

Mes remerciements vont aux membres de la Mission pour la Coupe de l'America, qui m'ont fidèlement et efficacement assisté dans l'exercice de cette mission :

Laurent BARANGER
Hervé BARBARET
Guillaume BOUDY
Yvonnick DAVID
Sandrine DOUCEUR
Jean-Claude DERN
Yann DILASSER
Philippe GOUARD
Dimitri HARDOUIN
Nicolas HENARD
Hugues LE CARDINAL
Xavier de LESQUEN
Olivier PAGEZY
Philippe TAVARES

Je remercie également pour leurs contributions utiles et perspicaces à nos travaux :

Pierre CAVAREC et l'équipe de CRECI-Consultants,
Denis PROVOST, avocat associé Cabinet FIDAL,
Michel KERMAREC, ingénieur conseil,
Jean-Pierre DUCLOY, chargé de mission auprès du Directeur des sports,
Laurent BOYER, Ministère de la jeunesse et des sports, service Banque de données,
les Membres du Comité technique.

Enfin, le fonctionnement de cette mission n'aurait pas été possible sans l'accueil attentionné de M. le ministre de la jeunesse et des sports, de son cabinet et de ses services.

*Mission pour la Coupe de l'America
avril 96*

<i>Introduction</i>	1
I. Les enseignements des participations internationales à la Coupe de l'America	4
A. Un management exemplaire	5
B. Un partenariat solide et durable	9
C. Une stratégie financière claire et souple	12
D. Une politique de communication au service du défi	14
II. La Coupe de l'an 2000 vue de France	16
A. Des conditions de course renouvelées	17
B. Un secteur voile dynamique mais fragile	19
C. Un environnement socio-économique exigeant	23
III. Les conditions de succès d'une participation française	27
A. Les facteurs de la réussite	28
B. La conjugaison des acteurs du défi	33
C. L'action des pouvoirs publics	39
Conclusion	45

Introduction

Par l'acte de donation fait le 24 octobre 1887, George L. Schuyler, en sa qualité de dernier détenteur vivant de la Coupe gagnée par le yacht *America* à Cowes, le 22 août 1851, a remis le trophée au New York Yacht Club à la condition qu'il constitue perpétuellement un *Challenge*, objet d'une compétition amicale entre nations étrangères.

Ainsi est née la Coupe de l'America, compétition dont la première originalité est d'opposer deux voiliers (le *Challenger* et le *Defender*), éventuellement issus de sélections reposant également sur le principe du "match" : les *Challengers* d'un côté, les *Defenders* de l'autre, se rencontrent dans des tournois au cours desquels chaque voilier est confronté à chacun de ses adversaires (les "*round robins*").

La Coupe de l'America, du fait de ses illustres et anciennes origines, possède un caractère hybride : si ce sont des personnes privées, constituées en syndicat au sein d'un *yacht club*, qui sont à l'origine de sa première conquête en 1851, c'est avec une fierté toute nationale qu'ils l'ont ramenée dans leur pays. Depuis, les grands prétendants à la Coupe ont toujours conservé cette dimension nationale : Sir Thomas Lipton pour l'Angleterre, le Baron Bich pour la France...

Aujourd'hui encore, ce caractère reste marqué : les défis reposent sur l'initiative privée (ils sont librement présentés par des *yacht clubs*) mais ils sont soumis à des conditions de nationalité qui s'appliquent notamment aux navigateurs et aux concepteurs des voiliers.

C'est pourquoi la réussite ou l'échec à la Coupe de l'America sont ressenties, à travers le monde, comme une affaire nationale.

La participation française à la XXIXème édition de la Coupe de l'America, qui s'est tenue à San Diego en 1995, a été un échec : le défi déposé par le Yacht Club de Sète (Syndicat *Le Défi Français*), dirigé par M. Marc Pajot, a été éliminé lors de la première étape de la compétition malgré l'ampleur des moyens engagés. Celui d'Antibes (Syndicat *Défi France*), soutenu par M. Jacques Dewailly, s'est arrêté deux mois avant le début des épreuves, faute de ressources financières.

Le trophée a été, pour la deuxième fois depuis 1887, enlevé aux américains, cette fois par l'équipe néo-zélandaise de Peter Blake (Syndicat *Team New Zealand*) qui a réalisé un parcours d'une rare justesse : humilité sportive, efficacité de la démarche, mesure du budget, popularité au-delà des frontières de la Nouvelle-Zélande.

En France, les lendemains de Coupe ont été douloureux : aux frustrations sportives et aux difficultés financières des défis se sont ajoutées les rumeurs sur l'utilisation des ressources.

C'est dans ce contexte que le Premier ministre a décidé de confier à M. Jean-François Deniau, en octobre 1995, une Mission dont l'objet est de définir les conditions de réussite d'une participation française à la prochaine édition de la Coupe, qui aura lieu fin 1999 et début 2000 à Auckland (Nouvelle Zélande), ainsi que le rôle que pourraient tenir les partenaires publics et privés d'une telle entreprise.

La Mission a pu, durant les six mois de son activité, rencontrer un grand nombre de personnes : des sportifs, des architectes, des scientifiques, des responsables politiques ou économiques, des éducateurs, des journalistes, des passionnés de la voile et de la mer, en France et à l'étranger.

Le rapport qu'elle a établi n'a pas pour vocation de constituer un guide pratique au montage de défi. Les éléments techniques, financiers et organisationnels que la Mission a rassemblés seront disponibles à toutes fins utiles.

L'avenir immédiat de la Coupe de l'America impose de se tourner vers le Pacifique, où le vieux trophée a trouvé un lieu particulièrement adapté pour aborder le nouveau millénaire. Les néo-zélandais préparent en effet un grand événement.

La date normale de clôture des engagements pour cette prochaine édition, la trentième, est fixée au 14 mai 1996, avec la possibilité, sous réserve d'être accepté, de présenter des défis jusqu'au 14 mai 1997.

Sont d'ores et déjà pressentis, en plus des néo-zélandais et des américains (un défi déjà déposé, celui du New York Yacht Club, d'autres défis des côtes Est et Ouest en préparation), les australiens, les japonais et les espagnols, soit, à l'exception de la

France, les nations fidèles de la Coupe. Les anglais, les italiens, les allemands, les africains du sud, les canadiens, les singapouriens, les jamaïcains et les hollandais, au moins, travaillent au montage de leur défi.

L'analyse des participations internationales passées à la Coupe de l'America permet de dégager un certain nombre de conditions nécessaires de la réussite. Pour l'avenir, la France ne manque pas d'atouts. Le potentiel sportif et technologique existe. Cependant, le succès, si ce n'est immédiatement la victoire, passe par le respect des principes qui sont seuls en mesure de permettre l'adhésion des acteurs privés et publics autour d'une participation française fiable, pérenne, populaire et qui fasse honneur à notre pays dans les eaux du Pacifique.

I. Les enseignements des participations internationales à la Coupe de l'America

Réussir, c'est obtenir un succès notamment par la réalisation de ses ambitions. La réussite à une compétition sportive est une valeur relative : elle se mesure au regard des objectifs fixés, qui peuvent être divers.

Evidemment, la victoire transcende les résultats, elle possède un caractère irrésistible. Et la participation à une compétition internationale rigoureuse, qui exige la mobilisation d'hommes et de femmes talentueux et l'engagement d'importantes ressources financières et technologiques sur plusieurs années, ne peut se concevoir sans la perspective d'une victoire.

L'examen des participations françaises et étrangères aux différentes éditions de la Coupe de l'America permet de dégager un vaste champ d'ambitions et d'objectifs qui, confrontés aux circonstances propres à chaque compétition et aux aléas de la course, ont abouti à des formes de succès et d'échecs variés.

Il est, dès lors, illusoire de rechercher un modèle de réussite à travers l'histoire de la Coupe.

En revanche, se dégagent nettement, notamment à l'occasion des dernières éditions, un certain nombre de conditions nécessaires du succès qui, loin d'être suffisantes, apparaissent malgré tout incontournables.

A. *Un management exemplaire*

La conduite d'un défi pour la Coupe de l'America est une opération complexe, qui ne peut réussir que si elle est soigneusement et méthodiquement conçue. C'est avant tout d'un modèle de *management* que se sont prévalu les syndicats victorieux.

-1- *La conjugaison des compétences*

La Coupe de l'America est à la croisée de la compétition technologique, du sport d'équipe, de l'aventure maritime et du projet économique. Son intérêt, comme sa difficulté, tient à la diversité des compétences qu'elle requiert.

L'organigramme des syndicats témoigne de cette diversité : s'y retrouvent côté à côté des marins, des architectes, des scientifiques, des météorologues, des juristes, des techniciens, des gestionnaires, des attachés de presse...

Au sein d'un même domaine, les origines des acteurs sont multiples : l'aérodynamicien est confronté à l'hydrodynamicien, le coureur océanique au spécialiste du dériveur ou du *match racing*¹.

La force d'une équipe réside bien sûr dans la qualité de chacun de ses membres. Le *Curriculum Vitae* de chaque membre du *Team New Zealand*, vainqueur de l'édition de 1995, est à ce titre éloquent (plus de cinquante titres mondiaux à bord du bateau, dont un champion olympique, plusieurs vainqueurs d'Admiral's Cup², de Whitbread³ et de championnat du monde de *match racing*. Le juriste du défi est avocat de profession et ancien champion du monde de dériveur).

Mais il n'est pas suffisant.

Ces mêmes néo-zélandais ont échoué en finale des *challengers*⁴ en 1992, alors que leur bateau était notoirement plus manœuvrant que celui de leurs adversaires, les italiens de *Il Moro Di Venezia*⁵. Car la Coupe de l'America, malgré le déploiement des moyens, la rigueur de la préparation, la qualité des bateaux, reste une série de régates entre des équipages concurrents.

L'objectif n'est pas de faire au mieux, mais de faire mieux que ses adversaires. La

¹ Match Racing : régates de type "duel", opposant deux voiliers l'un contre l'autre.

² Admiral's Cup : compétition de course au large de haut niveau organisée tous les deux ans par le RORC (*Royal Ocean Yacht Club*) (île de Wight, Royaume-Uni), opposant des équipes nationales de trois bateaux.

³ Whitbread : Course autour du monde en équipage avec escales.

⁴ Challenger : celui qui lance un défi pour conquérir la Coupe.

⁵ Il Moro di Venezia : bateau du défi de Raul Gardini, skippé par Paul Cayard.

compétition est relative. La démarche d'un syndicat sera d'autant mieux assurée qu'elle pourra s'appuyer sur une perception précise des efforts entrepris par les équipes concurrentes.

Les pays anglo-saxons sont, de ce point de vue, habitués à des échanges fréquents, aussi bien au niveau des marins que des architectes ou des scientifiques. Les plus mobiles et les plus ouverts à l'échange sont incontestablement les néo-zélandais et les américains. Le *Team New Zealand* a ainsi recruté Tom Schnakenberg (australien) et Doug Peterson (U.S.A.). Parallèlement, des marins néo-zélandais partaient encadrer des défis étrangers, notamment le défi japonais (John Cutler, Peter Evans et Chris Dickson).

Mais la clé de la réussite réside dans la capacité à conjuguer les talents.

La qualité individuelle et l'expérience des membres du défi de Sète⁶, par exemple, ne sont pas sans comparaison avec celle du syndicat vainqueur, qu'il s'agisse des navigateurs, des concepteurs des voiliers ou des équipes de soutien. Mais les résultats obtenus par les divers secteurs du syndicat ont été très inégaux. Or le niveau général d'un syndicat est nivélé par ses points faibles.

A l'inverse, le *Team New Zealand* offre l'apparence d'une grande homogénéité : équipage de qualité, naviguant sur des bateaux performants, soutenu par des équipes météo et techniques efficaces, financé par des sponsors fidèles, relayé par une communication judicieuse. Le choix même du nom du syndicat (notion de "team⁷") révèle cette volonté de cohésion.

Il est frappant de constater que Peter Blake ait privilégié la cohésion de son équipe au recrutement de talents individuels. Ainsi, l'architecte et le barreur les plus réputés et les plus expérimentés dans son pays (Bruce Farr et Chris Dickson) n'ont pas été retenus.

Le maintien de cette cohésion entre toutes les composantes du défi a été un des objectifs du programme de préparation, qui a été construit autour de projets intermédiaires (Whitbread, Trophée Jules Verne⁸...) mettant en œuvre les différentes compétences.

La confiance et la motivation au sein du groupe, indispensables pour supporter la

⁶Défi de Sète : il s'agit du défi déposé par le Yacht Club de Sète. Ce défi sera nommé dans la suite du texte "défi de Sète" bien que des divergences devue soient apparues entre le Yacht Club et le syndicat.

⁷ Team : équipe.

⁸Trophée Jules Verne : trophée récompensant le voilier le plus rapide sur un tour du monde (en moins de 80 jours) Brest/Brest.

pression de cinq mois de compétition, a ainsi pu se développer sur le fondement de projets concrets, sans que la capacité critique de chacun des membres du syndicat n'en soit émoussée.

-2- La préparation prime l'action

Les choix stratégiques initiaux pèsent lourds dans la construction d'un syndicat : choix des hommes, bien sûr, mais également conception générale du défi et modalité de sa mise en oeuvre. Chaque décision coûte cher, en temps et en moyens.

Cette inertie des comportements est renforcée par le règlement de la Coupe, qui limite à deux le nombre de bateaux neufs.

Les deux derniers défis vainqueurs (*Team New Zealand* et *America*³⁹) se sont donnés le temps de la réflexion, tout en s'ouvrant à des compétences nouvelles pour les aider à appréhender le problème dans son ensemble.

L'acte fondateur du syndicat *America*³ a ainsi été le "manifesto", élaboré en commun par les principaux responsables du défi. Il pose clairement les raisons d'être du défi et les grandes règles de son fonctionnement, dans toutes ses composantes.

Plus significative encore est la démarche du *Team New Zealand*. Tirant les leçons de l'expérience malheureuse de 1992, Peter Blake décide d'organiser un séminaire de trois semaines, deux ans avant la Coupe de 1995, réunissant une partie de la future équipe et Pete Mazany, professeur en *management* à l'Université d'Auckland. L'objectif fixé est de définir les valeurs et les principes qui soutiendront une nouvelle participation. Les choix déterminants sont effectués à ce moment là : mode de *management*, principe des deux bateaux développés simultanément...

Le défi de Sète est rapidement confronté, après la fin de l'édition de 1992, aux difficultés financières du lancement d'un nouveau défi. L'approche a alors été de décomposer le défi en différents secteurs, et de les aborder séparément, notamment financièrement : une équipe sportive, une démarche de recherche et de conception et le lancement d'un nouveau syndicat. Il en est résulté des premiers éléments de rigidité dans la conduite générale du projet.

Cette opposition de l'approche par secteurs et de l'approche par projets conduit à des solutions radicalement différentes pour *l'entraînement*. D'un côté, la recherche de

⁹ *America*³ : défi vainqueur de l'édition 1992, défendant La Coupe pour le San Diego Yacht Club

l'excellence d'une équipe sportive, qui accumule avec un grand succès les compétitions, de l'autre, la conduite de projets intermédiaires sur lesquels sont associés les différentes compétences.

De ce point de vue, la Nouvelle-Zélande s'est appuyée sur le montage de projets sportifs spécifiques (par exemple, la Whitbread), lorsque les Etats-Unis, par exemple, peuvent se contenter de tirer les enseignements et les expériences des nombreux projets de grands voiliers de compétition qui y sont menés.

La différence de préparation entre les défis s'est clairement manifestée pendant la compétition.

Les deux derniers défis victorieux sont d'abord les seuls à avoir régulièrement et significativement progressés pendant les cinq mois de la Coupe. *Team New Zealand* et *America³* ont tout deux donné l'impression de disposer de réserves de performance. **La bonne gestion du temps débouche ainsi sur une gestion des risques :** *America³* n'a pas utilisé, en 1992, son quatrième et dernier bateau neuf, a priori le plus performant. *Team New Zealand* n'a pas retenu le plan de voilier qui lui semblait le plus efficace, préférant s'en tenir à des solutions éprouvées et maîtrisées durant la phase finale de la Coupe en 1995.

Au contraire, le défi de Sète a donné l'impression de courir contre le temps. La courbe de progression du voilier est chaotique. Les progrès constatés sur un bateau ne sont pas toujours reproductibles sur le second (ainsi les quilles des deux bateaux ne sont pas interchangeables). Les solutions "exotiques" apparaissent celles de la dernière chance, leur mise en oeuvre n'est pas dominée.

La rigueur dans la préparation est payante : *TAG Heuer*, le seul bateau du deuxième défi néo-zélandais, était en état de naviguer trois jours après son arrivée à San Diego. Il a fallu plusieurs semaines au défi de Sète pour arriver au même résultat avec France 3.

-3- *Un management participatif*

***America³* et *Team New Zealand* ont choisi une approche ouverte, tendant à permettre la conjugaison des talents et des compétences, selon des modalités notamment différentes.**

América³ a retenu un modèle synthétique. Il s'agit d'une approche exhaustive, faisant appel aux meilleures compétences (notamment scientifiques : un programme de recherche sans équivalent dans le domaine de la voile a été lancé à cette occasion). L'équipe de *management* est en mesure de réaliser les synthèses, par le choix

d'individus cumulant de fortes compétences sportives et scientifiques (Vincent Maeyerson).

Team New Zealand a pour sa part mis en place un modèle pragmatique. Il s'agit d'une approche créatrice, plaçant les sportifs au cœur du défi. Ces derniers sont au centre du processus de prises de décisions, ils définissent leur bateau en fonction des idées que leur apportent les membres de l'équipe de conception et de soutien. Un tel modèle repose sur une précieuse harmonie, mélange d'expérience et de compétence : les sportifs sont en mesure de comprendre, de valider et d'appliquer les idées qu'on leur apporte.

B. Un partenariat solide et durable

La Coupe de l'America repose sur une tradition bien spécifique dans le monde de la voile et même dans celui du sport. Les *challenges*¹⁰ sont déposés par des syndicats, association de membres d'un *yacht club*, qui décident d'armer un voilier pour conquérir la Coupe.

Aujourd'hui, face à l'augmentation des budgets, les syndicats se forment plus dans les conseils d'administration des grandes entreprises que sur les pontons. Fortune et élégance n'ont pas disparu de la compétition, elles sont devenues finance et image : la Coupe de l'America a connu depuis 15 ans une transformation qui l'a imposée comme un des grands événements sportifs médiatiques de la planète, avec les jeux olympiques et la Coupe du monde de football.

Cette transformation a ses contreparties. Elle impose la mise en place d'un partenariat élaboré entre le *yacht club*, les structures juridiques du défi et ses partenaires de tout type, notamment financiers et technologiques.

-I- De la nécessité d'un partenariat durable

Force est de constater que les défis réussis de 1995 sont ceux qui ont su fidéliser leurs partenaires.

Le cas de Peter Blake est, à cet égard, frappant : son nom rallie les mêmes entreprises depuis plus de dix ans (ENZA, STEINLAGER) autour de projets sportifs divers.

Pact 95¹¹ fait également preuve de cette suite dans les idées. Ce défi repose sur

¹⁰Challenge : défilancé au détenteur de la Coupe dans le but de la conquérir.

¹¹*Pact 95* : un des syndicats prétendant à la défense de la Coupe pour le compte du San Diego Yacht Club en 1995

un concept éducatif. Son programme d'éducation, inspiré de la démarche générale, et notamment technologique, du défi a attiré de nombreuses entreprises. Fort du travail en profondeur accompli jusqu'en 1995, ce syndicat est choisi dès le début de l'année 1996 pour représenter le New York Yacht Club, premier club à avoir déposé un défi pour la prochaine édition de la Coupe. Il s'appuie en cela sur un club d'entreprises séduites par l'idée de mêler sport, éducation et technologie.

La situation des défis français est paradoxale. Marc Pajot a été le premier à afficher le *sponsoring* dans la Coupe de l'America (par l'opération *French Kiss*¹²). Pourtant, il a connu de sérieuses difficultés, en 1987, 1992 et 1995, pour fidéliser ses partenaires au-delà d'une participation. Cette situation lui a imposé une recherche permanente de nouveaux *sponsors*. Au-delà de ses effets sur la conduite du projet, elle a produit une lutte acharnée entre les deux syndicats qui travaillaient en France au montage de défis pour 1995.

Les effets d'une telle opposition sont destructeurs et vont à l'encontre du but recherché.

Le défi déposé par le Yacht Club d'Antibes, pourtant doté de plusieurs atouts, n'a pas pu tenir sa position *d'outsider*. La démarche entreprise, prometteuse à bien des égards, n'a pu être conduite à son terme.

Le défi de Sète, lui-même, a souffert de cette opposition. Elle a conduit à un renforcement de la politique de cloisonnement des activités et a fragilisé le syndicat vis-à-vis de ses partenaires.

C'est finalement par un montage tardif faisant appel à un dispositif public de défiscalisation de certains investissements réalisés dans les départements d'outre-mer, conjugué à un autre dispositif public d'aide à la copropriété maritime, que le défi de Sète a pu réunir un budget en rapport avec ses visées.

-2- Des méthodes pour fidéliser ses partenaires

La relation de partenariat repose sur des prestations mutuelles.

Le souci de valoriser les partenaires est manifeste chez *Team New Zealand* : il se lit sur le bateau lui-même. L'harmonie entre le syndicat, les cinq sponsors principaux et le symbole du pays est apparente à travers le marquage. Chaque partenaire trouve naturellement sa place, en situation d'égalité sur la coque, la voile et la bôme.

A l'inverse, l'identification des partenaires sur les bateaux du défi français est confuse et donne l'impression d'un grand éparpillement. Il en est résulté, d'ailleurs,

¹²*French Kiss* : nom du bateau du défi de Marc Pajot en 1987, inspiré par le nom du sponsor "KIS".

une absence de lisibilité des partenaires du défi : l'étude réalisée dans le cadre de la Mission parlementaire révèle que : "Le sponsor choisi pour donner son nom au bateau lors des trois dernières participations françaises (*French Kiss*, *Ville de Paris* et *France 2-France 3*) se retrouve fortement privilégié en terme de notoriété. Cette mise en valeur particulière réduit les retombées médiatiques de l'ensemble des autres partenaires". Aucun d'entre eux n'atteint un niveau de notoriété significatif (Canal +, le plus mentionné de ces derniers n'est cité que par 11% des français connaissant la Coupe de l'America devant le Groupe Legris Industries avec 9% et la Ville de Sète avec 8%).

De la même façon, la valorisation du partenaire repose sur le souci de retours graduels, à travers des opérations de communication interne mais aussi par la participation à des compétitions intermédiaires. La Coupe apparaît plutôt comme une consécration que comme une émergence, aussi bien pour les membres du syndicat que pour ses partenaires (par exemple, ENZA et Peter Blake).

En retour, les partenaires doivent être prêts à jouer le jeu d'une opération collective qui devra durer plusieurs années.

Une telle association s'est révélée difficile en France.

En 1992, la ville de Paris et le Groupe Legris Industrie, au prix d'un engagement très lourd pour ce dernier, ont supporté la plus grande partie des financements du défi. En revanche, le partenariat technologique avec des grandes entreprises du secteur de l'aéronautique s'est révélé chaotique et a abouti à un constat d'échec un an avant la compétition.

En 1995, si le Club America regroupant un grand nombre d'entreprises apportant des prestations limitées a été un succès certain, la recherche de partenaires financiers de grande ampleur a été plus difficile. Le parti pris par les responsables du défi de Sète de compartimenter les apports aux différents secteurs d'activité du syndicat rendait délicat l'approche cohérente d'un groupe de sponsors.

Par ailleurs, le défi déposé par le Yacht Club d'Antibes n'a pas été en mesure de boucler son tour de table, alors que des partenaires de taille ont présidé à sa naissance.

Pourtant, au regard des budgets mis en oeuvre, la faculté d'associer plusieurs partenaires semble incontournable.

Elle passe par un équilibre entre les différents sponsors (ainsi, les sponsors principaux du *Team New Zealand* sont une marque de l'agro-alimentaire, un brasseur, une entreprise automobile, un constructeur informatique et une chaîne de

télévision).

Elle passe également par un enracinement dans les secteurs industriels concernés par la Coupe de l'America, au premier rang desquels figurent l'industrie nautique et les industries de haute technologie. *Team New Zealand* mais aussi *Pact 95* ont été les zélés promoteurs de leurs partenaires technologiques. *Team New Zealand* a ainsi instauré une collaboration avec les constructeurs de ses bateaux, le fournisseur des cordages, le concepteur des voiles et le responsable de la technologie composite, collaboration qui s'est révélée fructueuse (tous ont connu une importante augmentation de leur chiffre d'affaires après la Coupe).

Un partenariat à la fois technologique et financier a été entamé par le défi de Sète en 1995, notamment avec la société Citroën. Mais il n'a pas porté ses fruits, du fait du manque d'approfondissement des relations. De la même façon, le partenariat avec France Télévision a été décevant, du fait de la rapide dégradation de l'image du défi français.

C. Une stratégie financière claire et souple

-1- Un budget pour des ambitions

Les budgets affichés pour l'édition de 1995 restent très disparates, alors même qu'ils sont en net recul par rapport à 1992 (ils avaient alors varié d'environ 100 à 400 MF). Pour un même objectif de victoire, ils passent de 80 MF pour *Team New Zealand* à près de 200 MF pour *Nippon Challenge* ¹³.

En 1992, la hiérarchie des budgets était en corrélation presque parfaite avec celle des résultats. En 1995, cette relation est brisée : **moins que la taille du budget, c'est l'adéquation des ambitions au budget qui est une condition de la réussite.** Ainsi, *TAG Heuer*, avec un budget affiché de moins de 30 MF, se révèle comme étant un des syndicats les plus performants parmi les *challengers*.

-2- Une qualité d'adaptation aux objectifs des partenaires

La mise en place d'un défi serein suppose une visibilité financière, en terme de budget et de trésorerie.

Certains syndicats ont privilégié la possibilité de retours progressifs, par une

¹³Nippon Challenge défi japonais pour la Coupe 1995.

politique de communication interne permanente mais également par de la communication externe sur des compétitions intermédiaires (*Team New Zealand*).

La prise en compte de ces compétitions renchérit le budget total du *sponsoring*, tout en permettant des économies d'échelle entre les projets. Elle rend de ce fait difficile les comparaisons de budgets, mais là n'est pas le point primordial.

Il est plus important de constater que ces compétitions intermédiaires, dans la mesure où elles sont bien gérées, satisfont les exigences de promotion des partenaires, et fiabilisent en conséquence leurs apports.

-3- Une qualité d'adaptation aux objectifs du défi

Tout franc dépensé doit tout d'abord être utile. Cette exigence a été élevée au rang de principe par Peter Blake. *Team New Zealand* estime que plus de 95% des dépenses de son défi ont servi la performance, contre près de 65 % pour *America*³.

La notion de dépense utile suppose que soient trouvées les valeurs de marché pour éviter les rentes de situation. A cette fin, tout partage d'intérêts entre les animateurs du défi et certains fournisseurs ou sous-traitants est risque de complaisance.

Tout franc dépensé doit ensuite être pertinent, c'est-à-dire servir au mieux la performance.

La spécialisation des structures et des comptes du défi est particulièrement néfaste à cet égard. Ainsi, le financement séparé de l'équipe sportive et des structures de recherche et de conception du défi de Sète a engendré une préaffectation de certaines ressources, lorsque celles-ci auraient peut-être été plus opportunément dépensées pour d'autres secteurs, comme la construction des bateaux.

Une autre qualité d'adaptation réside dans la capacité à gérer la trésorerie. Cette qualité est liée à la méthode de *management* et à la modalité de gestion du temps. Une des fonctions essentielles des décideurs du défi est en effet de prendre les décisions de réaffectation des ressources en fonction des objectifs visés et des progrès réalisés dans les différents secteurs.

Le défi de Sète a en permanence connu des difficultés de trésorerie. Pourtant, aucune remise en cause des grands axes du projet n'a été décidée (il a un moment été envisagé de renoncer au choix de deux bateaux neufs), alors même que les difficultés de gestion monopolisaient de plus en plus lourdement les ressources humaines du défi. Il en est résulté une forte inadéquation entre les objectifs parfois très ambitieux et les moyens en fait accordés (cellules météorologie et optimisation des performances sur

l'eau, par exemple) et, au total, une forte disparité dans les degrés de préparation des différentes composantes du défi.

D. Une politique de communication au service du défi

L'existence d'un public est une nécessité. L'équation du défi tient dans l'obligation d'assurer des retombées pour les sponsors, afin de rendre possible leur appui financier. C'est la principale fonction d'une politique de communication.

-1- Les caprices de l'opinion

L'image d'un sportif est éminemment instable. Elle fluctue au gré de ses résultats sportifs mais aussi de sa perception par le public. Ce constat s'applique particulièrement bien à la Coupe de l'America.

Team New Zealand n'est devenu populaire qu'après le début des épreuves, lorsqu'il a commencé à aligner les victoires. Avant la Coupe, c'est *TAG Heuer*, le petit défi mené par les deux génies nationaux, Chris Dickson et Bruce Farr, qui possédait les faveurs de la grande majorité des néo-zélandais (80 % d'entre eux : sondage d'octobre 1994).

En 1992, Bill Koch¹⁴ avait eu encore plus de difficultés à acquérir une image durablement positive. Ce n'est qu'après sa victoire en finale contre les italiens que ses mérites ont été reconnus.

Ces deux exemples montrent que **la victoire possède un effet irrésistible** : elle emporte une image positive, alors même que le défi victorieux avait connu une mauvaise presse. De même, le cas du défi de Sète révèle qu'il est difficile d'assumer un revers sportif par trop décalé avec les objectifs de victoire affichés.

-2- La possibilité de construire une image durable

Elle résulte d'un travail de fond consistant avant tout à remplir le contrat que s'est fixé le défi.

Pact 95 en est la meilleure illustration : son résultat sportif a été mitigé. Le bateau dispute la finale de la Coupe, pour la perdre, et l'équipage en reste à la finale des *defenders*.¹⁵ Mais le syndicat réussit parfaitement l'initiative pédagogique qu'il a lancée. Aussi bien dans les écoles que sur la base du syndicat, à San Diego, le défi est

¹⁴Bill Koch :Dirigeant du syndicat *America*³.

¹⁵Defender : celui qui défend la Coupe convoitée parle *Challenger*.

exemplaire dans son souci d'expliquer et d'éduquer.

Le défi espagnol, de la même façon, recueille les fruits d'une participation bien dosée. Le bateau s'améliore au cours des régates, son équipage entretient un capital de sympathie lié à son statut de nouveau venu. Leur approche est une réussite en 1995.

TAG Heuer enfin garde une image positive. Il étonne, pendant toute la durée de l'édition de la Coupe 1995, par son efficience : atteindre ses objectifs avec une étonnante économie de moyens et une grande intelligence dans la gestion des ressources.

Ces trois défis remplissent le contrat raisonnable qu'ils s'étaient fixé. Leur image est durablement positive.

-3- *Le principe de prudence*

Par comparaison, il est imprudent de ne construire sa communication que sur la perspective de victoire.

Certes, cette stratégie permet de capitaliser au plus vite sur la popularité escomptée en cas de victoire, dans la recherche de partenaires mais aussi, par exemple, dans la négociation des droits de retransmission télévisuels.

Mais la prise de risque est maximale : toute contrariété devient difficile à gérer vis-à-vis du public (ainsi la chute de France 2 ou la dégradation du bateau après un choc violent sur la quille à la veille du début des compétitions). Finalement, les partenaires, attirés par la perspective de victoire, seront prompts à abandonner le syndicat : une communication imprudente est peu compatible avec la pérennité des efforts d'un syndicat. **L'important n'est pas de convaincre mais de faire ses preuves.**

La sagesse semblerait plutôt imposer une politique de communication prudente vis-à-vis du grand public et valorisante pour les partenaires. Une telle politique a été élevée au rang de stratégie par *Team New Zealand*, qui a su gérer une image d'humilité, de simplicité et de sérénité alors même que ses résultats sportifs devenaient éloquents.

*

Management exemplaire, partenariat solide et durable, stratégie financière adaptative, politique de communication au service du défi, les éditions précédentes de la Coupe, notamment les deux dernières, révèlent un certain nombre de dénominateurs communs aux défis réussis.

Mais le succès reste opportuniste. Au-delà de ces principes généraux, il couronne une capacité à conjuguer les conditions propres à une édition de la coupe et le talent particulier d'une équipe soutenue par un pays.

II. La Coupe de l'an 2000 vue de France

La Coupe de l'America a connu depuis 15 ans une transformation qui l'a imposée comme un des grands événements sportifs médiatiques de la planète, avec les jeux olympiques et la Coupe du monde de football. Pris en main par les néo-zélandais qui ont entendu le défendre à une date symbolique, le vieux trophée franchit une étape supplémentaire dans la route à la popularisation : en l'an 2000 dans la baie d'Auckland, la Coupe trouve son arène.

Au-delà de sa beauté naturelle, le site d'Auckland est particulièrement adapté à l'organisation d'une telle compétition : le vent, apporté par les dépressions du Sud Pacifique, y est abondant. Les régates auront leur public en direct, disposé sur les reliefs de la baie autour du site des régates. Loin de la confidentialité brumeuse dans laquelle elle était confinée depuis 1988 à San Diego (Californie), la Coupe sera portée par la passion des néo-zélandais pour la voile (un bateau pour deux habitants selon les statistiques locales) et par les *supporters* étrangers.

Face à ces conditions de course renouvelées, la **France dispose de nombreux atouts**, et notamment d'un fort potentiel en matière de course à la voile.

Mais une participation française devra se construire en fonction des circonstances propres à notre pays et à notre continent. L'indispensable soutien de partenaires privés et publics dépendra en effet de cette capacité à enracer un projet dans la société qui le supporte.

A. Des conditions de course renouvelées

La Coupe de l'America reste une série de régates entre voiliers opposés l'un à l'autre (les matchs) sur un parcours de quelques nautiques, disposé entre des bouées. Par ailleurs, le type des voiliers reste identique : il s'agit des Class America, apparus en 1992 à San Diego, définis par une jauge qui laisse libre cours, à l'intérieur des règles qu'elle définit (notamment une formule mathématique entre une mesure de la longueur, le déplacement et une mesure de la surface de voilure), à la créativité et la science des concepteurs.

Mais les organisateurs néo-zélandais ont manifesté leur intention de rendre l'événement plus vivant. Le choix du site, aujourd'hui arrêté, est un élément fondamental. Il sera complété ultérieurement par la définition des conditions de course.

-1- Un site de compétition passionnant

Le plan d'eau donne aux régates leur personnalité.

Le site retenu est la baie de Hauraki, à 15 nautiques au nord d'Auckland.

Protégé à l'ouest des vents dominants par des reliefs élevés (400 mètres en moyenne), il est formé d'îles et d'une presqu'île qui le ceinturent au nord et au sud.

Le vent synoptique répond au régime des dépressions qui nous est familier, à la différence près que la rotation des vents se fait en sens inverse de celle de nos latitudes. Les forces mesurées au niveau du plan d'eau varient généralement dans une fourchette comprise entre 5 et 25 noeuds, avec la possibilité de vents plus forts.

Les vents locaux sont liés aux phénomènes thermiques : ils créent deux types de brises opposées en direction (sud-ouest et nord-est).

Le plan d'eau est capricieux : au vent rendu turbulent par son parcours terrestre s'ajoutent un courant de marée de l'ordre de 1 à 1,5 noeuds et un clapot particulier.

Le site des régates est donc très spécifique. Aucun site en France ne semble, en première analyse, reproduire ses caractéristiques.

-2- Des conditions de course susceptibles de créer le match

Dans la terminologie anglo-saxonne de la Coupe de l'America, chaque rencontre entre deux voiliers s'appelle un "match", la rencontre finale entre le vainqueur de la sélection des *challengers* et le vainqueur de la sélection des *defenders* (ou le *Defender* s'il est unique) recevant l'honneur sans partage d'être nommée "*The Match*".

Lors de la dernière édition de la Coupe, le résultat des confrontations n'a que

rarement atteint le degré d'imprévisibilité qui justifie pleinement ce vocabulaire : ainsi, 61 % des voiliers qui ont passé la ligne de départ en tête et 85 % des voiliers qui ont passé la première marque de parcours en tête ont remporté leur course.

Le plan d'eau de Hauraki, à lui seul, contribuera à modifier cette situation : force et caprice du vent et de la mer seront en permanence susceptibles de remettre en cause les situations acquises.

Mais il est dans l'intention des organisateurs de la prochaine édition de la Coupe d'aller au-delà de ce constat lié aux conditions naturelles.

La prochaine édition de la Coupe de l'America est régie par les termes du protocole du 23 avril 1996, remplaçant celui du 12 mai 1995, conclu entre le Royal New Zealand Yacht Squadron (RNZYS), détenteur du trophée, et le New York Yacht Club (NYYC), *Challenger* de référence, dans le respect du cadre juridique fixé par l'Acte de donation de la Coupe de l'America, ses amendements et résolutions interprétatives, et les décisions du Comité d'arbitrage de la Coupe de l'America.

Ce protocole prévoit que les conditions de course devront être définies pour le 31 décembre 1996, ou au plus tard pour le 31 mars 1997 si le RNZYS et le NYYC n'arrivent pas à s'entendre, un Comité d'arbitrage de la Coupe de l'America tranchant les différends en suspens.

Il est donc trop tôt pour connaître dans le détail les conditions de course. Mais d'ores et déjà, des novations majeures sont envisagées, dont la possibilité de scinder chaque match en trois courses, le premier à remporter deux courses gagnant le match, et l'éventualité de ne pas arrêter une course dont le départ aurait été donné, le vent dut-il forcer au-delà des limites habituelles pour des voiliers conçus comme des formules 1.

-3- Un opportunisme de bon aloi

Les conditions de course relèvent largement du pouvoir de codécision du détenteur de la Coupe et du *challenger* de référence. Ce dernier a manifesté la volonté de partager ses prérogatives avec les autres *challengers* au sein d'une association des *challengers* qui se substituerait à lui. Mais il a pris le soin de conserver la majorité des voix dans le bureau de l'association et n'entend pas céder son siège à la table de négociation avec le RNZYS.

Les autres *challengers* disposeront donc d'un droit d'information, éventuellement d'un pouvoir de pression, certainement pas d'un pouvoir de codécision.

Au lieu de prétendre faire les règles, ces *challengers* auront tout intérêt à en tirer le meilleur profit en s'adaptant aux conditions créées.

A ce titre, il sera important qu'un défi français participe dès la date de clôture des

inscriptions normales (le 14 mai 1996) aux réunions de l'association des *challengers*, dans le but de recueillir toutes les informations utiles.

Par ailleurs, le souci de pragmatisme et d'adaptabilité doit également prévaloir pour la veille technologique, l'observation des syndicats étrangers, la navigation sur place et les contacts directs avec les organisateurs néo-zélandais.

B. Un secteur voile dynamique mais fragile

La Coupe de l'America est l'épreuve reine de la voile. Elle dispose d'une forte notoriété dans le public (50% des français la connaissent), exerce un effet d'entraînement sur la couverture médiatique de la voile (le temps d'antenne réservé à la voile est multiplié par deux ou trois lors des années "Coupe America") et est associée au rang d'un pays dans la compétition mondiale en matière de voile (plus de la moitié des français connaissant la Coupe de l'America voient dans cet événement une capacité à prouver au monde l'excellence de la France en matière de voile).

De fait, la Coupe de l'America couronne les efforts et les résultats d'un pays en matière de voile. De ce point de vue, la première place de la Nouvelle-Zélande n'est pas, à ce jour, usurpée.

La France ne manque pas de potentiel, mais ses capacités sont limitées par un extrême éparpillement.

-I- Des sportifs de haut niveau... livrés à eux-mêmes

La France est une grande nation du nautisme.

Depuis qu'Eric Tabarly a gagné la Transatlantique en solitaire, en 1964, peu de titres, peu de records de premier plan ont échappé à la France : Jeux Olympiques, Admiral's Cup, Whitbread, Match Racing, circuit mondial de 50 pieds IOR¹⁶, Circuit mondial des Mumm 36¹⁷, Tours du monde en solitaire¹⁸, ... Ces résultats de tout premier plan n'ont été rendus possibles que par l'existence d'un grand nombre d'individus de haut niveau.

Contrairement à la voile olympique, la course au large souffre d'une évidente désorganisation. La fédération internationale (International Yacht

¹⁶50 pieds IOR : bateaux d'une dizaine de mètres, répondant à la jauge IOR, dont le circuit mondial a réuni les meilleurs compétiteurs de course au large.

¹⁷Mumm 36 : bateau monotype de 10,92 m dont le circuit mondial réuni les meilleurs compétiteurs de course au large.

¹⁸ Notamment le BOC Challenge (avec escales) et le Vendée Globe (sans escale).

Racing Union) canalise mal la profusion d'initiatives qui conduisent à une multiplication d'événements et de courses. Ce même défaut se retrouve au niveau national : la fédération française de voile maîtrise avec difficulté le secteur qu'elle qualifie "d'habitable", par opposition au secteur olympique.

Ce dynamisme est rassurant et sain dans la mesure où il n'enferme pas la voile dans le cadre de compétitions traditionnelles. Il est par ailleurs inhérent à une certaine forme de pratique sportive associée aux notions d'aventure et de liberté, notamment en ce qui concerne la course océanique.

Cependant, ses conséquences deviennent malheureuses lorsque l'excès de dispersion rend difficile la concentration des moyens nécessaires au montage de projets sportifs. La forte proportion d'événements franco-français privilégiant le spectaculaire éloigne parfois les sportifs de la confrontation internationale où se retrouve l'élite de la voile.

De plus, une certaine réticence s'installe chez les partenaires financiers face au manque de fiabilité de certains projets. **L'échec des deux défis français de 1995 n'a fait qu'accentuer une dégradation des rapports entre la voile et le monde économique.**

La voile française manque aujourd'hui de grands projets : la France, détentrice du trophée en 1991, n'a pas participé à l'Admiral's Cup en 1995. Sa participation en 1997 reste incertaine. Les projets pour l'engagement d'au moins un équipage français à la Whitbread en 1997 manquent encore de financement.

Les sportifs sont les premières victimes de ce système : livrés à eux-mêmes pour la recherche de *sponsors*, la constitution d'équipages, l'organisation des entraînements, ils éprouvent les plus grandes difficultés à mettre en place des structures dotées d'un minimum de pérennité.

Leur culture ne les y incite pas.

Les sportifs de haut niveau manquent de polyvalence, à la fois technique (*cf.* la spécialisation poussée des postes à bord des "Class America" français) mais aussi professionnelle (les membres des équipages néo-zélandais et américains étaient le plus souvent à la fois des sportifs de haut niveau et des professionnels du nautisme : chercheurs, maîtres-voiliers, constructeurs, électroniciens, juristes,...). Totalement investis dans leur compétition, ils n'ont pas été encouragés à développer des compétences multiples (par comparaison, le principe de la double responsabilité prévaut dans les organisations néo-zélandaises ou américaines).

Cette situation est préjudiciable à double titre : elle place les sportifs en situation de totale dépendance vis-à-vis des promoteurs de projets sportifs et rend plus difficile leur reconversion. Il en résulte des comportements de repli et la création de postes réservés qui rendent difficiles la mise en oeuvre de travaux collectifs et le maintien d'un esprit critique dans l'action.

Les sportifs ont mûri avec les expériences passées.

La majorité des sportifs rencontrés souhaite que se mette en place des échanges permanents.

Au sein même des pratiques sportives, la mise en place d'entraînements collectifs regroupant les meilleurs spécialistes des différentes disciplines ne peut que favoriser une progression du niveau général. Ainsi les entraînements de "match racing" organisés par la fédération française de voile et le travail de certains centres d'entraînement, tel celui de Sète, contribuent à cette amélioration.

Les rencontres organisées sous les auspices de la Mission entre sportifs de haut niveau, scientifiques et architectes, même si elles ont révélé des difficultés de compréhension mutuelle, ont été, pour leur part, d'un grand intérêt. Elles méritent d'être poursuivies et approfondies, à l'instar de toute initiative permettant aux sportifs de développer une culture de projet.

-2- Un capital technologique dispersé

Forte de son industrie nautique et de ses participations à la coupe de l'America, la France est un des pays qui dispose d'un important potentiel technologique pour la conception et la construction d'un voilier de compétition.

En collaboration avec l'Institut français des architectes navals (IFAN), la Mission a mis en place des groupes de travail ayant pour but de réaliser un état des lieux des technologies existantes et de proposer les actions permettant de les développer.

Il en résulte que **la France dispose des technologies indispensables à la conception et à la construction de voiliers de compétition.** (ex : logiciels de conception assistée par ordinateur, coques en composites complexes, accastillage en titane, voiles en matériaux complexes,...). Certaines d'entre-elles sont d'ailleurs couramment utilisées par l'industrie nautique pour la réalisation de prototypes ou de voiliers de série

La France maîtrise également la plupart des technologies qui donnent un net avantage par rapport aux équipes qui ne les possèdent

pas.

Cet acquis résulte directement des importants efforts accomplis pour la Coupe de l'America depuis plus de vingt ans. L'existence de compétences dans les centres de recherche français, qu'ils soient civils ou militaires, publics ou privés, a permis ces progrès et favorise cette maîtrise (ex: les essais en eau calme dans les bassins de carènes, la conception informatisée des formes de voile, l'étude en soufflerie des appendices..).

Des lacunes existent cependant : par exemple, les essais de tenue à la mer en bassin sur houle oblique, les essais de voiles dans des souffleries à gradient, la fabrication de voiles moulées (technologies protégées par des brevets industriels)...

Cet important potentiel technologique positionne bien la France face aux technologies émergentes qui sont par nature difficiles à identifier. Elles peuvent être novatrices, non conventionnelles ou futuristes et font appel aussi bien à l'imagination qu'au prolongement de concepts théoriques. Elles peuvent être décisives (exemple : la quille *d'Australia II*¹⁹, qui a permis de mettre fin à 125 ans de domination américaine) mais exigent d'être parfaitement maîtrisées et intégrées (exemple : la grande voile à fente du défi de Sète, peut-être une idée en avance).

Certaines sont identifiables mais chères car elles relèvent d'un travail de recherche à long terme. (ex : écoulements instationnaires, modélisation globale dynamique de tous les éléments d'un voilier...). A l'opposé, d'autres peuvent être peu onéreuses et relèvent parfois du coup de génie ou du transfert de technologie en provenance d'autres domaines scientifiques (par exemple, les ailettes sur les quilles et les safrans).

Au total, la situation de la France face aux technologies de la Coupe de L'America est plutôt satisfaisante.

Des progrès sont cependant nécessaires, pour combler d'éventuels retards mais également pour participer à la compétition technologique que sous-tend la Coupe de l'America.

L'optimisation, la rationalisation et la mise en relation des outils existants sont aujourd'hui encore sources de gains importants. Par ailleurs, certains outils nécessitent une validation qui repose sur une confrontation des expériences acquises.

La hiérarchie des investissements à réaliser résulte d'une analyse objective de l'état de maîtrise des technologies au regard des exigences spécifiques de la prochaine édition de la Coupe (liées notamment à l'environnement : plan d'eau particulier et nouvelles règles de course). La méthodologie mise en œuvre doit faire ressortir des

¹⁹*Australia II* : premier challenger à avoir jamais ravi la Coupe aux américains, en 1983.

priorités. Les choix appartiennent aux décideurs des défis, qui ne devront pas hésiter à recourir à des compétences ou des acquis existant à l'étranger.

Plus problématique est l'organisation des méthodes de travail.

Eparpillée, profondément individualiste, la profession n'a guère l'habitude d'un travail collectif dans le cadre de projets complexes et aux budgets largement supérieurs à ceux des opérations auxquelles elle est habituée à collaborer.

Elle est par ailleurs confrontée à une baisse des commandes qui lui sont passées, pour la conception et la construction de grands voiliers de compétition, même en provenance d'équipes françaises. La courbe d'expérience a tendance à fléchir en France.

Toutefois, l'expérience positive esquissée par le Défi déposé par le Yacht Club d'Antibes, en matière de collaboration entre des individus et des équipes d'origines différentes, même si elle est restée inachevée, est source d'optimisme.

Le regroupement des deux grands constructeurs français de voiliers doit permettre de mieux lier les efforts entrepris dans le cadre de la Coupe de l'America avec les besoins de l'industrie nautique.

Enfin, la Mission a pu noter l'adhésion d'un grand nombre de pôles de compétences (DGA, laboratoires associés au CNRS) à une volonté de démarche scientifique constructive. A ce titre, le travail de concertation entamé par l'IFAN et la Mission, à travers les confrontations de points de vue et la diffusion des idées qu'il permet, peut aider la profession à s'adapter à une compétition internationale rigoureuse.

C. Un environnement socio-économique exigeant

La participation française au prochain Défi de l'an 2000 devra tenir compte d'un environnement socio-économique profondément modifié. Plusieurs facteurs conduisent à repositionner ce type d'événement sportif: les attentes des partenaires sont à la fois plus précises mais aussi plus exigeantes, la voile de compétition doit s'articuler avec les autres pratiques nautiques, la valorisation des méthodes de *management* doit être recherchée.

-I- L'Etat modeste face à un projet d'excellence

A deux reprises au moins par le passé, l'Etat s'est lourdement engagé en faveur de défis français : pour l'édition de 1987, par la création du Comité français pour la

Coupe de l'America, et pour l'édition de 1995, par l'agrément d'un important dispositif de défiscalisation. Dans ce dernier cas, à travers les aides directes et indirectes qu'il a apportées, l'Etat a permis l'apport de la majorité des ressources du défi de Sète.

Un tel engagement n'est plus souhaitable ni possible pour l'avenir.

L'Etat n'a pas vocation à se substituer à l'initiative privée. C'est d'elle que dépend la mise en place des défis et c'est à elle qu'il appartient au premier chef de les financer. Par ailleurs, la rigueur budgétaire actuelle rend difficile un engagement financier élevé, que ce soit sous la forme de dotations budgétaires ou de réductions fiscales.

Cependant, une participation française à la Coupe de l'America est au nombre des projets d'excellence qui engagent le pays. Elle est donc d'intérêt national à la condition d'être doublement exemplaire, par la qualité des partenariats entre intérêts publics et privés et par la mobilisation d'un large public autour du projet sportif et technologique.

L'intérêt public est manifeste :

- **économiquement**, dans la mesure où une participation française profite au secteur de l'industrie nautique (l'industrie nautique représente 3.000 entreprises, emploie 20.000 personnes pour un chiffre d'affaires de 10 milliards de francs),
- **socialement**, si elle permet un développement de la pratique de la voile. Le potentiel de développement est fort :

. en 1995, 55.000 licences "adulte", 20.000 licences "jeune", 140.000 licences "école", 500.000 stagiaires dans le réseau des Ecoles françaises de voile à comparer à 3 millions de pratiquants (estimation FFV),

. un français de plus de quinze ans sur deux pratique ou aimeraît pratiquer la voile,

. la Coupe de l'America porte en elle les valeurs qui correspondent aux tendances actuelles des goûts et comportements des français vis-à-vis du sport (proximité avec les éléments naturels, évasion, découverte et aspect technologique).

Au-delà de ces aspects, la Coupe de l'America est l'occasion d'une aventure nationale, source de fierté et d'optimisme, dans la mesure où elle est largement partagée et conduite avec sérieux et enthousiasme.

Aussi, il **entre dans la vocation des pouvoirs publics de soutenir une participation française dotée de réelles chances de succès**. Cependant, il doit apparaître clairement qu'un tel soutien **ne pourra être que minoritaire** et qu'il prendra des formes diverses, notamment par des apports en nature.

-2- Des entreprises confrontées à une exigence de performance

Compétition sportive mondiale relevant principalement de l'initiative privée, la Coupe de l'America a toujours connu des relations étroites avec son environnement économique immédiat et avec ses partenaires financiers.

Face à une contrainte financière de plus en plus forte, les investisseurs ont tendance à exiger un juste retour de leur démarche de *sponsoring*. Ces nouvelles attentes les conduisent à recentrer leurs moyens financiers et à rationaliser leurs critères d'intervention.

Les prochains défis devront s'adapter à ces nouvelles exigences , en formalisant les relations avec leurs partenaires, et en proposant de nouvelles formes d'intéressement notamment sous la forme d'une communication interne particulièrement adaptée.

Au-delà de la démarche de *sponsoring*, **il est souhaitable que les partenaires financiers et technologiques des défis puissent s'investir dans l'ensemble de la conduite du projet**, en diffusant leur propre culture de gestion et de *management*.

En retour, le défi peut constituer un modèle de management susceptible d'être transposé à la conduite de projets industriels et à la gestion des organisations complexes.

-3- Une société en mal de projets collectifs

Les relations entre les français et la mer ont, de longue date, été ambiguës : fiers de leur puissance navale d'un temps, ils s'en détournent ensuite et s'exposent au déclin. Il faut alors la hardiesse du corsaire pour qu'ils s'enflamme de nouveau et retrouvent le goût des aventures maritimes.

Portée par les exploits des navigateurs français dans les années 60 et 70, la voile a prospéré pour devenir, durant les années 80, l'un des sports auxquels s'intéressent les français : pour preuve, les grandes équipées océaniques ont accédé aux journaux télévisés du soir.

Durant cette période, l'exploit a entraîné une pratique de masse et un engouement sportif: course au large et olympisme, la France tient sa place aux avant-postes, elle est une grande nation maritime, à l'aune du nautisme au moins.

Les français sont les champions de la course en solitaire.

Par la Coupe de l'America, ils sont confrontés à une compétition d'équipe, qui exige d'eux qu'ils mobilisent le meilleur de leurs ressources humaines et techniques pour affronter la concurrence internationale là où elle est la plus vive.

En ce sens, une participation française réussie est chargée de symbolisme. Telle est bien d'ailleurs la responsabilité qui pèse sur les promoteurs de défis : donner de la France une bonne image d'elle-même. C'est à ce prix qu'un défi peut trouver le soutien durable du public, et lui apporter l'exemple d'un dynamisme et d'un enthousiasme qui, en toute humilité, peut l'encourager à trouver la voie de projets individuels et collectifs mobilisateurs.

Face à tous ces défis, il est temps d'inscrire une participation à la Coupe de l'America au cœur des préoccupations nationales. C'est la condition pour qu'elle s'impose sans effort auprès des investisseurs.

III. Les conditions de succès d'une participation française

Obtenir un succès par la réalisation de ses ambitions, tel doit être l'objectif d'une participation réussie. Le montage d'un projet doit avant tout répondre à un souci de cohérence et de pragmatisme pour convaincre les partenaires qui lui permettront d'exister : partenaires économiques, technologiques, médiatiques et également pouvoirs publics.

A la condition d'avoir le souci d'une construction solide et pérenne, la réussite à la prochaine édition de la Coupe, si elle n'est synonyme de victoire, la prépare pour l'édition suivante de la compétition.

A. Les facteurs de la réussite

Conduire un défi, c'est concilier le sportif, le technique, la communication avec des contraintes budgétaires. Réussir une telle entreprise est un tour de force en *management*. Or, c'est bien cette capacité qui permettra l'adhésion de partenaires, cette faculté de mener à bien un projet complexe par nature.

Aussi, les facteurs clés de la réussite, qui s'attache aux valeurs et aux principes de fonctionnement du défi, doivent-ils être bien appréhendés.

-1- Courir pour des valeurs

S'engager dans l'America, c'est bien comprendre la nature, la consistance propre du trophée poursuivi, sa signification:

L'America, c'est tout d'abord une compétition, une confrontation entre des équipes de sportifs qui exige de chacun qu'il se dépasse, et de tous qu'ils surpassent les équipes adverses.

C'est une compétition sportive, un affrontement de voiliers menés par des équipages. Toute considération doit dès lors être rapportée à cette réalité. Ce sera cet équipage, avec ses facultés physiques et intellectuelles, avec ses qualités techniques, avec son mental et son éthique, qui permettra la réussite ou l'échec.

C'est une compétition entre nations. Le bateau et son équipage portent les couleurs d'un pays. Ils en sont les représentants aux yeux des autres pays. Dès lors, la responsabilité des hommes dépasse le cadre de la compétition. Leur réussite est exemplaire et leur échec collectif, à l'échelle de la nation.

C'est une compétition de haute technologie et de savoir faire. La meilleure équipe est celle qui sait se doter du meilleur bateau, donc dominer la complexité du projet. Un Class America, c'est une synthèse de recherches théoriques, de connaissances et d'expériences.

-2- Enraciner le défi

Pour exister, un défi a besoin de partenaires financiers, de sponsors. Cela ne peut s'envisager sans cultiver son public et rassembler ses partenaires.

La Coupe de l'America, épreuve phare de la voile, mélange d'histoire et de haute

technologie, où l'aventure humaine s'allie au dépassement sportif et à la réflexion du projet, possède les atouts pour être au rendez-vous des sponsors et du public, à condition de savoir enracer le défi.

Cultiver son public, être exemplaire, les valeurs symbolisées par le défi et l'image qu'il transmet contribuent à attirer la sympathie du public et permettent même un vrai travail d'éducation, particulièrement en direction des jeunes. En retour, pèse sur les sportifs la responsabilité de ne pas décevoir leur public.

En investissant sur un défi, les sponsors souhaitent se garantir un retour. Le défi doit assurer une couverture médiatique. Il doit mettre en scène de manière attractive l'événement et, par son comportement, les valeurs qu'il symbolise.

Par le recours à la recherche et à la haute technologie, par la conduite sans faille de son projet, le défi se fait le laboratoire et l'ambassadeur de l'industrie française.

Des sponsors rassemblés au sein d'une entité qui leur est propre. Elle joue une claire délégation vis-à-vis du *management* opérationnel du défi. Elle préserve leurs intérêts, notamment, lors des choix financiers.

Prévoir les retombées industrielles, le défi doit prévoir les moyens mis en oeuvre pour que soient effectifs, dès la fin de la compétition, les transferts de technologie vers les acteurs socio-économiques.

-3- Assurer une transparence de la gestion

La simplicité est mère d'efficacité, de souplesse et de clarté. Dans cette logique, toute structure s'interdit un schéma comportant des entités juridiques qui ne sont pas justifiées par le souci d'efficience.

La transparence des statuts, du fonctionnement interne et des finances est primordiale. Cette transparence doit donner confiance aux partenaires publics et privés du défi en leur garantissant une utilisation efficace des fonds grâce à une visibilité et à un contrôle des flux financiers. En outre, la participation de fournisseurs ou prestataires de services dans l'actionnariat ou l'administration du défi devra être prohibée.

L'organisation interne doit prévoir une **gestion administrative et une préparation sportive clairement distinctes** : en particulier le *skipper* et le *manager* doivent être deux personnes différentes. Le choix de structure juridique doit être dicté par l'organisation interne désirée qui, elle-même, découle de la culture du groupe constitutif du défi.

Les structures doivent permettre d'optimiser les apports des financeurs en particulier à travers une **optimisation fiscale**. L'assujettissement à l'IS et à la TVA

devra influencer le choix des structures.

Les relations entre les défis et les financeurs sont régies **contractuellement**. Les financeurs sont destinataires **d'états budgétaires et comptables réguliers**. Ces aspects doivent apparaître dans les statuts de la structure des défis. Un commissaire aux comptes doit être désigné.

Les relations entre le syndicat et le yacht-club sont contractuelles. Le contrat doit prévoir **la définition du statut du yacht-club** au sein du défi, ses obligations et ses prérogatives.

Le choix d'intégrer ou d'extérioriser les recettes commerciales doit répondre aux principes de transparence.

Les investissements sont conduits en cohérence avec les possibilités financières, **Une planification est mise en place pour anticiper et choisir des solutions pragmatiques.**

-4- Structurer une vision de l'avenir pour l'ensemble de l'équipe

Afficher des objectifs clairs, en nombre limité mais pas unique, hors des professions de foi ("la victoire à tout prix"). Il s'agit de programmer et de planifier en alliant sport, technologie et finance, sur des bases réalistes, connues des différents partenaires.

Cette projection sur l'avenir implique d'être lucide et rigoureux dans l'analyse de l'environnement, d'autant plus que le défi évolue dans une culture anglo-saxonne très différenciée de notre esprit latin. Cette observation permanente, cette veille, doit permettre de saisir les opportunités sans rompre avec les valeurs et les objectifs propres du défi. Il s'agit bien de savoir observer, de ne pas vouloir tout produire au risque de s'éparpiller et de gaspiller ses ressources, de se concentrer sur ses points d'excellence.

Les décisions fondamentales à la progression du défi sont connues et partagées par l'équipe, les options doivent être compréhensibles de tous afin d'éviter toute ambiguïté par rapport aux objectifs

Préparer les lendemains de la Compétition, la vie ne s'arrête pas à la fin du dernier matchs. Anticiper l'aboutissement du défi, afin de préserver les acquis.

-5- Rassembler les compétences, maintenir une harmonie

Réunir les meilleures compétences individuelles au service d'un groupe soudé.

Ne pas se priver de compétences étrangères, dans la mesure où elles permettent d'enrichir l'expérience et les connaissances.

Permettre une vision globale sur les axes stratégiques du défi (finance, technique, sportif, communication) et **créer une équipe pluridisciplinaire** depuis l'architecte jusqu'au *wincheur*.

Faire émerger l'intelligence collective de l'union des différents "métiers", sans chasse-gardée, sans domaine interdit, s'enrichir des différents points de vue sans en ignorer les contraintes (financières, technologiques, de délais....).

S'appuyer sur des collèges d'experts, pas uniquement scientifiques, pour valider les choix stratégiques du projet et les différentes étapes de leur exécution.

Ne pas entrer "tête baissée" dans la Coupe de l'America, savoir dérouler les différentes phases d'un projet : créativité et réflexion doivent précéder la planification. La réalisation et l'optimisation de deux Class America peuvent s'effectuer en moins de deux ans. Constituer une équipe capable de mener de telles opérations, apprendre à travailler ensemble, nécessitent, en revanche, une montée en puissance plus longue

-6- Mettre en place des étapes de validation

Cette projection dans la durée doit s'accompagner d'une mesure des risques et des progrès par des points de contrôles intermédiaires internes ou externes au groupe, par la participation à des confrontations sportives et par la validation objective des recherches entreprises.

Instituer des points de contrôles intermédiaires, à l'image des revues de projet de la qualité totale, valide la progression et permet d'apporter les corrections nécessaires.

S'imposer des confrontations sportives intermédiaires, dont certaines sur le site d'Auckland, permet de roder les options technologiques, d'aguerrir les équipiers, de trouver les automatismes de travail en commun dans toutes les facettes du défi. Cela offre aux partenaires des valorisations au fur et à mesure que le défi se construit. En fait, se trouver les étapes permet à chaque partenaire de l'opération de faire le point et de recentrer les objectifs du défi, sans fuite en avant, ni perte des investissements réalisés.

Cela implique de gérer un projet, d'animer et de conduire une équipe. **Il s'agit d'instituer un leadership fort appuyé sur des valeurs**, mettant en oeuvre le programme défini, **rendant des comptes** au groupe des *sponsors*, **rendant les arbitrages** nécessaires à la progression du défi. Ce chef de projet doit être mis en place dès le lancement du défi. Ce doit être un généraliste de haut niveau.

Par un jeu d'ajustements progressifs, le management du défi minimise les risques.

-7- Mettre les sportifs au centre du défi

La Coupe de l'America est un défi sportif, les utilisateurs doivent être au centre des décisions car ce sont eux qui en assumeront les conséquences sur l'eau.

C'est une exigence, non une complaisance vis-à-vis des sportifs : cela implique que les navigateurs soient plus que des navigateurs. Ils doivent permettre un dialogue permanent dans la définition des objectifs, les choix fondamentaux et l'évaluation des conséquences des décisions prises. Ils ont le devoir d'acquérir un professionnalisme de "metteur au point".

Garder le pragmatisme de l'utilisateur. Cela implique que les concepteurs soient capables de dialoguer avec les utilisateurs. Ce souci partagé concret de la performance est un élément de motivation, si tous admettent que seul le groupe peut sortir gagnant.

B. La conjugaison des acteurs du défi

La réussite d'un défi est une entreprise exigeante. Elle repose sur l'intervention d'un grand nombre d'acteurs qui, tous, doivent contribuer à l'édifice. **Ce n'est que par une claire perception du rôle des uns et des autres et par la mise en place de garde-fous efficaces que l'addition des efforts et des bonnes volontés peut aboutir à la formation de syndicats dotés de réelles chances de succès.**

-1- Le yacht club

Traditionnellement, le syndicat était formé au sein d'un *yacht club*, par la réunion de certains de ses membres en vue de la formation d'un défi. Aujourd'hui, le lien n'est plus aussi intime. Les promoteurs d'un défi montent un projet et contactent ensuite le *yacht club* qui leur est le plus proche ou qui leur semble le plus adéquat.

Pourtant, le *yacht club* garde un rôle essentiel : c'est lui qui dépose le défi auprès du détenteur de la Coupe. De ce fait, **il apparaît aux yeux du public comme le garant du syndicat.** De plus, il constitue l'autorité compétente pour représenter le syndicat auprès des organisateurs. C'est également lui qui est théoriquement responsable de la capacité du syndicat à contribuer aux frais d'organisation. En contrepartie, il bénéficie, au cas où cette organisation est bénéficiaire (du fait notamment de la vente des droits de couverture télévision : c'était le cas en 1995), d'une quote-part dans la liquidation de l'actif du groupe des *challengers*.

Il est souhaitable que les relations entre le yacht club et le syndicat soient dénuées de toute ambiguïté. Elles doivent clairement faire apparaître les obligations et les prérogatives de chacune des parties et les modalités de leur collaboration.

-2- Le syndicat

Le syndicat est le maître d'oeuvre du défi.

Il est mis en place par les promoteurs du défi qui ont été en mesure de rassembler les moyens nécessaires à son fonctionnement.

Le rôle d'une personnalité reconnue peut ici être utile pour l'approche des partenaires et leur réunion au sein du défi. Mais la viabilité du défi et son succès dépendent de la solidité des structures mises en place et de la qualité du management.

La législation française ouvre de multiples voies pour la constitution de cette structure. Aucune ne peut être préconisée a priori. Toutes permettent la mise en oeuvre des facteurs de la réussite, à condition qu'elles soient bien définies et bien utilisées. Que ce soit au sein d'une association, d'une société commerciale, d'un groupement d'intérêt économique ou d'une combinaison de ces structures, il est possible de mettre en oeuvre la transparence financière indispensable à la crédibilité du projet.

-3- *Les partenaires économiques du défi*

Ils permettent le fonctionnement du défi en lui apportant ses ressources.

Ces partenaires sont de tous ordres, entreprises privées ou entreprises publiques, collectivités locales... Leurs apports sont également divers : moyens financiers, moyens techniques ou technologiques, fournitures en nature...

La hiérarchie entre les partenariats ne doit pas être méconnue. Leurs apports réels, au regard des besoins, doivent être bien pesés avant de définir la contrepartie dont ils pourront bénéficier, notamment en terme de marquage sur le bateau. Ainsi, il apparaît difficile de mener un défi sans s'appuyer sur un ou, plus probablement, plusieurs grands partenaires financiers qui ont le statut de *sponsor*, dont les fonds donnent au syndicat la faculté de conserver toute la souplesse nécessaire à la conduite de ses activités.

Le choix de la structure du syndicat est déterminant : il ne peut être fait qu'en **concertation avec les partenaires économiques**, et au premier rang d'entre eux les *sponsors*, en fonction de critères propres à leurs interventions.

Ainsi, ces derniers sont susceptibles de favoriser **une structure qui les regroupe** et qui leur donne **un droit de propriété ou de contrôle sur les actifs du défi** (par exemple, constitution d'un groupement d'intérêt économique, dont l'intérêt fiscal est par ailleurs non négligeable, pour les activités d'armateur). A l'inverse, ils peuvent entièrement déléguer au syndicat la constitution des actifs, tout en mettant en place des procédures de contrôle.

Le partenariat ne doit en rien affaiblir le pouvoir d'impulsion et de décision du syndicat sur la conduite du défi, ni d'ailleurs sa responsabilité envers ses partenaires et le public. Cependant, la qualité et la fiabilité des relations du syndicat avec ces derniers sont seules de nature à lui donner la capacité de réussir.

Une telle relation doit être abordée sainement : aux modalités de contrôle qu'elle comporte s'adjoignent les facultés de conseil et l'apport

d'une véritable valeur ajoutée au syndicat.

Les modalités de contrôle sont nombreuses. Certaines apparaissent absolument indispensables : commissaires au compte, auditeurs externes, compte rendu pour l'utilisation de subventions publiques, d'apports en nature...

Il est dans l'intérêt de chaque partie qu'en même temps que la définition d'un partenariat, soient précisées les conditions de son contrôle et de son évaluation. Ce type de rapport n'a rien d'original : il correspond à un souci de professionnalisme. Cependant, il ne doit pas être oublié sous la pression des événements ou écarté par l'établissement de relations d'un genre passionnel.

La relation du syndicat avec ses principaux partenaires peut être rendue plus harmonieuse par le recours à des tiers intervenants, dont le rôle est de garder un regard objectif sur le déroulement des opérations.

Il s'agit tout particulièrement d'experts en organisation et en motivation.

Au-delà des conseils qu'ils peuvent apporter au *management* du défi, leur intervention doit permettre d'établir des critères clairs pour le contrôle de qualité au sein du défi et la gestion des risques, notamment ceux des sponsors.

Par ailleurs, de tels experts sont en mesure d'effectuer un travail de formalisation, au profit du défi et de ses partenaires, du modèle de *management* retenu et mis en oeuvre. Ce modèle pourra servir aux sponsors pour la mise en oeuvre d'une politique de communication interne et montrer ainsi qu'au-delà de ses aspects médiatiques, c'est le laboratoire économique, technologique et social qui justifie son engagement dans un défi sportif.

-4- Les partenaires technologiques

Le partenariat technologique est également essentiel au succès du projet. Il se conçoit avec toutes les entreprises ou organismes qui disposent de moyens ou de compétences dans un champ d'activité du défi.

Evident dans son principe, ce partenariat est délicat à mettre en oeuvre. **Il suppose généralement la rencontre de spécialistes de milieux et de cultures très différents.** Les expériences passées en France ont montré toute la difficulté de parvenir à leur association au profit de la performance d'un défi.

Le succès du partenariat repose sur l'examen lucide des avantages tirés par le défi de l'apport de compétences, de moyens ou de ressources. Il suppose, de la part du syndicat, la **faculté à prendre en compte des compétences nouvelles**, parfois

insolites, souvent pointues, et, pour les entreprises technologiques, la **capacité à évaluer les gains de performance** qu'elles peuvent apporter, en fonction de l'ensemble des autres contraintes d'un défi sportif complexe.

Le partenariat avec les entreprises du secteur nautique représente, dès lors, une pièce essentielle de l'édifice technologique. Elles sont tout d'abord les mieux à même de **comprendre les problèmes technologiques** posés au défi et les mieux placées pour **tirer profit des solutions apportées**.

Elles sont ensuite utiles pour créer le lien entre le défi et les entreprises de haute technologie des autres secteurs d'activités. Les technologies qu'elles mettent en oeuvre sont souvent issues de ces autres secteurs, et nombre de sous-traitants du nautisme sont eux-mêmes des filiales de grandes entreprises.

-5- Les partenaires médiatiques

La Coupe de l'America est un grand événement sportif. Elle dispose d'une large couverture à travers le monde (172 pays ont suivi la coupe en 1995 ; au total 596 heures de diffusion à la télévision), et notamment en France (20h10 de retransmission télévision en 1995 - à comparer, à titre d'exemple, aux 58 heures consacrées à la saison 1994 de Formule 1. En 1995 toujours, les deux tiers des français de plus de quinze ans ont regardé au moins quelques extraits de la couverture télévision de la Coupe).

Pour les dernières éditions de la Coupe, la production d'images de la Coupe Louis Vuitton et leur commercialisation ont été confiées par les organisateurs à la société America's Cup TV détenue à 80% par les *Challengers* et à 20% par TransWorld International (T.W.I.) de M. Mark Mc Cormack.

En France, les droits de retransmission des régates ont été acquis, à titre exclusif, par une société de diffusion (France Télévision en 92 et en 95). Cette solution est favorable pour le ou les défis, dans la mesure où cette société met en oeuvre une couverture de qualité de l'événement, ce qui a été le cas en France. Le secteur public de l'audiovisuel, au-delà des images achetées, a en effet engagé à San Diego des importants moyens de réalisation et de production audiovisuels pendant une longue durée.

Les organisateurs néo-zélandais de la prochaine édition de la Coupe envisagent la possibilité d'un libre accès au plan d'eau par les diffuseurs du monde entier. Cette solution, associée à la mise en place d'un mécanisme de partage des coûts de production des images des régates par les diffuseurs qui en font le choix, est de nature à assurer la meilleure couverture mondiale à l'événement. La compétence des réalisateurs de la télévision néo-zélandaise en matière de retransmission de régates

pourrait être utilement mise à contribution à travers une telle solution.

L'établissement d'une relation privilégiée entre un ou plusieurs diffuseurs qui s'engageraient sur la couverture de l'événement et les participants français est sûrement souhaitable.

Elle ne peut cependant aboutir à une relation d'exclusivité qui risque d'être rapidement inadaptée face à la multiplication des diffuseurs et à l'évolution des technologies de l'information (pensons aux réseaux télématiques ou aux télévisions interactives, qui pourraient compléter la couverture d'un événement qui se déroulera avec un décalage horaire de 12 heures).

Elle méconnaîtrait par ailleurs la législation en matière d'audiovisuel si elle devait conduire, en fait, à un droit d'exclusivité sur des sportifs (Cf. les articles 18-1 et 184 de la loi n°86-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives ainsi que le principe n°4 du code de bonne conduite relatif à la radiodiffusion des événements sportifs signé le 22 janvier 1992 sous les auspices du Conseil supérieur de l'audiovisuel).

Il n'est pas raisonnable qu'une telle relation conduise au versement par un média de droits télévisés d'exclusivité au profit d'un syndicat. C'est en effet détourner la vocation d'un partenariat qui a pour objet d'assurer des retombées médiatiques de qualité au défi (et donc à ses partenaires économiques). Cette solution ne serait, de plus, pas de nature à garantir une couverture exhaustive et impartiale de l'événement sportif dans le cas où plusieurs défis français figureraient parmi les concurrents.

Il est en revanche tout à fait concevable qu'un partenaire média fasse le choix d'entrer au nombre des sponsors d'un défi (cf. *Team New Zealand* et *TVNZ*²⁰), en contrepartie d'une prestation de promotion faite par le défi à son profit (marquage sur le bateau). L'apport financier du média peut par exemple être lié aux ressources de parrainage ou de publicité que génère le défi.

Dans tous les cas, la **relation entre le syndicat et ses partenaires médiatiques** doit être **parfaitemment transparente** en ce qui concerne la production audiovisuelle.

Le partenariat privilégié avec un média peut aussi avoir pour thèmes des sujets spécifiques en relation avec la Coupe, par exemple un travail éducatif en direction des

²⁰TVNZ : Télévision néo-zélandaise.

jeunes. Pact 95 a ainsi développé son initiative pédagogique sur PBS, une des chaînes éducatives diffusant sur le territoire des Etats-Unis.

-6- *Les associations de supporters et les clubs d'entreprises*

Leur présence est bénéfique à double titre. D'une part, ces associations et ces clubs constituent le public privilégié de la Coupe, d'autre part, ils sont susceptibles d'apporter des ressources au défi.

Ils prennent le plus souvent la forme de structures indépendantes et choisissent généralement le statut d'association. **Certaines d'entre elles ont, par le passé, été reconnues d'utilité publique.**

Dans la mesure où elles font appel aux dons du public, ces structures doivent présenter toutes les garanties requises, aussi bien dans leur mode de fonctionnement que dans leurs relations avec le syndicat.

La conduite d'un défi, par son caractère scientifique, par le travail d'équipe qu'elle suppose, par l'aventure maritime qu'elle évoque, permet une relation qui va au-delà de la simple information des supporters.

La Coupe de l'America est notamment l'occasion d'un travail éducatif en direction des jeunes, comme l'ont prouvé les promoteurs du syndicat de *Young America*²¹.

Le voilier est en effet un excellent support pédagogique, par ses aspects théoriques, pratiques et ludiques. Le montage du défi peut, par ailleurs, apparaître exemplaire d'une démarche collective portée par la compétence et la motivation.

Une initiative nommée "**Océan des Jeunes**", s'appuyant sur les établissements scolaires (écoles, collèges et lycées), est actuellement en voie de développement : elle a pour ambition **d'associer un large public d'enfants et d'adolescents, de provenance les plus diverses, à la participation française** à la prochaine édition de la Coupe de l'America, par une **triple démarche d'éducation, de participation et d'information**.

Cette initiative possède incontestablement un caractère d'utilité publique. Elle a vocation à se développer au sein, par exemple, d'une fondation.

²¹ *Young America* : bateau du syndicat *defender Pact 95*.

C. L'action des pouvoirs publics

L'initiative d'un défi est privée mais son caractère est national : tel est le paradoxe de la Coupe. Le rôle des pouvoirs publics est, dès lors, délicat à appréhender : il ne s'agit pas de constituer une équipe de France pour la Coupe de l'America puisqu'il n'existe en rien un principe de sélection nationale ni d'unicité de représentation.

Rares sont pourtant les Etats qui se désintéressent de cette compétition, au motif qu'elle relèverait complètement de l'initiative privée. Car la conquête de la Coupe est une aventure nationale, l'Australie en 1983 et la Nouvelle-Zélande en 1995 en sont l'illustration. **Au-delà d'une fierté nationale, la Coupe de l'America, au même titre que les autres grands événements sportifs, est un projet économique et social aux importantes retombées.**

Le rôle de l'Etat ne peut être que mesuré : l'initiative de la formation d'un défi appartient aux promoteurs d'un syndicat et sa viabilité repose sur la capacité de ces derniers à rallier des partenaires économiques autour du projet sportif qu'il comporte.

Cependant, l'Etat peut, d'une façon substantielle, concourir à une participation française, à la condition qu'elle soit dotée de réelles chances de succès.

-1- *L'établissement d'un cadre fiscal et réglementaire clair, incitatif et incontestable*

Dans le cadre général de ses fonctions régaliennes, **l'Etat définit le cadre fiscal et réglementaire du projet. Ce cadre, s'il repose sur le régime de droit commun des activités économiques et des activités d'intérêt général, doit posséder un caractère à la fois incitatif et incontestable**, lorsqu'il s'applique à des projets sportifs d'excellence.

Le recours au régime fiscal des dépenses de parrainage ou au régime des dons, dans la mesure où certaines activités relèvent de l'intérêt général, la possibilité d'amortir les voiliers sur la durée de la compétition et la déductibilité de la TVA sur les dépenses d'investissement sont les avantages minimum et d'ailleurs traditionnels de ce type de projets.

Au-delà de ces régimes incitatifs, il est possible de trouver des solutions encore plus adaptées. Il s'agit en particulier :

- du recours à des structures transparentes sur le plan fiscal pour faire remonter des déficits structurels au niveau du résultat imposable des investisseurs,

- de la garantie de certains emprunts à la hauteur de la valeur résiduelle des actifs,
- de la déduction des dépenses effectuées au profit de sociétés ou d'associations à vocation de recherche agréées par le ministère chargé du budget (article 238 bis A du code général des impôts).

-2- La mise en oeuvre des dispositifs de l'action publique

L'Etat peut ensuite mobiliser d'une façon volontaire les dispositifs de l'action publique en faveur de défis dotés de réelles chances de succès.

Eventuellement prioritaire, cette mobilisation ne doit pas être dérogatoire : les dispositifs doivent être mis en oeuvre dans la mesure où les activités proposées entrent dans leur champ. Le souci de pérennité impose par ailleurs que soient respectées les procédures de droit commun.

Une participation française à la Coupe de l'America concerne de nombreux départements ministériels. L'action des pouvoirs publics peut être conçue selon quatre axes :

a) Un axe de veille générale

(Affaires étrangères, Industrie, Recherche, Défense, Jeunesse et sports)

Il a pour objet de **recueillir toutes les informations utiles pour une participation française.**

Peuvent être mis à contribution les ambassades et consulats en particulier les services de Wellington²² et d'Auckland, ainsi que les autres services investis d'une mission de veille dans les domaines scientifiques et techniques.

Cette activité de veille est bien sûr **un facteur important de la pérennité des interventions de l'Etat**, à travers la constitution d'une "mémoire" des différentes activités.

b) Un axe technologique

(Industrie, Recherche, Défense, PME, Jeunesse et sports)

Il a pour objet de permettre la **coordination des efforts en matière de**

²²Wellington : capitale de la Nouvelle-Zélande

recherche théorique et la synthèse des informations en matière de recherche industrielle et d'innovation technologique.

L'Etat est un acteur essentiel de la recherche et de l'innovation technologique en France. A ce titre son apport peut être, et a été par le passé, tout à fait consistant. Il convient cependant de respecter la vocation des différents dispositifs publics existants.

De la même façon que pour les entreprises technologiques, le soutien de l'Etat doit exclusivement concourir à la recherche de la performance. On peut concevoir que cette préoccupation soit située à des échéances différentes, proches lorsqu'il s'agit de recherche industrielle ou d'innovation technologique, plus lointaines pour des programmes de recherche amont.

Mais à chaque fois, le besoin de recherche ou d'innovation doit procéder d'un besoin de performance. On peut envisager à cette fin deux modalités d'action :

- s'agissant de la **recherche industrielle ou de l'innovation technologique**, les besoins doivent être émis de façon pragmatique et opérationnelle par le ou les défis eux-mêmes. **L'intervention des dispositifs publics du ministère de l'industrie et de l'ANVAR se fera en fonction de leurs critères propres**, et notamment de l'existence de retombées commerciales ou industrielles. Le partenariat du défi avec des entreprises du secteur nautique ou d'autres secteurs technologiques apparaît à ce titre essentiel. La collaboration avec les services du ministère de la défense devra par ailleurs répondre aux exigences des deux parties (s'agissant du Bassin d'Essais des Carènes par exemple : politique d'ouverture aux activités civiles v/ modalité d'une mise en oeuvre souple et adaptée des moyens).

- s'agissant de la **recherche amont**, dont les retombées sont plus lointaines (cinq ans, selon la définition retenue par les pouvoirs publics), il convient de privilégier la pérennité de la démarche et son ouverture aux compétences utiles. La définition des besoins peut procéder d'une consultation plus large, comprenant architectes, scientifiques, sportifs et membres du ou des défis. Les retombées doivent profiter à l'ensemble de ces intervenants. **La validation scientifique doit être faite en fonction des critères du ministère chargé de la recherche, du CNRS et, le cas échéant, du ministère de la défense.**

Sur ces deux terrains, un travail de fond a été entamé par le comité technique mis en place à l'initiative de l'IFAN et de la Mission.

c) Un axe éducatif

(Education nationale, Jeunesse et sports, Ville, Santé, Culture, Intérieur)

Il a pour objet de permettre le développement de l'initiative éducative "Océan des Jeunes" associée à la participation française à la prochaine édition de la Coupe.

L'objectif est de mettre en oeuvre le mouvement "Océan des jeunes" à titre expérimental dans des établissements scolaires dès la rentrée 1996, pour une montée en puissance vers la Coupe de l'America (année scolaire 1999/2000).

Dans les écoles et les collèges, "Océan des jeunes" s'appuie sur l'aménagement des rythmes scolaires, qui permet d'associer de façon harmonieuse un contenu éducatif et des activités de découverte.

Le contenu éducatif mérite d'être élaboré. Il peut se rapporter directement aux matières scolaires enseignées aux enfants (physique, sciences naturelles, géographie, histoire, mathématiques...), et ainsi permettre leur mise en oeuvre à l'appui d'expériences pratiques construites autour du voilier.

Dans les lycées et les collèges, "Océan des jeunes" pourra s'orienter vers le montage de projets, à l'image d'un défi America. Différentes expériences ont été menées autour de ce thème. Elles permettent aux jeunes de monter un projet sous ses différents aspects (budget, technique, organisation), de rechercher des partenaires (*sponsors*, média locaux), de construire un bateau (par exemple construction rustique en bois ou plus élaborée en polyester) et de l'exploiter pour des séances de découverte ou des confrontations entre établissements.

Ces initiatives doivent être menées en liaison avec le ou les défis dotés de réelles chances de succès. Les participants d'"Océan des jeunes" ont en effet vocation à devenir leurs partenaires privilégiés.

d) Un axe sportif

(Jeunesse et sports)

Il a pour objet de **coordonner les efforts du ou des défis français avec l'organisation générale du sport en France et la politique de la fédération française de voile (FFV).** Cela concerne, l'aide à la sélection et à l'entraînement des sportifs, la mise à disposition de moyens et de personnels et la généralisation du statut de sportif de haut niveau.

Les jeux olympiques modernes rythment la vie des fédérations sportives depuis plus d'un siècle, à travers les préparations olympiques. La fédération française de voile est exemplaire : les résultats confirment la qualité de l'encadrement et des structures.

Sur le plan de l'encadrement, **la FFV peut participer à la sélection, à l'évaluation et à l'entraînement des athlètes susceptibles de participer à un défi**. Elle peut également organiser le suivi médical, le suivi psychologique et la préparation physique des équipages.

Sont également appropriées les structures mises en place par le Ministère de la jeunesse et sports (Institut national du sport et de l'éducation physique, Centres d'entraînement et de haut niveau). Certaines d'entre-elles accueillent déjà les entraînements de la "filière match racing".

Enfin, **la fédération française de voile et le Ministère de la jeunesse et des sports peuvent décider d'élargir les "listes des sportifs de haut niveau"** (Loi n°84-610 du 16 juillet 1984 et Décret n°93-1034 du 31 août 1993). L'inscription sur ces listes permet à l'athlète un accès plus facile aux structures d'entraînement et de formation ainsi qu'aux emplois conventionnés. Elle autorise également le versement de bourses d'étude.

Un effort tout particulier doit être mené au niveau de la reconversion des athlètes. Ce souci doit être pris en compte dès leur recrutement par un syndicat et peut être utilement appréhendé avec les partenaires économiques du défi. L'intégration progressive de certains athlètes dans les entreprises permettrait un meilleur équilibre individuel et développera des liens plus forts entre le défi et ses partenaires.

-3- La mise en place d'un organe de coordination

L'intervention de l'Etat doit répondre à des critères simples, lisibles et transparents. Trois principes ont déjà été évoqués : pérennité, normalité et priorité de son intervention au soutien de projets d'excellence.

Il est proposé la mise en place d'un haut-comité pour la Coupe de l'America, composé d'un petit nombre de personnalités qualifiées, dont la mission est de veiller à la mise en oeuvre des moyens publics, selon les axes définis ci-dessus, au profit du ou des défis dotés de réelles chances de succès.

Cet organe doit rester léger : il constitue un **organe d'accompagnement**, et non d'initiative, des efforts tendant à mettre en place une participation française sérieuse. S'il a pour vocation d'aider à mobiliser les dispositifs publics, il ne saurait se

substituer à eux. De plus, il peut faire profiter les défis de l'expertise qu'il aura pu acquérir, par exemple dans le domaine de la technologie et de la conduite de projet.

La mise en place d'un tel organe ne peut se concevoir qu'en **liaison étroite avec la fédération française de voile**, pour garantir la pérennité des acquis.

Le haut-comité devra par ailleurs être en mesure de s'assurer de **l'égalité de traitement entre les défis dotés de réelles chances de succès**. Il lui appartiendra de veiller au respect des critères de la réussite qui se dégagent des travaux de la Mission et de coordonner la mise en oeuvre des dispositifs publics au bénéfice de ces défis.

Au titre des critères examinés doivent tout particulièrement être notées la transparence des structures et des modes d'exploitation (notamment, l'absence de confusion d'intérêt par des participations au capital des sous-traitants techniques ou audiovisuels) et la capacité du syndicat à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

Il est tout à fait envisageable qu'il existe en France plus d'un seul syndicat fiable et sérieux : les ressources, notamment sportives et technologiques, sont en effet suffisantes. Par ailleurs, **modestie des budgets et, éventuellement, des ambitions n'est en rien incompatible avec une perspective de succès**. Si l'ordre de grandeur de 100 millions de francs permet la mise en place d'un défi ambitieux (permettant notamment la construction de deux bateau neufs), il est tout à fait envisageable de réussir à la Coupe avec des budgets significativement inférieurs.

Ainsi, l'examen des pouvoirs publics doit porter moins sur les ambitions affichées que sur le contenu du projet.

Il est là encore souhaitable que, au-delà des contrats particuliers qu'exige la mise en oeuvre des dispositifs publics (contrat de recherche, convention de mise à disposition de personnel...), des accords-cadres soient passés avec les syndicats dotés de réelles chances de succès, établissant les fondements sur lesquels reposent le soutien des pouvoirs publics et les modalités de son appui.

Conclusion

Les conditions sont aujourd'hui réunies pour construire une participation française dotée de réelles chances de succès.

Il appartient aux promoteurs de défis de mettre en place des projets fédérateurs et ouverts, qui permettront d'accueillir les énergies à la fois compétentes, honnêtes et dotées d'une solide capacité à travailler en équipe.

Si le contexte économique français est aujourd'hui difficile, cette circonstance est une incitation supplémentaire pour concevoir des projets efficaces et pragmatiques qui répondent aux exigences de ses partenaires.

L'Etat, pour sa part, est en mesure de permettre une participation française fiable et pérenne, en apportant un soutien résolu aux défis dotés de réelles chances de succès.

Dans la mesure où tous les acteurs de la Coupe de l'America prennent conscience de leur responsabilité, chacun doit trouver les voies pour que se dessine une participation qui donne une belle image de notre pays.

ANNEXES DU RAPPORT

SOMMAIRE

Annexe 1

Acte de Donation de la Coupe de l'America.

Annexe 2

Résultats de l'enquête effectuée par la Mission America (février - mars 1996).

Annexe 3

Rapport de mission météo à Auckland (janvier 1996).

- Auckland et sa situation géographique.
- Les conditions météorologiques.

Annexe 4

Rapport de mission sur l'organisation des défis néo-zélandais et australiens (janvier 1996).

Annexe 5

Les axes de recherche.

Annexe 6

Océan des Jeunes.

Annexe 7

Fondements juridiques de la XXX^{ème} édition de la Coupe de l'America.

Annexe 8

Liste des personnes rencontrées.

ANNEXE 1

Acte de Donation de la Coupe de l'America.

Traduction simplifiée, ne pouvant être utilisée à des fins juridiques.

ACTE DE DONATION

Le présent acte de donation, fait le 24 octobre 1887 entre George L. Schuyler, en sa qualité de dernier détenteur vivant de la Coupe gagnée par le yacht America à Cowes, le 22 août 1851, d'une part, et le New York Yacht Club, d'autre part, amendé par ordre de la Cour Suprême de l'État de New York les 17 septembre et 5 avril 1985

Certifie

que ladite première partie, compte-tenu des intentions et des engagements définis ci-après, remet à son successeur, ladite seconde partie, la Coupe gagnée par le yacht America à Cowes, le 22 août 1851, pour les buts et objectifs suivants :

Cette Coupe est donnée à la condition qu'elle constitue perpétuellement un Challenge, objet d'une compétition amicale entre nations étrangères.

Tout yacht club constitué d'une nation étrangère, formé selon les règles en vigueur dans cette nation, qui organise annuellement une course en mer, ou sur un bras de mer, ou sur les deux à la fois, dispose du droit permanent de participer à un match dans le but de gagner cette Coupe, avec un yacht ou bateau propulsé uniquement à la voile et construit dans le pays auquel appartient le club présentant un challenge, contre tout yacht ou bateau construit dans le pays auquel appartient le club détenteur de la Coupe.

La longueur à la flottaison des bateaux concurrents devra être comprise entre 44 pieds et 90 pieds, s'ils ne possèdent qu'un mat, et entre 80 et 115 pieds, s'ils possèdent plus d'un mat.

Le Club Challenger doit présenter par écrit dix mois à l'avance son challenge, en précisant les dates des courses proposées, aucun course ne pouvant être courue entre le 1er novembre et le 1er mai, si elles ont lieu dans l'hémisphère nord, et entre le 1er mai et le 1er novembre, si elles ont lieu dans l'hémisphère sud. La notification du défi doit au surplus être accompagnée du nom du propriétaire du bateau et d'un certificat du nom, du gréement et des dimensions du bateau (longueur de flottaison, largeur au barrot et largeur maximum, tirant d'eau), dimension qui ne devront pas être dépassées. Un certificat de douane concernant le bateau doit être envoyé au plus vite. Les bateaux à quilles fixes ou manoeuvrables ("Center-board or sliding keel vessels") sont autorisées à courir pour la conquête de la Coupe, et aucune restriction ni limitation ne doivent être imposées pour l'utilisation de ces quilles fixes ou manoeuvrables, qui ne doivent par ailleurs pas entrer en compte dans les dimensions du bateau.

Le club challenger et le club détenteur de la coupe doivent, par un consentement mutuel, trouver un accord pour la date des courses, leur parcours, leur nombre et les règles qui leur sont applicables, et pour toutes les autres conditions du match, ainsi que pour les cas dans lesquels la déclaration de challenge peut être abandonnée.

Dans le cas où les parties ne peuvent s'entendre sur les termes du match, trois courses devront être courues, le vainqueur de deux d'entre elles devenant le détenteur de la Coupe. Toutes ces courses devront être courues en mer, au large des côtes, de la façon suivante :

La première course, 20 nautiques au près et retour,

La seconde course, un triangle équilatéral de 39 nautiques, dont le premier côté est couru au près,

La troisième course (si nécessaire), 20 nautiques au près et retour,

Une semaine devant séparer la fin d'une course et le début de la suivante.

Ces courses en mer, qui sont choisies par le club détenteur de la Coupe, doivent être réalisables par des bateaux d'un tirant d'eau de 22 pieds. Elles doivent être courues selon les règles de courses applicables, ces dernières ne devant pas être en conflit avec le présent Acte de donation. Le club challenger n'est pas obligé de désigner le bateau qui le représentera avant une date définie à l'avance, mais, une fois désigné, le bateau du challenger devra courir toutes les courses, chacune d'entre elles devant être achevée en sept heures.

Si le club détenteur de la Coupe est, pour quelque raison que ce soit, dissous, la Coupe sera transférée à un autre club de même nationalité, éligible pour présenter un challenge en application de cet Acte de donation. En cas d'échec d'un tel transfert dans les trois mois qui suivent la dissolution, la Coupe reviendra au Club qui la détenait précédemment. Il est clairement exposé que la coupe doit appartenir au club qui fait l'objet des provisions de cet Acte de donation, et non au propriétaire ou aux différents propriétaires du bateau qui a gagné le match.

Un bateau qui a perdu un match pour la conquête de la Coupe ne peut être présenté de nouveau par aucun club avant qu'un autre bateau se soit déclaré pour un nouveau challenge, ou avant l'expiration d'un délai de deux ans à compter de la date de la défaite. De plus, quand un challenge remplissant toutes les conditions prévues par le présent document a été reçu, aucun autre challenge ne peut être pris en compte avant que le challenge en cours n'ait abouti.

Et ladite seconde partie accepte ladite Coupe aux conditions convenues, et s'engage auprès de ladite première partie à veiller consciencieusement à ce que les conditions précitées soient respectées et observées par tous les candidats à la Coupe tant qu'il la détiendra, et qu'il transférera ladite Coupe au yacht club étranger dont le bateau la gagnera dans le respect des conditions précitées, à la condition que ledit club étranger s'engage auprès de ladite seconde partie, par un document écrit en la forme légale, à respecter l'accord qu'elle-même a signé par la présente, ce document devant contenir une provision par laquelle les futurs détenteurs s'engagent à respecter ce même accord et devant être rédigé en deux exemplaires, un pour chaque club et une copie de celui-ci devant être adressée à ladite seconde partie.

En considération de quoi ladite première partie et ladite seconde partie conlquent le présent accord, lequel doit être signé par le Commodore de la seconde partie et attesté par son Secrétaire, à la date précisée plus haut,

George L. Schuyler

The New York Yacht Club représenté par Ellridge T. Gerry, Commodore et John H. Bird,

Décrétaire

En présence de H.D. Hamilton

Annexe 1 - 4/4-

ANNEXE 2

Résultats de l'enquête effectuée par la Mission America.

ETUDE AMERICA

(SYNTHESE)

Cette enquête a été réalisée dans le cadre de la mission America en février et mars 1996. L'enquête s'est déroulée dans la rue, sur un échantillon de 800 Français âgés de 15 ans et plus, dans quatre régions (Île de France, Bretagne, Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes), avec un redressement de l'échantillon sur les critères socio-démographiques usuels (sexe, âge, et catégories socio-professionnelles). L'analyse des données recueillies a été effectuée sous le contrôle du service "banque de données" du ministère de la jeunesse et des sports.

SOMMAIRE

I - La voile en France

- A - Le public voile*
- B - La perception générale de la voile*

II - La Coupe de l'America en France

- A - Le public America*
- B - La perception générale de la Coupe de l'America*
- C - La Coupe de l'America et le monde de la voile*
- D - Les Médias*
- E - Les partenaires de la Coupe de l'America*

I - La voile en France

A - Le public voile

. Définition : appartiennent au segment "public voile", les Français de 15 ans et plus qui pratiquent la voile ou qui aimeraient la pratiquer.

. Résultat du sondage : le "**public voile**" regroupe ainsi **48 % des Français de 15 ans et plus**.

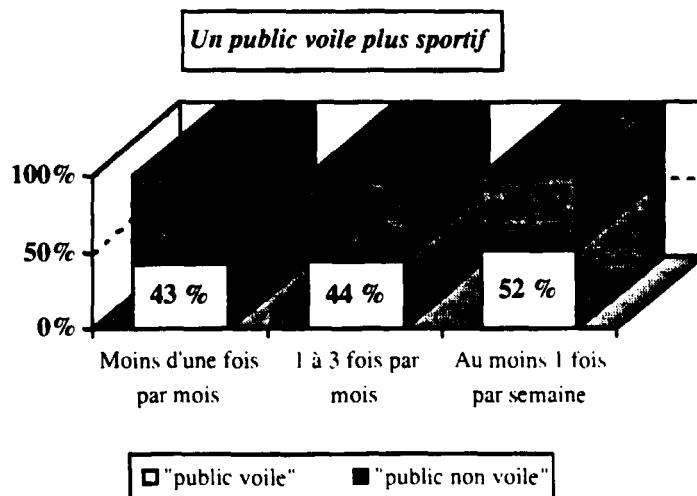
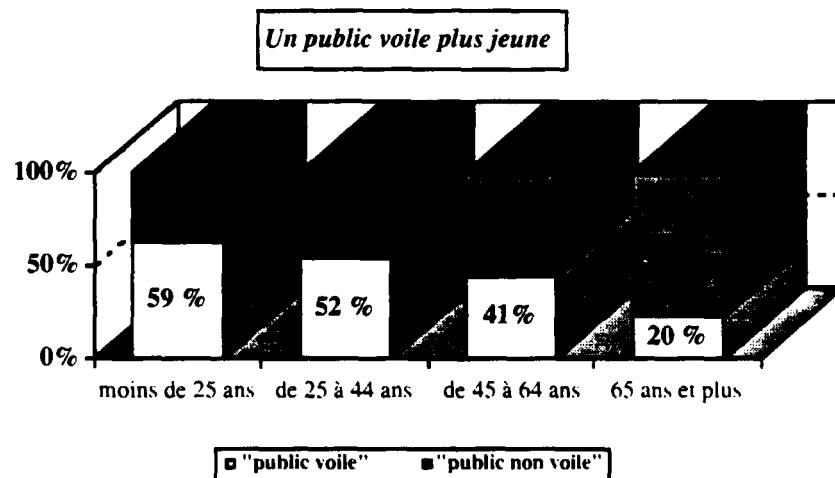
La population voile est :

- plutôt **masculine** : les hommes représentent 54% du "public voile".

- très **jeune** : la moyenne d'âge est de 32 ans et les moins de 25 ans représentent environ la moitié du "public voile" soit 47%.

- plus **sportive** que le "public non voile" : 52% des individus du "public voile" exercent une activité sportive au moins une fois par semaine et seulement 33% des individus du "public voile" exercent une activité sportive moins d'une fois par mois.

- L'attrait pour la voile ne dépend pas d'une appartenance à une classe sociale.



B - La perception générale de la voile

- . Pour les Français, la voile correspond principalement aux attributs suivants:
 - "**proximité avec les éléments naturels**" (eau, vent,...), cité par 54% de la population,
 - "**évasion découverte**", cité par 31% de la population,
 - "**compétition, maîtrise technique**", cité par 27% de la population.
- . Si l'on compare la représentation de la voile du "public voile" et "non voile", on remarque que le "public voile" met davantage en avant la notion de **liberté** (citée par 28% du "public voile" contre 15% du "public non voile"). En revanche, le "public non voile" surestime la notion de **danger** (cité par 16% du "public non voile" contre 4% du "public voile").
- . Les deux événements voile les plus connus par les Français sont la **Route du Rhum** (53% de citation) devant la **Coupe de l'America** (50% de citations). Le troisième événement le plus cité, le Vendée Globe Challenge, ne réunit que 15% de citations.

II - La Coupe de l'America en France

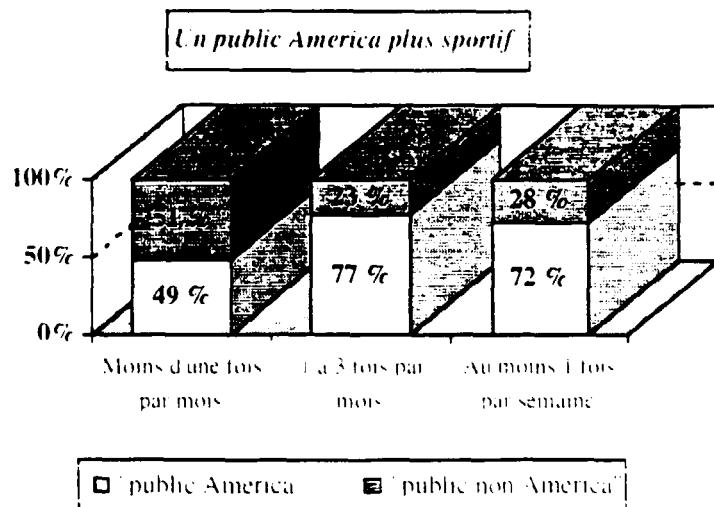
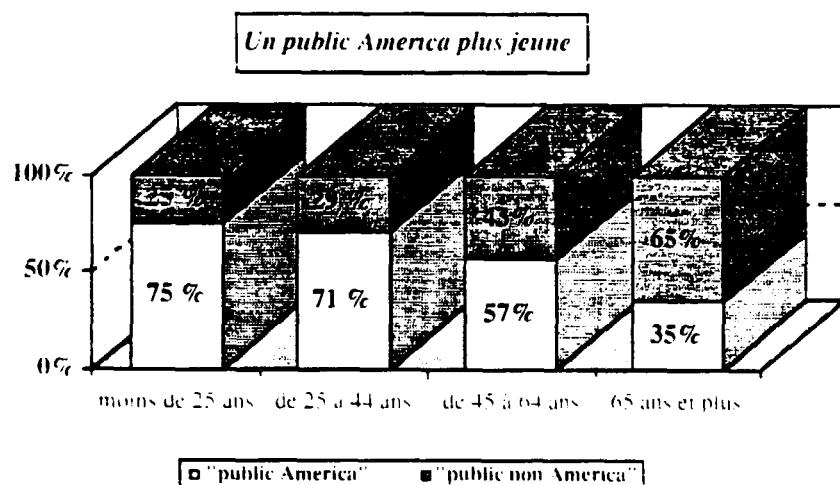
A - Le public America

. Définition : appartiennent au segment "public America", les Français de 15 ans et plus citant spontanément la Coupe de l'America parmi les trois événements de voile les plus connus ou connaissant un peu, bien ou très bien la Coupe de l'America.

. Résultat du sondage : le "**public America**" regroupe **64 % des Français de 15 ans et plus** et parmi ceux-ci, **77% citent spontanément la Coupe de l'America** parmi les trois événements voiles les plus connus.

La population America est :

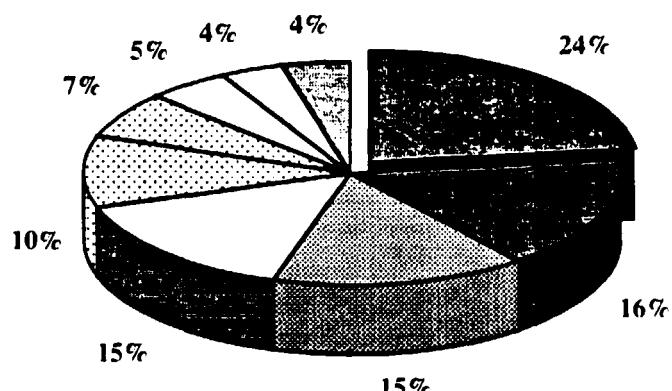
- plutôt **masculine** (56% du "public America" sont des hommes).
- très **jeune** : la moyenne d'âge du "public America" est de 33 ans et demi et les moins de 25 ans en représentent presque la moitié (45%).
- sur-représentée dans la CSP "cadre et profession intellectuelles supérieures" (19%) par rapport au "public non America" (7%)
- plus **sportive** que les "non America" : 54% de la population America exerce une activité sportive au moins une fois par semaine et seulement 28% du public America exerce une activité sportive moins d'une fois par mois.



B - La perception générale de la Coupe de l'America

- . Pour le "public America" la Coupe de l'America est :
 - un travail d'équipe (89% d'accord),
 - une compétition technologique (87% d'accord),
 - un milieu d'élites (81% d'accord).
- . La participation française de 1995 (défi de Sète) souffre d'une image négative :

Qualification spontanée de la participation 1995



- Sentiment d'incompétence, d'amateurisme (24%)
- Gaspillage financier (16 %)
- ☒ Sentiment de déception (15%)
- Sentiment de honte, de révolte (15%)
- ☒ Bonne participation française dans l'ensemble (10%)
- Problème de management et d'organisation (7%)
- Malchanceux (5%)
- Manque d'humilité, trop de prétention (4%)
- Divers (4%)

- . Cependant, 70% du "public America" se déclare favorable à la participation de la France à la prochaine Coupe de l'America.

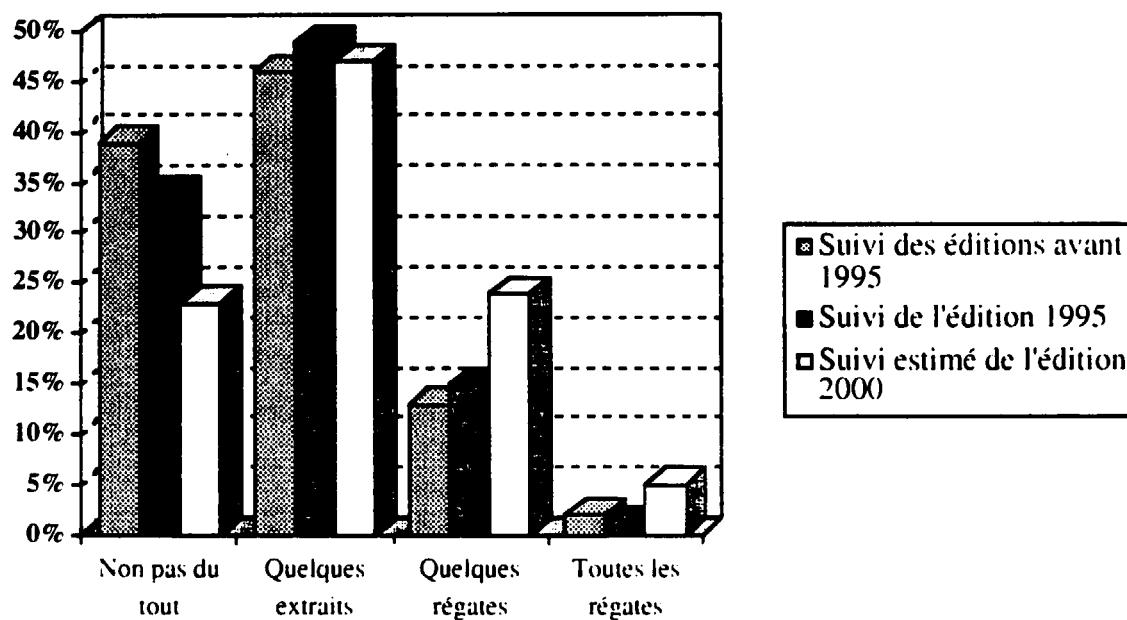
C - La Coupe de l'America et le monde de la voile

- . La Coupe de l'America ne touche pas uniquement les Français attirés par la voile : 35% des Français connaissant la Coupe de l'America ne sont pas attirés par la voile **La Coupe de l'America touche donc un public qui va au-delà du monde de la voile.**
- . Il existe une forte corrélation entre le fait d'être attiré par la voile et le fait de connaître la Coupe de l'America. Le "public voile" est évidemment le public privilégié de la Coupe de l'America
- . Par ailleurs la moitié (48%) des Français qui ne connaissent pas la Coupe de l'America ne connaissent aucun événement en voile.

D - Les Médias

- Le suivi de la Coupe de l'America se fait principalement par les émissions généralistes de télévision ou de radio (55% des citations), les émissions sportives (38%) et la presse généraliste (23%).
- 2/3 du "public America" a regardé au moins quelques extraits des éditions précédentes de la Coupe de l'America à la télévision. Pour la prochaine édition, 76% d'entre eux envisagent de regarder au moins quelques extraits :

Suivi de la Coupe de l'America à la télévision

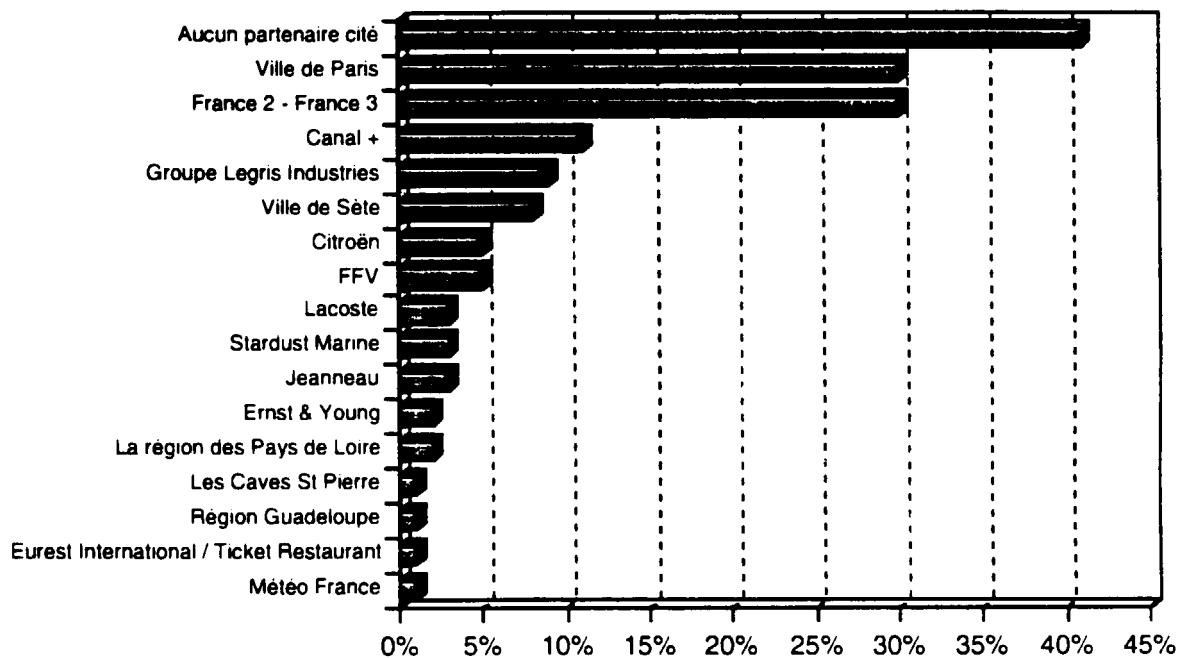


- Tout public confondu, le principal levier d'audience consiste en une amélioration des explications et des commentaires (cité par 13 % du "public non voile", 17% du "public voile" et 18% du "public America").
- Pour les publics "voile" et "America", des horaires de retransmission plus accessibles (cité par 16% du "public voile" et 17% du "public America") et une modification du type de couverture i.e. retransmission plus fréquente ou plus courte (cité par 11 % du "public voile" et 12 % du "public America") constituent aussi des leviers d'audience potentiels.

E - Les partenaires de la Coupe de l'America

- Les Français pensent que **les entreprises privées** (elles sont citées dans 93% des cas) sont les partenaires les mieux adaptés pour soutenir des défis pour la Coupe de l'America.
- A la question "Pouvez-vous me citer spontanément des sponsors du défi de 1995?", **41 % des Français** connaissant la Coupe de l'America **n'en citent aucun**.
- Toutefois, on remarque une **forte notoriété de deux sponsors** : *Ville de Paris et France 2-3* avec 30% de citations chacun. Ceci peut s'expliquer par l'association directe de ces sponsors avec le nom des bateaux. France 2 - 3 en 1995 et Ville de Paris (simple partenaire en 1995 mais ayant donné son nom au bateau de 1992). Il en résulte une dévalorisation des autres sponsors (cf. graphique ci-dessous). On peut prendre pour exemple l'armateur des bateaux du défi. "*Stardust Marine*", qui n'est cité spontanément que par 3% des Français connaissant la Coupe de l'America.

Des taux de notoriété inégaux en 1995



ANNEXE 3

Rapport de mission météo à Auckland.

Auckland et sa situation géographique :

- Situation dans le monde. (source : "Atlas Stratégique", G. Chaliand et J.P. Ragean, Editions Complexes 1994).	2
- La Nouvelle-Zélande. (source : "Dictionnaire multimédia Hachette").	3
- Le site de la compétition. (source : Carte NZ 532 de l' <i>Hydrographic Office of the RNZN</i>)	4

Les conditions météorologiques :

- Compte-rendu de mission à Auckland. - Les brises thermiques sur le site (source : "The climate and weather of Auckland", J.W.D. Hessel, New Zealand Meteorological Service, 1988).	5 8
--	--------

MISSION MÉTÉO AUCKLAND

Eléments issus de la mission météo menée à Auckland par P. Gouard, B. Nivelt et D. Wisdorff, du 24 au 31 janvier 1996.

A) Organismes consultés

- Met Service (prévisions météorologiques) : Bob Mac Davitt

Bureau proche du port de plaisance. Très grande expérience du site et approche de la météo fine, très adapté aux régatiers.

- NIWA (National Institute of Water and Atmosphere : Climatologie, statistiques) : Gerda Kuschel

De nombreux capteurs (10) sont disposés autour de la baie d'Auckland et donnent une bonne idée de la répartition des vents sur le plan d'eau.

Les services météorologiques néo-zélandais proposeront un ensemble de prestations destinées aux Challengers aux environs de la mi-mai 1996.

- Faculté d'Auckland (Département de la géographie)

- . Cartographie à toutes les échelles disponibles.
- . Cartes géologiques très intéressantes.
(Néanmoins, ces cartes sont à consulter sur place).
- . Photos aériennes et satellitaires disponibles.

- Centre de cartographie marine AVCGS (Auckland Volunteer Coast Guard Service)

- . L'équivalent du SHOM français.
- . Toutes les cartes aux différentes échelles.
Le relief côtier figure sur ces cartes sous forme de courbes de niveau.
- . Points courants présents.

B) Caractéristiques du plan d'eau

a) Relief

- . Jusqu'à 700 m d'altitude pour certaines îles (Little Barrier).

Le relief est présent partout aussi bien sur les îles volcaniques que sur la presqu'île de Coromandel qui borde le plan d'eau dans l'Est/Nord Est (Moehau 892 m).

Relief très élevé ceinturant presque en continu le golfe d'Hauraki, à l'exception d'un couloir au N.E.

- . Les phénomènes de déviation, d'écoulements, etc..., caractéristiques d'effets de sites forts peuvent être à étudier :
 - sur cartes, grâce à la numérisation des courbes de niveau et à la fabrication d'un Modèle Numérique de Terrain (MNT),
 - sur site, pour vérifier, suivant l'origine des vents, les effets de canalisation et d'écoulement du vent sur le cercle de la régate

b) Rugosité (couvert végétal ou autre)

- . Grande disparité du couvert végétal, constatable sur les cartes géologiques.
- . Certaines îles sont boisées, d'autres pas.

c) Environnement complexe

les régimes locaux de vent sont largement influencés par la présence de bois, lacs et golfes dans l'ouest du golfe d'Hauraki.

d) Brises thermiques (effets locaux)

Deux régimes de S.W. et de N.E. seront à étudier car l'interface entre ces deux régimes peut se situer précisément dans le golfe d'Hauraki.

e) Les vents synoptiques

Présents également à cette époque de l'année. La force de ces vents s'étale sur un spectre large. Ils peuvent perturber sensiblement les statistiques.

f) Les courants de marée

De l'ordre de 1 à 1,5 noeuds. Ces derniers, lorsqu'il s'opposent au vent, génèrent un clapot non négligeable.

g) nuages nombreux

Cumulus encerclant le plan d'eau. Le ciel est toujours chargé de nuages qui s'organisent en "rues de nuages".

C) Observations

a) Remarques

Durant les deux premiers jours en Nouvelle-Zélande, nous avons observé des vents de N.E. forts de plus de 25 nds, assez exceptionnels, mais qui levaient dans le canal de Rangitoto un bon clapot (dépression arrivant par le N.E.).

Le dernier jour avant notre départ, une dépression se présentait elle par l'Est, au sud de Wellington, entraînant des vents violents de plus de 40 nds (nombreux dégâts).

Cependant à Auckland (300 km au nord), nous n'avons rien subi de cette dépression.

b) Impressions recueillies auprès de régatiers locaux

Régate en baie d'Hauraki, organisée par le Royal New Zealand Yacht Squadron sur le plan d'eau de la future Coupe de l'America, le 29 janvier 1996.

Conditions : 1000 bateaux, vent de 15 noeuds, mer plate, puis clapot haché pour cause de courant contraire de jusant sur vent de S.W.

"Nous longions Motutapu Island et Rangitoto. Successivement, nous étions **sous influence d'une brise thermique de N.E.**, puis, à hauteur de Rangitoto, nous avons subi **l'effet de la brise thermique de S.W.**".

David Barnes, barreur de "Georgia", plan Farr IMS, et de "New-Zealand" durant la Coupe 1992.

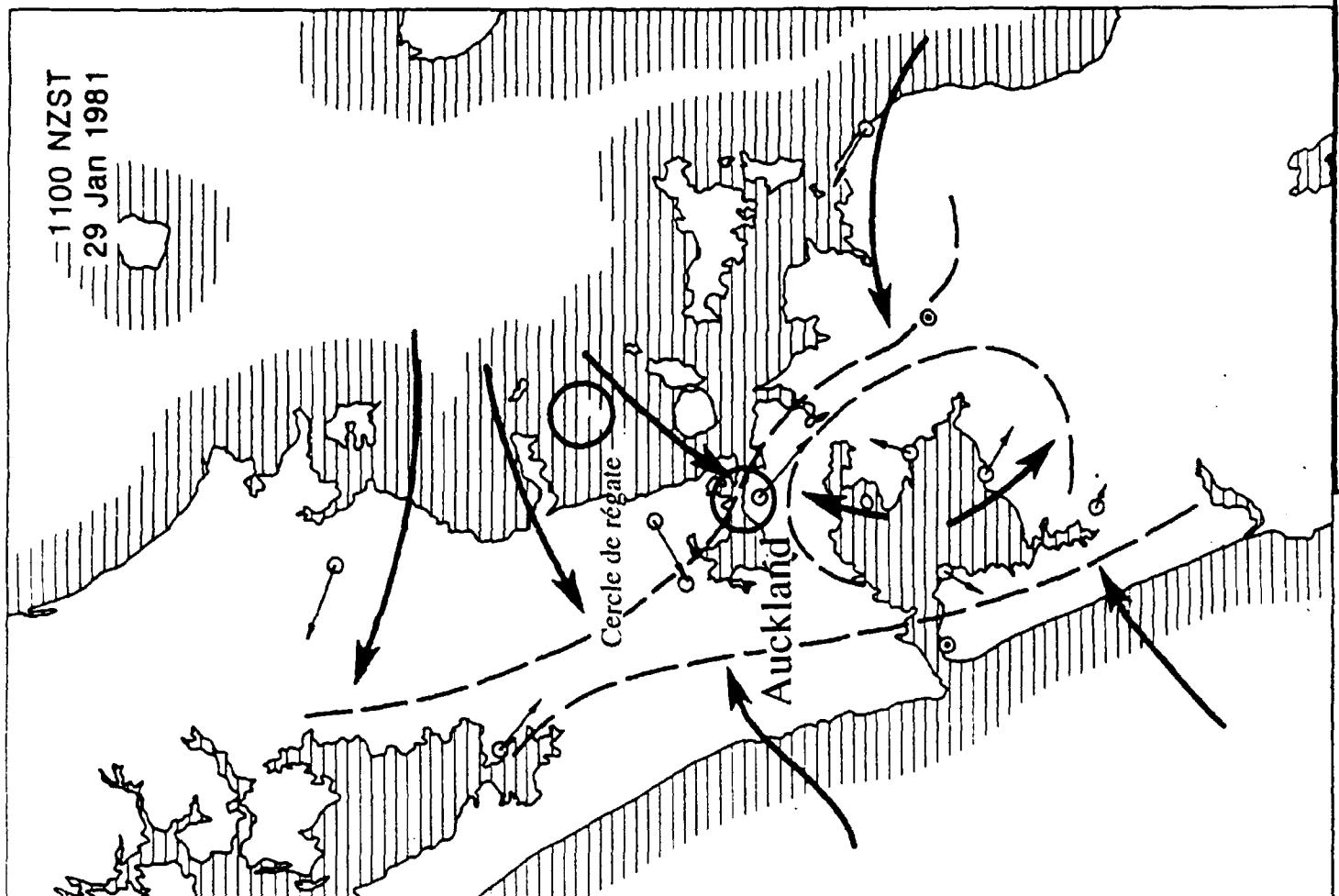
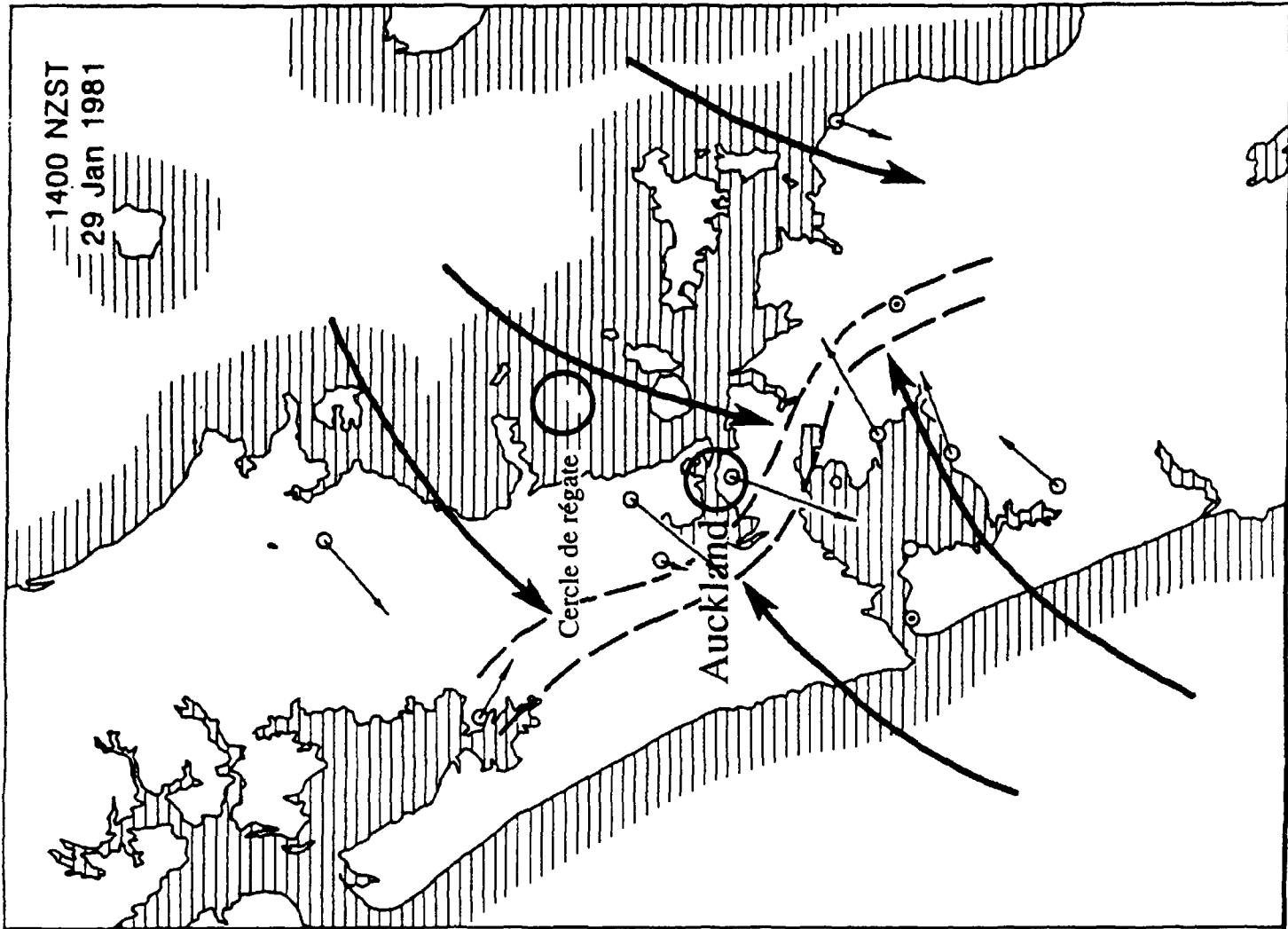
D) Premières conclusions

Les spécificités du plan d'eau sont fortes.

Un double régime de brises thermiques opposées , un synoptique qui peut être fort, un environnement de relief, du courant, des nuages locaux, des rotations de vent inverses de celle de notre hémisphère, des canalisations d'écoulement de vent marquées, une turbulence du vent (à cause du parcours terrestre puis maritime du vent).

Aucun site en France n'est représentatif de ce type de plan d'eau.

La navigation sur site sera indispensable.



ANNEXE 4

Rapport de mission sur l'organisation des défis néo-zélandais et australiens de 1995.

RAPPORT DE VOYAGE AUCKLAND/SYDNEY.

Rédacteur : Bernard NIVELT.
(Mission organisée du 24 au 31 janvier 1996).

Rencontre avec L. Davidson.

- Après concertation avec D. PETERSON, les deux architectes fixent leur choix de placement dans la jauge autour de deux paramètres, L (Longueur) et DSPL (Déplacement) ("The Magic Numbers"), ce qui fixe aussi le S (Surface de toile).

- Sur ces hypothèses ils vont faire réaliser 3 modèles échelle 1/9 et 11 modèles échelle 1/4 pour étudier les variations sur les paramètres : Bmax, BWL, CP, LCB, Etraves.

- Tous les tests de tenue à la mer ont été réalisés sur les modèles 1/9 au WOLFSON UNIT sous la direction de Andy CLAUGHTON.

- Les deux architectes ont eu beaucoup de mal à convaincre l'équipage de l'avantage de l'étrave de type jauge métrique qui donnait toujours de meilleures performances en bassin (plus grande longueur à la flottaison carène gîtée). L'équipage gardait un mauvais souvenir des deux premiers Class America avec étraves de type "jauge métrique" dessinés par B. FARR (appelés les deux "green boats"). Le bateau de la Cup 92 (appelé "red boat") leur semblait passer beaucoup mieux dans le clapot. D'après L. DAVIDSON, ces mauvaises impressions de l'équipage à propos de l'étrave de type jauge métrique étaient à mettre sur le compte d'un mauvais dessin de cette partie du bateau.

- De cette série de tests, deux bateaux vont être réalisés : TNZ 32 et TNZ 38. Craignant que le premier soit un peu trop extrême vis à vis de la concurrence, ils ont fait TNZ 38 pour "assurer" (c'est à dire beaucoup plus proche de America³ qui était la référence). Ils avaient parait-il un modèle beaucoup plus rapide que les autres mais non retenu car jugé trop radical. Les formes de TNZ 32 et TNZ 38 sont le résultat de l'analyse des tests en bassin, mais il n'a pas été réalisé de maquette exacte de ces bateaux.

- Les codes de calcul ont été utilisés uniquement pour les voiles de quilles et bulbes. Ensuite, des maquettes de ces appendices ont été testées en soufflerie . Soufflerie réalisée en partenariat avec l'université d'Auckland pour cette occasion. De ces essais vont être réalisés deux voiles de quille et deux bulbes "classiques" plus une quille très radicale plus performante en soufflerie, mais s'avérant un peu moins rapide dans les faits.

Les variations sur les formes de bulbe ont juste porté sur l'abaissement du CG, une forme de profil ayant été retenue assez rapidement.

Par contre, il y aura eu beaucoup d'essais effectués sur les ailettes et le safran. La plupart de ces essais ont été effectués sur les bateaux eux mêmes, avec parfois des variations de moins de 1 degré sur l'incidence des ailettes entre deux sorties.

- TNZ 32 fut le premier mis à l'eau. Aussitôt, une confrontation fut organisée contre le "red boat" (FARR 92). Ils ont tout de suite compris que leur bateau était beaucoup plus rapide. Cependant, les observateurs ont déduit de cette confrontation que le "red boat" était au moins égal, sinon meilleur que TNZ 32. L'équipe Team New Zealand n'a rien fait pour contredire cette rumeur, leur but étant de garder un "low profile". De plus, ils ne considéraient pas que le "red boat" était un très bon bateau, donc leur supériorité de vitesse à toutes les allures ne les rassurait pas outre mesure. La suite de la mise au point allait donc se faire avec TNZ 38, mis à l'eau 2 mois plus tard.

- De cette série de confrontations entre TNZ 32 et TNZ 38, il ressortira qu'au près les deux bateaux feront souvent jeu égal, mais que le 32 gardera toujours un avantage au portant.

Laurie DAVIDSON conclura en disant que de "toutes façons on a toujours su qu'un bateau plus étroit était plus rapide au vent arrière".

- TNZ 38 sera utilisé jusqu'aux demi-finales. TNZ 32 courra les demis-finales et la Coupe qu'il gagnera sans que sa supériorité soit jamais contestée.

Rencontre avec T. Schnackenberg.

- La discussion avec Tom a principalement porté sur l'organisation de la campagne en général. Rappelons qu'il faisait partie de l'équipe australienne victorieuse avec John BERTRAND en 1983, puis en 1992 il a participé à la campagne australienne avec Iain MURRAY avec qui les contacts sont toujours restés forts et les informations ont toujours bien circulé.

Des précédentes Cups auxquelles ils ont participé, deux sentiments semblent dominer chez les néo-zélandais :

avoir souvent été battus ou déstabilisés par les règlements.

avoir dépensé ou gâché de l'argent inutilement.

Afin de remédier à ces problèmes, Tom SCHNACKENBERG a imposé dès le début Pete MAZANY, professeur de management dans une business school, pour organiser leur effort. Ce dernier a écrit un livre intitulé "TeamThink" dont nous avons ramené un exemplaire et qui décrit assez bien les grandes idées directrices qui ont guidé l'équipe tout au long du projet.

- L'un des premiers grands principes imposé par Pete MAZANY était la relation client-vendeur qui devait s'établir entre les concepteurs et les navigateurs, avec son corollaire : le client a toujours raison.

Ce sont donc les équipiers qui ont choisi les architectes, et B. FARR aurait été rapidement éliminé car il voulait imposer tout son staff.

D'après Tom, ce concept (relation client-vendeur) aurait l'inconvénient d'imposer aux architectes ou aux voiliers d'expliquer leur démarche à des personnes qui n'ont pas toujours toutes les données pour juger. Par contre, si ces concepteurs ont bien réussi leur travail de vendeur, chacun se sent impliqué dans toutes les décisions et ne peut rejeter la faute en cas d'erreur sur une seule personne ou sur un seul groupe de personnes.

- Leur premier axe de recherche a consisté à étudier la manière dont avaient été gérés les syndicats précédents et d'évaluer dans chaque cas l'argent gaspillé. Ils en arrivèrent à la conclusion que même un syndicat vainqueur comme America³, se targuant d'avoir bien fait les choses, avait gaspillé environ 1/3 de son budget à chasser des chimères ("chasing rainbows").

- Au niveau des voiles, il n'y a pas eu de recherche sur la taille du triangle avant (j'en aurai confirmation en Australie où Tom avait fait des essais comparatifs sur des "Etchell" en 92).

- Les recherches ont surtout porté sur les formes du rond de chute de la GV et sur le creux des voiles (toujours très plates par rapport à nos standards).

- Ils ont aussi beaucoup travaillé sur les voiles de portant, le but étant de faire marcher TNZ 38 aussi vite que TNZ 32 à ces allures.

- Ils ont commencé leurs études avec un VPP du commerce (W.U.) qu'ils ont par la suite enrichi avec leurs propres modules.

- Lors d'une visite à la voilerie North NZ, nous avons rencontré Chris SALTHOUSE et Tom DODSON l'un ayant travaillé sur TNZ et l'autre sur TAG.

- Chris a insisté particulièrement sur l'avantage des voiles en 3DL. Son argument principal était que les conclusions que l'on tirait sur des dessins de voiles de réalisation

classique n'étaient pas transposables sur des voiles 3DL. Il fallait donc tout faire en 3DL depuis le début.

- Nous avons aussi appris durant cette rencontre que l'équipage de TAG aurait constamment cherché à alourdir TAG qui d'après eux était bien trop étroit à la flottaison. Leur meilleur compromis aurait été trouvé avec un DSPL de 22800 kg.

- Lors d'un repas avec T. SCHNACKENBERG et L. DAVIDSON, j'ai tenté de lancer la conversation sur le sujet de la construction. Je n'obtiendrai pas de renseignements sinon que les bateaux furent construits au-dessus des minima à la demande de l'équipage.

Rencontre avec I. Murray

- Le but du voyage à Sydney était de rencontrer l'équipe de Iain MURRAY et plus particulièrement Andy DOVELL. Ce dernier était responsable des essais en bassin lors de la campagne 85-87 avec Tom BLACKALLER pour le San Francisco Yacht Club. Il a ensuite travaillé pour moi pendant deux ans avant de rejoindre l'équipe MURRAY en 90 pour préparer le défi 92 sur "SPIRIT". Depuis 1985 il a donc suivi 3 campagnes America pour lesquelles il fut responsable des essais en bassin de carène.

- Outre Iain MURRAY qui s'est principalement occupé de l'organisation, l'équipe est la suivante :

Andy DOVELL	hydrodynamique engineer, test bassin
Iain BURNS	structural engineer, calculs de structure
Martin DACK	software engineer

Pour les besoins de la coupe 95 ils ont créé "FluidThinking", qui comprenait l'équipe MURRAY renforcée du tandem américain John REICHEL et Jim PUGH. En fait, l'association s'est très mal passée, surtout avec Jim PUGH.

- Pratiquement tous les essais se sont passés en Tasmanie à l'exception d'une série de tests menés au Canada. D'après Andy, ce bassin Canadien avait exactement les mauvaises proportions par rapport à la taille de leur modèle et ils avaient jusqu'à 3 % d'erreur de reproductibilité. Il reconnaît que cette erreur puisse aussi être due à la balance utilisée qui n'était pas la sienne.

- Sur ce point, il insiste particulièrement pour que l'opérateur soit toujours le même et qu'il ait ses propres outils. Dans son cas, il est propriétaire de sa balance, ne s'en sert que pour ses tests et semble en prendre un soin religieux !

Toujours dans la même optique, il insiste pour que l'opérateur ne soit pas au courant des résultats du code de calcul ("blind test"). Dans ces conditions seulement, il arrive à une reproductibilité de l'ordre de 1 %.

- Pour les essais de tenue à la mer, il considère que la meilleure échelle est de 1/8 en raison de la taille du bassin qu'il utilisait.

- Après avoir fait réaliser des modèles en mousse avec fraiseuse numérique (CFAO), il en sont revenus à la vieille méthode du strip plancking plus précise.

- Le code de calcul utilisé était S.P.L.A.S.H. Ils s'en servaient comme filtre pour dégager des tendances qu'ils étudiaient plus finement en bassin. Ils semblent n'avoir qu'une confiance limitée en ce code de calcul. Après avoir redessiné TNZ 32, leur code donnait ce dernier moins rapide que leur bateau (peut-être ont-ils mal redessiné TNZ 32 !).

- D'après eux, Jim PUGH était terrorisé à l'idée de faire la plus petite modification sur les plans de formes de America³. Leur travail aurait surtout porté sur les appendices et la structure.

- Pour les appendices, ils utilisaient un programme développé par BOEING qui calcule le centre de poussée résultant de plusieurs plans porteurs. Ce programme était aussi utilisé par Tom SCHNACKENBERG pour les voiles et c'est d'ailleurs lui qui le leur avait fait connaître en 92.

- Pour la structure, il semble que leurs bateaux furent construits très légers (trop légers !). Etant en dessous du poids autorisé, ils ont dû rajouter une couche de résine au rouleau à l'intérieur dans certaines zones.

- Au niveau de la quille, Iain BURNS se serait violemment opposé à la solution proposée par REICH/PUGH. Cette dernière était fixée au fond de la coque (pas de puits) et, toujours d'après Iain, il n'y aurait pas eu assez de renforts U.D. longitudinaux. Lorsque le bateau s'est cassé, la rupture s'est d'abord produite en traction sur le fond de coque avant que le pont ne lache en compression.

- Pour les mats : 5 de construits toujours plus raides en tête. La tendance était, comme les néo Z, de chercher à réduire au maximum la largeur entre cadènes. Leur dernier mât était 5 kg supérieur au poids minimum (renforts de dernière minute dans la partie haute).

- Au niveau des voiles, ils se sont servis des essais menés avec Tom SCHNACKENBERG sur des "Etchell" en 92 pour déterminer la taille des triangles avants. Ils en tirèrent la conclusion que les grands triangles avants étaient plus efficaces en conditions instables.

ANNEXE 5

Les axes de recherche

Dix axes de recherche ont été retenus par le **COMITE TECHNIQUE** rassemblant des représentants de la Mission et les personnalités suivantes :

Daniel ANDRIEU	architecte naval.
Christian BERHAULT	Principia R&D.
Luc BOUVET	architecte naval AAN.
Philippe BRIAND	architecte naval.
Stéphane CORDIER	Bassin d'Essais des Carènes.
Thomas COUDRAY	Principia R&D.
Gérard DELHOMMEAU	Ecole Centrale de Nantes.
Franck DESIT	DGA DRET.
Grégoire DOLTO	architecte naval GRAAL.
Jean-Marie FINOT	architecte naval.
Michel KERMAREC	concepteur de voiles.
Jean-Michel KOBUS	Ecole Centrale de Nantes.
Bertrand LAMBERTI	Bassin d'Essais des Carènes.
Bernard NIVELT	architecte naval.
Philippe PALLU de la BARRIERE	CRAIN.
Olivier PETIT	architecte naval AAN.
Olivier RACOUPEAU	architecte naval.

Les dix axes de recherche sont :

- Analyse de l'environnement du site d'Auckland.
- Analyse des bateaux performants de l'édition 1995.
- Organisation technique des défis étrangers.
- Interaction voiles - appendices - carène.
- Efforts hydrodynamiques en eau calme.
- Tenue à la mer des Class America.
- Plan de voilure.
- Matériaux et structures.
- Appendices.
- Outils d'optimisation et de validation sur l'eau.

Pour chacun des sujets, un groupe de travail piloté par le comité technique a effectué un état de l'art en France et dans le monde. Les besoins de recherche au niveau français ont été définis et les possibilités de transferts des technologies vers notre industrie nautique identifiées. Le recueil de ces travaux est disponible dans le fond documentaire de la Mission.

Les personnes suivantes ont été invitées à la réflexion des groupes de travail :

M. Aroux	Ingénieur conseil	Mme. Gaillard	DCN
M. Balay	Ingénieur conseil	M. Gisquet	CISI
M. Barsalon	Bertin	M. Guilbaud	Bénéteau
M. Bernot	Ingénieur conseil	M. Joubert	Chantier ACX
M. Berret	Architecte naval	M. de Jouette	Principia
M. Bonnet	ENSMA	M. Ladoy	Météo France
M. Boudet	Bassin d'essais des Carènes	M. Lasnier	MétéoMer
M. Bouvet	Architecte naval	M. Laval-Jeantet	Ingénieur conseil
M. Brun	IRCN	M. Le Goff	Sirehna
M. Bury	Bureau Véritas	M. Lenoir	ENSTA
M. Caneill	LNH	M. Maisonneuve	Sirehna
M. Chantrel	Simulog	M. Marmorat	CMA
M.Chausserie-Lapréee	Ingénieur conseil	M. Mas	Météo Consult
M. Chenus	Ingénieur conseil	M. Mavrikios	Architecte naval
M. Couchouron	IFREMER	M. Ollier	Chantier Multiplast
M. Coulomb	CEAT	M. Pannetier	ONERA
M. Courrouyan	CLS Espace	M. Poitevin	Météo France
M. Coustols	CERT	M. Revellin	Dassault
M. Danese	Ingénieur conseil	M. Ribadeau-Dumas	Architecte naval
M. Devaux	Ingénieur conseil	M. de Rivoyre	Ingénieur conseil
M. Dumard	Cyber Ouest	M. Van Peteghem	Architecte naval
M. Ebersolt	Genimar	M. Wisdorff	Météo France
M. Fargeas	Ingénieur conseil		
M. Forrestier	Bleu Ciel		

ANNEXE 6

Océan des Jeunes

OCEAN DES JEUNES

L'objectif : mettre en oeuvre un mouvement de la jeunesse pour la Coupe de l'America.

La Coupe doit trouver son public : une participation française sera d'autant plus solide et d'autant plus légitime qu'elle s'appuiera sur des supporters fidèles et enthousiastes. Il suffit d'un pas pour que ceux-ci existent : un pas de ceux qui participent aux défis pour en expliquer, en profondeur, tous les aspects et pour faire participer un large public à l'aventure. L'America, par son contenu, par son contexte, est le support idéal de ce type de partenariat.

"Océan des Jeunes" a précisément pour but d'associer la jeunesse à l'aventure de la Coupe par des actions mêlant information, participation et éducation, menées principalement dans le cadre de l'école, en collaboration avec les communes, les clubs nautiques et les associations :

- ***INFORMER sur la Coupe et la mise en place d'une participation française*** : les jeunes sont placés au centre du défi, ils en sont les partenaires privilégiés. Conception du bateau, problèmes technologiques, préparation sportive, planning des opérations, profil des membres des défis, tous les aspects du montage d'un défi leurs sont présentés, exposés, expliqués.

- ***FAIRE PARTICIPER à l'aventure de la Coupe, à la magie qui la porte*** : celle de la mer et du nautisme, abordée sous l'angle de la compétition technologique et sportive. Participer, c'est alors découvrir et toucher : la mer et ses lois, la voile et ses caprices, le voilier et ses exigences. Participer, c'est également s'identifier au défi : concevoir, tester et régater, sur papier, sur maquette ou en réel.

- ***EDUQUER en utilisant des thèmes pratiques associés à la Coupe et à son univers*** (le vent, la poulie, le satellite, le travail en groupe, etc.) pour rendre vivantes des matières scolaires (mathématiques, sciences physiques, géographie, méthodes de travail en groupe, etc.). Eduquer constitue le cœur du mouvement, c'est ce qui lui donne sa profondeur et sa longévité et c'est ce qui justifie, de l'avis même des enseignants, des responsables de clubs de voile et des animateurs rencontrés, les actions d'information et de participation.

La mise en oeuvre du réseau "Océan des Jeunes" : une action qui s'inscrit dans les rythmes scolaires

Dans les écoles, Océan des Jeunes s'appuie sur un programme éducatif mettant en oeuvre les disciplines scolaires pour appréhender les thèmes liés au voilier et à l'America.

Dans les lycées et collèges, Océan des Jeunes se construit autour de projets ("des défis") visant la construction et la confrontation de bateaux, et qui sont l'occasion d'une éducation aux réalités sociales et économiques.

L'objectif est de mettre en oeuvre "Océan des Jeunes" à la rentrée 1996 dans des sites pilotes, liés à l'aménagement des rythmes scolaires pour les écoles et collèges et à des projets d'actions éducatives et innovantes pour les lycées.

ANNEXE 7

Fondements juridiques de la XXX^{ème} édition
de la Coupe de l'America.

Fondements juridiques de la XXXème édition de la Coupe de l'America

I) Les textes fondateurs et leurs interprétations :

- . L'acte de donation de la Coupe de l'America, 24 octobre 1887 (voir annexe 1) : il pose le cadre général de la compétition ("un challenge perpétuel, objet d'une compétition amicale entre nations étrangères").
- . L'amendement du 17 décembre 1956 (de la "Supreme Court of the State of New York", à la demande du NYYC), qui supprime notamment l'obligation pour les voiliers concurrents de se rendre par leurs propres moyens (donc par voie de navigation maritime) sur le lieu de la compétition.
- . Le jugement du 20 septembre 1984 (de la "Supreme Court of the State of New York"), autorisant la participation du Chicago Yacht Club (par interprétation constructive de la notion de "bras de mer" issue de l'acte de donation).
- . L'amendement du 5 avril 1985 (de la "Supreme Court of the State of New York", à la demande du Royal Perth Yacht Club), qui adapte les dates de la compétition aux saisons de l'hémisphère Sud.
- . La résolution interprétative du 27 mars 1958 (du "Board of Trustees", NYYC), qui prévoit que la condition de nationalité s'applique aux concepteurs et constructeurs des bateaux en compétition.
- . La résolution interprétative du 15 juillet 1980 -the "1980 Resolutions"-, amendée le 9 mars 1982 -the "1982 Amendments"- (du "Board of Trustees", NYYC), qui précise les conditions de nationalité (et introduit notamment en note de pied de page -"footnote"- des restrictions aux collaborations entre concepteurs de voiles et une équivalence de nationalité par condition de résidence).
- . La résolution interprétative du 15 mai 1984 -the "First 1984 Resolutions"- (de l'"America's Cup Committee of the Royal Perth Yacht Club", nouveau détenteur de la Coupe), qui fixe à deux ans la durée attachée à la condition de résidence).
- . La résolution interprétative du 15 mai 1984 -the "Second 1984 Resolution"- (de l'"America's Cup Committee of the Royal Perth Yacht Club"), qui supprime les restrictions imposées aux collaborations entre concepteurs de voiles.
- . La résolution interprétative du 22 mai 1984 -the "Third 1984 Resolution"- (de l'"America's Cup Committee of the Royal Perth Yacht Club"), qui autorise l'utilisation de bassins des carènes de pays étrangers lorsque des installations équivalentes n'existent pas dans le pays du club déposant un défi.
- . La résolution interprétative du 1er juillet 1990 -the "First 1990 Resolution"- (du "Boards of Directors of the San Diego Yacht Club", nouveau détenteur de la Coupe), mettant en vigueur le "San Diego Protocol" relatif à la définition d'une nouvelle classe de voiliers pour la Coupe de l'America (l'International America's Cup Class, IACC).
- . La résolution interprétative du 1er juillet 1990 -the "Second 1990 Resolution"- (du "Boards of Directors of the San Diego Yacht Club"), qui précise la mise en oeuvre des conditions de nationalité pour les personnes susceptibles de les satisfaire au bénéfice de plusieurs pays.
- . La résolution interprétative du 9 avril 1993 -the "First 1993 Résolution"- (du "Boards of Directors of the San Diego Yacht Club"), qui étend les conditions de nationalité aux personnes qui développent, modifient ou utilisent des logiciels de modélisation numérique du voilier, n'est pas applicable à la XXXème édition de la Coupe. Mais une résolution du RNZYC, applicable cette fois, pourra définir des obligations dans cette matière.

II) Les autres règles spécifiquement applicables à la XXXème édition de la Coupe:

- . Le Protocole d'avril 1996, qui remplace celui du 12 mai 1995, conclu entre le Royal New Zealand Yacht Squadron et le New York Yacht Club, qui définit les conditions générales de la XXXème édition de la Coupe.
- . les Conditions de course, qui devront être arrêtées pour le 30 septembre 1996 entre le RNZYC et le NYYC, et au plus tard le 31 décembre 1996 si le Comité d'arbitrage de la Coupe de l'America (mis en place par le Protocole) devait trancher les différents subsistant entre ces deux clubs.
- . les décisions du Comité d'arbitrage de la Coupe de l'America, mis en place par le Protocole.
- . les Règles de course de l'IYRU, dans leur version en vigueur à la date du Protocole, ou telles que modifiées plus tard par l'IYRU, à la condition que, si ces modifications introduisent des règles expérimentales, le NYYC et le RNZYC décident d'un commun accord dans quelle mesure ces règles expérimentales doivent s'appliquer.
- . les Règles de classe de l'IACC, version 2.0 en date du 10 mars 1993 (sauf si une nouvelle version de ces règles est éditée, cette version étant alors appliquée).
- . les règles du match racing, Appendix B6 des Règles de course de l'IYRU.

Dans le cas d'un conflit entre les Règles de course et les Règles de classe, les Règles de course s'imposent sauf si les Règles de classe ont expressément pour objet de modifier les Règles de course.

Dans le cas d'un conflit entre les règles fixées par les Conditions de course et les Règles de course de l'IYRU, les Règles de classe de l'IACC ou les règles du match racing, les Conditions de course s'imposent.

ANNEXE 8

Liste des personnes rencontrées.

PERSONNES RENCONTREES PAR LA MISSION AMERICA

NOM		Organisme et/ou qualité
ALBINIERE	Max	UFOLEP
ARMBRUSTER	Michel	Association ECRIN
ANDRIEU	Daniel	Architecte naval
ARCHAMBAULT	Jean Luc	Conseiller technique au cabinet du Ministre chargé de l'industrie
AROUX	Eric	Tacticien Corum Sailing Team
AUSTIN	Ronald S.	Cabinet Clifford Chance
BARBIER	Michel François	Fédération française de voile
BEAUCHAMPS	M.	Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports
BEAUGRAND	Régis	Architecte DCN
BERHAULT	Christian	Ingénieur PRINCIPIA
BERNOT	Jean-Yves	Météorologue
BERRET	Jean	Architecte naval
BIGOT	Bernard	Mission scientifique au secrétariat d'état à la recherche
BILLOT	Louis	Arthur Andersen
BLAIN	Jean Paul	Ministère de l'industrie
BLOAS	Jacqueline	Ministère de l'éducation nationale
BOCH ARNAUD	Mme.	Conseil supérieur de l'audiovisuel
BONNEAU	René	Direction départementale de la jeunesse et des sports
BOUDET	M.	Ingénieur Bassin d'Essais des Carènes
BOUDJEMAI	Mustapha	Direction départementale de la jeunesse et des sports
BOUET	Marc	Athlète de haut niveau ; défis 87, 92 et Antibes 95
BOURANDY	Bernard	GIP SEPO
BOUVET	Luc	Architecte naval ; défi d'Antibes 95
BOUVIER	Mme.	Ministère de l'éducation nationale
BOUVIER	M.	Délégué régional recherche Ile de France
BOYER	Laurent	Ministère de la jeunesse et des sports
BRAC DE LA PERRIERE		Amiral
BRIAND	Philippe	Architecte naval
BRUN	Pierre	Directeur IRCN
CANSELL	François	Association ECRIN
CAVAREC	Pierre	CRECI Consultants
CHALAIN	François	Directeur Général de Bénéteau
CHAMPION	Jean-Pierre	Président Fédération française de voile

CHAPET	Thierry	Athlète de haut niveau, défis 87, 92 et 95
CHAPUIS	Patrick	Journaliste à l'Equipe
CHERET	Bertrand	Voilier
COLDEFY		Capitaine de vaisseau
COLICHES	Mme.	Nausicaa
COLOMBE	Mme.	Ministère de l'éducation nationale
CORDIER	Stéphane	Ingénieur Bassin d'Essais des Carènes
COUDRAY	Thomas	Ingénieur Principia
COURROUYAN	Philippe	CLS Espace
CUDENNEC	Bertrand	Voiles Incidences
DAVIDSON	Laurie	Architecte Naval
DE COURTIJES	Evrad	Enseignant
DEBRAY	Emmanuelle	Délégation interministérielle à la ville et du développement social urbain
DELAGE	Laurent	Voiles Elvström
DELAHAYE	Jean	DCN International
DELANNOY	François	Ministère de la jeunesse et des sports
DELARUE	Christian	ANVAR
DELESIS	Philippe	Directeur adjoint du cabinet du Ministre chargé de l'industrie
DELHOMMEAUX	Gérard	Chercheur Ecole Centrale de Nantes
DELON	Francis	Directeur du Cabinet du Ministre de l'éducation nationale
DELSOL	Xavier	Juris Associations Conseil
DENIS		Amiral
DERIVE	Marc	UFOLEP-USEP
DESIT	Franck	DGA DRET
DESTAILLEUR	Bernard	Ministère de la jeunesse et des sports
DESTREMEAU	Sébastien	Athlète de haut niveau
DEWAILLY	Jacques	Sponsor du défi d'Antibes 95
DOLTO	Grégoire	Architecte naval GRAAL
DUMARD	Christian	Membre défi 95
DURAND ROCHER	Loïc	Membre défi 87
DURON	Maurice	Hydrodynamicien
EAGAN	Dave	Scientifique <i>Team New Zealand</i>
ESQUIER	Laurent	Manager sportif
FAYARD	Jacques	Président Club America (Team Marc Pajot)
FARGEAS	Sylvain	Hydrodynamicien
FEVRIER	Christian	Journaliste
FINOT	Jean-Marie	Architecte naval
FLAHAUT	M.	Voilerie Tasker
FRANC-VALLUET	F.	Avocat
GAILLARD	Françoise	DCN / STSN
GARANT-BROULT	François	DCN International
GARDERE	Pierre	Demi-Lune

GARNIER	Jean-Luc	Conseil supérieur de la navigation de la plaisance et des sports nautiques
GASPAR	M.	Chercheur CLS Espace
GELUSSEAU	Luc	Dirigeant Corum Sailing Team
GOUIN	Mme.	Ministère de l'éducation nationale
GREGGORY	Didier	Stardust Marine
GROSS	Serge	Association ECRIN
GUERIN	M.	Ingénieur Principia
GUEVEL	Pierre	ACRI
HEROLD	Pascal	Président de l'UNCL
HOCQUARD	J.M.	Avocat
IACKKINE	Paul	Ingénieur Ecole Nationale de Voile
IMBERT		X-Voiles
JACQUOTTE	Olivier	DGA DRET
JOUBERT	Xavier	Architecte naval; Directeur Chantier ACX
JULIANI	Jean-Dominique	Directeur du Cabinet du Président du Sénat
JUTANT		Directeur du personnel à l'Education Nationale
KARCHER	Christian	Membre défis 92 et 95
KEDDADOUCHÉ	Zahir	Cabinet du Secrétariat d'Etat à la Ville et à l'Intégration
KERMAREC	Michel	Concepteur de voiles
KOBUS	Jean-Michel	Chercheur Ecole Centrale de Nantes
KOHLER	Jérôme	Fondation de France
LABBEY	Marc	
LADOY	Philippe	Météo France
LADROIT	Jacques	
LAMBERTI	Bertrand	Ingénieur Bassin d'Essais des Carènes
LANDEL	Eric	Ingénieur Principia
LASNIER	Pierre	Directeur MétéoMer
LAURIOT PRÉVOST	Vincent	Architecte naval
LAVAL-JEANTET	Rémi	Hydrodynamicien
LE CASTREC	François	Athlète de haut niveau
LEFAUDEUX	François	DGA
LE GOFF	Jean-Pierre	Directeur Sirhena
LE GUIL	Yves	North Sails France
LE ROUX	Yvon	Ingénieur Ecole Nationale de Voile
LE ROUX	Alain	Concepteur de voiles
LE TALLEC	Jean	Architecte DCN
LEBLOND	Dr.	Adjoint au maire d'Asnières sur Seine, chargé de la jeunesse
LECOQ	Robert	DIJJ
LEMARCHAND	Joëlle	Association ECRIN
LEMOINE	Christian	PDG CRECI Consultant
LEVAILLANT	Jean-Baptiste	Journaliste Libération

LIETO	M.	Principal du collège E.Manet à Marseille
MADORE	Hervé	Ministère de la jeunesse et des sports
MALLARET	Bernard	Delta Voiles
MARBOUTY		DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE MÉTÉO FRANCE
MARECHAL	Jean-Pierre	DIRECTEUR MÂTS MARÉCHAL
MARMORAT	Jean-Pierre	CENTRE DE MATHÉMATIQUES APPLIQUÉES
MARQUEZE	René	Amiral ; défi 95
MARTIN-RAGET	Gilles	JOURNALISTE VOILES & VOILIERS
MARTINEAU	Jacques	ASSOCIATION ECRIN
MARTINUZZI	Claude	ENSEIGNANT
MAS	Pierre	Navigateur
MASSON	Jean-Claude	IRCN
MAVRIKIOS	Yiannis	Architecte naval
METZGER	Philippe	IPSIC
MICHEL	Philippe	Ministère de la jeunesse et des sports
MILLON	Annie	Ministère de la jeunesse et des sports
MONNERON	Jean-Louis	Vice-Président de l'IYRU
MORVAN	Michel	Athlète de haut niveau
MOURLIAC	Philippe	Athlète de haut niveau et ingénieur CEA
NIVELLO	M. et Mme	Ingénieurs
NIVELT	Bernard	Architecte naval ; défi d'Antibes 95
OGDEN	Eric	Architecte naval ; défi 92 et Antibes 95
OLLIER	Gilles	Architecte naval ; Directeur Chantier Multiplast
PACE	Bertrand	Navigateur ; défis 87,92 et 95
PAHUN	Jimmy	Navigateur
PAJOT	Marc	Dirigeant défis 87, 92, 95
PALLU DE LA BARRIERE	Philippe	DIRECTEUR CRAIN
PANNETIER	Philippe	ONERA
PARENT	M.	Centre aéré du collège E. Manet
PASCALE	Françoise	Président du Yacht club de Sète
PELLETIER	Christian	Direction régionale du Ministère de la jeunesse et des sports
PEPONNET	Thierry	Athlète de haut niveau
PERETIE	Olivier	JOURNALISTE NOUVEL OBSERVATEUR
PERNOUD	Georges	JOURNALISTE FRANCE 3 - THALASSA
PETIAU	Christian	ASSOCIATION ECRIN
PETIT	Olivier	Architecte naval ; défi d'Antibes 95
PEYRON	Bruno	Navigateur
PEYRON	Loïc	Navigateur
PICARD	Xavier	ArianeSpace

PILLOT	Luc	Athlète de haut niveau
POIRON		Citroën
POITEVIN	Joël	Chercheur Météo France
PORTE	Pierre	Ecole Nationale de Voile
POTASSO		DCN
POUGHON	Stéphane	Navigateur
PROVOST	Denis	Avocat Associé - Cabinet Fidal
PROUVOST	Olivier	PDG Henri Wauquiez
PRUVOST	Eric	Association ECRIN
RACOUPEAU	Olivier	Architecte naval
RAGOÜT	Isabelle	DCN Ingénierie
RENAULT	Gilles	Responsable de base nautique
RIBADEAU-DUMAS	Guy	Architecte naval
RIBOT	Pierre	SPORETEC
ROINETTE	Patrice	UNCL
ROULOIS	Thierry	Délégué Général de la Fédération des industries nautiques
ROUCHER	Yves	Président de la Fédération des industries nautiques
ROUSSET-ROUARD	Yves	Producteur de cinéma
SAHUT D'IZARN	Xavier	Conseiller Technique au Secrétariat d'Etat à la Recherche
SALOMON	Mme.	Collège de Geyter de St Denis
SALQUE	Pierre	Lycée Galilée de Genevillier
SARDINHA MARQUES	Antonio	Coopers et Lybrand
SASTRE	Franck	Arthur Andersen
SAURY	Jacques	Ecole Nationale de Voile
SCHNACKENBERG	Tom	Team New Zealand
SEGUIN	Catherine	Ministère chargé de l'industrie
SICARD	Robert	Directeur Général Mag France
SMAGHE	Jean-Pierre	Ministère de l'éducation nationale
STEVUI	M.	Collège E. Manet de Marseille
TARGET	Christian	Ministère de la jeunesse et et des sports
THIOLAT	Jacques	Directeur Ecole Nationale de Voile
TOURNIER	Laurent	Ecole Nationale de Voile
TROUBLE	Bruno	Jour J (Organisateur Louis Vuitton Cup)
VAN PETEGHEM	Marc	Architecte naval
VAUVILLIER	Daniel	Privilège Vacances
VERNIAU	M.	Consulat de France à Auckland
VIDAL	Jean-Marie	Directeur Port Camargue
VINCENT	M.	Ernst & Young
WAREN	Barbara	Consultant en communication
WEHRLI	Yves	Cabinet Clifford Chance
WISDORFF	Didier	Météo France
ZALESIO	Jean-Pierre	Centre de mathématiques appliquées