et de l'emploi.

A l'occasion de l'Euro 2016, la ville de Marseille a établi des partenariats avec:

- des entreprises privées : la ville a lancé un appel d'offres pour la conception, l'aménagement et l'exploitation de la fan zone (restauration et animations). Une dizaine de partenaires privés vont intervenir sur cet espace durant toute la durée du tournoi.
- des services publics : depuis que Marseille a été désignée ville hôte, un travail partenarial a démarré avec la mise en place de groupes de travail regroupant la Communauté urbaine, la Région, le Département, la Chambre de Commerce, la Préfecture des Bouches-du-Rhône, la Préfecture de Police, la Police Nationale, et la Ligue de football de la Méditerranée.

Enfin, dans le cadre du programme de « business tour », Marseille a développé des partenariats avec des entreprises anglaises liées au milieu du sport. Ce partenariat permettra ainsi à la ville d'accueillir les visiteurs étrangers dans les meilleures conditions.

### ***L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs***

La ville de Marseille a déjà fait preuve de son savoir-faire et de ses compétences en matière d'accueil de grands évènements: Coupe du monde de football 98, Coupe du monde de rugby 2007, Forum Mondial de l'Eau 2012, ou encore Capitale Européenne de la Culture 2013.

Marseille accueille tous les ans de grands évènements sportifs comme le Sosh Free Style, le défi de Monte Christo, l'Open 13, ou encore le Marseille-Cassis. La cité phocéenne dispose de plusieurs équipements, comme le Stade Vélodrome (qui accueillera les matches du Championnat d'Europe de football 2016), le Palais omnisports Marseille (qui accueille des compétitions dans les sports de glisse), et la base nautique du Roucas.

Ces équipements, qui accueillent des grands évènements, ont contribué au succès de la ville dans sa candidature pour être Capitale Européenne du Sport 2017.

En effet, avec ce titre, la cité phocéenne saisit une nouvelle opportunité de développer l'attractivité nationale et internationale de son territoire, mais aussi de renforcer l'accès et le développement du « sport pour tous ».

Aujourd'hui, les projets sportifs se multiplient sur la métropole, ce qui vient affirmer la place du sport sur le territoire. Le Stade Vélodrome a ainsi été retenu pour accueillir certains des matches du Mondial de handball 2017.

Marseille, premier site de voile en France avec plus de 10 000 licenciés pratiquant la voile sportive ou de plaisance, est également candidate pour accueillir des épreuves de voile, mais aussi de football, des Jeux Olympiques de Paris 2024, si Paris est sélectionnée.

## NICE

Population 2014	Croissance démographique (%) 2000-14	PIB par habitant (USD) 2010	Productivité de la main-d'œuvre (USD) 2012	Nombre de chômeurs 2014	Croissance de l'emploi (%) 2010-2014
865 195	0.56	37 137	89 757	36 532	0.9

Données OCDE, Base de Données Métropolitaines (<http://measuringurban.oecd.org/#>)

Nice, deuxième ville de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (343 000 habitants) est située au cœur de la communauté urbaine Nice Côte d'Azur, qui rassemble 27 communes et 535 000 habitants. Capitale économique de la Côte d'Azur, Nice accorde une place très importante au tourisme. Ainsi, la ville détient la deuxième capacité hôtelière du pays et avec ses deux palais des congrès, elle possède de bons atouts pour accueillir le tourisme d'affaires.

Le port de Nice possède une activité commerciale importante et la ville dispose d'un tissu industriel diversifié, notamment dans le secteur de la haute technologie grâce au parc d'activités de Sophia-Antipolis, où sont implantés plusieurs entreprises et centres de recherche de dimension internationale.

En effet, au-delà de son attractivité touristique, Nice a récemment renforcé sa réputation en tant que centre de recherche et comme emplacement pour les entreprises de haute technologie, attirant par l'occasion des chercheurs internationaux dans ses établissements d'enseignement supérieur et ses centres de recherche publics et privés. Aujourd'hui, Nice a pour ambition d'atteindre un nouvel essor économique orienté à la fois vers le développement durable, un aménagement urbain maîtrisé concerté, les nouvelles technologies et la santé.

Nice dispose de plusieurs musées, d'un théâtre national, d'un opéra, d'une bibliothèque à vocation régionale, d'un conservatoire à rayonnement régional et de plusieurs salles de concert. La ville bénéficie ainsi d'une offre culturelle riche et propose un large panel d'activités tout au long de l'année. Riche de ces atouts, la ville organise de nombreux événements sportifs, culturels et commerciaux (salons, expositions, etc.) afin de créer une industrie de tourisme spécialisée.

Ainsi, après avoir été sélectionnée pour être l'une des villes hôtes de l'Euro 2016, Nice accueillera quatre rencontres : trois matches de poule et un huitième de finale, qui se dérouleront au stade niçois l'Allianz Riviera.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

Classée 5<sup>ème</sup> ville Européenne pour la qualité de ses infrastructures (classement Financial Times/FDI Intelligence « *European Cities and Regions of the Future 2014/2015* »), Nice dispose d'un Plan Local d'Urbanisme qui définit les orientations générales du



Projet d'Aménagement et de Développement Durable (PADD). Ces orientations visent à promouvoir un nouveau modèle « d'éco-territoire » méditerranéen, avec pour ambition de créer la « Ville verte de la Méditerranée ».

La métropole de Nice Côte d'Azur a pour ambition de créer un nouveau modèle de développement économique. Pour réaliser cette ambition, la métropole souhaite s'appuyer sur une stratégie portée et partagée par tous les acteurs en matière économique, de formation et de recherche. Par ailleurs, la métropole s'appuiera sur la création d'un territoire éco-exemplaire, de démonstration et d'expérimentation à l'échelle Européenne dans la vallée du Var.

Dans le cadre de l'organisation de l'Euro 2016, la ville a défini trois objectifs principaux de développement local : un développement du rayonnement international, un développement économique, et un développement social.

Pour ce qui est de l'objectif de rayonnement, l'organisation de l'Euro 2016 s'inscrit dans la continuité des grands événements sportifs de renommée internationale que la ville a accueillis ces dernières années (dont les Mondiaux de patinage en 2012, les Jeux de la Francophonie et le Tour de France en 2015), et les événements récurrents organisés chaque année (comme l'Ironman, l'Open de tennis ou le Marathon des Alpes-Maritimes). Ces événements participent au rayonnement international de Nice et le développement touristique constitue l'objectif principal de la ville.

Le deuxième objectif de la ville est économique et ne s'appuie pas seulement sur des retombées directes le temps du tournoi, mais aussi sur des retombées durables pour la ville et les entreprises locales.

Enfin, l'objectif social concerne particulièrement la création d'emploi et l'inclusion sociale, notamment dans le cadre du programme des volontaires. Ainsi, les événements sportifs internationaux ont des effets bénéfiques sur l'attractivité du territoire, la notoriété et l'image positive de la ville. Le sport, à travers ses valeurs, permet à la métropole niçoise d'accentuer ses objectifs en termes de cohésion sociale, communication, développement économique et touristique, santé et intégration. À Nice, le sport représente un axe fort de la politique de la ville et les événements sportifs contribuent à cette dynamique.

Les projets financés dans le cadre de l'héritage Euro 2016 permettront la création ou la rénovation de stades de football. La subvention de 2 millions EUR accordée par l'UEFA<sup>©</sup> à chaque ville hôte a permis à Nice d'investir dans des stades de quartier en livrant de nouveaux terrains synthétiques.

De plus, l'Euro 2016 a constitué un accélérateur et une source de financement pour le projet d'aménagement du stade niçois, l'Allianz Riviera. En effet, l'État a participé au financement du projet à hauteur de 18 millions EUR. Le stade niçois pourra ainsi permettre au club de football de la ville, l'OGC Nice, de se développer et d'accueillir de grands matches de rugby.

L'Allianz Riviera participe à l'animation urbaine d'un secteur situé au cœur de l'Eco Vallée avec ses commerces et ses restaurants. Le stade accueille les matches de l'OGC Nice, du football mais aussi du rugby, du tennis sur gazon et des sports mécaniques, des concerts, des spectacles et des manifestations de grande envergure. L'enceinte peut ainsi accueillir de grands spectacles et de nombreuses rencontres sportives internationales, mais elle héberge aussi le Musée National du Sport.

Le Musée National du Sport et l'Allianz Riviera ont par ailleurs conclu un partenariat pour rendre accessible ce patrimoine au plus grand nombre. Des visites, assurées par les médiateurs du Musée National du Sport, sont proposées, avec la visite des coulisses du stade telles que le « bord pelouse », les vestiaires, et les zones réservées aux VIP et à la presse.

Dans le cadre de l'héritage Euro 2016, cinq stades auront été rénovés avec la mise en place d'une pelouse synthétique : le Forum Nice Nord, le Stade Bob Remond, le Stade de la Plaine, le Stade Hairabedian et le Stade des Tripodes.

L'accueil de l'Euro 2016 a aussi constitué un effet de levier dans la construction de la ligne 2 du tramway. Cette ligne qui suit l'axe est-ouest de la ville a pour objectif d'améliorer l'offre de transport dans le bassin métropolitain de Nice Côte d'Azur, ce qui constitue un atout majeur à l'accueil de grands événements.

Enfin, la mise en service de la ligne 2 du tramway, à l'horizon 2018, concorde avec le projet d'aménagement de la Promenade des Anglais, projet qui a pour but d'améliorer la cohabitation entre les piétons et les cyclistes avec la création d'une piste cyclable en site propre. Ainsi, grâce au soutien de la métropole, ce lieu historique qui n'a connu aucun aménagement majeur depuis plusieurs décennies, fait aujourd'hui l'objet d'une demande de classement au patrimoine mondial de l'Unesco.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale***

L'emploi constitue une priorité pour la métropole et l'objectif affiché est de créer 20 000 emplois à l'horizon 2030. Les secteurs concernés par ces créations sont ceux des technologies durables, de la santé ou encore du tourisme d'affaire. Trois projets en cours constituent des opportunités particulières à la réalisation de cet objectif : l'Opération d'Intérêt National Eco-Vallée, le quartier d'affaires du Grand Arénas et la Technopole urbaine Nice Méridia.

De plus, depuis 2008 la métropole a mis en place des actions destinées à soutenir les entreprises et favoriser l'emploi. Ainsi, la Métropole a développé son réseau de pépinières d'entreprises : on en compte aujourd'hui 3 400 m<sup>2</sup> de pépinière d'entreprises sur le territoire, contre 300 m<sup>2</sup> en 2008.

L'organisation d'un événement comme l'Euro 2016 aura des impacts majeurs sur l'emploi pendant la période de la compétition, aussi bien en ce qui concerne l'organisation du tournoi que le fonctionnement de la fan zone. Pour Nice, l'objectif sera de favoriser l'emploi durable par le biais de la formation de personnes sans emploi. Ces formations concerneront particulièrement les métiers dont les secteurs sont en pénurie de main d'œuvre : sécurité, nettoyage, etc.

Pendant la durée de l'évènement, la ville proposera un « programme des volontaires ». Avec ce programme, la ville a pour objectif de « créer du lien, d'offrir la possibilité aux demandeurs d'emploi de perfectionner leur curriculum vitae », de créer un accompagnement professionnel et de démarrer un projet d'insertion professionnelle ». Les bénévoles vont ainsi bénéficier d'une formation dans les différentes missions concernées par l'évènement comme l'accueil, l'information ou encore l'orientation des visiteurs.

## ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel***

### *Un volet touristique*

Nice a le tourisme pour cœur de métier. La ville souhaite entretenir et développer cette vocation touristique grâce à l'accueil de grands événements de dimension internationale sportifs ou culturels, et cela tout au long de l'année. La métropole Nice Côte d'Azur possède les atouts indispensables à un développement touristique sans cesse croissant :

- 2<sup>ème</sup> destination touristique de France
- 1<sup>ère</sup> destination « Jeux » en France avec ses 12 casinos
- 2<sup>ème</sup> destination pour le tourisme d'affaires : 400 manifestations et 500 000 congressistes par an. Le Palais des Congrès et des Expositions Nice Acropolis et ses compétences hôtelières font de Nice la première ville de congrès après Paris
- 2<sup>ème</sup> parc hôtelier national: Nice dispose de 200 établissements possédant plus de 10 000 chambres (ce qui représente 68 millions de nuitées par an)
- le tourisme génère près de 5 milliards EUR de retombées économiques, 75 000 emplois (soit 18 % du total des emplois dans les Alpes-Maritimes) et la Taxe de Séjour sur le territoire représente près des 5 millions EUR.

De plus, l'hôtellerie de luxe occupe une place importante dans la métropole (40 hôtels de catégories 4 et 5 étoiles, soit une capacité de 4 288 chambres). A l'occasion de l'Euro 2016, la ville de Nice accueillera les visiteurs français et étrangers sur une fan zone située sur la Promenade du Paillon. Celle-ci aura une capacité d'accueil de 10 000 personnes et sera conçue comme un véritable village niçois. Elle comprendra deux écrans géants et une zone de restauration. Des animations sportives seront programmées, comme des tournois de « beach soccer » (football sur le sable).

### *Un volet culturel*

Nice se caractérise par l'importance et la richesse de ses équipements culturels et la métropole ambitionne d'enrichir ce patrimoine. C'est dans ce cadre qu'elle organise de grandes manifestations culturelles, diversifie son offre et favorise l'accès à la culture à un large public. La ville, qui a un objectif de « démocratisation culturelle », a mis en œuvre des mesures comme le libre accès aux musées, l'ouverture des bibliothèques le dimanche, l'amélioration des conditions d'accueil auprès des personnes handicapées et l'extension de l'offre au jeune public à tous les secteurs culturels afin de permettre au plus grand nombre d'accéder à la culture.

Dans le cadre de l'Euro 2016, et en collaboration avec l'Office de Tourisme, Nice proposera des réductions aux détenteurs d'un billet pour l'Euro (réduction de l'ordre de 10 %). Ces visiteurs pourront alors bénéficier d'une carte qui leur permettra d'accéder aux différents sites culturels de Nice et de la Côte d'Azur. « Un french Riviera Pass » sera ainsi disponible en 3 versions, 24h, 48h et 72h, et permettra au plus grand nombre l'accès au patrimoine culturel niçois lors de l'Euro 2016.

La ville a également mis en place un système de « Greeters » afin que les niçoises qui le désirent puissent devenir des « ambassadeurs » de leur ville. Ces Greeters sont des passionnés de leur ville qui souhaitent la faire découvrir bénévolement à des visiteurs.

Le Greeter, qui n'est ni guide, ni conférencier, choisira alors « ses incontournables, ses bons plans, ses coups de cœur » à offrir en partage.

L'Office du Tourisme et des Congrès de Nice a souhaité développer cette forme de tourisme participatif en recrutant ses « ambassadeurs, ses Nice Greeters », c'est-à-dire des personnes qui aiment leur ville, qui sont ouvertes sur les autres cultures et qui disposent de temps afin de le mettre gratuitement à la disposition des autres. Une charte a par ailleurs été définie dans le cadre de ce programme.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

La métropole Nice Côte d'Azur a défini une stratégie de développement basée prioritairement sur la préservation de son environnement naturel, patrimonial et culturel. En effet, l'objectif de la métropole niçoise est de devenir la « Ville verte de la Méditerranée », c'est-à-dire une référence en matière d'écologie. La politique de développement durable de Nice s'applique ainsi à tous les domaines, aussi bien dans les transports que dans les nouvelles installations.

Dans le cadre de l'organisation et l'accueil de l'Euro 2016, la métropole Nice Côte d'Azur a pris des mesures relatives à sa politique de développement durable. Ces mesures s'appliquent aussi bien à l'échelle nationale que locale.

Au niveau local, certaines actions entreprises ont été approfondies afin de répondre aux objectifs de la politique de développement durable. Ainsi, dans le cadre de l'aménagement de l'Allianz Riviera, la collectivité a œuvré pour réduire l'impact environnemental et a pris des dispositions pour atteindre l'objectif de production d'énergie d'origine renouvelable de son Plan Climat Energie Territorial.

Ainsi, le nouveau stade niçois fait preuve de technologies innovantes et constitue un des tous premiers éco-stades du monde, distingué en 2014 dans le cadre de l'International Architecture Award Exhibition. L'Allianz Riviera, avec sa structure en bois, la climatisation naturelle, la géothermie et la récupération des eaux, respecte les grands principes de développement durable.

De plus, grâce aux 7 000 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques installés sur la toiture, ce stade est à énergie positive : l'énergie supplémentaire produite servira à alimenter une partie des besoins du futur éco-quartier Saint Isidore.

La ville de Nice a également adopté la démarche « Bas Carbone » avec la mise en œuvre d'une empreinte carbone visant à limiter les émissions globales à effet de serre induites par l'organisation de l'événement. La charte « éco-manifestation » a été instaurée afin de sensibiliser les participants, le public et les bénévoles à l'importance de la gestion des déchets ainsi qu'à la gestion des ressources de manière responsable. Enfin, des gestes écocitoyens sont préconisés durant l'événement et notamment dans la fan zone avec l'usage de l'Eco Cup. Ce principe consiste, en effet, à utiliser des gobelets réutilisables et à limiter les déchets, tout en respectant l'environnement et la propreté des sites.

Au niveau national, un groupe de travail a été constitué par le Club des Sites afin de mettre en place des actions communes au sein des dix villes et émettre des recommandations sur un nouveau modèle de développement durable du football français. Les actions entreprises concernent le développement durable, aussi bien sur le plan social, environnemental que sociétal (construction de stades à énergie positive, réalisation de Bilans Carbone par les clubs, etc.).

### *L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat*

Nice a pour tradition d'impliquer la population locale dans chaque organisation d'évènements internationaux. Pour la collectivité, le volontariat est primordial pour la réussite d'un évènement et, tout au long de l'année, la ville mobilise fortement ses volontaires sur les grandes manifestations. Nice souhaite développer les compétences des volontaires sur des postes à responsabilité (en offrant un programme de formations) mais aussi valoriser le travail de ces volontaires, notamment par une dotation vestimentaire et la mise à disposition d'un Pass transport pour chacun d'eux.

La ville a instauré un programme de volontaires dans le but de développer ce partenariat avec la population et les résultats sont concluants :

- Près de 1 200 bénévoles issus du milieu associatif niçois sont intervenus lors des Jeux de la Francophonie en 2013.
- 200 bénévoles ont été enregistrés lors du « Seul contre la montre » du Tour de France en juillet 2013.
- 1 200 bénévoles sont attendus pour les prochains European Masters Games.

Cette progression constante du bénévolat démontre l'intérêt des Niçois pour ces évènements, leur soutien et leur volonté d'y participer.

Par ailleurs, la ville développe depuis quelques années une véritable collaboration avec les associations sportives. Depuis 2008, avec cette ambition nouvelle pour le sport, Nice a augmenté les subventions accordées aux associations sportives qui ont pu se restructurer. Les associations se considèrent mieux soutenues par leur ville et, par conséquent, elles manifestent une plus grande volonté de s'impliquer dans l'accueil d'évènements. Elles s'engagent donc dans des actions de bénévolat en retour. La participation de ces associations sportives est source de « compétences utiles et précises », comme cela a pu être constaté lors du Tour de France en 2013, avec la participation des clubs de cyclisme niçois.

Dans le cadre de l'Euro 2016, des partenariats sont définis avec les entreprises locales. Ces partenariats, qui font l'objet d'une convention, s'établissent sous la forme d'échanges de marchandises ou d'échanges financiers. Ces partenariats permettent ainsi à la Ville de réduire ses coûts d'organisation et aux entreprises locales de bénéficier des retombées de l'évènement.

Les synergies avec les Villes Hôtes sont favorisées grâce aux différentes réunions qui ont lieu dans le cadre du Club des Sites. Ces différentes rencontres permettent des échanges variés entre les villes et constituent une valeur ajoutée et des synergies positives.

La Ville de Nice s'attache aussi à consolider ses relations avec ses partenaires institutionnels (Conseil Départemental, Conseil Régional, État) en les intégrant aux grands évènements : des échanges de visibilité et de communication sont établis, notamment entre la Ville de Nice et l'Office de Tourisme. En effet, Nice travaille en collaboration avec l'Office de Tourisme, le syndicat des hôteliers, le milieu associatif et les organisateurs, afin d'obtenir un retour objectif sur chaque évènement organisé. Cette collaboration permet à la ville d'avoir une idée assez précise des retombées de chacun des évènements accueillis.

### *L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs*

Nice est considérée comme une terre d'accueil pour le sport et la ville a été récompensée par le titre de « Ville Européenne du Sport 2011 ».

La Ville de Nice dispose, au sein de son service des Sports, d'une équipe consacrée à l'évènementiel sportif. La collectivité développe ainsi des compétences en interne, une expérience et une expertise. Elle organise et soutient financièrement des évènements sportifs nationaux et internationaux comme :

- le Marathon des Alpes-Maritimes Nice-Cannes, premier Marathon de France après Paris, qui connaît un intérêt croissant auprès des concurrents étrangers,
- Le tournoi de Nice (Alpes-Maritimes, France) également connu comme Open de Nice Côte d'Azur, qui est un tournoi de tennis masculin du circuit professionnel ATP et féminin du circuit WTA, et
- l'Ironman, championnat du monde de triathlon qui réunit des milliers d'athlètes du monde entier sur la Promenade des Anglais.

Nice démontre son potentiel et son dynamisme par l'organisation de ces évènements internationaux majeure, mais aussi par des manifestations ponctuelles comme le Louis Vuitton Trophy en 2009, les Championnats du monde de patinage artistique en 2012, les matches France-Portugal de handball et France-Argentine de volley-ball, les Jeux de la Francophonie en 2013 ou les European Masters Games en 2015.

La ville ne se positionne pas uniquement comme grande ville de sport. De nombreux évènements se déroulent à Nice toute l'année, proposant aussi bien des découvertes artistiques que des découvertes du patrimoine et des spécialités niçoises.

En effet, Nice fait preuve d'une expérience reconnue dans l'organisation de grands évènements culturels rassemblant plusieurs milliers de spectateurs : des concerts, des manifestations évènementielles comme le Nice Jazz Festival, le Carnaval de Nice, ou encore la Foire internationale de Nice.

Accueillir quatre matches lors de l'Euro 2016 permettra à la ville de Nice de se positionner pour être ville hôte dans le cadre de la Coupe du monde féminine de 2019, mais aussi de candidater à l'accueil des Jeux Olympiques de 2024 si la candidature de Paris est retenue.



## PARIS

Population 2014	Croissance démographique (%) 2000-14	PIB par habitant (USD) 2010	Productivité de la main d'œuvre (USD) 2012	Nombre de chômeurs 2014	Croissance de l'emploi (%) 2010-14
12 037 889	0.7	59 611	135 671	559 303	0.35

Données OCDE, Base de Données Métropolitaines (<http://measuringurban.oecd.org/#>)

La capitale française est située dans la région Ile-de-France, dans la partie nord du pays. Elle est divisée en 20 arrondissements et compte environ 2.2 millions d'habitants intra-muros. La région Ile-de-France possède de nombreux atouts: son PIB représente 30 % de la richesse nationale, elle est le premier bassin d'emploi Européen, elle est dotée d'infrastructures de premier plan, le « hub » aérien de Paris est le premier d'Europe continentale et elle est la 1<sup>ère</sup> région touristique mondiale.

La capitale a aussi de nombreuses ressources: une forte densité de réseaux de transport, des secteurs clefs avec des activités numériques, le tourisme, des industries culturelles, une filière création-mode-design, de nombreux sièges sociaux internationaux, des centres universitaires et de recherche, une importante densité commerciale, un rôle financier important (elle concentre la moitié des entreprises du CAC 40) et un emploi au niveau de qualification élevé.

Paris est la ville la plus visitée au monde: elle attire 29 millions de touristes tous les ans grâce à la richesse de son patrimoine architectural et culturel. En effet, Paris dispose de monuments, de musées ou encore de bibliothèques mondialement connus.

Paris dispose également d'une grande notoriété en matière d'accueil de grands événements sportifs (au Stade de France, au Palais Omnisports de Bercy ou encore à Roland-Garros). Elle a été retenue parmi les dix villes hôtes de l'Euro 2016 et, à l'occasion de cet événement, son ambition sera de mettre en avant sa capacité à organiser une compétition internationale tout en conservant un caractère festif et convivial. La ville accueillera cinq matches, dont quatre rencontres de poule et un huitième de finale, au sein du Parc des Princes.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

Paris est une ville dynamique et de renommée internationale, qui se situe à la 3<sup>ème</sup> place des métropoles économiques les plus attractives, après New-York et Londres (étude Global Cities Investment Monitor 2014, réalisée par KPMG – Opinionway). Depuis 2001, les quartiers populaires sont une priorité de la politique de la ville: Paris s'est fortement engagée pour le développement des services publics, le soutien aux associations, la construction et la rénovation des logements, la mise en œuvre de parcours de réussite éducative, l'accès à l'éducation, à la santé, à la culture ou à l'emploi.



Depuis le 1er janvier 2016, Paris et les communes des départements de Seine-Saint-Denis, des Hauts-de-Seine et du Val-de-Marne, ainsi qu'Argenteuil et les communes des Portes de l'Essonne constituent la Métropole du Grand Paris. L'objectif de ce regroupement et d'agir ensemble dans des domaines tels que l'urbanisme, le logement, l'hébergement d'urgence, la lutte contre le changement climatique ou encore le développement économique. Ce rapprochement vise également à agir de façon plus homogène et équitable pour lutter contre « les discriminations spatiales » qui éloignent certains quartiers de la dynamique globale, et à développer un modèle urbain, social et économique durable tout en renforçant le rayonnement du territoire.

La métropole interviendra dans le domaine du développement économique, non seulement pour promouvoir le territoire métropolitain mais aussi pour soutenir et accompagner toute candidature à de grands événements, comme les Jeux Olympiques et l'exposition universelle.

Pour Paris, accueillir une compétition comme l'Euro 2016 doit être un facteur de développement économique et de création d'emplois, notamment dans les secteurs concernés par la compétition; mais aussi un accélérateur d'inclusion sociale pour la population locale. La ville a donc mis en place un programme d'accompagnement avec des initiatives spécifiques pour animer les quartiers, faire participer les habitants à l'évènement, et renforcer le lien de proximité.

Organiser un grand évènement international comme L'Euro 2016 entraîne la mise en place de structures complémentaires et les villes hôtes doivent respecter les normes imposées par l'UEFA<sup>©</sup> en matière d'infrastructures et d'aménagements sportifs. Les sites de Géo André, du stade et du gymnase Jean Bouin ont ainsi été reconfigurés pour accueillir les structures temporaires permettant de créer dans ces équipements sportifs de la ville de Paris, un centre des medias, une cafeteria, un centre des volontaires, un centre d'accréditation, une aire régie supplémentaire ainsi qu'un vaste espace d'hospitalité.

Le stade du Parc des Princes a été entièrement rénové et modernisé, notamment au niveau de l'accueil des hospitalités et des médias, et l'ensemble des sièges grands publics ont été changés. Tous les efforts ont été menés par la ville et le club résident, le Paris Saint Germain, pour que l'équipement parisien puisse accueillir L'Euro 2016 dans les meilleures conditions.

La mise en place du programme d'héritage de l'UEFA<sup>©</sup> a permis la rénovation de plusieurs terrains de football parisiens (les stades Jules Ladoumègue, Charlety et Maryse Hilsz). La Fédération Française de Football a également mis en place le programme « Horizon Bleu 2016 », dont certains clubs parisiens pourront profiter pour développer leurs infrastructures.

A l'occasion de l'évènement mondial, La ville de Paris installera une fan zone au pied de la Tour Eiffel. Entre 30 000 et 120 000 personnes seront attendues chaque jour pour suivre les matches, et profiter des animations et de la programmation artistique mises en place pour l'occasion. La fan zone, diffusera tous les matches de la compétition.

Une attention particulière sera portée à la protection du patrimoine environnemental et des dispositifs spécifiques d'informations, destinés aux riverains, seront mis en place afin de limiter les éventuels désagréments pour les habitants du quartier.

### *L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale*

La ville de Paris souhaite mener toutes les actions possibles pour favoriser la création d'emploi, en s'appuyant notamment sur son Contrat de Ville.

En effet, dans son Contrat de Ville 2015-2020, Paris a déterminé une nouvelle géographie prioritaire, des axes stratégiques et des moyens à déployer pour améliorer le cadre de vie des habitants des quartiers populaires. La ville va alors se concentrer sur le dynamisme des différents quartiers dans la ville et sur les actions à mettre en œuvre pour promouvoir le développement économique local.

Pour la ville de Paris, l'Euro 2016 n'est pas seulement une opportunité festive et sportive, c'est aussi un outil de cohésion sociale et de rencontre entre tous les Parisiens, et plus particulièrement ceux issus des quartiers concernés par la politique de la ville.

C'est dans ce contexte que la ville a décidé d'organiser le tournoi « Génération 98 », réservé aux joueurs nés en 1998. Cette compétition est organisée dans une logique d'héritage, de « relais intergénérationnel », suite à l'organisation et à la victoire de la France lors de la Coupe du monde de football en 1998. Les jeunes vainqueurs du tournoi auront l'opportunité de jouer un match de gala face à l'équipe de France 98-2000.

Le programme d'animation parisien mis en place dans le cadre la compétition mondiale a pour vocation de rendre l'évènement accessible à tous, véhiculer des valeurs de solidarité, de cohésion sociale et d'insertion, et de sensibiliser les parties prenantes au développement durable. Cette démarche vise également à promouvoir l'insertion professionnelle de jeunes parisiens et franciliens avec le soutien d'entreprises temporaires d'insertion, ou encore à intégrer des stagiaires universitaires dans le cadre de stages de découverte du monde professionnel.

Parmi ces initiatives proposées, qui seront par ailleurs accessibles aux personnes en situation de handicap, nous pouvons citer:

- un tournoi des entreprises, en partenariat avec la ville de Saint-Denis
- un tournoi regroupant des représentants des dix villes hôtes de l'Euro 2016,
- un tournoi international féminin, qui marquera le lancement d'actions pour favoriser le développement de la pratique du football féminin,
- l'opération « À chacun son Foot », qui permettra aux associations et aux Parisiens de proposer à un jury composé de professionnels du monde du sport et de la culture, des interventions de proximité dans une approche festive et fédératrice (chaque projet lauréat recevra une aide financière). Cette initiative mobilisera notamment les quartiers concernés par la politique de la ville et plus particulièrement les jeunes
- des initiatives culturelles sur l'ensemble du territoire de la ville de Paris, avec des pratiques artistiques innovantes (théâtre de rue, performances, etc.).

Face aux difficultés rencontrées par de nombreux Parisiens dans leur recherche d'emploi la ville de Paris a développé des lieux alternatifs d'accueil et d'accompagnement individuel :

- les points d'accueil « Paris Emploi » : les Maisons des Entreprises et de l'Emploi (MdEE) parisiennes deviennent les points d'accueil « Paris Emploi » et proposent un service d'accueil, d'information et d'orientation, à destination de tous les Parisiens en recherche d'emploi, de formation ou de réorientation professionnelle,

- les régies de quartier : structures associatives qui regroupent les collectivités locales, les bailleurs sociaux, les associations locales, les entreprises et les habitants. Elles ont pour mission de concilier l'insertion professionnelle des personnes en difficulté avec la dynamisation économique locale, en créant du lien social
- les Ateliers de Paris : lieux dédiés au développement des entreprises d'artisanat d'art et de création
- le regroupement dans une seule et même association du PLIE et de la Maison de l'Emploi de Paris afin notamment d'améliorer l'expertise apportée aux entreprises dans le cadre des clauses d'insertion.

L'Euro 2016, tout comme les nombreuses compétitions sportives internationales qui seront accueillies ces prochaines années à Paris, devrait favoriser la création de nombreux emplois. Les secteurs particulièrement concernés par ces créations d'emploi sont ceux de la sécurité, de l'accueil touristique et de l'hôtellerie-restauration. C'est dans cette perspective de création d'emploi que Paris, l'Euro 2016 SAS et l'ensemble des acteurs de l'emploi, participent aux différents salons de l'emploi.

De plus, la ville de Paris en collaboration avec Plaine Commune, pilotera différentes actions (formation, sessions de pré-recrutement, etc.) afin de favoriser la rencontre et le rapprochement entre les candidats et les entreprises.

Dans le cadre de l'Euro 2016, plusieurs actions en faveur de la création d'emplois sont mises en place par la ville de Paris et ses partenaires :

- Le Programme Départemental d'Aide à l'Emploi (PDAE) propose des stages de formation qualifiante, destinés aux personnes à la recherche d'un emploi, et en particulier à celles les plus éloignées.
- Certaines de ces formations ont été mises en œuvre spécialement pour l'Euro 2016 et sont relatives aux domaines de l'hôtellerie, des langues (en anglais), de la sécurité et de la restauration.
- Des stages sont proposés par des entreprises de sécurités qui ont accueilli des stagiaires dans la perspective d'un futur recrutement.
- Le programme « Qualifions nos Quartiers », en partenariat avec l'Agence pour la diversité (ADIVE) a permis de faciliter la réponse des entrepreneurs installés sur les territoires « Politique de la Ville » de répondre aux appels d'offres publics et privés, et ainsi, à soutenir l'emploi local, (en particulier pour les jeunes). Ce programme prévoit la mise en relation gratuite des entrepreneurs avec les donneurs d'ordre (prestataires des appels d'offres privés et publics).
- Des sessions de pré-recrutement ou de job dating, permettront la présélection de candidats et favoriseront le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi. Certaines de ces sessions viseront la sélection de candidats issus des quartiers « Politique de la Ville »,
- Des forums seront organisés par la ville de Paris pour l'emploi des jeunes afin de favoriser l'emploi dans les métiers qui recrutent (hôtellerie, restauration) ou encore, pour faciliter la mise en œuvre de formation préalable à l'emploi.
- Tous les acteurs du territoire sont mobilisés, ainsi une session de recrutement a été organisée dans le quartier de la Goutte d'Or, en partenariat avec des associations locales et une entreprise d'intérim d'insertion (notamment pour le recrutement de la mascotte).

Cette mobilisation a également permis de mettre en relation la Maison Hédiard, fondatrice de l'épicerie fine à Paris en 1854, avec un organisme de formation aux métiers de la restauration (« cuisine mode d'emploi », soutenu par le Chef Thierry Marx).

- Des entreprises ayant participé au Forum Paris pour l'Emploi dans le cadre du projet de Village Euro (octobre 2015) auront l'opportunité de participer à des forums de recrutement dont celui « des métiers qui recrutent » (avril 2016).
- Des formations qualifiantes dans les domaines de la sécurité seront cofinancées par la ville de Paris en partenariat avec OPCA OPCALIA, organisme collecteur agréé de cotisations pour la formation professionnelle continue, qui finance des formations pour les salariés.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel***

#### *Un volet touristique*

Le tourisme est très important pour la capitale, tant par le poids économique qu'il représente, que par le développement du territoire et le rayonnement international auxquels il contribue. Des opérations de communication ont été programmées pour promouvoir la ville. Ainsi, l'opération « One Year to Go », avec une conférence de presse prévue dans la résidence de l'ambassadeur de France en Grande Bretagne, a rassemblé 50 journalistes (presse touristique, sportive ou économique, grands quotidiens, etc.).

Depuis 2014, plusieurs opérations de promotion ont permis de valoriser l'évènement auprès des professionnels du tourisme de Grande Bretagne, Espagne, Italie, Allemagne, Belgique, Russie, Mexique, Brésil, Argentine et Chine. Aujourd'hui, la volonté de la ville est de développer un tourisme accueillant, révélateur des singularités qui la composent, tout en préservant son identité particulière.

Un programme de volontaires a été mis en place pour l'accueil et l'information du public durant l'évènement. Ce programme sera un des héritages de l'évènement car il pourra être réactivé à l'occasion des grands évènements futurs. Les volontaires seront déployés dans l'espace public (hors des périmètres des stades) et près des sites en relation avec l'évènement : gares, sorties de métro et RER stratégiques, fan zone, etc.

Afin de permettre aux 600 volontaires d'exécuter au mieux leurs missions, la ville s'est dotée d'une plate-forme d'e-learning à même d'assurer à distance un complément de formation (ou un rappel de la formation initiale dispensée en présentiel). Cette plate-forme pourra être réutilisée lors de l'accueil d'autres manifestations sportives internationales.

La ville de Paris, qui constitue le principal « hub » touristique de France, fonctionnera comme tel durant la compétition : un touriste qui se déplace pour l'UEFA<sup>®</sup> Euro visite en moyenne 1.5 ville lors de son séjour, la ville prévoit d'être visitée par la majorité des spectateurs qui se déplaceront en France pendant la compétition internationale.

La ville, et les acteurs du développement économique travaillent en partenariat pour accueillir les visiteurs dans les meilleures conditions :

- Les quatre points d'accueil permanents de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris dans des gares parisiennes et sur la rue de Rivoli seront habillés aux couleurs de l'Euro, et un kiosque temporaire sera présent sur les « Berges de l'Europe ».
- Le City Pass « Paris Passlib' » sera lui aussi aux couleurs de l'évènement (dès mai 2016).

- Les associations professionnelles proposeront un référencement des commerçants, ce qui valorisera l'accueil et permettra de promouvoir les actions liées à l'évènement. Les marchés alimentaires parisiens seront également mis aux couleurs de l'Euro 2016.
- Plusieurs parcours seront proposés dans Paris pour découvrir la diversité parisienne en matière d'offre (métiers de bouche, métiers d'art, etc.).
- Un réseau de 600 volontaires, ambassadeurs de la destination Paris-Saint-Denis accompagneront et informeront les visiteurs français et étrangers durant la compétition.
- Les berges de Seine rive gauche, qui seront rebaptisées « Berges de l'Europe » durant la compétition, seront livrées à la créativité des 24 ambassades des 24 pays participants à la compétition. Les 2.3 km de quais aux abords de la fan zone de retransmission des matches Champ de Mars Tour Eiffel seront ainsi un point d'accueil touristique privilégié.

Dans le cadre de l'accueil de l'Euro 2016 et de son programme d'animation, Paris a pour vocation de rendre l'évènement accessible au plus grand nombre et gratuitement. La ville a donc développé une stratégie numérique basée sur un site Internet dédié, véritable point de rendez-vous de tous ceux qui veulent vivre l'Euro 2016 à Paris. Ce dispositif, qui vise également à favoriser le recrutement de volontaires, s'adresse aux Parisiens et aux touristes et offre une information dans plusieurs langues (ce dispositif sera toujours utilisable après l'évènement).

De plus, la ville de Paris travaille en partenariat avec les commerçants et les artisans parisiens et propose l'organisation d'animations liées à l'Euro 2016 sur les marchés Parisiens. Ces animations ont pour but de fédérer les familles, et d'attirer un nouveau public de jeunes parents avec leurs enfants. Les animations proposeront :

- des jeux gratuits sans obligation d'achat, avec des quiz sur le football
- des jeux adaptés autour de l'univers du football, avec des stands gonflables pour les enfants
- des ateliers de peinture pour créer des banderoles de supporters, les « Tifos », pour les enfants
- des démonstrations de Freestyle-ball, où des joueurs de « Freestyle-ball » pourront initier les enfants et les jeunes gens à cette technique
- l'intervention d'un DJ spécial « coupe de football »
- des stands de maquillage « Coupe d'Europe » avec l'intervention d'un photographe.

Pour la ville de Paris, le rayonnement particulier de l'Euro 2016 est l'occasion d'expérimenter de nouvelles solutions sportives de développement durable ou d'accueil touristique, et de stimuler la capacité d'innovation du territoire. Pendant l'évènement, Paris expérimentera ainsi des projets innovants de signalétique sur son territoire, ainsi que des solutions d'accueil expérimentales.

Les dispositifs innovants d'orientation et de signalétique (notamment à l'usage des touristes pour se repérer, ou pour découvrir de nouveaux lieux et éléments du patrimoine), mis en place pendant l'Euro 2016 permettront de découvrir la ville autrement et de :

- perfectionner la qualité de l'accueil
- donner au visiteur des repères géographiques, une information fiable et de qualité
- diffuser une image valorisante des quartiers signalés

- inciter à la promenade et à la « flânerie »
- valoriser et faire découvrir les quartiers historiques comme périphériques
- découvrir de manière ludique le patrimoine classique et « secret » parisien
- contribuer à l'identité du territoire
- valoriser les activités et services situés à proximité
- prévoir l'utilisation d'une signalétique intelligente et connectée : une centaine d'écrans tactiles implantés dans les « abris voyageurs intelligents » de l'espace public parisien. Ces écrans seront utilisés pour guider les visiteurs et les faire participer à l'évènement. Ils permettront de localiser, en temps réel, les lieux de convivialité de l'Euro 2016 (diffusion des matches dans les bars, cafés, restaurants, etc.).

### *Un volet culturel*

La ville dispose d'institutions culturelles et artistiques de qualité et au rayonnement international. Paris soutient de nombreux programmes culturels avec plus de quarante capitales et grandes villes étrangères. Ses priorités d'action sont de permettre à la scène artistique parisienne de s'exporter à l'étranger et d'accueillir les artistes et intellectuels du monde entier. Pour mettre en œuvre ses ambitions, Paris dispose de plusieurs outils comme des résidences d'artistes, une convention avec l'Institut français et avec l'Alliance française, ou encore des dispositifs de soutien aux acteurs culturels parisiens.

La ville a pour vocation d'associer le sport à la culture. Les nombreux évènements sportifs internationaux à venir sur la capitale montrent bien cet engagement de la collectivité pour le sport. A l'occasion de l'Euro 2016, Paris souhaite mettre en avant une culture plus populaire différente du cadre institutionnel : musiques actuelles, cultures urbaines, théâtre de rue, street art, commerces culturels.

Pour promouvoir la culture sur son territoire, la ville proposera de nombreux projets autour du football et de l'Europe durant l'évènement (en partenariat avec les établissements culturels parisiens et le monde associatif).

Le projet des « Berges de l'Europe », proposera ainsi des animations qui mêlent la culture, le sport et les pratiques sportives. Ce projet permettra de découvrir des pays Européens, avec des animations présentées par les pays participant à la compétition : 24 artistes représentant toutes les équipes qualifiées pour la phase finale de l'Euro 2016 créeront une œuvre collective éphémère. Des jeux divers et des aménagements culturels seront également disponibles, ainsi qu'une scène destinée à la projection de films et des pauses musicales.

Les établissements culturels parisiens, en lien avec le monde associatif, proposeront de nombreux projets autour du football et de l'Europe. En effet, les conservatoires proposeront des concerts d'œuvres de compositeurs des pays en compétition, des animations d'une fanfare inter-conservatoires, ou encore des spectacles « danse et théâtre ». Des enfants, qui auront préalablement travaillé autour des hymnes Européens et des chansons populaires Européennes dans leur école, participeront aux chœurs (310 écoles participent à ce projet).

Les bibliothèques parisiennes proposeront des activités participatives (des ateliers numériques sur tablette, des tournois de jeux-vidéos interbibliothèques, des projections



documentaires et de films traitant du foot, etc.) et des intervenants extérieurs présenteront des animations (ateliers d'écriture, goûters philo, expositions, etc.)

Les lieux de création et de production artistiques participeront également à l'animation de l'Euro 2016 :

- les instituts culturels Européens proposeront une semaine du cinéma et une nuit de la littérature Européenne
- des établissements comme la Gaîté Lyrique, le Centquatre, le Carreau du Temple, la Maison de la Poésie, la Maison des Métallos, ou encore le Théâtre de la Ville, proposeront des rencontres et des créations artistiques
- un concours de films courts, à destination des semi professionnels, sera proposé et les lauréats recevront une aide pour produire et financer un film autour de l'Euro 2016.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

Paris a mis en place un plan stratégique pour développer une «ville intelligente et durable » qui soit ouverte (qui place l'humain au centre du dispositif), connectée (qui s'appuie sur les possibilités offertes par le numérique) et ingénieuse (qui organise la transition vers davantage de sobriété). Les objectifs de la ville intelligente se situent dans le prolongement de ceux de la ville durable, avec la particularité de :

- répondre à un objectif de sobriété dans l'utilisation des ressources : optimisation de la gestion des ressources (économies d'eau, consommation d'énergie maîtrisée, etc.)
- mettre l'utilisateur au cœur des dispositifs : le citoyen-usager devient lui-même producteur d'informations en effectuant un retour d'expérience sur l'état de fonctionnement des services
- permettre une approche systémique de la ville : dépasser les approches sectorielles (qui dissocient transport, énergie et bâtiment) pour favoriser les interactions entre ces différentes composantes.

Paris, qui a reçu la conférence mondiale Paris Climat 2015 (la COP 21), souhaite avec l'Euro 2016 accueillir un événement éthique, solidaire et durable. La ville œuvre donc pour que la mission organisatrice et le programme d'accompagnement obtiennent la certification ISO 20121, conforme aux exigences du développement durable. Avec cette certification la ville s'engagera dans un processus d'éco-organisation et d'éco-gestion des grands événements sportifs internationaux qu'elle accueillera sur son territoire. Cette démarche vise à minimiser l'impact environnemental, en favorisant les modes de production et de consommation responsable, et en développant l'économie circulaire. Elle a également pour objectif de favoriser l'inclusion de tous les parisiens, tout en améliorant l'acceptabilité sociale de l'accueil des grands événements sportifs internationaux.

Par ailleurs, pour mener à bien cette démarche globale « Euro 2016 à Paris et Développement Durable » et contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air, la ville de Paris élabore un plan de mobilité dédié à l'événement (en partenariat avec les transporteurs publics et les services de l'État). L'utilisation des transports en commun (réseaux franciliens, covoiturage) et de la mobilité douce sera encouragée (avec le recours au biodiesel, aux véhicules électriques et hybrides) pendant toute la durée de l'événement. La ville de Paris



a également augmenté le nombre de places de stationnement mises à la disposition des autocars en périphérie de Paris.

Enfin, la ville a fait le choix de favoriser des modes de production et de consommation responsables et de s'orienter vers une économie circulaire, en prenant des mesures comme:

- introduire des produits issus de l'agriculture biologiques, des produits locaux, régionaux, et des aliments de saison sur la fan zone
- installer des ampoules LED dans tous les postes de consommation
- sensibiliser les écoliers, le grand public et les visiteurs étrangers à la qualité d'eau potable à Paris, à la consommation d'eau non embouteillée, et à l'utilisation de gobelets (en collaboration avec les partenaires de distribution d'eau potable en libre-service)
- valoriser une partie des déchets.

### ***L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat***

Dans le cadre de sa politique de la ville, Paris a su établir des partenariats privés, publics, locaux avec ses habitants, ou encore internationaux. A l'occasion de l'Euro 2016, Paris a développé une véritable synergie avec la ville de Saint-Denis sur plusieurs aspects de l'organisation de la compétition.

De nombreux supporters étrangers et français seront amenés à fréquenter à la fois la ville de Paris et celle de Saint-Denis, très proches géographiquement. Il existe donc un intérêt commun pour les deux collectivités à s'associer et à coordonner leurs actions à destination du public. La mise en commun de certains dispositifs et la mutualisation des moyens peuvent s'avérer primordiale en termes de coûts et de gestion, mais aussi en ce qui concerne la mise en place des programmes d'accompagnement. Aussi, les deux villes ont décidé d'établir un partenariat équilibré, bénéfique pour les deux collectivités dans des proportions similaires, et fondé sur des valeurs partagées de convivialité, d'innovation et de développement durable.

Des actions ont été engagées pour assurer la promotion commune des deux destinations sur les marchés Européens et pour créer un parcours de supporters reliant Paris à Saint-Denis, avec des signalétiques innovantes.

Les villes ont également veillé à développer une information commune pour les supporters sur différents supports (web, brochure) ainsi que sur leurs points d'accueil respectifs (programme des volontaires communs, accès aux stades, animations, informations touristiques et événementielles, etc.). Il a également été convenu que tous les monuments et sites à haute valeur patrimoniale de la ville de Saint-Denis, comme la Basilique Cathédrale, soient compris dans l'offre du City Pass Paris.

### ***L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'événements futurs***

Avec plus de 680 000 m<sup>2</sup> d'espaces d'exposition, Paris se situe au premier rang Européen (accueil de foires, de salons et de congrès), et cela sur tous les critères : nombre de salons accueillis, nombre d'exposants et nombre de visiteurs. Pendant l'Euro 2016, l'International Broad Casting Center, ou centre national des journalistes internationaux, sera ainsi installé au Parc des Expositions de la Porte de Versailles et accueillera les milliers de journalistes et correspondants attendus pour couvrir l'évènement.

A l'occasion de l'Euro 2016, Paris souhaite démontrer sa capacité à organiser une compétition de proximité, festive et conviviale, tout en proposant des projets à forte notoriété internationale.

Après l'Euro 2016, la ville de Paris, seule ou en partenariat avec d'autres territoires, accueillera de nombreuses manifestations à dimension internationale:

- Championnats du monde d'escalade 2016 – Paris Bercy, septembre 2016
- France Handball 2017 – 25<sup>ème</sup> Championnat du monde masculin IHF, janvier 2017
- Championnats du monde 2017 de hockey sur glace – Allemagne/France, mai 2017
- Championnats du monde de lutte 2017, septembre 2017
- Gay Games – Paris 2018, août 2018
- Ryder Cup 2018, septembre 2018
- Euro Féminin de handball – France 2018, décembre 2018
- Coupe du monde féminine de la FIFA 2019, juin/Juillet 2019

En juin 2015, à l'occasion de la journée olympique, Paris a officiellement déclaré sa candidature à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024. Ainsi, depuis le 16 septembre 2015, Paris est officiellement ville candidate à l'organisation des Jeux, « des jeux durables, sobres économiquement, et démocratiques ».

Le projet olympique et paralympique parisien dépasse le cadre du sport et prend la forme à la fois:

- d'un projet d'aménagement, qui accompagnerait et accélérerait le développement et l'incarnation du Grand Paris
- d'un projet de société, s'appuyant sur le vivre ensemble, le développement durable et l'ouverture au monde.

Pour le territoire, Paris 2024 est un projet qui doit fédérer toutes les énergies, favoriser le vivre ensemble, développer l'engagement citoyen. La volonté de la ville de Paris est de soutenir un projet olympique et paralympique qui serait :

- sobre économiquement: Paris et sa Région possèdent déjà ou sont sur le point de posséder l'essentiel des équipements sportifs requis pour accueillir les Jeux (le Stade de France, Jean Bouin, le Parc des Princes, Bercy Aréna, Roland-Garros, le vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines, la base nautique de Vaires-sur-Marne, l'Aréna 92 à Nanterre, etc.). Le village olympique devra être financé et construit, tout comme le centre aquatique et le centre des médias. Par ailleurs, le recours à des installations temporaires sur le modèle de Londres sera privilégié.
- ancré dans le Grand Paris : le projet doit contribuer à la construction du Grand Paris au bénéfice des populations. La candidature de Paris sera métropolitaine, avec notamment un fort ancrage des événements et des équipements en Seine-Saint-Denis, et la volonté de souder Paris et les départements qui l'entourent.
- tourné en priorité vers les jeunes générations, le développement de la pratique sportive et l'innovation. Le projet portera aussi un héritage environnemental fort, en rendant la Seine aux Parisiens. À cet effet, l'ensemble des services et organismes concernés travaillent déjà à améliorer la qualité des eaux du fleuve et à y installer des zones de baignade.

## SAINT-DENIS

Population 2014	Croissance démographique (%) 2000-14	Part des ménages fiscaux imposés en 2011 (%)	Nombre de chômeurs 2014	Évolution DEFM Catégorie A 31/12/2014 (%)
108 274	26	51	9 637	6

*Données Ville de Saint-Denis-Plaine Commune Chiffres Clefs 2015, DEFM : Demandeurs d'emploi fin de mois. (Les données de la Métropole de Paris comprennent celles de la Seine-Saint-Denis).*

La ville de Saint-Denis est située en Seine-Saint-Denis, au nord de la banlieue parisienne et sur le canal Saint-Denis. Ville la plus jeune de France, elle connaît depuis 30 ans une mutation sans précédent et sa politique volontariste de construction de logements, en particulier sociaux, lui permet d'accueillir chaque année près de 1 000 nouveaux habitants. L'amélioration du cadre de vie contribue ainsi à son essor et à son attractivité. Carrefour urbain et stratégique du bassin nord parisien, Saint-Denis s'affirme comme la nouvelle centralité nord de la métropole du Grand Paris.

Le développement industriel de Saint-Denis remonte au XIX<sup>ème</sup> siècle, lorsque la région parisienne a commencé à attirer les industries de main-d'œuvre. Après une longue phase de désindustrialisation, le territoire est aujourd'hui dans une dynamique vertueuse. La ville de Saint-Denis compte à ce jour plus de 110 000 habitants et plus de 3 000 entreprises. Parmi les grandes entreprises, on peut citer GENERALI, SFR, SNCF, SIEMENS, ou encore VENTE-PRIVEE.COM et le groupe AFNOR.

Saint-Denis fait partie de l'Établissement Public Territorial (EPT) Plaine Commune qui rassemble neuf villes – Aubervilliers, Epinay-sur-Seine, L'Île-Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen, Stains et Villetaneuse – et près de 450 000 habitants à la frontière du nord de Paris.

A l'occasion de l'Euro 2016, Saint-Denis, accueillera sept matches, dont les matches d'ouverture et de finale de la compétition. Ces rencontres se dérouleront au Stade de France, inauguré en 1998 à l'occasion de la Coupe du monde de football, et dont la construction a largement contribué à l'accélération du développement économique et urbain de la Plaine-Saint-Denis.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

Saint-Denis et plus largement le territoire de Plaine Commune ont connu un développement économique très important depuis le début des années 2000, notamment sous l'impulsion de la construction du Stade de France. Fort de ses 15 000 entreprises et environ 200 000 salariés, Plaine Commune est aujourd'hui un des territoires les plus attractifs en Ile-de-France.

Compétent en matière de développement économique, Plaine Commune porte un ambitieux projet pour son territoire : la dynamique économique doit avant tout bénéficier aux habitants. Les principaux objectifs de sa politique économique se regroupent en trois axes :

- ancrer le développement économique dans le développement local
- mener des actions fortes pour l'emploi des habitants
- mobiliser le potentiel de formation initiale, continue et universitaire.

L'accueil de grands événements internationaux à Saint-Denis nécessite les compétences de Plaine Commune dans de nombreuses dimensions. Lors des précédents grands événements sportifs, dont la Coupe du monde de football de 1998, Plaine Commune s'est associée à la ville dans le cadre de l'exercice de ses compétences, mais également pour accompagner la dynamique de ces événements au bénéfice du territoire et de ses habitants.

Dans le cadre de l'accueil et de l'organisation de l'Euro 2016, partenaire « naturel » de la ville, Plaine Commune s'implique dans le projet à travers différentes directions, dont la voirie, la propreté, le tourisme, la lecture publique, les espaces verts, l'emploi et le développement économique.

En effet, la mobilisation des milieux économiques est un levier essentiel à la réussite de l'évènement, à la fois parce que l'intérêt des entreprises et leur implication peuvent apporter une contribution significative au financement du programme d'accompagnement et d'animations, et parce que les entreprises et leurs salariés sont naturellement des acteurs-relais susceptibles de porter et d'accompagner activement l'engagement du territoire dans l'accueil de l'Euro 2016.

Les principales missions confiées en ce sens à Plaine Commune sont les suivantes :

- élaborer et conduire la stratégie de mobilisation des partenaires économiques et institutionnels pour l'Euro 2016
- rechercher des partenariats auprès des acteurs économiques locaux
- amplifier la promotion de la ville de Saint-Denis et du territoire de Plaine Commune auprès des partenaires et des médias
- développer, favoriser et relayer des programmes spécifiques « Euro 2016 » à destination des salariés du territoire.

La ville est soucieuse que l'évènement génère des retombées économiques positives pour le territoire, notamment pour les commerces et les professionnels du tourisme. Différentes actions sont développées avec ces acteurs pour les associer au mieux à l'évènement. Un travail particulier est notamment mené avec les commerçants de certains quartiers, comme ceux de l'avenue Jules-Rimet qui ont été très impactés par les événements du 13 novembre 2015.

L'Euro 2016 est une occasion pour la ville de montrer la richesse de son territoire. À l'instar de la Coupe du monde 98, accueillir des grands événements sportifs est également l'occasion d'accélérer les mutations urbaines à l'œuvre sur le territoire.

Saint-Denis, comme l'ensemble du territoire de Plaine Commune, est en pleine transformation avec des projets d'aménagement urbains de grande envergure sur plusieurs quartiers (Landy-Pleyel<sup>1</sup>, Gare Confluence<sup>2</sup>, Campus Condorcet - Front populaire<sup>3</sup>, Universeine, Nozal - Front populaire<sup>4</sup>, Porte de Paris<sup>5</sup> et Les Tartres<sup>6</sup>). La ville se dote

ainsi de nouveaux atouts, avec des nouveaux logements, des équipements publics, le développement de ses transports, ou encore des espaces verts.

Les transports évoluent sur le territoire et facilitent les déplacements et le désenclavement de certains quartiers de Saint-Denis et de Plaine Commune (création ou la prolongation de lignes de métro et de tramway). Les principaux projets de transport à l'échelle du territoire sont :

- le Grand Paris Express (GPE)
- le prolongement du tramway T8 sud
- le Tramway Express Nord (Tangentielle nord)
- le prolongement de la ligne 12
- le prolongement de la ligne 14.

Si l'Euro 2016 n'a pas d'incidence sur la réalisation de nouvelles infrastructures de transport, l'évènement se traduit néanmoins par l'amélioration du cadre de vie urbain pour les habitants, les salariés et les visiteurs. L'Euro 2016 laissera une empreinte physique pérenne sur la ville et le territoire de Plaine Commune avec la rénovation d'un terrain de football synthétique grâce au fonds héritage de l'UEFA<sup>©</sup>, le lancement du projet de « Street Art Avenue » le long du canal Saint-Denis, ou encore l'installation de lumières artistiques sur l'espace public à proximité du Stade de France.

En effet, plusieurs projets sont en cours de réalisation et directement liés à l'organisation de l'évènement sur le territoire, qui sert ainsi de catalyseur à ces initiatives. À titre d'exemple, Plaine Commune, le Stade de France et la ville de Saint-Denis se sont associés pour commander à des artistes des installations de lumières dans l'espace public pour rendre plus accueillants les abords du Stade de France. Deux sites sont concernés: l'esplanade piétonne de l'écluse, porte de Paris, sous l'A1 ; le passage piéton sous l'A86 reliant le Stade de France au RER B. Les installations artistiques de lumières seront en place au printemps, pour l'arrivée de l'Euro 2016.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale***

Saint-Denis est une ville populaire et de football qui souhaite se saisir de l'Euro 2016 pour resserrer les liens avec la population, autour de projets fédérateurs et orientés en priorité en direction de sa jeunesse.

La ville de Saint-Denis et Plaine Commune ambitionnent de créer une dynamique de l'emploi positive autour de l'Euro 2016. Transférée en 2004, la compétence emploi et insertion complète la compétence économique, confiée à Plaine Commune par les villes. La mission essentielle de la direction de l'Emploi et de l'Insertion de Plaine Commune est de faire le lien entre le développement économique du territoire et l'augmentation de l'emploi sur le plan local.

Le volet emploi de l'Euro 2016 est une préoccupation majeure pour la ville de Saint-Denis et Plaine Commune, qui participent notamment au groupe de travail « Accompagnement économique, social et environnemental » du Comité de pilotage Euro 2016 de la région Ile-de-France. Les principales actions engagées sont conduites en partenariat avec la ville de Paris.

Dans un premier temps, un travail conjoint avec la ville de Paris a en effet été initié pour contacter les principaux prestataires retenus par l'UEFA<sup>®</sup> (sécurité, restauration, nettoyage), afin d'identifier leurs besoins de recrutement et positionner des demandeurs d'emploi sur les offres de poste à pourvoir. Autre enjeu identifié : travailler à la professionnalisation et à la formation de ces publics, en étudiant par exemple la possibilité, avec le service public de l'emploi, de financer des actions pré-qualifiantes ou de formations préalables au recrutement.

Dans un second temps, une charte emploi a été mise en place avec les entreprises prestataires et les sponsors officiels de l'UEFA<sup>®</sup> autour de trois axes :

- l'emploi: participation à des forums emploi, organisation de sessions de pré-recrutement, développement de l'alternance, mobilisation des contrats aidés
- la formation: accueil de stagiaires, découverte métiers, actions de parrainage, opérations de formation
- l'économie sociale et solidaire et développement économique local: sous-traitance, Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE).

Le secteur de la sécurité, stratégique pour la réussite de l'Euro 2016 en France, a été le premier à être prospecté : 14 entreprises ont été retenues dans le cadre des marchés lancés par Euro 2016 SAS pour la France et plusieurs centaines de recrutements sont escomptés. Un plan d'actions a été mis en place, dont les grandes lignes sont les suivantes :

- mise en place de sessions de pré-recrutement et d'opérations de formation, en partenariat avec des organismes de financement de formation des salariés (mise en place de quatre sessions de formation en mars 2016, avec Certificat de Qualification Professionnelle Agent de Prévention et de Sécurité - APS),
- signature des chartes emploi avec les entreprises prestataires et les sponsors de l'UEFA<sup>®</sup> lors d'un temps fort à venir
- demande d'appui de la ville de Saint-Denis pour obtenir auprès de la Euro 2016 SAS les contacts entreprises dans le secteur de la propreté afin d'entamer la même démarche.

Au-delà de la compétition sportive, la démarche engagée avec les différents acteurs de l'Euro 2016 vise à s'inscrire dans un partenariat de longue durée pour permettre de répondre aux besoins récurrents des entreprises ciblées tout en favorisant le recrutement local.

La prise en compte du volet emploi se décline également par les marchés que la ville de Saint-Denis lance à l'occasion de l'Euro 2016, et ces marchés sont principalement liés à l'organisation de la fan zone. La ville, comme Plaine Commune, s'inscrit depuis de nombreuses années dans une politique d'achats durables et responsables en intégrant à ses appels d'offre des clauses d'insertion et un volet sous-traitance locale.

La ville de Saint-Denis souhaite faire de l'Euro 2016 un événement festif, populaire, partagé par le plus grand nombre. Les orientations du programme d'accompagnement et d'animations de l'Euro 2016 sont de:

- faire de l'Euro 2016 un événement festif, populaire, partagé par le plus grand nombre en impliquant l'ensemble des acteurs de la vie locale : Dionysiens, associations, entreprises, Office du Tourisme, commerçants, mouvements sportifs, acteurs culturels, quartiers, établissements scolaires, personnels de la ville et de Plaine Commune, etc.



- faire vivre à l'ensemble de la population, aux salariés et aux visiteurs un moment exceptionnel autour de valeurs de partage, de solidarité et convivialité
- faire entrer l'évènement jusque dans le cœur de la ville de manière à accroître ses retombées économiques et médiatiques et conforter le lien entre la ville et le Stade de France
- valoriser la ville et le territoire en mettant en avant la dimension culturelle et créative, le dynamisme du territoire, sa jeunesse et sa diversité
- assurer une organisation ambitieuse en matière de développement durable et de création digitale.

Dans une ville où la moitié de la population est âgée de moins de trente ans, un évènement comme l'Euro 2016 se doit de laisser une empreinte durable et positive sur le territoire auprès de sa jeunesse. Cet héritage est à la fois immatériel et matériel.

Le programme d'animations mis en place par Saint-Denis est consacré en grande partie aux enfants et adolescents avec l'objectif de leur faire vivre l'évènement, même si tous ne pourront pas aller au Stade de France pour assister à un match. Ces animations seront organisées en amont de la compétition et tout au long de l'évènement, notamment au sein de la fan zone, avec des tournois de football (Dionycup, Dionycup Kid, etc.), un e-tournoi sur l'ensemble du territoire de Plaine Commune, des animations culturelles (bal des collégiens, festival hip hop, etc.), un village des enfants au sein de la fan zone, etc. Par ailleurs, 2 000 places seront distribuées à des enfants du territoire en difficulté, afin de leur permettre d'assister à des matches au Stade de France.

De plus, afin de conforter la dimension citoyenne et participative de l'évènement, le Forum « Génération 2024 », organisé en partenariat avec l'Agence Pour l'Éducation par Le Sport (APELS), aura lieu en amont des matches. Espace de débat et d'échanges autour du sport et de ses valeurs, il aura pour cible essentielle la jeunesse du territoire.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel***

#### *Un volet touristique*

Dans le cadre de la politique de développement touristique Plaine Commune encourage la construction collective d'un véritable projet de territoire. Un schéma touristique communautaire a ainsi été défini avec pour ambition de développer le territoire de Plaine Commune et de développer le tourisme local, endogène, national et international.

Saint-Denis et Plaine Commune sont dotés de richesses patrimoniales denses. La ville, qui bénéficie d'une très bonne desserte en transports en commun et d'une offre d'hébergement variée, est une destination touristique à part entière en Ile-de-France et bien au-delà. Le territoire recèle en effet d'une offre patrimoniale d'une grande diversité, de laquelle se détachent des sites incontournables comme la Basilique Cathédrale Saint-Denis, le Marché aux Puces de Saint-Ouen, le Stade de France, etc.

Au-delà du patrimoine historique, la ville et Plaine Commune disposent de nombreuses curiosités à découvrir et ses richesses sont, entre autres, constituées par le patrimoine local, naturel, industriel et maritime. Ce patrimoine est protégé et valorisé grâce au label « Villes et pays d'art et d'histoire » obtenu en 2014.



Malgré ces nombreux atouts, le patrimoine et la ville de Saint-Denis comme destination touristique sont encore insuffisamment connus. L'Euro 2016 pourrait contribuer au rayonnement du territoire et participer à sa promotion touristique. En effet, sept matches se dérouleront au Stade de France où plus de 560 000 spectateurs sont attendus. Au-delà des spectateurs, des journalistes du monde entier seront présents au Stade de France ainsi que sur la fan zone située à proximité du stade et du cœur de ville.

Cet évènement représente pour la ville une véritable opportunité en matière de visibilité. Cette fenêtre médiatique permettra de faire connaître les richesses culturelles, patrimoniales, et immatérielles du territoire, et de renforcer son attractivité touristique. Si les effets immédiats sur la fréquentation touristique des monuments et autres structures seront peut-être modestes pendant l'Euro 2016, l'objectif est de donner envie aux visiteurs et supporters de revenir et redécouvrir à Saint-Denis. Capitaliser sur l'évènement, bénéficier de ses retombées à plus long terme, et fidéliser les visiteurs sont donc des enjeux stratégiques pour la ville.

Afin d'accueillir, informer et orienter les spectateurs et visiteurs, près de 150 volontaires, composés d'agents de la ville et de Plaine Commune, seront déployés durant l'Euro 2016 sur l'espace public aux abords des gares RER et du métro de la ligne 13. Ce dispositif appelé « présence accueillante » et expérimenté pour la première fois à l'occasion de la Coupe du monde de football de 1998, illustre la volonté de proposer un accueil de qualité aux visiteurs. Les volontaires ont pour vocation de renforcer et compléter les missions exercées par l'Office de Tourisme, en permettant à tous les agents municipaux et communautaires qui le souhaitent d'être de véritables acteurs de l'évènement et des ambassadeurs du patrimoine local. Ces agents seront formés et accompagnés durant tout l'évènement par le personnel permanent de l'Office de Tourisme Plaine Commune Grand Paris.

Saint-Denis compte également profiter de l'évènement pour changer l'image du territoire, qui a subi les évènements de novembre 2015. Les médias ont en effet tendance à présenter Saint-Denis, et plus généralement la Seine-Saint-Denis, comme un territoire d'insécurité. A l'occasion de l'Euro 2016, Saint-Denis souhaite démontrer, comme elle l'a déjà fait par le passé, qu'elle est un territoire d'évènements avec une tradition forte d'accueil des visiteurs venus du monde entier.

L'Euro 2016 est aussi l'occasion à l'échelle locale de fédérer les acteurs et professionnels du tourisme du territoire autour d'un projet d'envergure. Cela se traduit également par la mise en place d'un club des hôteliers à l'échelle de Plaine Commune (mai 2015), afin d'échanger notamment sur l'accueil des supporters et visiteurs durant l'Euro 2016. Ce dialogue et ce lien avec les hôteliers perdureront après l'Euro, celui-ci représentant seulement l'élément déclencheur. Une démarche similaire sera conduite avec les Greeters et les particuliers inscrits sur les sites de location d'appartement aux particuliers.

Enfin, l'organisation de l'Euro 2016 permet de renforcer les collaborations avec Paris, et en particulier l'Office de Tourisme et des Congrès de Paris ainsi que la Mairie de Paris. L'objectif commun étant d'obtenir les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, l'Euro 2016 permet donc d'accentuer les connexions entre la capitale et sa voisine du nord, et l'enjeu pour Saint-Denis sera alors de mettre en valeur ses capacités à accueillir des grands évènements internationaux.

### *Un volet culturel*

Saint-Denis est une ville de cultures, d'art, de patrimoine et de création. Riche de sa Basilique royale, elle abrite, entre autres, un Centre dramatique national (Théâtre Gérard Philipe), et un musée d'art et d'histoire. À Saint-Denis, la culture est considérée comme un droit, un atout, une chance. Le service public et les acteurs associatifs s'emploient à rendre cette richesse culturelle et patrimoniale accessible à tous.

La ville et Plaine Commune organisent et soutiennent des événements culturels qui rythment la vie du territoire tout au long de l'année : le Festival de Saint-Denis, la Foire des savoir-faire solidaire, ou encore le Festival Métais.

Dans le cadre du contrat de développement territorial signé avec les villes et l'État, Saint-Denis et Plaine Commune ont été identifiés comme « Territoire de la culture et de la création » au sein du Grand Paris. Culture et patrimoine sont donc des marqueurs du territoire. Les villes sont reconnues comme des laboratoires artistiques, notamment dans le champ des cultures urbaines. Plaine Commune et Saint-Denis accueillent de plus en plus d'acteurs culturels et créatifs, qui entraînent un développement culturel, économique, urbain et participent à créer du lien social.

L'Euro 2016 constitue l'occasion de faire vivre ce « Territoire de la culture » et de la création ». L'évènement permettra aussi de renforcer la dynamique de l'ensemble du territoire sur ce volet du projet de développement, et le programme culturel mis en place pour accompagner l'Euro 2016 souhaite répondre à ces différents enjeux.

Les animations culturelles auront principalement lieu au sein de la fan zone, où sera installée une scène, et l'espace public sera lui aussi investi. L'objectif de la ville est de proposer une programmation culturelle plurielle avec des moments de rassemblement conviviaux et festifs, en amont ou en aval des matches, dans une démarche de diversité artistique, afin d'associer le plus grand nombre. Ce programme d'animations culturel proposera ainsi un habillage artistique du centre-ville, un pôle d'animations proposé par un collectif d'artistes du territoire, ou encore des représentations d'un spectacle proposé par l'Académie Fratellini autour du football (dans les villes de Plaine Commune). Toutes les animations et concerts au sein de la fan zone seront gratuites et en accès libre.

Par ailleurs, des manifestations culturelles emblématiques du territoire, comme le Festival de Saint-Denis ou le Festival Métais, seront mises aux couleurs de l'Euro 2016.

L'Euro 2016 est aussi l'élément déclencheur d'un projet d'héritage autour de la culture et des savoir-faire locaux : la « Street Art Avenue ». Il a été en effet décidé de profiter de l'évènement pour créer un parcours street art le long du canal Saint-Denis entre le centre-ville de Saint-Denis, le Stade de France et la Vilette à Paris.

Ce projet est porté par l'Office de Tourisme Plaine Commune Grand Paris, en partenariat avec les directions Culture et Jeunesse des villes de Saint-Denis et d'Aubervilliers, Plaine Commune, la Ville de Paris et le Parc de la Vilette. Le principe est de proposer aux artistes de rue du territoire de grapher des lieux préalablement identifiés, en associant, dans le cadre d'ateliers, les habitants, les salariés et les spectateurs des matches de l'Euro 2016 se déroulant au Stade de France. Ces ateliers auront lieu les veilles et les jours de match.

Les objectifs de cette avenue du street art sont multiples:

- permettre aux habitants de se réapproprier le canal Saint-Denis

- améliorer le cadre de vie urbain des habitants
- proposer, à long terme, un parcours de promenade le long du canal pour les habitants, les franciliens et les touristes sur la thématique du street art
- construire une passerelle pérenne entre Paris et le territoire pour faciliter les passages des flux touristiques et participer ainsi à la diffusion des flux du centre-ville historique de Paris vers les villes de Plaine Commune, et en particulier Saint-Denis
- inciter les touristes à visiter le canal pour les conduire jusqu'au centre-ville de Saint-Denis
- permettre à des artistes locaux émergents de se faire connaître
- laisser un héritage de l'Euro 2016 après l'évènement
- renforcer l'image de Plaine Commune comme territoire de la culture et de la création avant-gardiste et insolite à l'échelle francilienne et internationale.

Le lancement de cette opération est prévu à la Villette, dans le cadre de la « Foot Foraine » qui sera organisée en juin 2016.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

La ville de Saint-Denis a adopté son Agenda 21 en 2013 marquant ainsi sa volonté d'impulser une dynamique écologique et sociale sur son territoire autour de grands principes: la participation des habitants, l'équilibre entre le court et le long terme, la prise en compte des enjeux locaux et globaux (effet de serre, épuisement des ressources fossiles, modes de développement alternatifs et solidaires, etc.).

Saint-Denis et Plaine Commune souhaitent faire de l'Euro 2016 un grand évènement populaire, solidaire et durable pour que la manifestation soit en résonance avec leurs engagements pris en matière de développement durable.

Dans ce cadre, plusieurs initiatives seront menées pour intégrer l'ensemble des composantes (environnementale, sociale, sociétale et économique) à la manifestation :

- L'intégration d'exigences environnementales et sociales dans l'ensemble des marchés publics liés à l'Euro 2016 (produits et services). Celles-ci seront adaptées à chaque marché en prenant en compte un certain nombre de cibles prioritaires que s'est définie la ville (diminuer la production de déchets et favoriser leur valorisation, diminuer les impacts environnementaux liés aux achats, contribuer à la diminution des rejets de gaz à effet de serre, améliorer la qualité et les conditions d'élimination de ses effluents et sensibiliser les participants au développement durable).
- Des animations spécifiques sur le développement durable seront menées au sein de la fan zone afin de sensibiliser tous les spectateurs et notamment les plus jeunes. À travers l'Euro 2016, la ville souhaite en effet prolonger la dynamique engagée depuis plusieurs années auprès des écoliers élémentaires et maternels, dans les centres de loisirs de la ville et dans toutes les fêtes municipales. Les animations, en cours de programmation, se concentreront sur la sensibilisation à l'environnement, sur le handisport et l'égalité femmes-hommes dans le sport.
- Une attention particulière est portée à la gestion des déchets pendant la manifestation dans la mesure où celle-ci se tiendra dans le plus grand parc de la ville (utilisation de gobelets

réutilisables, déploiement de poubelles bi-flux, réutilisation du pavage, redistribution du surplus alimentaire, mise en place d'une zone de pré-tri avec une association d'insertion, sensibilisation des participants au tri et à la réduction des déchets, etc.).

- Tous les volontaires seront formés aux enjeux du développement durable et aux dispositifs mis en place par la ville pour réduire l'impact environnemental de la manifestation.
- La ville favorisera l'approvisionnement responsable en produits alimentaires avec notamment l'intégration de produits locaux au sein de la fan zone et la mise à disposition de fontaines à eau pour les familles.
- La mise en place de toilettes sèches sur une partie de la fan zone pour sensibiliser les utilisateurs aux économies d'eau et aux déchets.

### ***L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat***

Saint-Denis et Plaine Commune sont engagés dans de nombreux partenariats avec des acteurs publics et privés sur leur champ de compétences respectives. Dans le cadre de l'Euro 2016, la ville a mis en place des partenariats ambitieux avec la ville de Paris (synergies dans de nombreux domaines : accueil des spectateurs et touristes, promotion des programmes d'animation des deux villes, actions d'animations sportives communes, etc.), le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis et le Conseil régional Ile-de-France (toujours à l'étude).

Saint-Denis, avec l'appui de Plaine Commune, a par ailleurs élaboré une stratégie de partenariat auprès d'acteurs institutionnels comme privés afin de trouver des soutiens pour la mise en place de son programme d'animations.

Enfin, la ville échange et dialogue également avec son environnement direct et les différentes parties prenantes impliquées et/ou impactées par l'évènement : commerçants, riverains, associations sportives et culturelles, et les partenaires institutionnels locaux.

### ***L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs***

Saint-Denis est un territoire d'évènements et a su démontrer ses qualités d'accueil à l'occasion de grandes compétitions sportives comme la Coupe de monde de football en 1998, les Championnats du monde d'athlétisme en 2003 ou encore la Coupe du monde de rugby en 2007. La ville accueille de nombreuses manifestations tout au long de l'année, notamment au Stade de France, et celles-ci peuvent être des rencontres sportives, des concerts, des conférences, ou encore des expositions.

Forte de ses savoir-faire, Saint-Denis s'associe aujourd'hui pleinement à la candidature de Paris pour les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024. La candidature de Paris s'appuie en majorité sur des équipements existants en Île-de-France. Elle est construite sur un partenariat renforcé entre la capitale et le département de la Seine-Saint-Denis, dont la jeunesse est un atout majeur.

Le site Bord de Seine-Pleyel a par ailleurs été retenu à l'issue du Conseil d'administration de l'association Ambition Olympique pour accueillir le village olympique. Au-delà du Stade de France, qui constituerait le point névralgique de l'évènement, Saint-Denis serait au cœur du projet avec la construction d'un équipement aquatique pour les épreuves de piscine et de water-polo, ainsi que le village olympique.

Le site proposé par Plaine Commune pour le village olympique bénéficie de nombreux atouts pour accueillir les 17 000 athlètes qui seront suivis dans le monde entier durant l'été 2024. Il est localisé conjointement sur les communes de Saint-Ouen, Saint-Denis et L'Île-Saint-Denis.

Le projet porté par Plaine Commune correspond aux enjeux de compacité du village olympique souhaité par le mouvement sportif. Il met également en valeur l'important patrimoine industriel du territoire puisque les locaux de la Cité du Cinéma pourraient être utilisés par les athlètes comme des lieux de vie durant toute la compétition.

Le village olympique agira comme un accélérateur de développement d'un projet déjà engagé. En effet, la plupart des projets urbains sur la zone concernée (Pleyel, Eco quartier fluvial de L'Île-Saint-Denis, projet Universeine) sont déjà lancés.

Accueillir les Jeux Olympiques 2024 garantirait aussi la réalisation et la tenue des délais de nombreux projets du territoire comme le Grand Paris Express (prolongement de la ligne 14, création des lignes 16 et 17 d'ici à 2024), le franchissement à Pleyel et le T8 sud.

Enfin, cela représenterait une opportunité de doter la Seine-Saint-Denis des équipements sportifs qui lui font défaut. En effet, outre la création d'un centre aquatique olympique à Aubervilliers équipé de trois bassins dont deux de 50 mètres, la piscine de Marville de Saint-Denis sera entièrement rénovée pour accueillir les compétitions de water-polo, avec en héritage deux bassins de 50 mètres. Plusieurs sites sportifs existants du territoire seront remis en état pour permettre l'entraînement et la préparation des athlètes. Autant d'équipements qui bénéficieraient de façon pérenne aux habitants du territoire.

## Notes

1. <http://www.plainecommune.fr/les-projets/projets-urbains/pleyel-au-coeur-du-grand-paris/>
2. <http://www.plainecommune.fr/les-projets/projets-urbains/gare-confluence/>
3. <http://www.plainecommune.fr/les-projets/projets-urbains/campus-condorcet/>
4. <http://www.plainecommune.fr/les-projets/projets-urbains/nozal-front-populaire/>
5. <http://www.plainecommune.fr/les-projets/projets-urbains/porte-de-paris/>
6. <http://www.plainecommune.fr/les-projets/projets-urbains/les-tartres/>

## SAINT-ETIENNE

Population 2014	Croissance démographique (%) 2000-14	PIB par habitant (USD) 2010	Productivité de la main d'œuvre (USD) 2012	Nombre de chômeurs 2014	Croissance de l'emploi (%) 2010-14
525 488	0.18	29 869	75 441	21 685	-0.4

Données OCDE, Base de Données Métropolitaines (<http://measuringurban.oecd.org/#>)

La ville de Saint-Étienne est située dans le département de la Loire, en région Auvergne-Rhône-Alpes. Son histoire est liée à l'expansion industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle, avec des secteurs d'activité déjà présents sur le territoire au XV<sup>ème</sup> siècle, comme celui de la production métallurgique spécialisé dans les armes blanches, puis à feu, qui rendra la ville célèbre (Armeville).

Considérée comme le centre économique de la Loire, la ville de Saint-Etienne comptait plus de 172 000 habitants en 2013. Elle est la 2<sup>ème</sup> commune d'Auvergne-Rhône-Alpes. La Communauté d'agglomération de Saint-Etienne Métropole rassemble 45 communes. Son territoire, attractif pour l'activité économique et pour les visiteurs, est aussi dynamique : après la fermeture de Manufrance, des mines de Charbon et de GIAT Industries, le territoire a su se mobiliser et redresser son économie. La métropole a ainsi su redéployer son tissu industriel et procéder à une tertiarisation de ses secteurs d'activité. Aujourd'hui, le design est un des secteurs dominants du territoire et la métropole est en pleine mutation.

La métropole de Saint-Etienne bénéficie d'un cadre naturel privilégié (les Gorges de la Loire) d'une richesse culturelle de notoriété internationale (le Centre dramatique National, le Musée d'Art Moderne, l'Opéra-Théâtre) d'un réseau aérien, routier et ferroviaire dense (3 aéroports internationaux, des liaisons TGV), qui sont autant d'atouts pour un rayonnement à l'échelle internationale.

Sélectionnée comme ville hôte, Saint-Etienne accueillera quatre matches, dont un huitième de finale, au Stade Geoffroy-Guichard, lors de l'Euro 2016.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

Le développement économique est une compétence qui relève de la Communauté d'agglomération de Saint-Etienne Métropole avec laquelle la ville de Saint-Etienne travaille en étroite collaboration. La ville de Saint-Etienne agit sur des missions de gestion opérationnelle de proximité avec notamment la gestion de son patrimoine immobilier économique, le commerce et l'artisanat, ou encore l'insertion par l'économique.

Le développement économique et la politique de la ville font partie des compétences de Saint-Etienne Métropole dont l'ambition est de bâtir un territoire plus attractif. À ce titre,



la métropole et la ville font du design un outil d'innovation, d'anticipation et de prospective, au service des acteurs économiques du territoire. Saint-Étienne est la seule ville française désignée Ville créative pour le design par l'Unesco et la seule ville labellisée « French Tech # Design Tech ».

Le territoire stéphanois joue un rôle de laboratoire du design et à l'occasion de l'Euro 2016, le projet « Rue Connectée » sera mis en œuvre dans le quartier créatif Manufacture. Ce projet a pour but d'expérimenter ce que la technologie peut apporter à l'échelle d'un quartier et de tester de nouveaux usages numériques innovants.

L'expérience du projet « Rue Connectée » proposera aux visiteurs un espace de détente (sur l'esplanade de la Cité du design et la rue Jean Réchatin), avec pour ambition de rendre le design accessible à tous à travers des expérimentations. Le projet, qui s'articulera autour des acteurs et des créateurs présents sur le site de Manufacture, proposera ainsi:

- un parcours matérialisé avec des objets, du mobilier (des bancs, tables de pique-nique, parasols, transats, balançoires), et des éléments ludiques sportifs (ping-pong pipe, panier de basket, cage de foot baby-foot)
- un parcours de découverte physique avec des zones d'attraction, d'animation, de jeux, d'activités physiques, sportives, danse, ou encore théâtre
- un parcours d'information virtuelle: pour découvrir et tester des innovations numériques et accéder à des contenus (la galerie Virtuelle, le E-commerce, la réserve déboussolée, etc.).

Dans le cadre de l'Euro 2016 le Stade Geoffroy-Guichard a été entièrement rénové et représente un site éco-responsable et innovant avec 2 600 m<sup>2</sup> de panneaux solaires photovoltaïques pour environ 200 000 kWh /an (depuis 2007) ; un parc de cinq véhicules électriques pour la maintenance et la surveillance du stade ; un projet d'utilisation de biodiesel pour l'éclairage du stade et issu du recyclage d'huiles alimentaires collectées par une association locale d'insertion par l'emploi ; la récupération de l'eau de pluie pour l'arrosage de la pelouse ; 3 000 m<sup>2</sup> d'espaces réceptifs isolés, chauffés et rafraîchis par des pompes à chaleur. Ce « stade vert » favorise également le tri des déchets dans les salons et les tribunes, ainsi que le compostage des déchets alimentaires et organiques.

Les accès au stade, surnommé le « Chaudron », sont aujourd'hui facilités, notamment par la présence d'ascenseurs dans chaque tribune et des accès aux personnes handicapées : 126 places doublées de 126 places modulables pour les accompagnateurs sont réservées aux personnes en fauteuil, 20 places sont équipées pour recevoir des personnes malvoyantes, 20 places sont équipées pour recevoir des personnes malentendantes, 72 places sont sécurisées et réservées au Club des Handi-supporters

De nombreuses infrastructures ont également été rénovées et une nouvelle ligne de tramway desservant le stade et les principaux équipements de loisirs et sportifs de la ville et de l'agglomération a été créée. En effet, l'ambition de la ville est que chaque habitant puisse trouver sur le territoire les conditions et les moyens de pratiquer le sport de son choix.

À cet effet, les installations sportives ont été modernisées pour offrir à tous, associations et particuliers, des sites de plus grande qualité, plus sûrs et plus économes en consommation d'énergie. Ces installations s'adaptent ainsi aux nouvelles pratiques sportives urbaines avec des parcours de santé, des « city stades », ou encore des aires de musculation urbaine (dans le quartier de Montreynaud).



La dotation de 2 million EUR, accordée par l'UEFA<sup>©</sup> dans le cadre de l'héritage Euro 2016 et destinée à financer des équipements sportifs en lien avec le football, a permis de favoriser l'émergence de projets sur le territoire stéphanois. Cet héritage permet d'assurer une répartition équilibrée des équipements sportifs, qui soient adaptés, attractifs et de qualité sur l'ensemble du territoire de la Communauté urbaine.

En 2016, les dépenses d'investissement allouées au sport se sont ainsi élevées à 2.21 millions EUR, consacrés à la création d'un terrain synthétique au stade Biorange à Saint-Victor, des travaux dans la salle omnisport, ou encore à la rénovation de la piste de BMX.

Au titre de l'héritage de l'UEFA<sup>©</sup>, 23 communes ont présenté un projet qui soit au service du quotidien et nécessaire au dynamisme de la vie locale. Ces communes ont ainsi pu bénéficier d'un soutien financier conséquent :

- Le stade de la Bargette de Saint-Priest-en-Jarez a été le 1<sup>er</sup> à bénéficier du fond héritage.
- Le gazon synthétique a été remplacé sur les terrains de Cellieu, Fraisses, le Chambon-Feugerolles, l'Étrat, la Tour-en-Jarez, Saint-Priest-en-Jarez, Saint-Héand, Saint-Étienne, Rive-de-Gier, et La Fouillouse.
- Des pelouses naturelles et des terrains stabilisés ont été transformés en terrains synthétique (à Roche-la-Molière, Saint-Genest-Lerpt, La Grand-Croix, Lorette, Firminy, Saint-Christo-en-Jarez, Marcenod, Vafleury, Saint Romain-en-Jarez, Saint-Étienne, et Saint-Victor-sur-Loire).
- Des terrains synthétiques ont été construits (à Andrézieux-Bouthéon, Génilac, Saint-Martin-la-Plaine, et Saint-Joseph).

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale***

En préambule à l'évènement, Saint-Etienne a mis en place un programme d'animations qui permet d'associer l'ensemble des habitants du territoire et de concrétiser la montée en puissance événementielle de l'Euro 2016 sur l'agglomération. À ce titre, les 45 communes de la métropole se sont mises aux couleurs de l'Euro et des soirées festives, avec des concerts d'artistes émergents du territoire, ont été organisés dans 12 communes de la métropole.

Des actions ont également été entreprises dans les écoles dans le cadre d'un programme d'éducation à l'écocitoyenneté et au développement durable mené par la mission éducation de la métropole. Ce programme vise à sensibiliser au respect des diversités et dix classes d'écoles primaires participeront à un module d'animations « Vivre et respecter la diversité ».

De plus, la ville ambitionne de rassembler ses habitants dans le cadre de manifestations et de conférences :

- La gare de Chateaucieux accueillera, en mai 2016, le « Trophy Tour » : la coupe Henry Delaunay fera un tour de France en train et une halte de trois jours est prévue à Saint-Etienne où elle sera présentée aux stéphanois. Une exposition sera ouverte au public à l'intérieur du train.
- Un cycle de conférences unique intitulé « Les Conférences de l'avant match », avec six conférences-débats ouvertes gratuitement au public et proposées entre mars et mai 2016 pour échanger, débattre et philosopher autour de la « planète foot ». Des anciens

joueurs internationaux, des journalistes, des consultants, des écrivains, et des présidents de clubs seront présents à Saint-Etienne afin de prendre part à ses conférences.

Pour mener à bien l'organisation de l'Euro 2016, la métropole de Saint-Etienne a procédé au recrutement de 500 bénévoles qui bénéficieront de formations sur les sites dans lesquels ils interviendront et recevront une tenue complète fournie par Saint-Étienne. Ces bénévoles, véritables ambassadeurs du territoire, permettront de renforcer le dispositif d'accueil, de logistique, d'accompagnement des personnes à mobilité réduite et aura la charge d'un ensemble d'actions pour faire de la manifestation populaire un événement éco-responsable.

La Métropole a reçu plus de 800 candidats pour son programme de bénévoles, dont 148 qui étaient en recherche d'emploi. Saint-Etienne Métropole s'emploie à encourager l'activité économique et à créer des emplois sur tout le territoire de l'agglomération. Des actions sont engagées pour soutenir l'emploi et la cohésion sociale, actions portées par les acteurs d'insertion par l'économie (dont la Maison de l'Emploi), et des programmes d'accès à l'emploi, dont le PLIE.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel***

#### *Un volet touristique*

Le territoire stéphanois offre une diversité de paysages ainsi que de nombreuses activités culturelles et sportives. Ainsi, la ville de Saint-Étienne, classée ville Unesco de design en 2010, est une ville d'art et d'histoire et la métropole dispose de nombreux atouts touristiques.

Les missions de développement touristique du territoire ne visent pas seulement à attirer des touristes et des investisseurs mais également à valoriser un paysage urbain, une expression culturelle et à initier les visiteurs aux coutumes et activités locales.

Dans le cadre de l'évènement, un programme d'animation destiné aux visiteurs et aux habitants a été défini en tenant compte du calendrier de l'évènement et des publics. L'ambition de ce programme, soutenu par les habitants, est de permettre à chacun de participer à la fête et de renforcer l'attractivité du centre-ville de Saint-Étienne, avec notamment:

- La fan zone du Parc François Mitterrand : un concert sera organisé après chaque match disputé à Saint-Étienne. La fan zone a une capacité de 20 000 personnes, elle disposera d'un écran de 77 m<sup>2</sup>, d'une scène de 100 m<sup>2</sup> et de 3 entrées publiques sécurisées.
- L'espace Sainté Kid's Games, situé sur la Place Dorian : cet espace ludique hébergera, pour les plus jeunes, des jeux et des ateliers d'arts plastiques associatifs et pour les moins jeunes un espace de jeux vidéo vintage de football sur téléviseurs anciens.
- L'espace Sainté Guest, situé sur la Place Chavanelle, qui pourra accueillir jusqu'à 3 000 personnes, sera ouvert en alternance avec la fan zone, il sera pourvu d'un écran qui diffusera les matches (2 huitièmes de finale - 2 quarts de finale) et d'une scène pour les artistes émergents du territoire.
- L'espace Sainté Urban Touch, sur le Parvis des Ursules où les amateurs de sports et cultures urbaines pourront montrer leur talent sur des équipements à leur disposition (rampes BMX, skate, terrains de Street Foot & Basket, piste de roller, etc.).

- L'espace Sainté Liberty, Place Jean Jaurès, où durant toute la durée de la compétition des DJs animeront la place lors des soirs de match prévu au Stade Geoffroy-Guichard.
- L'espace Sainté High Tech, Place de l'Hôtel de Ville, avec le Village des Partenaires, des savoir-faire et des arts, implanté au cœur de Saint-Étienne. Cet espace accueillera les acteurs du territoire réunis sous les bannières des technologies de pointe, le design industriel, l'artisanat d'art. Des créateurs et des artistes pourront présenter leurs activités et leurs œuvres dans des espaces « Show-Room ».

Les projets d'animations bénéficieront du label « Sainté welcomes Europe » qui permettra d'afficher la singularité du projet territorial stéphanois, de réunir sous une même bannière toutes les forces vives du territoire qui veulent afficher leur qualité d'accueil, et d'impliquer dans l'évènement l'ensemble de ces acteurs. Les commerçants, en première ligne dans l'accueil des supporters étrangers, pourront ainsi afficher leur fierté de participer à la compétition internationale et se verront remettre un kit de communication « Sainté welcomes Europe ».

Un guide de l'Euro 2016 spécial Saint-Étienne sera offert aux visiteurs étrangers qui se déplaceront à Saint-Étienne pour supporter leur équipe, mais aussi au public local, soucieux de garder un souvenir de l'évènement. Il permettra de trouver, dans un seul et même support, l'intégralité du planning d'animations de la ville. Ce guide paraîtra quelques jours avant le début de la compétition et sera tiré à 100 000 exemplaires.

Enfin, et pendant toute la durée de l'évènement, les supporters auront la possibilité d'être hébergés au parc des Sports de Méons. Facilement accessible par route, le « Fan Camp » pourra accueillir jusqu'à 250 toiles de tente, et une centaine d'emplacements pour camping-car sera disponible. Une grande attention sera portée à la qualité de l'accueil, à la sécurité et aux services pour les supporters. L'emplacement du camp et son infrastructure devront faciliter l'accès aux différents sites de la compétition.

### *Un volet culturel*

La culture est considérée comme un véritable enjeu au regard de son impact sur le territoire en termes de développement personnel, développement économique, attractivité et rayonnement, cohésion sociale et territoriale ou encore identité métropolitaine.

A l'occasion de l'Euro 2016, les visiteurs pourront profiter pleinement de leur séjour sur le territoire stéphanois avec la Saint-Etienne City Card. Cette carte est un Pass culturel et loisirs qui permet d'accéder aux musées et à 20 attractions proposées sur Saint-Etienne. Les transports en commun illimités et gratuits permettront aux visiteurs de se déplacer facilement sur le territoire et de découvrir toutes les richesses de la région.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

Dans le cadre de sa politique de transition énergétique l'Agglomération s'est engagée dans un Plan Climat Energie Territorial<sup>1</sup> (PCET) dont l'une des actions emblématiques est le programme d'actions Territoire à Energie Positive<sup>2</sup> (TEPOS), porté avec le Parc naturel régional du Pilat.

Les politiques publiques de l'Agglomération, en termes de déplacement, d'habitat, de développement économique, ou de gestion des déchets, soutiennent la réduction de

la consommation d'énergie et le développement de la production d'énergie renouvelable, l'attractivité du territoire, et la création de nouvelles activités économiques et d'emplois.

Reconnues et labellisées « Territoire à Énergie Positive pour la Croissance Verte », « Ville Durable et Solidaire » et « Ville Respirable », la métropole et la ville de Saint-Étienne ambitionnent de faire de l'Euro 2016 un évènement éco-responsable exemplaire.

Un ensemble de mesures concrètes et innovantes ont ainsi mis en place pour contenir l'empreinte écologique de l'évènement. Un plan d'actions a été défini et il consiste non seulement à intervenir sur les questions de respect de la diversité, de l'accès pour tous à la culture et à la santé, mais aussi à développer les transports publics, la gestion des déchets, l'optimisation des énergies, et l'approvisionnement en produits et services durables.

Ainsi, ce plan d'action concernera les 500 bénévoles, qui ont été spécifiquement formés aux gestes écocitoyens et à l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Pour leurs déplacements, ces bénévoles pourront utiliser le « Kiffy », un tricycle 100 % stéphanois, permettant de transporter jusqu'à 80 kg de charge.

De plus, les cheminements piétons seront priorisés et adaptés aux personnes en situation de handicap entre le Stade Geoffroy-Guichard et la fan zone, la fan zone et le centre-ville, la fan zone et la gare de Châteaueux. Toute la signalétique sera pensée en ce sens et les dessertes de transports en commun seront renforcées.

Les denrées non consommées au sein du Stade Geoffroy-Guichard seront redistribuées aux plus démunis (dans la limite des contraintes fixées par la loi et les bonnes règles sanitaires). Les déchets du stade qui ne pourront être redistribués seront compostés dans le lycée professionnel Montravel de Villars.

L'utilisation des éco gobelets, fabriqués par la société Green Cup à Saint-Étienne, permettra de limiter la production de déchets. Des poubelles de tri sélectif seront disposées sur tous les sites de l'évènement, y compris dans le Stade Geoffroy-Guichard, et des bénévoles informeront les supporters sur le bon comportement à adopter.

Des prises de recharge pour smartphones et tablettes fonctionnant à l'énergie solaire seront installées à l'usage des supporters.

Le projet inédit de biodiesel, créé à partir d'huile de friture, permettra d'éclairer le Stade Geoffroy-Guichard. Le biodiesel servira ainsi à alimenter le groupe électrogène et sera utilisé les soirs de match.

Enfin, la clause d'insertion dans les marchés publics et les Délégations de Service Public (DSP) que la métropole et la ville de Saint-Étienne passeront avec les entreprises constitueront un levier pour favoriser l'insertion durable des publics éloignés de l'emploi.

### ***L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat***

La ville de Saint-Étienne travaille en étroite collaboration avec les services économiques de la collectivité et les acteurs de l'entrepreneuriat, du design, de l'innovation et du marketing territorial de Saint-Etienne Métropole.

De nombreux partenariats sont également créés avec d'autres acteurs publics et privés, comme les services de l'État, le Conseil régional, le Conseil général, les partenaires sociaux, les commerçants et leurs associations, les acteurs de l'emploi et de l'insertion, ou encore avec les entreprises du territoire stéphanois.

A l'occasion de l'Euro 2016, l'UEFA<sup>©</sup>, la ville de Saint-Etienne, Saint-Etienne Métropole et l'Office de Tourisme se mobilisent et s'organisent pour accueillir un évènement qui soit festif et populaire. Un travail partenarial est également initié avec le district de football, ainsi que le mouvement sportif stéphanois, qui collaborent au niveau local pour permettre d'accueillir l'évènement dans les meilleures conditions.

### *L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs*

La Biennale Internationale Design Saint-Étienne, créée en 1998, est une manifestation majeure du territoire stéphanois, reconnue comme l'un des plus grand évènement design professionnel et grand public, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

En 2008, à l'occasion de ses dix ans d'existence, la Biennale a accueilli 85 000 visiteurs répartis sur les quinze jours d'ouverture. Cet évènement médiatique de renommée internationale a également accueilli 270 journalistes, dont 100 nationaux et 80 internationaux.

La dimension internationale de la Biennale et son rôle de catalyseur sur le territoire s'inscrivent dans la démarche générale de développement par le design de la ville de Saint-Étienne, Ville créative Unesco de design depuis 2010.

La ville de Saint Etienne dispose ainsi d'une grande renommée dans l'accueil de grands évènements avec lesquels la métropole ambitionne de créer de la richesse et des emplois, soutenir l'économie locale et renforcer la cohésion sociale.

Pour l'agglomération, qui souhaite développer son rayonnement international, les grands évènements sont des facteurs d'attractivité et de dynamisme. Aussi, pour réaliser cette ambition, la métropole et la ville de Saint-Etienne travaillent avec les clubs locaux et les fédérations pour accueillir des compétitions à rayonnement national et international :

- Tour de France en 2014
- course cycliste Paris-Nice en 2015
- match de préparation à l'Euro 2016, France – Danemark,
- match mondial contre la pauvreté des Nations Unies en 2015
- demi-finale de Coupe d'Europe de rugby ASM Clermont Auvergne – Northampton en 2015
- des manifestations handisports, championnats de natation, de gymnastique, et l'Euro 2016.

L'Euro 2016 sera ainsi l'occasion de démontrer le savoir-faire stéphanois en matière d'accueil et d'organisation, et aujourd'hui, Saint-Etienne a été retenue comme ville d'accueil des Jeux Olympiques de 2024, dans le cadre de la candidature de Paris.

## *Notes*

1. <http://www.tousacteursduclimat.fr/>
2. <http://www.tousacteursduclimat.fr/decouvrir/territoire-a-energie-positive/>

## TOULOUSE

Population 2014	Croissance démographique (%) 2000-14	PIB par habitant (USD) 2010	Productivité de la main d'œuvre (USD) 2012	Nombre de chômeurs 2014	Croissance de l'emploi (%) 2010-14
1 309 149	1.75	41 131	93 312	58 207	0.57

Données OCDE, Base de Données Métropolitaines (<http://measuringurban.oecd.org/#>)

Toulouse, capitale historique du Languedoc, est le chef-lieu du département de la Haute-Garonne et de la région Midi-Pyrénées. La ville compte près de 440 000 habitants (hors agglomération), ce qui en fait la quatrième ville la plus peuplée de France.

A la différence d'autres métropoles, Toulouse n'a pas connu la Révolution industrielle du XIX<sup>ème</sup> siècle, et les difficultés d'une reconversion. Pendant la Première Guerre mondiale la cité a accueilli les premières entreprises de l'aéronautique, qui devaient alors se situer le plus loin possible des frontières avec l'Allemagne : Toulouse avait trouvé l'industrie qui allait contribuer à son essor économique.

Berceau de la firme Airbus, Toulouse est aujourd'hui une technopole Européenne qui regroupe de nombreuses industries de pointe en matière d'aéronautique, d'informatique et de spatial, ainsi que de nombreux instituts de recherche publics et privés. La ville représente 38 % des besoins de main d'œuvre de toute la région et en 2013 Airbus Toulouse est devenu le premier site industriel de France. Toulouse est aussi une ville étudiante qui regroupe environ 90 000 étudiants dans ses universités

Le patrimoine architectural - avec des sites classés à l'Unesco -, culturel et gastronomique de la ville lui confère un potentiel touristique important. Toulouse est riche de plusieurs musées (Musée d'Art Moderne, Musée des Beaux-Arts, Musée d'Histoire Naturelles, etc.) et monuments (Le Capitole, la Basilique Saint Sernin, ou encore les berges du Canal du Midi, classé Patrimoine Mondial de l'Unesco).

Très attaché aux valeurs fondamentales du football, le Toulouse Football Club représente le club phare de la région Midi-Pyrénées. La Ville rose, sélectionnée pour accueillir l'Euro 2016, accueillera ainsi quatre matches au Stadium de Toulouse lors de l'Euro 2016 : avec trois matches de poule et un match de huitième de finale.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement économique et d'investissement***

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, la Communauté urbaine de Toulouse est une métropole. Toulouse est aujourd'hui une des 37 communes qui composent Toulouse Métropole, établissement public de coopération intercommunale (EPCI). La Métropole toulousaine a conservé les compétences de la Communauté urbaine, comme le développement économique



et emploi, l'environnement et développement durable. Elle bénéficie aujourd'hui d'un fort tissu économique local du fait de l'influence des secteurs de l'industrie, de l'aéronautique, de l'agroalimentaire, du tourisme ou encore de la construction.

Avec L'Euro 2016, Toulouse a pour volonté de renforcer son dynamisme économique en mettant en valeur son patrimoine touristique, architectural, patrimonial et commercial. La ville mobilise toutes les forces vives du bassin économique territorial en les associant à des groupes de travaux et de réflexion. Cette mobilisation a pour objectif de favoriser l'émergence de projets innovants qui contribuent au développement et à la promotion des pôles de compétitivité. Toulouse mobilise ainsi l'ensemble des acteurs économiques sur de nombreuses actions et animations, qui se dérouleront en centre-ville mais aussi dans les quartiers, afin de favoriser l'attractivité économique de la ville.

Toulouse est une ville en mutation. L'agglomération toulousaine s'est fixée comme objectif de développer de nombreux projets<sup>1</sup> à l'échéance 2017. Ces projets ont pour vocation de maintenir Toulouse à son niveau de capitale du Sud-Ouest et d'améliorer sa visibilité nationale et Européenne.

A l'occasion de l'Euro 2016, la ville de Toulouse a procédé à l'aménagement et à la rénovation de certaines de ses infrastructures. Le Stadium de Toulouse a été entièrement rénové en vue du tournoi. Les travaux du Stadium ont été financés par la ville de Toulouse et ses partenaires (État, Conseil Régional Midi-Pyrénées et Conseil Départemental de la Haute Garonne).

Ce projet concernait alors la mise aux normes de l'enceinte dans le respect du cahier de charges de l'UEFA, la restructuration du stade afin de pouvoir accueillir 40 000 personnes et permettre l'organisation de spectacles ou concerts de grande capacité, la construction d'un bâtiment annexe (billetterie, boutique du club, locaux de service et logement du gardien), la mise aux normes accessibilité. Le projet de rénovation du stade s'est inscrit dans une démarche exemplaire en matière de développement durable.

La subvention de 2 millions EUR accordée par l'UEFA<sup>©</sup> a été consacrée aux équipements sportifs de football et quatre sites de football ont bénéficié d'importants travaux d'aménagements, de rénovation ou de réalisation :

- la ZAC de l'Hers avec la réfection et l'extension des locaux
- le site Amouroux, avec le remplacement de la surface stabilisée
- le site de la Ramée avec le remplacement de la surface engazonnée
- le site de Rangueil avec la mise en conformité du terrain de football.

De plus, la ville a soumis des projets de réalisation de terrains et de « club house » (lieux de vie des clubs résidents qui aménagent et font vivre les locaux) dans le cadre de l'héritage UEFA<sup>©</sup>.

L'espace public toulousain sera aussi réaménagé et des travaux ont été entrepris sur la Fan Walk, c'est-à-dire le cheminement qu'emprunteront les supporters. Un effort particulier a par ailleurs été réalisé pour favoriser l'accès aux personnes à mobilité réduite. La ville a également procédé à l'aménagement de quatre pontons pérennes sur les Berges de la Garonne afin de permettre aux bateliers de s'arrêter ou de stationner.



### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de création d'emploi et d'inclusion sociale***

En termes de développement et de cohésion sociale, l'objectif de la ville est de réunir et associer tous les publics à l'évènement dans le but de partager des temps de rencontres loin de leur contexte habituel. L'accueil de l'Euro 2016 permettra alors de créer du lien social, de favoriser des rencontres et des échanges intergénérationnels.

Tous les publics sont conviés à devenir des acteurs de l'évènement et à s'impliquer dans différentes animations. La ville a ainsi défini un parcours supporteurs adapté aux Établissements Recevant du Public, (ERP, dans le cadre du handicap), des animations pour des enfants hospitalisés ont été mises en place ainsi que des journées récréatives avec des tournois de football pour des ressortissants Européens.

En lien avec l'Euro 2016, la ville de Toulouse a également organisé :

- La finale de « l'académique football » réunissant les meilleures équipes de l'académie de Toulouse : 4 équipes de garçons et 4 équipes de filles, collégiens âgés de 13-14 ans (élèves de sections sportives) qui se rencontre dans le cadre des actions de l'UNSS, Union Nationale du Sport Scolaire.
- Un Tournoi FIFA 16 dans plusieurs bibliothèques, sur console : les médiathèques Empalot, Grand M et José Cabanis et la Bibliothèque Serveyrolles organisent un tournoi FIFA sur console. La finale se jouera à la Médiathèque José Cabanis et se clôturera par une remise de prix.
- Des Portes ouvertes au Stadium : la ville propose de découvrir les nouveaux aménagements du Stadium (vestiaires, tunnel d'entrée des équipes, loges, tribune de presse avec vue sur le PC sécurité, les équipements techniques, etc.).
- L'exposition « Les Bleus venus des 4 coins du monde » : une exposition culturelle sur l'équipe de France de football. Cette exposition retrace le parcours des joueurs issus des vagues d'immigration successives afin de valoriser le multiculturalisme dominant au sein de l'équipe de France.
- Un match amical international de l'équipe de France de futsal : les joueurs disputeront une double confrontation amicale face à la Roumanie au Petit Palais des Sports.
- La mobilisation des séniors, avec la création d'un maillot de football géant. Ce maillot en laine de près de 10 mètres de large sera dévoilé le 10 juin sur la façade du Capitole et sera ensuite exposé en divers endroits de la ville

Pour son volet emploi, la ville de Toulouse dispose du dispositif Toulouse Métropole Emploi (TME), créé en 2012 par la métropole. Cette structure rassemble tous les acteurs de l'emploi dans le but de réaliser des actions plus lisibles, concertées et efficaces. La ville travail avec tous les acteurs de l'insertion par l'économique présents sur son territoire et dans le cadre de son PLIE.

L'Euro 2016 est un facteur de création d'emplois pour la ville et les principaux secteurs de recrutement sont la sécurité, le gardiennage, le nettoyage, la restauration hôtellerie et l'accueil. L'objectif de la ville est de créer des emplois pouvant déboucher sur un CDI ou un CDD, plus particulièrement dans le secteur de la sécurité, en proposant une formation en vue d'une certification de Qualification Professionnelle.

La commune, en partenariat avec le Pôle Emploi et les Missions Locales, a ainsi constitué un groupe de travail pour réaliser des actions qui encouragent le recrutement dans le cadre des missions de l'Euro 2016. Ces actions portent sur :

- la signature d'une convention cadre de partenariat qui décline l'accord cadre national à l'échelle de la Région
- l'organisation d'un job dating dédié à l'organisation et à l'accueil de l'évènement sportif
- l'accompagnement des demandeurs d'emploi (parcours professionnel et formation qualifiantes)
- l'intégration de clauses d'insertion professionnelle dans les marchés d'appel d'offre relatifs à la réfection du stade
- le recrutement de jeunes en « service volontaire Européen », dans le cadre de projet Erasmus.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement touristique et culturel***

#### *Un volet touristique*

Toulouse se classe en tête des villes françaises les plus visitées et dispose d'un potentiel touristique important. La ville, qui souhaite conserver cette affluence touristique et faciliter l'organisation d'évènements, œuvre pour se positionner comme une ville de congrès scientifiques et internationaux. La ville de Toulouse s'est aussi engagée dans le label touristique So Toulouse qui, depuis 2012, est devenue la marque de rayonnement de la métropole toulousaine.

A l'occasion de l'Euro 2016, Toulouse accueillera les habitants et les visiteurs qui le désirent sur sa fan zone installée sur les allées Jules-Guesde et qui pourra accueillir jusqu'à 12 000 spectateurs. Cette zone permettra aux supporters de regarder, sur écran géant, les quatre matches accueillis à Toulouse<sup>2</sup> et les matches de l'équipe de France<sup>3</sup>. Elle prévoit un espace partenaires, un espace d'animations, de divertissement et un espace de restauration.

La ville, en partenariat avec l'Office de Tourisme, souhaite développer le tourisme de loisirs et fidéliser la clientèle en soutenant des actions qui conduiraient les visiteurs à prolonger leur séjour. Le programme de «Greeters» mis en place avec un réseau de Toulousains bénévoles permet d'accueillir les touristes pour leur faire découvrir Toulouse.

#### *Un volet culturel*

Toulouse est une ville d'art et d'histoire qui dispose d'un important patrimoine architectural et artistique, et d'une offre culturelle dense : le Centre des Congrès Pierre Baudis, le Musée d'Art Moderne et Contemporain des Abattoirs ou encore, la Cité de l'Espace.

La programmation culturelle toulousaine s'articule autour de hauts lieux d'expositions, de nombreux festivals et des évènements d'envergure nationale. Le projet culturel développé par la ville est destiné à l'ensemble de la population et a pour ambition d'impliquer toutes les forces vives de la cité : les acteurs culturels, sociaux, universitaires, scientifiques, industriels, économiques, associatifs, citoyens, etc.

A l'occasion de l'Euro 2016, Toulouse souhaite mettre en lumière ce patrimoine culturel et son tissu associatif. Un programme d'actions a été mis en place, soutenu par de nombreux acteurs locaux :

- la création d'un Pass Tourisme, avec le Pass Tourisme So Toulouse Premium : transports en commun offerts (bus, métro, tramway et navette aéroport), entrées gratuites ou à tarifs réduits pour les monuments et sites touristiques, shopping, services, festival, etc. Il y a aussi le Pass Tourisme So Toulouse, avec un tarif moindre et recentré sur les incontournables touristiques (musées, visites guidées, transports en commun).
- un package agrément affaires, un programme « éductours », et des visites gourmandes
- un guide des supporters avec des plans pour faciliter les déplacements, et le calendrier complet des animations (disponible en anglais et espagnol)
- un stand supporters et marché gourmand.

### ***L'Euro 2016 – Catalyseur de développement durable***

Depuis plusieurs années, la ville de Toulouse a inscrit le développement durable comme un axe primordial de la politique de la ville. La maîtrise de l'énergie, la culture, le développement économique et social, la santé ou encore la coopération décentralisée sont des domaines déjà fortement pris en compte.

Dans le cadre de l'organisation de l'Euro 2016, Toulouse a défini des stratégies de développement durable qui unissent l'évènement sportif mondial à des conduites responsables. Pour cela, diverses actions ont été entreprises, comme l'incitation au tri sélectif, la mise en place de containers et l'application d'une signalétique adaptée.

Ainsi, dans son Cahier des Charges Euro 2016 fan zone, la ville de Toulouse insiste sur le fait que l'évènement se doit de respecter des contraintes liées à l'environnement. Toutes les démarches et activités liées à l'animation de la fan zone seront tenues de respecter les prescriptions réglementaires en matière d'environnement et d'appliquer la charte évènement responsable de la ville de Toulouse.

La ville de Toulouse sera particulièrement attentive aux mesures suivantes :

- réduire les consommations d'eau et d'énergie : employer des dispositifs d'éclairage et de cuissons les plus sobres en énergie (ampoules à économie d'énergie etc.)
- développer les déplacements alternatifs à la voiture : la ville de Toulouse a instauré un plan de mobilité qui favorise les modes de déplacement doux et qui ambitionne de favoriser les modes dépourvus de motorisation, ne consommant aucune énergie fossile et ne dégagent aucun polluant atmosphérique et aucun gaz à effet de serre.
- la prévention et la gestion des déchets : en cohérence avec son plan de prévention des déchets, la ville de Toulouse souhaite une valorisation et une collecte organisée des déchets. Un espace de lavage et de distribution de vaisselle consignée sera prévu sur la fan zone (avec une signalétique explicite sur les consignes de tri, etc.). Le site sera équipé de cendriers visibles qui seront localisés sur un plan, des cendriers portables seront distribués.

- proposer des actions de lutte contre le gaspillage alimentaire et distribuer les produits de bouches de consommation immédiate (aliments, boissons) dans des contenants lavables et consignés, vierges de toute marque.

### ***L'Euro 2016 – Une opportunité de partenariat***

A l'occasion de l'Euro 2016, la ville de Toulouse a développé des stratégies de partenariat avec différents acteurs :

- Des groupes de travail thématiques regroupant de nombreux partenaires publics et privés ont été créés.
- Des réunions publiques ont été organisées afin de favoriser la proximité et les échanges avec la population locale.
- Des partenariats ont été établis avec les Missions Locales et le Pôle Emploi dans le cadre des groupes de travail pour le recrutement.
- Un job dating dédié à l'Euro 2016 en partenariat avec la DIRECCTE, la DIGES, le Pôle Emploi et le Conseil Régional a été organisé.
- Un partenariat avec les commerçants, le réseau hôtelier et les taxis a été mis en place afin de déterminer les outils permettant d'augmenter leur activité.

Afin de profiter au mieux des retombées de l'Euro 2016, les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) de Midi-Pyrénées et de Toulouse ont établi des partenariats avec l'UEFA<sup>®</sup> Euro 2016 pour aider les entreprises locales à se saisir pleinement des opportunités d'affaires liées au championnat d'Europe. Les PME locales sont ainsi invitées à répondre aux appels d'offres émis par les organisateurs de la compétition. Les commerçants, notamment ceux situés dans le centre-ville, sont également invités à participer à l'évènement, afin de profiter des retombées économiques générées, en organisant notamment des opérations commerciales, comme des marchés gourmands, etc.

### ***L'Euro 2016 – Une continuité avec l'accueil d'évènements futurs***

La ville de Toulouse souhaite développer son savoir-faire dans l'accueil d'évènement et a mis en place un Pack Accueil, élaboré spécifiquement pour les grands évènements internationaux (congrès, séminaires, expositions, etc.).

Ce Pack Accueil offre des solutions logistiques et de moyens de communication afin d'accroître les participations aux congrès, augmenter la visibilité des manifestations et accueillir les participants dans les meilleures conditions. Tous les grands acteurs de la destination (hôtels, agences d'organisation, sociétés de transport, sites réceptifs, grandes enseignes) ont contribué à ce dispositif destiné aux organisateurs de manifestations.

Tout au long de l'année la ville de Toulouse accueille des évènements culturels comme des festivals (« 1.2.3..en scène ! », AfrikA Toulouse, Cinélatino, Cinéspara, etc.), le Carnaval de Toulouse, ou encore des expositions (Muséum d'Histoire Naturelle de Toulouse, Cité de l'Espace, etc.). Ces évènements démontrent les capacités d'organisation de la ville dans des domaines divers et variés.

L'évènement sportif de l'année 2016 est le Championnat d'Europe de football et, à l'occasion de l'Euro 2016, la ville de Toulouse mettra tout en œuvre pour offrir un accueil exemplaire. Après cette compétition internationale, la ville organisera le Marathon de Toulouse 2016 et des réflexions sont en cours pour accueillir une étape du Tour de France. La ville de Toulouse a également déposé sa candidature pour accueillir des rencontres de football, dans le cadre des Jeux Olympiques de 2024, si la candidature de Paris est retenue.

### *Notes*

1. [http://loi-duflot-toulouse.info/wp/?page\\_id=89](http://loi-duflot-toulouse.info/wp/?page_id=89)
2. <http://www.toulouse.fr/web/uefaEuro2016/matches>
3. <http://fr.uefa.com/uefaEuro/season=2016/teams/team=43/index.html>

## *Références*

- Actu Côté Toulouse (2016), *UEFA 2016 – « Faire de l’Euro le plus grand club d’affaires d’Europe »*, [www.actu.cotetoulouse.fr/uefa-2016-toulouse-faire-de-lEuro-le-plus-grand-club-daffaires-dEurope\\_20739/](http://www.actu.cotetoulouse.fr/uefa-2016-toulouse-faire-de-lEuro-le-plus-grand-club-daffaires-dEurope_20739/)
- Atout France (2016a), *Marseille vous accueille pour l’UEFA Euro 2016*, [www.france.fr/fr/infosredac/marseille-accueille-uefa-Euro-2016](http://www.france.fr/fr/infosredac/marseille-accueille-uefa-Euro-2016)
- Atout France (2016b), *Lens vous accueille pour l’UEFA Euro2016*, <http://france.fr/fr/infosredac/lens-accueille-uefa-Euro-2016>
- Barget E. & J.J. Gouguet (2011), « De l’importance des dépenses des spectateurs étrangers dans l’impact touristique des grands événements sportifs », *Teoros*. vol. 30, no 2, p. 105-119.
- Barget E. J.J. Gouguet (2010a), « Événements sportifs : impact économique et social », coll. *Management et sport*, Bruxelles : De boeck. 462 p.
- Barget E. J.J. Gouguet (2010b), *De l’évaluation des grands événements sportifs. La coupe du monde de rugby 2007 en France*, Limoges : Pulim.
- Baudet, M-B. 2007. « La coupe du monde de rugby : une passe à la croissance ? », *Le Monde Economie* 07.09.
- BIPE (2013), *L’impact économique et social du tennis en France*, Bureau d’Information et de Prévision économique.
- Blake A. 2015. « The economic impact of the London 2012 Olympics », Christel DeHann Tourism and Travel Research Institute. Nottingham : Nottingham University Business School.
- Bourg J.F. & J.J. Gouguet (1998), *Analyse économique du sport*, Paris : PUF.
- Centre de Droit et d’Économie du Sport (CDES) (2014) *UEFA Euro 2016 Impact Économique et Social. Économie Héritage Social Sportif et Territorial*.
- Conseil de ministres (10 février 2016), *La préparation de l’Euro2016*, <http://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2016-02-10/la-preparation-de-l-Euro-2016>
- Daily Telegraph (2014), « London 2012 Olympic legacy reaches £13bn », <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/10800941/London-2012-Olympic-legacy-reaches-13bn.html>
- Douillet, D. (2010), *L’attractivité de la France pour l’organisation de grands événements sportifs*, France, Présidence de la République, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000380.pdf>

- Europe 1 (2015), *Accueillir le Tour de France, un jackpot pour les communes ?*, 03/07/2015, <http://www.Europe1.fr/sport/accueillir-le-tour-de-france-un-jackpot-pour-les-communes-1364176>
- Gouvernement Français (2015), Guide des bonnes pratiques, [http://www.tousprets.sports.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/3\\_tousprets\\_guidebonnespratiques.pdf](http://www.tousprets.sports.gouv.fr/sites/default/files/atoms/files/3_tousprets_guidebonnespratiques.pdf)
- Institut National de la Statistiques et des Études Économique (2016) <http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/?page=statistiques-locales.htm>
- Jeanrenaud Cl. (1999), *The Economic Impact of Sport Events*, Neuchâtel : Editions CIES.
- Kasimati E. (2003), « Economic aspects of the Summer Olympics: a review of related research », *International Journal of Tourism Research*, vol. 5, no 6, p. 433-444.
- Kavetsos G. & S Szymanski (2008), « National Wellbeing and International Sports Events ». International Association of Sport Economics. Working Paper Series, Paper No. 08-04.
- Kesenne S. (2005), « Do we need an economic impact study or a cost-benefit analysis of sports event? », *European Sport Management Quarterly*, vol. 5, no 2, p. 133-142.
- Le Figaro (2013), *Accueillir le Tour de France, l'investissement qui paye*, 06/07/2013, <http://www.lefigaro.fr/sport-business/2013/07/06/20006-20130706ARTFIG00296-accueillir-le-tour-de-france-l-investissement-qui-paie.php>
- Li, S. & A. Blake (2009), « Estimating Olympic Related Investments and Expenditure », *International Journal of Tourism Research*, vol. 11, no 4, p. 337-356.
- Lloyds Bank (2013) [http://www.lloydsbankinggroup.com/globalassets/documents/media/press-releases/lloyds-banking-group/2012/eco\\_impact\\_report.pdf](http://www.lloydsbankinggroup.com/globalassets/documents/media/press-releases/lloyds-banking-group/2012/eco_impact_report.pdf)
- Madden J.R. (2002), « The Economic Consequences of the Sydney Olympics », The CREA/Arthur Andersen Study, *Current Issues in Tourism*, vol. 5, no 1, p. 7-21.
- Matheson, V.A. (2006), *Mega-Events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies*, Department of Economics College of the Holy Cross, Massachusetts.
- Mazars, S. (2014), *Le sport professionnel et les collectivités territoriales*, Rapport d'information du Sénat.
- OECD, *Base de Données Métropolitaines* (2016) [www.measuringurban.oecd.org/#](http://www.measuringurban.oecd.org/#)
- OECD (2008), *Local Development Benefits from Staging Global Events*, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>
- Oxford Economics (2012), *The Economic Impact of the London 2012 Olympic and Paralympic Games*, [www.lloydsbankinggroup.com/globalassets/documents/media/press-releases/lloyds-banking-group/2012/eco\\_impact\\_report.pdf](http://www.lloydsbankinggroup.com/globalassets/documents/media/press-releases/lloyds-banking-group/2012/eco_impact_report.pdf)
- Porter Ph. & D. Flechter (2008), « The Economic Impact of the Olympic games: Ex-ante Predictions and Ex-poste Reality », *Journal of Sport Management*, vol. 22, no 4, p. 470-486.
- The Urban Land Institute (2010), *The Urban Investment Opportunities of Global Events – A report of the Urban Investment Network*, London, [www.uli.org/wp-content/uploads/ULI-Documents/The-Urban-Investment-Opportunities-of-Global-Events-August-2010.pdf](http://www.uli.org/wp-content/uploads/ULI-Documents/The-Urban-Investment-Opportunities-of-Global-Events-August-2010.pdf)



UEFA(2014), [http://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/competitions/Euro/02/01/14/27/2011427\\_DOWNLOAD.pdf](http://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/competitions/Euro/02/01/14/27/2011427_DOWNLOAD.pdf)

United Kingdom, *Department for culture, media and sport (2012), Beyond 2012 – The London 2012 Legacy Story*, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/77993/DCMS\\_Beyond\\_2012\\_Legacy\\_Story.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/77993/DCMS_Beyond_2012_Legacy_Story.pdf)

Zimbalist, A. (2010), « Is it Worth It? Hosting the Olympic Games and other mega sporting events is an honor many countries aspire to – but why? » *Finance and Development*, vol. 47, no 1. International Monetary Fund.

## *Annexe A*

### **Projets de principes relatifs à l'optimisation des retombées locales d'une manifestation sportive internationale**

#### **Contexte**

En 2008, le Programme d'action et de coopération de l'OCDE concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (Programme LEED) a publié un rapport intitulé *Local Development Benefits from Staging Global Events*. Ce rapport montre que les grandes manifestations internationales peuvent servir de catalyseurs au développement économique, et présente les mesures que peuvent prendre les villes organisatrices pour assurer des retombées positives à long terme. Le Comité de direction du Programme LEED a approuvé une série de principes clés qui ont été publiés dans le rapport et utilisés par les villes et les pouvoirs publics nationaux pour orienter la candidature à la manifestation et son organisation, et tirer parti des retombées locales. Partant de l'observation que les événements mondiaux ont des effets catalyseurs, le Programme LEED formule l'hypothèse que les retombées locales ne sont pas acquises de manière automatique ou accidentelle. Le rapport souligne que « *les pays et villes d'accueil qui ont le mieux réussi ont déjà un projet à long terme que l'événement les aide à mettre en œuvre, ainsi qu'une stratégie de gestion dédiée visant à générer des bénéfices et un héritage utile dès avant l'événement, et pendant quelques années par la suite. Cela permettra en outre de garantir le plus haut degré d'intégrité tout au long du processus* ».

#### **Complexité des manifestations sportives**

Parmi tous les événements pris en considération, le sport est sans doute la catégorie qui suscite le plus d'enthousiasme, de passion et d'intérêt médiatique mondialement. L'attrait des compétitions internationales entre des êtres humains cherchant à être les plus rapides, les plus forts ou simplement les meilleurs dans leur domaine est difficile à comparer avec les autres types d'événements. Il y a autant de types de manifestations sportives organisées dans le monde que de sports existants. Cependant, quels sont les ingrédients qui font d'une manifestation sportive internationale un spectacle sportif planétaire extraordinaire capable à la fois d'attirer des visiteurs du monde entier, de captiver les téléspectateurs et de susciter l'intérêt des entreprises ? Il semble qu'il y ait deux réponses interdépendantes à cette question.

En premier lieu, l'événement, en cas de victoire pour les athlètes, doit pouvoir être le plus grand succès de leur carrière. Il s'agit de la compétition mondiale par excellence d'un sport donné. Les événements qui correspondent à cette description sont par exemple la Coupe du monde de football de la FIFA, la Coupe du monde de rugby, la Coupe de l'America, etc.

La seconde caractéristique se situe à un autre niveau. Il s'agit des événements sportifs multidisciplinaires dans lesquels chaque sport non seulement répond à l'ensemble des critères susmentionnés, mais dont l'attrait est encore renforcé par le fait qu'il s'agit d'une compétition internationale où les pays sont en concurrence pour le palmarès des médailles. Il s'agit bien sûr de manifestations telles que les Jeux olympiques d'été, les Jeux olympiques d'hiver et les Jeux du Commonwealth.

Nous opérons ici à dessein la distinction entre les événements sportifs monodisciplinaires et multidisciplinaires. De fait, ces deux types de manifestations présentent des défis, des risques et des retombées différents pour les villes organisatrices. Plus précisément, il s'agit d'une question d'échelle, dans la mesure où l'organisation d'un événement sportif multidisciplinaire est logiquement plus lourde, plus compliquée et sans doute plus onéreuse. Les possibilités de retombées économiques, sociales et environnementales offertes par chaque type d'événement est très différente et doit être clairement appréhendée dès le début de la procédure de candidature.

### ***Retombées, défis et risques spécifiques pour les villes qui accueillent les manifestations sportives***

Il ne fait pas de doute que l'organisation d'un événement sportif d'importance mondiale accroîtra le rayonnement de la ou des villes organisatrices et du pays d'accueil sur la scène internationale. Ce rayonnement accru se fera ressentir plus longtemps que l'événement lui-même et pourra susciter un fort intérêt de la part des entreprises. Toutefois, cet effet varie selon l'énergie et le capital investis pour garantir des retombées de long terme. La réussite de l'organisation d'une manifestation sportive de grande envergure démontre au monde que la ville ou le pays a des capacités de gestion et d'organisation exceptionnelles et, si elle est associée à une célébration éclatante de la culture et des caractéristiques qui définissent la ville ou le pays organisateur, l'expérience aura un impact durable sur l'image de la ville et sur l'intérêt pour le pays manifesté par la suite par les touristes comme les entreprises. De même, cependant, un échec peut avoir un effet négatif tout aussi important, et laisser une image dont il sera très difficile de se débarrasser. Toutes les expositions ne sont pas positives. De fait, des failles dans la procédure de candidature, les achats, la préparation et la mise en place des manifestations ont parfois été mises en évidence et les organisations internationales sont désormais sollicitées pour mener une nouvelle phase de dialogue au niveau mondial.

Il est hautement probable que les installations sportives devront soit être entièrement construites, soit au moins en grande partie rénovées pour répondre aux exigences et aux normes de la manifestation en question. Il ne fait pas de doute que cela profitera aux sportifs professionnels de la ville ou du pays longtemps après la fin de la manifestation, mais il importe de veiller à ce que le succès de ces installations ne se limite pas à l'utilisation, l'activité et l'intérêt qui sera généré par la compétition sportive. Pour durer, les infrastructures doivent s'appuyer sur une planification et une gestion à long terme et durables. Souvent, la mise en place d'installations sportives devient une pomme de discorde dans la mesure où certains équipements qui nécessitent des investissements considérables (les « éléphants blancs ») n'ont guère d'utilité au-delà de la manifestation. Des enseignements sont tirés pour éviter ce scénario mais il convient de définir une approche plus généraliste appelant à un dialogue plus large entre d'une part les villes et les nations hôtes et d'autre part les instances sportives internationales.

En plus des installations sportives, les villes organisatrices doivent investir dans les infrastructures de transport et les infrastructures commerciales et hôtelières en vue de servir, loger et mobiliser les compétiteurs et les spectateurs qui ne manqueront pas d'être attirés par la manifestation. Le financement de tous ces investissements constitue en soi un défi, et une gestion budgétaire rigoureuse s'impose pour éviter d'endetter les villes hôtes pendant de nombreuses années après la manifestation. Le secteur privé et le secteur public doivent œuvrer ensemble à la collecte des fonds, et les contrats de parrainage doivent être préparés et gérés avec soin. Depuis la crise financière de 2008, cette approche s'impose plus que jamais dans la mesure où les budgets publics ont diminué et où les édiles municipaux sont tenus de justifier leurs investissements et leurs dépenses auprès de leurs administrés. Les coûts associés à l'organisation des manifestations sportives font l'objet d'un examen de plus en plus minutieux, de la procédure de mise en concurrence jusqu'à la mise en œuvre de l'événement.

Transparence, intégrité, responsabilité et partage des retombées sont autant de principes fondamentaux qui doivent être appliqués par les pays et les villes hôtes, les sociétés privées, les instances sportives internationales et les citoyens impliqués dans l'organisation de ces grandes manifestations sportives. L'OCDE a joué un rôle déterminant dans ce domaine en développant des instruments juridiques adéquats dans le cadre de manifestations sportives internationales, notamment dans les domaines de la corruption (voir la *Recommandation du Conseil visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales* (2009) dans laquelle figure, à l'Annexe II, le « Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité »), des marchés publics (voir la *Recommandation du Conseil sur les marchés publics* (2015) et la *Recommandation du Conseil sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics* (2012) et enfin du comportement responsable des entreprises (voir les Principes directeurs pour les entreprises multinationales, 2011). L'OCDE a également entrepris d'importants travaux analytiques dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, qui constituent une référence indispensable et reconnue au niveau international. Ces travaux visent à favoriser la rentabilité économique, la croissance durable et la stabilité financière à travers des principes relatifs à la gouvernance des instances sportives internationales (voir la *Recommandation du Conseil relative aux principes de gouvernance d'entreprise* de 2015, qui donne corps aux *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, la *Recommandation du Conseil relative aux lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques* de 2015 et les *Principes de haut niveau pour l'intégrité, la transparence et le contrôle efficace des événements majeurs et des structures associés* de 2015).

En 2015, le ministère français de la Ville, de la Jeunesse, et des Sports a lancé avec l'OCDE un projet visant à maximiser les bénéfices économiques et sociaux du Championnat d'Europe de football 2016 (Euro 2016) pour les dix villes organisatrices. À la demande du ministre, Patrick Kanner, le Programme LEED a repris les principes clés de 2008 pour se concentrer uniquement sur les manifestations sportives internationales. Depuis l'adoption des principes de 2008, l'économie mondiale a connu des chocs importants qui ont eu un impact sur les budgets publics. Des projets catalyseurs tels que les manifestations sportives internationales doivent démontrer plus clairement leur contribution à la croissance économique et au développement des villes et des nations. Les villes organisatrices ne doivent pas contracter une dette qui pèsera sur leurs finances pendant de nombreuses années après la manifestation. Les incitations fiscales, les investissements et les contrats de parrainage doivent être conçus et gérés avec soin pour veiller à ce que chaque manifestation

profite aux villes hôtes ainsi qu'aux instances sportives concernées. Les scandales qui ont frappé le monde sportif récemment ont renforcé la nécessité de maximiser les retombées locales des manifestations internationales. Mettant à profit l'analyse des dix villes françaises et l'expérience d'autres manifestations sportives telles que la Coupe du monde de Football de 2010 en Afrique du Sud, les Jeux olympiques et paralympiques de Londres en 2012 ou les Jeux du Commonwealth de Glasgow en 2014, et conscient des défis auxquels sont confrontées les instances sportives internationales, le Programme LEED de l'OCDE propose trois nouveaux principes en complément des principes approuvés en 2008 (voir Annexe 1). Le Comité de direction du Programme LEED formule les recommandations suivantes :

**Création d'un cadre clair et légitime d'évaluation des conséquences économiques, sociales et environnementales des manifestations sportives internationales. Cela nécessite une approche *ex ante* solide ainsi qu'une évaluation *ex post* de la manifestation à court, moyen et long terme.**

- L'évaluation *ex ante* vise non seulement à fournir des informations quantitatives précises sur le coût, les résultats et l'impact des manifestations, mais aussi à définir des critères de mesure appropriés tout au long du cycle de vie de la manifestation. Elle doit être supervisée par l'autorité publique responsable et faire l'objet d'une information publique. Les instances sportives internationales ont un rôle essentiel à jouer. Elles doivent travailler en synergie avec les autorités de manière à garantir la justesse de l'évaluation. Cette évaluation *ex ante* constitue un outil essentiel de consultation et d'échange avec la société civile.
- L'évaluation *ex post* est un aspect normatif de l'organisation de manifestations sportives internationales. Des critères rigoureux sont souvent définis par les organismes publics pour surveiller les dépenses publiques et l'impact au niveau national et municipal. Il n'existe actuellement aucune norme internationale et les pays Membres pourraient donc renforcer la coopération en vue de définir des normes communes d'évaluation des effets économiques, sociaux et environnementaux des manifestations sportives internationales, et de veiller à ce que les enseignements soient tirés et transmis aux futurs organisateurs.

**La décision de présenter sa candidature à l'organisation d'une manifestation sportive internationale doit se fonder sur une volonté d'optimisation du développement économique à long terme, de protection de l'environnement, de bonne gouvernance et de partenariat multisectoriel, de renforcement de l'inclusion sociale et de développement de la pratique du sport.**

- L'organisation d'une manifestation sportive majeure doit fixer des objectifs bien définis en termes d'intérêt public. Elle doit notamment garantir, si les pouvoirs publics apportent une assistance financière, que les intérêts économiques, sociaux et environnementaux justifient les coûts engagés, que les effets redistributifs sont pris en considération et que les retombées nettes sont optimisées.
- La manifestation doit s'aligner sur les objectifs locaux de développement économique et d'investissement ; elle doit favoriser la création d'emplois, le développement des compétences et les stratégies d'intégration sociale, et adopter des stratégies de croissance pour les entreprises locales en mettant tout particulièrement l'accent sur les PME.

Les autorités municipales et les équipes chargées de présenter la candidature et d'assurer l'organisation doivent créer des mécanismes locaux permettant d'atteindre ces objectifs.

**Les nations organisatrices et les instances sportives internationales doivent veiller à la pérennité et à la constante viabilité des manifestations sportives internationales en tant que catalyseurs du développement local.**

- Les instances sportives internationales et les villes et nations organisatrices ont en commun l'intérêt de veiller à ce que les manifestations appliquent des principes clairs de transparence, de responsabilité et d'ouverture tout au long des phases de candidature, d'organisation et de suivi. Les villes et les nations hôtes investissent des sommes importantes dans les manifestations sportives et elles sont en droit d'attendre un retour sur leur investissement. Une collaboration plus étroite entre les parties intéressées et le partage des informations, des enseignements et des meilleures pratiques pourraient réduire les coûts locaux et permettre d'améliorer l'efficacité du processus afin de veiller à ce qu'une telle manifestation respecte les principes applicables aux biens d'intérêt public.

## *Annexe B*

### Facteurs clés de succès

#### Principe

#### Bien choisir les manifestations internationales auxquelles se porter candidat

- i. **Identifier les différents calendriers des événements potentiels à organiser et faire des choix appropriés.** Le processus de candidature et de préparation varie considérablement entre des événements tels que les Jeux olympiques et une conférence politique. Les événements seront plus ou moins appropriés pour une ville donnée selon le degré d'urgence pour les autorités, le délai nécessaire à la mise en place des infrastructures nécessaires, la périodicité du cycle d'événements, etc.
- ii. **Choisir un événement approprié compte tenu de l'espace disponible dans la ville.** Certaines manifestations nécessitent une multiplicité de sites au sein d'une même ville (ex. : Jeux olympiques), d'autres une zone étendue concentrée sur un seul site (ex. : Exposition universelle) et d'autres encore seulement un centre de conférences. Une ville serait mal avisée de présenter sa candidature pour un événement s'il lui est difficile de trouver l'espace disponible, et dans chaque ville, l'offre de terrains aménageables varie selon les époques.
- iii. **Identifier les opportunités/limitations liées à la taille de la ville et articuler la formulation du plan stratégique autour de ces facteurs.** L'organisation de manifestations internationales ne se limite pas aux capitales, ni même aux grandes villes. N'importe quelle ville, quelles que soient sa taille et sa stature, peut présenter sa candidature pour certains types de manifestations, aussi longtemps qu'elle a bien conscience des possibilités et des limitations liées à sa taille. Le succès de l'organisation d'une manifestation internationale impose la prise en compte de cet aspect dans l'élaboration du plan stratégique.
- iv. **Évaluer les infrastructures de transport actuelles de la ville et aligner les besoins liés à la manifestation sur les ambitions futures en matière de développement.** Selon le type d'événement, le nombre de visiteurs ne sera pas le même, ni la mobilité nécessaire dans la ville. L'évaluation de ce qui doit être fait par la ville pour répondre avec succès à ces exigences constitue une étape essentielle de l'évaluation des investissements dans les infrastructures de transport à effectuer pour la manifestation. La situation idéale consiste à trouver un événement pour lequel les exigences sont alignées étroitement sur les ambitions de développement propres à la ville.
- v. **Évaluer la capacité de gestion de la ville et réaliser les investissements appropriés en personnel, en compétences et en infrastructures le cas échéant.** De nombreuses villes choisissent d'organiser une manifestation internationale pour la première fois, ce qui signifie qu'elles ne disposent pas nécessairement encore des capacités de gestion pour assurer la réussite de cet événement. Dès le début du processus de candidature, une équipe de projet complète doit être mise en place. Par le passé, les instances de tutelle des événements ont encouragé le détachement de personnel expérimenté par d'autres autorités municipales, voire le recours à des conseillers spécialisés dans l'événementiel.



## Principe

### Planifier l'organisation de la manifestation et concrétiser des retombées locales

- vi. Adopter une approche axée sur l'entreprise.** Même si, dans la pratique, les événements se concentrent autour de compétitions sportives ou d'activités culturelles de nature festive, elles doivent reposer sur un plan d'affaires solide comprenant une budgétisation rigoureuse, des prévisions de recettes et des projections commerciales. On optimise ainsi le réalisme des objectifs à court et à long terme et des ambitions en termes de retombées de l'événement.
- vii. Utiliser l'événement pour accélérer/catalyser les projets de développement urbain existants.** Même si chaque événement s'accompagne d'exigences qui lui sont propres, il ne peut avoir des retombées pérennes dans la ville elle-même que s'il est utilisé pour donner la priorité aux projets de développement urbain existants au détriment d'autres projets qui mobilisent eux aussi les finances municipales. Les manifestations se soldent dans une large mesure par un échec à long terme si elles comptent sur les effets d'entraînement pour promouvoir le développement urbain.
- viii. Si de nouvelles infrastructures doivent être construites, tenter systématiquement de régénérer les quartiers en déclin.** Le fait de situer une manifestation internationale dans des quartiers de la ville qui nécessitent en tout état de cause des efforts de développement est un moyen sûr d'obtenir un appui local et de maximiser le succès de cette entreprise. Une telle approche, associée avec le point ii. ci-dessus, permet de développer efficacement, considérablement et de l'intérieur la base commerciale d'une ville.
- ix. Innover et être créatif.** Dans un monde saturé d'images du monde entier facilement accessibles, les projets d'organisation d'événements doivent être percutants pour capter l'imagination des communautés locales et internationales. Les projets ambitieux, s'ils sont bien gérés, sont souvent ceux qui connaissent la réussite la plus éclatante.
- x. Obtenir le soutien et la participation des communautés locales, leur procurer des emplois et susciter leur fierté.** Sans le soutien de la communauté locale pour le projet événementiel, ce dernier aura beaucoup moins de chances d'être considéré comme un succès à l'échelon local.
- xi. Identifier l'image que veut se donner la ville à travers l'événement et articuler le plan autour de cette image.** Si l'on se concentre dès le début du processus de planification sur les objectifs en termes d'image de l'événement, les chances de réussite sont plus grandes que si l'on compte sur les effets d'entraînement. Par le passé, les villes ont par ailleurs ressenti une telle pression liée à la construction d'infrastructures qu'elles n'ont pas eu de temps à consacrer à la promotion de leur image ni aux retombées à long terme de la manifestation. Si ces deux éléments avaient été pris en compte dans les plans de construction originaux, elles auraient rencontré moins de difficultés.
- xii. Planifier les retombées à plus long terme en même temps que l'événement lui-même.** Tel est l'enseignement central : les retombées à long terme ne dépendent pas des actions prévues après l'événement, mais de l'intégration des objectifs à long terme dans les plans dès le départ.
- xiii. Veiller à obtenir un impact financier positif et une affluence significative à court terme pour s'assurer le soutien des communautés locales.** Les communautés locales subiront sans doute quelques perturbations en amont de la manifestation, liées aux travaux de construction par exemple, et elles risquent donc de manifester leur mécontentement en cas de faible affluence lors de l'événement. Cet aspect doit donc être un volet important dès le départ.

### Principe

**xiv. Mettre en place des partenariats d'investissement public-privé et d'autres accords de collaboration.** Jamais aucune manifestation n'a été couronnée de succès sans une coopération entre les secteurs public et privé.

**xv. Veiller à prendre des mesures suffisantes pour permettre aux entreprises de se préparer à l'événement.** Si la manifestation organisée accueille effectivement le nombre prévu de visiteurs, les entreprises doivent se préparer afin d'en profiter pleinement. Cela peut nécessiter des recrutements temporaires, ainsi que la rénovation, voire l'agrandissement, de leurs locaux. Les autorités municipales peuvent jouer un rôle moteur en encourageant ces mesures de manière à s'assurer que la ville profite le plus possible de la manifestation.

## Principes recommandés pour recueillir les retombées locales des manifestations internationales

### Principe

- i. Chercher à tirer parti de la manifestation organisée dans une ville pour stimuler également le développement de sa région.** Les manifestations d'ampleur planétaire offrent un moyen idéal pour stimuler le développement de la région de la ville organisatrice. Une diffusion active des retombées de la manifestation permettra également de bénéficier d'un dispositif plus large d'accompagnement.
- ii. Chercher à toucher un public plus large que celui déjà intéressé.** Les manifestations sportives en particulier peuvent rebuter les personnes qui ne s'intéressent pas au sport ou au sport particulier qui fait l'objet de la manifestation, ce qui réduit l'enthousiasme collectif pour les projets liés à la manifestation dans la ville organisatrice. Dans ce cas, il est possible de mener des actions pour impliquer ces personnes en organisant, par exemple, un festival culturel parallèlement à la manifestation sportive.
- iii. Chercher à obtenir un changement sociétal durable.** Les projets qui se concentrent explicitement sur les infrastructures héritées de la manifestation peuvent ne pas faire l'unanimité. Il faut s'appliquer à orienter les projets de développement vers l'obtention de bénéfices sociaux directs afin de maximiser les chances d'obtenir des retombées sociales durables.
- iv. Évaluer honnêtement les préjugés dont souffre l'image de la ville, puis les désamorcer.** L'identification honnête de l'image négative qu'on peut avoir de la ville depuis l'extérieur et la mise à profit de la manifestation pour changer cette perception peuvent donner des résultats significatifs et gratifiants.
- v. Identifier les atouts existants de la ville en termes d'image et d'héritage culturel, et chercher à les valoriser et à les promouvoir.** La création d'une image avantageuse de la ville ne peut se faire qu'en s'appuyant sur les perceptions positives existantes, et non pas en partant de zéro. Les villes qui mènent une démarche active d'identification et de promotion de leurs principaux atouts culturels sont celles qui réussissent le mieux.

## Principe

- vi. Consacrer suffisamment de temps et de ressources pour mobiliser des parrainages privés suffisants pour la manifestation, et sélectionner les sponsors avec soin.** L'investissement privé est indispensable pour la manifestation, mais il est également capital de choisir les sponsors avec soin, dans la mesure où ceux-ci seront inévitablement associés à l'image de l'événement et de la ville. Certaines villes qui organisent une manifestation pour la première fois sous-estiment le temps et les ressources nécessaires pour mobiliser les parrainages à un niveau significatif.
- 
- vii. Établir dès le départ une structure/organisation chargée de gérer les ambitions à long terme de la ville organisatrice de la manifestation.** La ville doit consacrer des efforts spécifiques pour obtenir les retombées à long terme qu'elle attend de l'organisation d'une manifestation internationale et pour récolter les fruits à long terme de sa médiatisation internationale. Le meilleur moyen d'y parvenir consiste à s'appuyer sur les travaux d'une structure ou d'une organisation dédiée.
- 
- viii. Profiter de la manifestation pour améliorer les relations politiques/culturelles/civiles avec les autres villes/régions/pays.** Les occasions spécifiques d'améliorer les relations (souvent fructueuses) sont rares, notamment à l'échelle offerte par les manifestations internationales. Il ne faut pas laisser passer ces occasions.
- 
- ix. Chercher à minimiser l'impact environnemental de la manifestation et faire connaître les efforts déployés dans ce sens.** Au-delà de la responsabilité sociale, le respect de l'environnement dans l'organisation de la manifestation peut s'avérer plus économique et favorise assurément les efforts d'image de la ville à une époque marquée par une prise de conscience dans ce domaine.
- 
- x. Mettre en place un système de contrôle et d'évaluation – dans l'idéal indépendant – afin de tirer des enseignements et de les transmettre aux futures villes organisatrices.** Souvent les autorités municipales ne disposent pas de chiffres précis et complets qui montrent la réussite de la manifestation qu'elles ont organisée. Non seulement cela interdit aux futures villes organisatrices de profiter des enseignements qu'elles en ont tirés, mais cela limite, aussi, la publicité faite à une gestion réussie.
-



# ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements oeuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant-garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. La Commission européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

## À PROPOS DU PROGRAMME LEED

Depuis 1982, le Programme de l'OCDE concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED) conseille les pouvoirs publics et les collectivités sur la manière de s'adapter au changement économique et de faire face à des problématiques complexes au sein d'un monde en mutation rapide. Sa mission consiste à contribuer à la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité par une mise en œuvre plus efficace des politiques publiques, des pratiques innovantes, des capacités plus fortes et des stratégies intégrées à l'échelon local. Il s'appuie sur des analyses comparatives des expériences menées sur les cinq continents pour soutenir la croissance économique, l'emploi et l'inclusion. Pour plus d'informations sur le programme LEED, consulter le site : [www.oecd.org/cfe/leed](http://www.oecd.org/cfe/leed).

## Développement économique et création d'emplois locaux (LEED)

# Les événements sportifs internationaux et le développement local

## LA FRANCE FACE À L'EURO 2016

En 2016, la France organise le Championnat d'Europe de football (l'Euro 2016), compétition réunissant vingt-quatre pays dans dix villes de l'Hexagone. Cette compétition est généralement considérée comme le troisième événement sportif mondial en terme de retombées médiatiques, après les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde de football. Elle suscite donc également d'importants espoirs quant à ses retombées économiques au niveau local. Ce rapport expose les défis que l'Euro 2016 peut représenter pour la France, tout en mettant en évidence les opportunités et les pratiques innovantes qui émergent à chaque événement.

L'Euro 2016 a été l'occasion pour chacune des villes hôtes de mettre l'accent sur plusieurs dimensions de leurs stratégies de développement local et de développer partenariats, approches collaboratives et méthodes de travail. Ce rapport présente dix études de cas riches d'enseignements pour bien articuler les stratégies et les actions locales. Celles-ci sont essentielles pour que l'Euro 2016 soit, au-delà d'un événement sportif majeur, un véritable catalyseur d'investissements, de créations d'emplois, d'innovation sociale et de développement durable dans chaque ville.

### Sommaire

#### Partie I. L'évaluation des retombées économiques des événements sportifs internationaux

Chapitre 1. La place et le potentiel des événements sportifs globaux en France

Chapitre 2. Chantiers et initiatives de l'Euro 2016

#### Partie II. Villes hôtes de l'Euro 2016

Bordeaux métropole

Lens

Métropole Européenne de Lille

Lyon

Marseille

Nice

Paris

Saint-Denis

Saint-Etienne

Toulouse

*Annexe A.* Projets de principes relatifs à l'optimisation des retombées locales d'une manifestation sportive internationale

*Annexe B.* Facteurs clés de succès

Veillez consulter cet ouvrage en ligne : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258327-fr>.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.

Rendez-vous sur le site [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org) pour plus d'informations.

