



Groupe interparlementaire d'amitié  
France-Japon<sup>(1)</sup>

Tokyo 2020 - Paris 2024  
L'organisation des jeux olympiques et paralympiques :  
échange d'expériences.  
Quels héritages, quels atouts pour les territoires et la société ?

Actes du colloque du 30 septembre 2016

Palais du Luxembourg  
Salle Clemenceau

---

**(1) Membres du groupe interparlementaire d'amitié France-Japon : M. David ASSOULINE, Président, MM. Christian CAMBON, Bernard CAZEAU, Jean-François HUSSON, Philippe KALTENBACH, Vice-présidents, Mme Elisabeth LAMURE, Vice-président, Mme Catherine MORIN-DESAILLY, Vice-présidente, M. Cédric PERRIN, Vice-président, Mme Leila AÏCHI, Mme Aline ARCHIMBAUD, M. Christophe BÉCHU, M. Jean-Marie BOCKEL, M. François BONHOMME, M. Philippe BONNECARRÈRE, M. Jacques CHIRON, Mme Marie-Hélène DES ESGAULX, Mme Dominique GILLOT, Mme Christiane KAMMERMANN, M. Georges LABAZÉE, M. Jean-Yves LECONTE, M. Jean-Claude LENOIR, M. Philippe LEROY, M. Jacques-Bernard MAGNER, M. Albéric de MONTGOLFIER, M. Philippe MOUILLER, M. Jean-Jacques PANUNZI, M. Jean-Pierre RAFFARIN, M. Jean-Pierre SUEUR, M. Jean-Pierre VIAL**

---

N° GA 138 - Décembre 2016



---

## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>OUVERTURE</b> .....	7
<i>M. David ASSOULINE, président du groupe interparlementaire d'amitié France-Japon</i> .....	7
<i>M. Masato KITERA, ambassadeur du Japon en France</i> .....	11
<b>TABLE RONDE 1 - LES JEUX OLYMPIQUES, UN CATALYSEUR DE PROJETS, UN HÉRITAGE À VALORISER</b> .....	13
<i>M. Bernard LAPASSET, coprésident de Paris 2024</i> .....	14
<i>M. Yoichi MIKAMI, représentant du ministère des Affaires étrangères du Japon</i> .....	16
<i>Mme Elisabeth BORNE, présidente-directrice générale de la Régie autonome des transports parisiens</i> .....	17
<i>M. Rieko NAKAYAMA, directrice générale de l'Office national du tourisme japonais</i> .....	20
<i>M. Simon COOPER, directeur du département sport du Grand Londres</i> .....	22
<b>INTERVENTION</b>	
<i>M. Thierry BRAILLARD, secrétaire d'État auprès du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, chargé des Sports</i> .....	29
<b>TABLE RONDE 2 - LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS, ATOUS DE MOBILISATION DES TERRITOIRES ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE</b> .....	33
<i>M. Kazufumi ONISHI, maire de la ville de Kumamoto</i> .....	34
<i>Mme Debra MOUNTFORD, auteur du rapport pour l'OCDE sur « Les événements sportifs internationaux et le développement local : la France face à l'Euro 2016 »</i> .....	37
<i>M. Pierre-Arnaud CUSTODY, secrétaire général de l'association " Volontaires 2016" pour l'Euro 2016</i> .....	39
<i>M. Patrick BRAOUEZEC, président de Plaine Commune</i> .....	41
<b>CLÔTURE</b> .....	47
<i>M. Jean-François MARTINS, adjoint à la maire de Paris chargé des Sports et du Tourisme</i> ....	47





*M. David Assouline,  
président du groupe d'amitié France-Japon*



*M. Masato Kitera, ambassadeur du Japon*



---

## OUVERTURE

**M. David ASSOULINE,**  
**président du groupe interparlementaire d'amitié France-Japon**

Mesdames, Messieurs,

Je suis très heureux de vous accueillir dans cette salle Clemenceau et très honoré d'avoir pu organiser ce colloque en collaboration avec l'Ambassade du Japon en France et Son Excellence M. Masato Kitera, ambassadeur du Japon à Paris. En tant que président du groupe interparlementaire d'amitié France-Japon du Sénat, ma mission est d'œuvrer au développement et au renforcement des relations entre nos deux pays. Nous avons déjà organisé par le passé un colloque sur l'aménagement urbain.

Le thème retenu est d'actualité : le Japon a obtenu l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques. Je me réjouis de cette attribution. Le Japon ayant affronté une épreuve sans précédent, une catastrophe naturelle doublée d'une catastrophe nucléaire, j'ai pu constater l'émotion et la solidarité qui s'étaient développées dans notre pays. Les collectivités locales françaises en particulier se sont investies dans tous les domaines, non seulement pour assurer l'aide aux victimes, mais aussi pour organiser des moments de fraternité et de compassion, dans le cadre d'actions culturelles. Je crois que nos amis japonais en ont été très touchés.

Dans une telle situation, il n'a pas été aisé de convaincre les membres du Comité international olympique (CIO) de la capacité d'un pays qui avait subi une telle épreuve. Mais celui-ci a toujours démontré ses grandes capacités d'accueil et d'organisation, notamment lors de la Coupe du monde de football de 2002 en partenariat avec la Corée. Le Japon est mobilisé. Il s'appuie sur cette confiance que le monde lui a accordée pour l'organisation des Jeux afin de développer des projets et se montrer à la hauteur de cette confiance.

Pour sa part, la France présente à nouveau sa candidature pour reprendre le flambeau du Japon en 2024. Nous avons besoin de nous appuyer sur les capacités dont nous avons déjà fait preuve, nous aussi dans une situation très difficile. Nous avons dû affronter dans les années 2015-2016 des attentats sans commune mesure avec les problèmes de sécurité auxquels nous avons été confrontés jusqu'à présent. Avec l'organisation de l'Euro de football en juin 2016, nous avons démontré nos capacités d'organisation, d'investissement et d'accueil, mais nous avons su aussi

mobiliser la société civile autour d'un événement qui doit être avant tout un moment de fraternité et une fête.

Nous avons aujourd'hui le devoir de créer, d'inventer davantage. Les Japonais témoignent d'une forte capacité d'innovation ce qui donne à leur candidature une réelle valeur ajoutée. Nous devons nous inscrire dans leur sillage et apporter des éléments nouveaux. Nous nous appuyerons également sur des expériences récentes réussies ; à cet égard, je tiens à remercier le représentant du « Grand Londres » qui participe aujourd'hui à nos travaux. Les Jeux de Londres se sont révélés extraordinaires. J'ai assisté à la cérémonie d'ouverture ainsi qu'à quelques épreuves et j'ai pu mesurer l'adhésion de la population.

Le fait que la société civile, que tous les citoyens se sentent partie prenante de l'événement est une des clés du succès. Souvent dans les villes candidates les citoyens ont le sentiment que des Jeux se déroulent sans eux, voire à leur détriment alors que leur premier réflexe devrait être de se féliciter qu'une manifestation sportive d'une telle ampleur se tienne à leur porte. Nous avons pu constater encore récemment à Rome et aux États-Unis une méfiance, un doute.

Londres a montré que les Jeux peuvent constituer une grande réussite. Les sports olympiques présentent une grande diversité. Or les citoyens ne connaissent finalement qu'une dizaine de sports diffusés par les principaux médias. Faire en sorte que la population remplisse toutes les enceintes sportives, même pour les disciplines les moins connues, représente un travail de longue haleine qui nécessite une préparation et une pédagogie dont Londres a fait preuve et que le Japon démontrera également. Cet aspect est au cœur du projet français.

Les objectifs dépassent cet événement qui ne dure que quelques jours. Les Jeux impliquent des actions, des projets préparés très en amont, dont les retombées à long terme doivent se révéler bénéfiques pour les citoyens et le pays qui les ont accueillis. C'est dans cette perspective que les partages d'expérience me semblent nécessaires. Il s'agit d'identifier les retombées économiques durables qui se traduisent par un aménagement urbain, une amélioration des transports et tout ce dont Athènes constitue un peu le contre-modèle.

Au-delà des Jeux olympiques et paralympiques, la France organisera des manifestations internationales importantes qui mettent en valeur encore plus largement la diversité de nos territoires. Je pense au championnat du monde de handball qui se tiendra en France en janvier 2017, dans les villes d'Albertville, Metz, Brest, Lille, Montpellier, Nantes, Rouen et Paris. Nous accueillerons aussi la Ryder Cup de golf pour la première fois en France en 2018, ainsi que le championnat du monde de hockey sur glace, en partenariat avec Cologne, que nous n'avons pas organisé depuis cinquante ans, ce qui nous offrira une occasion de coopération européenne.

---

Je tiens à remercier les 160 auditeurs inscrits et tous ceux qui ont accepté de participer à ce colloque. Le secrétaire d'État aux Sports interviendra en cours d'après-midi. Nos deux tables rondes seront conclues par l'adjoint aux sports de la ville de Paris, cheville ouvrière de cette candidature. En tant que sénateur de Paris, élu de Paris de longue date, je n'ai pas cherché longtemps le sujet qui pouvait rapprocher aujourd'hui la France et le Japon.

Je laisse la parole à Son Excellence M. l'ambassadeur du Japon pour ouvrir ce colloque qui sera, je l'espère, un vrai moment d'échange et de partage d'idées. C'est au prix d'une compétition qui pourrait apparaître agressive qu'un pays obtient l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques. Or ces Jeux représentent avant tout un moment de fraternité et de solidarité, empreint des valeurs que nous souhaitons promouvoir. C'est aussi en s'appuyant sur les expériences des autres que nous pouvons progresser. Je vous remercie.



---

**M. Masato KITERA,**  
**ambassadeur du Japon en France**

Monsieur le président du groupe d'amitié France-Japon du Sénat,  
Mesdames, Messieurs,

Je voudrais tout d'abord exprimer mes sincères remerciements à M. le sénateur David Assouline et à tous les membres du groupe d'amitié France-Japon du Sénat pour leur invitation au colloque d'aujourd'hui. Le colloque fournit une occasion significative à tous ceux qui s'engagent dans les événements sportifs au Japon ou en France d'approfondir leur discussion sur la valeur de tels événements pour le renforcement d'un partenariat public-privé et la redynamisation des territoires.

J'exprime mes profonds remerciements au groupe d'amitié France-Japon du Sénat d'avoir pris l'initiative d'organiser ce colloque.

Au Japon se dérouleront en 2019 la Coupe du monde de rugby et, en 2020, les Jeux olympiques et paralympiques. La France a déposé sa candidature pour l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Il serait formidable pour nos relations d'amitié que Tokyo puisse passer le relais des Jeux olympiques à Paris.

La venue des membres du groupe d'amitié Japon-France de la Chambre des Conseillers du Japon à ce colloque n'a malheureusement pas été possible en raison de la session parlementaire au Japon. Cependant, je me permets de lire le message que Mme Akiko Santo, présidente du groupe d'amitié, m'a transmis à votre intention pour l'ouverture de ce colloque.

*« Au nom du groupe d'amitié Japon-France de la Chambre des Conseillers du Japon, je voudrais vous adresser mes sincères félicitations pour l'organisation du colloque d'aujourd'hui. J'aimerais également présenter mes compliments à M. Assouline, président du groupe d'amitié France-Japon du Sénat, ainsi qu'à tous les membres de ce groupe et à toutes les personnes qui ont contribué à son organisation.*

*J'aurais eu grand plaisir à prendre part aux discussions avec les participants aujourd'hui, mais malheureusement je ne peux pas y participer en raison de la séance de la Diète japonaise. Je voudrais vous présenter mes sincères excuses.*

*Les Jeux olympiques et paralympiques de Rio de Janeiro se sont terminés avec succès le mois dernier, et il nous reste quatre ans jusqu'à l'organisation des prochains Jeux olympiques et paralympiques à Tokyo en 2020. De plus, de nombreux événements sportifs se tiendront au Japon et en France.*

*Un tel événement sportif fournit une occasion aux athlètes de rivaliser pour battre des records, mais aussi une précieuse occasion aux peuples des pays du monde assistant à l'événement et au peuple du pays d'accueil d'approfondir leurs échanges.*

*Ce constat amène le pays d'accueil à reconnaître la nécessité d'assurer à tous les participants la sécurité et le confort du séjour et la pleine jouissance de l'événement, et ainsi de faire face à de nombreux défis comme le réaménagement des infrastructures urbaines et une coopération avec la société civile.*

*Le colloque d'aujourd'hui constitue une opportunité permettant aux personnes concernées par les grands événements sportifs de discuter et de partager leurs expériences et leurs succès passés.*

*J'espère vivement qu'une telle opportunité contribuera au succès des événements sportifs en France et au Japon. Je souhaite également que ses résultats soient fructueux pour la France et la ville de Paris qui propose sa candidature à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 ».*

Le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo 2020, pour sa part, n'a pas pu envoyer de représentants en dépit de nos efforts. Le directeur en charge des Jeux olympiques et paralympiques au sein du ministère japonais des Affaires étrangères exposera tout à l'heure les moyens déployés par le Japon en vue de ces Jeux.

C'est donc avec un grand intérêt que je vais écouter les exposés et discussions des experts qui sont présents ici aujourd'hui. Je vous remercie de votre aimable attention.

## **TABLE RONDE 1 - LES JEUX OLYMPIQUES, UN CATALYSEUR DE PROJETS, UN HÉRITAGE À VALORISER**

Ont participé à cette table ronde :

**M. Yoichi MIKAMI, représentant du ministère des Affaires étrangères du Japon**

**M. Bernard LAPASSET, coprésident de Paris 2024**

**M. Simon COOPER, directeur du département sport du Grand Londres**

**M. Rieko NAKAYAMA, directrice générale de l'Office national du tourisme japonais**

**Mme Elisabeth BORNE, présidente directrice générale de la Régie autonome des transports parisiens (RATP)**

**M. David ASSOULINE** - Au cours de cette table ronde, nous allons appréhender les dynamiques de projet engagées à l'occasion de l'organisation d'un événement sportif. Ces dynamiques s'appuient sur la valorisation d'un patrimoine, d'une histoire. Cet aspect se révèle très important dans la candidature et la politique suivie par le Japon concernant les Jeux olympiques. La question du développement du tourisme s'inscrit également au cœur de la démarche, puisque le Japon accueille aujourd'hui 20 millions de touristes et en espère 40 millions d'ici 2020.

M. Yoichi Mikami, présent à mes côtés, travaille au ministère des Affaires étrangères. M. Bernard Lapasset copréside Paris 2024 ; il a dirigé la fédération française de rugby à XV de 1991 à 2008. C'est grâce à son talent, son sens de la diplomatie, sa crédibilité qu'il avait alors réussi à obtenir l'organisation de la Coupe du monde de rugby en France en 2007. Il a été également vice-président du comité national olympique et sportif français de 1992 à 2009. Il est aujourd'hui, avec M. Tony Estanguet, le porte-drapeau de la candidature française à l'organisation des Jeux de 2024. M. Simon Cooper est le directeur du département des Sports du Grand Londres et, à ce titre, a pleinement participé à cette aventure réussie des Jeux olympiques et paralympiques de Londres. Il pourra donc échanger son expérience avec nous, voire dispenser quelques conseils que nous écouterons avec intérêt. Mme Rieko Nakayama est la directrice générale de l'Office national du tourisme japonais, qui évoquera l'objectif ambitieux du Japon de se présenter comme une terre d'excellence touristique et, à travers ces Jeux, de valoriser l'attrait pour le Japon et son patrimoine. Enfin, nous accueillons Mme Elisabeth Borne, présidente directrice générale de la RATP.

Cette société joue un rôle important dans l'organisation de tous les grands événements qui se déroulent en région parisienne. Nous pouvons saluer l'excellence du maillage qui s'est mis en place pour l'Euro, mais aussi pour la COP21, ce moment extraordinaire tourné vers l'avenir où tous les chefs d'État du monde et leur délégation étaient présents à Paris. La RATP a conçu plusieurs projets dans le cadre de la candidature et son témoignage nous sera très précieux.

Monsieur Lapasset, la candidature française comprend-elle un certain nombre de projets d'avenir ?

**M. Bernard LAPASSET** - Merci Monsieur le président. Je suis très heureux d'ouvrir ce débat. Dans ce domaine, il existe de très nombreuses hypothèses et approches possibles pour trouver les bonnes solutions. Il est important de les partager. Il nous faut aussi dresser une vision commune du projet, engranger suffisamment d'expérience pour déployer des solutions reconnues et envisager l'avenir et l'héritage que nous devons laisser.

L'organisation des Jeux ne se limite pas à quinze jours de compétition olympique et une douzaine de jours de compétition paralympique. Elle laisse aussi un héritage, une histoire ; et la façon dont nous pouvons vivre cette manifestation ensemble, au-delà de l'aventure sportive, représente l'expression, à travers le sport, des vertus de courage, de technique, de solidarité et de reconnaissance des efforts d'une société. Les Jeux tendent à associer l'ensemble des populations avec lesquelles nous partageons cette passion, que l'on soit athlète, *supporter*, dirigeant ou amoureux du sport. Le sport dans toute sa diversité peut témoigner de l'unité dans laquelle peut vivre un pays. Il nous faut plus que jamais, dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques, prendre en considération la notion de vivre ensemble. C'est sans doute l'un des éléments les plus forts de toute candidature.

Je souhaite évoquer l'attribution de la Coupe du monde de rugby au Japon en 2011. J'étais à ce moment-là président de l'International Rugby Board. Alors que nous étions à la recherche d'une Coupe du monde de rugby différente de celles que nous avons connues jusque-là, au niveau de la forme et de l'image, j'ai eu la chance de rencontrer au Japon des personnes extraordinaires. Je citerai l'une d'entre elles, l'ancien Premier ministre M. Yoshiro Mori, amoureux de toujours du rugby qui a beaucoup œuvré pour développer un sport fort au Japon. D'importants efforts ont été déployés par M. Mori et son équipe pour faire campagne et, après « un échec et demi », remporter l'organisation de la Coupe du monde en 2019, un an avant les Jeux olympiques.

Chaque campagne est marquée par deux éléments clés. Il faut tout d'abord développer une vision unitaire. Il faut savoir se rassembler dans une candidature, malgré nos différences de sexe, de culture, d'éducation, nos différences d'approche dans notre vision du sport. L'unité permet de

conserver la confiance qui doit animer un projet. Le Japon a montré dans cette candidature sa capacité à se rassembler pour porter un projet. Qu'ils viennent du monde politique, sportif, économique, scientifique ou culturel, tous les acteurs concernés s'étaient fédérés, chacun apportant son expérience et ses attentes pour l'organisation d'une Coupe du monde de rugby.

Nous devons conduire la même démarche pour les Jeux olympiques. Nous devons nous rassembler pour montrer notre force et exprimer avec clarté tout ce que nous souhaitons construire avec ce projet. Pour cette Coupe du monde, comme pour les Jeux olympiques et paralympiques, le Japon a démontré cette fabuleuse capacité qui fait les grandes compétitions. Je suis certain que nous vivrons une très grande Coupe du monde en 2019 et des Jeux olympiques et paralympiques très réussis en 2020.

C'est la démarche que nous menons avec les 28 disciplines olympiques pour exprimer l'engagement que nous prenons. Au nom de la France, des sportifs et de nos partenaires, nous nous engageons à ce que cette candidature soit le signal d'une Nation qui participera entièrement.

La dénomination du projet présente également une importance cruciale. Certes, on parle de Paris 2024 et de Tokyo 2020. Mais les Jeux olympiques et paralympiques ne peuvent être l'événement d'une seule ville. C'est l'engagement d'un pays tout entier. Les grands événements sportifs, au premier rang desquels figurent les Jeux, doivent rassembler une Nation tout entière dans sa diversité. Le CIO recherche les diversités et originalités que nous pourrions apporter, les innovations que nous pourrions mettre en place. Le Japon a la capacité de créer un nouveau modèle pour les futurs Jeux olympiques et paralympiques comme Londres l'a fait en 2012 et comme nous essayons de le faire en France à travers cette candidature.

Londres a laissé un héritage. Rio le fait aussi, à sa façon, dans un moment extrêmement complexe pour le pays. Tokyo laissera également son empreinte. Nous cherchons aujourd'hui la marque « France » pour 2024, celle qui fera la différence et offrira une nouvelle vision du monde et du sport. À Rio, pour la première fois, les disciplines olympiques ont été davantage regardées à travers les téléphones portables qu'à travers la télévision. Un nouveau mode de communication est apparu, avec lequel l'image sportive change de nature. C'est un signe fort d'innovation et je ne doute pas que le Japon sera un expert en la matière. Grâce aux nouvelles technologies, nous pourrions suivre en direct chaque athlète un par un et donner ainsi une autre visibilité aux Jeux et une autre expression au sport. Rio nous a donné un signal pour aborder la technicité des Jeux olympiques différemment à travers l'image.

Nous étudions ces exemples à Paris. Nous avons besoin de suivre les démarches que souhaite déployer Tokyo et les innovations envisagées, car elles participent très certainement d'une autre façon de voir les Jeux olympiques. Ces éléments marqueront notre candidature et l'héritage que nous pourrions laisser.

**M. David ASSOULINE** - Dans un deuxième temps, vous pourriez nous présenter les projets liés à cette candidature en termes d'aménagement, de santé ou de transport. Je vous propose d'écouter le témoignage de M Yoichi Mikami.

**M. Yoichi MIKAMI** - Merci M. le Président. Je suis chef de bureau au ministère des Affaires étrangères japonais. Les relations franco-japonaises se développent et je suis très heureux, dans ce contexte, de pouvoir présenter l'organisation de ces Jeux en 2020. Le Comité d'organisation olympique du Japon n'a pas pu envoyer de représentant. Je me suis donc fondé sur les documents qu'il m'a fournis pour réaliser cette présentation.

Les Jeux olympiques de Tokyo se dérouleront du 24 juillet au 9 août 2020, sur une période de 17 jours. Aux 28 disciplines traditionnelles s'ajouteront cinq sports intronisés par le CIO en août dernier : baseball-softball, karaté, skate-board, escalade et surf. 33 sports seront ainsi au programme des prochains Jeux. C'est également la première fois qu'une ville accueille pour la deuxième fois les Jeux paralympiques. Ceux-ci se tiendront du 25 août au 6 septembre, durant 13 jours, autour de 22 sports.

La désignation de la ville hôte pour les Jeux de 2020 est intervenue il y a trois ans, le 7 septembre 2013. L'année suivante, le 24 juillet 2014, le Comité d'organisation des Jeux olympiques au Japon a été fondé, marquant le début des préparatifs. Les Jeux de Rio viennent de s'achever. Vient maintenant le tour de Tokyo. Désormais, le processus de préparation peut s'accélérer.

M. Bernard Lapasset a évoqué tout à l'heure la vision des Jeux. Notre vision est fondée sur l'idée que le sport a le pouvoir de transformer notre monde et notre avenir. Les Jeux de Tokyo en 1964 ont profondément transformé le Japon. Je suis né en 1964 et cet événement revêt une signification particulière pour moi. Nous avons tiré parti de cette première expérience pour définir le concept des Jeux de 2020. Ces derniers reposent sur trois principes. Il s'agit tout d'abord de donner le meilleur de soi-même, de se dépasser. Il importe également de se respecter mutuellement, c'est-à-dire accepter la diversité et favoriser l'harmonie. Enfin, nous avons la volonté de passer le relais aux générations futures.

Nous souhaitons que les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo soient les plus innovants de l'Histoire et puissent catalyser des changements positifs pour le monde. Cette vision est partagée par toutes les parties prenantes des Jeux. Pour vous expliquer le contexte qui a présidé à leur élaboration, je tiens à souligner que nous avons recueilli les avis des

athlètes, lancé un appel à commentaires en ligne et collecté les rédactions des écoliers et des collégiens. Nous avons également organisé dans de nombreuses universités des séminaires et recueilli les avis de la ville de Tokyo, des préfectures sinistrées et de toutes les régions du Japon. L'ensemble de ces idées se retrouve dans cette vision.

Je vous présenterai les sites olympiques dans une deuxième partie. Il me paraissait donc intéressant de préciser les orientations à suivre pour l'installation de ces sites. En 2014, le CIO a adopté l'Agenda 2020 et formulé 40 recommandations. J'en évoquerai quelques-unes. Tout d'abord, le CIO recommande l'exploitation maximale des infrastructures existantes et le recours actif à des infrastructures temporaires. Par ailleurs, s'agissant des épreuves éliminatoires, le CIO prévoit la possibilité d'organiser certaines épreuves dans d'autres villes, voire d'autres pays, notamment pour des raisons liées au développement durable. Il accepte également que certaines épreuves puissent être organisées à l'extérieur de la ville hôte, voire du pays, pour des questions de géographie ou de durabilité. Les recommandations du CIO sont en phase avec les orientations définies dans l'Agenda Tokyo 2020. Nous tenons compte de ces recommandations et nous poursuivons nos discussions avec le CIO, le Comité international paralympique (CIP) et les comités nationaux olympiques du Japon, le Comité olympique japonais (COJ) et le Comité Paralympique Japonais (CPJ). Forts de ces discussions, nous avons décidé de modifier le plan des sites par rapport au projet que nous avons présenté lors de notre candidature.

**M. David ASSOULINE** - Je vous propose de poursuivre le tour de table, avant de revenir vers vous pour la présentation de votre deuxième partie. Je tiens à saluer Mme Emmanuelle Assmann, présidente du comité paralympique et sportif français. Nous allons poursuivre avec Mme Élisabeth Borne, présidente directrice générale de la RATP.

**Mme Elisabeth BORNE** - Merci Monsieur le président. Je tiens à remercier très chaleureusement le groupe d'amitié France-Japon pour son invitation. Les liens entre nos deux pays sont nombreux et solides et nous partageons en particulier le même rêve olympique, un rêve qui deviendra une réalité très prochainement à Tokyo et, nous l'espérons, juste après pour Paris.

Le groupe RATP est très fier de soutenir la candidature de Paris à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Il s'agit d'un partenariat naturel pour notre entreprise. La RATP aime et soutient activement le monde sportif et spécifiquement le mouvement olympique dont nous partageons les valeurs d'exigence, de solidarité et le goût du dépassement. Cela se traduit par le soutien que nous apportons par exemple à l'équipe de France féminine de handball revenue de Rio avec une très belle médaille d'argent. Nous soutenons aussi dix athlètes de haut niveau en partenariat avec le ministère en charge des Sports. Certains de ces sportifs sont des salariés de la RATP, d'autres pourront le devenir. Il nous paraît en

effet très important de nous préoccuper de l'avenir professionnel de ces athlètes. Quatre de nos salariés étaient présents à Rio et l'un d'eux, Jérémie Cadot, est revenu avec une belle médaille d'argent remportée avec l'équipe de fleuret.

Ces athlètes ont accepté de se mobiliser à nos côtés dans les prochains mois pour aller au-devant des 12 millions de voyageurs que nous accueillerons chaque jour sur nos réseaux et défendre notre conviction qu'il y va de l'intérêt de la France d'organiser ces Jeux. Ce projet doit en effet être porté par le pays. C'est le sens de la mobilisation que nous allons engager dans les prochains mois en tirant parti de la force de frappe dont nous disposons au sein de notre réseau et de la proximité que nous entretenons avec nos voyageurs.

Il s'agit aussi d'un partenariat naturel, parce qu'à chaque fois que Paris ou sa région organise un grand événement international, les transports ont joué un rôle crucial. La RATP a eu l'occasion de prouver son expertise dans l'accueil des grands événements récemment avec la COP21, au lendemain des attentats qui ont frappé notre pays au mois de novembre. Nous avons ainsi permis à plus de 45 000 personnes issues de délégations de 195 pays différents d'accéder aux sites en toute sécurité grâce à la mobilisation sans précédent des services publics et de la RATP en particulier.

De même, cet été, nous avons eu le bonheur d'accueillir l'Euro 2016.

Assurer la desserte de deux stades et de la « Fan Zone » avec ses 100 000 *supporters* au pied de la Tour Eiffel, représentait un défi en termes de transport. L'événement s'est déroulé de ce point de vue de façon sereine. Nous partageons tous cet enjeu de sécurité et il restera sans doute très présent à l'avenir. La sécurité représente le premier engagement que nous prenons vis-à-vis de nos voyageurs, surtout dans un contexte marqué durablement par la menace terroriste.

La RATP constitue l'un des seuls transporteurs au monde à disposer d'un service de sécurité interne de plus de 1 000 personnes qui travaillent en liaison étroite avec les forces de sécurité. Notre réseau de vidéosurveillance est très étendu, avec 40 000 caméras reliées à un centre de supervision unique, situé face à celui de la police. Nous développons aussi toutes les nouvelles technologies, comme la vidéo intelligente, pour améliorer sans cesse la sécurité.

En termes de transport, le choix opéré pour Paris 2024 ne consiste pas à construire un site regroupant toutes les activités sportives. Il s'agit au contraire d'organiser les Jeux au cœur de la ville. Nous avons tous hâte de voir le beach-volley sur le Champ de Mars, le tir à l'arc sur l'Esplanade des Invalides, l'athlétisme à Saint-Denis, l'équitation à Versailles. 80 % des activités seront situées à moins de 10 kilomètres du village olympique. Cette organisation donne une importance accrue au réseau de transport qui devra permettre de passer rapidement de l'athlétisme à Saint-Denis, de la boxe à La

Villette au basket à Bercy, mais aussi d'accéder à toutes les « *Fan Zones* » comme pour l'Euro 2016.

Nous pourrions répondre à cet enjeu en tirant parti du réseau de transport existant - nous avons en effet l'un des plus importants maillages au monde à Paris - et des nombreux projets en cours. À l'heure actuelle, nous prolongeons quatre lignes de métro, une opération qui n'avait pas eu lieu en France depuis 1930, notamment la ligne 14 qui reliera demain le Carrefour Pleyel à l'aéroport d'Orly. Nous avons bâti un programme de rénovation sans précédent de nos réseaux, sans parler des 200 kilomètres de nouvelles lignes de métro qui seront construites dans le Grand Paris Express. Ce réseau de transport que l'on ne cesse d'améliorer pour le confort quotidien des voyageurs pourra être mis à la disposition de la candidature de Paris pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Ces Jeux représentent un formidable levier de mobilisation pour tous les acteurs qui vont concourir à la réalisation de ce réseau. Une ossature se met en place dans une approche très pragmatique et très concrète. Nous travaillons avec Paris 2024 pour vérifier le dimensionnement et identifier les adaptations qui pourraient s'avérer nécessaires. Nous avons une vraie réflexion sur l'accessibilité du réseau aux personnes à mobilité réduite. Le réseau de surface est accessible aux personnes à mobilité réduite aujourd'hui. Je souhaite que ce projet constitue une occasion de nous interroger sur le réseau du métro qui ne l'est que partiellement, même si nous savons que toutes les stations de ce réseau centenaire ne pourront pas devenir accessibles.

L'utilisation du réseau existant ne doit pas nous empêcher d'innover. Nous travaillons tout particulièrement sur trois innovations. Pour l'accueil des touristes, nous avons commencé à tester des tablettes de traduction simultanée pour nos 6 000 agents de station à l'occasion de l'Euro. En 2024, ces outils permettront un échange fluide entre nos agents et les nombreux visiteurs. Nous avons également testé le week-end dernier, sur les berges de Seine, une navette électrique sans conducteur. Les navettes autonomes devraient prendre une place grandissante dans les transports de demain et permettre de compléter, lors des Jeux olympiques, l'offre structurante par une offre sur mesure davantage adaptée aux besoins des athlètes. Enfin, nous faisons le pari que la flotte de 4 500 bus que nous exploitons sera, dès 2024, totalement propre (80 % électrique et 20 % au biogaz). Nous avons parlé d'héritage. Il est de notre responsabilité après la COP21 de nous assurer que notre flotte ne produise aucune émission et de contribuer à réduire les impacts des activités humaines sur le climat.

C'est pour toutes ces raisons que la RATP est très fière de soutenir la candidature de Paris pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Nous partageons avec tous les partenaires le rêve d'accueillir ces Jeux.

**M. David ASSOULINE** - Je vais laisser à Mme Rieko Nakayama, directrice du bureau de Paris de l'Office national du tourisme du Japon, le soin d'exposer la façon dont le Japon envisage les Jeux au plan du tourisme.

**M. Rieko NAKAYAMA** - Je vous remercie. C'est un honneur pour moi d'être des vôtres aujourd'hui. J'évoquerai le tourisme en provenance de l'étranger et le sport.

En 2003, le Japon s'est donné pour objectif d'accueillir plus de 10 millions de visiteurs à l'horizon 2020. Le pays a ensuite été frappé par la crise financière mondiale et le séisme de Fukushima en 2011. Malgré ces événements, la fréquentation touristique a connu une augmentation substantielle et nous sommes parvenus à dépasser le seuil des 10 millions. Nous nous sommes donc fixé un nouvel objectif de 40 millions de visiteurs en 2020. Nous avons accueilli 19,7 millions de personnes en 2015. Il nous a fallu dix ans pour passer de 4 à 10 millions de visiteurs alors qu'en peu de temps, nous avons ensuite atteint le chiffre annuel de 20 millions.

En mars, le Japon a affiché un nouvel objectif de fréquentation touristique étrangère. Nous souhaitons en effet doubler le nombre de visiteurs étrangers (40 millions en 2020) et porter les dépenses touristiques à 8 000 milliards de yens. Nous pensons aussi à l'après-JO. En 2030, nous avons en effet l'ambition d'accueillir 60 millions de visiteurs. Les Jeux olympiques devraient contribuer à la réussite de ces objectifs, mais nous devons réaliser une campagne de promotion active. Au-delà du catalyseur de 2020, il nous semble important d'adopter une stratégie globale orientée autour de trois piliers. Il s'agit d'exploiter les ressources touristiques pour favoriser la revitalisation régionale et développer le secteur touristique pour que ce dernier devienne un moteur de l'économie et permette d'aménager un environnement dans lequel les visiteurs se sentent bien.

Les événements sportifs d'envergure ont un rôle important à jouer pour parvenir à ces objectifs. Le tourisme sportif comporte trois types d'activités : assister aux épreuves, participer aux activités sportives et accueillir les stages d'entraînement des équipes étrangères. Quelle que soit sa forme, le tourisme sportif contribue à revitaliser l'économie.

Au Japon, la *Pacific League*, la ligue professionnelle de baseball, compte six équipes avec des joueurs de Taïwan. Plus d'une dizaine de matchs est retransmise dans ce pays qui constitue ainsi une bonne cible pour le tourisme sportif. Nous avons donc décidé d'élaborer un circuit spécial centré sur Taïwan et offrant la possibilité d'assister à des matchs de baseball au Japon. Près de 1 200 personnes ont participé à ce circuit. Quant à la pratique du sport, les montagnes japonaises sont très appréciées des étrangers qui peuvent pratiquer le ski ou le snowboard. Destination particulièrement connue, le *Niseko Village* à Hokkaido a été découvert par les touristes australiens. Aujourd'hui, grâce à internet, d'autres visiteurs

viennent expérimenter la poudreuse du Japon. En cinq ans, les nuitées des visiteurs étrangers dans ces régions ont ainsi été multipliées par trois.

Le tourisme sportif consiste enfin à accueillir les stages d'entraînement des équipes étrangères. En 2002, le Japon a accueilli la Coupe du monde de la FIFA et de nombreuses équipes sont venues effectuer leurs stages d'entraînement. Plus récemment, l'Île d'Okinawa a accueilli plus de dix équipes professionnelles de baseball japonaises. 91 collectivités se sont déjà déclarées prêtes à accueillir les camps d'entraînement des équipes étrangères qui participeront aux Jeux de 2020. L'équipe suédoise a annoncé qu'elle effectuerait son stage à Fukuoka. Le fait d'accueillir les stages d'entraînement d'équipes étrangères contribue à la revitalisation de l'économie locale et permet de mettre en avant des ressources régionales méconnues. En se préparant à recevoir ces équipes, les localités peuvent aménager un environnement propice au tourisme.

De grands événements sportifs sont prévus dans les années à venir. Les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo en 2020 et la Coupe du monde de rugby qui les précédera en 2019 nous intéressent tout particulièrement pour le développement du tourisme. Selon un rapport de la Banque du Japon, le fait d'être la ville hôte permet d'accroître la fréquentation touristique, sachant que cet effet se poursuit longtemps après les Jeux. Que ce soit en Grèce, en Chine ou aux États-Unis, la fréquentation touristique a toujours augmenté après l'organisation des Jeux. La désignation de Tokyo représente donc une opportunité formidable pour communiquer autour de notre culture, dont nous voulons tirer parti pour développer le tourisme au Japon.

Les épreuves de la Coupe du monde de rugby en 2019 seront organisées dans 12 villes qui se préparent activement à accueillir les différents matchs. C'est le cas notamment à Iwate, dans la ville de Kamaichi, située au Nord du Japon. Dans cette région, la sidérurgie était fortement développée et accompagnait différentes équipes de rugby. Toutefois, après la crise de la sidérurgie et le séisme de 2011, cette région a vu diminuer sa population. La ville accueillera plusieurs épreuves de la Coupe du monde et les populations locales souhaitent s'appuyer sur cet événement pour revitaliser la région.

Le gouvernement japonais engage également des actions en vue des Jeux olympiques et pense déjà à l'après-2020. Les précédents Jeux avaient eu lieu en 1964. Le Japon avait alors l'opportunité de montrer qu'il se reconstruisait après la guerre. Les Jeux de 2020 se dérouleront dans un « pays mûr ». Ils nous offrent l'occasion de communiquer autour de l'attrait touristique du Japon. Nous devons donc maximiser l'impact des Jeux pour améliorer la notoriété du pays et faire du tourisme un secteur clé. Nous souhaitons par ailleurs encourager la participation des bénévoles à ces Jeux.

L'Office national du tourisme japonais mène différentes actions dans la perspective des Jeux olympiques. Nous souhaitons nous appuyer sur les grands événements sportifs pour faire connaître le Japon comme destination touristique. Lors des Jeux de Rio, nous avons donc installé un stand « *Visit Japan* » pour faire la promotion de notre pays. Nous avons diffusé une vidéo avec Donovan Bailey, un ancien champion olympique, qui fait part de son expérience au Japon. Nous avons aussi développé un centre d'information en ligne sur le Japon et nous organisons des opérations de relations publiques. Les Jeux olympiques et paralympiques ne touchent pas uniquement Tokyo. Les collectivités doivent aussi y participer activement. Nous organisons donc la traduction des panneaux de signalisation pour proposer l'environnement le plus favorable possible pour l'accueil de ces Jeux.

Le 19 septembre a eu lieu à New York, à l'assemblée générale des Nations Unies, un séminaire « *Visit Japan* ». À cette occasion, le Premier ministre a souligné que tout le pays, d'Hokkaido à Okinawa, sera mobilisé pour offrir la meilleure hospitalité à tous les visiteurs. Dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques de 2020, nous voulons promouvoir auprès des pays étrangers tous les attraits du Japon. Je vous propose donc, en conclusion, un extrait de notre vidéo de promotion.

**M. David ASSOULINE** - Je passe maintenant la parole à M. Simon Cooper, le directeur du département sport du Grand Londres.

**M. Simon COOPER** - Merci Monsieur le président. Je tiens à remercier le groupe d'amitié France-Japon du Sénat. C'est la première fois depuis les Jeux olympiques de Rio qu'il m'est demandé d'intervenir. Londres n'est plus désormais la dernière ville organisatrice puisque cela fait déjà quatre ans. Les Jeux ne se limitent cependant pas à une année. Ils déclenchent un processus continu à long terme qui nécessite de penser aux décennies à venir. C'est en tout cas ainsi que nous avons réfléchi sur la notion d'héritage pour les Jeux de Londres.

L'étape de la candidature marque le début de l'héritage. Je me suis concentré sur cette phase, car c'est là que tout commence. Le facteur « bien-être » se révèle très important à cette étape. Tout a démarré à Trafalgar Square lorsque nous avons appris que nous avons gagné. À ce moment-là, le travail en amont de préparation se cristallise. Il importe de rassembler tout le pays. Dans la phase de candidature, les secteurs publics et privés doivent travailler ensemble pour respecter les échéances pour la candidature d'abord, mais aussi pour réussir les Jeux eux-mêmes.

Les années passant, les populations s'interrogent sur l'opportunité d'accueillir les Jeux olympiques. Ces doutes sont inévitables. Néanmoins, le passage de la flamme permet de galvaniser à nouveau l'esprit des Jeux. Au Royaume-Uni, ce fut un moment d'exception. La flamme olympique est passée dans de nombreuses régions, renforçant partout la mobilisation autour des Jeux.

Les Jeux se déroulent dans l'enthousiasme. L'équipe britannique a gagné dans un grand nombre de disciplines. Ces records permettent d'alimenter le sentiment de bien-être. Certes, il s'avère impossible de mesurer cet effet, mais il est réel dans l'esprit de chacun. Ces victoires apportent une grande fierté. Tout ceci fait également partie de l'héritage lié aux Jeux olympiques.

À Londres, au-delà de l'aspect sportif, nous avons veillé à la revitalisation et au réaménagement de certaines zones. Le Parc olympique était situé à l'Est de Londres dans une zone totalement délaissée. Ce site a été choisi comme un catalyseur pour la revitalisation de la région londonienne. Nous avons même dû décontaminer le sol par endroits pour construire le Parc olympique. Les photographies du site avant et après montrent le résultat de ce programme. Il a eu pour nous une incidence énorme. Tous les sites sportifs au sein du Parc olympique de la reine Elisabeth représentent autant d'héritages. Tous les nouveaux locataires de ces sites ont été trouvés en 18 mois. Nous avons organisé des concerts, des compétitions d'athlétisme et des matchs de football dans ce stade qui fonctionne très bien grâce aux Jeux olympiques et paralympiques. Nous sommes fiers de ce parc, de l'évolution qui constitue un héritage pérenne qui sera utilisé sur le long terme.

Les transports ont mobilisé 7 milliards de livres. Une infrastructure ferroviaire très importante s'est mise en place tout autour du parc pour que les participants puissent se déplacer. Cette infrastructure permet aussi de soutenir la revitalisation de cette zone. Nous avons ainsi amélioré les moyens de transport, mais nous avons aussi beaucoup appris sur la demande de transport et la gestion de cette demande. Nous réutilisons aujourd'hui cette expérience dans la gestion des foules pour d'autres événements.

Le Parc olympique devrait par ailleurs nous permettre de créer 40 000 emplois d'ici 2025, dans des zones où le taux de chômage était jusqu'alors très élevé et où les compétences manquaient. Depuis les Jeux, on note une reprise de l'emploi. Nous avons su identifier les personnes compétentes et nous utilisons parfois jusqu'à 70 % de cette main-d'œuvre locale. Le centre commercial de Westfield accueille 40 millions de visiteurs par an et a permis de générer 10 000 emplois. Les Jeux ont donc représenté un levier pour l'emploi dans cette partie de Londres qui était presque abandonnée jusqu'alors.

Nous proposerons aussi 24 000 unités de logement en 2031, en réutilisant notamment le village des athlètes. De nouvelles communautés voient désormais le jour et se développent sur le Parc olympique et ses environs. Ce parc dispose ainsi d'un avenir pérenne. En 2012, nous avons travaillé sur la norme ISO 2012-1 pour le développement des biens et des services qui a été réutilisée à Rio et que d'autres sites utilisent.

Le Parc olympique a accueilli 10 millions de visiteurs. Il propose aujourd'hui des événements culturels organisés notamment par *l'University College de Londres* ou le *Victoria and Albert Museum (V&A)*.

**M. David ASSOULINE** - Je vous propose de laisser la parole pour quelques instants à M. Lapasset qui doit nous quitter pour rencontrer un membre du CIO.

**M. Bernard LAPASSET** - Notre candidature repose sur trois éléments clés. Le premier pilier de notre démarche repose sur la compacité du site. Nous avons choisi de rapprocher les sites de toutes les compétitions dans un même lieu. Nous avons besoin d'un lieu de rassemblement qui permette aux athlètes de se déplacer assez facilement et de pouvoir exprimer leur performance personnelle. Autour d'un village olympique très central se grefferont donc la quasi-totalité des sites olympiques. Ce choix offrira également aux visiteurs la possibilité de voir différentes épreuves. Il nous permettra enfin d'organiser des « *Fan Zones* » pour rassembler tous les publics, quelle que soit leur origine, leur langue. Nous avons besoin de retrouver le vivre ensemble et la compacité nous semble constituer un élément majeur pour favoriser la proximité entre les Jeux olympiques, les populations locales, les visiteurs étrangers et tous les partenaires qui participeront à la dynamique que nous donnerons à cette organisation.

Le deuxième pilier réside dans la concertation. Pour la première fois, nous allons demander aux Français de participer à l'élaboration de projets avant, pendant et après les Jeux olympiques pour que l'héritage se constitue à partir de propositions formulées par nos concitoyens. Nous avons d'ores et déjà ouvert plus de 150 sites de concertation et nous nous déplaçons auprès de tous ceux qui nous proposent un projet pour examiner celui-ci et l'intégrer dans le dispositif des Jeux.

La transformation et l'adhésion forment le troisième pilier. Pour nous, l'ensemble du programme doit reposer sur tout ce que représente le sport dans notre société, ses interactions avec la santé, la culture, l'éducation, l'environnement. Nous avons ainsi constitué un groupe de travail avec Mme Isabelle Autissier et *World Wide Fund (WWF)*, qui participe activement à un certain nombre de thématiques. Il s'agit notamment de rendre la Seine accessible aux nageurs. Nous travaillons avec la ville de Paris à la conception d'un nouveau modèle d'usage des eaux. Nous souhaitons par ailleurs procéder à différents réaménagements en Seine-Saint-Denis et l'équipe, qui compte un certain nombre d'élus, proposera plusieurs projets innovants. Nous pouvons en effet concevoir au même endroit un site pour l'athlétisme avec le Stade de France, le centre nautique juste en face et le village olympique un peu plus loin, sur l'Île Saint-Denis. C'est ainsi que s'exprimera la compacité, que chaque visiteur pourra participer pleinement aux différents événements et que chaque athlète pourra accéder le plus aisément possible à un véritable cadre de vie, puisque certains passeront près de deux

mois sur notre territoire. Nous travaillons aussi à tout cela avec les ministères concernés.

Aujourd'hui, d'après le Centre de Droit et d'Économie du sport (CDES) de Limoges, une référence pour les études sportives, cette démarche pourrait générer plus de 250 000 emplois et les retombées économiques sont évaluées à 10 milliards d'euros, uniquement sur l'Île-de-France, grâce au modèle que nous avons développé, à ce « style France » qui donnera la tonalité pour les Jeux du futur.

Mme Emmanuelle Assmann pourra compléter mon propos si elle le souhaite. Je vous prie d'excuser mon départ anticipé. Merci.

**M. David ASSOULINE** - Vous nous quittez pour la bonne cause. J'invite maintenant M. Mikami à présenter la deuxième partie de son intervention.

**M. Yoichi MIKAMI** - Le site olympique de Tokyo comprend deux grandes zones. La zone « héritage » s'organise autour du nouveau stade national où se dérouleront les cérémonies d'ouverture et de clôture. Ce stade est en cours de construction. Cette zone comprend également les infrastructures utilisées lors des précédents Jeux de 1964.

La deuxième zone formée par la baie de Tokyo accueillera l'Arena d'Ariake pour le volley, le centre aquatique pour les épreuves de natation et le centre nautique d'Umi-no-Mori pour les épreuves d'aviron et de canoë. Ces infrastructures seront construites pour l'occasion, mais nous allons également utiliser des infrastructures existantes.

Nous prévoyons par ailleurs d'organiser une partie des épreuves en dehors de Tokyo, notamment les nouvelles disciplines. Le tir, le golf et le basket se dérouleront à Saitama. La voile aura lieu à Kanagawa. Quant aux épreuves cyclistes, elles se tiendront à Izu, dans la préfecture de Shizuoka. Pour les matchs éliminatoires de football, nous avons choisi Hokkaido, Miyagi, Saitama et Yokohama. Nous discutons actuellement avec le CIO et les fédérations internationales de sport pour ajouter des sites supplémentaires. Le plan définitif devrait être définitivement adopté à la prochaine réunion du CIO. L'organisation des sites se conforme aux préconisations de l'Agenda 2020.

Aux Jeux de Tokyo seront ajoutées cinq disciplines supplémentaires. Le karaté aura lieu à Budokan, le baseball au stade de Yokohama, le surf sur la plage de Tsurigasaki, dans la préfecture de Chiba.

**M. David ASSOULINE** - Merci pour cet exposé très complet qui nous permet d'apprécier votre organisation. Monsieur Cooper, je vous invite à conclure.

**M. Simon COOPER** - Nous avons accueilli près de 4 millions de visiteurs depuis 2012 et la fréquentation a crû de 20 %. Ces touristes, plus nombreux, dépensent également davantage.

Les bénéfices économiques pour Londres se révèlent très importants. Nous avons défini une cible de 16 milliards d'euros sur quatre ans après les Jeux. Nous avons atteint cet objectif économique en 14 mois. En 2020, les bénéfices économiques pour le Royaume-Uni devraient, selon nos estimations, atteindre 35 milliards d'euros et la valeur ajoutée brute est évaluée à 50 milliards d'euros, tout ceci grâce à l'accueil des Jeux olympiques et paralympiques en 2012.

Les investissements directs étrangers au Royaume-Uni représentent 5,5 milliards d'euros. Ces Jeux se sont révélés très utiles pour la réputation des entreprises. Nous avons mis en place un programme de reconnaissance permettant aux entreprises de devenir des prestataires de biens et de services pour les Jeux. Ce programme leur donnait le droit de réutiliser par la suite cette image de marque. Cette image a bien profité aux entreprises britanniques. Le Royaume-Uni lui-même a gagné plus de contrats partout dans le monde, liés au sport, à hauteur de 850 millions d'euros, dont 200 millions d'euros rien qu'à Rio et nous travaillons sur de grands événements comme les Jeux asiatiques. C'est grâce à l'accueil des Jeux olympiques et paralympiques à Londres que les entreprises britanniques peuvent aujourd'hui exporter leur savoir-faire.

Pour nous, il était important d'assurer l'égalité. Avec les Jeux paralympiques, nous avons réussi à changer le comportement de nos concitoyens vis-à-vis des personnes handicapées. Nous avons mené des enquêtes auprès de la population qui démontrent ce changement. 80 % à 90 % des bus de Londres sont désormais accessibles et les personnes handicapées elles-mêmes reconnaissent que leurs problèmes d'accessibilité se sont amenuisés. Les résultats de ces Jeux sont donc concrètement positifs pour les personnes qui ont un handicap.

Nos concitoyens se révèlent aussi désormais plus nombreux à pratiquer un sport. Londres affiche le pourcentage le plus élevé de personnes qui pratiquent un sport et nous pensons que cela résulte directement de l'accueil des Jeux olympiques. D'ailleurs, le taux de participation continue d'augmenter. Sur notre parc, nous organisons aujourd'hui une journée nationale paralympique pour marquer l'anniversaire des Jeux paralympiques. Nous avons mis en place un « *heritage trust* », un fonds qui organise des activités pour préserver cet héritage et les personnes handicapées sont de plus en plus nombreuses à pratiquer un sport.

Nous souhaitons réutiliser ces grands événements pour renforcer la popularité du sport, en organisant de nouvelles manifestations visibles qui nous apportent des retombées économiques et sociales. Nous nous intéresserons désormais très fortement aux bénéfices pour la société et veillerons à augmenter la participation des citoyens. Nous souhaitons solliciter les clubs sportifs locaux et les écoles pour cela. Il faut que les billets pour les compétitions sportives restent abordables, mais il faut aussi renforcer le volontariat. À Londres, 70 000 volontaires étaient mobilisés

durant les Jeux et nous avons mis au point un programme d'héritage avec 10 000 *Team London Ambassadors* qui organisent des événements sportifs et se rendent dans les écoles. Ce programme fonctionne toujours quatre ans après les Jeux olympiques.

Cet aspect présente une grande importance pour nous, d'autant que nous accueillerons de nombreux événements sportifs dans les quatre ans à venir, notamment les championnats du monde d'athlétisme ou l'Euro 2020. Les Jeux sont empreints d'un esprit d'amitié et de solidarité. Je souhaite donc bonne chance à Tokyo. Ces quatre ans passeront en un clin d'œil. Bonne chance aussi à Paris.

**M. David ASSOULINE** - Nous pouvons remercier l'ensemble des intervenants qui ont témoigné de cet esprit de solidarité, de fraternité et de cette volonté de transmission de témoin. Je vous propose d'accueillir maintenant M. Thierry Braillard, secrétaire d'État auprès du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, chargé des Sports.



*M. Thierry Braillard,  
secrétaire d'État chargé des sports*

---

## INTERVENTION

**M. Thierry BRAILLARD,  
secrétaire d'État auprès du ministre de la Ville, de la Jeunesse  
et des Sports, chargé des Sports**

Monsieur le président,

Mesdames, Messieurs,

Je suis particulièrement touché de pouvoir intervenir à ce colloque sur l'organisation des Jeux de Tokyo. Je souhaiterais, à cette occasion, évoquer les Jeux de Paris qui, nous l'espérons, auront lieu en 2024, sachant que la décision définitive sera prise à Lima, le 13 septembre 2017.

À l'instar de Tokyo, une candidature dont nous nous inspirons beaucoup, les retombées sportives sont évidentes et les retombées économiques considérables. Les retombées sur l'attractivité du pays sont telles que nous mobilisons tous les moyens pour gagner. Il ne s'agit pas de la candidature de Paris, mais de celle de la France. Nous souhaitons que l'impact des Jeux dépasse le territoire parisien. Si Paris et l'Île-de-France organisent les Jeux, c'est la France qui les accueillera, comme je pense que si Tokyo organise, c'est le Japon qui accueille.

Depuis trois ans, la France constitue le pays au monde qui a organisé le plus de manifestations sportives internationales. C'est dire combien son expérience est forte. La France dispose d'un recul objectif et d'une compétence pour appréhender l'héritage que ces événements peuvent apporter. Pour Paris 2024, le groupement d'intérêt public qui pilote la candidature a demandé une étude au Centre de Droit et d'Économie du sport de Limoges pour évaluer les retombées de l'événement. Selon les premières études, ces retombées économiques représenteraient de l'ordre de 10 milliards d'euros et s'accompagneraient de la création de 250 000 emplois.

Prenons l'exemple du football dont nous avons pu mesurer l'héritage suite à l'Euro de football organisé du 10 juin au 10 juillet. L'événement nous a tout d'abord permis la rénovation de stades et la construction de nouveaux, avec des milliers d'emplois à la clé dans des secteurs d'activité variés. Il nous a permis aussi de voir le développement de nombreuses entreprises, notamment des *start-ups*. Bien sûr, nous avons bénéficié de retombées touristiques ou en matière de gastronomie, un sujet sur lequel France et Japon se trouvent parfois en concurrence.

À partir de cet héritage, nous avons estimé que, quel que soit le résultat au soir du 13 septembre 2017, il nous fallait utiliser la candidature pour moderniser, accroître, voire concevoir une nouvelle politique sportive dans notre pays dans l'optique 2024. Nous avons arrêté un budget d'un montant de 10 millions d'euros dès cet exercice pour lancer cette perspective.

Il s'agit de développer plus d'installations de proximité, faciliter le sport dans les écoles et les clubs, permettre un soutien plus efficace aux associations sportives, faire en sorte que nos concitoyens, qu'ils soient valides ou non, aient plus envie de pratiquer un sport en 2024 qu'en 2016. À cette occasion, je tiens à saluer la présence de la présidente du Comité paralympique et sportif français, Mme Emmanuelle Assmann.

Nous devons mener un travail courageux. À travers la « génération 2024 », c'est aussi le rayonnement international de la France qui se développera par le déploiement de notre diplomatie sportive et l'accueil de grands événements. Dès l'an prochain, nous organiserons le Championnat du monde de handball, le Championnat du monde de hockey sur glace et le Championnat du monde de lutte. En 2018, nous accueillerons la *Ryder Cup* de golf et, en 2019, nous nous intéresserons aux performances de l'équipe féminine de football du Japon qui tentera de conquérir le titre mondial en France.

La façon dont les sportifs olympiques et paralympiques peuvent nous représenter à des compétitions présente une grande importance pour l'image et la valorisation d'un pays, pour les messages que ces sportifs emblématiques peuvent faire passer. Nous savons que le sport fédère la société et consolide les valeurs citoyennes. L'olympisme ne constitue d'ailleurs une philosophie humaniste que si elle est accessible à toute la société. Les Jeux de Rio ont été largement suivis. Ils ont suscité un engouement populaire, comme en témoignent les audiences remarquables des épreuves diffusées à la télévision. Les entreprises investissent de plus en plus le territoire du sport, de tous les sports. Cet investissement ne traduit pas uniquement un objectif mercantile ; il témoigne d'une volonté humaniste de démontrer qu'un sportif peut apporter beaucoup dans une entreprise. Cela me permet de saluer Madame Élisabeth Borne, présidente de la RATP, qui a été une pionnière en la matière.

Comme vous pouvez le constater, nous nous inspirons beaucoup dans notre candidature de ce que les Japonais ont pu mettre en place. Il est toujours bon de s'inspirer de l'excellence.

Je voudrais enfin remercier le groupe d'amitié France-Japon de cette rencontre. Je sais que la ville de Tokyo est déjà quasiment prête pour les Jeux de 2020. Ce pays a réussi les Jeux olympiques et paralympiques de Rio. Nous avons terminé septièmes avec 42 médailles quand le Japon a obtenu la sixième place avec 41 médailles. Il se révélera très difficile de vous dépasser à domicile. Si nous voulons battre un jour le Japon, il faut que les Jeux olympiques se déroulent à Paris en 2024.

De ces échanges, nous avons beaucoup à gagner. Je suis heureux de vivre des moments qui s'inscrivent dans la philosophie d'un olympisme humaniste. C'est grâce à ces échanges, ce regard sur l'excellence des expériences qui peuvent être menées de part et d'autre, que nous pourrons

devenir plus performants. J'espère de tout cœur que les Jeux de Tokyo seront une réussite qui nous inspirera pour que les Jeux de Paris le soient tout autant.

**M. David ASSOULINE** - Merci Monsieur le ministre pour cet optimisme qui témoigne de l'état d'esprit dynamique dans lequel la France se porte candidate.



*Mme Rieko Nakayama, Mme Élisabeth Borne, M. Simon Cooper,  
M. Bernard Lapasset, M. Yoichi Mikami,  
intervenants de la première table ronde*



*M. Kazufumi Onishi, M. Pierre-Arnaud Custody,  
M. Patrick Braouezec, Mme Debra Mountford,  
intervenants de la seconde table ronde*

## TABLE RONDE 2 - LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS, ATOUS DE MOBILISATION DES TERRITOIRES ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Participent à cette table ronde :

**Mme Debra MOUNTFORD**, auteur du rapport pour l'OCDE sur  
« Les événements sportifs internationaux et le développement  
local : la France face à l'Euro 2016 »

**M. Patrick BRAOUEZEC**, président de Plaine Commune

**M. Kazufumi ONISHI**, maire de la ville de Kumamoto

**M. Pierre-Arnaud CUSTODY**, secrétaire général de l'association  
« Volontaires 2016 » pour l'Euro 2016

**M. David ASSOULINE** - Cette seconde table ronde est consacrée à la mobilisation de tout un pays autour d'une candidature, d'un événement sportif. Nous accueillons pour en débattre Mme Debra Mountford, auteur d'un rapport pour l'OCDE sur « Les événements sportifs internationaux et le développement local », M. Patrick Braouezec, président de Plaine Commune, M. Kazufumi Onishi, maire de Kumamoto, qui est venu spécialement du Japon pour ce colloque et dont la ville a été frappée à plusieurs reprises cette année par des tremblements de terre particulièrement traumatisants pour la population. Enfin, nous accueillons M. Pierre-Arnaud Custody, secrétaire général de l'association « Volontaires 2016 » dont la mobilisation a permis la réussite de l'Euro 2016.

Avant de commencer, j'invite Mme Emmanuelle Assmann, présidente du Comité paralympique et sportif français, à prononcer quelques mots. Nous devons nous habituer à parler de Jeux olympiques et paralympiques, et accoler les deux termes, car c'est bien la même manifestation globale, sans distinction, à laquelle Paris est candidate.

**Mme Emmanuelle ASSMANN** - Je vous remercie de me donner la parole. Je tiens à saluer nos amis japonais. Je me suis rendue à la maison japonaise à Rio durant les Jeux et j'ai été très touchée par la valorisation parallèle des Jeux olympiques et paralympiques. Le pays organise pour la deuxième fois les Jeux paralympiques. Ces Jeux ont débuté en 1960 à Rome, mais Tokyo a très largement contribué à leur développement en 1964. Je sais que le Japon a à cœur de réussir ces Jeux paralympiques et je salue cet effort. Nous travaillons d'ailleurs en partenariat avec le comité paralympique japonais et je pense que des échanges fructueux se poursuivront entre nos deux pays.

La candidature française présente deux facettes complémentaires. Les Jeux paralympiques de Rio ont été marqués par une grande médiatisation avec 13,6 millions de téléspectateurs sur France Télévisions. Certes, c'est deux fois moins de téléspectateurs que pour les Jeux olympiques, mais il s'agit d'une grande première en termes de temps d'antenne, et d'une réussite pour France Télévisions. La population française a été touchée par les athlètes et avait à cœur de les soutenir. Nous devons défendre cette dimension dans notre candidature en complément des valeurs de l'olympisme. Nous devons promouvoir le vivre ensemble et la mixité. La diversité nous permet de ne pas nous priver de talents. Cette diversité me paraît très importante dans cette phase de candidature et elle tient à cœur à nos deux coprésidents. Je vous remercie pour votre accueil et je suis ravie d'avoir pu participer à cet échange.

Je vous donne rendez-vous très prochainement à Tokyo. Nous préparerons ces Jeux ensemble. Notre collaboration est très vivante et très positive pour nos deux pays.

**Modérateur** - M. Onishi est le maire de Kumamoto. La ville a été frappée l'an dernier par un tremblement de terre important. Elle accueillera plusieurs événements sportifs majeurs dans les années à venir, notamment des matchs de la Coupe du monde de handball féminin et de la Coupe du monde de rugby en 2019. La ville souhaite également accueillir des équipes dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques.

**M. Kazufumi ONISHI** - Je tiens à remercier M. Assouline, président du groupe d'amitié France-Japon du Sénat ainsi que les sénateurs ici présents pour avoir pris l'initiative d'organiser ce colloque.

La ville de Kumamoto accueillera entre septembre et décembre 2019 la Coupe du monde de rugby et le Championnat du monde de handball féminin, deux compétitions sportives internationales. Que vise une ville de province comme Kumamoto dans l'organisation de grands événements sportifs internationaux ? Avant de rentrer dans le vif du sujet, je souhaite vous présenter rapidement la ville.

Kumamoto se trouve au centre de Kyushu, au sud de l'archipel. Avec 740 000 habitants *intramuros* et 1,1 million à l'échelle de l'agglomération, elle représente l'une des principales métropoles régionales du Japon. Le Japon compte 1 719 communes. Kumamoto représente la 17<sup>e</sup> ville japonaise et fait partie des 20 villes qui bénéficient d'un statut spécial en termes de compétences et de budget.

La ville s'est développée autour de son château. Elle bénéficie également d'une riche nappe phréatique et d'une verdure abondante qui lui a valu le nom de « cité des forêts ». Kumamoto est une ville où il fait bon vivre. Elle compte de nombreuses universités, des institutions publiques et des hôpitaux. Le château, symbole de notre ville, a été érigé au début des années 1600. Le site internet *TripAdvisor* a classé à trois reprises ce château à

la première place du classement des châteaux qu'il faut visiter au Japon. Le réseau d'eau potable est exclusivement alimenté par les eaux souterraines pures de la ville, de même que toutes les pièces d'eau du jardin de Kumamoto.

Dans ce parc se pratiquent encore les arts traditionnels comme le *yabusame*, un tir à l'arc à cheval ou le théâtre Nô. Kumamoto est également considérée comme l'une des capitales des arts martiaux. C'est à Kumamoto que Musashi Miyamoto, l'un des samourais les plus connus au monde, a rédigé le *Traité des cinq roues*, un ouvrage sur le maniement du sabre et une référence en matière de stratégie dans le monde des affaires. Musashi s'est rendu à Kumamoto dans les dernières années de sa vie et s'y est éteint. Grâce à cet héritage, le kendo est toujours populaire dans cette ville. Le lycée de Kyushu Gakuin de Kumamoto est même quadruple champion du Japon et reste aujourd'hui sans rival. Parmi les dix récents vainqueurs du championnat national de kendo, huit présentent un lien avec Kumamoto. Le professeur Jigoro Kano, fondateur du judo, a présidé l'université de Kumamoto durant trois ans. L'actuel champion du monde de cette discipline est votre héros national, Teddy Riner, mais nous essayons de nous améliorer et de former de nouveaux athlètes pour le battre. Kumamoto s'est fondée sur les arts martiaux pour cultiver cet esprit de *fair-play* et la culture sportive de la région s'est développée sur ce terreau.

En 1997, Kumamoto a accueilli le Championnat du monde de handball masculin. La ville organisait pour la première fois un grand événement sportif qui n'avait jamais encore eu lieu hors d'Europe. Tout était nouveau pour nous. Le nombre de spectateurs a largement dépassé les deux précédents championnats avec 200 000 visiteurs à Kumamoto. L'impact économique de cette manifestation a été évalué à 6,4 milliards de yens, soit 56 millions d'euros. La fréquentation touristique a atteint à cette occasion un record toujours inégalé. Outre l'impact économique, Kumamoto a bénéficié de retombées sociales notables. À travers le jeu des plus grands champions, cette compétition a permis de transmettre à tous les Japonais l'attrait pour le handball et l'émotion suscitée par le sport. Elle nous a également offert l'occasion de renforcer le rayonnement international du handball, une discipline principalement européenne. Les habitants ont par ailleurs pu participer à l'ensemble de l'événement à travers des actions de bénévolat.

54,5 % des plus de 20 ans pratiquent un sport au moins une fois par semaine à Kumamoto, alors que la moyenne nationale est de 40,4 %. Toutes les écoles et tous les collèges de la ville sont dotés d'une piscine. La plupart des élèves apprennent à nager dans le cadre de l'école. La ville compte 38 infrastructures sportives. En 2008, l'Aqua Dôme a reçu l'équipe allemande de natation pour son stage de préparation aux Jeux olympiques et paralympiques de Pékin. Ce centre sert également de stade multisports et de patinoire. Il a notamment accueilli le championnat de handball féminin.

L'année 2012 a été marquée par le lancement du plus grand événement sportif de Kumamoto, le marathon du château. Il a réuni 12 000 coureurs sélectionnés par tirage au sort parmi 24 600 candidats venant du monde entier. 4 000 bénévoles ont accueilli les coureurs et près de 12 000 habitants se sont massés le long du parcours pour encourager les coureurs. Ces derniers ont tous souligné qu'il leur avait été impossible d'abandonner, tant les spectateurs étaient nombreux sur le parcours.

Des associations d'habitants réfléchissent ensemble à l'accueil des participants et des visiteurs ce qui contribue à renforcer l'harmonie de la région. Le souci d'autrui et le sens de l'hospitalité constituent l'esprit japonais dont nous sommes si fiers et qui s'est révélé lors du récent séisme. En avril 2016, notre ville a en effet été frappée par un grand séisme et a subi des dommages considérables. Les répliques se sont maintenant calmées et la vie des habitants semble reprendre son cours, mais le patrimoine culturel et les constructions ont été touchés. Outre des rénovations, cette catastrophe nécessite d'entreprendre une démarche de construction tournée vers l'avenir.

La première secousse, d'une magnitude de 6,5, s'est produite le 14 avril au soir. 28 heures plus tard a eu lieu la deuxième secousse, d'une magnitude de 7,3. En dépit de cette catastrophe, les citoyens ont gardé leur calme, n'ont cédé ni à la panique ni à la violence. Ce séisme a même permis de créer un lien entre les bénévoles et les citoyens. Sur l'ensemble de la ville, nous avons recensé seulement quatre décès. Néanmoins, près de 17 000 habitations ont été détruites entièrement ou partiellement et le château a été endommagé. Les habitants ont dû déblayer les décombres. Retrouver une vie normale a représenté un investissement psychologique considérable, mais le fait de regarder les Jeux de Rio a donné beaucoup de courage à nombre d'entre eux. Le sport a ce pouvoir de faire avancer les personnes durement atteintes et de leur insuffler de l'énergie. Kumamoto a pour objectif d'organiser la Coupe du monde de rugby et le Championnat du monde de handball féminin en 2019. Stimulée par cet objectif, je pense que notre reconstruction sera accélérée.

Notre expérience démontre l'intérêt pour une ville d'accueillir des événements sportifs. Le stade qui devrait accueillir la prochaine Coupe du monde de rugby n'a subi que des dégâts limités. Il a été largement mobilisé durant le séisme, servant de centre logistique pour l'aide en provenance de tout le pays et de refuge aux victimes. De nombreux camions livraient de l'aide, mais nous manquions de volontaires. J'ai donc lancé un appel sur Twitter et j'ai eu le plaisir d'accueillir près de 1 000 jeunes désireux de se rendre utiles qui nous ont aidés à décharger cette aide. Cette dynamique du bénévolat a été facilitée par l'expérience qui s'était développée lors des événements sportifs que nous avons organisés.

Deux mois et demi après le séisme, le 3 juillet, ce stade a accueilli le premier match à domicile de l'équipe de football de Kumamoto. Le 27 août ont également eu lieu des matchs du championnat japonais de rugby.

Les travaux de reconstruction ne sont pas encore achevés, mais ils avancent sûrement dans la perspective de 2019.

Autour des deux grands événements prévus en 2019, nous poursuivons deux objectifs. Le premier vise à instaurer un environnement propice au sport. Forts du principe « les athlètes d'abord », nous voulons une organisation qui permette aux sportifs de donner le meilleur d'eux-mêmes. Le jeu des meilleurs sportifs du monde fait rêver les enfants. Nous souhaitons donc favoriser la formation des jeunes athlètes qui rayonneront à l'avenir dans le monde et aménager un environnement sportif adéquat et des infrastructures conformes aux standards internationaux.

Le deuxième objectif réside dans la reconstruction post-séisme. Nous voulons montrer aux spectateurs du monde entier le visage d'une ville qui ne se laisse pas abattre par la catastrophe. Le rugby et le handball ont été développés dans les pays occidentaux. Or les Européens ne représentent que 2 % des visiteurs de Kumamoto, le quart de la moyenne nationale. Nous voulons faire connaître l'héritage traditionnel de notre ville aux Européens et nous pensons que ces compétitions constitueront un catalyseur important.

En 1997, nous avons identifié plusieurs défis liés à l'internationalisation et la participation citoyenne. Le marathon montre que le sport a un rôle très important à jouer dans ce domaine. En novembre, nous prévoyons de réunir les citoyens, le monde des affaires, les organisations bénévoles et toutes les forces vives de Kumamoto pour bâtir une structure d'accompagnement et d'animation pour ces manifestations. À l'horizon 2019, nous envisageons la reconstruction de la tour principale du château de Kumamoto et la construction d'un lieu d'échange grâce à un budget de 600 millions d'euros. Dans trois ans, nous voulons réussir l'organisation de ces événements sportifs afin que les spectateurs du monde entier puissent être les témoins de la renaissance de Kumamoto. Je vous donne donc rendez-vous en 2019 à Kumamoto.

**Modérateur** - Nous avons pris note de votre rendez-vous. Merci de nous avoir fait découvrir votre ville, sa culture, ses traditions et son histoire. L'OCDE a rédigé en mai 2016 un rapport sur les événements sportifs internationaux et le développement local, en ciblant la France face à l'Euro 2016 dont Mme Debra Mountford est l'auteur.

**Mme Debra MOUNTFORD** - L'OCDE a commencé à réfléchir aux événements globaux en 2008 en analysant 30 cas d'études pour identifier les savoir-faire et les solutions pour réussir un héritage durable pour l'avenir. Nous avons conduit cette étude, car nous avons constaté dans de nombreux pays membres de l'OCDE que les villes, les régions et même les pays ont utilisé ces événements internationaux pour changer l'économie locale et s'ouvrir à de nouvelles opportunités, souvent à la suite d'une crise. Ce fut le cas pour Londres et la grande friche industrielle dans l'Est de la ville.

N'oublions pas non plus le stade de Saint-Denis construit sur une friche industrielle en vue de la Coupe du monde de 1998.

Très souvent, les grands événements peuvent être économiquement bénéfiques, mais cela exige que la candidature soit bien préparée et pour de bonnes raisons. Il ne s'agit pas seulement de démontrer la capacité d'un pays à accueillir les Jeux olympiques et paralympiques ou une Coupe du monde. Il faut vraiment comprendre que chaque événement doit être placé au cœur de la ville. Tous les intervenants d'aujourd'hui l'ont d'ailleurs démontré. Les grands événements montrent également la confiance d'un pays. En 2015-2016, la France a subi plusieurs chocs, que ce soit moralement ou socialement. Certes, un événement comme l'Euro 2016 n'a pas apaisé la douleur et le traumatisme des citoyens, mais il a offert une occasion de se rassembler.

Nous avons été invités par le ministre, M. Patrick Kanner, avec les dix villes-hôtes en France. Nous avons travaillé avec un groupe d'experts de chaque ville afin de créer un dialogue international entre ces dix villes et des villes d'autres pays membres de l'OCDE. Il ne s'agissait pas uniquement de reprendre les expériences des autres villes et de les répliquer en France. La France a beaucoup innové et mis en avant un savoir-faire dont les autres pays membres peuvent maintenant bénéficier. Nous avons repris les calculs du ministre et nous avons trouvé les mêmes ordres de grandeur quant aux retombées économiques et sociales de l'organisation d'un grand événement sportif. Depuis la crise de 2008, les citoyens vérifient que chaque euro dépensé par l'État apporte bien une valeur ajoutée. Les élus vivent dans un monde plus difficile que jamais. Chacune de leur décision est surveillée. Pour la candidature aux grands événements, les élus demandent aux équipes qui gèrent ces manifestations de s'assurer de la valeur ajoutée qu'elles apporteront à chaque citoyen.

Nous avons observé des innovations tout à fait impressionnantes en France. L'UEFA était pour la première fois confrontée à un dialogue direct avec dix villes qui formulaient des demandes particulières et qui avaient négocié avec le gouvernement pour un contrat d'emploi qui crée un nouvel environnement, notamment pour les jeunes défavorisés. Un grand événement comme l'Euro 2016 peut constituer pour ces villes un moment de réflexion sur leur propre stratégie de développement local. Nous avons constaté que chaque ville a suivi une politique locale dans la façon d'aborder l'événement.

Nous avons également noté l'attention portée par la France à la création d'emplois et à la formation des bénévoles pour l'événement et au-delà. Grâce à cela s'est forgé un héritage. Chaque ville a pensé à l'avenir. Nous avons vu aussi apparaître de nouvelles façons d'encourager l'investissement, dans le dialogue avec le secteur privé, afin de créer plus d'entreprises et de construire un stade dans une logique plus intégrée dans l'économie. Il s'agissait de répliquer l'expérience de Saint-Denis. Chaque

ville a placé son approche de l'événement au cœur de sa stratégie d'avenir. À chaque niveau, quelle que soit leur capacité, les villes ont travaillé ensemble dans le cadre d'un nouveau partenariat, d'un partage d'expertise et d'un échange de bonnes pratiques. J'imagine qu'il en sera de même au Japon. Cet échange permet de créer une équipe nationale forte dont l'expertise peut perdurer dans le temps.

En 2008, lorsque nous avons lancé notre publication, nous avons érigé un certain nombre de principes. Or le monde a changé depuis cette date, avec la crise financière et le déficit budgétaire croissant. Nous ne pouvons plus ignorer que le monde du sport a souvent fait la « une » pour de mauvaises raisons. Les citoyens se sont éloignés plus que jamais des grands événements. Il faut saisir l'opportunité qui nous est offerte. Nous avons recensé toutes les bonnes pratiques des dix villes-hôtes pour dégager trois nouveaux principes adoptés par tous les pays membres de notre comité (Japon, Royaume-Uni, France). Ces principes ont pour but de créer un cadre d'évaluation robuste. Il ne s'agit pas de promettre l'impossible, mais de fixer un cadre *ex ante*, qui peut être utilisé par chaque ville ou pays pour poursuivre l'héritage.

Nous avons également réfléchi aux raisons pour lesquelles un pays présente une candidature, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales. Toute candidature à un grand événement doit reposer sur de bonnes bases et s'assurer de l'adhésion des citoyens. Nous avons enfin mis l'accent sur les grandes institutions sportives. Le nouvel accord pour les Jeux olympiques et paralympiques 2020 constitue un élément positif, mais il faut aussi que chaque ville et chaque pays hôte puissent dialoguer avec les grandes organisations sportives pour poursuivre la tradition originelle des Jeux et apporter leur propre valeur ajoutée.

**Modérateur** - La réussite de grands événements sportifs passe nécessairement par l'implication des citoyens. Les Jeux de Rio ont montré l'importance des bénévoles pour la réussite d'une compétition. Je passe donc la parole à M. Pierre-Arnaud Custody, secrétaire général de l'association « Volontaires 2016 » pour l'Euro 2016 qui a encadré les 6 500 bénévoles qui ont participé à l'événement dans les dix villes françaises.

**M. Pierre-Arnaud CUSTODY** - Je suis très heureux de représenter la Fédération française de football et l'association « Volontaires 2016 ». Les grands événements sportifs permettent effectivement de mobiliser les territoires et la société civile. 6 500 volontaires ont été recrutés pendant toute la durée de l'Euro et au-delà des infrastructures, cette expérience laissera son héritage pour les événements sportifs à venir en France. Il n'existe pas de grand événement sportif sans bénévoles.

6 500 personnes ont été mobilisées pendant un mois sur les dix sites qui ont accueilli l'Euro, soit plusieurs milliers d'heures de travail. Deux idées nous ont guidés pendant les 18 mois au cours desquels nous avons bâti ce

programme. Faire appel à des bénévoles, c'est d'abord valoriser l'image du pays hôte. Le bénévole est souvent la première personne que les milliers, voire les millions de visiteurs voient. Il représente toujours l'image du pays qui accueille l'événement. Nous souhaitons aussi que ce programme soit clairement distingué des considérations économiques, car un grand événement sportif, au-delà de son aspect commercial, constitue aussi une fête du sport. Ces bénévoles, nous les avons souhaités à l'image du pays. Pour être le marqueur d'une mobilisation sociale, les bénévoles devaient représenter le pays dans sa diversité. C'est la raison pour laquelle nous avons conçu un programme ouvert à tous. Nous avons notamment inclus des personnes handicapées physiques et mentales ainsi que des personnes issues des quartiers défavorisés, en liaison notamment avec la Fondation du football.

Les bénévoles ont été présents dans l'ensemble de l'organisation, depuis l'arrivée du public dans les aéroports et les gares jusqu'à l'accueil des équipes dans les stades. Leur action avait pour point commun le service à tous les publics, que ce soit les joueurs, les délégations, les spectateurs, les télévisions, etc. Pour les recruter, nous avons fait le choix d'un ancrage local fort. C'est la caractéristique d'un Euro et d'une Coupe du monde que de se dérouler sur tout le territoire. Nous avons choisi de recruter localement les équipes d'animation et les bénévoles, sélectionnés et formés en étroite collaboration avec les villes-hôtes pour préparer un héritage et laisser aux acteurs locaux un programme de bénévoles qui puisse perdurer avec les villes et les clubs locaux.

Bâtir ce programme a nécessité un an et demi de travail. Nous avons travaillé avec les services de l'État, la direction interministérielle aux grands événements sportifs, le ministère des Sports pour tisser des liens et construire un programme dans la durée. Ce programme aura permis de bâtir un guide destiné à l'organisation des grands événements sportifs pour l'avenir en France, à l'intention des futurs organisateurs.

Ces 6 500 bénévoles, nous voulions qu'ils représentent la diversité de la société française, mais aussi le monde. Le programme comptait ainsi 93 % de Français et 7 % d'étrangers, venant de plus de 90 pays. Les équipes comprenaient 60 % d'hommes et 40 % de femmes. Tous n'étaient pas issus du monde sportif, puisque nous avons rassemblé seulement 1 000 licenciés de football. Nous avons ainsi ouvert le bénévolat sportif à d'autres personnes. Sur ce programme, nous avons reçu plus de 23 000 candidatures. Nous vivons aujourd'hui une crise du bénévolat, mais un grand événement comme l'Euro constitue une occasion de redynamiser cette pratique.

Je vous propose un premier bilan de ce programme. L'Euro s'est parfaitement déroulé pour les spectateurs et les équipes. Les responsables du tournoi, les représentants de l'UEFA et des délégations étrangères ont fait part de leur très grande satisfaction à l'égard de ce programme de bénévolat et ont envoyé des témoignages très touchants. Le sélectionneur de l'équipe

allemande a salué l'accueil réservé par les bénévoles. Nous avons également interrogé les bénévoles après le tournoi pour appréhender la façon dont ils l'avaient vécu. Plus de 90 % d'entre eux se sont déclarés satisfaits. Le programme correspondait à leurs attentes et leur a permis de découvrir le bénévolat, de vivre l'Euro différemment.

Au-delà de cette satisfaction locale, le bilan se révèle particulièrement positif pour l'avenir des volontaires. Plus d'un volontaire sur deux a moins de 35 ans et 35 % ont moins de 25 ans. Certains recherchent un emploi. Nous avons profité de ce programme pour les aider à rédiger leur CV et l'enrichir grâce à cette expérience d'un mois, développer leur réseau. En lien avec les missions locales, nous avons mené des actions particulières en faveur de populations désinsérées pour donner une chance à des jeunes de revenir dans le monde du travail. Cet héritage très concret s'est matérialisé par la délivrance d'un certificat de participation à l'Euro et nous travaillons à la reconnaissance de cette activité par la création d'un diplôme.

Le programme nous offre aussi un héritage pour le bénévolat en général. L'enquête nous a ainsi permis de découvrir que deux bénévoles sur trois étaient prêts à s'engager localement dans le bénévolat et 97 % d'entre eux se sont dits prêts à devenir bénévoles pour de futurs événements. Bâtir l'avenir des associations sportives et des grandes manifestations sportives constituait l'un des objectifs de ce programme.

**Modérateur** - Monsieur Patrick Braouezec, vous présidez Plaine Commune, un territoire très dynamique qui a connu des transformations majeures depuis vingt ans, marquées notamment par la création du Stade de France.

**M. Patrick BRAOUEZEC** - Je tiens à remercier le président David Assouline pour son invitation. Je veux saluer tout particulièrement nos amis japonais et témoigner de la solidarité du territoire de Saint-Denis, qui a vécu d'autres drames le 13 novembre 2015, envers la ville de Kumamoto et sa population. Je préside un territoire situé au Nord de Paris, avec 420 000 habitants. J'ai également été maire de Saint-Denis pendant 14 ans. C'est durant cette période que s'est déroulée l'histoire de la création du Stade de France.

Ce territoire du Nord parisien constituait un territoire industriel important. Pendant plusieurs décennies, il a représenté le plus grand bassin industriel d'Europe. Du milieu des années 1960 au milieu des années 1980, la désindustrialisation et le rôle de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) dans la délocalisation d'un grand nombre d'entreprises industrielles ont entraîné le départ de près de 30 000 emplois laissant des friches industrielles, des traumatismes urbains, mais aussi humains. En 1993, j'ai été sollicité pour l'implantation du grand stade à Saint-Denis. J'ai tout de suite accepté en posant quelques conditions, avant tout d'insertion urbaine. Il s'agissait de

couvrir une autoroute, construite dans les années 1960, qui avait coupé la ville en deux, d'améliorer les transports en commun, prolonger une ligne de métro, réaliser des espaces publics suffisamment généreux pour accompagner l'arrivée de ce stade. J'avais également fixé des conditions d'insertion sociale de cet équipement dans son environnement. C'est tout le travail que nous avons mené entre 1993 et 1995 pour permettre aux populations à la recherche d'emploi sur notre territoire de pouvoir bénéficier d'un poste dans les chantiers qui ont accompagné la construction du Stade de France et des infrastructures alentour.

En 1998, nous avons vécu la Coupe du monde de football et sa mobilisation populaire. Plaine Commune, ce territoire regroupant Saint-Denis et huit autres villes, est composé de 136 nationalités différentes. C'est dire que Saint-Denis Plaine Commune est une « ville monde ». Pendant des décennies, nos territoires ont été considérés comme les « communs » de Paris, accueillant tout ce que Paris ne voulait pas dans ses murs que ce soit les dépôts de pavés, les bennes à ordures. Le territoire était désormais digne d'accueillir le Stade de France, un équipement national et international. La population l'a vécu très positivement. Ce stade et la Coupe du monde ont créé un élan, comme tous les événements que nous avons connus par la suite, les championnats du monde d'athlétisme en 2003, la Coupe du monde de rugby en 2007 et l'Euro en 2016.

La construction du stade a donc engendré une dynamique à la fois urbaine, économique et humaine. Depuis, nous avons accueilli 30 000 emplois sur notre territoire. Certes, ce ne sont plus les mêmes qu'autrefois et il reste une différence importante entre le niveau de formation de nos populations et le niveau requis par les entreprises du secteur tertiaire qui recrutent. La population des villes de Plaine Commune s'est développée. Le rapport de l'OCDE précise le taux de progression de la population de chacune des dix villes hôtes. Entre 2000 et 2014, la progression se situe entre 0,5 % et 1,5 %. Sur Saint-Denis, la population a crû de 26 %. La ville est passée de 85 000 habitants à près de 120 000 aujourd'hui, résultat d'une dynamique humaine importante. Nous avons enfin connu l'arrivée de grands sièges sociaux. Notre développement s'est structuré et Plaine Commune constitue sans doute aujourd'hui le territoire le plus dynamique de la région Ile-de-France du point de vue économique, devançant même La Défense.

Il est bien évident que les Jeux olympiques et paralympiques, s'ils avaient lieu à Paris en 2024, entraîneraient des répercussions très positives pour notre territoire. Le centre aquatique serait construit face au Stade de France, le village olympique s'installerait à cheval sur les communes de Saint-Denis, Saint-Ouen et l'Île Saint-Denis. D'autres équipements seraient également envisagés au Nord de notre territoire. Il s'agirait donc d'une deuxième étape dans notre développement économique et humain. Pour avoir vécu cette expérience, je suis convaincu que les grands événements

sportifs et les grands équipements qui les accueillent constituent un vecteur de développement économique et urbain, mais aussi, et avant tout, un moyen pour la population de retrouver une dignité humaine.

**Modérateur** - Comment la population de Plaine Commune appréhende-t-elle l'attribution des Jeux olympiques et paralympiques à Paris ? Comment accueille-t-elle les grands événements sportifs ?

**M. Patrick BRAOUEZEC** - Nous avons constaté une très grande mobilisation de la population à chaque événement, que nous avons toujours accompagné d'événements festifs et culturels. Tout le monde ne trouve pas sa place dans le stade, mais toute la population doit se sentir concernée. Il faut donc créer une ambiance et proposer des événements pour chacun. Pendant la Coupe du monde de football en 1998, le grand défilé de la *Carnavalcade* a mobilisé plusieurs milliers d'habitants de Plaine Commune. Plus de 100 000 personnes y ont participé. Durant le mondial, tous les matchs étaient retransmis sur grand écran et des concerts gratuits étaient proposés aux abords du stade. Les participants ne se demandaient pas si la personne à côté d'eux avait du travail, était française, possédait des papiers. Ils partageaient ensemble un événement. L'enjeu des grands événements de ce type consiste à créer des dynamiques humaines qui fassent participer des gens de tous horizons, de tous âges, tous sexes et de toutes conditions socioéconomiques.

M. Bernard Lapasset soulignait que de nombreux échanges avaient lieu en préparation de cette candidature. Sur Plaine Commune, nous avons organisé plusieurs rencontres avec des partenaires très différents. Nous avons rassemblé près de 200 partenaires économiques, toutes les associations sportives, y compris les associations hostiles aux Jeux olympiques et paralympiques, dotées d'un esprit constructif. Grâce à cette démarche, nous avons listé un certain nombre d'améliorations très importantes pour la population, par exemple la dépollution de terrains, l'enfouissement de lignes à haute tension, la construction de murs antibruit le long de l'autoroute A86, toujours dans le souci de proposer une candidature sobre, qui tienne compte des enjeux climatiques et environnementaux et partagée par nos populations qui y verraient un moyen supplémentaire de trouver un travail ou une formation.

**Modérateur** - On dit souvent que le sport est l'école de la vie. Le football constitue l'un des sports les plus pratiqués en France. La Fédération française de football met-elle à profit les grands événements sportifs pour véhiculer des valeurs auprès des jeunes ?

**M. Pierre-Arnaud CUSTODY** - La Fédération française de football a effectivement profité de l'Euro pour mettre en place dès 2013 le programme « Horizon Bleu 2016 ». Dans ce cadre, nous avons travaillé avec le ministère de l'Éducation nationale sur le programme « le foot à l'école » qui utilise le football pour promouvoir un certain nombre de valeurs dans les classes.

Plusieurs dizaines de milliers d'élèves ont participé à ce programme qui perdurera dans le temps. Nous avons par ailleurs travaillé à la formation des éducateurs. Le football compte plus de 2 millions de licenciés, dont 450 000 enfants de 5 à 11 ans qui découvrent le sport et le vivre ensemble à travers le football. Nous souhaitons que nos éducateurs soient formés et puissent défendre les valeurs du football. Avec l'Euro, plus de 50 000 éducateurs ont ainsi été formés par la Fédération entre 2014 et 2016.

Les grands événements sportifs permettent de concentrer les moyens et d'avoir un accès privilégié aux décideurs publics pour mettre en place de tels programmes auprès de jeunes qui constituent l'avenir du football et de notre pays. Nous espérons que la Coupe du monde de football féminin qui se déroulera en France en 2019 nous offrira aussi l'occasion de développer le sport féminin et de promouvoir la place des femmes dans le sport et dans la société. Nous commencerons d'ailleurs à y travailler dans les prochaines semaines.

**Modérateur** - Avez-vous prévu des programmes pour utiliser les futurs événements sportifs pour attirer les touristes au-delà de l'événement lui-même ?

**M. Kazufumi ONISHI** - Il n'est pas forcément évident de communiquer sur la ville. Pour vous, Kumamoto ne représente qu'une ville japonaise de province parmi d'autres. Nous utilisons les médias pour communiquer plus largement. La région a été récemment frappée par une grande catastrophe. Cet événement tragique a néanmoins permis de faire connaître Kumamoto dans le monde entier. Un responsable du service international de la radio-télévision japonaise, NHK World, m'a d'ailleurs proposé de participer à une émission en direct.

Nous souhaitons que notre ville durement touchée par le séisme puisse renaître à travers le sport. De nombreuses chaînes de télévision sont intéressées par ce processus de récréation. Nous coordonnons notre action avec le Gouvernement et d'autres institutions pour continuer de faire connaître la ville. J'ai beaucoup à faire pour gérer l'après-catastrophe aujourd'hui. J'ai néanmoins pris le temps de venir à Paris pour vous inviter aux événements que nous accueillerons en 2019 et 2020. Profitez de votre visite à Tokyo pour poursuivre votre voyage jusqu'à Kumamoto. Je vous attends tous.

**M. Cyril CHASUT** - Je suis interprète et guide-conférencier franco-japonais. M. Kazufumi Onishi a tout à fait raison. C'est en cas de crise qu'il faut communiquer et essayer de se faire connaître. Je tiens donc à saluer sa présence.

De plus en plus d'événements sont centrés sur le sport au niveau local, national et international et il est temps de pousser plus avant la formation. Nous devons former des jeunes attirés par le sport en leur permettant d'exercer de nouveaux métiers liés au sport, qu'il s'agisse de la

construction des stades, du transport, de la gestion des événements sportifs. Il existe sans doute des centaines de nouveaux métiers. De nombreux jeunes aiment le sport et je suis convaincu que celui-ci peut servir de levier pour les attirer vers ces nouveaux métiers.

**M. David ASSOULINE** - Nous sommes arrivés à la fin de nos travaux. Je tiens à remercier tous ceux qui ont accepté de consacrer du temps à cet échange conçu comme un point de départ. Nous avons posé les problématiques essentielles, dégagé l'originalité de chaque démarche et élargi le champ au-delà des Jeux olympiques et paralympiques, le deuxième événement phare après la Coupe du monde de football. Merci à tous ceux qui sont venus de loin spécialement pour cet événement. Monsieur Onishi, l'épreuve que vous avez connue cette année donne encore plus de force à l'enthousiasme dont vous faites preuve. Le sport peut être transcendant et porteur de communion universelle. C'est dans cette optique que tous ceux qui organisent de telles manifestations se projettent.

Nous allons conclure avec M. Jean-François Martins, adjoint aux sports à la ville de Paris. Paris a voulu que cette candidature mette en avant les athlètes eux-mêmes. C'est aussi un courage politique des élus que de se porter candidat à un moment où de nombreuses villes dans le monde ne veulent pas s'y risquer parce que l'acceptabilité aux yeux des citoyens est devenue moins évidente. Il s'agit de rassembler les citoyens de tous horizons et de toutes cultures autour d'un projet qui dépasse les étiquettes politiques. C'est dans cet état d'esprit que la ville de Paris conçoit sa candidature.



*M. Jean-François Martins, adjoint à la maire  
de Paris, chargé des Sports et du Tourisme*

---

## CLÔTURE

**M. Jean-François MARTINS,  
Adjoint à la maire de Paris chargé des Sports et du Tourisme**

Je remercie le groupe d'amitié France-Japon et son président pour cet accueil et l'organisation de ce colloque très intéressant pour la ville candidate. Organiser un grand événement sportif représente un acte de foi. C'est affirmer une conviction profonde que le sport a la capacité de transformer la société et, par extension, les villes. La pratique sportive porte des enjeux d'éducation, de mixité sociale, d'inclusion, des sujets liés à la place des familles dans les villes ou à l'intégration par le sport. Faire acte de candidature, c'est d'abord affirmer la conviction profonde que le sport peut changer le monde.

Dans l'esprit des politiques publiques, le sport n'a pas toujours constitué une discipline noble comme la culture ou la science. Parfois, le sport était relégué au rang de discipline mineure dans sa capacité de transformation sociale. Les exemples de Tokyo, Rio et Londres ont montré la force du sport comme vecteur de transformation de nos sociétés et de nos villes. La lignée dans laquelle nous espérons nous inscrire est celle de nos trois villes amies, qui partagent un certain nombre de valeurs autour du sport, la lutte contre le dérèglement climatique, l'inclusion, l'innovation et la place de la jeunesse créative. Les maires de ces villes se retrouvent d'ailleurs au sein du C40 que préside Mme Anne Hidalgo. Il est notable que ces maires qui partagent les mêmes valeurs aient tous éprouvé l'envie d'accueillir les Jeux olympiques et paralympiques et d'en faire le moteur de leur transformation.

Les villes et les territoires doivent faire face à des enjeux extrêmement importants : le changement climatique et toutes les transformations qu'il implique que ce soit dans les transports, l'énergie, le logement, la consommation, mais aussi l'intégration et l'inclusion, des enjeux extrêmement importants pour une ville monde très dense comme Paris, la cinquième ville la plus dense au monde qui rassemble plus de 200 nationalités différentes. Plus immédiatement, nous devons aussi gérer l'accueil des centaines de milliers de réfugiés qui arrivent en France et pour lesquels le sport peut représenter un vecteur d'intégration. Parfois, des enjeux d'une telle ampleur ont besoin de réponses en urgence qui ne peuvent pas attendre les 15 ou 20 ans que les politiques publiques rendent nécessaires. Les grands événements sportifs, en particulier les Jeux olympiques et paralympiques, sont les seuls à être capables de réduire le temps de la politique publique et de transformer le territoire et sa société en sept ans.

Durant l'été, le maire de Rio de Janeiro, M. Eduardo Paes, nous expliquait qu'au cours des sept dernières années, la ville avait construit 60 kilomètres de métro, quand elle en réalisait un kilomètre en moyenne par le passé. C'est dire le pouvoir d'accélération des projets que représentent les Jeux. Les responsables politiques de la Seine-Saint-Denis sont convaincus de la nécessité d'opérer cette transformation, mais il leur faudrait 15 ans pour la mener à bien. Nous proposons de l'opérer en sept ans si nous sommes désignés.

C'est aussi la société dans son entier qui se trouve mobilisée et l'exemple de Tokyo me paraît à cet égard extrêmement intéressant. Les Jeux olympiques et paralympiques ont donné un cap à la société japonaise. À travers ces Jeux, le Japon s'est donné pour objectif de faire de Tokyo la première ville hydrogène, un modèle moins générateur de gaz à effet de serre. La mobilisation n'est pas seulement le fait de l'État japonais. Elle vient de l'ensemble de la société japonaise, avec les industriels du secteur automobile et du secteur de l'énergie. Les Jeux olympiques vous permettent de fixer un cap à tous les acteurs qui, durant sept ans, avancent tous plus vite et dans la même direction.

Londres constitue aussi un exemple tout à fait intéressant. La ville a en effet considéré que la dynamique pouvait perdurer bien au-delà de ces sept ans de préparation, que des atouts permettaient de poursuivre la transformation des territoires. Je citerai l'exemple de Stratford et d'East London, transformés grâce aux Jeux, qui restent des moteurs de croissance et de développement pour Londres. Ces sept ans à mobiliser le secteur de l'éducation et les entreprises ont permis de faire remonter la compétitivité hors coût du pays, la compétence de la main d'œuvre et le nombre de références des entreprises. Aujourd'hui, le Royaume-Uni dispose de jeunes plus qualifiés, d'entreprises plus expérimentées et mieux armées pour gagner des marchés à l'international. L'héritage va donc bien au-delà des infrastructures. C'est un héritage de long terme pour la compétitivité des salariés et des entreprises présentes sur le territoire.

Ces trois villes de Londres, Rio et Tokyo, nous les observons avec une grande attention, de la curiosité et beaucoup d'envie. Nous rêverions de pouvoir entrer dans ce cercle fermé. Je vous remercie.

**M. David ASSOULINE** - Cet après-midi d'échanges se termine. Je tiens à remercier les participants très attentifs. Le Sénat a été très heureux et honoré de vous accueillir. Je vous donne rendez-vous pour de prochains échanges.