

Le rôle structurant et légitimant du méga évènement sportif au cœur du processus stratégique territorial métropolitain

La course à l'obtention des Jeux Olympiques 2012

Magalie MARAIS, Allocataire-Moniteur, CERGAM, IAE Aix-en-Provence,
magalie.marais@iae-aix.com

Charlène ARNAUD, Allocataire-Moniteur, CERGAM, IMPGT,
charlene.arnaud@etu.univ-cezanne.fr

Résumé:

Les territoires sont aujourd'hui confrontés à une logique concurrentielle de plus en plus importante les obligeant à envisager une véritable démarche stratégique susceptible d'être à la source de leur différenciation. Dans ce cadre, les méga évènements sont susceptibles de s'inscrire de manière significative dans le choix des armes des managers publics locaux. Ils offrent, en effet, à ceux-ci des opportunités renouvelées pour l'attractivité, la structuration et la légitimation des territoires. Moteurs de changement, ils se distinguent par leur capacité à susciter la confrontation, à bousculer les échéances et, par là-même, contribuent à lutter contre une certaine forme d'inertie de l'action publique locale. Dans ce cadre, cette recherche vise à caractériser les objectifs intermédiaires susceptibles d'être attribués à des méga évènements. Une étude empirique est ainsi menée pour appréhender les logiques stratégiques sous-jacentes à la candidature de neuf villes pour l'organisation des Jeux Olympiques d'été de 2012 (Istanbul, La Havane, Leipzig, Londres, Madrid, Moscou, New York, Paris, Rio de Janeiro). L'étude documentaire du rapport du Comité International Olympique quant à la capacité des villes requérantes à organiser effectivement la manifestation témoigne de la présence de trois logiques stratégiques différenciées: le leurre (absence de volonté d'obtention de la manifestation et absence de moyens suffisants engagés), l'ambition démesurée (volonté d'obtention de la manifestation, notamment à moyen terme, mais insuffisance des moyens engagés) et l'ambition réalisable (intention d'obtention de la manifestation et moyens conséquents engagés). Ces trois logiques, bien que distinctes dans leur caractéristiques, s'inscrivent pourtant toutes trois au cœur d'une seule et même finalité: contribuer au développement durable du territoire. Elles illustrent la vocation attribuée à un méga évènement orchestré concernant le développement d'une véritable intention stratégique repositionnant l'action publique dans une vision prospective marquée, avec à l'esprit l'importance considérable attribuée à la structuration pérenne et valorisable d'un espace.

Mots clefs: Territoire, Méga évènement, Objectifs stratégiques, intermédiaires, Candidature aux Jeux Olympiques 2012, méthode documentaire.

Le rôle structurant et légitimant du méga évènement sportif au cœur du processus stratégique territorial métropolitain

La course à l'obtention des Jeux Olympiques 2012

Résumé:

Les territoires sont aujourd'hui confrontés à une logique concurrentielle de plus en plus importante les obligeant à envisager une véritable démarche stratégique susceptible d'être à la source de leur différenciation. Dans ce cadre, les méga évènements sont susceptibles de s'inscrire de manière significative dans le choix des armes des managers publics locaux. Ils offrent, en effet, à ceux-ci des opportunités renouvelées pour l'attractivité, la structuration et la légitimation des territoires. Moteurs de changement, ils se distinguent par leur capacité à susciter la confrontation, à bousculer les échéances et, par là-même, contribuent à lutter contre une certaine forme d'inertie de l'action publique locale. Dans ce cadre, cette recherche vise à caractériser les objectifs intermédiaires susceptibles d'être attribués à des méga évènements. Une étude empirique est ainsi menée pour appréhender les logiques stratégiques sous-jacentes à la candidature de neuf villes pour l'organisation des Jeux Olympiques d'été de 2012 (Istanbul, La Havane, Leipzig, Londres, Madrid, Moscou, New York, Paris, Rio de Janeiro). L'étude documentaire du rapport du Comité International Olympique quant à la capacité des villes requérantes à organiser effectivement la manifestation témoigne de la présence de trois logiques stratégiques différenciées: le leurre (absence de volonté d'obtention de la manifestation et absence de moyens suffisants engagés), l'ambition démesurée (volonté d'obtention de la manifestation, notamment à moyen terme, mais insuffisance des moyens engagés) et l'ambition réalisable (intention d'obtention de la manifestation et moyens conséquents engagés). Ces trois logiques, bien que distinctes dans leur caractéristiques, s'inscrivent pourtant toutes trois au cœur d'une seule et même finalité: contribuer au développement durable du territoire. Elles illustrent la vocation attribuée à un méga évènement orchestré concernant le développement d'une véritable intention stratégique repositionnant l'action publique dans une vision prospective marquée, avec à l'esprit l'importance considérable attribuée à la structuration pérenne et valorisable d'un espace.

Mots clefs: Territoire, Méga évènement, Objectifs stratégiques, intermédiaires, Candidature aux Jeux Olympiques 2012, méthode documentaire.

Abstract:

Territories are now facing an increasingly competitive logic forcing them to consider a real strategic approach which may be at the source of their differentiation. In this context, mega events are likely to be placed at the centre of the strategic weapons for the public local managers. They offer, in fact, renewal opportunities for the attractiveness, the structuring and the legitimizing of the territories. Lever of change, they differ in their ability to create confrontation, to “shake” the deadlines and, thereby, contribute to the fight against some forms of inertia of the public local action. In this context, this research aims to characterize the intermediate objectives that could be attributed to mega events. An empirical study is conducted to understand the strategic logics underlying the application of nine cities for the Summer Olympic Games of 2012 (Istanbul, Havana, Leipzig, London, Madrid, Moscow, New York, Paris, Rio de Janeiro). The analysis of the report of the International Olympic Committee, concerning the ability of applicant cities to actually organize the event, reflects the presence of three different strategic logics: the lure (no desire to obtain the event and lack of adequate resources committed), the disproportionate ambition (desire to obtain the event, including the medium term, but insufficient resources committed) and ambition achievable (desire to obtain the event and substantial resources committed). The three perspectives, though different in their characteristics, yet all three fall in the heart of a single purpose: to contribute to the territorial sustainable development. They illustrate the role assigned to an orchestrated mega event for the development of a real strategic intent repositioning the public action in a forward-looking vision, with in mind the importance attributed to the permanent and recoverable structuring of a space.

Keywords: Territories, Mega Event, Intermediate Strategic Objectives, Application to the Summer Olympic Games, documentary method.

INTRODUCTION

Dans un contexte de compétition accrue entre les territoires, le méga événement apparaît comme l'une des clés de la compétitivité des territoires (Getz, 2007 ; Crouch et Ritchie, 2000). En effet, aujourd'hui, les décideurs locaux intègrent couramment dans leurs stratégies d'aménagement et de développement ces méga événements sportifs et culturels qu'ils utilisent comme vecteur d'image pour leur territoire (Lecroart, 2002, p.50). Cela s'explique par leur fort capital symbolique qui en font des événements « *à haute valeur ajoutée et à fort potentiel d'image, sensés apporter aux villes renommée, supplément d'âme et impact médiatique* » (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007, p.2). La course à l'obtention d'un événement d'une telle ampleur suscite, il est vrai, une compétition féroce dont le vainqueur est celui qui réussit à fédérer territoires et acteurs locaux – de toutes sensibilités – autour de ce projet de territoire, véritable levier de développement durable. Cette compétition témoigne à la fois des enjeux réels d'un tel événement ainsi que de la prégnance d'un nouveau conflit, non plus social mais territorial.

Aussi, le méga-événement s'inscrit-il au cœur du processus stratégique territorial métropolitain. Il apparaît comme l'un des leviers d'action incontournable destiné à la réalisation de l'intention stratégique des grandes métropoles. Les objectifs intermédiaires lui étant assignés semblent cependant sous-tendre des réalités disparates relevant parfois plus d'une volonté de leurre ou de mise en tension volontaire d'acteurs, de ressources et de compétences que d'une réelle volonté d'obtention effective de la manifestation. Le processus de compétition inter-territoires deviendrait alors central dans la capacité qu'il offrirait à ceux-ci de dépasser les contraintes s'imposant à eux tant en termes d'image, d'attractivité voire même de légitimation et de structuration des espaces considérés. L'épaisseur spatio-temporelle du processus stratégique territorial assigné à un méga événement trouverait alors sa source bien en amont de l'organisation même de la manifestation et elle dépasserait largement les frontières spatiales du lieu d'organisation de celle-ci.

Ainsi, cette recherche s'articule-t-elle autour de la problématique suivante : ***comment caractériser les objectifs intermédiaires assignés à la candidature à un méga événement et les impacts de ceux-ci sur la légitimation et la structuration des territoires engagés ?*** Il s'agit, dans ce cadre, d'analyser le rôle du méga événement sportif au cœur du processus stratégique territorial métropolitain. Pour ce faire, la recherche s'appuie sur l'étude d'un objet empirique particulier à savoir celui du méga événement sportif des Jeux Olympiques de 2012. Une analyse documentaire nous permet notamment de faire ressortir les démarches engagées par les neuf villes en lice pour l'évaluation par le Comité Olympique dans la première phase du processus de candidature. Les résultats de cette recherche témoignent de l'existence de logiques stratégiques différenciées de la part des villes en présence tant dans les objectifs intermédiaires assignés au méga événement, que dans les stratégies mobilisées par celles-ci dans la mise en tension de leurs ambitions, ressources et plans stratégiques.

1. LE MEGA EVENEMENT SPORTIF AU CŒUR DU PROCESSUS STRATEGIQUE TERRITORIAL METROPOLITAIN: DEPASSER L'INDEPASSABLE ?

Cette première partie a pour ambition de restituer le cadre conceptuel destiné à l'appréhension de la place du méga événement au cœur du processus stratégique territorial métropolitain. Nous montrerons dans un premier temps la logique de compétition, voire même parfois de coopération, présidant à l'organisation de ces manifestations dans un contexte global de concurrence entre les territoires. La reconnaissance de la place du méga événement en tant que levier incontournable du développement territorial nous amènera, par la suite, à replacer ce type de manifestation en tant qu'objectif intermédiaire du processus stratégique métropolitain. La vision et le rôle de la candidature à ces manifestations d'ampleur internationale sera *in fine* questionnée relativement aux impacts attendus de l'engagement des territoires dans ce processus.

1.1. LE MEGA EVENEMENT SPORTIF, FACTEUR CLE DE LA COMPETITIVITE DES TERRITOIRES

« Avec l'accentuation de la mondialisation, certains traits de la civilisation urbaine se renforcent et s'universalisent. Et ils suscitent, au-delà des frontières et des différences, des cadres spatiaux et des modes de vie de plus en plus proches. Jamais pourtant dans leur histoire moderne, les territoires n'ont été aussi attentifs à leur singularité, soucieux de leur image et concentrés sur leurs performances » (Rossinot¹, 2002, p.5).

La mondialisation « *n'est en rien l'émergence d'une économie indifférente aux ancrages territoriaux* » (Veltz, 2000 in Bros-Clergue, 2006, p.3). La prégnance sans cesse croissante de la dimension territoriale dans l'économie mondiale, laisse d'ailleurs espérer aux territoires et aux décideurs publics qu'ils peuvent agir sur cette composante territoriale si complexe. En effet, les changements qui apparaissent dans diverses sphères de la vie locale constituent l'un des tournants dans le métier des décideurs locaux qui font de plus en plus appel à la pensée stratégique. L'évolution des rôles et de la fonction de gestionnaire local permet de mettre en exergue la relation entre territoire et stratégie et de faire émerger l'idée selon laquelle les décideurs publics de demain devront devenir de véritables stratèges afin d'imposer leur territoire sur le marché si concurrentiel des destinations. « *Méthode de pilotage des transformations du milieu local par une action délibérée sur les comportements des divers acteurs et sur les mécanismes de leur coordination ; [le management stratégique local] subordonne toute l'action de l'administration municipale à l'atteinte de ces objectifs de transformation* » (Divay G., Mazouz B., 2008, p.342). Ainsi, cette joute concurrentielle spatiale – où tous les territoires sont aujourd'hui en compétition, à un échelon local, national, régional et mondial – s'appuie sur des modes de développement singuliers, propres aux territoires considérés et ancrés dans leurs spécificités structurelles et culturelles (proximité des frontières, relief, patrimoine, histoire, tradition, populations...). En effet, les limites des stratégies territoriales ne sont pas que matérielles. Au-delà des différences spatiales, ce sont les dimensions culturelle, sociale et psychologique qui peuvent constituer des contraintes à l'ancrage territorial. Si l'on peut considérer à l'instar de Subra (2007) que les leviers de développement constituent un socle commun de pratiques, aujourd'hui largement plébiscité, le choix des armes et leur combinaison inhérents aux contingences spatiales et culturelles n'en

¹ Président de la FNAU (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme) en 2002.

restent pas moins «le nerf de la guerre ». La concurrence spatiale exige, en effet, de se différencier, de se démarquer. « *Dans le contexte actuel de globalisation, les territoires ont tout intérêt à innover, non seulement dans le secteur de l'ingénierie, mais aussi sur les plans commercial, social, touristique et culturel* » précise Geneviève Fioraso² (2005). Il est essentiel de « *positionner la ville par rapport aux autres villes, dans une approche concurrentielle ou partenariale, en conciliant le déploiement endogène et en visant l'apport exogène venant le renforcer.* » (Dambron, 2007, p.8). L'unique voie afin de rester compétitif durablement est alors de développer des ressources à la fois non délocalisables, car attachées au territoire et aux acteurs qui les produisent, et exportables telles une vitrine du territoire. Véritablement ancrées dans le territoire, elles sont sources de structuration et de légitimation aux yeux des différents acteurs. La complexité de cette mission se renforce encore par le constat d'une interdépendance grandissante entre les différents espaces condamnés à (re)donner de la cohérence et une certaine forme de lisibilité à leur positionnement sur le marché global des territoires. Car enfin, « *beaucoup plus difficile à saisir, à dessiner et à conceptualiser est le territoire en réseau qui se forme sous nos yeux – radicalement distinct du précédent en ce sens que chaque pôle, ville ou région, est nœud de croisement et de commutation de flux multiples et se relie au 'système global' non plus comme une entité bien définie, dans un jeu d'emboîtements hiérarchisé, mais comme un point de condensation dans un immense et indéchiffable maillage.* » (Veltz, 2005, p.264).

Si « *les visions de villes assez comparables sont aussi assez semblables dans les grandes orientations* » (Divay et Mazouz, 2008, p.342), les leviers d'action qu'elles vont utiliser varient donc en fonction des acteurs et des spécificités du territoire. Dans cette recherche de différenciation inter-territoires, le méga événement semble être l'une des armes particulièrement plébiscitées par les grandes métropoles. Un nouveau type de conflit, non plus social mais territorial, apparaît. Ce dernier est marqué par une concurrence concernant la localisation et le contenu d'un équipement ou d'un aménagement futur, concurrence qui engendre un comportement offensif de la part des acteurs afin d'obtenir cet « *aménagement convoité* » (Subra, 2007, p.77). Peut-on cependant véritablement parler de conflit ? Ne pourrait-on pas plus justement parler, dans un contexte de compétition, d'une émulation concurrentielle gagnant-gagnant entre différents espaces territoriaux (notamment les territoires voisins qui se fédèrent) ? En effet, la finalité assignée à ces manifestations s'inscrit très largement dans un processus compétitif voire même coopératif (Best, 1990) destiné à faire évoluer différents espaces territoriaux au cœur d'un jeu à somme positif pour chacun des protagonistes engagés. Les méga événements, par leur potentiel attractif et leurs vertus d'aménagement, apparaissent, comme séduisants pour des managers publics locaux en charge de développer un territoire métropolitain. Prenant la forme de manifestations d'ampleur, de périodicité et de rayonnement variables, les événements locaux contribuent à la construction d'une image territoriale (Lecroart, 2002, p.50) et à sa diffusion. Ces événements se caractérisent, d'ailleurs, à la fois par leurs vertus attractive et légitimante, mais également par leurs potentialités structurantes au niveau du territoire. Leur valeur réside notamment dans leur capacité à s'adapter aux territoires considérés et à prendre des formes variables en

² Adjointe au maire de Grenoble en charge de l'économie, 1er Colloque Territoire et Innovation, à Grenoble Ecole de Management (GEM).

fonction des finalités sous-jacentes leur étant assignées, chaque territoire disposant d'un portfolio d'événements auxquels sont assignés des objectifs et des finalités divers (Getz, 2005). Les petites manifestations locales, animées de manière ponctuelle, s'attachent essentiellement à améliorer la qualité de vie des populations résidentes en leur proposant une offre de loisirs riche et renouvelée alors que les manifestations de plus grande ampleur, thématiques et périodiquement reconduites, considérées comme des événements de marques³ (le festival d'Avignon), œuvrent plus spécifiquement pour le dynamisme touristique et économique de la ville. L'événement d'ampleur internationale semble être l'occasion pour une grande métropole d'agir sur son image au niveau mondial (attractivité externe), mais il agit également sur l'attractivité interne du territoire. En se positionnant sur ce type d'événementiel les finalités recherchées sont donc diverses. Ainsi, existe-t-il une pléiade de manifestations allant de la plus petite initiative locale mise en œuvre de façon ponctuelle (foires, congrès...) à la manifestation d'ampleur internationale – méga événement – (Capitale européenne de la culture, Jeux Olympiques...). Concernant le cas plus spécifique des grandes métropoles, ces différents événements sont généralement mobilisés de manière concomitante dans le processus de développement urbain.

Le méga événement, au cœur de notre recherche, appelle une réflexion autour de plusieurs points. Tout d'abord, il convient d'en prendre en compte l'épaisseur spatio-temporelle. En cela, il ne faut pas confondre le temps du déroulement de l'événement – parfois très court – avec l'épaisseur temporelle qui caractérise les processus de décision et de mise en œuvre de ces « événements décrétés, décidés plusieurs années avant leur déroulement et susceptibles d'être « consommés » ou d'avoir des impacts plusieurs mois, voire des années après leur fin » (Gravari-Barbas, Jacquot, 2007, p.2). Il en va de même pour la dimension spatiale : les lieux investis par l'événement sont réducteurs par rapport aux territoires connectés par cet événement (intégration verticale des territoires et des acteurs, Vion et Le Galès, 1998). La profondeur et l'épaisseur des dimensions spatiale et temporelle, auxquelles s'ajoutent des logiques institutionnelles et organisationnelles multiples, témoignent de la complexité des acteurs investis dans l'événement (Vauclare, 2009, p.6 ; Gravari-Barbas, Jacquot, 2007, p.2). Le méga événement peut également se définir à l'aune de l'internationalisation. En effet, le « méga » implique des modes de gestion spécifiques et se distingue du simple événement par sa capacité à dépasser largement les frontières du territoire local en termes de collaborations, de visiteurs, de visibilité ou encore de légitimité. Ainsi, cet événement se situe-t-il au cœur des problématiques de légitimation (territoriale et politique) et de structuration du territoire. L'événement d'ampleur internationale se doit donc d'être attractif et son potentiel de séduction réside principalement dans l'image véhiculée par la manifestation organisée ainsi que par les moyens déployés pour soutenir cette politique marketing et structurer le territoire. Le méga événement transmet au monde entier un signal visible de l'image que l'on souhaite donner du territoire d'accueil et de son devenir. Pour finir, ce type d'événement favorise la pérennité du continuum institutionnel/événementiel avec des manifestations pouvant s'inscrire à l'entre-deux et marquer la porosité qui existe entre les institutions, les équipements et les événements organisés. Ainsi, c'est l'équilibre

³ « Hallmark event », terme créé par Ritchie et Beliveau en 1974.

entre les investissements en attractions et en infrastructures qui est garant d'impacts à long terme (Canali et d'Angella, p.60). L'intérêt des dépenses effectives engagées résidant dans l'héritage susceptible de résulter de celles-ci (notamment dans la réutilisation des infrastructures) pour le territoire. Au-delà de l'envergure que peut prendre l'événement, sa dimension sportive est à considérer. En effet, de tout temps et dans toutes les sociétés (des anciennes civilisations grecque et romaine jusqu'aux sociétés actuelles), les événements sportifs viennent célébrer la culture physique, celle du corps ; sous-tendue par des motivations politiques et idéologiques (Tomlinson et Young, 2006). Ces spectacles sportifs trouvent leur sens dans leur capacité à rassembler, à créer un sentiment d'identité commune et à faire émerger l'idée d'une interdépendance globale. Ils rendent alors réelle « l'utopie » d'une société civile globale. De plus, analyser les méga événements sportifs est l'occasion de réinterroger la place du sport dans le processus de globalisation tout à la fois culturel et économique (Miller et al., 2001). Ces événements appellent alors une analyse autour des dimensions culturelle, politique et économique (Roche, 2001) dont la prise en compte est nécessaire à leur compréhension.

Il convient à présent d'examiner le processus stratégique territorial métropolitain en replaçant le méga événement en son cœur. Car enfin, rappelons que cette recherche s'articule autour du rôle de la stratégie territoriale construite autour de ce méga événement en tant que levier potentiel de structuration et de légitimation du territoire.

1.2. LES OBJECTIFS INTERMEDIAIRES ASSIGNES AU MEGA EVENEMENT, FACTEURS CLES DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE

Le rôle de l'événementiel est ici à questionner dans le processus stratégique territorial de la métropole. Les managers publics locaux souhaitent-ils agir dans la continuité des politiques publiques en place ? Souhaitent-ils au contraire s'inscrire dans une dynamique de rupture destinée à repositionner la ville, et par là-même l'ensemble du pays par rapport au reste du monde ? Le territoire se caractérise en effet, par son caractère non délocalisable : le territoire est quelque chose que l'on ne peut pas bouger. Il peut donc s'avérer potentiellement contraignant ou tout du moins, comme un frein au dynamisme et au renouvellement stratégique permettant son dynamisme. Cela nous permet de rappeler la dualité inhérente à la nature du territoire, à la fois produit (ses acteurs agissent et le transforment) et donné (préexistence en tant qu'entité spatiale, culturelle, sociale, organisationnelle) (Sencebe, 2001). Face à cette immobilité structurelle, la rupture, à travers l'évènementiel, s'inscrit dans une potentielle émulation territoriale grâce à un processus de dé-construction, re-construction d'un positionnement territorial. L'effet de rupture correspond particulièrement bien à la richesse du système public. Il permet de mettre en tension différents acteurs, de confronter différents points de vue et s'inscrit à travers la mise en compétition de sous-ensembles territoriaux, dans la possibilité d'une émulation concurrentielle à somme positive (gagnant-gagnant pour les différents protagonistes). L'idée et les précautions à prendre doivent cependant permettre d'éviter la césure entre les ensembles territoriaux et par là-même des conflits potentiels.

Ainsi, nous avons décidé d'accorder une place prépondérante à la dimension spatiale dans notre recherche afin de réalimenter toute la pensée stratégique en intégrant le concept

d'espace, indissociable de celui d'organisation⁴, « dans l'analyse des situations sociales et des stratégies des opérateurs sociaux » (Lauriol, Perret, Tannery, 2008, p.93). Le territoire naît grâce à ses acteurs⁵, « généré à partir de l'espace, il est le résultat d'une action conduite par un acteur syntagmatique (acteur réalisant un programme) [...]. En s'appropriant concrètement ou abstraitement [...] un espace, l'acteur territorialise l'espace » (Raffestin, 1980, in Casteigts, 2003, p.297). Concept hybride, matériel et idéal (Rioux, 1997 in Lauriol, Perret, Tannery, 2008, p.92), le territoire est donc complexe, mobilisé et transformé « dans, par et pour l'action » (Lussault, 2007, p.181). Le territoire devient notamment lieu de pensée et de réflexion stratégique. Selon Lecoq et Maillat (1990): « Le [territoire] ne correspond pas à une unité géographique précise : c'est un cadre organique dans lequel s'inscrivent un ensemble territorialement intégré de relations non seulement interentreprises, mais principalement des relations hors marché, de partenariat, de coopération, des échanges d'informations qui se structurent au sein de réseaux. Il se construit et prend forme autour de réseaux qui sont la double expression des stratégies des acteurs localisés et de l'histoire d'un territoire, de sa culture, de son identité, dans lequel ils se développent » (in Bros-Clergue, 2006, p.4-5). Cette conception du territoire n'est en rien neutre et conditionne l'ensemble de cette recherche. Car enfin, nous considérons alors que le positionnement du territoire sur le marché des destinations appelle une véritable réflexion autour de son identité, celle que l'on souhaite développer et promouvoir. « Le positionnement d'un territoire n'est pas qu'une question d'image [...] La notion d'identité a un ancrage situé. C'est le fondement de la différenciation » (Bros-Clergue, 2006, p.10).

Par ailleurs, si nous avons choisi d'axer notre recherche sur l'échelon métropolitain, c'est bien parce que « le développement des activités économiques autour des grandes villes (métropolisation de l'économie) et la concurrence croissante entre régions pour attirer les investissements forment les tendances lourdes de la recomposition actuelle des territoires » (Thisse, van Ypersele, 1999, p.19). Selon Hernandez (2007), les aires métropolitaines sont en cela spécifiques qu'elles se trouvent en situation de paradoxe. Or, ce « paradoxe implique la présence simultanée d'éléments contradictoires et mutuellement exclusifs, opérant dans le même temps » (Cameron, Quinn, 1988, p.2) et correspond au constat que 'quelque chose' soit à la fois acteur et terrain de son action » (Barel, 1989, p.26) » (Hernandez, 2007, p.2).

Le processus stratégique territorial métropolitain peut être scindé en deux phases: l'intention et l'action. Le territoire et ses acteurs étant considérés comme producteurs potentiels de stratégie, nous pouvons intégrer à notre recherche le concept d'intention stratégique territoriale. Bien que cette notion fasse référence à l'intention stratégique organisationnelle définie par Hamel et Prahalad dès 1989, la composante territoriale donne une toute autre dimension au concept. « Les intentions stratégiques représentent l'ambition ultime de l'organisation, celle vers laquelle tendent les décisions, les initiatives et les comportements. Elles constituent, théoriquement, la base des objectifs et des actions

⁴ « La moindre pratique exige de maîtriser l'espace, de mettre en œuvre différentes technologies de la distance, de jouer avec la ressource spatiale. [...] Les opérateurs n'agissent pas sur l'espace mais bel et bien avec l'espace » (Lussault, 2007, p.181).

⁵ Casteigts différencie notamment le territoire institutionnel du territoire vécu (2003).

organisationnels » (Hernandez, 2007, p.7). Transférer cette notion à l'objet territoire nécessite la prise en compte de ses spécificités. De plus, à l'échelle d'un territoire, l'intention stratégique va se heurter à une dualité entre l'action et le contexte. La présence d'une véritable intention stratégique reflète la volonté d'action, d'influence sur le territoire de la part des décideurs. Ils ont alors la capacité de mettre en place un management territorial en mobilisant les compétences, les capacités organisationnelles, en obtenant les résultats les plus satisfaisants au regard des objectifs préalablement établis. Cependant, cette intention, si elle symbolise la recherche de contrôle sur le contexte, est elle-même fortement influencée et structurée par ce contexte. Ainsi, l'intention stratégique – qui se situe « à la croisée interactive de l'action et du contexte » (Hernandez, 2006, p.45) – est la condition première d'une stratégie territoriale performante. Elle cristallise la vision du territoire quant à son identité et à son positionnement choisie, ou parfois même subie, par les managers locaux pour atteindre les finalités globales sous-tendues par leur stratégie.

A ce titre, nous pouvons noter que si « *les visions de villes assez comparables sont aussi assez semblables dans les grandes orientations* » (Divay et Mazouz, 2008, p.342), l'objectif intermédiaire qu'elles se fixent afin d'atteindre leur intention stratégique ultime varie en fonction des acteurs et des spécificités du territoire. Dans ce contexte, la candidature pour l'organisation d'un méga événement apparaît comme un objectif intermédiaire, vecteur d'une vision, et présidant au déroulement d'un processus stratégique territorial complexe. Il s'agit d'opter pour un positionnement par rapport à un dossier. Plusieurs questions apparaissent alors: Quel est l'objectif intermédiaire souhaité? Susciter « l'aménagement convoité », mobiliser et fédérer avec un effet de leurre? Mettre en tension, des Hommes, des ressources et des compétences dans la perspective de candidatures ultérieures? Obtenir la manifestation avec une ambition de légitimation et de structuration du territoire grâce à l'organisation réelle de celle-ci? Au regard de ces questionnements, et si l'on entend dépasser l'appréhension du méga événement par l'organisation effective de celui-ci, plusieurs positionnements dont découlent des objectifs intermédiaires distincts semblent être associés au processus de candidature annoncé.

Une stratégie de « leurre » peut tout d'abord être envisagée. Celle-ci se caractérise par l'absence d'intention réelle d'obtention de l'événement et donc par la faiblesse des moyens dévolus au projet. Les candidats séduits par ce positionnement sont conscients du caractère utopiste de l'organisation d'un tel événement voire même de l'inutilité de cette ambition. Leur volonté ne se situe pas tant dans les potentialités offertes par l'événement en lui-même que dans les effets d'annonce et de visibilité associés à celui-ci. La participation au processus de candidature d'un méga événement permet, en effet, d'agir positivement sur l'image du territoire (attractivité externe) en envoyant au monde entier un signal visible de sa présence dans la compétition territoriale internationale. Au-delà de ses vertus en externe, cette stratégie peut également permettre en interne la mobilisation et la fédération d'acteurs non nécessairement associés dans les démarches stratégiques territoriales. Le sport et notamment les grandes manifestations comme les Jeux Olympiques offrent dans ce cadre, de part les valeurs qu'ils véhiculent, des armes majeures de mobilisation des populations du fait de la ferveur générée par l'événement. La candidature permettrait alors de susciter l'engagement et

la cohésion afin de lutter contre des phénomènes d'inertie territoriale parfois prégnants et de (re)construire, le cas échéant, la force d'une identité locale.

Aux côtés de ce type de stratégie, peut-être également adopté un positionnement que l'on pourrait qualifier « d'ambition démesurée ». Dans ce cas de figure, l'obtention effective de la manifestation reste pour les territoires engagés l'ambition ultime notamment du fait des vertus qu'elle serait susceptible de générer en termes de légitimation et de structuration des territoires considérés. Cependant, si l'intention associée à l'organisation de la manifestation est bien réelle, les moyens offerts pour la réalisation de celle-ci restent insuffisants et l'on peut alors parler de médiocrité logistique et de fonctionnement. Si ce positionnement semble être dans certains cas marginaux le fruit d'un manque de réalisme avéré, il résulte cependant le plus souvent d'une démarche volontaire et orchestrée par les territoires dans une perspective stratégique de long terme. Aussi, l'ambition consiste-t-elle à susciter la mise en tension des ressources et compétences du territoire entre une situation constatée et une situation souhaitée ou souhaitable définie par les membres du comité d'évaluation des dossiers de candidature. Le processus de candidature multiple des territoires au fil du temps favorisé par les organisateurs de ce type d'événement semble s'inscrire dans cette logique de progrès.

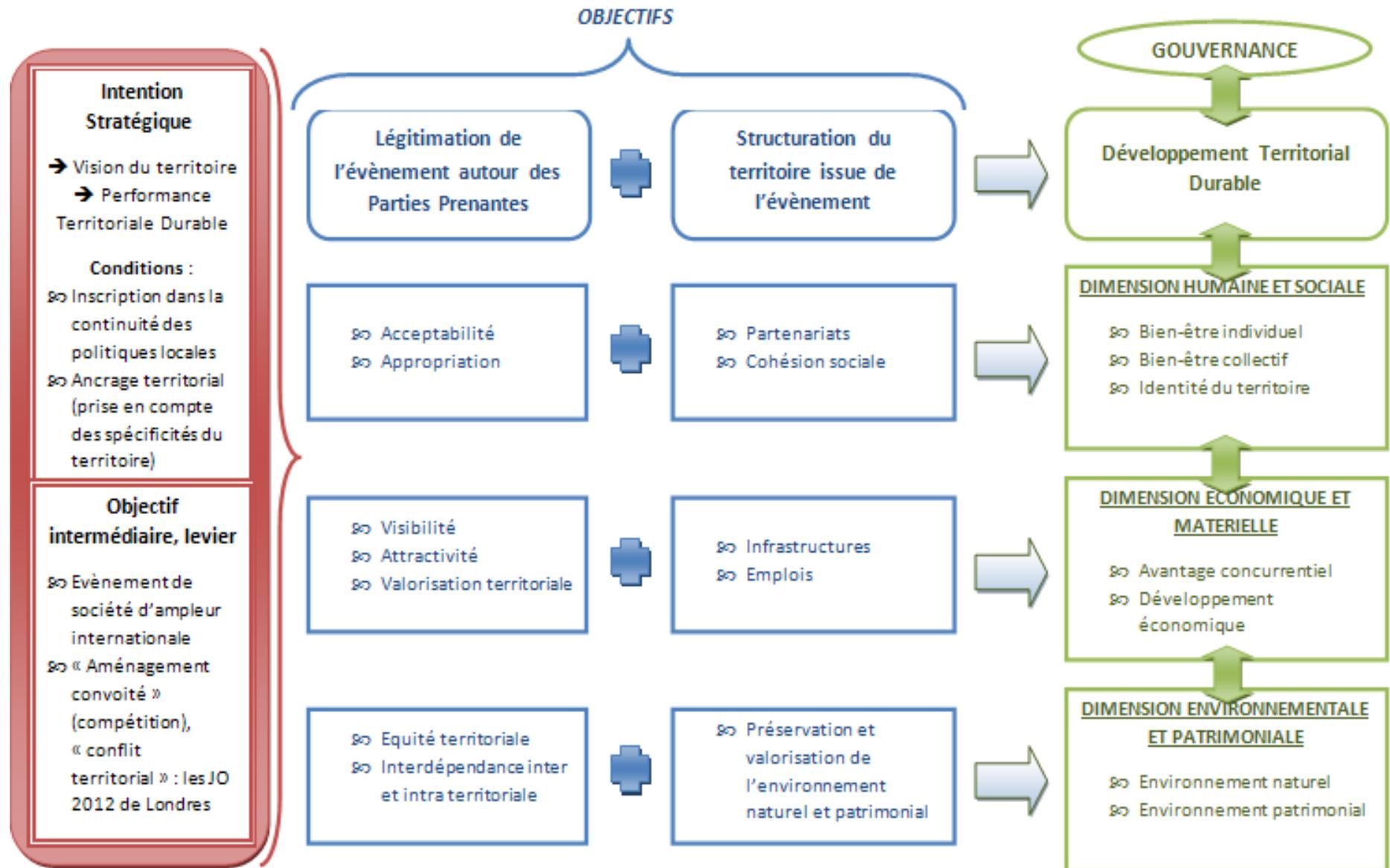
Enfin, le processus de candidature des villes peut s'incarner dans le cadre d'une « ambition réalisable » témoignant à la fois de l'existence d'une intention réelle liée à l'obtention de la manifestation ainsi que du déploiement des moyens nécessaires à sa réalisation. Ce positionnement caractérise généralement des villes ayant préparé de longue date leur participation à la joute compétitive orchestrée autour de l'événement et dont l'intérêt réside majoritairement *in fine* dans l'obtention de celui-ci. Les vertus attendues sont alors inhérentes au processus de candidature mais également plus en aval aux retombées effectives attendues en termes de développement durable du territoire. Ainsi, l'on peut supposer que si la mise en tension générée par la participation au processus de candidature s'avère structurante et positive même en cas d'échec pour les villes à l'« ambition démesurée », il n'en est peut être systématiquement pas de même pour les territoires aux ambitions réalisables dont les investissements colossaux engagés pour être crédibles lors du processus de candidature pourraient par la suite ne pas être rentabilisés.

Ainsi, au-delà même de son organisation, le méga événement, par le processus de candidature qu'il suppose, implique des stratégies différenciées de la part des acteurs souhaitant se positionner sur le dossier. Quels que soient les objectifs intermédiaires associés à cette manifestation, les ambitions restent néanmoins relatives à une volonté de légitimation et de structuration des territoires concernés. La candidature apparaît à ce titre dans tous les cas de figure comme une phase de construction, de rassemblement et de communication autour du projet. Le processus stratégique à l'œuvre pour l'organisation d'un méga événement, sous-tendu par une intention stratégique spécifique, suit donc des chemins différenciés selon les métropoles choisissant de les mettre en place (Divay et Mazouz, 2008, p.342). La combinaison de politiques à l'œuvre dans un but de structuration et de légitimation du territoire fait naître la spécificité des démarches engagées. Ce processus d'implémentation planifié, mais également souvent incrémental et co-construit, nécessite un réel pilotage stratégique car les obstacles lui présidant sont nombreux. Notamment, les impacts positifs

attendus peinent parfois à se concrétiser du fait de l'existence de différentes forces non nécessairement convergentes faisant dévier les projets de leur intention initiale. Il s'agit alors de concilier des dimensions parfois antagonistes (économie, environnement, social...), et ce afin de répondre au mieux aux attentes des différents acteurs présents sur le territoire c'est-à-dire, en d'autres termes, d'être performant dans la durée. Ces notions d'acceptabilité multipartite et d'inscription dans le temps renvoient, d'ailleurs, aux préoccupations portées par le concept de développement durable territorial. Au-delà d'une mode, ce concept semble faire son chemin dans la culture de service public et, il s'impose comme l'une des problématiques actuelles au cœur du management territorial (Rousseau, 2008). Il semblerait qu'au-delà de l'idée de persistance dans le temps, ce concept renvoie de manière plus large à des objectifs de réconciliation d'intérêts a priori paradoxaux et qu'il questionne des notions fondamentales d'équité et d'interdépendance internes et externes au territoire (Lagagnier et al., 2002). Dans ce cadre, il implique un mode de gouvernance spécifique entre les acteurs territoriaux (Theys, 2002). Il introduit également la possible assimilation du territoire et de son patrimoine comme partie prenante à part entière dont la préservation et la valorisation seraient à encourager. Ainsi, il s'assimile à une « *synthèse de la performance économique à long terme, du respect des hommes et des ressources naturelles et dans l'idéal d'une utilité sociale indiscutable* » (Soldo et al., 2008). Il recouperait, alors, trois dimensions : une dimension humaine et sociale axée sur l'appropriation des démarches engagées par les acteurs territoriaux, une dimension matérielle ou économique visant à valoriser le territoire en termes de ressources physiques et monétaires, et enfin une dimension patrimoniale relative à la préservation d'un patrimoine naturel et historique existant.

Le processus stratégique territorial métropolitain peut donc se définir comme une intention, un processus et des résultats œuvrant conjointement à l'atteinte d'un développement territorial durable, tel que défini ci-dessus. Dans ce cadre, l'organisation d'un événement de grande ampleur apparaît comme un objectif intermédiaire, vecteur d'une vision, et présidant au déroulement d'un processus stratégique complexe, axé vers la durabilité territoriale. D'ailleurs, il semblerait que les objectifs assignés à l'événement et le déroulement même de l'intention stratégique aux travers de politiques dédiées soient, au-delà des résultats obtenus, à l'origine de synergies territoriales légitimantes et structurantes.

Figure 1- Légitimation et structuration, pour un développement durable du territoire



Source : les auteurs

Revenons quelques instants sur le schéma précédent (figure 1). Il nous invite à réfléchir à trois concepts clés : la structuration la légitimité et l'attractivité du territoire.

« *Valoriser le patrimoine-image de la ville est assurément l'objectif central d'une politique d'image. Cependant l'amélioration ne peut venir de la communication seule. Son rôle se limite à souligner la réalité des résultats enregistrés. Produire un événement dans la ville doit servir la ville. [...] Toute ville est confrontée à une forme de concurrence qui l'oblige à vouloir renforcer son attractivité et développer son image.* » (Dambron, 2007, p.12). Deux types de finalités ressortent alors, en relation avec le concept central d'attractivité. Emerge, tout d'abord, une finalité d'attractivité interne visant à garantir l'attrait d'un territoire pour les personnes déjà présentes en son sein et à limiter ou à contrôler le cas échéant un turnover naturel existant. Selon Dambron (2007), cet attrait s'inscrit dans l'adhésion (au côté de la préférence et de la conviction) qui participe elle-même à la valorisation de l'image du territoire. En d'autres termes, même si nous convenons de l'existence de deux types d'attractivité bien distincts, nous ne pouvons que mettre en avant le lien qui les unit l'une à l'autre. Ainsi, sans attrait, l'attirance sera plus difficile à obtenir puisque la population joue un véritable rôle d'ambassadeur, de transmetteur, le citoyen devient un « *citadin-relais* ». « *Cet esprit propice au développement de l'image de la ville génère cet « esprit de place » tant utile au renom. Il n'existe que par les ambassadeurs qui l'animent, chefs d'entreprise, commerçants, salariés, responsables d'associations et consommateurs.* » (Dambron, 2007, p.11). Celle-ci est généralement atteinte par le biais d'un événementiel éphémère et/ou régulier. Parallèlement des finalités d'attractivité externes sont également recherchées. Celles-ci consistent à attirer des populations variées (entreprises, touristes, organisations culturelles...) dans le cadre d'une attirance ponctuelle, périodiquement renouvelée (chronique) voire même de long terme (installation). On se situe plus largement, pour ce dernier cas, dans une volonté de structuration et d'aménagement du territoire – notamment au travers de l'inscription durable des infrastructures dans la ville - condition nécessaire afin de faire naître une attirance durable. On comprend alors que l'attractivité prend corps dès lors que le territoire est légitime et structuré. La légitimation renvoie aux notions d'appropriation du projet, d'équité, d'interdépendance (en interne) mais aussi à la légitimité que peut obtenir le territoire à l'extérieur (visibilité et attractivité). Cela renvoie également à la prégnance de la dimension politique accompagnée de tous les enjeux de légitimation de l'action locale et de l'équipe en place. D'où les demandes croissantes d'outils d'évaluation des impacts de ces événements. Par ailleurs, l'événement peut également être source de structuration, à la fois du tissu social (moins tangible), mais également du territoire par l'intermédiaire de la préservation et de la valorisation de son environnement et de ses ressources et de son aménagement (plus tangible).

La légitimation renvoie à l'idée force d'identité et d'appropriation du projet de territoire, qui pourra se diffuser telle une vitrine de ce territoire et de sa capacité d'action. La structuration quant à elle est un phénomène qui renforce la capacité du territoire à agir en valorisant l'ensemble de ses ressources, matérielles, humaines, physiques, etc.

2. LE MEGA EVENEMENT SPORTIF AU CŒUR DU PROCESSUS STRATEGIQUE TERRITORIAL METROPOLITAIN: LA COURSE A L'OBTENTION DES JEUX OLYMPIQUES 2012

Notre recherche empirique a pour objectif central de caractériser les objectifs intermédiaires assignés par les territoires métropolitains à un méga événement dans le cadre de leur processus stratégique. Pour ce faire, nous avons choisi de nous focaliser sur un événement sportif majeur à savoir les Jeux Olympiques de 2012. En effet, les méga événements sportifs tels que les Jeux Olympiques s'inscrivent dans une demande de services sportifs, en pleine expansion, notamment grâce à la médiatisation dont ces événements font l'objet. Les Jeux Olympiques s'apparentent à ces spectacles « *qui concernent notamment les compétitions majeures du sport professionnel* » (Maltese, 2004, p.103) et plus précisément aux « *événements d'ampleur exceptionnelle qui relèvent d'un consortium public avec l'aide des sponsors privés* » (Maltese, 2004, p.104). Ils se caractérisent par leur ampleur et leur durée (un processus long dont l'origine est la décision d'entrer dans la compétition jusqu'à la réalisation de l'événement, voire même après la tenue de l'événement en lui-même avec une phase d'évaluation). Ils s'affichent ainsi comme un méga événement incontournable du fait de leur rareté (unicité, originalité du lieu et de la période de déroulement), de leur caractère éphémère bien que structurant sur le long terme (les investissements réalisés et les politiques engagées sont suffisamment conséquents pour étudier les enjeux souhaités (objectifs) sur la légitimation et la structuration d'un territoire) ainsi que de leur processus de gouvernance multipartite dépassant les frontières du territoire organisateur. Ils offrent, donc, des résultats potentiellement intéressants compte tenu de notre problématique. Nous présenterons dans cette partie le cas plus spécifique des Jeux Olympiques de 2012 en précisant notre angle d'étude de cette manifestation avant de restituer la démarche méthodologique empirique adoptée.

2.1. LES JEUX OLYMPIQUES DE 2012 : UN PROCESSUS DE CANDIDATURE COMPLEXE AUX ENJEUX STRATEGIQUES AVERES

Notre recherche entend se focaliser sur la démarche stratégique des territoires engagés dans le processus compétitif pour l'obtention des Jeux Olympiques de 2012 afin de pouvoir identifier les objectifs intermédiaires assignés par ceux-ci à l'événement dans le cadre de leur processus stratégique global. Le choix des Jeux Olympiques de 2012 se justifie du fait du caractère récent de la démarche de candidature engagée ainsi que par l'issue identifiable du processus de candidature (la ville sélectionnée pour l'organisation a été désignée le 6 juillet 2005. Il s'agit de la ville de Londres en Grande-Bretagne). Le processus de sélection des villes se déroule en deux étapes. Au cours de la première phase, la commission exécutive du CIO (Comité International Olympique) examine les dossiers des villes requérantes⁶ afin de déterminer la capacité de chacune à organiser des Jeux Olympiques réussis en 2012 compte tenu du temps et des moyens disponibles. Sont ainsi déterminées les villes candidates qui

⁶ « *Toutes les villes demandant à être candidates à l'organisation d'une édition des Jeux Olympiques seront soumises à une procédure d'acceptation des candidatures, menée sous l'autorité de la Commission Exécutive du CIO qui en détermine les modalités. La Commission Exécutive du CIO désignera les villes qui seront acceptées comme villes candidates* » (Règle 37 de la Charte Olympique).

feront par la suite l'objet d'un vote pour la sélection finale de la ville organisatrice. Du fait de notre problématique de recherche, nous avons focalisé notre analyse sur la première phase de candidature et d'évaluation des villes puisque celle-ci permet de caractériser les objectifs intermédiaires de l'ensemble des candidats. Pour cette première phase, chacune des villes requérantes se devait de répondre à un questionnaire précis et le groupe de travail du CIO était chargé de sélectionner les villes candidates en basant son analyse sur les données techniques et factuelles fournies par les villes ainsi que sur les rapports présentés par des experts externes et sur la propre expérience de ces derniers. Il convient à présent d'aborder plus en détail la démarche méthodologique ayant présidé à l'analyse des objectifs de candidature fixés par les villes candidates.

2.2. LA DEMARCHE STRATEGIQUE DES VILLES REQUERANTES : UNE ANALYSE DOCUMENTAIRE

Pour étudier les objectifs stratégiques des villes requérantes, nous avons procédé à une analyse documentaire (données secondaires) basée sur le « *Rapport du groupe de travail du CIO pour l'acceptation des candidatures à la commission exécutive du CIO* ». Ce document officiel de 200 pages a pour ambition de restituer de la manière la plus exhaustive possible les analyses relatives à l'évaluation des villes en lice pour la compétition. Ce document s'articule de la manière suivante : la présentation de la méthodologie d'étude basée sur 11 grands critères d'évaluation (cf. présentation ci-dessous), la présentation des scores obtenus par les villes assortis de commentaires textuels destinés à justifier la note attribuée et enfin le résultat final de l'évaluation. Pour caractériser les objectifs stratégiques des villes assignés à la candidature à l'événement, nous nous sommes appuyées à la fois sur les notes décernées par le Comité Olympique ainsi que sur le descriptif des démarches des villes engagées. L'ensemble du document étudié a ainsi fait l'objet d'une analyse de contenu semi-structurée puisque reposant majoritairement sur les catégories définies à l'issue de la revue de la littérature concernant les démarches menées pour la légitimation et la structuration du territoire dans le cadre de la démarche compétitive à l'œuvre (cf. Figure 1- Légitimation et structuration, pour un développement durable du territoire). Celles-ci étaient relatives aux trois principales dimensions de la légitimation et de la structuration territoriales: dimension humaine et sociale, dimension économique et dimension environnementale et patrimoniale. L'analyse des discours a toutefois fait ressortir des catégories émergentes notamment concernant le détail des catégories prédéfinies. Ces catégories émergentes concernent les modalités spécifiques de structuration et de légitimation assignées à un méga-événement sportif tel que celui des jeux olympiques de 2012.

Tableau 1- Critères d'évaluation des villes requérantes par la commission exécutive du CIO

Critères d'évaluation du Comité International Olympique	Détail des critères d'évaluation du Comité International Olympique	Pondération des critères
Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Soutien du gouvernement</u>: composition des comités de candidature, partenariats, porteurs institutionnels et économiques du projet... • <u>Questions juridiques</u>: adéquation des lois existantes avec l'accueil des jeux, capacité des villes et Etats à la modifier • <u>Opinion publique</u>: soutien de la population au projet (favorables, opposants) 	2
Infrastructure générale	Infrastructures de transport (bus, métro, routes...), capacité des aéroports, centres de télévision et de presse	5
Sites sportifs	Sites existants, sites prévus, héritage sportif (réutilisation des sites...)	4
Village olympique	Emplacement, concept, utilisation post-olympique, financement du village	4
Environnement: conditions et impact	Conditions environnementales actuelles des villes accueillantes, impact envisagé des Jeux sur l'environnement	2
Hébergement	Chambres d'hôtel, villages, bateaux de croisière existants et prévus	5
Concept des transports	Distances et temps de trajet, organisation du transport et gestion du trafic pendant les jeux	3
Sureté et Sécurité	Plan de sécurité, investissements, compétences, risques majeurs (terrorisme...)	3
Expérience passée en matière d'événements sportifs	Nombre de grands événements internationaux organisés, qualité des événements organisés	2
Finances	Contribution du gouvernement et plan de financement, faisabilité des projections en matière de revenus commerciaux	3
Projet Global et Héritage	Compréhension des besoins olympiques, adéquation entre les besoins olympiques et l'infrastructure générale et sportive ville/région, qualité de l'expérience que vivrait l'athlète aux jeux, héritage post-olympique	3

Source : les auteurs, adapté du rapport du groupe de travail du CIO, 12 mars 2004

3. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS OBTENUS

Cette troisième partie a pour vocation de restituer les principaux résultats de la recherche empirique menée. Elle visera, dans un premier temps, à caractériser la nature des objectifs intermédiaires assignés par chacune des villes à la candidature à l'événement. Une discussion sera par la suite engagée sur la place du méga événement sportif dans le processus stratégique des villes requérantes.

3.1. LA LEGITIMATION ET LA STRUCTURATION DU TERRITOIRE, DES INDICATEURS DE LA NATURE DE L'OBJECTIF INTERMEDIAIRE ASSIGNE À LA CANDIDATURE AU MEGA-EVENEMENT

Les tableaux ci-dessous se veulent une synthèse des résultats compilés dans le document étudié. Pour les remplir, nous nous sommes référées aux scores obtenus par chacune des villes candidates dans les critères pondérés considérés comme déterminants dans l'aptitude des territoires à atteindre le niveau requis pour préparer les Jeux Olympiques sur une période de 7 ans. Nous avons, par la suite, intégré ces différents indicateurs dans les variables de structuration et de légitimation du territoire précédemment explicitées (cf. figure 1. Légitimation et structuration, pour un développement durable du territoire, p.13). Ainsi, la compréhension des résultats proposés dépend-t-elle des symboles attribués en fonction des notes, que nous avons hiérarchisés ainsi :

0 < 2.5 : - -
2.5 < 5 : -
5 < 7.5 : +
7.5 < 10 : + +
10 : + + +

A cette première hiérarchisation, nous avons souhaité ajouter les « extrêmes », c'est-à-dire la ville qui avait obtenu le plus mauvais score (en rouge) et la ville qui avait obtenu le score le plus élevé (en bleu).

Tableau 2- Vers une légitimation du territoire: indicateurs

	Légitimation		
	<i>Dimension humaine et sociale</i>	<i>Dimension économique</i>	<i>Dimension environnementale et patrimoniale</i>
Paris	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: ++	Sûreté et sécurité: ++ Expérience: ++	Concept de transport: +
Leipzig	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: ++	Sûreté et sécurité: + Expérience: +	Concept de transport: +
New York	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: + ⁷	Sûreté et sécurité: + Expérience: +	Concept de transport: +
Moscou	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: +	Sûreté et sécurité: + Expérience: +	Concept de transport: +
Istanbul	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: ++	Sûreté et sécurité: - Expérience: -	Concept de transport: -
La Havane	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: +	Sûreté et sécurité: - Expérience: -	Concept de transport: -
Londres	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: +	Sûreté et sécurité: + Expérience: +	Concept de transport: +
Madrid	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: ++	Sûreté et sécurité: + Expérience: +	Concept de transport: + +
Rio de Janeiro	Soutien du gouvernement, questions juridiques et opinion publique: +	Sûreté et sécurité: - Expérience: +	Concept de transport: -

Source: les auteurs

⁷ Si plusieurs villes ont obtenu le même symbole, à savoir « + », dans nos résultats détaillés et non condensés, nous avons pu constater que New-York était la ville la plus en difficulté sur cette dimension.

Tableau 3- Vers une structuration du territoire: indicateurs

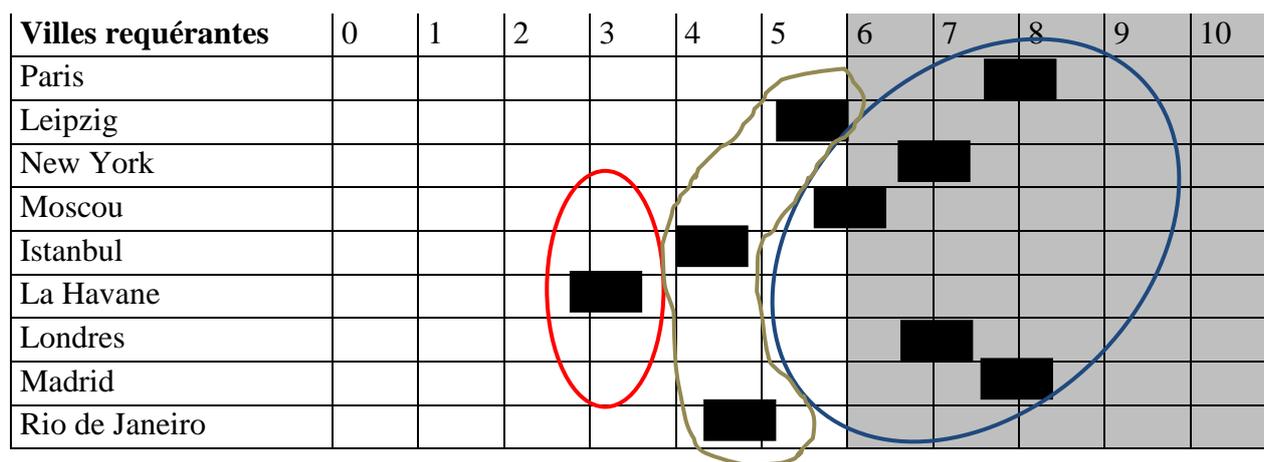
	Structuration		
	<i>Dimension humaine et sociale</i>	<i>Dimension Economique</i>	<i>Dimension environnementale et patrimoniale</i>
Paris	Partenariats financiers: +	Infrastructure générale: + Hébergement: + + +	Sites sportifs: + Village Olympique: + + Environnement: + +
Leipzig	Partenariats financiers: + +	Infrastructure générale: - Hébergement: +	Sites sportifs: + Village Olympique: + Environnement: + +
New York	Partenariats financiers: +	Infrastructure générale: + Hébergement: + + +	Sites sportifs: + Village Olympique: + Environnement: +
Moscou	Partenariats financiers: +	Infrastructure générale: + Hébergement: +	Sites sportifs: + Village Olympique: + Environnement: +
Istanbul	Partenariats financiers: +	Infrastructure générale: - Hébergement: +	Sites sportifs: + Village Olympique: + Environnement: +
La Havane	Partenariats financiers: -	Infrastructure générale: - - Hébergement: -	Sites sportifs: - Village Olympique: + Environnement: +
Londres	Partenariats financiers: +	Infrastructure générale: + Hébergement: + + +	Sites sportifs: + Village Olympique: + Environnement: + +
Madrid	Partenariats financiers: +	Infrastructure générale: + + Hébergement: + +	Sites sportifs: + + Village Olympique: + + Environnement: + +
Rio de Janeiro	Partenariats financiers: +	Infrastructure générale: - Hébergement: +	Sites sportifs: + Village Olympique: + Environnement: +

Source : les auteurs

3.2. IDENTIFICATION DES TROIS OBJECTIFS INTERMEDIAIRES ET DISCUSSION AUTOUR DES RESULTATS

Au vu des tableaux proposés, mais également une fois les commentaires présents dans le rapport pris en compte, nous sommes en capacité de caractériser l'objectif intermédiaire de chacune des villes candidates à partir de la typologie présentée dans la revue de littérature.

Figure 2- Classement des villes à l'issue de la première phase d'acceptation



Source : les auteurs, adapté des résultats du Rapport du CIO

Ce graphique illustre la position finale des villes candidates à l'issue de l'analyse et de la pondération de chacun des critères sélectionnés afin d'évaluer leur capacité à organiser les Jeux Olympiques.

Tableau 4- Classement des villes candidates dans la typologie des objectifs intermédiaires

Villes	Objectifs intermédiaires
La Havane	Méga événement leurre
Leipzig	Méga événement démesuré
Istanbul	
Rio de Janeiro	
Paris	Méga événement réalisable
Moscou	
Londres	
Madrid	
New York	

Source: les auteurs.

Nous allons à présent revenir sur les trois types d'objectif intermédiaire identifiés en nous appuyant sur l'analyse que nous avons pu faire des informations recueillies concernant les villes candidates.

La Havane ou le « méga événement leurre »

Comme nous avons pu le constater précédemment, toutes les villes candidates n'œuvrent pas pour le même objectif. Au vu des moyens investis, des informations diffusées, de l'avancée et de la faisabilité des projets, il a été possible de distinguer les trois objectifs intermédiaires.

La Havane semble donc avoir mené une stratégie construite autour du leurre. En effet, malgré la « caution illimitée » du gouvernement, les projets proposés restent en deçà de ce qui est attendu par le CIO et leur faisabilité est, par ailleurs, souvent faible. Ajoutons à cela que sa candidature pâtit d'un sévère manque d'information (sur le village olympique, sur la gestion de la sécurité, sur le concept de transport, sur les financements...) sans doute du à un déficit dans la conception et l'élaboration des projets. Cela induit un certain nombre de questionnements : les projets n'ont-ils pas été suffisamment pensés pour être communiqués/détaillés ? Les organisateurs ont-ils conscience de leurs difficultés ? Ou n'était-il, dès le début, pas possible d'envisager la production de ce méga événement sur le territoire ?

Car enfin, à tout cela vient s'ajouter des problèmes économiques qui limitent les initiatives. Cuba étant un système socialiste, la planification stratégique est toujours en vigueur et il s'agit d'inscrire dans les budgets publics les investissements nécessaires à l'organisation des JO en réduisant au strict minimum les apports privés (1.5 million d'USD contre un minimum de 534 pour Istanbul et un maximum de 1834 pour New-York). Ainsi, un diagnostic stratégique du territoire met rapidement en exergue les difficultés (conjoncturelles et structurelles, institutionnelles voire culturelles) inhérentes à la fois à l'environnement et au territoire lui-même.

Et pourtant, la course à l'obtention des JO 2012 aura permis de mobiliser, de fédérer (90% de soutien) et de médiatiser la ville. En effet, malgré l'organisation des Jeux Panaméricains en 1991, La Havane ne jouit que de peu d'expérience et de légitimité dans l'organisation d'événements sportifs et, cette candidature lui a permis d'être placée sur le devant de la scène (visibilité). Par ailleurs, malgré un système de transport insuffisant pour la gestion des flux occasionnés par un méga événement, c'est l'occasion pour la ville d'améliorer ses systèmes existants puisque des aménagements sont d'ores et déjà lancés. De même, les constructions envisagées (qui pour certaines ont débuté) permettront de laisser un héritage sportif à la ville. Quoiqu'il en soit, le territoire a été repensé, remodelé, revitalisé, et cela ne peut qu'être bénéfique. Ainsi, l'effet de leurre peut, dans une certaine mesure, légitimer et structurer le territoire. Dès lors que cet objectif est bien choisi, et non pas subi (une tentative vouée à l'échec qui n'est pas repérée comme telle), il peut tout à fait permettre de faire un pas de plus vers la finalité ultime du territoire.

Leipzig, Istanbul et Rio de Janeiro ou le « méga événement démesuré »

Trois villes, Leipzig, Istanbul et Rio de Janeiro, semblent pour leur part se situer dans une autre problématique. L'effet de leurre ne peut les caractériser notamment du fait du sérieux apporté à la candidature, de la richesse de l'information fournie et des moyens et ressources d'ores et déjà engagés. Cependant, la tension constatée entre les ressources existantes et les ressources nécessaires à l'aboutissement du projet est telle qu'il n'est pas envisageable pour les villes requérantes d'obtenir le titre. Cependant, cette démesure, que l'on peut supposer volontaire, constitue une véritable anticipation dans le processus stratégique et montre combien les territoires sont aujourd'hui capables de penser leur devenir sur le long terme. Car enfin, ces territoires ont capitalisé, en connaissances, en savoir-faire, en infrastructures, en patrimoine et se veulent aujourd'hui des villes potentiellement capables d'accueillir d'autres méga événements (sportifs ou autres : culturels, d'affaires...). La candidature à l'organisation de méga-événement s'affirme alors dans une volonté de mise en tension et de progression du territoire dans une perspective de long terme, nécessitant une projection de celui-ci quant à son devenir (anticipation stratégique).

Ainsi, Istanbul est-elle en proie à une urbanisation rapide qui constitue un véritable frein pour les projets lancés, qu'il s'agisse des systèmes de transport ou d'hébergement. De plus, la ville n'a que peu de légitimité en tant qu'organisatrice d'événements sportifs de grande ampleur. Cependant, cette candidature s'intègre très logiquement dans son portfolio d'événements territoriaux parmi lesquels « Istanbul, Capitale européenne de la culture 2010 ». Ce méga événement culturel, qui est produit sur le territoire, auquel peut s'adosser la démarche de candidature de la ville aux Jeux Olympiques a permis d'accroître l'attractivité externe du territoire, mais également l'attractivité interne, puisque le bien-être de la population en est amélioré. Pour exemple, le site sportif envisagé est un "superbe héritage à la ville et à sa population jeune en rapide augmentation" et le réaménagement de la ville (en termes de transport et d'hébergement notamment) a connu d'importants progrès.

Alors que la « démesure » de la candidature d'Istanbul se reflète dans les difficultés de maîtrise d'une urbanisation rapide, Rio de Janeiro s'inscrit dans une problématique tout autre liée à l'insécurité sur les sites (notamment proches des favelas). Le temps de rééquilibrage, de préparation et de formation des équipes de sécurité ainsi que l'acquisition et l'appropriation de nouvelles technologies afin d'être plus efficace semble supérieur au temps accordé avant la mise en œuvre de l'événement. De plus, l'avancée des projets est insuffisante, peu d'infrastructures existent d'ores et déjà ou sont en construction, et la faisabilité des projets est très faible, notamment par manque de financements (qu'ils soient publics ou privés). Et pourtant, ce projet se veut un véritable catalyseur à l'origine de l'amélioration des conditions de vie (accès à l'eau potable, conditions d'hygiène) des populations. Le retard du territoire dans ce domaine semble toutefois trop conséquent pour imaginer le succès de sa candidature à la manifestation.

Leipzig, pour sa part, malgré un projet qui s'inscrit véritablement dans la durabilité, ne semble pas bénéficier des systèmes de transport et hôtelier suffisants pour accueillir un événement d'une telle envergure. En effet, des questions redondantes apparaissent au fil du rapport sur la ville, interrogeant sans cesse l'héritage du méga événement sportif pour le

territoire. De par la taille réduite de la ville, les investissements nécessaires en chambres et en infrastructures sont bien supérieurs aux besoins de la population et constituent un véritable défi en termes d'utilisation post-olympique. Or, tout l'enjeu se situe dans la pensée stratégique de long terme.

Objectif JO : 5 villes qui visent l'obtention du méga événement pour leur territoire

Les cinq villes présentes dans cette dernière partie sont le reflet et l'exemple de territoires souhaitant véritablement mettre en place un méga événement sur leur territoire, considérant que cet objectif intermédiaire sera un véritable levier d'action pour atteindre leur finalité ultime de développement durable. Ainsi, leur candidature se caractérise-t-elle par des objectifs clairs et précis, intégrés dans un processus stratégique plus large, et une allocation de moyens qui permette l'atteinte de leurs ambitions.

Moscou, qui serait véritablement « honorée » d'accueillir les Jeux Olympiques, forte d'une expérience solide dans l'organisation de ce type d'événements, semble cependant en deçà des autres villes. Malgré des améliorations rapides du système de transport, sa candidature pâtit d'un manque de réalisme dans l'annonce des projets (notamment en termes de budget alloué). Quant à New-York, le caractère novateur de son plan de développement urbain ne peut cacher les problèmes d'engorgement et de sécurité omniprésents dans la ville.

Finalement, si Madrid et Paris semblent mieux répondre à l'ensemble des critères d'évaluation, il convient de souligner que le rôle du CIO est également de favoriser une candidature dont le projet est bien entendu viable, faisable et pérenne dans ses résultats, mais également véritablement bénéfique pour le territoire qui est demandeur d'un tel événement pour se développer durablement. Ainsi, Londres apparaît-il comme un territoire susceptible de mener à bien l'événement et dont le différentiel entre la situation existante et les avantages à retirer du projet serait le plus conséquent parmi les villes requérantes. La ville de Londres se caractérise par un réel besoin associé à l'organisation de la manifestation pour dynamiser son développement urbain, pensé dans la durabilité (Jeux Olympiques) reposant sur les principes de développement durable ; programme complet et écologique avec des logements haute qualité environnementale) et accroître sa visibilité et sa légitimité en termes d'organisation de méga événements sportifs dans un pays qui jouit d'ores et déjà d'une forte expérience et d'un véritable savoir-faire en la matière (ce qui n'est pas le cas de la ville).

CONCLUSION

Les Jeux Olympiques, emblématiques du méga événement sportif, apparaissent donc comme l'aménagement convoité pour lequel les territoires sont prêts à se battre. Pour autant, cette joute concurrentielle cache des problématiques territoriales diverses qui appellent à l'élaboration de processus stratégiques territoriaux multiples et complexes. Ainsi, l'atteinte de la finalité ultime du territoire (son intention stratégique) dépend-elle des objectifs intermédiaires que le territoire se fixe. L'entrée en compétition pour l'obtention du méga événement sportif sous-tend donc divers types d'objectifs (le leurre, la démesure, l'obtention). Pour autant, sa réussite n'est possible que dès lors que cet objectif est pensé en cohérence avec l'ensemble de la stratégie territoriale. Nous pouvons, à ce titre, rappeler la notion de portfolio territorial d'événements (Getz, 2007) et constater la réussite d'Istanbul dans son projet de Capitale européenne de la culture. Sa candidature aux Jeux Olympiques n'a que pu favoriser le territoire, en termes d'expérience, de savoirs, de savoir-faire, de visibilité et ainsi de légitimité.

Par ailleurs, nous constatons que l'intérêt porté au méga événement en tant qu'objectif intermédiaire pour la structuration et la légitimation du territoire apparaît d'autant plus prégnant dans le cas d'événements d'envergure internationale et suscitant une « compétition orchestrée ». Le processus de compétition à l'œuvre dans le cadre des Jeux Olympiques implique, par les échéances temporelles qu'il suppose ainsi que par la visibilité et confrontation territoriale qu'il induit, la dynamisation des territoires engagés. En effet, la compétition légitime le bien-fondé et l'urgence d'investissements en équipements et ressources qui auraient pu être envisagés par ailleurs (sans l'organisation de l'événement). L'événementiel apparaît alors, de par son caractère éphémère même si finalisé à moyen terme, comme un levier de changement pour la sphère publique. Il permet notamment de planifier de petites victoires à court terme qui redynamisent et entraînent un processus stratégique territorial long (notamment du fait de l'horizon nécessité pour la concrétisation des politiques publiques). Il permet, tout d'abord, une visée prospective de celui-ci en l'obligeant à se projeter, à s'imaginer et à se réinventer, et l'invite également à mettre en tension l'ensemble des ressources dont il dispose, matérielles ou idéelles (Godelier, 1989) ; physiques, humaines ou financières. Ainsi, même dans le cas de l'effet de leurre, le territoire s'inscrit dans une volonté de (re)construction, voire même de (re)mobilisation, d'une population territoriale parfois confrontée à des réalités territoriales peu favorables, voire handicapantes.

L'effet de leurre, tout comme la médiocrité de moyens, présentent cependant des caractéristiques relativement proches. Bien entendu, l'objectif assigné à chaque type de candidature est spécifique et bien défini. A ce titre, lors de la phase empirique, nous nous sommes heurtées à des difficultés en termes d'interprétation des données qui nous poussent à poser une première limite de cette recherche en termes de détermination de l'objectif intermédiaire assigné à la candidature de chaque ville. Pour valider notre classement, il faudra mener des recherches plus en amont sur les discours stratégiques énoncés et sur les indicateurs de la stratégie territoriale déployée.

Par ailleurs, si l'analyse documentaire constitue une première base solide qui nous a permis de nous interroger sur les objectifs intermédiaires inhérents à la dynamique d'une entrée en compétition pour l'obtention de l'événement, elle n'en reste pas moins insuffisante pour appréhender la richesse du processus investigué. Notamment, elle ne permet pas de capturer la dimension « humaine » des processus engagés, ni même les facteurs intangibles (jeux de pouvoir, stratégies de conviction, manipulation...) susceptibles d'impacter la dynamique de candidature. Ainsi, une analyse qualitative sous la forme d'entretiens semi-directifs peut-elle être envisagée afin de prolonger cette première étape du processus de recherche. Nous pourrions alors interroger les managers au cœur des processus décisionnels et de mise en action afin de reconstituer la stratégie déployée et de faire émerger des éléments trop enfouis pour apparaître dans le rapport officiel du CIO.

Enfin, une analyse poussée des indicateurs d'évaluation du CIO nous a permis de mettre en exergue toute l'importance accordée à l'utilisation post-olympique des investissements et à la notion d'héritage. Car enfin, ce méga événement ne se doit-il pas de permettre au territoire de se développer durablement, c'est-à-dire dans le respect des hommes et de la société, des territoires voisins, et dans une optique économique mais aussi et surtout environnementale (patrimoine et héritage). Cette vision, semble cohérente avec le choix final effectué, à savoir Londres.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BEST M. (1990), *The New Competition, Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, 320 p.
- BROS-CLERGUE M. (2006), « Différencier les territoires : quels outils de management? », *Gestion et Management publics*, unice.fr, 12 p.
- CANALI S., D'ANGELLA F. (2009), "Managing Cultural Events and Meetings Activities in European urban Destinations", *International Journal of Arts Management*, vol.11, n°3, p.59-72.
- CASTEIGTS M. (2003), « Le management territorial stratégique », in SEDJARI A. (2003), *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle*, L'Harmattan, pp.287-314.
- CROUCH G., RITCHIE J. (2000), « The Competitive Destination : A Sustainable Perspective », *Tourism Management*, vol.21, p.1-7.
- DAMBRON P. (2007), « Ville d'avenir », *GEOCARREFOUR*, vol. n°82, p.1-20
- DIVAY G., MAZOUZ B., (2008), « L'émergence du gestionnaire stratège local » in *Le métier de gestionnaire public* (p.333 à 360).
- GETZ D. (2007), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol.29, n°3, p.403-428.
- GODELIER M. (1989), *L'idéal et le matériel*, Pensées, économies, sociétés, Fayard, Paris, 348 p.
- GRAVARI-BARBAS M., JACQUOT S. (2007), « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour*, vol.82/3, p.2-16.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, may-june, p.63-76.
- HERNANDEZ S. (2007), « Au cœur du paradoxe : les contraintes inhérentes aux pratiques de management territoriale », XLIIIème colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11-13 juillet.

- HERNANDEZ S. (2006), *Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 25 novembre, Aix en Provence.
- LAGANIER R., VILLALBA B., ZUINDEAU B. (2002), « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », *Revue en ligne : Développement Durable et Territoires*, www.developpementdurable.revues.org.
- LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires », *Revue Française de Gestion*, vol. 34/184, p. 91-103.
- LECROART P. (2002), « Territoires en quête d'images. Les ressorts de l'attractivité », *Revue Urbanisme*, Hors série N°18, Marseille, Décembre, p.50-52.
- LUSSAULT M. (2007), *L'Homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*, Le Seuil, coll. La couleur des idées, Paris, 363 p.
- MALTESE L. (2004), « Approche par les ressources d'un événement sportif : application aux cas des tournois de tennis internationaux français », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 15 décembre, Aix en Provence
- MILLER T., GEOFF L., MCKAY J., ROWE D. (2001), *Globalization and sport – playing the world*, Sage, London.
- ROCHE M. (2001), *Mega-events and modernity – Olympics and expos in the growth of global culture*, Routledge, London.
- ROSSINOT A. (2002), « Territoires en quête d'images. Les ressorts de l'attractivité », *Revue Urbanisme*, Hors série N°18, Marseille, Décembre, p.5.
- ROUSSEAU S. (2008), « Entreprises publiques et développement durable : Réflexion sur un engouement », *Revue Française de Gestion*, n° 185, p. 47-64.
- SENCEBE Y. (2001), *Les lieux et les temps de l'appartenance, mobilités et territoire : une analyse sociologique du pays Diois*, Thèse de doctorat (Sociologie et Anthropologie), Université de Lyon 2, 26 août.
- SOLDO E., MARAIS M., HERNANDEZ S. (2010), « Les pratiques territorialisées de développement durable en quête de performance. Une perspective néo-institutionnaliste », *Management International*, HEC Montréal, Québec (under-reviewing 2ème lecture).
- SUBRA P. (2007), *Géopolitique de l'aménagement du territoire*, A. Colin, coll. Perspectives Géopolitiques, Paris, 327 p.
- THEYS J. (2002). « L'approche territoriale du « développement durable », condition d'une prise en compte de sa dimension sociale », *Revue en ligne : Développement Durable et Territoires*, www.developpementdurable.revues.org.
- THISSE J.F., VAN YPERSELE T. (1999), « Métropoles et concurrence territorial », *économie et statistique*, n°326-327, 6/7, p19-30.
- TOMLINSON A., YOUNG C. (2006), *National Identity and global sports events: culture, politics, and spectacle in the Olympics and the football World Cup*, State University of New York Press, Albany.
- VAUCLARE C. (2009) « Les événements culturels : essai de typologie », *culture études*, DEPS, 3, 8 p.
- VELTZ P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires*, Presses Universitaires de France, collection « Quadrige », Paris, 268 p.
- VION A., LE GALES P. (1998), « Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes », *Politiques et Management Public*, 1, p. 1-33.

Annexe 1: Indicateurs de légitimation et de structuration des villes candidates

	Légitimation		
	Dimension humaine et sociale (<i>acceptabilité/ appropriation</i>)	Dimension Economique (<i>visibilité, attractivité, valorisation territoriale</i>)	Dimension environnementale et patrimoniale (<i>équité et interdépendance territoriales</i>)
Paris	Soutien politique à tous les niveaux Soutien du secteur privé Forte attractivité interne: 72% de soutien, 7% d'opposants	Promotion de la ville Légitimité et expérience reconnues en termes d'organisation de manifestations sportives internationales	Transformation en logement de qualité élevée (régénération urbaine)
Leipzig	Déclaration conjointe du gouvernement fédéral, des länders et des villes concernées. "Soutien de l'ensemble de la classe politique" Soutien : 82%, 10% d'opposants (préoccupations d'ordre financier). Confiance en la ville et ses capacités à accueillir les JO	Promotion de la ville Structure de commandement des forces de sécurité bien définie, à compléter avec des ressources extérieures: pas de problème d'insécurité L'Allemagne a une solide expérience dans l'organisation d'événements sportifs. Leipzig plus limitée	Transformation par la suite en quartier résidentiel sur un site réhabilité.
New York	Soutien politique + vote d'une loi de soutien Concertation multipartite importante Consultation des groupes politiques, des syndicats, des milieux d'affaires, des médias... 68% de soutien, 11% d'opposants (car problèmes de surpopulation et trafic)	Bonne expérience en termes d'organisation d'événements sportifs d'ampleur internationale. Souvenir récent des JO d'Atlanta (USA)	Transformation en logements

Légitimation			
Moscou	<p>Emanation du gouvernement municipal Lettre de soutien du chef du gouvernement, du maire et du président du CNO Création d'un comité multipartite Proposition de loi pour renforcer la protection contre le marketing sauvage et protéger la propriété intellectuelle olympique 76% de soutien, 5% d'opposants</p>	<p>Promotion de la ville Honneur d'organiser les JO Solide tradition dans l'organisation d'événements sportifs internationaux</p>	<p>Transformation en quartier d'habitation</p>
Istanbul	<p>Les différents niveaux politiques sont impliqués Lettres de soutien Comité chargé du projet essentiellement gouvernemental mais groupes spécialisés avec experts publics et privés 82% de soutien (raisons économiques) et 2% d'opposants</p>	<p>Expérience limitée (championnat du monde de lutte libre en 1999)</p>	<p>Village Olympique inscrit dans un projet immobilier plus global</p>
La Havane	<p>Caution illimitée du gouvernement. Comité en charge de l'organisation largement gouvernemental avec des représentants sportifs Soutien: 90%</p>	<p>Organisation des Jeux Panaméricains de 1991 sinon peu d'expériences</p>	
Londres	<p>Coalition de soutien avec le CNO, le gouvernement et la mairie 67% de soutien, 13% d'opposants (problème du coût et du trafic)</p>	<p>Promotion de la ville Très bonne expérience du pays mais Londres dispose de peu d'expériences dans le domaine des événements sportifs internationaux</p>	<p>Inscription dans un cadre plus large de rénovation de l'est londonien</p>

Légitimation			
Madrid	Coalition de soutien: adhésion de tous les niveaux de gouvernement Proposition de loi votée par la Chambre des députés et le Sénat Soutien excellent: 85% (2% d'opposants)	Promotion de la ville et du pays Expérience et légitimité en tant qu'organisateur d'événements sportifs internationaux	Réhabilitation destinée à une amélioration de la qualité de vie et de l'environnement sur une ancienne exploitation minière Reconversion en logements publics et privés + campus universitaire
Rio de Janeiro	Comité de candidature: maire, CNO, gouvernement et représentants sportifs Soutien de 87% (2% d'opposants)	Tourisme et promotion de la ville Problèmes de sécurité: temps de rééquilibrage et de mise en place des technologies insuffisant Expérience satisfaisante en termes d'organisation d'événements sportifs internationaux	Transformation en complexe résidentiel après les JO Projet olympique dans des zones nécessitant des rénovations et de l'aménagement

	Structuration		
	Dimension humaine et sociale (<i>partenariats, cohésion sociale</i>)	Dimension Economique (<i>infrastructures, emplois</i>)	Dimension environnementale et patrimoniale (<i>préservation et valorisation de l'environnement naturel et patrimonial</i>)
Paris	Financements mixtes	Bienfaits attendus pour l'économie, l'emploi et le sport Très bonne infrastructure de transport ne demandant pas d'investissements majeurs (à l'exception de la desserte de l'aéroport Charles de Gaulle) Hébergements suffisants	Moins de la moitié des sites seront temporaires: héritage post-olympique pour la ville-région Réaménagement d'une ancienne zone industrielle de l'agglomération. Projet d'aménagement urbain exemplaire sur le plan environnemental
Leipzig	Constitution d'une SARL: actionnaires CNO, Etat libre de Saxe, villes concernées (Leipzig et Rostock). Conseil de gouvernance avec des représentants de l'industrie et du gouvernement	Investissements considérables réalisés en matière de transport. Investissements majeurs sur 7 ans. Mais projet dont la capacité est insuffisante pour les JO	Village Olympique bâti pour l'essentiel sur un site industriel inutilisé
New York	Stratégie de coopération intra-territoriale: équipe inter-organisationnelles avec des missions spécifiques Financement mixte	Développement d'un plan de transport "Plan X" destiné à gérer le transport et le développement urbain. Investissements très importants à réaliser Hébergements suffisants	Importants projets de rénovation de sites (financement mixte): véritable défi Projet de réhabilitation environnementale (normes pour les logements)

	Structuration		
Moscou	Création d'un comité multipartite Soutiens financiers publics et privés (scénario optimiste quant aux revenus commerciaux)	Améliorations majeures et rapides du système de transport (encombrement) Projet hôtelier dont la faisabilité est faible au vu des nombreux investissements nécessaires (+ tarifs 5 étoiles trop élevés)	Montant des rénovations et constructions pour les sites sportifs sous-estimé Site sur une zone de verdure de 80 ha. Capacité d'accueil qui dépasse les besoins locaux. Amélioration de la situation en termes de pollution de l'air et de l'eau
Istanbul	Comité chargé du projet essentiellement gouvernemental mais groupes spécialisés avec experts publics et privés La Loi Olympique prévoit de fournir les revenus émanant de diverses sources publiques nécessaires à l'organisation des JO + revenus commerciaux	Urbanisation trop rapide pour le système de transport qui ne suit pas. Faible faisabilité du projet. Idem pour les chambres	Sites sportifs: "superbe héritage à la ville et à sa population jeune en rapide augmentation"
La Havane	Partenariats public-privé limités (1,5 million de USD en revenus commerciaux)	Système de transport, en particulier public, limité.	Héritage pour le sport
Londres	Financement public	Bienfaits attendus pour l'économie, l'emploi et le sport Réseau ferroviaire en difficulté Encombrement des routes et autoroutes Nécessité de logements supplémentaires Hébergements suffisants	Construction de centres médias à vocation commerciale après les JO Concept sportif bien pensé en termes d'héritage sportif Jeux reposant sur les principes du développement durable

	Structuration		
Madrid	<p>Stratégie de coopération intra-territoriale: fondation de soutien (présidée par le maire, avec des responsables de la société civile, des représentants du monde des affaires et du sport)</p> <p>Consortium général de Madrid (organismes publics et privés regroupés pour l'organisation des JO)</p> <p>Financement public (sites exempts de toute publicité)</p>	<p>Bienfaits pour l'économie et l'emploi</p> <p>95% des infrastructures de transport nécessaires existent déjà (mais encombrement du trafic), sont en construction ou seront construites que les JO se déroulent ou non sur le territoire</p> <p>Hébergements: quelques chambres à ajouter</p>	<p>Excellent héritage sportif laissé à Madrid: 23 sites déjà existants avec des budgets de rénovation et de construction des autres sites plus que favorables</p> <p>Principes de développement durable (réhabilitation d'une zone minière désaffectée)</p>
Rio de Janeiro	<p>Projet catalyseur pour l'amélioration des conditions de vie: l'accès à l'eau potables et les conditions d'hygiène</p> <p>Financements mixtes insuffisants</p>	<p>Bienfaits pour l'économie et l'emploi</p> <p>Infrastructures et projets insuffisants</p> <p>Nombre de chambres bien en deçà du nombre indicatif (faible faisabilité)</p>	<p>Peu de sites existants. Héritage sportif très positif</p>