

**Michel DESBORDES  
Julien FALGOUX**

# **Organiser un événement sportif**

PRÉFACE DE MICHEL PLATINI

© Éditions d'Organisation, 2003  
ISBN : 2-7081-2893-0

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# La conception d'un événement sportif

## **1. Rationaliser l'événementiel sportif : schéma général d'organisation et de gestion d'un événement sportif**

D'une manière générale, Alain Loret<sup>1</sup> définit le management du sport comme « *un processus d'organisation rationnel des ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs* ». Un événement, quel qu'il soit, peut donc être rationalisé afin de le rendre plus efficient. Il est le support d'une stratégie d'action qui doit mettre en œuvre une méthodologie précise. Ainsi, après avoir défini les objectifs et les enjeux du secteur, une prise en compte de toutes les composantes de l'événement sportif et de son organisation permet de cadrer et de planifier les différentes étapes du processus de réalisation mais aussi d'anticiper, chaque fois que cela est possible, les problèmes qui ne manquent pas de se poser. Les étapes étayées, classifiées, précisées constituent à la fois un support et une aide afin de rendre le travail plus efficace et fiable<sup>2</sup>.

L'organisation d'un événement sportif peut se définir comme un projet, c'est-à-dire « *un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte pré-*

---

1. *Op. cit.*

2. DE REYKE, R., « Le management participatif d'un événement sportif », in G. LACROIX et A.-M. WASER, *Le management du sport*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999.

*cis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'une démarche et d'outils appropriés »<sup>1</sup>.*

Quatre grandes étapes chronologiques sont déterminées :

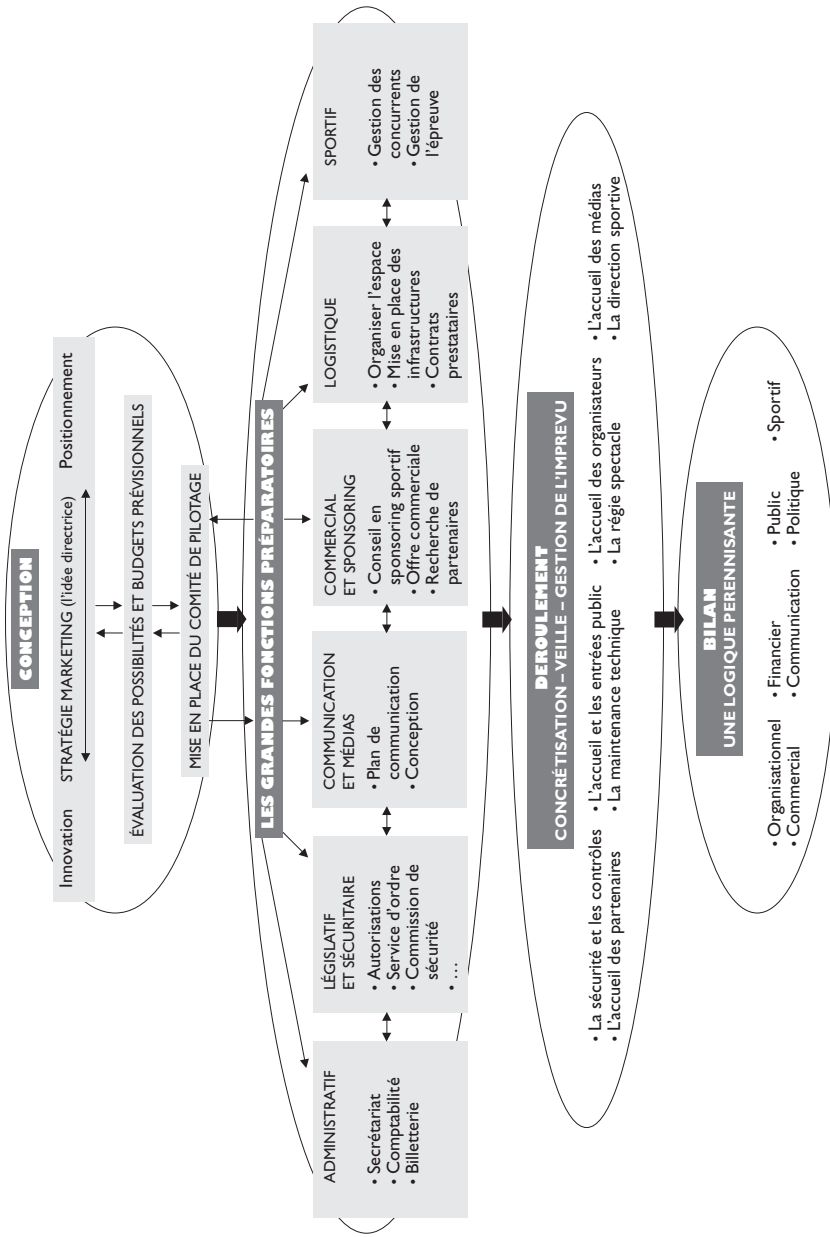
- **La conception** : il est préférable d'innover. Même si ce n'est pas la première édition, des améliorations paraissent toujours nécessaires. En outre, l'offre doit se démarquer de l'offre ambiante, se positionner et se construire sur l'idée directrice. La stratégie marketing s'élabore grâce à une double analyse public/concurrence. Vient ensuite l'examen de l'aspect financier et l'évaluation des possibilités, puis la mise en place d'un groupe de pilotage.
- **Les grandes fonctions préparatoires** : elles divergent d'un événement à l'autre. Dans le modèle présenté, elles sont au nombre de six :
  - l'administratif et financier ;
  - le législatif et sécuritaire ;
  - la communication et les médias ;
  - le commercial et le sponsoring ;
  - la logistique ;
  - le sportif.

Ces grandes fonctions régissent l'ensemble de l'organisation. Il faut les coordonner entre elles afin de rendre le système cohérent. Cette phase détermine ce qui va se passer le « jour J » et surtout comment cela va se dérouler.

- **Le déroulement** : même si la phase précédente a été minutieuse, l'incertitude zéro n'existe pas. Cette étape nécessite un état de veille constant et de nombreux impératifs sont à respecter pour faire face le plus rapidement aux impondérables. La mise en place de postes « ressources » participe à une gestion *in situ* efficace (accueil du public, des médias, des partenaires, des organisateurs, poste de sécurité, régie spectacle, maintenance technique, direction sportive...).
- **La phase post-événement** : elle permet d'établir une évaluation financière, organisationnelle, politique, ainsi qu'en terme d'impact, de communication et de satisfaction de l'ensemble des personnes présentes. Elle fixe les perspectives d'avenir et constitue un outil essentiel pour la pérennisation de l'événement.

---

1. MADERS, H.-P., CLET, E., *Comment manager un projet ?*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.



## **2. La stratégie marketing**

L'étape de conception et de création d'une stratégie marketing reste capitale car elle donne à la manifestation sa pertinence, son dynamisme, son originalité et lui assure ainsi son succès présent et futur sous condition d'une gestion efficace. Elle est fortement dépendante des ressources et des moyens dont dispose l'organisation. Cette phase est donc intimement liée à l'étape suivante d'évaluation des possibilités et d'élaboration des budgets prévisionnels. Elle se réfère toujours au bilan de l'édition précédente.

### **Données générales**

**1) La segmentation.** Dans un monde idéal, une organisation devrait concevoir un produit pour satisfaire les besoins de chacun de ses clients. Segmenter un marché signifie développer un produit, déterminer son prix et communiquer ses bénéfices aux consommateurs ciblés parmi l'ensemble des consommateurs. Chaque événement est particulier et suppose un ciblage très précis. Ces cibles, sont considérées comme un groupe relativement homogène quant à leurs comportements et leurs besoins vis-à-vis de l'événement. Ils doivent donc être accessibles par la même approche marketing. Ils sont, lors d'un événement sportif, les pratiquants, amateurs et passionnés de l'activité.

**2) Le positionnement** signifie créer et apprivoiser, dans l'esprit du client, une image unique de l'événement en comparaison aux produits concurrentiels. Pour cela, il faut avoir une connaissance approfondie de ce que le client (spectateur ou annonceur) désire et valorise ainsi qu'une bonne évaluation des événements compétitifs pour le satisfaire et lui livrer la valeur attendue (d'où, la double analyse public/concurrence qui suivra). Le positionnement, sert à rendre l'événement sportif plus attirant, par le prix, l'accessibilité, la présentation visuelle, l'utilité réelle.

**3) L'innovation** est capitale aujourd'hui pour toute entreprise. Il faut même innover pour exister, et ce, quels que soient les produits ou prestations proposés. Le marché de l'événementiel n'échappe pas à cette règle, il devient de plus en plus concurrentiel, les événements sont de

## *La conception d'un événement sportif*

plus en plus nombreux et le consommateur recherche qualité et nouveauté. La démarche consiste donc à marquer une rupture dans le double objectif de satisfaire au mieux de nouvelles attentes du public et de se démarquer de la concurrence. Innovation et créativité doivent être stimulées et constituer un état d'esprit permanent dans l'organisation d'un événement sportif. L'innovation est à la fois un résultat et un processus c'est-à-dire qu'elle concerne toutes les étapes qui partent de la gestation de l'idée puis toutes les étapes qui vont de la conception à la commercialisation. Elle concerne tous les paramètres qui concourent au développement et au succès de la nouveauté sur le marché. Si l'événement n'est pas nouveau, ce sont des innovations « d'amélioration », « mineures » qui cherchent à améliorer les caractéristiques de l'événement sans en modifier fondamentalement la structure et les usages, ou encore des innovations « incrémentales », graduelles », de « perfectionnement » qui apportent une plus-value par adjonction d'une ou plusieurs caractéristiques nouvelles : modalités de compétition, animations<sup>1</sup>. L'événementiel, c'est « l'art de créer, d'innover pour que s'expriment la force et la beauté du mouvement. » (Comité d'organisation des Jeux olympiques d'Atlanta, 1996)

### **Étude de cas 2.1**

---

#### **L'innovation dans l'événementiel sportif à travers l'exemple du Motorshow du Stade de France**

Le Motorshow est un événement co-produit par le Consortium du Stade de France et la société PHA. Ce concept a été lancé en octobre 2001 afin de remplacer les championnats du Monde de Supercross. L'innovation se base sur trois piliers : le « mix » spectacle, l'importation de disciplines étrangères à succès et l'exploit technique.

- **Le mix spectacle** proposé autour des sports mécaniques pour une même soirée. Un mélange de :
  - supercross,

---

1. Dieter HILLAIRET, *L'innovation sportive : entreprendre pour gagner*, L'Harmattan, 1999.

### *Organiser un événement sportif*

- freestyle moto,
- cascades moto,
- monster trucks,
- dragster,
- animations : DJ, pompom girls, interviews de personnalités...

La seconde édition s'est vue enlever définitivement le Supercross et les cascades moto au profit :

- de la visite du paddock avec rencontre des pilotes avant le spectacle,
- du Speedway.

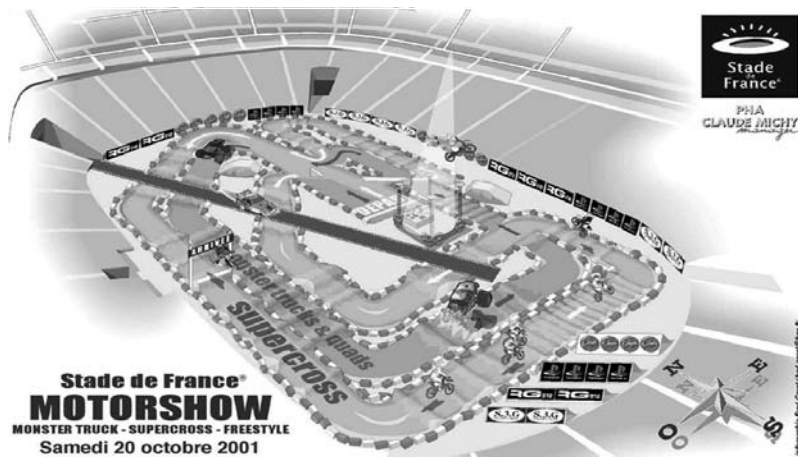
- **Des activités inédites en Europe :**

- une exhibition des Monster Trucks, ces monstres de 5m de haut importés des USA, développant une puissance de 1500 chevaux et détruisant tout sur leur passage. Lors de l'édition 2002, c'est le show mécanique américain complet du « Hot Wheels Monster Jam », qui débarque pour une vraie compétition entre 6 Monster Trucks,
- une démonstration de Dragster effectuée par Vincent Perrot, faisant vrombir les 10 000 chevaux de son moteur à réaction à l'intérieur du Stade,
- pour la seconde édition du Motorshow, c'est une activité arrivant tout droit de Grande Bretagne, où elle remplit des stades, qui assure la nouveauté : le Speedway, des courses de moto, sans frein, en glisse permanente, se déroulant sur un ovale de 330 mètres.

- **L'innovation technique** permettant à toutes ces activités d'évoluer au sein du même espace :

- 6000 m<sup>3</sup> de terre,
- une piste de supercross de 800 mètres de long,
- un espace de 2500m<sup>2</sup> pour les monster trucks,
- une rampe de lancement et une bosse de réception en terre de 10 mètres de haut pour le freestyle,
- une piste en goudron de 150 mètres de long et 4 mètres de large,
- une scène centrale de 100m<sup>2</sup> pour le speaker et les animations.

## *La conception d'un événement sportif*



Source : document Consortium du Stade de France et PHA - Claude Michy.

**4) L'idée directrice.** Elle représente le noyau dur, l'essence de l'événement. Elle est l'idée de base issue des concepts précédents et construite sur les objectifs et les enjeux. Elle est ce à quoi les organisateurs devront se référer lors de toute prise de décision. Elle représente un plan de base théorique auquel l'équipe organisatrice devra se référer au fur et à mesure de la réalisation. Il est nécessaire pour cela de se documenter et de s'informer sur ce qui a été fait ailleurs. Le choix de la date se fait en fonction des offres concurrentielles et des facteurs socio-économiques. Attention aux périodes où le pouvoir d'achat des Français diminue, aux départs en week-end ou en vacances... Le choix du lieu est fonction de la discipline et doit être adapté au public attendu.

### **Analyse quantitative du spectateur d'événement**

Les approches « classiques » du management montrent l'intérêt de données chiffrées. Les études de marché permettent un ciblage de la clientèle par catégories et donnent les bases d'une cohérence à la stratégie et au marketing mix. Elles sont un outil dans la prospection de partenaires.



### **Encadré 2.1 : Résumé de données sur le spectateur d'événements**

Les cadres supérieurs ont augmenté leur fréquentation des spectacles sportifs de 21 à 32 % et les professions intermédiaires de 13 à 36 % entre 1988 et 1997 selon des enquêtes du ministère de la Culture et de la Communication<sup>1</sup>.

Les dépenses en spectacles sportifs ne différencient que très peu les catégories sociales. Seuls les retraités et les personnes sans activité ont des taux éloignés de la moyenne.

On assiste donc à une homogénéisation des dépenses et à un embourgeoisement des publics.

La fréquentation des spectacles sportifs varie selon l'âge et, comme la plupart des sorties, diminue avec l'âge : 44 % des 15-19 ans contre 20 % des 45-64 ans.

Le sexe influe aussi grandement sur la participation.

Fréquentation d'un spectacle sportif payant au cours des 12 derniers mois : hommes = 35 %, femmes = 16 %.

25 % des Français ont assisté à un spectacle sportif en 1997.

Source : DESBORDES, M., OHLL, F., TRIBOU, G., *Marketing du sport*, Economica, 2<sup>e</sup> éd., Paris, 2001.

Les analyses quantitatives peuvent apporter de précieux renseignements à l'organisateur. Elles peuvent répondre à de nombreuses interrogations sur les spectateurs : caractéristiques socioprofessionnelles, provenance géographique, lieu d'achat du billet, dépenses moyennes sur le lieu de l'événement ou durant le séjour, mode de transport, d'hébergement, de restauration<sup>2</sup>.

1. Olivier DONNAT, Denis COGNEAU, *Les pratiques culturelles des Français*, La Découverte, La Documentation française, 1990 ; Olivier DONNAT, *Les pratiques culturelles des Français : enquête 1997*, La Documentation française, 1998.
2. On sait aussi que les pratiques sportives sont associées à des types de public : le football au grand public, la gymnastique à un public plutôt féminin, le rugby au Sud-Ouest de la France, le golf à des CSP +.

## **Analyse qualitative du public**

Même si un événement de dimension internationale repose essentiellement sur sa diffusion médiatique, son succès dépend d'un beau spectacle et les spectateurs directs en sont un ingrédient indispensable. De plus, les recettes provenant de la billetterie constituent souvent une manne essentielle pour les organisateurs. Il s'agit donc, après avoir réalisé une étude quantitative, de vouloir mieux comprendre le consommateur, ses attentes. Les objectifs peuvent être multiples et tendre à une amélioration de la commercialisation, de la communication, des services durant la manifestation, du prix, des ventes de produits dérivés, pour attirer ou fidéliser le public.

### **Encadré 2.2 : Quelques données sociologiques sur les événements sportifs**

#### **Un voyage vers l'imaginaire et la symbolique**

Les gens ont de plus en plus de temps et de moyens pour « vivre », pour profiter de la vie. Cette mentalité devient dominante, le besoin de donner un sens à sa vie passe par ce que chaque être a vécu, vit et va vivre. Une demande sociale tournée vers les émotions et la liberté se fait entendre. On veut découvrir, partager, s'enthousiasmer. On cherche à consommer de l'émotionnel, de l'irrationnel et du rêve. Dans ce contexte, la place pour les événements et en particulier pour les événements sportifs reste unique. Ils représentent une sorte d'interface entre l'univers de la quotidienneté et le monde de l'imaginaire individuel ou collectif. On passe dans « l'extraordinaire ».

Joffre Dumazedier<sup>1</sup> a remarqué que c'est dans les loisirs que les hommes ont relogé les mythes qui font rêver : *« les mythes de Dyonisos, d'Eros, de Silène, de Narcisse, des Bacchantales, des sirènes ou des trois Grâces se sont réinvestis pour donner à certaines pratiques affectives de la nuit, des week-ends ou des vacances une charge poétique d'autant plus forte que ces pratiques durent le temps d'un intervalle de loisir entre deux temps sociaux de la vie ordinaire qui s'imposent »*. Il a aussi montré que les loisirs offrent une part juvé-

---

1. *Vers une civilisation du loisir*, Le Seuil, 1990.

## *Organiser un événement sportif*

nile que la vie ordinaire à interrompue. « Le loisir permet à la force créatrice de l'enfant de demeurer en nous, de s'exprimer plus qu'en aucun autre temps social, avec des découvertes mêmes naïves, ses émerveillements mêmes illusoi-res, ses sources d'enchantement mêmes éphémères dans un monde dont Max Weber a été le premier à dénoncer le désenchantement par suite de la néces-saire prépondérance de la rationalité dans le travail et les activités de développement » Site Internet <http://membres.lycos.fr/citecom/manifest.htm>

La dimension symbolique du sport est particulièrement présente dans les spectacles sportifs. Les transformations de l'offre médiatique ont conduit à une abondance d'images et de textes sportifs. Le succès médiatique du sport doit se comprendre dans sa capacité à mettre en scène des person-nages ordinaires confrontés à des difficultés, des échecs, des bonheurs. Le sport spectacle est une ressource inépuisable pour narrer les conduites quotidiennes, il agit comme métaphore de la vie visant à donner du sens à une société dont le complexité et l'opacité augmentent<sup>1</sup> d'autant qu'il se base sur des situations réelles, souvent fatales et que les médias peuvent en influencer le déroulement. Jean Comeloup<sup>2</sup> a insisté sur l'importance du « medium » : presse, commentateur, journaliste... tout comme Christian Pociello<sup>3</sup>. Pour qui le médiateur doit accomplir un travail de traduction pour plonger dans l'imaginaire des supporters. Il met en scène le spectacle sportif en faisant prévaloir l'improvisation, la surprise, la tension, la passion, le drame, le suspense, l'inégalité... Son récit et ses interprétations créent les émotions. Pour cela, il emploie des techniques. Il doit se mettre en phase avec une culture sportive. Il s'appuie sur les mythes de nos sociétés. Il peut retracer le parcours de vie d'un sportif. Pociello a montré comment se sont créées des épopées en utilisant des métaphores construites sur un jeu d'opposition, dans ce qu'il appelle « l'effet Carpentier ».

### **Une participation effective**

Les manifestations sportives permettent de vivre et de faire des expérien-ces dans un mélange d'activité et d'hédonisme issu de la culture post

---

1. DESBORDES, OHL, TRIBOU, *op. cit.*

2. *Les théories sociologiques de la pratique sportive*, PUF, 2002.

3. *Les cultures sportives : pratiques, représentations et mythes sportifs*, PUF, Paris, 1999.

## *La conception d'un événement sportif*

moderne. On veut pouvoir se mettre en valeur, être impliqué, devenir actif, mettre en éveil ses sens, bref, jouir de cet instant privilégié qu'est l'événement. L'événementiel sportif permet tout ça, parce que l'incertitude du résultat d'une rencontre engendre stress et énervement, bonheur ou déception. Mais, au-delà, parce que les spectateurs veulent peser sur le résultat par leurs cris, leurs gestes, leurs chorégraphies, leurs banderoles, parce qu'ils sont et qu'ils font le spectacle, ils sont de véritables acteurs du « drame » qui se déroule sous leurs yeux. Participants et spectateurs forment une même configuration, et leurs actions et réactions sont interdépendantes<sup>1</sup>. Les supporters, « le 12<sup>e</sup> homme » comme on se plaît à le dire, est là, à quelques mètres. Il agit sur le moral du supporté et de son adversaire. Il arrive même que la communication s'établisse directement entre un joueur et un spectateur. Cette influence peut être telle, que le joueur en perde complètement son sang-froid. On pense à « Canto » s'attaquant à un spectateur insultant.

Dans cette même conception de refus d'un spectateur passif, il faut noter qu'un événement ne peut se réduire à un spectacle, il est constitué de multiples à-côtés qui le rendent plus varié et plus convivial. On peut échanger en buvant un verre à la buvette, participer à de nombreuses animations où l'on est acteur, danser sur des podiums, se déguiser, bref assister et participer à des spectacles dans le spectacle. Certains en viennent à pousser la logique d'intégration et de participation à son maximum. Les événements participatifs, issus de la même logique que le « Marathon du Médoc », remportent un franc succès en amplifiant l'ensemble des points vus précédemment. Les gens viennent participer sans notion de temps ou de performance, simplement pour faire une activité qu'ils aiment tout en se divertissant, « s'amusant », en échangeant...

### **Identification et identité**

En outre, Alain Ehrenberg<sup>2</sup> a montré que les spectacles sportifs sont également des lieux d'expression d'une volonté d'exister à travers les apparences. Cette « rage du paraître » est particulièrement visible dans le hooliganisme considéré comme « une manière d'obtenir de la visibilité per-

---

1. ELIAS, N., *op. cit.*

2. *Le culte de la performance*, Hachette Littératures, Paris, 1999.

## *Organiser un événement sportif*

sonnelle dans une situation d'exclusion sociale ». Ils permettent un véritable renforcement des identités et des sentiments d'appartenance collective. On se retrouve en « tribus » pour échanger, communier, vibrer et on s'identifie à une pratique, un groupe social, une « star ». L'attente des publics se fonde aussi sur des affirmations identitaires locales ou nationales. Autre point, le spectateur d'événement repart souvent avec un « produit dérivé » acheté sur place. Ceux-ci contribuent à prolonger les émotions vécues, ils matérialisent la participation à l'épreuve, ils assurent une lisibilité et jouent le rôle de marqueur de l'identité d'un groupe constitué.

### **Une réponse à des besoins fondamentaux**

Enfin, nous pouvons pour compléter, citer quelques besoins fondamentaux évoqués par les différents sociologues dans leurs analyses des loisirs :

- l'autonomie, la volonté d'organiser soi-même ses activités ;
- les activités familiales, la présence des enfants ;
- la rupture avec la routine, le désir de fête, de distractions en réaction à la grisaille et à la monotonie quotidienne ;
- la recherche d'activités corporelles non compétitives et relaxantes pour compenser l'inactivité et le stress liés aux emplois tertiaires ;
- la découverte d'autres cultures et le besoin de dépaysement poussé par le rejet du cadre de vie habituel.

### **L'approche par le « lieu »**

La notion de « lieu », comprise à travers une gestion ethnographique, est une nouvelle façon de manager un espace. Au-delà d'une fonction purement mercatique, un lieu est une construction, on le crée ou on l'adapte, on le façonne, on l'aménage, on l'anime, on lui donne une âme, on le fait évoluer... en fonction de la compréhension de la demande.

Plus qu'un simple endroit de « visionnage » d'un spectacle sportif, le « lieu » de l'événement sportif est un espace de vie que l'on peut s'approprier, un territoire qui permet les rencontres et les échanges, qui favorise les liens identitaires et crée des émotions. C'est aussi lui qui

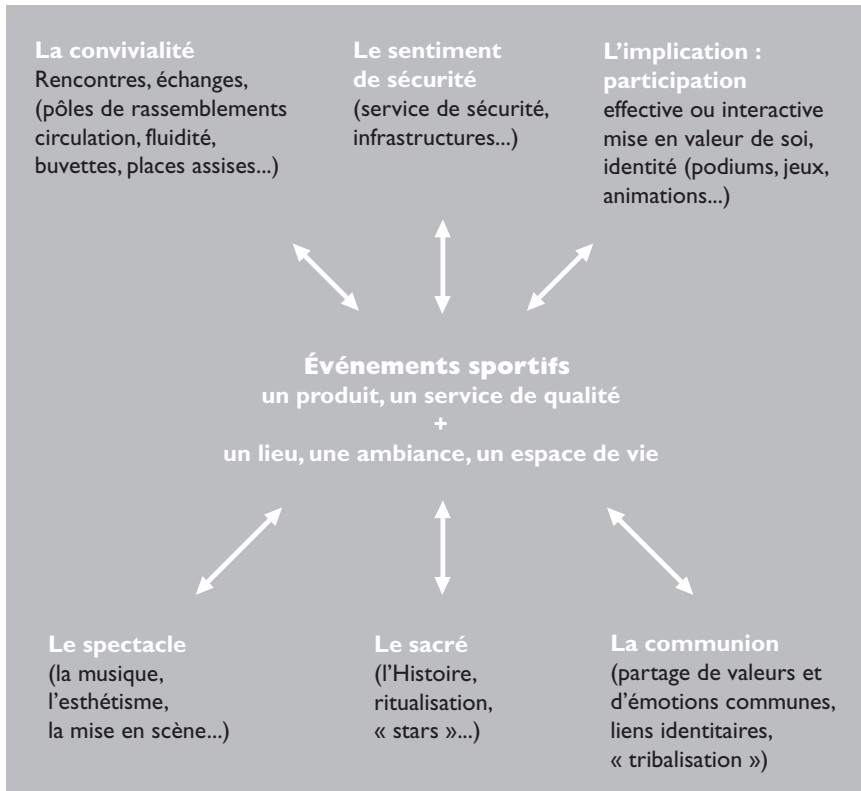
### *La conception d'un événement sportif*

contribue à ce qu'une communion se crée entre les spectateurs, à ce que les énergies se rassemblent au travers des « ressentis » communs et poussent vers le même objectif. Le haut lieu sportif fait entrer le spectateur dans « l'extra-ordinaire », il le laisse se métamorphoser, « sortir de lui-même » et lui permet d'en profiter pleinement. Cette transgression passe par l'abolition de toute référence sociale. « *Le spectateur devient enfant ou l'enfant adulte, le vieillard jeune homme. L'individu perd son éducation policiée, il exprime des pulsions refoulées et s'y laisse prendre avec jubilation.* » (Petit Larousse Grand format, Livret « Des fêtes et des hommes », 2003).

Joffre Dumazedier a montré que le spectateur doit pouvoir « *se délier temporairement de la tutelle ordinaire des institutions, organisations, groupements, où chacun est lié par sa naissance, son statut.* » Ainsi, la trop visible présence d'une tutelle institutionnelle ou politique peut signer l'échec de la manifestation. C'est pourquoi on entretient souvent un certain flou quant à l'identité des organisateurs permettant de suggérer un regroupement plus ou moins spontané des spectateurs. Mais ce débordement d'émotions nécessite un sentiment de sécurité. La crainte et l'appréhension de la foule, d'actes plus ou moins violents, voire d'attentats depuis le 11 septembre 2001, peuvent engluier l'effervescence du lieu et gâcher la fête.

Le haut lieu est souvent chargé d'histoire et marqué par un rituel, ce qui lui donne une dimension « sacrée ». La ritualisation est d'ailleurs une constante dans les lieux sportifs. La configuration du site, les gestes préparés, le placement des joueurs au début d'une rencontre, les cérémonies d'ouverture et de clôture, les hymnes, les défilés d'athlètes, rappellent que les grands événements consacrent des collectivités (les nations et les groupements sportifs), des personnes (les champions) et des valeurs qui se veulent universelles (fair-play, olympisme).

**Schéma 2.2 : Caractéristiques de l'événement sportif  
en tant que « haut lieu »**



## Étude de cas 2.2

---

### **Le Marathon de Paris ou « comment attirer des spectateurs ? »<sup>1</sup>**

Le Marathon de Paris est un des événements phares de l'année sportive à Paris. En 2000, il a bénéficié d'un « effet an 2000 » pour battre son record avec plus de 30 000 coureurs inscrits. En 2002, près de 25 000 coureurs se sont alignés au départ sur les Champs-Élysées. Pourtant, contrairement à ses deux grands concurrents que sont Londres et New York, l'épreuve parisienne souffre d'un manque cruel de public.

À Londres, le succès populaire est en partie lié au fait que cette course est supportée par les « charities » : les fonds recueillis servent à des actions humanitaires. Le marathon de Londres est en quelque sorte « le téléthon anglais », ce qui en fait un événement qui va bien au-delà du sport et pousse les gens dans la rue. À New York, l'épreuve représente la ville dans toute sa dimension, le marathon traverse tous les quartiers de la ville et les habitants s'approprient l'épreuve qui devient « la fête de la ville ».

Parmi les raisons couramment invoquées pour expliquer le manque d'intérêt des Parisiens, Joël Lainé, directeur général du marathon avance un certain nombre d'explications (à partir des lettres d'insultes et de mécontentement qu'il reçoit très régulièrement) :

- 1) L'épreuve salit leur quartier.
- 2) C'est un événement bruyant.
- 3) La circulation est coupée très tôt le matin, ils ne peuvent plus se garer et cela les empêche d'aller acheter les croissants dominicaux (sic).

Afin d'avoir des informations plus objectives, une enquête de notoriété/satisfaction a été menée auprès de la population parisienne dans le cadre d'un partenariat entre Athlétisme Organisation et le DESS « Management international du sport » de l'Université Paris Sud-XI.

---

1. Sources : Amaury Sport Organisation – dossier de presse marathon 2002 ; Enquête de notoriété/satisfaction auprès des riverains du Marathon de Paris. Étude réalisée dans le cadre du DESS « Management international du sport », sous la direction de Michel Desbordes (Directeur du DESS) et Joël Lainé (Directeur général du marathon international de Paris), 2000.



**Tableau 2.2 : Méthodologie utilisée**

Méthode d'enquête	Construction d'un questionnaire autour de trois axes de recherche : 1) La notoriété/connaissance de l'événement 2) Les facteurs de motivation qui incitent les gens à descendre dans la rue pour assister au marathon 3) Les données sociologiques
Mode de recueil	Passation directe sur 12 sites différents en variant les horaires
Échantillon	300 personnes prises au hasard dans la rue et habitant le long du parcours du marathon
Analyse des résultats	Utilisation de <i>Modalisa</i> (logiciel de traitement d'enquête)

**Quelques résultats :**

57 % d'hommes, 43 % de femmes, ont répondu à l'enquête. 74 % des personnes interrogées connaissent le Marathon de Paris et 37 % savent que le départ est donné des Champs-Élysées : à noter que la connaissance de l'épreuve augmente avec l'âge. Sur les 74 %, 53 % connaissent la période à laquelle le marathon a lieu et 41 % savent à quel moment de la journée le départ est donné. Effort, exploit et dépassement de soi sont les trois valeurs qui reviennent le plus souvent. L'olympisme et la douleur arrivent ensuite. 33 % n'ont jamais assisté à un marathon, contre 36 % à la télévision et 31 % dans la rue.

**Quatre principales contraintes ont été relevées, ce qui oblige les habitants à modifier leurs comportements :**

- 1) L'arrêt de la circulation. Il gêne beaucoup (17 %) ou un peu (50 %).
- 2) Le problème du stationnement. Il gêne beaucoup (23 %) ou un peu (42 %).
- 3) Le bruit occasionné par les spectateurs et les concurrents. Il gêne beaucoup (10 %) ou un peu (43 %).
- 4) Les détritres des ravitaillements. Il gênent beaucoup (6 %) ou un peu (43 %).

## *La conception d'un événement sportif*

### **Les leviers de la participation à l'événement festif :**

- 1) 52 % se déclarent prêts à descendre dans la rue pour assister au marathon (10 % tout à fait, 42 % peut-être). Pour les riverains, le score monte à 57 %, ce qui montre que la proximité du parcours est un facteur fort de participation au spectacle. Pour les femmes, le score est de 55 %, ce qui est intéressant dans la mesure où les enfants peuvent constituer une cible pour des attractions le long du parcours : or, les statistiques montrent que ce sont en priorité les femmes qui accompagnent les enfants pour les loisirs (source : INSEE, 2001). D'ailleurs, pour les personnes ayant des enfants, le chiffre est de 60 %, ce qui peut être significatif au moment du choix des animations.
- 2) Les hommes ont une préférence à regarder le marathon à la télévision (aspect compétition, volonté de suivre la tête de la course), contrairement aux femmes qui sont plus enclines à sortir.
- 3) 54 % de personnes interrogées déclarent souhaiter des animations le long du parcours, le score monte à 66 % pour les parents ayant un ou plusieurs enfants mineurs. Les spectacles de rue et les animations sportives arrivent en tête.
- 4) Un point inquiétant pour l'organisation : 81 % des personnes interrogées ne connaissent pas les animations existantes, ce qui traduit la nécessité pour ASO de communiquer sur ce point.
- 5) Les lieux connus et les espaces naturels (Arc de Triomphe, la Seine, Bois de Boulogne, Bois de Vincennes) sont plébiscités pour la localisation des animations.

En 2001, une deuxième enquête est réalisée par le DESS « Management international du sport » de l'Université Paris Sud-XI : celle-ci, plus qualitative, a consisté à interroger 16 Parisiens lors d'un entretien assez long (deux heures environ). Elle a confirmé les résultats de la première enquête.

**En conclusion, le problème de l'animation n'est pas simple à résoudre pour l'organisateur, de par la complexité des contraintes qui pèsent sur lui :**

- 1) Il est possible d'attirer plus de monde dans la rue en modifiant le parcours, en passant dans des quartiers plus peuplés et plus populaires. En revanche, dans ce cas, le parcours devient « moins plat », le vainqueur met 2h15 à

## *Organiser un événement sportif*

2h20, contre 2h06 en 2002 et 2003 : les stars ne viennent plus pour ne pas risquer de ternir leur réputation et l'épreuve devient une course d'amateurs uniquement.

- 2) L'horaire du marathon (départ à 9h) est immuable pour permettre une bonne alimentation des coureurs et rouvrir la circulation en début d'après-midi dans la capitale. Il est clair qu'il s'agit d'un horaire néfaste pour assurer un succès populaire.
  - 3) Malgré tout cela, des concerts et des animations se multiplient, le message a été entendu par ASO. Mais le succès du marathon résidera à l'avenir dans l'inculcation d'une culture du marathon au sein de la population parisienne.
- 

## **Analyse de la concurrence**

### **Les différents niveaux d'analyse**

La concurrence est délicate à établir pour tout événement<sup>1</sup>. Ces notions de concurrence directe ou indirecte sont souvent évoquées et une question se pose : à quel niveau doit-on la situer ? Le schéma ci-dessous reprend les différents « étages » où l'on peut se positionner pour analyser un événement comme celui des 24 heures du Mans. Au-delà, d'autres variables interviennent : à quel niveau géographique se situe-t-on ? Raisonne-t-on sur un plan régional, national, européen ou mondial ? Quel type de public doit-on prendre en compte ? Les spectateurs, téléspectateurs, annonceurs, ou les financeurs ?

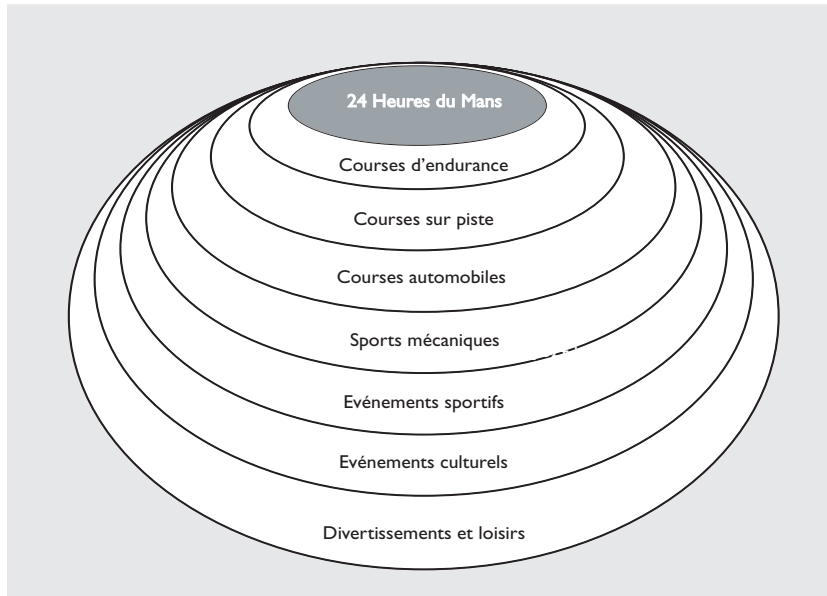
Finalement, une analyse concurrentielle peut s'avérer très complexe mais aussi très utile si elle est utilisée à bon escient.

---

1. On retrouve les mêmes conclusions quand on veut analyser la concurrence sur le marché des produits. Le snowboard est-il un substitut du ski ou une autre activité ? De même, doit-on considérer les voyages dans les îles comme un concurrent du ski ? Tout dépend de la notion de concurrence qui est retenue, large ou stricte (cf. DESBORDES, OHL, TRIBOU, *op. cit.*, 3<sup>e</sup> partie).

## *La conception d'un événement sportif*

### **Encadré 2.3 : Les niveaux d'analyse de la concurrence des 24 heures du Mans**



Source : FALGOUX, J., *Comment structurer et manager le nouveau service commercial des 24 heures du Mans au sein de l'organisation générale ?* Mémoire de DESS « Management international du sport », Université Paris Sud-XI, sous la direction de Michel Desbordes, 2001.

### **Étude de cas 2.3**

#### **La concurrence événementielle au niveau des sites et des annonceurs (le cas de Roland-Garros)<sup>1</sup>**

Les entreprises utilisent les spectacles sportifs pour faire de la communication événementielle. Cette forme de communication a pour principal intérêt de

- 
1. Source : Les prestations proposées lors des grands événements sportifs parisiens. Étude réalisée dans le cadre du DESS « Management international du sport », sous la direction de Michel Desbordes (Directeur du DESS) et Pierre-Jean Golven (Directeur marketing de Roland-Garros), 2000.

### *Organiser un événement sportif*

permettre aux sociétés de se différencier de leurs concurrents. Face à une demande grandissante des sociétés de s'impliquer dans le domaine sportif, et leur volonté d'optimiser leur intervention, les organisateurs répondent en proposant un large éventail de prestations : relations publiques, publicité, présence sur le terrain, incentive.

Conscient de posséder un tournoi de qualité qui attire régulièrement les plus grandes entreprises françaises et étrangères, l'organisation de Roland-Garros désirait cependant évaluer ses prestations par rapport à ses concurrents potentiels, afin de mesurer l'attractivité d'un événement pour un sponsor, mais surtout pour une entreprise faisant des relations publiques. Si le fameux « village » de Roland-Garros a été un précurseur dans le domaine des RP, il n'en reste pas moins que le tournoi regarde régulièrement ce qui se passe dans le domaine événementiel. C'est pourquoi le DESS « Management international du sport » de l'Université Paris Sud-XI réalisa une étude à sa demande en 2000 afin d'évaluer cette concurrence et de réajuster (éventuellement) les tarifs de ses prestations. Cette étude a porté sur les principaux événements du calendrier sportif, essentiellement autour de Paris :

- la coupe du monde de football France 1998 ;
- les matchs de rugby au Stade de France ;
- les matchs de football au Stade de France ;
- les autres événements au Stade de France (meeting d'athlétisme Gaz de France, championnat du monde de Supercross, concert de Tina Turner) ;
- le tournoi de handball de Paris-Bercy ;
- les Masters Miko de patinage (POPB Paris-Bercy) ;
- l'Open Gaz de France de tennis féminin au stade Pierre de Coubertin.

*La conception d'un événement sportif*

**Tableau 2.3 : Comparatif des prestations saison 1999-2000  
(sauf Coupe du Monde 1998)**

Lieu	Événement	Prestation	Tarif	Coût par personne par événement	Commentaires
Coupe du Monde de football (Stade de France)		Prestige Or	4341 euros pour 6 matchs	723 euros	Match + programme + cadeau + verre d'accueil + repas + place de parking.
Coupe du Monde de football (Marseille)		Prestige Argent	1793 euros pour 5 matchs	358 euros	Idem sans le repas ni le parking.
Rugby au Stade de France	Tournoi des 6 nations (France-Irlande) ou test-matchs France-All Blacks ou France-Australie	Cocktail	400 euros	400 euros	Match + apéritif d'accueil + cocktail dinatoire
		Luxe	461 euros	461 euros	Idem + cadeau + repas
		Prestige	569 euros	569 euros	Idem + cocktail de bienvenue + repas gastronomique dans restaurant panoramique
	Finale du championnat de France	Cocktail	246 euros	246 euros	Idem Cocktail 6 Nations
		Luxe	338 euros	338 euros	Idem Prestige 6 Nations
		Prestige	384 euros	384 euros	Idem Prestige 6 Nations
Matches de football au Stade de France	Matches amicaux de l'équipe de France contre la Pologne ou la Slovénie, finales de la coupe de France ou de la coupe de la Ligue	Cocktail	246 euros	246 euros	Idem Cocktail rugby
		Luxe	307 euros	307 euros	Idem Luxe rugby
		Prestige	384 euros	384 euros	Idem Prestige rugby
	Finale de la ligue des Champions 2000	Cocktail	569 euros	569 euros	Idem Cocktail rugby
		Luxe	692 euros	692 euros	Idem Luxe rugby
		Prestige	769 euros	769 euros	Idem Prestige rugby
Autres événements au Stade de France	Meeting d'athlétisme de Saint-Denis, championnat du monde de Supercross	Cocktail	153 euros	153 euros	Idem Cocktail rugby
		Luxe	215 euros	215 euros	Idem Luxe rugby
		Prestige	261 euros	261 euros	Idem Prestige rugby
	Concert de Tina Turner	Cocktail	230 euros	230 euros	Idem Cocktail rugby
		Luxe	292 euros	292 euros	Idem Luxe rugby
		Prestige	369 euros	369 euros	Idem Prestige rugby .../...

## *Organiser un événement sportif*

Palais Omnisports de Paris-Bercy	Tournoi de hand-ball de Paris	Privilège	3678 euros pour 10 places pour 3 jours	122 euros	10 places « privilège » + accès salon VIP
		Panneau	9200 euros pour 5 places pour 3 jours	613 euros	5 places « privilège » + accès salon VIP + 1 panneau de 3mX0,80m
		Package communication	20240 euros pour 10 personnes pour 3 jours	674 euros	1 loge de 10 personnes aux couleurs de l'entreprise + 2 panneaux 3mX0,80m en régie publicitaire face aux caméras
	Masters Miko de patinage	Loge simple	61,5 euros	61,5 euros	Place sans accès parking ni accès village
		Loge luxe	123 euros	123 euros	Place + accès village + accès parking
Stade Pierre de Coubertin	Open Gaz de France de tennis	Loge 1 <sup>ère</sup> catégorie	3846 euros pour une semaine pour 6 personnes	91 euros	Place + accès au village
		Loge 1 <sup>ère</sup> catégorie	2307 euros pour une semaine pour 4 personnes	82 euros	Place + accès au village
		Loge 2 <sup>e</sup> catégorie	2307 euros pour une semaine pour 6 personnes	55 euros	Place sans accès au village

Source : Stade de France, POPB, IMG, US Ivry handball, CFO France 98.

Ce classement appelle plusieurs remarques :

- Sans surprise, on note que les événements exceptionnels en football (Coupe du Monde 1998, finale de la Champions League) ont les tarifs VIP les plus élevés. Le rugby n'est pas loin derrière car ce sport, très apprécié des chefs d'entreprises, est souvent privilégié pour faire des RP.
- En queue de classement, on retrouve les événements liés à un sport moins populaire (handball, patinage artistique, athlétisme), ou ceux qui tombent « hors-saison » (cas de l'Open Gaz de France de tennis en janvier).
- Le lieu est très important, l'événement sportif a une dimension environnementale incontestable<sup>1</sup> (2001) : le Stade de France en tire partie puisque le

1. DESBORDES, OHL, TRIBOU, *op. cit.*

## *La conception d'un événement sportif*

fait d'aller dans ce stade mythique est déjà un événement en soi, quel que soit le spectacle. C'est pourquoi les prestations VIP y sont assez chères.

- En termes moraux ou éthiques, on peut regretter que le sport soit devenu un spectacle pour VIP privilégiés, au détriment du « supporter de base<sup>1</sup> ». Cependant, on notera que les prestations RP en France sont « bon marché » si on les compare à l'Angleterre<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, comment situer l'offre de Roland-Garros. Est-elle compétitive pour accueillir des VIP au meilleur coût ?

**Tableau 2.4 : L'offre du tournoi de Roland-Garros  
en matière de relations publiques**

Appellation	Prestation	Coût	Coût par jour par personne invitée
Le Village	Une tente + deux loges (47 places au total)	21 8764 euros pour 14 jours	332 euros
Une loge	Une loge pour 4 personnes sur le Central	30 000 euros pour 14 jours	537 euros
Les Espaces Philippe Chatrier	Deux salles sous le central pour mener des opérations ponctuelles	Entre 3 2395 et 11 5251 euros la journée	Variable
Le Grand Chelem	Repas + accès aux courts + quelques minutes de jeu sur la terre battue avec deux joueurs professionnels	60 570 euros pour 4 jours pour 20 personnes	757 euros
L'Open Club	Repas + accès aux courts	594 euros par personne pour une journée	594 euros

Source : FRAIOLI, B. (2002), « Roland-Garros, avantage VIP », *Stratégies*, n° 1238, 24 mai, p. 14.

1. À ce sujet, on peut évoquer la polémique soulevée par les joueurs de l'équipe de France lors de la Coupe du Monde 1998. Trouvant l'ambiance dans les stades trop « cosy », ceux-ci avaient demandé aux VIP de « tomber le costard-cravate » pour la finale, afin de bénéficier d'une ambiance plus décontractée et plus chaleureuse.
2. Pour assister au match Angleterre-France de rugby en 2003 (Tournoi des 6 Nations), une agence de marketing facture la place environ 1500 euros, en incluant le voyage en Eurostar, le transfert à Twickenham et un verre à la mi-temps. Cette prestation est environ trois fois plus chère qu'au Stade de France qui inclut pourtant le repas.  
Prix d'un pack VIP (cocktail dînatoire + sièges premiers) pour France-All Blacks au Stade de France : 550 € en 2002. Prix d'un pack VIP (cocktail dînatoire + sièges premiers) pour Angleterre-All Blacks à Twickenham : 950 € en 2002.



### *Organiser un événement sportif*

En conclusion, on peut remarquer que l'offre du tournoi de Roland-Garros est en gros calculée sur celle des événements les plus prestigieux comme les matchs de football ou de rugby au Stade de France. Certaines prestations sont même plus chères, comme « Le Grand Chelem ». À noter tout de même que RG bénéficie d'un avantage concurrentiel indéniable : la prestation peut durer une journée entière, contrairement à une soirée dans un stade et elle bénéficie (normalement) des conditions climatiques de fin mai-début juin qui favorisent les relations publiques. Le meilleur rapport qualité-prix dans cette offre concerne « Le Village », puisque le coût du contact n'est « que » de 332 euros : mais cette prestation n'est valable que pour les entreprises ayant une certaine taille et un budget de communication relativement important puisqu'il faut pouvoir inviter 47 VIP « utiles » par jour pendant deux semaines.

Pour les sociétés plus petites de type PME, la formule « Open Club » est sans doute la mieux adaptée.

Il existe cependant d'autres pistes. Plutôt que d'inviter ses clients autour de grands événements sportifs, une entreprise peut décider d'organiser elle-même son propre événement : challenge de golf, challenge voile, compétition de sport auto, tournoi de football... le type d'événementiel qu'organise une agence comme Koroibos. Ils permettent à l'entreprise d'organiser un dispositif sur-mesure pour créer une relation plus intimiste et une vraie communauté d'échange avec ses clients et prospects.

---

Notre approche marketing appliquée aux événements sportifs s'est focalisée sur les cibles et les concurrents, ce qui permet d'élaborer la stratégie qui visera à donner du sens, de la visibilité et de la crédibilité au concept en adaptant la communication et l'ensemble des services aux attentes des différents acteurs (participants, public, partenaires, télévisions). Il s'agit d'une adaptation classique du « marketing-mix » à l'événementiel sportif.

La technique du « marketing-mix » met en évidence quatre variables qui doivent être en adéquation pour qu'un projet soit couronné de succès : le produit, son prix, sa distribution et sa communication. En anglais, ils s'agit d'une combinaison entre « Product, Price, Place and Promotion » : c'est pourquoi la technique du marketing-mix est souvent appelée la « règle des 4P ».

### **3. La mise en place des budgets**

L'évaluation des possibilités et la réalisation des budgets se font en relation avec les grandes fonctions organisatrices ou comité de pilotage<sup>1</sup>. Elles se réalisent en effet sur demandes de devis et conseils d'experts. L'ingénierie financière a pour objectif d'évaluer ce qu'il est possible d'acheter en terme de prestations de service ou de produits en respectant un budget « plafond ». C'est une véritable étude de faisabilité fondée sur des estimations et prévisions. Dès lors, la notion de risque est centrale<sup>2</sup>.

Trois options s'offrent suivant la structure et surtout les objectifs recherchés à travers l'événement : opération promotionnelle, valeur ajoutée en terme d'image, récolte de fonds ou de bénéfices. Soit le budget est à dépenser entièrement, soit il doit équilibrer dépenses et recettes, soit dégager des profits, comme c'est le cas de toute entreprise marchande<sup>3</sup>.

L'importance du budget ainsi que sa répartition sont fonction de la taille et du type d'événement. Chaque événement a ses spécificités en termes de coûts et de revenus. Une méthode « par tâtonnement » est souvent employée par les organisateurs pour évaluer les différentes possibilités. Seule l'expérience permet de bonnes approximations grâce à une vision globale et à une parfaite connaissance des coûts. Il faudra juger par exemple si une animation dont le coût est important (un concert par exemple) a des retombées réelles sur la venue et la satisfaction

- 
1. Cf. la partie 4 de ce chapitre : « La mise en place du comité de pilotage ».
  2. Sur le management des risques dans les événements sportifs, on pourra se référer à BARREAU, G., *Management du risque dans l'organisation des événements sportifs*. Mémoire de DEA non publié, Université de Rouen, sous la direction d'Alain Loret, 2002.
  3. Souvent, un événement sert uniquement à communiquer, il n'a donc pas vocation à réaliser du profit. Son coût est alors intégré dans les comptes de fin d'année comme une dépense de publicité ou de relations publiques. C'est par exemple le cas du « Pur Mix », événement organisé par l'UCPA pour la première fois à Bercy en 2002 et dont la vocation était de reconquérir la cible des 18-25 ans grâce à un événement mêlant de manière originale la musique, le sport et les jeux vidéo. Fort de son premier succès, l'événement a été reconduit en 2003.

du public. Les professionnels se laissent une certaine marge de manœuvre pour palier les impondérables.

Cette étape est donc capitale pour la bonne tenue du projet et pour veiller à ne pas dépenser plus qu'il n'est permis. Après avoir considéré les acquis en terme de partenariat et notamment d'échanges de prestations, il faut considérer de manière exhaustive les possibilités de réalisation en fonction des ressources financières en privilégiant les dépenses indispensables. On y intégrera tout ce qui touche à la sécurité et aux assurances, mais aussi aux frais administratifs, de personnel et de charges sociales correspondantes, de matériel, de transport, de réception, de restauration et d'hébergement, de nettoyage ainsi que taxes (TVA, SACEM) et tous les frais de communication et de promotion.

Les recettes sont liées aux subventions publiques, aux droits d'engagement, à la buvette, au merchandising, à la billetterie, aux droits de télévision et bien sûr à l'aide des partenaires privés. Nous verrons dans le chapitre sur la partie commerciale quels sont les types de produits susceptibles d'être vendus à un annonceur.

Le prix du billet d'entrée est déterminant. Il dépend du contexte, du lieu, de la nature du spectacle, des animations proposées, du type de public et de ses habitudes et, bien sûr, de l'offre environnante. Il y a des seuils à ne pas dépasser pour la venue en masse du public et un calcul à faire en fonction du taux de remplissage estimé.

Une demande de renseignements auprès des collectivités concernées doit être établie pour des subventions éventuelles. La demande de subventions doit répondre à des exigences de fond, de forme et de temps. L'intérêt de la manifestation pour la collectivité doit figurer de manière explicite et détaillée dans un dossier complet, remis à bonne échéance.

Le budget, c'est le tableau de bord de l'organisateur d'événement. De lui découle la faisabilité d'un projet ou d'une idée et l'analyse, poste par poste, des possibilités. La surveillance durant la gestion de l'événement est continue, à chaque étape de l'avancée du projet. Plus l'évaluation sera fine, plus les coûts finaux seront proches de la réalité.

### *La conception d'un événement sportif*

**Tableau 2.5 : Exemple de budget prévisionnel**

<b>Dépenses</b>		<b>Recettes</b>	
– « Plateau » sportif	70 000	– Entrées : 22 000 à 13 €	286 000
– Location salle	61 000	– Panneaux publicitaires	75 000
– Installation espace de pratique	43 000	– Opérations de relations publiques	45 000
– Sécurité	6 000	– Buvettes	20 000
– Personnel	23 000		
– Hébergement	7 200		
– Restauration	50 000		
– Frais administratifs	2 300		
– Gardiennage	4 700		
– Barrière	3 800		
– Location de matériel	6 000		
– Installation réceptif VIP	23 000		
– Traiteur	30 000		
– Concert	25 000		
– SACEM	3 000		
– Assurance	22 000		
– Divers	20 000		
<b>Total :</b>	<b>400 000</b>	<b>Total :</b>	<b>426 000</b>

Lorsqu'on connaît précisément les dépenses, on peut établir un tableau en indiquant les gains ou pertes calculés en fonction du taux de remplissage. Cela revient à déterminer un seuil de rentabilité (ou point mort) comme dans toute entreprise désireuse de connaître le niveau minimal de chiffre d'affaires lui permettant d'équilibrer son budget. Mais, encore une fois, nous insistons sur le fait qu'un événement n'a pas forcément vocation à être bénéficiaire. Toutes les courses sur route (10 ou 20 kms) organisées par des villes moyennes rentrent dans ce cadre : le but est de démontrer que la municipalité s'intéresse au sport, qu'elle en fait un axe prioritaire dans sa politique et qu'elle sait aller à la rencontre des gens. Pour autant, il s'agit forcément d'un événement déficitaire au niveau comptable.

**Tableau 2.6 : Tableau de bord prévisionnel**

<b>Nombre d'entrées</b>	<b>Recettes billetterie</b>	<b>Recettes globales</b>	<b>Dépenses</b>	<b>Écart</b>
15 000	195 000	335 000	400 000	-65 000
15 500	201 500	341 500	400 000	-58 500
16 000	208 000	348 000	400 000	-52 000
16 500	214 500	354 500	400 000	-45 500
17 000	221 000	361 000	400 000	-39 000
17 500	227 500	367 500	400 000	-32 500
18 000	234 000	374 000	400 000	-26 000
18 500	240 500	380 500	400 000	-19 500
19 000	247 000	387 000	400 000	-13 000
19 500	253 500	393 500	400 000	-6 500
<b>20 000</b>	<b>260 000</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>	<b>0</b>
20 500	266 500	406 500	400 000	6 500
21 000	273 000	413 000	400 000	13 000
21 500	279 500	419 500	400 000	19 500
22 000	286 000	426 000	400 000	26 000
22 500	292 500	432 500	400 000	32 500
23 000	299 000	439 000	400 000	39 000
23 500	305 500	445 500	400 000	45 500
24 000	312 000	452 000	400 000	52 000
24 500	318 500	458 500	400 000	58 500
25 000	325 000	465 000	400 000	65 000

**Étude de cas 2.4 :** \_\_\_\_\_

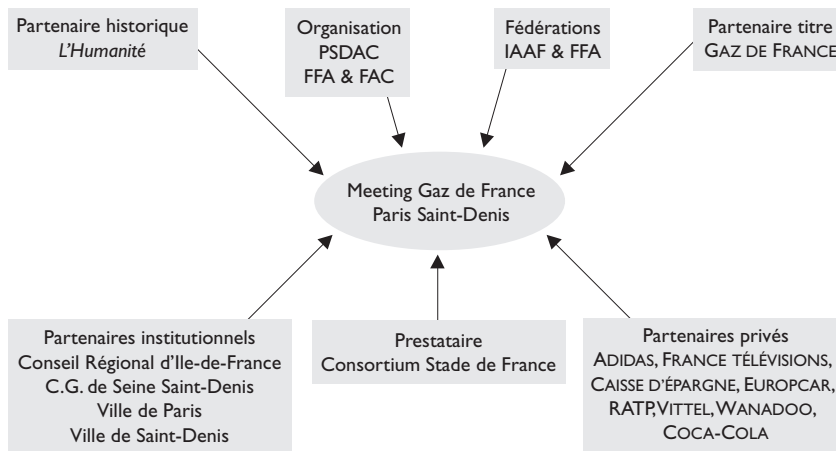
**Le meeting d'athlétisme de Saint-Denis (juillet 2002)<sup>1</sup>**

Le meeting Gaz de France Paris Saint-Denis est né de la fusion des deux meetings parisiens, d'une part le meeting de Saint-Denis et d'autre part le meeting

- 
1. Source : BLANC, J.-M., « L'athlétisme en crise ? ». Mémoire de DESS « Management international du sport », Université Paris Sud-XI, sous la direction de Gérard Baslé, 2002.

### *La conception d'un événement sportif*

de Paris se déroulant au stade Charléty, et dont la dernière édition en 1999 bénéficiait du label Golden League. En 2000, les deux comités d'organisation fondent une association loi 1901 à but non lucratif dénommée Paris Saint-Denis Athlétisme Compétitions (PSDAC). En 2001, le meeting se hisse à la 3<sup>e</sup> place mondiale en termes de performances, et à la première pour ce qui est de l'affluence avec 58 250 spectateurs.



Au sein de l'organisation, PSDAC gère l'organisation générale du meeting, la FFA est en charge de la promotion et de la communication, tandis que France Athlétisme Communication (FAC), la régie de la fédération, s'occupe du marketing et des partenariats. Le rôle de FAC est d'acheter des espaces publicitaires, le versement de contreparties financières, la mise à disposition des marchandises apportées par les partenaires (eau VITTEL, véhicules EUROPCAR...).

Une des forces du meeting réside dans l'association des collectivités locales et territoriales, puisque la mairie de Paris continue de participer au meeting bien que celui-ci se déroule désormais au Stade de France (donc en dehors de Paris). Il faut également savoir que le meeting est l'événement qui bénéficie du plus faible coût de location du Stade de France, notamment car il en assure la promotion (il permet de vanter la capacité modulable et les prouesses technologiques du stade).

**Tableau 2.7 : Budget du meeting Gaz de France  
Paris Saint-Denis<sup>1</sup>**

	<b>Budget 2001</b>	<b>Réel 2001</b>	<b>Budget 2002</b>	<b>Écarts réels 2001-2002</b>
Cachets et primes	1 331 000	1 177 000	1 230 000	53 000
Défraiements transport	152 000	143 000	150 000	7 000
<b>Total plateau</b>	<b>1 483 000</b>	<b>1 320 000</b>	<b>1 380 000</b>	<b>60 000</b>
Hébergements	168 000	156 000	106 000	(50 000)
Stade	607 000	530 000	546 000	16 000
Promotion	277 000	346 000	321 000	(25 000)
Organisation	136 000	156 000	170 000	14 000
Structures	179 000	188 000	206 000	18 000
Impôts, Assurances	90 000	91 000	107 000	16 000
<b>Total charges</b>	<b>2 940 000</b>	<b>2 787 000</b>	<b>2 836 000</b>	<b>49 000</b>
Ville de Saint-Denis	91 000	91 000	91 000	
Ville de Paris	198 000	201 000	201 000	
Région Ile-de-France	198 000	198 000	198 000	
Département Seine Saint-Denis	229 000	229 000	198 000	(31 000)
Partenaire titre	625 000	625 000	640 000	15 000
Billetterie	855 000	609 000	643 000	34 000
Droits TV internationaux	228 000	280 000	280 000	
Droits TV nationaux	381 000	381 000	381 000	
Publicité	211 000	204 000	204 000	
<b>Total produits</b>	<b>3 016 000</b>	<b>2 818 000</b>	<b>2 836 000</b>	<b>18 000</b>
<b>Résultat</b>	<b>76 000</b>	<b>31 000</b>	<b>0</b>	<b>(31 000)</b>

Source : PSDAC, septembre 2002.

1. Selon la règle comptable habituelle, les chiffres entre parenthèses sont négatifs.

### *La conception d'un événement sportif*

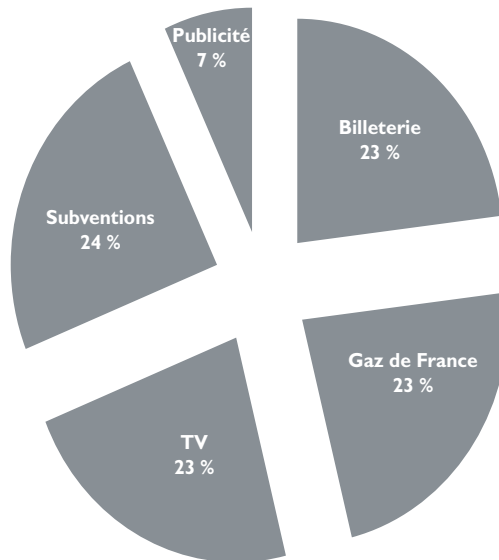
La baisse du résultat est due à plusieurs facteurs :

- 1) La forte hausse du coût du plateau. Ceci n'est qu'une moyenne : les stars ont accepté de réduire leur cachet par rapport à 2001 (par exemple pour Marion Jones et Maurice Greene, -25 %) car ils se rendent compte que l'athlétisme est en crise et pourrait ne plus avoir les moyens de continuer sur les mêmes bases financières. Le meeting de Berlin n'existe plus que grâce à l'intervention d'un mécène qui a réglé les 350 000 euros de passif après le dépôt de bilan des organisateurs. Oslo ne dispose plus d'infrastructures suffisantes pour accueillir les meilleurs athlètes mondiaux, et ne dispose pas non plus de fonds suffisants pour rénover son vieux stade. Le meeting d'Athènes, qui n'appartient pas à la Golden League, connaît de graves difficultés depuis le retrait de son principal bailleur de fonds, le milliardaire Minos Kiryakou.
- 2) La hausse du coût des assurances, en grand partie liée aux attentats du 11 septembre 2001. Ceci est particulièrement important puisque beaucoup d'athlètes présents au Stade de France sont traditionnellement Américains.
- 3) Une baisse des subventions départementales de 31 000 euros. On se rend compte ici qu'un événement à priori perçu comme commercial (puisque appartenant à la fameuse « Golden League » richement dotée) dépend en grande partie des aides du secteur public.
- 4) La billetterie relativement décevante (à cause de la pluie). Ceci amène à se poser la question de la gestion du risque dans les événements sportifs. Certains plaident pour la construction de stades couverts (comme les « arenas » en Amérique du Nord) afin d'évacuer complètement le risque climatique. D'autres avancent, à juste titre, le fait que le football, l'athlétisme, le tennis ou le rugby sont fondamentalement des sports de plein air et que la gestion du vent ou des aléas de la météo appartient à la race des champions.

On constate donc que c'est l'apport supplémentaire de Gaz de France qui permet au meeting d'atteindre l'équilibre financier. Ce sponsor joue un rôle essentiel dans la bonne santé financière du meeting.



**Graphique 2.1. La structure des revenus du meeting**



Source : PSDAC, septembre 2002.

Ce graphique traduit bien la fragilité du budget du meeting qui peut apparaître « sous perfusion » :

- à lui seul, Gaz de France apporte un quart du budget : que se passe-t-il s’il décide de se retirer ?
- le meeting n’arrive pas à s’affranchir de la tutelle des collectivités locales qui elles aussi représentent un quart des revenus ;
- les deux revenus commerciaux, à savoir la publicité et la billetterie<sup>1</sup>, sont insuffisants. Toute la politique des organisateurs devrait s’orienter sur ces deux postes afin d’accroître l’indépendance financière du meeting par rapport aux collectivités et au partenaire titre.

---

1. La billetterie est insuffisante malgré la forte affluence chaque année : en effet, il faut savoir que près de 30 000 places (sur 57 000) sont données gratuitement afin que le Stade de France soit correctement garni !

#### **4. La mise en place du comité de pilotage et de coordination**

Toute organisation a une structure représentée par un organigramme et un fonctionnement. « *Cet organigramme est composé d'un comité de pilotage réunissant les principaux partenaires et/ou prestataires et divisant le travail en différents sous-systèmes, à savoir des commissions ou des directions opérationnelles* »<sup>1</sup>. Le comité de pilotage suit la réalisation opérationnelle du projet, de son lancement jusqu'à sa clôture.

Il formalise l'idée directrice en plan d'actions concret, ce qui permet de clarifier les objectifs. Il élabore dans le même temps un cahier des charges et un planning qui reprend l'avancée du projet et les échéances à respecter. Un planning de réunions du comité de pilotage doit aussi être mis en place pour suivre l'avancée de chaque commission.

**Tableau 2.8 : Exemple de planning de tâches**

	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI 18 mai : Événement	JUIN
<b>ADMINIS- TRATIF</b>	Suivi administratif Suivi budgétaire	Suivi administratif Suivi budgétaire	Suivi administratif Suivi budgétaire	Suivi administratif Suivi budgétaire	Accueil organisateurs	Débriefing
<b>LÉGISLATIF ET SÉCURITAIRE</b>	Information préfecture	Contacts services d'état Contrats	Assurance Secours	Transmissions	Commission de sécurité	Débriefing
<b>COMMUNI- CATION</b>	Stratégie : choix des outils visuels	Concrétisation Plan média	Plan média Information presse	Conférence de presse Impression programme	Accréditations Accueil médias	Débriefing
<b>COMMERCIAL</b>	Tarification Création du dossier	Démarchage	Démarchage Contrats	Démarchage Contrats	Accueil partenaires	Débriefing
						.../...

1. GRESSER, B., BESSY, O., *op. cit.*

## *Organiser un événement sportif*

.../...	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI 18 mai : Événement	JUIN
<b>LOGISTIQUE</b>	Établissements des besoins et des coûts	Démarchage prestataires et partenaires techniques	Démarchage prestataires et partenaires techniques	Contrats Bons pour accord Équipe technique	Installations	Débriefing
<b>SPORTIF</b>	Plateau sportif	Plateau sportif Espace de pratique	Règlement	Horaires	Épreuve	Débriefing

L'organisation d'un événement nécessite un management participatif : en effet, il existe énormément d'acteurs impliqués à des niveaux de compétences différents, notamment des salariés permanents, mais également des bénévoles indispensables pour le partage du travail, du savoir, du pouvoir et de l'information. Ce type de management permet une fluidité accrue des processus de mise en œuvre corrélée avec une communication la plus directe qui soit<sup>1</sup>. Ces conditions permettent à l'équipe de garder un état de vigilance permanent pour trouver rapidement des solutions en cas de dysfonctionnement. Les moyens d'une telle coordination seront définis après les six grandes fonctions préparatoires d'un événement (Chapitre 3).

Mais suivant le type et la taille de la manifestation, le nombre et les fonctions de chaque commission sont très variables. Ainsi, on peut regrouper des fonctions entre elles ou au contraire faire des découpages supplémentaires. L'essentiel est d'appréhender au mieux la préparation de l'événement sportif à l'aide d'un modèle efficient.

Chaque commission assume une ou plusieurs fonctions, elle doit déterminer ses besoins humains et matériels et se trouve placée sous l'autorité d'un responsable qui s'assure de la réalisation des missions et

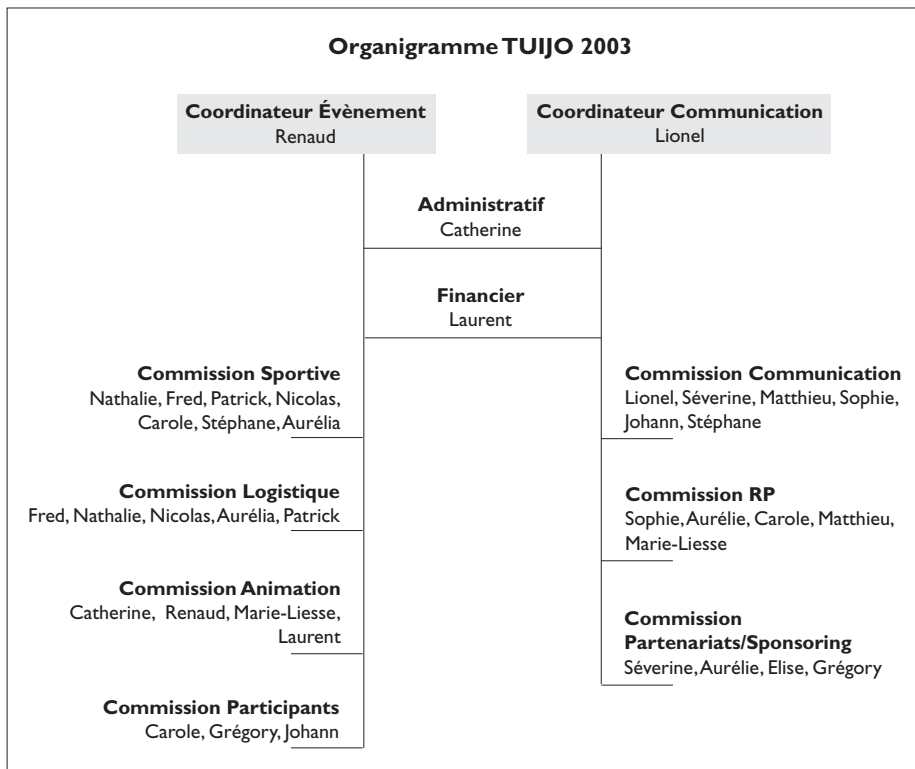
- 
1. Ainsi, le Marathon de Paris, bien qu'organisé par une structure commerciale (ASO), nécessite tous les ans la mobilisation de plusieurs centaines de bénévoles pour les ravitaillements, les contrôles, l'assistance médicale, la remise des dossards, le classement. Dans le même temps, la cellule « athlétisme » au sein d'ASO compte moins de dix salariés.

### *La conception d'un événement sportif*

objectifs incombant à sa structure. Ce doit être une personne efficace et de confiance. L'effectif de chaque commission augmente généralement de façon exponentielle durant la manifestation. Un coordonnateur général, le responsable de l'événement, gère et structure l'ensemble.

#### **Étude de cas 2.5:** \_\_\_\_\_

##### **La coordination du Tournoi Universitaire International de Judo d'Orsay (TUIJO)**



## **Synthèse du chapitre 2**

Chaque événement est unique et engendre une organisation particulière. La conception doit faire preuve d'originalité et doit fixer un fil conducteur à suivre pour toute la réalisation grâce à des études de public et de concurrence : c'est le positionnement de la stratégie marketing. Parallèlement, une évaluation de ce qu'il est possible de réaliser et des risques encourus est établie dans un budget prévisionnel qui tient compte d'une estimation des recettes, notamment grâce au nombre d'entrées, aux acquis en terme de partenariat et aux droits TV. Les dépenses nécessitent une approximation la plus fine possible. Ceci est réalisable par la mise en place du comité de pilotage. Il divise le travail en sous parties, formalise un plan d'action et un planning à respecter scrupuleusement. Il est composé de six grandes fonctions préparatoires assumées par des spécialistes. L'administratif et le financier, le législatif et le sécuritaire, la communication et les médias, le commercial et le sponsoring, la logistique et le sportif sont en étroite relation pour former un ensemble cohérent et efficace.