

# Évolutions des politiques publiques d'accueil d'événements sportifs

Jean-Loup Chappelet  
Professeur des universités,  
Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP),  
Université de Lausanne (Suisse)

Joël Pinson  
Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP),  
Université de Lausanne (Suisse)

**territorial** *éditions*

GROUPE TERRITORIAL

CS 40215 - 38516 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63 - [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr)

Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite - Mars 2015

Réf. Revue européenne du management du sport n° 45  
Uniquement disponible par téléchargement sur [www.territorial.fr](http://www.territorial.fr)  
ou [www.acteursdusport.fr](http://www.acteursdusport.fr)

Depuis leurs premières conceptualisations (Chappelet 2005, Chappelet 2006, McCloy 2009), les politiques publiques d'accueil systématique d'événements sportifs (PASES) ont beaucoup évolué du fait de l'évolution concomitante du sport et des événements, ainsi que du concept de marketing territorial (Gollain 2014). De nombreuses villes, régions et même pays se sont lancés dans des PASES locales, régionales ou nationales. Parent (2015) présente la littérature à ce sujet. Cet article résume les principales évolutions de ces PASES à la lumière du cas d'une ville et d'une région – celle de Lausanne – qui illustrent chacune de ces évolutions. Des exemples plus particuliers à chaque évolution sont aussi donnés pour d'autres agglomérations qui mettent en œuvre ce genre de politique (Monaco, Copenhague, Doha, Montreux, Londres, la Russie) pour montrer que les évolutions lausannoises ne sont pas spécifiques, bien que cette politique soit très particulière à tous égards du fait de la situation unique de Lausanne, son canton et la Suisse tout entière comme siège de l'administration du sport international (une soixantaine de fédérations sportives internationales ou européennes y sont aujourd'hui basées comme la FIFA, l'UEFA, etc.) (Ifsports-guide 2015).

L'article entend ainsi donner un panorama des évolutions managériales actuelles qui transforment les PASES en SASES (stratégies d'accueil systématique d'événements sportifs). La PASES lausannoise servira de fil rouge pour présenter les six grandes transitions identifiées. Ces évolutions sont déduites d'observations et d'interviews avec les principaux acteurs de la politique de Lausanne et d'autres exemples tirés d'une analyse de la littérature scientifique ou grise du domaine. Des liens sont faits avec les évolutions parallèles des politiques publiques sportives ou des politiques publiques dans d'autres domaines, notamment du fait de l'émergence du management public comme discipline (Chappelet 2013) en plus de la traditionnelle analyse des politiques sportives (Knoepfel et al. 2006).

Le choix du fil rouge lausannois s'imposait du fait de l'accès des auteurs aux principaux acteurs de cette politique nommée localement «Lausanne, Capitale olympique», un titre décerné en 1994 à la quatrième agglomération suisse par le président du CIO (Comité international olympique) d'alors, Juan Antonio Samaranch, pour consacrer le fait que la ville et son canton (Vaud) étaient devenus, depuis le début de sa présidence (1980) et sous son impulsion, le siège administratif de nombreuses organisations sportives internationales ou européennes (plus d'une cinquantaine) (Ifsports-guide 2015). Ce choix s'imposait aussi du fait que Lausanne a été une des premières

villes au monde à avoir une politique publique en la matière – même si le terme n'était pas alors utilisé – soutenue, voire inspirée, par les collectivités publiques, à l'instar de Sheffield (Gratton & Henry 2001), Manchester et Melbourne (Misener & Masson 2009). Cette politique municipale s'est surtout traduite, au-delà de l'accueil massif d'organisations sportives comme le CIO (dès 1915) – qui fut non intentionnel (Gillieron 1993) –, par la volonté d'accueillir aussi des manifestations sportives à commencer par les Jeux olympiques. C'est ainsi que la Ville de Lausanne fut candidate (sans succès) pour obtenir les Jeux d'été de 1928, 1936, 1944, 1960 ou d'hiver 1994, et veut, avec Vaud, accueillir les Jeux de la jeunesse d'hiver 2020. Elle organisa aussi, en 1954, plusieurs matches de la Coupe du monde de football dans un «stade olympique» construit d'abord pour accueillir les Jeux.

Dans les années 1980 et 1990, sous la présidence Samaranch, cette politique publique de fait s'est développée (Morath 2000) selon deux axes : hébergement des sièges d'organisations sportives (qui ne sera pas traité dans cet article) et accueil systématiques d'événements sportifs. Ces deux axes se sont institutionnalisés au travers des travaux du GRELCO (Groupe de réflexion Lausanne, capitale olympique). Cette réflexion stratégique, conduite par la Ville à la fin de la présidence Samaranch et sous les débuts de celle de son successeur, résultait des craintes de la Municipalité lausannoise que le fort appui du CIO ne disparaisse (Borgatta, Favre & Mutter 2007). Il n'en fut finalement rien, comme le montrent Pinson et Chappelet (2014), puisque les nombres d'organisations et de manifestations sportives accueillies par Lausanne et sa région sont en augmentation régulière sur le siècle écoulé depuis l'installation du CIO dans la capitale vaudoise, y compris après le départ de Samaranch. On note aussi en 2002 et 2010 l'adoption de «crédits-cadres» par la Ville, sorte de cadre légal et financier municipal pour cette politique publique. La politique lausannoise en la matière a toutefois fortement évolué durant les dix dernières années selon six dimensions développées ci-après et illustrées par le cas lausannois et d'autres territoires. La mise en lumière de ces évolutions, qui se retrouvent dans d'autres politiques publiques, est la contribution principale de cet article au-delà des particularités concernant une PASES particulière.

## I • Du leader au réseau

Les PASES semblent être de moins en moins l'affaire d'un leader charismatique qui impulse la politique (parfois appelé *policy entrepreneur*, cf.

Roberts & King 1991), mais d'un réseau d'acteurs publics et parapublics, voire privés (parfois baptisé *urban regime*, cf. Misener & Masson 2009).

Ce rôle de leader fut tenu à Lausanne par Juan Antonio Samaranch durant ses vingt et un ans (1980-2001) de présidence du CIO (Chappelet 2014a). Bien que non élu par la population, Samaranch impulsa fortement le destin olympique de Lausanne (Morath 2000), comme Coubertin en son temps (Gillieron 1993). Aujourd'hui, la PASES lausannoise est directement sous l'impulsion de la Municipalité, du canton de Vaud, de leurs services et d'organismes parapublics comme Lausanne Tourisme, voire l'administration du CIO ou certains milieux commerçants, qui forment un véritable réseau de gouvernance de cette politique. Samaranch lui-même avait bien créé un «Groupe de Lausanne» (Chappelet 1991) et, plus tard, soutenu le GRELCO pour accompagner sa politique intuitive. Mais aujourd'hui les autorités lausannoises veulent associer plus étroitement les diverses composantes publiques et privées concernées à une telle politique. On voit ce réseau fonctionner, par exemple, au travers de l'organisation d'une manifestation sportive: la World Gymnaestrada 2011 (Pinson 2012). La relative longévité du réseau entourant l'accueil d'événements sportifs favorise l'émergence d'un «régime urbain» qui permet de développer des projets, en mobilisant les acteurs du réseau, qui ne sont plus uniquement liés à la sphère sportive (Pinson 2012).

Dans une certaine mesure, on retrouve cette évolution vers un réseau urbain dans une des plus anciennes PASES: celle de la Principauté de Monaco (Gay 1998) qui, à partir des années 1930, mise sur des événements automobiles (qui deviendront le Grand Prix de F1 et le Rallye de Monte-Carlo) et quelques autres (comme l'Open de Tennis sur terre battue, au printemps) pour animer sa saison touristique. Le prince Rainier III renforce cette politique à partir des années 1970 en créant le meeting d'athlétisme *Herculis* (dans un nouveau stade construit sur du terrain gagné sur la mer), et en accueillant le siège de la Fédération internationale de ce sport, ou le Meeting de natation de Monte-Carlo (depuis 1993) et, dans le domaine culturel, le Festival international du cirque (depuis 1974). Cette politique est continuée par son successeur – membre du CIO comme son père – qui développe un réseau d'organisations coopérantes comme Peace & Sport ou le Yacht-Club qui lui permettent d'accueillir de nombreuses réunions sportives (comme la réunion extraordinaire du CIO en 2014 et le congrès Sportel chaque année), le départ du Tour de France (en 2009), les Jeux des petits pays d'Europe (en 2007), le Jumping inter-

national de Monaco (depuis 2006) ou la Monaco Classic Week de voile (depuis 2003).

Cette évolution du leader au réseau est typique des politiques publiques en général dont la réussite est facilitée par la mise en œuvre d'un «arrangement politico-administratif» (Knoepfel et al. 2006) ou, autrement dit, par une gouvernance en réseau. Cette gouvernance résulte du besoin des élus de «rendre compte» (Baslé 2008) à toutes les parties prenantes et de s'assurer l'accès à des ressources dans un domaine (comme celui des candidatures à des événements sportifs) où il faut être très réactif.

## II • Des communes aux régions/pays

---

Les PASES semblent être de moins en moins l'affaire d'une ville seule ou de son agglomération, mais plutôt de la région autour de la ville, voire de son pays tout entier.

Pendant longtemps, la ville de Lausanne souhaitait et pensait être la seule juridiction impliquée dans la politique «Lausanne, Capitale olympique» du fait que la plupart des installations sportives nécessaires aux événements étaient dans la ville et que les organisations sportives préféraient s'y installer qu'en dehors. Mais rapidement le manque de terrains pour construire un siège sur le site de la commune ou d'autres raisons ont conduit certaines organisations sportives à s'installer hors de Lausanne, dans le canton de Vaud comme l'UEFA (Union européenne de Football Association) à Nyon, l'UCI (Union cycliste internationale) à Aigle ou la FIM (Fédération internationale de motocyclisme) à Mies, près de Genève mais sur territoire vaudois. Des aspects administratifs (permis de travail, fiscalité, zones à construire) impliquent aussi fortement le canton. Dès les années 2000 – et la mise sur pied de la deuxième édition du GRELCO (Borgatta, Favre & Mutter 2007) –, les autorités cantonales vaudoises veulent s'associer à la PASES lausannoise. C'est ainsi que les Championnats du monde de cross-country 2003 ont lieu à Avenches (40 km au nord de Lausanne), même si les participants sont hébergés dans les hôtels lausannois, et qu'une «déléguée au sport international» est recrutée par le Service (cantonal) d'éducation physique et du sport. Un groupe de travail est mis sur pied entre la ville, le canton et la Confédération. En 2010, un membre de l'exécutif cantonal annonce la création d'un «cluster vaudois du sport» pour favoriser l'implantation d'organisations et de manifestations sportives dans la région, y compris dans les domaines de l'industrie et de la formation. Le canton refond au début

du XXI<sup>e</sup> siècle sa loi cantonale sur l'éducation physique et le sport (canton de Vaud 2012) pour y inclure des articles sur le soutien au sport international, notamment au travers d'exemption d'impôt sur le revenu pour les organisations sportives installées sur son territoire (compétence essentiellement cantonale en Suisse). Le tournoi annuel de tennis de table de Lausanne (dès 2010) est un des premiers à être soutenu financièrement par le canton de Vaud tout comme quelques événements ponctuels comme la World Gymnaestrada 2011. Lausanne continue sa PASES en coordination avec le canton, mais se consacre tout particulièrement à des initiatives la concernant directement comme l'UMVO (Union mondiale des villes olympiques) qui regroupe les villes ayant accueilli les Jeux et qui est présidée depuis sa fondation (en 2002) par le syndic (maire) de Lausanne. La Confédération reste relativement à l'écart et ne soutient financièrement que les très grandes manifestations sportives lausannoises du fait de la structure fédérale de la Suisse qui empêche le gouvernement central de financer des projets essentiellement cantonaux (sauf engagement de l'Armée et de la Protection civile, des affaires étrangères, etc.).

On retrouve cette régionalisation ou nationalisation des PASES au Danemark où la ville de Copenhague et sa métropole se sont rendu compte, au début des années 2000, qu'elles devaient se coordonner avec les deux autres principales villes danoises, bien que beaucoup plus petites: Aarhus et Aalborg, et d'autres comme Esbjerg et Odense. C'est ainsi que fut créé par les parties prenantes l'organisme parapublic *Sport Event Denmark* chargé d'attirer des événements sportifs dans ce pays. La liste des événements obtenus grâce à ce marketing commun est impressionnante (L'Étang J. 2013: 4). Au-delà du marketing, *Sport Event Denmark* fournit des manuels d'organisation et des outils d'évaluation (<http://uk.sporteventdenmark.com/Events/Analysis.aspx>), tout comme UK Sport en Grande-Bretagne ou l'Alliance canadienne du tourisme sportif. Houlihan et ses collègues (2015) montrent l'importance croissante de gouvernements dans l'obtention et l'organisation d'événements. Ils présentent les cas de la Corée du Sud, de la Grande Bretagne et de Taiwan où les gouvernements centraux essayent de coordonner les candidatures des villes.

Cette évolution de l'agglomération à la région ou à la nation est typique des politiques publiques dans d'autres domaines du fait de l'interdépendance de plus en plus forte des territoires, de la difficulté des financements et du système pyramidal des juridictions qui pousse aux synergies verticales (Leroy & Orsoni 2014). Dans le domaine sportif, cette évolution a été soulignée par Bayeux

(2013) qui voit les régions et communautés de communes prendre le pas sur les villes pour ce qui est des politiques sportives du point de vue politique, financier et marketing. C'est ainsi que le Conseil général de la Sarthe soutient le club professionnel Mans Sarthe Basket (et non uniquement la ville du Mans qui en est le chef-lieu) et que la course en solitaire en mains privées Vendée Globe est rachetée par le Département de la Vendée (Damien 2009).

### III • Du ponctuel au portefeuille

Les PASES semblent être de moins en moins centrées sur un seul événement sportif ponctuel (typiquement, un championnat du monde qui l'année prochaine se déroulera dans une autre ville) mais plutôt sur un portefeuille de plusieurs événements se déroulant tout au long de la saison touristique, plusieurs de ces événements étant récurrents, c'est-à-dire revenant à périodicité régulière (typiquement une manifestation organisée chaque année dans la ville de la PASES). Un seul événement (sauf très important et long à organiser comme les Jeux olympiques) ne peut constituer une politique publique. Par contre une succession d'événements planifiés – ponctuels ou récurrents – peut permettre à une collectivité de capitaliser sur des installations et une expérience. Le portefeuille permet également de chercher à toucher différentes cibles et ainsi d'engendrer un développement multidimensionnel. Les « petits » événements populaires visent, par exemple, davantage la population locale et la cohésion sociale, alors qu'on essaiera encore d'obtenir quelques événements internationaux qui visent davantage la visibilité du territoire. Ce passage du ponctuel au portefeuille met également en lumière des événements qui étaient jusqu'alors moins valorisés, à savoir, les événements récurrents, voire patrimoniaux, c'est-à-dire organisés depuis longtemps dans la même communauté (Chappelet 2014b, Pinson 2014).

Lausanne est emblématique de cette évolution puisque les championnats du monde s'y font rares – même si en 1997 pas moins de trois championnats y furent organisés (Pittet 2004) – au profit d'une série d'événements ponctuels et surtout récurrents, répartis tout au long de l'année, comme les 20 km de Lausanne (semi-marathon au printemps, depuis 1983), *Athletissima* (meeting d'athlétisme en été, depuis 1977), le marathon de Lausanne (en automne, depuis 1993) et, plus récemment, la *Midnight Run* (course populaire en hiver, depuis 2007). Ce portefeuille n'empêche pas Lausanne d'organiser



des événements ponctuels importants comme la World Gymnastrada en 2011 (20'000 gymnastes populaires) ou des championnats du monde (celui de course d'orientation en 2012 étant le dernier organisé à Lausanne jusqu'en 2015, au moins). Mais ils se font de plus en plus rares comme le montrent Chappelet et Favre (2010) et Pinson et Chappelet (2014), au profit de nouveaux types d'événements comme les championnats du monde de coursiers à vélo (voir évolution suivante). Le portefeuille d'événements récurrents devient progressivement patrimonial au service de la promotion marketing du territoire (Chappelet 2014). C'est ce qu'on voulut faire savoir une vingtaine d'événements récurrents suisses, réunis au sein de l'association *Swiss Top Sport*, notamment pour obtenir (sans succès) des subventions fédérales avec l'argument qu'ils constituaient tous ensemble un portefeuille important pour le tourisme suisse.

On a beaucoup évoqué la PASES de Doha liée à la politique étrangère du Qatar (Péan et Ratignier 2014) et basée sur l'organisation systématique de championnats du monde (plus d'une dizaine depuis 2004 plus les Jeux asiatiques et les Jeux panarabes), dont les mondiaux des principaux sports olympiques (natation en petit bassin en 2014, gymnastique en 2018, athlétisme en 2019 et football en 2022) (Parent et Chappelet 2015: 8). Mais cette politique s'appuie aussi sur un portefeuille d'événements récurrents: l'Open de tennis de Doha (depuis 1993), l'Athletic Super Grand Prix (depuis 1997), le Master de golf (depuis 1998), le Tour cycliste du Qatar (depuis 2002), le Grand prix moto (depuis 2004) et le Tour cycliste féminin (depuis 2009).

Cette évolution depuis des manifestations ponctuelles à un portefeuille d'événements récurrents et ponctuels est propre aux politiques événementielles (Ziakas 2014), notamment culturelles (Arnaud et Soldo 2013). Elle accompagne l'évolution présentée ci-après vers des manifestations pas uniquement sportives *stricto sensu*. L'Office du tourisme de Lausanne a ainsi publié sur son site internet une liste d'événements sportifs ou culturels sur toute la saison ([www.lausanne-tourisme.ch/loisirs/incontournables/grands-evenements.html](http://www.lausanne-tourisme.ch/loisirs/incontournables/grands-evenements.html)). On y trouve des événements entre sport et culture (élitiste ou populaire) comme, en 2015, le 43<sup>e</sup> Prix de Lausanne (compétition pour jeunes danseurs) ou la 36<sup>e</sup> semaine olympique (festival d'animations sportives au Musée olympique), deux événements qui sont devenus patrimoniaux. De même, l'Office du tourisme du canton de Vaud publie depuis quelques années une brochure intitulée «Fêtes, Festivals et Événements» (<http://issuu.com/regionduleman/docs/otv-events-2014-en?e=3161539/5355278>) qui recense les

manifestations se déroulant sur l'année dans le canton (rebaptisé Région du Léman) comme, en 2015 hors de Lausanne, le 37<sup>e</sup> Festival international de ballons de Château-d'Oex (regroupement de montgolfières) ou la 45<sup>e</sup> édition de la Mara (course populaire de ski de fond à Sainte-Croix) ou encore le 12<sup>e</sup> Slow-Up de la Vallée de Joux (journée de sports familiaux).

## IV • Des championnats classiques à des manifestations nouvelles

Les PASES semblent de moins en moins s'intéresser aux compétitions sportives traditionnelles symbolisées par les championnats du monde ou continentaux, dans des disciplines relativement anciennes comme la gymnastique ou le cyclisme, au profit de manifestations qui mettent moins en avant la compétition, comme les courses populaires, ou qui privilégient des disciplines plus récentes comme le triathlon ou le beach-volley (volley-ball de plage), suivant ainsi l'évolution du sport en général.

C'est ainsi que la ville de Lausanne a organisé en 2013 le championnat du monde des coursiers à vélo et la même année le «Redbull Crashed-Ice» (course de patineurs sur un canal artificiel glacé). Lausanne n'a pas organisé de championnat du monde classique depuis 2012 (course d'orientation) et européen depuis 2008 (gymnastique), l'objectif d'organiser un «événement majeur» par an n'étant d'ailleurs plus explicitement mentionné dans le deuxième crédit-cadre de 2010 qui fait office de cadre politique à la PASES lausannoise alors qu'il l'était dans le premier (2002). Par contre, le marathon de Lausanne (chaque octobre) s'ouvre de plus en plus aux coureurs populaires et un tournoi de basket-ball 3x3 est désormais organisé annuellement depuis 2012 et au moins jusqu'en 2017 (les fédérations propriétaires essayant de créer des circuits dont les étapes sont garanties aux villes pendant quelques années). Toutefois, un tournoi de beach-volley (sport «nouveau») organisé chaque été depuis 1990 a dû être provisoirement abandonné faute de sponsor en 2015. La ville a aussi organisé en 2009 des championnats de sumo et veut mettre sur pied des courses de voitures électriques (Formule E), deux sports peu connus en Suisse.

La ville de Montreux, sur la «Riviera vaudoise» met en avant depuis peu un portefeuille de six événements essentiellement culturels (comme le célèbre Festival de jazz) sauf un sportif: le Montreux Volley Masters qui réunit chaque année

les meilleures équipes féminines de ce sport depuis 1984. Mais elle participe aussi à l'organisation d'événements dans des sports moins connus comme la Coupe des Nations (de rink-hockey) depuis 1921 ou la course caritative d'aviron debout (*stand up paddle*) «Ride for the Cause» depuis 2009.

Cette évolution vers des sports moins traditionnels ou non colonisés par l'élite, éventuellement avec une dimension plus socioculturelle, peut paraître étrange du point de vue de leur faible impact médiatique, mais elle participe de l'émergence de nouvelles disciplines ou de nouvelles modalités de pratique (par exemple, Loret 1995, Lapeyronnie et Charrier 2014) et implique l'usage de l'urbain et parfois de lieux non prévus à l'origine pour l'événement sportif (Vieille-Marchiset 2003, Barget 2010). Dans le domaine des politiques publiques, cette évolution conforte l'émergence des projets de ville et des politiques urbaines et culturelles festives (Moulinier 1999, Gravari-Barbas 2007, Negrier & Jourda 2007).

## V • De l'économie imaginée à l'économie réelle

Les PASES semblent de moins en moins s'attacher à des événements sportifs très médiatiques, mais considèrent comme aussi intéressants des événements qui attirent une masse de participants (qui payent un droit d'inscription qui permet de financer la manifestation plus que les spectateurs toujours très incertains) et qui ont des impacts sociaux intéressants (Barget 2010). Cette évolution résulte sans doute d'une analyse informelle réaliste des retombées économiques des événements très médiatiques qui apparaissent finalement assez faibles du fait de leur courte durée (sauf les mégas événements comme les Jeux olympiques ou la Coupe du monde de football) au profit d'événements moins couverts par les médias, mais qui durent plus longtemps et/ou attirent un très grand nombre de spectateurs et participants qui consomment et viennent parfois avec leurs proches, comme les marathons populaires.

La PASES lausannoise s'appuie de longue date sur un semi-marathon (au printemps) et un marathon (en automne) qui attirent de nombreux participants, mais a aussi organisé en 2011 la World Gymnaestrada, la réunion quadriennale de plus de 20'000 gymnastes et équipes de tous âges dans une ville. Bien que cette manifestation soit peu présente dans les médias et loge presque gratuitement les gymnastes qui y participent

dans des écoles publiques, elle a clairement eu un impact économique fort sur Lausanne et sa région pendant une semaine de juillet 2011 sans nécessiter de coûteuses installations nouvelles. Autre exemple: la multiplication de diverses compétitions populaires (pour enfants, pompiers, etc.) autour de compétitions d'élite de triathlon vise à l'augmentation du public cible et l'adhésion de la population.

De très nombreuses villes et régions organisent des courses populaires sous l'appellation de marathon (New York, Londres, Paris, Tokyo, etc.) où participent bien plus que l'élite (qui est peu nombreuse). La plus ancienne est organisée à Boston depuis 1897. Vingt-cinq de ces courses en Suisse sont réunies dans l'Association Swiss Runners, dont la célèbre Course de l'Escalade dans les vieilles rues de Genève qui a réuni en 2014 plus de 32'000 participants. Quelques autres sports se prêtent à ces vastes rassemblements populaires: le ski de fond (cf. la *Vasaloppet* en Suède) ou le cyclisme (cf. la *Vel'Automne* en France), et certains sports voudraient les développer (cf. les festivals *Volley All* au Brésil).

Cette évolution vers des retombées économiques réalistes et non imaginaires est le propre de la rationalisation des choix financiers publics et de l'évaluation de plus en plus courante des politiques publiques (par exemple, Vollet & Hadjab 2008). Dans le domaine sportif, elle oblige à réfléchir à tous les niveaux de gouvernement aux investissements (construction ou rénovation) et fonctionnements des services des sports (Bayeux 2013), y compris les coûts-bénéfices des événements sportifs (Barget et Gougnet 2012).

## VI • De l'économique au sociopolitique

Les PASES semblent de moins en moins se préoccuper uniquement des retombées économiques, mais s'intéressent aussi aux retombées d'image sur le territoire et sociales sur la communauté.

À Lausanne, le sport constitue un des quatre axes de communication de la ville (avec la culture, l'éducation et le développement durable) pour son marketing urbain. De nombreux événements récurrents qui s'y déroulent incorporent maintenant le nom de la ville, par exemple *Athletissima Lausanne* (un meeting d'athlétisme de la Golden League) ou les 20 km de... Lausanne (un semi-marathon), alors que ce n'était pas le cas lors de leur fondation. Même les événements ponctuels portent sans doute le nom de Lausanne autour du monde (sans qu'aucune étude ne permette de mesurer cet impact sociopolitique). Depuis quelques années, le Service des sports de la ville

a également créé l'association Volontaires sportifs lausannois pour permettre aux organisateurs de manifestations (pour l'instant touchant le territoire de la commune) de trouver plus facilement des personnes susceptibles de les aider. Cet effort important permet aussi de fédérer une ressource humaine essentielle aux manifestations et de contribuer à son recrutement. Il participe de la construction d'une communauté locale favorable aux événements.

Après les Jeux olympiques 2012, Londres a lancé une PASES intitulée «*Home of World-Class Sport*» (Mayor of London 2014). Au côté de l'objectif économique de cette politique sont cités deux autres objectifs principaux : développer l'image de la capitale britannique et renforcer la communauté londonienne. De tels objectifs supposent que les événements organisés bénéficient d'une couverture médiatique positive (notamment s'ils sont perçus comme bien organisés). De ce point de vue, la PASES du Qatar ou d'autres pays comme la Russie peuvent être contre-productives à la suite de nombreux reportages négatifs liés aux Jeux olympiques d'hiver 2014 à Sotchi (Russie) ou à la Coupe du monde de football 2022 prévue au Qatar.

Cette évolution de la justification des PASES vers des bénéfices d'image et/ou de cohésion sociale se retrouve dans la volonté de plus en plus marquée des services publics de sport d'animer leurs territoires dans un but de marketing territorial ou d'intégration sociale (Hautbois et Desbordes 2008). Elle est propre à l'action publique qui ne peut se limiter à la dimension économique (Dubois 2003), mais qui cherche un développement territorial multidimensionnel (économique, sociale, politique, etc.) (Gérardin & Poirot 2010; Soldo, Arnaud & Keramidas 2012).

## VII • De la politique à la stratégie publique

Finalement, les PASES sont peut-être de plus en plus une affaire de management (public) stratégique plutôt que de politique publique *stricto sensu*. Cette distinction souligne que les PASES sont plus concentrées sur leurs résultats immédiats (organiser des événements) que sur les effets supposés à moyen ou long termes (tels que développer les activités sportives, l'économie) ou, pour employer le vocabulaire des politiques et du management publics, plus concentrées sur l'*output* que sur l'*outcome*. De ce point de vue il conviendrait de parler plutôt de stratégie publique (SASES) que de politique publique (PASES). Il s'agit plutôt d'obtenir et d'organiser le mieux

possible des compétitions sportives (but premier) plutôt que de se poser la question du pourquoi le faire (but ultime).

À Lausanne, cette évolution se traduit par l'exploitation d'opportunités qui se présentent à la ville et au canton de Vaud en matière d'événements plutôt que de la réalisation d'objectifs pas directement énoncés dans le Plan directeur [municipal] des sports de 2002 (Municipalité de Lausanne 2002), la Loi [cantonale] sur l'éducation physique et le sport de 2012 (canton de Vaud 2012) ou encore le Concept du Conseil fédéral [gouvernement suisse] pour une politique du sport en Suisse de 2000 (Confédération Suisse 2000). C'est ainsi que Lausanne organisa toute une série de compétitions de triathlon à partir de 2004 (y compris les championnats du monde), développa à partir des championnats du monde de billard 2009 un tournoi récurrent de ce sport et lança un tournoi de tennis de table régulier en liaison avec la présence fragile de la fédération internationale de ce sport dans l'agglomération. Pourtant, aucun document stratégique public n'existe depuis le GRELCO (voir ci-dessus) comme le soulignent dans leur conclusion Pinson et Chappelet (2014). Lausanne exploita aussi quelques opportunités : elle servit par exemple de remplacement à des villes ne pouvant plus organiser un championnat ou accéda aux demandes de certaines organisations sportives basées sur son territoire d'accepter l'étape d'un circuit (exemple : Coupe du monde de tir à l'arc) ou des compétitions dans des disciplines que l'organisation voulait promouvoir auprès du CIO pour inclusion au programme olympique.

Hors de Lausanne, cette évolution vers une stratégie est illustrée par des pays comme la Russie ou des cités-États comme Singapour qui ont souvent suppléé au manque de candidatures depuis les années 2010 et qui bénéficient d'impulsions qui viennent du sommet politique de l'État. En Russie, le pays a récemment gagné une longue série de candidatures (Universiades 2013, Championnat du monde d'athlétisme 2013, Jeux olympiques d'hiver 2014, manche du circuit de F1 2014, congrès SportAccord 2015, Championnat du monde de natation 2015, Coupe du monde de football 2018) qui sont autant d'opportunités saisies du fait d'une stratégie nationale. De même, Singapour a habilement proposé d'organiser la première manche nocturne du circuit de F1 qui est devenue régulière depuis 2008. Vision 2030 est la stratégie du Singapore Sports Council pour les vingt ans depuis son adoption en 2011. Elle vise à ce que les habitants de la cité-État aient une vie plus saine et agréable grâce à l'expérience sportive (y compris des événements sportifs comme les Jeux du sud-est asiatique 2015). Vision 2030 explique comment

le sport peut être utilisé comme stratégie pour atteindre des priorités nationales «comme développer une population en bonne santé et résistante, créer de fortes communautés, préserver des valeurs essentielles, partager des souvenirs, renforcer des amitiés, construire une société dynamique et son économie» (Sport Singapore 2015).

Cette évolution de politique publique à stratégie publique est parallèle au développement du management stratégique dans le secteur public (Joyce 1999) et du marketing public (Pasquier & Villeneuve 2011).

## Conclusion

Cet article met en avant six évolutions importantes des politiques publiques d'accueil systématique d'événements sportifs au début du XXI<sup>e</sup> siècle vers les réseaux d'acteurs (section 1), l'implication des régions et pays (section 2), les portefeuilles d'événements (section 3), les événements et sports non traditionnels (section 4), les impacts non-économiques (section 5) et, finalement, la stratégie managériale (section 6). Chacune de ces évolutions est illustrée par la politique lausannoise en la matière qui est assez ancienne et développée, et par d'autres exemples sur plusieurs continents.

On pourrait voir dans ces évolutions de simples tendances lausannoises. Mais les exemples cités d'autres villes, régions et pays montrent qu'on retrouve ces évolutions ailleurs. Des études de cas plus approfondies d'autres territoires devraient permettre de le confirmer et de voir l'imbrication de ces différentes évolutions qui sont d'autant plus difficiles à distinguer.

De futures recherches pourraient porter sur les SASES et leurs éléments constitutifs (vision, mission, buts, indicateurs, processus, évaluation) et orienter leurs évolutions dans les sens d'un meilleur management public (du fait de l'implication croissante des pouvoirs publics dans les événements) et ainsi rendre les événements plus utiles au développement territorial des communautés qui les accueillent.

## Bibliographie

Baslé M. (2008) *Économie, conseil et gestion publique: suivi et évaluation de programmes et politiques publiques*, Paris: Economica.

Barget E. & Gougnet J.-J. (2012) L'accueil de grands événements sportifs: quel impact ou quelle utilité sociale pour les régions?, *Région et développement*, 31, p. 93-118.

Barget E. (2010) *Événements sportifs, impacts économique et social*, Bruxelles: De Boeck.

Bayeux (2013) *Le sport et les collectivités territoriales*, Paris: PUF (QSJ) (5<sup>e</sup> édition).

Borgatta, J., Favre, N. et Mutter, O. (2007) *Analyse de la politique de promotion d'une ville par le sport: le cas de Lausanne*. Rapport de cours, Politique et Management du sport, Idheap.

canton de Vaud (2012) Loi sur l'éducation physique et le sport du 18 décembre 2012. Disponible à: [http://www.vd.ch/fileadmin/user\\_upload/themes/vie\\_privee/sports\\_loisirs/fichiers\\_pdf/divers/loi\\_cant\\_eps\\_dec2013\\_texte\\_fao\\_20130115.PDF](http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/vie_privee/sports_loisirs/fichiers_pdf/divers/loi_cant_eps_dec2013_texte_fao_20130115.PDF) (consulté le 9 février 2015).

Chappelet J.-L. (Dir.) (2005) *De l'idée à la réussite: Guide de candidature à des événements sportifs pour responsables politiques et administratifs*, Lausanne: IDHEAP-SENTEDALPS.

Chappelet J.-L. (Dir.) (2006) *Les politiques publiques d'accueil d'événements sportifs*, Paris: L'Harmattan.

Chappelet J.-L. (2013) «Le tétraèdre du management public» in *Manuel d'administration publique suisse* (Ladner A. et al, Dir.), Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, p. 321-343.

Chappelet J.-L. (2014a) «Une vie consacrée au sport: Juan Antonio Samaranch» in *Les grands dirigeants du sport, portraits et stratégies de management* (Bayle E., Dir.), Bruxelles: De Boeck, p. 237-252.

Chappelet J.-L. (2014b) «Les événements sportifs patrimoniaux comme vecteur de développement territorial» in *L'innovation dans l'événementiel sportif, de l'attractivité touristique au développement territorial* (Bessy O., Dir.), Voiron: Presses universitaires du sport, p. 24-33.

Confédération Suisse (2000) Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse, 30 novembre 2000. Disponible à: <http://www.vbs.admin.ch/internet/vbs/it/home/documentation/bases/sport.parsys.90569.downloadList.42881.DownloadFile.tmp/spokof.pdf> (consulté le 9 février 2015).

Damien M.-M. (2009) «Le Vendée Globe, or bleu de la Vendée et des Sables-d'Olonne?», *L'évaluation de l'événementiel touristique*.



- Dubois V. (2003) «Sociologie de l'action publique» in *Historicité de l'action publique*, (Trom D. & Laborier P., Dir.) Paris: PUF, p. 347-364.
- Gay J.-C. (1998) «Nécessité fait loi. Le développement touristique de la Principauté de Monaco», *Espace géographique*, 27-2, p. 169-182. [www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/spgeo\\_0046-2497\\_1998\\_num\\_27\\_2\\_1146](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/spgeo_0046-2497_1998_num_27_2_1146).
- Gérardin, H. and Poirot, J. (2010) L'attractivité des territoires: un concept multidimensionnel. *Mondes en Développement*, Vol. 38, N° 149, p. 27-41.
- Gillieron C. (1993) *Les relations de Lausanne et du mouvement olympique à l'époque de Pierre de Coubertin 1894-1939*, Lausanne: Comité international olympique.
- Gratton C. and Henry (2001) *Sport in the City: The role of sport in economic and social regeneration*, London: Routledge.
- Gollain V. (2014) *Réussir sa démarche de marketing territorial. Méthode, techniques et bonnes pratiques*, Voiron: Territorial éditions.
- Gravari-Barbas M. (2007) «De la fête dans la ville à la ville festive: les faits et les espaces festifs, objet géographique émergent», in *La ville et l'urbain* (Da Cunha A. & Matthey L., Dir.), Lausanne: PPUR, p. 387-416.
- Hautbois C. et Desbordes M. (2008) *Sport et marketing public*, Paris: Economica.
- Houlihan B., Tan T.-. & Park J. (2015) «The national government's perspective» in *The Routledge Handbook of sports event management* (Parent M. M. & Chappelet J.-L., Dir.), London: Routledge, p. 289-304.
- Ifsports-guide (2015) *Annuaire des organisations et fédérations sportives internationales ayant leur siège ou une antenne dans le canton de Vaud et en Suisse*. Disponible à: [http://www.ifsports-guide.ch/navigation/annuaire\\_fr.html](http://www.ifsports-guide.ch/navigation/annuaire_fr.html) (consulté le 9 février 2015).
- Joyce P. (2000) *Strategy in the public sector: A guide to effective change management*, Chichester: Wiley.
- Knoepfel P., Larrue C., Varone F. (2006) *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Zurich/Coire: Rüegger (2<sup>e</sup> édition).
- Lapeyronnie B. & Charrier D. (2014) *Les politiques sportives territoriales*, Paris: Éditions Kréaten.
- Leroy M. & Orsoni G. (2014) *Le financement des politiques publiques*, Bruxelles: Bruylant.
- Loret A. (1995), *Génération Glisse. Dans l'eau, l'air, la neige... La révolution du sport des années fun*, Paris: Autrement.
- Mayor of London (2014) *London: Home of World-Class Sport*, Greater London Authority, July.
- McCloy C. (2009) «Canada Hosts the World: An examination of the first Federal Sport Hosting Policy (1967)» *The International Journal of the History of Sport*. 26(9), p. 1155-1170.
- Misener L. & Mason D. (2009) «Fostering Community Development Through Sporting Events Strategies: An Examination of Urban Regime Perceptions», *Journal of Sport Management*, 2009, 23, p. 770-794.
- Morath P. (2000) *Le CIO à Lausanne 1939-1999*, Lausanne: Comité international olympique, Yens-sur-Morges: Cabédita.
- Moulinier P. (1999) *Les politiques publiques de la culture en France*, Paris: Presses universitaires de France.
- Municipalité de Lausanne (2002) *Plan directeur du sport: politique municipale en matière de sport*. Préavis N° 2002/22, 23 mai 2002.
- Negrier E. & Jourda M.-T. (2007) *Les nouveaux territoires des festivals*, Paris: Éditions de Maule.
- Parent M. M. (2015) «Conceptualizing Sport-Event-Hosting Strategy: Definition and Comparison», *Sport in Society*.
- Pasquier M. & Villeneuve J.-P. (2011) *Marketing Management and Communication in the Public Sector*, London: Routledge.
- Pinson, J. (2012) *Analyse des réseaux sociaux appliquée à l'organisation d'événements sportifs: Le cas de la World Gymnaestrada Lausanne 2011*. Cahier de l'IDHEAP, Lausanne, Switzerland, 277/2012.
- Pinson, J. & Chappelet, J.-L. (2014) «Performance de la politique publique «Lausanne, Capitale Olympique»». In Zintz, T. and Winand, M. (Dir.) *Management et évaluation de la performance, un défi pour les organisations sportives*. De Boeck, Bruxelles, Belgique.
- Pinson, J. (2014) Heritage Sporting Event: An Old Recipe for a New Problem. In: *Proceedings of the Heritage, Tourism and Hospitality: International Conference*, 2014.
- Roberts N. C. & King P. J. (1991) «Policy entrepreneurs: Their activity, structure and function in the policy process», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 2, p. 147-175.
- Soldo, E., Arnaud, C. & Keramidis, O. (2012) Conception et Mise en Oeuvre d'un Événement Culturel en Régie Directe: conditions pour une Attractivité Durable du Territoire. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 79, p. 779-799.
- Sport Singapore (2015) «Vision 2030», <http://www.sportsingapore.gov.sg/about-us/vision-2030> (consulté le 1<sup>er</sup> février 2015).
- Vieille-Marchiset G. (2003) *Sports de rue et pouvoirs sportifs. Conflits et changement dans l'espace local*, Besançon: Presses universitaires de Franche-Comté.
- Vollet D. & Hadjab D. (2008) *Manuel d'évaluation des politiques publiques*, Brest: QUAE.