

Les monarchies du Golfe sont à un moment charnière de la nouvelle économie du sport mondial

Depuis deux décennies, le Qatar, l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis, Bahreïn, le Koweït et Oman ont fait du sport un instrument central de puissance, en multipliant les prises de participation, les rachats de clubs et les grands événements pour consolider leur stabilité interne, accélérer leur diversification économique et accroître leur visibilité internationale.

Cette stratégie s'est matérialisée à travers des investissements de grande ampleur et très symboliques : Coupe du monde 2022 au Qatar, Jeux asiatiques, Formule 1, boxe, LIV Golf, acquisition de Newcastle United ou encore consolidation de la stature mondiale du PSG, autant d'opérations destinées à inscrire durablement le Golfe sur la carte du sport global.

Mais en 2026, ce modèle rencontre une convergence de fragilités structurelles qui en réduit la lisibilité et la portée politique. La crise du détroit d'Ormuz, point de passage par lequel transitent environ 20 % du pétrole mondial, ravive les tensions entre l'Iran et les États du Golfe et fait peser un risque direct sur les flux énergétiques, mais aussi sur les chaînes logistiques, les liaisons aériennes et, plus largement, sur la connectivité internationale des villes-hôtes. Dans cette région où la performance sportive repose aussi sur la fluidité des mobilités, la moindre dégradation du contexte sécuritaire peut affecter l'attractivité des événements, la confiance des partenaires et la continuité opérationnelle des infrastructures.

À cette instabilité géopolitique s'ajoute une pression plus profonde : la transition énergétique mondiale fragilise la centralité des hydrocarbures tandis que les exigences de durabilité, de transparence et de gouvernance imposées par les sponsors, les fédérations et les observateurs ESG rendent les grands projets sportifs plus exposés aux critiques.

Le défi n'est donc plus seulement de financer des compétitions prestigieuses ou d'acheter de la visibilité, mais de transformer cet activisme sportif en un modèle plus cohérent, plus crédible et mieux arrimé aux réalités locales.

Réinventer ne signifie pas abandonner cette stratégie, mais la diversifier géographiquement, l'ancrer davantage dans des écosystèmes nationaux viables et lui donner une légitimité institutionnelle plus solide à long terme.

ANALYSE STRATÉGIQUE

SOFT POWER & DIPLOMATIE SPORTIVE

GÉOPOLITIQUE DU SPORT

PAR LE PROFESSEUR ALAIN LORET



Écoutez directement le podcast du document
en cliquant [ICI](#)



Table des matières

- Sommaire
- Un modèle construit sur la stabilité et l'ouverture internationale
- Les six monarchies : des profils distincts, une ambition commune
- Des résultats spectaculaires : l'ascension d'une puissance sportive mondiale
- Le sport comme vecteur de soft power : une stratégie délibérée
- Une équation fragilisée : les nouvelles vulnérabilités du modèle
- Les secteurs économiques exposés : l'écosystème sportif sous pression
- La confiance comme capital :
- La nécessité d'une réorientation stratégique
- Axe 1 — La résilience urbaine : sécuriser les plateformes sportives
- Axe 2 — La diversification des partenariats : réduire les dépendances
- La géographie des opportunités : vers quels partenaires se tourner ?
- Axe 3 — La gouvernance sportive internationale : investir dans les institutions
- Le sport comme stabilisateur interne : la dimension sociale négligée
- Sport, durabilité et environnement : un impératif croissant
- Les risques d'inaction : ce qui se passe si le modèle ne se réinvente pas
- Comparaison internationale : ce que d'autres régions ont réussi
- Vers un modèle sportif plus durable et plus coopératif
- Conclusions et recommandations stratégiques
- Synthèse générale du document
- Glossaire

Sommaire

Cette analyse examine en profondeur la trajectoire du modèle sportif des monarchies du Golfe : ses fondements, ses réalisations, ses vulnérabilités structurelles liées à la guerre et les axes de transformation qui se dessinent pour les années à venir. Elle s'adresse aux décideurs politiques, responsables sportifs et investisseurs internationaux qui souhaitent comprendre les dynamiques en jeu dans l'une des régions les plus ambitieuses du monde sportif contemporain.

01

Un modèle construit sur la stabilité

Les fondements économiques et diplomatiques du sport dans le Golfe

02

Des résultats spectaculaires

Les grandes réalisations et l'ascension du Golfe comme puissance sportive mondiale

03

Une équation fragilisée

Les tensions géopolitiques et économiques qui remettent en cause les piliers du modèle

04

La réorientation nécessaire

Trois axes stratégiques pour adapter le modèle à un environnement plus complexe

05

Vers un sport plus durable

Un nouveau paradigme fondé sur la résilience, la coopération et l'innovation

Un modèle construit sur la stabilité et l'ouverture internationale

L'essor sportif des monarchies du Golfe s'inscrit dans une dynamique plus large de diversification économique. Dès les premières années du XXI^e siècle, les gouvernements de la région ont compris que la dépendance aux hydrocarbures représentait un risque structurel à long terme. Le sport est apparu comme un levier particulièrement puissant pour accélérer cette transition : attractif pour les capitaux étrangers, générateur d'emplois qualifiés, vecteur d'image et catalyseur de modernisation urbaine.

Les investissements ont été massifs et délibérément diversifiés. Stades ultramodernes, académies de formation, clubs professionnels rachetés en Europe, circuits automobiles, compétitions de tennis, de golf, de sports de combat — autant d'actifs stratégiques destinés à positionner la région comme un carrefour global entre l'Europe, l'Asie et l'Afrique. Ce positionnement géographique unique a été exploité avec une précision remarquable, chaque monarchie développant une spécialisation propre tout en contribuant à l'image collective de la région.

Ce modèle reposait sur une condition implicite mais fondamentale : la perception d'une région stable, sûre et ouverte aux échanges internationaux. C'est cette perception qui constituait la valeur ajoutée principale du Golfe comme terrain de jeu sportif mondial. Sans elle, les investissements dans les infrastructures n'auraient qu'une valeur résiduelle limitée. Avec elle, ils devenaient des actifs stratégiques à fort rendement diplomatique et économique.

Les six monarchies : des profils distincts, une ambition commune

Si les six États du Golfe partagent une vision commune du sport comme instrument de puissance, chacun a développé une approche singulière en fonction de ses ressources, de sa taille et de ses priorités stratégiques.



Arabie saoudite

Acteur émergent aux ambitions colossales : LIV Golf, Saudi Pro League, Formule 1, candidature au Mondial 2034.



Qatar

Pionnière du modèle : Coupe du monde 2022, PSG, BeIN Sports, Doha comme capitale sportive mondiale.



Émirats arabes unis

Hub incontournable : Manchester City (Abu Dhabi), Dubaï comme plateforme pour athlètes et fédérations internationales.



Bahreïn, Koweït & Oman

Des acteurs plus modestes mais stratégiquement positionnés : Grands Prix, sports nautiques, développement des talents locaux.

Des résultats spectaculaires : l'ascension d'une puissance sportive mondiale

En deux décennies, les monarchies du Golfe ont réussi à s'imposer comme des acteurs incontournables de la gouvernance sportive mondiale. La Coupe du monde de football 2022 organisée par le Qatar a constitué un moment charnière : pour la première fois, le tournoi le plus suivi au monde se tenait au Moyen-Orient, remettant en question les certitudes géographiques et culturelles d'un sport longtemps dominé par l'Europe et l'Amérique latine. Malgré les controverses, l'événement a été salué sur le plan organisationnel et a confirmé la capacité de la région à tenir ses promesses infrastructurelles.

Au-delà du football, le Golfe a investi avec une régularité remarquable dans une dizaine de disciplines : sports mécaniques, sports de raquette, golf, arts martiaux, boxe, athlétisme, cyclisme. Cette diversification sectorielle a permis de multiplier les points de contact avec les grandes fédérations internationales et de construire des réseaux d'influence dans les instances de gouvernance du sport mondial.

200Md\$

Investissements sportifs

Estimation des capitaux engagés dans le sport par les États du Golfe depuis 2000

50+

Grands événements

Compétitions internationales majeures organisées dans la région depuis 2010

12

Clubs européens

Clubs de football et autres disciplines détenus ou financés par des entités du Golfe

3

Ligues créées

Nouvelles compétitions professionnelles lancées directement par des États du Golfe (LIV Golf, Saudi Pro League...)

Le sport comme vecteur de soft power : une stratégie délibérée

Le concept de **sportswashing** — terme utilisé par les critiques pour désigner l'utilisation du sport pour redorer une image internationale — ne rend qu'imparfaitement compte de la complexité des stratégies déployées par les monarchies du Golfe. Si la dimension image est indéniable, le sport remplit simultanément plusieurs fonctions stratégiques qui dépassent la simple cosmétique diplomatique.

Premièrement, il génère une diplomatie de contact permanente : accueillir des délégations sportives, des fédérations, des sponsors et des médias internationaux crée des réseaux de relations qui débordent largement le domaine sportif. Deuxièmement, il stimule le développement économique intérieur en créant des emplois qualifiés, en développant des compétences locales et en favorisant les transferts de savoir-faire. Troisièmement, il renforce la cohésion sociale interne en offrant des espaces de fierté collective et d'identification nationale, notamment pour les jeunes générations.

Enfin, le sport permet à ces États de participer activement aux débats de gouvernance mondiale, en finançant des organisations internationales, en soutenant des programmes de développement sportif dans des pays tiers, et en s'imposant comme des partenaires incontournables pour les grandes institutions sportives globales comme le CIO ou la FIFA.

Fonctions stratégiques du sport dans le Golfe

→ Diplomatie de contact

Réseaux relationnels internationaux générés par l'accueil d'événements

→ Développement économique

Emplois qualifiés, transferts de savoir-faire, diversification sectorielle

→ Cohésion sociale

Fierté nationale, identification collective, inclusion des jeunes

→ Gouvernance mondiale

Influence dans les instances sportives internationales (CIO, FIFA, fédérations)

Une équation fragilisée : les nouvelles vulnérabilités du modèle

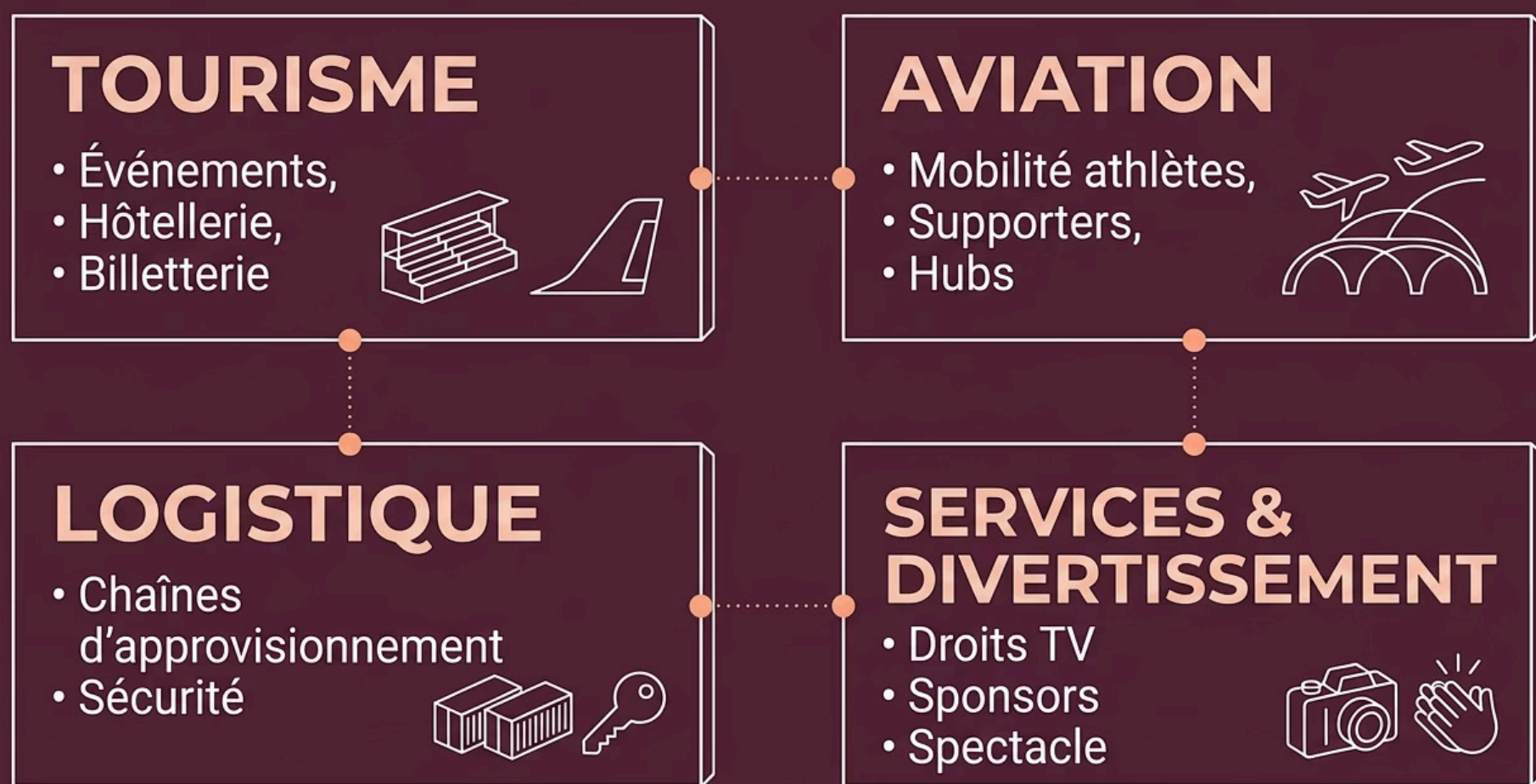
L'équation sur laquelle reposait le modèle sportif du Golfe — stabilité régionale, croissance soutenue, ouverture internationale, attractivité pour les talents et les capitaux — se trouve aujourd'hui fragilisée par un ensemble de facteurs convergents. Ces facteurs ne sont pas nouveaux dans leur nature, mais leur intensité simultanée crée une configuration inédite qui exige une réévaluation stratégique profonde.

Les tensions géopolitiques constituent le premier facteur de fragilisation. La région du Moyen-Orient reste l'une des zones les plus volatiles de la planète, traversée par des rivalités de puissance, des conflits armés et des dynamiques d'instabilité qui débordent les frontières des États directement impliqués. Pour les monarchies du Golfe, qui ont construit leur attractivité sportive sur une image de havre de paix et de modernité au milieu d'une région turbulente, toute escalade des tensions représente une menace directe pour leur modèle.

Les incertitudes économiques constituent le deuxième facteur. Les révisions à la baisse des perspectives de croissance dans plusieurs pays du Golfe, liées notamment aux fluctuations des prix des hydrocarbures et aux effets des chocs extérieurs sur les secteurs du tourisme, de l'aviation et de la logistique, fragilisent les fondements économiques sur lesquels repose l'écosystème sportif. Sans une croissance robuste des secteurs de services, la capacité à financer des événements de grande envergure et à maintenir l'attractivité des villes hôtes se réduit mécaniquement.

Les secteurs économiques exposés : l'écosystème sportif sous pression

Le sport international n'est pas un secteur isolé. Il dépend d'un écosystème économique et urbain dont la robustesse conditionne directement sa viabilité. Dans le Golfe, cet écosystème repose sur quatre piliers principaux, tous particulièrement sensibles aux chocs extérieurs.



La vulnérabilité de ces piliers est systémique : une perturbation dans l'un d'eux se répercute rapidement sur les autres. Une crise de l'aviation régionale compromet la mobilité des athlètes et des spectateurs ; des difficultés logistiques renchérissent les coûts d'organisation ; un ralentissement du tourisme réduit les revenus nécessaires à l'amortissement des investissements infrastructurels. Cette interdépendance rend le modèle sportif du Golfe structurellement sensible aux chocs économiques extérieurs, même lorsque ceux-ci ne touchent pas directement le secteur sportif.

La confiance comme capital : un actif fragile

« La confiance, élément central du modèle sportif du Golfe, peut être rapidement ébranlée par des perturbations dans les hubs aériens, des fluctuations du tourisme ou des inquiétudes exprimées par les expatriés. »

Dans la géographie du soft power sportif, la confiance fonctionne comme un capital : elle s'accumule lentement, au fil des événements réussis, des partenariats honorés et des engagements tenus ; mais elle peut se déprécier rapidement sous l'effet d'incidents, de tensions ou de perceptions négatives qui se propagent instantanément dans les réseaux médiatiques mondiaux. Pour les monarchies du Golfe, qui ont investi des décennies et des centaines de milliards de dollars pour construire leur réputation de destinations sportives sûres et fiables, la gestion de ce capital-confiance est devenue une priorité stratégique de premier ordre.

Signaux de fragilisation

Perturbations aériennes

Instabilité dans les hubs régionaux affectant la mobilité des délégations sportives

Inquiétudes des expatriés

Hésitations de certains talents internationaux à s'installer durablement dans la région

Fluctuations du tourisme

Baisse de fréquentation lors de périodes de tension géopolitique régionale

Conséquences pour le sport

Ralentissement des projets

Retards dans la planification et l'attribution des grandes compétitions

Renchérissement des coûts

Primes de risque intégrées par les assureurs et les partenaires commerciaux

Détournement d'investisseurs

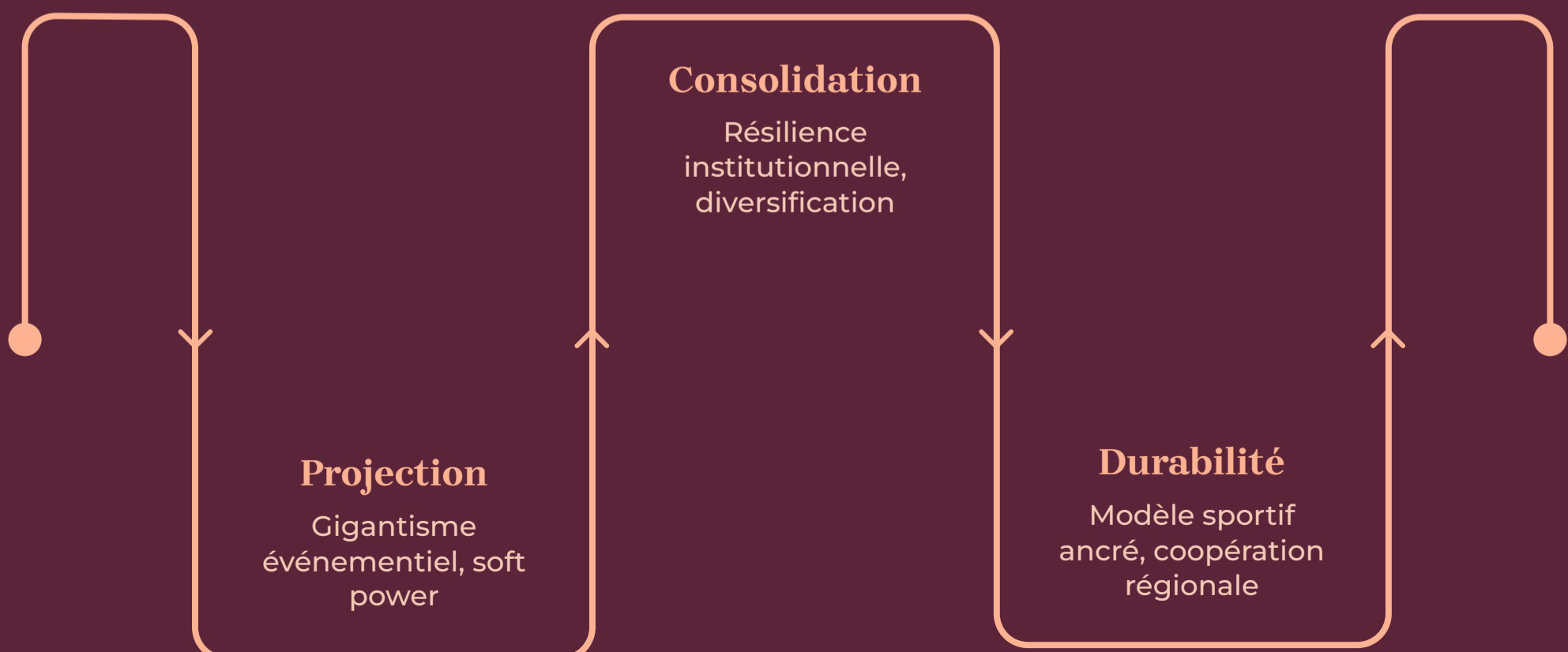
Redirection de capitaux vers des destinations perçues comme plus stables

La nécessité d'une réorientation stratégique

Face à la convergence de fragilités désormais bien identifiées — tensions récurrentes autour du détroit d'Ormuz, pression accrue sur les hydrocarbures, durcissement des critères ESG exigés par les sponsors internationaux, critiques persistantes sur les droits humains et dépendance structurelle à des partenaires occidentaux — les monarchies du Golfe entrent dans une phase de réajustement stratégique. Depuis 2024, les signaux d'alerte se multiplient et se renforcent mutuellement : la logistique des grands événements devient plus vulnérable aux risques régionaux, tandis que les fédérations internationales elles-mêmes, de la FIFA au CIO en passant par World Athletics, intègrent davantage de conditions de transparence, de conformité et de gouvernance. La réorientation n'est donc pas un aveu d'échec, mais l'évolution logique d'un modèle arrivé à maturité, confronté à un environnement plus exigeant et moins permissif. Le débat sur l'attribution des JO 2036, les conditions posées par World Athletics pour le maintien de certaines compétitions en Arabie saoudite ou encore les exigences financières renforcées du CIO illustrent ce déplacement du centre de gravité normatif.

Ce glissement de paradigme, de la *projection* vers la *consolidation*, implique une transformation concrète du modèle sportif. Il ne s'agit plus seulement de démontrer, par des méga-événements spectaculaires, la capacité du Golfe à accueillir le monde, mais de bâtir un écosystème institutionnel capable de durer au-delà des cycles médiatiques. Cela suppose de réduire la dépendance aux grands rendez-vous ponctuels — Coupe du monde, Formule 1, boxe de prestige — au profit d'une présence plus profonde dans les fédérations, les instances de régulation et les réseaux de décision du sport mondial. Cela suppose aussi d'investir davantage dans la formation d'athlètes locaux, dans la structuration des académies, des infrastructures de base et des filières de performance, plutôt que de s'appuyer presque exclusivement sur l'importation de stars étrangères. Enfin, cela implique de développer des ligues régionales réellement compétitives, dans le football, le basketball ou les esports, capables de créer de l'audience, de la fidélité et des revenus sans dépendre d'un calendrier international importé. La Saudi Pro League en offre une illustration ambivalente : elle a gagné en visibilité et en attractivité, mais cette dynamique reste coûteuse et fortement dépendante des transferts, ce qui limite sa soutenabilité à long terme.

Cette réorientation constitue aussi une opportunité stratégique. Peu de régions disposent, comme les monarchies du Golfe, d'un tel faisceau d'atouts structurels : des liquidités souveraines exceptionnelles, portées par des fonds comme le PIF, le QIA ou Mubadala et estimées à plus de 2 000 milliards de dollars combinés ; une position géographique de carrefour entre Europe, Asie et Afrique ; et une expérience déjà significative dans l'organisation d'événements sportifs et d'infrastructures complexes. Ces avantages ne garantissent pas le succès, mais ils offrent une capacité d'action que peu d'autres acteurs peuvent mobiliser à la même échelle. La question centrale n'est donc pas de savoir si le Golfe peut se transformer, mais selon quelle séquence, avec quelle hiérarchie de priorités et dans quelle architecture institutionnelle. La fenêtre 2026-2030 est décisive : c'est maintenant que doivent être fixés les choix structurants en matière de résilience urbaine, de diversification des partenariats et de gouvernance sportive internationale, avant que l'accumulation des contraintes extérieures ne réduise définitivement les marges de manœuvre.



Axe 1 — La résilience urbaine : sécuriser les plateformes sportives

RESILIENCE

Le premier axe de transformation concerne la résilience des villes-hôtes. Doha, Dubaï, Riyad, Abu Dhabi sont devenues des plateformes sportives mondiales de premier rang. Leur attractivité repose sur leur capacité à offrir aux organisateurs, aux athlètes et aux spectateurs un environnement urbain de haute qualité : sécurité physique, infrastructures fonctionnelles, services de santé, mobilité fluide. Or, ces capacités sont précisément celles qui se trouvent fragilisées par les tensions régionales et les vulnérabilités des infrastructures critiques.

Renforcer la résilience urbaine suppose d'abord d'investir dans la sécurité des infrastructures critiques — installations énergétiques, réseaux de transport, systèmes de communication — qui constituent le socle de toute organisation événementielle. Cela suppose également de développer des dispositifs de gestion de crise robustes, capables de garantir la continuité opérationnelle même en période de tension. Les grandes compétitions internationales exigent des garanties sur ce point : les fédérations et les sponsors internationaux intègrent de plus en plus des clauses de risque dans leurs contrats d'organisation.

La résilience urbaine est aussi une question de confiance sociale : la capacité à protéger les populations locales, les communautés d'expatriés et les visiteurs internationaux est un prérequis à l'attractivité sportive. Les villes du Golfe doivent donc investir non seulement dans leurs infrastructures physiques, mais aussi dans leurs systèmes de gouvernance de crise, leurs capacités de communication d'urgence et leurs protocoles de sécurité adaptés aux grands rassemblements.

Infrastructures critiques

Sécurisation des installations énergétiques, logistiques et de communication

Gestion de crise

Dispositifs de continuité opérationnelle pour les événements internationaux

Confiance sociale

Protection des résidents, expatriés et visiteurs comme prérequis à l'attractivité

Gouvernance de crise

Protocoles de sécurité et communication d'urgence adaptés aux grands rassemblements

Axe 2 — La diversification des partenariats : réduire les dépendances

PARTENARIATS

Le deuxième axe de transformation touche à la diversification des partenariats sportifs et diplomatiques. Les monarchies du Golfe ont historiquement concentré leurs alliances dans le domaine sportif sur un nombre limité de partenaires occidentaux — fédérations européennes, clubs de football européens, organisateurs de tournois américains ou britanniques. Cette concentration, si elle a permis d'accéder rapidement aux marchés et aux audiences les plus importants, représente aujourd'hui une vulnérabilité stratégique.

Une diversification vers l'Asie, l'Afrique et d'autres régions émergentes permettrait de réduire les risques liés à une dépendance excessive vis-à-vis de partenaires géographiquement ou politiquement exposés. L'Asie du Sud-Est, l'Inde, l'Afrique subsaharienne et l'Amérique latine représentent des marchés sportifs en forte croissance, avec des audiences massives, des talents sportifs abondants et des gouvernements avides de coopération internationale dans ce domaine. Les États du Golfe pourraient y jouer un rôle de catalyseur, en finançant des infrastructures, en développant des académies de formation ou en co-organisant des événements régionaux.

Cette diversification géographique des partenariats renforcerait également la position des monarchies du Golfe dans les organisations sportives internationales. En s'imposant comme des acteurs indispensables au développement du sport dans les régions émergentes, elles consolideraient leur influence dans les instances de gouvernance du CIO, de la FIFA et des grandes fédérations mondiales — une influence qui constitue en elle-même un actif stratégique considérable.

La géographie des opportunités : vers quels partenaires se tourner ?



La cartographie des opportunités révèle que les marchés les plus prometteurs pour la diversification des partenariats sportifs du Golfe se situent précisément là où la demande pour le développement sportif est la plus forte et l'offre de financement la plus rare. Cette asymétrie crée une opportunité stratégique unique : les monarchies du Golfe peuvent se positionner comme des partenaires développementaux du sport mondial, transcendant l'image de simples consommateurs d'événements pour devenir des producteurs de capacités sportives globales.

Axe 3 — La gouvernance sportive internationale : investir dans les institutions

GOUVERNANCE

Pourquoi la gouvernance ?

Investir dans les institutions sportives internationales offre un retour diplomatique durable, bien au-delà des événements ponctuels. La présence dans les instances décisionnelles du CIO, de la FIFA ou des fédérations continentales confère une influence structurelle sur les règles du jeu sportif mondial : attribution des événements, régulation des transferts, définition des standards de durabilité, orientation des flux financiers.

Pour les monarchies du Golfe, c'est une forme d'assurance stratégique : même en période de tension ou d'incertitude, une présence institutionnelle forte permet de maintenir une voix dans les débats qui façonnent l'avenir du sport mondial.

Les leviers d'influence institutionnelle



Partenariats multilatéraux

Co-financement de programmes de développement sportif dans les pays tiers via les fédérations internationales



Programmes de formation

Soutien aux cursus de formation d'entraîneurs, d'arbitres et de dirigeants sportifs dans les pays en développement



Durabilité & innovation

Leadership sur les enjeux de sport durable, de décarbonation des événements et d'innovation technologique

Les monarchies du Golfe ont déjà démontré leur capacité à s'imposer dans les instances sportives internationales — la présence qatarienne à la FIFA ou les investissements émiratis dans les structures de gouvernance du cricket et de la Formule 1 en témoignent. L'étape suivante consiste à transformer cette présence d'une logique de lobby ponctuel en une stratégie d'influence institutionnelle durable, ancrée dans des programmes de long terme et des engagements collectifs sur les grandes questions qui traversent le sport mondial : durabilité environnementale, intégrité du sport, inclusion, innovation technologique.

Le sport comme stabilisateur interne : la dimension sociale négligée

Au-delà de ses dimensions diplomatiques et économiques, le sport peut jouer un rôle crucial de stabilisation sociale dans les monarchies du Golfe. Cette dimension a souvent été reléguée au second plan dans les analyses centrées sur le soft power et les relations internationales, alors qu'elle représente peut-être l'enjeu le plus structurant à long terme.

Les populations du Golfe sont parmi les plus jeunes du monde. Les moins de 30 ans représentent une part majoritaire de la population dans plusieurs pays de la région. Pour ces générations, le sport est un espace de socialisation, d'expression de soi, de compétition et de fierté nationale qui dépasse largement sa dimension de loisir. Des investissements dans le sport de base, les académies de formation, les ligues amatrices et les programmes d'inclusion féminine dans le sport pourraient générer des bénéfices sociaux considérables : cohésion intergénérationnelle, intégration des femmes dans la vie publique, canalisation des aspirations des jeunes, réduction des tensions sociales.

Cette dimension sociale du sport est également un argument de légitimité internationale. Les critiques adressées aux monarchies du Golfe sur les questions de droits humains et d'ouverture politique trouveraient une réponse plus convaincante dans des politiques sportives inclusives et transformatrices que dans l'organisation de méga-événements coûteux. Développer une culture sportive enracinée dans les réalités locales, c'est construire un modèle qui ne dépend pas uniquement de l'argent et des partenaires étrangers, mais qui se nourrit d'une demande interne authentique et d'un tissu social vivant.

Sport, durabilité et environnement : un impératif croissant

Le défi climatique dans le sport du Golfe

Organiser des événements sportifs internationaux dans des régions où les températures estivales dépassent régulièrement 45°C représente un défi environnemental et logistique de premier ordre. La Coupe du monde 2022 a déjà mis en lumière cette tension : le tournoi a dû être déplacé en hiver, une décision sans précédent dans l'histoire du football mondial. Pour les prochaines décennies, le changement climatique ne fera qu'accentuer cette contrainte, posant des questions fondamentales sur la viabilité à long terme du modèle de méga-événements estivaux dans la région.

Les monarchies du Golfe ont investi massivement dans des technologies de climatisation des stades — une solution ingénieuse mais coûteuse en énergie et critiquée pour son empreinte carbone. La prochaine étape suppose d'aller plus loin : développer des infrastructures véritablement durables, alimentées par les énergies renouvelables abondantes dans la région, et construire un modèle événementiel qui transforme la contrainte climatique en avantage compétitif.

Opportunités de leadership durable

Énergie solaire

Alimenter les stades et équipements sportifs par l'énergie solaire, dont le Golfe dispose en abondance

Innovation architecturale

Concevoir des infrastructures sportives adaptées au climat, exportables comme modèles dans les pays tropicaux

Standards internationaux

Proposer de nouveaux standards de durabilité pour les méga-événements sportifs au niveau mondial

Les risques d'inaction : ce qui se passe si le modèle ne se réinvente pas

L'inaction n'est pas une option neutre pour les monarchies du Golfe : dans un environnement où les concurrents montent en puissance — Inde, Japon, Corée du Sud, Maroc, Afrique du Sud — elle produit un coût croissant et souvent invisible à court terme. Le risque principal n'est pas une rupture brutale, mais une érosion progressive de la position acquise, à mesure que d'autres destinations combinent crédibilité sportive, garanties de gouvernance et moindre risque géopolitique. Sans réorientation vers la résilience urbaine, la diversification des partenariats et une gouvernance sportive internationale plus robuste, le modèle perd en efficacité à la fois économique, institutionnelle et politique.

Perte d'attractivité

Le Golfe n'est plus seul à incarner la nouveauté dans l'économie du sport mondial. L'Inde se positionne pour les Jeux olympiques de 2036, le Maroc s'impose comme co-organisateur de la Coupe du monde 2030, tandis que le Japon, l'Indonésie et d'autres puissances asiatiques consolident leur présence dans les Jeux asiatiques, l'esports et les formats hybrides. Dans ce contexte, la prime de nouveauté dont bénéficiait la région s'érode : fédérations, ligues et sponsors recherchent désormais des destinations capables d'offrir, en plus de l'ambition financière, des garanties crédibles de durabilité, de continuité institutionnelle et de gouvernance. Le Golfe risque donc moins d'être rejeté que d'être progressivement devancé par des alternatives perçues comme moins risquées sur les plans géopolitique, réglementaire et réputationnel.

Dépréciation des investissements

Les montants engagés montrent l'ampleur du risque d'immobilisation d'actifs : le Qatar a investi plus de 200 milliards de dollars pour la Coupe du monde 2022, tandis que l'Arabie saoudite prévoit 1 500 milliards dans Vision 2030, dont une part significative est orientée vers le sport, les infrastructures et les événements. Or, des stades sous-utilisés, des ligues sans audience locale authentique ou des franchises rachetées à prix d'or mais incapables de s'enraciner dans un écosystème communautaire constituent autant de signaux d'une possible bulle de valorisation. Le précédent des Jeux olympiques d'Athènes en 2004 rappelle qu'une surcapacité sportive peut se transformer en fardeau budgétaire durable lorsque l'entretien excède les usages réels et que l'effet de prestige ne se convertit pas en activité économique pérenne. Sans modèle d'exploitation soutenable, l'investissement initial cesse d'être un levier et devient un coût récurrent.

Marginalisation institutionnelle

La gouvernance sportive mondiale se restructure progressivement autour de critères plus explicites de transparence, d'inclusion et de durabilité, que le CIO, la FIFA et World Athletics formalisent de plus en plus dans leurs processus de sélection, d'homologation et de conformité. Si les monarchies du Golfe restent dans une logique de financement sans engagement actif dans ces réformes, elles s'exposent à une forme de déclasserment fonctionnel : devenir des bailleurs indispensables, mais sans voix délibérative réelle sur les règles du jeu. La capacité d'influence dans le sport international se construit désormais dans les commissions, les coalitions et les standards, pas seulement dans la puissance d'achat. Le cas de la Russie, exclue de nombreuses instances après 2022, constitue un extrême, mais il illustre un point essentiel : lorsque l'accès aux arènes de décision se fragilise, l'influence acquise peut se dissoudre très rapidement.

Tensions sociales internes

Une stratégie sportive très coûteuse ne peut être durable si elle reste socialement dissociée de la population qui la finance ou la subit. Dans les secteurs de la construction et de l'exploitation sportive, le Qatar et l'Arabie saoudite dépendent de 2 à 3 millions de travailleurs migrants, dont les conditions de travail et de protection sociale restent scrutées par les organisations internationales et par les sponsors sensibles aux critères ESG. Dans le même temps, les populations locales demeurent souvent peu impliquées dans la pratique sportive de haut niveau, faute d'infrastructures de proximité, de filières de formation accessibles ou de passerelles entre spectacle international et usage quotidien. Les jeunes générations, elles, attendent des politiques sportives qui produisent des bénéfices tangibles : équipements ouverts, clubs de quartier, programmes scolaires, santé publique et opportunités d'emploi. Sans ces retombées visibles, la stratégie sportive risque d'être perçue comme un instrument de prestige externe plutôt que comme un projet collectif, ce qui fragilise sa légitimité interne sur le long terme.

Comparaison internationale : ce que d'autres régions ont réussi

Les monarchies du Golfe ne sont pas les premières à devoir adapter un modèle sportif ambitieux à des contraintes extérieures imprévues. L'histoire du sport international offre plusieurs exemples de réorientations stratégiques réussies dont elles peuvent s'inspirer.

1 Espagne post-1992

Après les Jeux olympiques de Barcelone et l'Expo de Séville, l'Espagne a transformé ses infrastructures sportives en actifs touristiques durables, développé une gouvernance sportive de rang mondial et construit une industrie du sport qui transcende les événements ponctuels.

2 Chine post-2008

Les Jeux olympiques de Pékin ont servi de point de départ à une stratégie d'influence sportive mondiale de long terme, incluant des investissements massifs dans les clubs européens, les droits médiatiques et la formation de talents locaux dans des disciplines prioritaires.

3 Japon post-2021

Malgré le contexte difficile des Jeux olympiques de Tokyo (huis clos, COVID), le Japon a réussi à capitaliser sur son modèle organisationnel rigoureux pour renforcer son image internationale et développer de nouveaux partenariats sportifs asiatiques.

4 Maroc — projet 2030

La co-organisation de la Coupe du monde 2030 illustre une stratégie de partenariat multilatéral qui permet de partager les risques tout en maximisant les bénéfices diplomatiques — un modèle potentiellement inspirant pour les États du Golfe.

Ces exemples illustrent une leçon commune : les stratégies sportives les plus durables sont celles qui transforment les événements ponctuels en leviers de développement structurel, en investissant simultanément dans les institutions, les talents, les partenariats et les écosystèmes économiques qui permettent au sport de s'enraciner dans la durée.

Vers un modèle sportif plus durable et plus coopératif

L'avenir du sport dans le Golfe ne se jouera pas uniquement sur la capacité à organiser des événements spectaculaires ou à attirer des stars internationales. Il dépendra de la manière dont ces États intégreront le sport dans une stratégie plus large de résilience, de coopération et de durabilité. Ce changement de paradigme est à la fois une nécessité et une opportunité.

Une nécessité, parce que le modèle historique a atteint ses limites et que les conditions extérieures qui l'ont rendu possible sont en train de se transformer. Une opportunité, parce que les ressources dont disposent les monarchies du Golfe — financières, humaines, institutionnelles — leur donnent la capacité de concevoir et de mettre en œuvre un modèle sportif de nouvelle génération, potentiellement exemplaire à l'échelle mondiale.

Résilience

Renforcer la robustesse des villes-hôtes et des infrastructures critiques



Innovation

Utiliser le sport comme laboratoire de l'économie de demain dans le Golfe



Coopération

Élargir les partenariats vers de nouvelles géographies et institutions



Durabilité

Intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans la stratégie sportive



Conclusions et recommandations stratégiques

Le soft power sportif des monarchies du Golfe a atteint un niveau de maturité qui impose désormais une transformation de sa logique interne : il ne s'agit plus seulement d'acquérir de la visibilité, mais de construire de l'ancrage, de la crédibilité et de la légitimité dans la durée. Les deux dernières décennies ont montré la capacité du Qatar, de l'Arabie saoudite, des Émirats arabes unis, du Bahreïn, du Koweït et d'Oman à mobiliser des ressources considérables pour s'imposer sur la scène sportive mondiale. La prochaine décennie devra démontrer leur aptitude à mobiliser ces ressources avec davantage de discernement, dans un contexte marqué par la crise du détroit d'Ormuz, la pression sur les hydrocarbures, les exigences ESG et les critiques relatives aux droits humains. Les recommandations ci-dessous s'articulent autour de trois niveaux d'acteurs interdépendants, dont la cohérence conditionnera la réussite du modèle sportif du Golfe à l'horizon 2026-2030.

Pour les décideurs politiques

1

La priorité est de faire évoluer le sport d'un instrument de prestige national vers un levier de stabilité régionale et de légitimité internationale. Il convient de créer des mécanismes de coordination interétatique au sein du CCG afin de limiter la surenchère entre États membres, de mutualiser certaines candidatures et d'aligner les calendriers d'investissement sur des objectifs communs. Toute candidature à un grand événement devrait être conditionnée à un plan de résilience urbaine certifié, intégrant sécurité hydrique, mobilité, continuité énergétique et gestion des risques climatiques. Dans le même temps, des réformes de gouvernance du travail dans le secteur sportif sont nécessaires pour répondre aux attentes des fédérations internationales et réduire l'exposition réputationnelle. Enfin, les États du Golfe gagneraient à renforcer leur diplomatie sportive multilatérale au sein d'instances comme l'UNESCO, l'OMS ou les forums onusiens liés au développement durable, afin d'élargir le cadre de légitimité de leurs ambitions sportives.

Pour les responsables sportifs

2

Le défi principal consiste à faire émerger une base sportive locale plus dense, plus crédible et mieux connectée aux attentes des populations. Un objectif de 30% d'athlètes locaux dans les ligues professionnelles d'ici 2030 permettrait d'inscrire la performance dans une logique de formation et de transmission plutôt que dans une simple logique d'importation de talents. Pour atteindre cet objectif, il faut créer des académies régionales de formation en partenariat avec des institutions africaines et asiatiques, capables d'identifier, de former et de fidéliser les jeunes talents sur plusieurs cycles. Les compétitions régionales associant le Golfe, le Levant et l'Afrique du Nord doivent également être développées pour construire des audiences authentiques, renforcer les rivalités sportives locales et ancrer les clubs dans leur environnement social. Enfin, toutes les nouvelles infrastructures sportives devraient intégrer des critères explicites de durabilité environnementale : efficacité énergétique, réutilisation de l'eau, matériaux bas carbone, accessibilité et adaptabilité climatique.

Pour les investisseurs internationaux

3

La fenêtre 2026-2030 ouvre un ensemble d'opportunités ciblées à forte valeur stratégique pour les capitaux internationaux. Les technologies de refroidissement des stades constituent un segment particulièrement porteur, avec un marché régional estimé à 4 Mds\$ d'ici 2030, porté par les impératifs de confort, de sécurité et d'efficacité énergétique. Les plateformes de streaming sportif en langues locales — arabe, hindi, ourdou — offriront un avantage décisif pour capter des publics diversifiés et créer de nouvelles chaînes de valeur autour du contenu, de la donnée et de la monétisation digitale. Les infrastructures d'esports représentent un autre levier majeur : le Golfe ambitionne de devenir le hub mondial de l'esports d'ici 2028, ce qui ouvre la voie à des investissements dans les arènes spécialisées, les studios de diffusion et les écosystèmes de compétition. Enfin, les fonds d'impact sportif orientés vers le sport féminin et le sport de base dans la région MENA constituent une classe d'actifs à fort potentiel réputationnel et social, en phase avec les attentes des marchés en matière d'impact mesurable et de gouvernance responsable.

- ✔ La question n'est plus de savoir si les monarchies du Golfe continueront à investir dans le sport, mais **comment** elles le feront. La fenêtre 2026-2030 est décisive, car c'est dans cette période que se joueront les attributions des JO 2036, de plusieurs Coupes du monde et des Jeux asiatiques 2030 — autant d'occasions de démontrer que le modèle s'est réellement transformé. Dans ce contexte, les fonds souverains comme le PIF, QIA et Mubadala, dont la puissance combinée dépasse 2 000 Mds\$, disposent des moyens d'accélérer cette transition. Les monarchies du Golfe ont ainsi l'opportunité de devenir non seulement des organisateurs d'événements, mais des architectes d'un nouveau modèle sportif mondial fondé sur la coopération Sud-Sud et l'innovation durable.



Synthèse générale du document

Entre Puissance de Projection et Souveraineté Institutionnelle : La Mutation du Modèle Sportif des Monarchies du Golfe

Après deux décennies marquées par une expansion fulgurante sur la scène internationale, le modèle sportif des monarchies du Golfe traverse aujourd'hui une phase de transition cruciale. Longtemps articulée autour d'une stratégie de projection spectaculaire — caractérisée par l'accueil de méga-événements, des investissements massifs dans les clubs européens et une diplomatie de l'image — cette dynamique atteint désormais ses limites structurelles. Si cette phase initiale a permis de rompre l'hégémonie occidentale et de faire de la région un nouvel épicode du sport mondial, l'instabilité géopolitique et les nouvelles exigences normatives imposent désormais de transformer cette visibilité éphémère en un capital institutionnel durable. Le sport ne peut plus être un simple instrument de rayonnement ; il doit devenir un système stabilisé, résilient et légitime.

L'héritage de la première phase de projection est incontestable. L'organisation de la Coupe du monde 2022 au Qatar a agi comme un puissant catalyseur, prouvant la capacité de la région à orchestrer l'événement le plus complexe de la planète. Ces investissements, qui se chiffrent en centaines de milliards de dollars, n'ont pas seulement servi la visibilité internationale mais ont accéléré la modernisation urbaine et soutenu une diversification économique vitale. En s'installant comme une plateforme globale où circulent athlètes, capitaux et sponsors, le Golfe a réussi à contester les hiérarchies établies. Cependant, cette réussite demeure vulnérable car elle repose sur un équilibre immatériel : la confiance des acteurs mondiaux. Cette dernière est étroitement liée à la perception de stabilité, laquelle peut être érodée par des tensions régionales ou des ruptures logistiques, soulignant la fragilité d'un modèle dépendant de la continuité des flux.

Dès lors, l'horizon stratégique se déplace vers la consolidation, avec pour premier pilier une doctrine de résilience opérationnelle. Il ne s'agit plus de concevoir des villes-vitrines, mais des plateformes sécurisées capables d'absorber les chocs systémiques. Cette mutation implique une protection accrue des infrastructures critiques et une gouvernance de crise capable de fournir des garanties contractuelles de continuité. En parallèle, cette consolidation exige une diversification diplomatique. Afin de s'affranchir d'une dépendance excessive aux circuits de légitimation occidentaux, les États du Golfe se tournent vers les marchés émergents. En investissant dans le cricket en Asie du Sud ou dans la formation de talents en Afrique subsaharienne, ils bâtissent des alliances Sud-Sud. Le modèle de co-organisation émerge alors comme un levier pertinent, permettant de mutualiser les risques tout en renforçant la légitimité régionale dans un cadre multilatéral élargi.

Par-delà la diplomatie, l'enjeu ultime est celui de la souveraineté institutionnelle. La véritable puissance sportive se mesure désormais à la capacité d'influencer les règles du jeu. Le Golfe déplace donc son effort vers l'occupation des espaces de gouvernance, au sein de la FIFA ou du CIO, en s'appuyant sur le cofinancement de programmes de développement et la formation de dirigeants internationaux. Cette conquête du leadership normatif s'accompagne d'un changement de paradigme en matière de durabilité. Loin d'être un simple discours de circonstance, la durabilité devient un actif stratégique. En transformant leurs contraintes climatiques en avantages technologiques — par l'architecture bioclimatique ou l'efficacité hydrique — ces États s'imposent comme les exportateurs de nouveaux standards pour les régions arides.

En conclusion, le coût de l'inaction face à ces nouveaux défis serait systémique. Sans une transition vers un modèle plus ancré socialement et plus solide institutionnellement, l'avantage compétitif acquis pourrait s'éroder au profit de zones jugées plus stables. La réussite future du Golfe ne se jouera donc plus dans la démesure de l'exceptionnel, mais dans sa capacité à rendre cette exception structurelle. En faisant du sport un pilier de souveraineté et d'innovation, les monarchies du Golfe aspirent à convertir leur puissance événementielle en une centralité mondiale pérenne, capable de résister aux aléas d'un monde en mutation.

Glossaire

Ce glossaire rassemble les principaux concepts mobilisés dans l'analyse des monarchies du Golfe et de leur stratégie sportive. Il vise à clarifier les notions clés qui structurent les enjeux d'image, de diplomatie, de diversification économique et de transformation territoriale.

Sportswashing

Utilisation stratégique du sport pour améliorer l'image internationale d'un État, détourner l'attention de controverses politiques ou renforcer une réputation de modernité. La notion renvoie à la capacité d'un investissement sportif à produire des effets symboliques qui dépassent largement le terrain sportif. Dans le contexte du Golfe, elle alimente souvent les débats sur les objectifs réels des grands événements et des acquisitions d'infrastructures ou de clubs.

Soft power

Capacité d'influence d'un acteur international fondée sur l'attractivité plutôt que sur la contrainte. Il peut s'exercer par la culture, le sport, l'éducation, les médias ou encore l'économie, afin de façonner les perceptions et de créer des préférences favorables. Dans le cas des monarchies du Golfe, le sport constitue un vecteur central de cette stratégie d'influence.

Diplomatie sportive

Usage du sport comme outil de relations internationales, de rapprochement entre États et de construction de légitimité diplomatique. Elle peut prendre la forme d'accueil d'événements majeurs, de partenariats avec des fédérations, ou de coopération entre institutions sportives. Cette diplomatie permet d'ouvrir des canaux de dialogue là où les relations politiques sont parfois plus limitées.

Diversification économique

Stratégie visant à réduire la dépendance à une seule source de revenus, en particulier les hydrocarbures dans les économies du Golfe. Elle passe par le développement de nouveaux secteurs comme le tourisme, la logistique, les technologies, la finance ou les industries créatives. Le sport y occupe une place croissante, à la fois comme secteur économique et comme levier d'attractivité territoriale.

Vision 2030

Plan de transformation économique et sociale de l'Arabie saoudite lancé pour préparer l'après-pétrole et moderniser le modèle de développement du pays. Ce cadre fixe des priorités en matière d'investissement, de gouvernance, de tourisme, de culture et de qualité de vie. Le sport y est intégré comme instrument de diversification, de rayonnement international et de mobilisation de la population.

Résilience urbaine

Capacité d'une ville à absorber un choc, à s'adapter et à retrouver rapidement son fonctionnement après une crise. Cette notion concerne les infrastructures, les transports, l'énergie, la gouvernance et la sécurité des grands événements. Dans le Golfe, elle est essentielle pour rendre les métropoles capables d'accueillir durablement des compétitions internationales dans un environnement climatique exigeant.

Gouvernance sportive

Ensemble des règles, institutions et mécanismes qui encadrent l'organisation du sport à l'échelle nationale et internationale. Elle inclut les fédérations, les ligues, les comités d'organisation, les systèmes d'arbitrage et les normes de transparence. Les monarchies du Golfe cherchent à y renforcer leur place pour peser davantage sur les décisions, les calendriers et les standards internationaux.

Partenariats multilatéraux

Accords ou coopérations impliquant plusieurs États, organisations ou institutions autour d'objectifs partagés. Dans le champ sportif, ils peuvent servir à cofinancer des projets, à développer des échanges de compétences ou à élargir les réseaux d'influence. Ils sont particulièrement utiles pour réduire les dépendances bilatérales et inscrire l'action du Golfe dans des coalitions plus larges.

Écosystème sportif

Ensemble des acteurs économiques, institutionnels, médiatiques et sociaux qui contribuent au fonctionnement du sport. Il comprend les clubs, fédérations, investisseurs, diffuseurs, sponsors, supporters, académies, équipementiers et plateformes numériques. Sa solidité dépend de la capacité à articuler performance, popularité, rentabilité et légitimité sociale.

Hub aérien

Plateforme de transit aérien majeure, structurée pour connecter de nombreuses destinations et concentrer des flux de passagers et de marchandises. Dans le Golfe, cette fonction est un atout stratégique pour la mobilité internationale, le tourisme d'affaires et l'accueil des grands événements. Elle renforce la position régionale des États qui investissent dans les infrastructures aéroportuaires et les compagnies de correspondance.

Sport de base (grassroots)

Pratique sportive locale, populaire et non professionnelle, ancrée dans les quartiers, les écoles, les clubs de proximité et les communautés. Elle constitue le socle de la participation citoyenne, de la détection des talents et de la construction d'une culture sportive durable. Dans le Golfe, son développement est crucial pour éviter une politique sportive trop centrée sur l'image internationale.

Esports

Compétitions de jeux vidéo organisées à l'échelle professionnelle, avec des équipes, des ligues, des sponsors et des audiences mondiales. Ce secteur est devenu un levier important de diversification pour de nombreux États, en particulier auprès des jeunes générations. Il s'inscrit aussi dans les stratégies d'innovation, de contenu numérique et d'attractivité technologique du Golfe.

Neutralité carbone

Équilibre entre les émissions de gaz à effet de serre produites et les émissions absorbées ou compensées par un acteur, un projet ou un territoire. Cette notion est devenue centrale dans l'organisation des grands événements sportifs, en raison des pressions climatiques et réglementaires internationales. Pour les pays du Golfe, elle représente un enjeu de crédibilité, d'innovation et de conformité avec les standards mondiaux.

Capital confiance

Actif immatériel fondé sur la crédibilité, la fiabilité et la cohérence perçues d'un acteur. Il se construit dans le temps par la qualité des engagements, la stabilité des partenariats et la capacité à tenir ses promesses. Dans le domaine sportif, il conditionne la légitimité des investissements, la confiance des partenaires internationaux et la durabilité de l'influence acquise.