# Les villes qui attirent grâce aux évènements sportifs : L'ILLUSTRATION DE MONTPELLIER

La stratégie d'accueil du public lors d'événements sportifs s'est diversifiée au fil du temps en s'adaptant à la taille de l'événement, aux attentes du public et aux valeurs du territoire. Si bien que les collectivités territoriales ont permis l'accompagnement de la mise en tourisme de l'événement sportif à travers un nouveau prisme identitaire. Illustration avec la politique déployée par la ville de Montpellier.

**BRUNO LAPEYRONIE** / Directeur de recherche Comiti Lab, chercheur associé au laboratoire CeReGe de l'université Poitiers, enseignant chercheur consultant.

Si les grands événements sportifs, tels que le Tour de France ou les Jeux olympiques[1] datent de plus d'un siècle, on observe aujourd'hui que l'attractivité touristique des villes à travers l'événement sportif est devenue polymorphe. Au-delà des investissements massifs traditionnels en lien avec ce sujet de l'État et des collectivités territoriales depuis des décennies, les caractéristiques logistiques locales ont progressivement connu une réelle modernisation en adéquation avec les impératifs sociétaux et l'évolution des attentes des spectateurs. En conséquence, les collectivités ont mis en place une réelle stratégie d'accueil, dont la diversification accompagne la mise en tourisme de l'événementiel sportif.

Il faut attendre le milieu des années 1990 et l'apparition des premières études de retombées économiques[2] d'un événement sur un territoire pour formaliser le lien (notamment financier) entre sport, événements et tourisme. Grâce à ces quelques études sérieuses, malheureusement trop rares encore, les résultats montrent que les villes sont concernées à plus d'un titre par cet accroissement des événements sportifs. D'un côté, elles peuvent atteindre des publics éloignés du site de pratique, confortant l'organisation de programmes d'accompagnement ou de fan zones sur leurs territoires lors de macro-événements. De l'autre, les événements « locaux », de type championnat de France ou marathon[3], sont également porteurs, sans gigantisme associé, à une autre forme de tourisme sportif, plus participatif, plus local, plus intime. La multiplicité et diversité de ces mises en tourisme des collectivités, à commencer par les municipalités, à travers l'événementiel sportif, fait appel à quelques logiques et enjeux territoriaux.

## UN ENGAGEMENT DES TERRITOIRES AU PROFIT DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

Depuis les lois de décentralisation de 1982, renforcées depuis, et structurées avec les consolidations des compétences intercommunales et régionales avec lois Notre et Maptam, les collectivités locales ont intégré la dimension du service public dans un champ concurrentiel. Définir l'intérêt général est également un positionnement sur ce qui n'est pas de l'ordre privatif ou d'un registre commercial. Ce positionnement, conscient ou non, a généré au sein de chaque assemblée territoriale des débats politiques sur les investissements ou les budgets de fonctionnement alloués aux questions dont l'appartenance au service public n'est pas évidente. Les exemples sont nombreux : équipements sportifs, animations, soutien et organisation d'événements sportifs. Soutenir un organisateur privé dans le cadre d'une manifestation sportive de grande ampleur, que ce soit sur l'espace public ou dans des enceintes dédiées, n'a rien d'automatique, et va au-delà de la simple exécution des pouvoirs de police du maire.

Nous avons souhaité mettre en évidence dès 2015, dans l'ouvrage éponyme à notre formation universitaire *« Management et marketing territorial du sport »,* que les collectivités ont progressivement décliné à cet effet un véritable marketing mix, devenu au fil des réflexions, un marketing lié au territoire[4]. L'ouvrage de Fabrice Hatem[5] expose, en 2007, la structuration d'un marketing territorial, du moins pour les collectivités qui ont su alimenter cette réflexion et action. S'interroger sur son identité, ses points forts et ses faiblesses, construire une stratégie d'actions en proposant une charte visuelle, un co-portage réel de projets, intégrant une démarche continue d'évaluation, a permis à de nombreuses collectivités de flécher l'événementiel sportif, comme un des emblèmes les plus significatifs de la « marque territoriale ». Au-delà de la simple communication de l'identité locale, l'événement est conçu, soutenu et alimenté comme porteur de valeurs du territoire[6]. Moyen de reconnaissance pour les résidents, outils attractifs pour les touristes, il s'agit ici d'un réel positionnement stratégique en complément des traditionnels patrimoines architecturaux, urbains, naturels, et même immatériel.

## LA POSITION DE MONTPELLIER DES ANNÉES 2010-2020 EN MATIÈRE DE SPORT

Notre positionnement hybride nécessite forcément le recul nécessaire à la bonne analyse des informations[7]. Cette position particulière d'acteur impliqué nous a permis de pouvoir bénéficier d'une observation *in situ* enrichissante, ainsi que de l'accès aux documents et aux différents process municipaux.

Le contexte est un environnement post-man-

**(1)**
Géo Histoire. Jeux Olympiques. Quand le sport rencontre l'histoire, janvier 2024, n° 73.

**(2)**
Barget E. (1997), "Méthodologie du calcul d'impact économique des spectacles sportifs", Les Cahiers Espaces, Tourisme et Sport, n°52, p.164-176. Charrier, D. (Coord.). (1999), Coupe du Monde de Marche. Étude d'impact économique. CEMIS-CRAPS, Université de Caen - Basse Normandie.

**(3)**
Lapeyronie B. (2010), "Marathon, trails, raids et développement touristique", Revue Espaces Tourisme et Loisirs, n°287, p.20-25.

**(4)**
Lapeyronie, B., Roussel, A. (coord.) (2015), Management et marketing territorial des sports, Dardilly, de Bionnay.

**(5)**
Hatem, F. (2007). Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques, Paris, EMS.

**(6)**
Lapeyronie, B (2021). "Entre développement et protection des territoires : vers une compréhension et maîtrise des impacts". In Riffaud, T., Le Roux, N., Perera, E. Tourisme sportif. Territoires et sociétés. Elya éditions, 123-128.

**(7)**
À ces dates, j'ai eu l'opportunité d'occuper à la fois le poste de directeur des sports et de la jeunesse de la ville de Montpellier et de maître de conférences associées en Staps à l'université de Montpellier.

© ASO A.BROADWAY

dats de Georges Frêche, personnage incontournable et haut en couleur de la ville et de l'ex-région Languedoc-Roussillon où il a occupé différentes fonctions de premier magistrat, de président de l'agglomération et de la région jusqu'en 2010, année de son décès. Cet élu bâtisseur a été au cœur du développement économique du territoire dont il a priorisé très clairement les axes structurels dont la ville est aujourd'hui l'héritière.

En quelques mots, les choix politiques ont été de construire (notamment des équipements sportifs), soutenir (le sport de haut-niveau mais aussi pour tous) et orienter l'expansion économique vers la façade maritime intégrant la thématique touristique. L'accueil des événements sportifs, pourtant déjà ancré dans les mœurs des Héraultais, prend une nouvelle dimension avec l'aboutissement des travaux de l'Arena en 2010 (proche de la mer Méditerranée), complétant une offre d'équipements de grands format déjà très fournie (piscines olympiques, stades de football et de rugby, skate park).

Le marketing territorial et la construction identitaire de la ville vont donc, durant cette décennie, opter pour un positionnement stratégique de mise en tourisme par l'événementiel sportif à l'aide de différents choix. Quatre méritent de s'y attarder, illustrant certainement une grande part de la stratégie. Premièrement, il est opéré une priorisation entre les événements organisés, les événements décidés politiquement, ceux qui sont simplement accompagnés et enfin ceux non retenus. Cette hiérarchisation s'effectue selon une alchimie politique locale, en fonction des financements potentiels (entre l'État, la région, l'agglomération devenue métropole depuis et la ville) et selon les objectifs affichés. Apparaître aux côtés d'une collectivité doit se discuter en amont, avec des ambitions partagées (ou au contraire clairement distinctes et assumées) afin d'imaginer une cohabitation potentielle. Ce travail de l'ombre nécessite une prise de contact très en amont, une réflexion sur les actions potentielles et leurs conséquences identitaires. La dynamique touristique dépend avant tout de l'attractivité de l'événement et est largement complétée par cette synergie et complémentarité des acteurs publics, qui est loin d'être une évidence.

Deuxièmement, la dynamique n'est certainement pas la même lors des événements choisis ou les manifestations « subies ». Certains championnats d'Europe n'ont fait l'objet d'aucune concertation préalable et sont à contre-courant des instances locales. Les championnats internationaux, voire mondiaux, y compris les Jeux olympiques,

ne peuvent créer une dynamique qu'en proposant aux locaux une large place. Trop d'événements « hors sol » telles des soucoupes volantes posées ici ou là sans raison, n'ont pas attiré de spectateurs, tout simplement parce qu'ils n'ont pas su se décliner au sein du marketing territorial choisi. Il est fondamental que partenaires privés, agences de développement, sportifs et habitants se reconnaissent, y compris dans le caractère éphémère de l'évènementiel. Il participe à la construction de leur identité locale.

Troisièmement, les acteurs locaux ont rapidement compris qu'ils ne pouvaient mobiliser que s'ils appartenaient au processus de gouvernance et de pilotage des événements sportifs sur le territoire. Une des conditions absolues est donc l'appartenance au comité d'organisation local (COL) avec une « exigence » correspondante aux niveaux de cofinancements. Appartenir au bureau restreint, au conseil d'administration, ou simplement aux réunions impliquant le territoire (selon l'intégration ou l'implication) est l'indicateur clé du positionnement municipal. Il s'agit ici de dépasser les mots et de rendre structurants les actions et les savoir-faire pour optimiser organisation et accueil. L'exemple des championnats d'Europe de basket en 2015 est l'une des meilleures mobilisations du territoire, correspondant au positionnement stratégique dans le comité d'organisation. De nombreux contre-exemples existent malheureusement. D'autres illustrent même une certaine politique de la chaise vide.

Enfin, les élus ont pris l'attache avec l'université des sciences du sport, pour estimer le plus fidèlement possible les retombées des événements sportifs sur le territoire. Initialement ciblées sur les impacts économiques puis touristiques, ces estimations ont rapidement intégré une dimension environnementale de maîtrise des nuisances, mais aussi une dimension sociale dans son acceptation la plus large intégrant les mobilisations des acteurs potentiels. Finalement, des questions d'impacts politique et d'image ont également permis de produire des études fines sur le territoire[8].

Priorisation, choix, se donner les capacités d'agir et d'évaluer ont donc été les piliers fondateurs de la cohérence identitaire de la mise en tourisme des événements sportifs. Pour illustrer ce process, les choix, année après année, ont confirmé à Montpellier, l'importance du Festival international des sports extrêmes, l'accueil tous les deux ans environ d'une arrivée d'étape du Tour de France, l'accompagnement des championnats des équipes fanions, une diversification au sein de l'Arena Sud de France (championnats internationaux de judo, volley, basketball, gymnastique rythmique, gymnastique, karaté) ou de l'espace public (triathlon, marathon, urban trail etc.). Au-delà, les dossiers devaient être expertisés ou refusés, puisque n'appartenant pas à la logique territoriale choisie.

## LE TOUR DE FRANCE DE CYCLISME À MONTPELLIER, PARFAIT EXEMPLE DE CET ENGAGEMENT

Les événements sportifs, comme l'ont été les manifestations culturelles (les festivals de musique, les férias du Sud-Ouest ou les carnavals du Nord) se concrétisent de plus en plus comme la dynamique et le rythme nécessaires à la promotion du territoire. Cette identité réussie et partagée, ne dépend pas que de l'investissement financier. L'exemple montpelliérain de l'accueil de l'arrivée ou départ d'étapes du tour de France cyclisme illustre, modestement quelques facteurs de réussite.

La volonté municipale est de se positionner, sur le trajet entre les Pyrénées et les Alpes, comme l'étape incontournable du sud de la France. En complément de l'image des sports de haut-niveau ou des autres événements accueillis, le Tour de France participe activement à la promotion du territoire et de sa capacité d'accueil et d'organisation. Le Tour participe également à la mise en avant des valeurs et du patrimoine local. Par

**(8)**
Chappelet, J.-L. (2014). "Les événements sportifs patrimoniaux comme vecteur de développement territorial". In Bessy, O. (dir.), L'Innovation dans l'événementiel sportif. De l'attractivité touristique au développement territorial, PUS.

**Le Tour de France joue à Montpellier un rôle incontestable en matière d'attractivité touristique.**

sa très forte médiatisation, le rajeunissement de son public tout en conservant ses téléspectateurs assidus, le Tour permet, de capter l'attention des sportifs et touristes, d'aujourd'hui et de demain. Un rapide calcul politique permet de comprendre que c'est certainement la démarche la plus efficiente en ce début d'été.

D'une part, les coûts sont maîtrisés. Aujourd'hui, pour une dépense nette de 130 000 euros pour l'arrivée (90 000 euros pour le départ) directement adressée à ASO (Amaury Sport Organisation, l'organisateur), chaque collectivité prévoit environ le triple de dépenses permettant d'englober la masse salariale, les coûts directs de travaux, aménagements ou locations (de chapiteaux, barrières ou autres) et les diverses mises à disposition. Autrement dit, pour une enveloppe d'un demi-million d'euros, une ville peut devenir en un instant le centre des curiosités télévisuelles, le cœur de l'attention de plusieurs milliers, voire dizaines de milliers, de touristes. C'est coûteux, mais très nettement inférieur à d'autres organisations moins populaires. L'image et l'attractivité territoriale ne peuvent être que les grands gagnants, dans l'hypothèse évidente d'absence de soucis (chute massive des cyclistes, triches ou affaire de dopage retentissante).

D'autre part, les organisateurs d'ASO, font le choix du tracé parmi des centaines de demandes de maire tous les ans. Ils se considèrent comme invités du territoire[9]. Cette course cycliste ne peut se dérouler que par accord, volonté et dynamisme des municipalités, intercommunalités et départements. Ainsi une large place est laissée naturellement par ASO au territoire hôte. La ville de Montpellier, plus que jamais, assume sa stratégie et intègre pleinement le COL, participe à toutes les réunions préfectorales, logistiques ou de sécurité, prend une place active sur la mobilisation des acteurs locaux, insiste sur le choix du site d'arrivée et la trajectoire du parcours intra-muros. Rien n'est laissé au hasard et les élus municipaux savent œuvrer pour annoncer leurs priorités. Par exemple, les vues d'hélicoptères et les éléments narratifs des commentaires de toutes télévisions nationales et internationales sont rigoureusement sélectionnés et testés pour une efficacité du rayonnement.

Charge à la ville d'œuvrer diplomatiquement auprès d'ASO pour solidifier sa candidature puis d'optimiser la diversification des services et prestations touristiques, en s'appuyant sur la puissance médiatique du Tour. Il s'agit ici de proposer de réelles diversifications de services (tels que les programmes d'accompagnement), une mobilisation des acteurs sportifs (club de cyclisme, écoles à travers la concrétisation du dispositif « savoir-rouler » etc.), des acteurs économico-touristiques (offices du tourisme, associations de restaurateurs et hôteliers, réseaux de transport, tour-opérateurs) afin de proposer une réelle offre de service adaptée au spectateur touriste et/ou au sportif touristique.

Nos calculs locaux montrent des engagements financiers à hauteur de 200 euros de « consommation touristique » des spectateurs du Tour de France[10]. Les résultats de l'enquête réalisée selon la démarche du multiplicateur économique régional estiment que l'accueil de la quinzième étape du Tour de France 2011 à Montpellier a généré des retombées économiques très positives pour le département de l'Hérault : une injection de plus d'un million d'euros et un impact économique total de plus de 2,5 millions d'euros. Un euro dépensé par la ville de Montpellier génèrerait plus de treize euros dans l'économie locale alors qu'un euro dépensé par un spectateur du Tour de France engendrerait quatre-vingt-sept euros dans le département (territoire de chalandise retenu).

Les collectivités territoriales, dans une stratégie volontariste, déclinent les offres aux touristes, hybrident une gamme de services, proposent une coordination et synergie des acteurs et professionnels du secteur, de façon spontanée, pour répondre à une demande, de plus en plus formalisée et lisible.

## SLOW TOURISME, ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'analyse de la déclinaison territoriale d'une ville montre les indicateurs qui ont permis de structurer cette montée en puissance événementielle. S'affirmer au sein d'un maillage territorial dense à travers l'outil du sport événementiel et touristique est une stratégie souvent coûteuse, voire risquée, mais, dans ce cas, efficace car rationalisée et maîtrisée.

La révolution culturelle post-moderne du tou-

**Pour un million d'euros injecté dans le cadre du Tour de France 2011, le département de l'Hérault a bénéficié de retombées économiques à hauteur de 2,5 millions d'euros**

**(9)**
Pages, JL. (2022). Le Tour de France côté verso : 30 ans d'organisation du Tour. Ed Kennes.

**(10)**
Lapeyronie, B., Le Fur, S. "Les impacts territoriaux des grands événements sportifs. Analyse sociale du tour de France à Montpellier" In Revue Européenne du Management du Sport, 36, 2012, 47-58. Lapeyronie, B. Analyse socio-économique des processus de développement des pratiques sportives : l'exemple des marathons en France. Thèse de doctorat. Université Paris-Orsay, 2007.

risme événementiel se traduit avec les éléments classiques évoquées ci-dessus : attractivité, notoriété, marques, sports, logistiques, et donc marketing, évaluation et identité. Aujourd'hui, les analyses de ce champ d'étude montrent toute l'hypermodernité puis la trans-modernité[11] du tourisme sportif. Au-delà du marketing territorial, base consciente ou non de choix politiques, les élus locaux recombinent et hybrident aujourd'hui les prestations et services proposées.

Trois grandes tendances ont progressivement percuté la logique et le modèle présenté. D'abord, les événements sportifs n'ont pas été épargnés par les nouvelles modalités de tourisme : slow tourisme, tourisme expérientiel, tourisme introspectif, tout en appartenant à une société ultra-technologisée. Chaque organisation s'interroge sur sa capacité à intégrer une personnalisation et numérisation de l'expérience spectateur. Ensuite, rendre le moment unique au sein d'un tourisme de masse comme les événements sportifs, impose une relative hybridation de modalités de tourisme et de sport. C'est l'occasion de mélanger le sport qui se regarde et celui qui se pratique lors de la même session touristique : les spectateurs et sportifs se mélangent et les distinctions disparaissent. Enfin, la lente mais réelle intégration de la nécessité des valeurs humaines et sociales fait écho aux choix de l'Économie sociale et solidaire (ESS). Reprise dans une version 3.0 du marketing[12], le tourisme sportif préfère, comme beaucoup d'autres modes de séjours, le circuit court, la vigilance relative à l'empreinte carbone et les possibles dégradations engendrées.

Si bien que les événements sportifs sont également au cœur de réflexions, notamment le choix de ne plus y aller. Les nombreux débats olympiques sur des Jeux à venir[13], les photographies de stades ou enceintes sportives vides lors de très grands événements[14] alimentent des débats. Les mêmes questions se sont posées lors de la tarification des places pour les matches de football des sites olympiques, dont la jauge risque de ne pas être pleine[15]. Devenir une ville touristique par l'événementiel sportif n'a rien d'automatique. Cela doit s'appuyer sur une véritable stratégie et une politique territoriale impliquant les acteurs pour éviter les phénomènes « hors-sols ». Pour cela, mesurer les impacts des événements et acteurs locaux[16] doit constituer une priorité et un gage de réussite. ■

**(11)**
Bessy, O. (2014). "Innovations événementielles et structuration des destinations touristiques. Pour une hybridation des approches : l'exemple de The North Face Ultra-Trail du Mont-Blanc", Monde du Tourisme, n°9.

**(12)**
Kotler, P. (2012), Marketing 3.0. Paris, de Boeck.

**(13)**
Le financement en vaut-il la nécessité d'organiser par exemple ?

**(14)**
En juin 2024, les enceintes peu remplies du tournoi de tennis Roland-Garros ou du Championnat d'Europe d'athlétisme à Rome, interrogent fortement.

**(15)**
D'après le groupement des villes accueillantes.

**(16)**
Ce qui constitue le cœur de nos travaux scientifiques avec Comiti Lab et notre laboratoire de recherche universitaire.