UNIVERSITÉ de PARIS SACLAY

Faculté des Sciences du Sport

Mémoire présenté en vue de l’obtention du Master 2

*« Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives »*

La construction de l’héritage immatériel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 en Seine-Saint Denis et plus particulièrement sur le territoire de Plaine Commune dans un contexte de nouvelle gouvernance du sport en France

Par

Renaudin Baptiste

Année 2021-2022

Lieu de stage : Mission Jeux Olympiques et Paralympiques Plaine Commune

Directeur du mémoire : D. Charrier

ENGAGEMENT À RESPECTER LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

AVERTISSEMENT :

Les « copier-coller » représentent une imposture intellectuelle par l’appropriation non référencée de productions écrites (propriété intellectuelle des auteurs).

De ce fait, les « copier-coller » de documents en format papier ou électronique (Internet ou autres fichiers électroniques) utilisés dans des travaux étudiants destinés à une évaluation sont assimilés à de la fraude aux examens et sont donc passibles du conseil de discipline de l’université.

Je soussigné, Baptiste, Renaudin certifie :

avoir  rédigé personnellement ce document.

avoir mis en italique ou entre guillemets tout texte ou partie de texte inséré par « copier-coller » ou tout autre mode d’insertion et avoir indiqué en notes de bas de page les références bibliographiques de cet extrait.

savoir que le volume de citations d’un texte (du « copier-coller » qui peut venir en soutien rédactionnel) ne peut dépasser 20 % de l’ensemble du corps du document présenté par l’étudiant.

savoir que, en cas de non respect de ces principes, l’enseignant en informera le jury qui prendra les mesures adéquates.

Baptiste Renaudin 01/10/2022

|  |
| --- |
| Table des matières générale |

[Rapport de stage 4](#_Toc115654552)

[Mémoire de Recherche 24](#_Toc115654557)

[Bibliographie : 113](#_Toc115654563)

[Annexes : 117](#_Toc115654564)

# Table des matières Rapport de stage

[I ] La structure d’accueil 8](#_Toc115654449)

[A) Histoire et Identité 8](#_Toc115654450)

[B) Missions 8](#_Toc115654451)

[C) Stratégies 9](#_Toc115654452)

[D) Difficultés 10](#_Toc115654453)

[II] La mission de stage 12](#_Toc115654454)

[A) Conditions de recrutement 12](#_Toc115654455)

[B) Objectifs du stage 13](#_Toc115654456)

[C) Missions réalisées durant le stage 14](#_Toc115654457)

[D) Contraintes et difficultés rencontrées 16](#_Toc115654458)

[III] Bilan du Stage 18](#_Toc115654459)

[A) Une arrivée complexe mais réussie 18](#_Toc115654460)

[B) Des missions à forts enjeux 19](#_Toc115654461)

[C) De missions réussies mais avec parfois des déconvenues 21](#_Toc115654462)

[D) Un stage riche en collaboration 22](#_Toc115654463)

[E) Une expérience qui a rempli toutes ses promesses 24](#_Toc115654464)

# I ] La structure d’accueil

## Histoire et Identité

Plaine Commune, nommé initialement Syndicat Intercommunal « Plaine Renaissance » dans les années 80 sous l’impulsion des maires d’Aubervilliers et de Saint Denis, est créée dans l’objectif de redonner sa grandeur à la Plaine Saint Denis autrefois la plus importante zone industrielle d'Europe.

A la fin des années 90, dix villes ([Aubervilliers](https://fr.wikipedia.org/wiki/Aubervilliers), [Épinay-sur-Seine](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89pinay-sur-Seine), [La Courneuve](https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Courneuve), [L'Île Saint Denis](https://fr.wikipedia.org/wiki/L%27%C3%8Ele-Saint-Denis), [Pierrefitte sur Seine](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pierrefitte-sur-Seine), [Saint Denis](https://fr.wikipedia.org/wiki/Saint-Denis_%28Seine-Saint-Denis%29), [Saint-Ouen](https://fr.wikipedia.org/wiki/Saint-Ouen_%28Seine-Saint-Denis%29), [Stains](https://fr.wikipedia.org/wiki/Stains), [Villetaneuse](https://fr.wikipedia.org/wiki/Villetaneuse) et [Pantin](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pantin).) s’associent en lançant une charte de développement commune.

Dans la foulée, la loi Chevènement instaure les communautés de commune et d’agglomération, poussant cinq des dix villes signataires de cette charte à créer la communauté de commune « Plaine Commune » qui deviendra un an plus tard une communauté d’agglomération.

En un peu plus de 10 ans, la communauté d’agglomération Plaine Commune intègre 4 nouvelles villes à savoir : Stains, L’Ile Saint Denis, La Courneuve et Saint Ouen. En 2013, elle est la plus peuplée des [intercommunalités](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tablissement_public_de_coop%C3%A9ration_intercommunale) à fiscalité propre d'[Ile-de-France](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%8Ele-de-France), avec 411 367 habitants. Cependant, avec la mise en place de la métropole du Grand Paris, et de la loi NOTRe en 2015, elle devient un Etablissement Public Territorial (EPT).

Historiquement, Plain Commune a toujours été sous influence ouvrière, puis populaire, notamment à cause de l’activité industrielle très importante sur cette plaine dans les années 1950. Cela se ressent jusque dans les élections de cette instance puisque Plaine Commune était jusqu’en 2015, et l’arrivée au pouvoir de Mathieu Hanotin, sous dominante communiste avant d’être aujourd’hui à dominante socialiste.

Plaine Commune est aujourd’hui administrée par des élus de son territoire dont les décisions sont mises en œuvre par ses services. Les élus se retrouvent au sein des instances délibératives constituées d’un conseil de territoire, organe collégial de décision de Plaine Commune, qui délègue la gestion des affaires courantes à un bureau délibératif pour une meilleure réactivité dans la prise de décision.

Ces deux instances sont complétées par des commissions représentant le cadre collectif de travail entre les élus et l'administration. Aux nombres de 4, elles permettent d'effectuer des revues de projets, de faire de la prospective sur les politiques publiques et de participer à l'élaboration des grandes orientations de Plaine Commune.

Enfin, les services de Plaine Commune composés de près de 2 200 agents sont placés sous la responsabilité d’un Directeur Général des services et d’une Direction Générale regroupée en cinq pôles réfléchis autours des compétences dont dispose l’EPT.

## Missions

Dans le cadre d’un transfert de compétence, les neuf villes, qui composent Plaine Commune, ont confié à cette structure intercommunale certains secteurs d’activités essentiels qu’elle exerce en lien étroit avec ces dernières, leurs élus et leurs services.

Parmi ces compétences, nous retrouvons :

* Aménagement (urbanisme prévisionnel, opérationnel, réglementaire...),
* Habitat, rénovation urbaine — Politique de la ville,
* Environnement,
* Développement économique,
* Cohérence commerciale,
* Transports — Déplacements urbains,
* Enseignement supérieur — Recherche,
* Tourisme — Développement local,
* Emploi — Insertion,
* Espaces publics (voirie, espaces verts, stationnement, circulation),
* Assainissement, eau, propreté, déchets,
* Lecture publique (médiathèques),
* Évènements sportifs et culturels d'intérêt communautaire.

## Stratégies

L’EPT Plaine Commune fédère les neuf villes qui le composent autour d’un projet commun de solidarité et de développement, sur un espace qui connaît des mutations inédites en région parisienne, que ce soit sur le plan économique, urbain (mobilité comprise), social, culturel ou encore environnemental.

Identifiée et reconnu comme territoire de la culture et de la création au sein du Grand Paris, Plaine Commune accompagne les mutations de son territoire avec l’objectif de faire de la culture et de la création le fil rouge de son développement. En ce sens, elle impulse une démarche qui tend à irriguer systématiquement d’une réflexion culturelle l’ensemble de ses politiques publiques.

De plus, le territoire de Plaine Commune se trouve au cœur de la dynamique des JOP de Paris 2024 et accueillera de très nombreuses épreuves au sein des trois sites de compétitions présents sur le territoire que sont : le Stade de France, le Centre Aquatique Olympique et le terrain des Essences.

Nombreux sont les secteurs d’activités listés précédemment, placés sous la gestion de Plaine Commune, qui sont impactés par la préparation et le déroulement des JOP.

Directement engagé dans le village des athlètes, notamment dans le cadre de l’aménagement du futur espace public en coordination avec la SOLIDEO, Plaine Commune est également engagée dans de nombreux autres aménagements en lien avec les Jeux. Parmi les actions phares, nous pouvons citer la création de cinq franchissements, le réaménagement des portes de Paris, des berges de Seine et du Canal, l’enfouissement des lignes à haute tension ou encore la requalification de nombreuses voies de circulation.

Dans ce contexte, elle développe aussi en parallèle de nombreuses stratégies pour arriver à capter les retombées positives de cet évènement et éviter, ou tout du moins effacer, les impacts négatifs. Cet EPT vise par exemple, à travers l’héritage sportif des Jeux de Paris 2024, un développement de la pratique physique et sportive auprès du plus grand nombre notamment au sein de l’espace public.

De plus, au même titre de l’envergure économique, elle s’empare des Jeux pour que ces derniers profitent entièrement à tous les acteurs du territoire.

Plaine Commune se fixe donc comme objectif affiché que chaque habitant de son territoire bénéficie de la dynamique olympique à travers un engagement fort de sa population.

La Ville de Saint-Denis, l’EPT Plaine Commune et le Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis portent également conjointement une candidature au titre de capitale européenne de la culture en 2028. Si cette candidature est retenue, elle viendra amplifier le calendrier des grands événements déjà programmés sur ce territoire après la Coupe du Monde de rugby 2023, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et les nombreux concerts, et autres rendez-vous sportifs de premier plan, qui viendront s’ajouter au fur et à mesure dans la programmation du Stade de France, et bientôt du Centre Aquatique Olympique.

La stratégie de développement, mise œuvre par Plaine Commune, est donc pensée autour de grands projets et une dynamique générale sur ce territoire en mutation.

Plaine Commune voit en ces projets une occasion d’accélérer la mise en œuvre de ses politiques publiques devenant un fil rouge dans le développement, l’attractivité et la valorisation de ce territoire pas toujours vu d’un très bon œil.

## Difficultés

Durant les six mois effectués au sein de cette collectivité territoriale, j’ai pu me rendre compte de plusieurs difficultés que rencontre cette dernière dans la mise en œuvre de sa stratégie.

En effet, j’ai senti dès mon arrivée une certaine désorientation après la grande réorganisation des services opérée en interne quelque temps auparavant.

Ce réaménagement, du au changement de majorité politique à la tête de cette institution, n’est pas le seul changement entrepris par les socialistes pour se différencier de leurs prédécesseurs du parti communiste.

En effet, la dissolution de l’instance consultative du conseil de développement marque également ce changement de bord politique, tout comme l’arrivée de plusieurs nouveaux cadres à des postes majeurs de la Direction Générale.

Dans le cadre de l’élaboration et de la mise en œuvre de certains projets, j’ai également pu ressentir des relations assez compliquées avec certaines villes que Plaine Commune représente. Elles sont issues de désaccord avec les orientations choisies par Plaine Commune, majoritairement dû aux étiquettes politiques différentes de certaines villes. Le sentiment d’un développement trop centré sur la ville de Saint Denis se ressent également dans certains discours des villes.

Ces paramètres complexifient grandement le travail en coordination avec certaines municipalités et entraînent parfois l’échec de certains projets, comme cela a pu être le cas une fois durant mon stage.

Enfin, il y a également une forte tension budgétaire au sein de la Mission JOP de Plaine Commune provenant du fait que cette collectivité ne dispose pas de la compétence sport dans ces prérogatives. L’équipe de cette mission est donc en recherche constante de financement en interne auprès d’autres directions ayant des crédits non utilisés.

# II] La mission de stage

## Conditions de recrutement

L’obtention d’un stage en cursus universitaire passe toujours, dans un premier temps, par une réflexion personnelle dans le but de faire un point sur ses envies, attentes et contraintes.

Pour ma part, celle-ci m’a permis de faire ressortir mon objectif de continuer de bâtir mon profil autour de l’impact social des Grands Evènements Sportifs Internationaux (GESI) et plus précisément de l’héritage des Jeux de Paris 2024.

Après une première expérience inoubliable en janvier 2020 au Comité d’Organisation des Jeux Olympiques de Paris 2024 (COJO), au sein de la Direction Impact et Héritage, mon premier réflexe a été de vouloir y retourner. Au même moment, le COJO publiait près de 30 stages dont 3 correspondants particulièrement à mon profil.

Malgré trois candidatures déposées, plusieurs échanges téléphoniques et un entretien collectif, j’apprends que je ne suis finalement pas retenu. Se pose alors la question « que dois-je faire maintenant ? », « les Jeux de Paris 2024, oui mais où et comment ? ».

Une fois mon échec accepté et digéré, un rendez-vous avec mon responsable de Master, Dominique Charrier, m'a permis de rebondir en ouvrant mon champ de vision. Dès la sortie de ce rendez-vous, j’ai repris de suite l’envoi des candidatures spontanées mais cette fois-ci en direction des collectivités hôtes de l’événement.

Au fil des candidatures, et des réponses plus souvent négatives que positives, j’ai eu la chance d’être en contact avec des personnes désireuses de m’aider à réaliser mon rêve de travailler sur ces JOP. Je retiens notamment Nathanaël Bruschi (DIJOP), ou encore Sébastien Ramonel (ministère du sport), qui ont tous deux pris le temps d’échanger avec moi, malgré leur impossibilité de m’accueillir, tout en étant force de proposition de contacts susceptibles de m’accueillir au sein de leur structure.

Début décembre, après avoir abordé l’ensemble des acteurs publics travaillant autour des Jeux de Paris 2024, et même quelques acteurs privés comme Décathlon, deux réponses plutôt positives arrivent : la première de Madame Coucaud Chazal, de la Métropole du Grand Paris (MGP), et la deuxième de Madame Daviet, de l'Établissement Public Territoriale (EPT) de Plaine Commune.

La piste avec Madame Coucaud Chazal s’arrêtera très vite. En effet, cette dernière allait être en congé maternité et cela compliquerait beaucoup l’accueil d’un stagiaire.

Toute la place était donc laissée à Plaine Commune.

C’est avec Céline Daviet, Directrice de la Mission Jeux Olympiques et Paralympiques, que j’ai donc poursuivi par mail le développement de mon profil, mes expériences passées ainsi que mes envies. Appuyé par Dominique, avec qui Céline Daviet avait déjà pu travailler sur l’Euro 2016, nous avons vite convenu d’un entretien téléphonique. Celui-ci s’est extrêmement bien passé, malgré quelques petits problèmes techniques et organisationnels ne facilitant pas l’accueil d’un stagiaire, et a abouti à une promesse d’embauche.

Une fois le recrutement officialisé chez Plaine Commune, des échanges ont pu débuter avec les ressources humaines de cet EPT afin de commencer les démarches administratives en lien avec l’université Paris Saclay.

Grâce à la réactivité des équipes de Plaine Commune, ainsi que de l’Université Paris Saclay, le stage a pu commencer comme prévu le 1er février.

## Objectifs du stage

Dès les premières minutes de l’entretien avec Céline Daviet, qui deviendra ma tutrice de stage, les objectifs du potentiel stage qui pourrait se dérouler au sein de la Mission Jeux Olympiques de Plaine Commune étaient annoncés.

En effet, malgré son statut de collectivité hôte, Plaine Commune n’avait encore jamais déposé de projet auprès du fond de dotation de Paris 2024 principalement par manque de moyens humains. Ayant remarqué une expérience réussie en lien avec ce fond de dotation, Céline Daviet a vu en moi l’occasion de pouvoir enfin passer le cap en déposant des propositions auprès de Paris 2024 et me l’a donc très vite signifié. En complément de ce premier appel à projet, elle avait également identifié celui de l’Agence Nationale du Sport permettant de faire financer des équipements sportifs de proximité par l’Etat.

C’est donc autour de ce premier objectif que mon stage s’est dessiné au fur et à mesure de la discussion.

Céline Daviet m’a ensuite exprimé sa volonté de se libérer d’une thématique qu’elle avait jusque-là dans son champ de responsabilité. En effet, avec au sein de son équipe une Chargée de Mission Héritage et un Chargé de Mission Animation Territoriale, elle devait se charger d’assurer la gestion des thématiques de Célébration sur le territoire. Cela se concrétisait, jusqu’alors, par l’animation d’un groupe de travail régulier avec les neuf villes de Plaine Commune, ainsi qu’une veille d’information, sans oublier la représentation de l’EPT aux Comités de Direction et Technique sur les célébrations avec les parties prenantes du COJO.

Cependant, la date de l’événement approchant, la charge de travail allait devenir trop importante pour que cela puisse continuer ainsi, notamment en raison du lancement du projet des animations le long du Canal Saint Denis entre le club France, à la porte de la Villette, et le Stade de France.

Sachant pertinemment que l’appel à projets du fond de dotation se clôture courant avril, Céline avait donc identifié, comme deuxième gros objectif de mon stage, le développement des stratégies de Célébration des Jeux de Paris 2024 sur le territoire de Plaine Commune.

En parallèle, étant donné les sujets très transversaux traités par la Mission JOP de Plaine Commune, Céline m’avait également annoncé que j’allais être amené à me pencher sur d’autres dossiers en lien avec les Jeux durant ce stage. Céline avait en effet en tête un appui pour Nicolas Dabre, Chargé d’Animation Territoriale, sur le projet « Adopte un arbre » ou sur le Rallye Citoyen, événement à destination des jeunes du territoire.

## Missions réalisées durant le stage

A mon arrivée à Plaine Commune, le 1er février 2022, je me suis très vite rendu compte que ma première véritable mission allait être de comprendre son fonctionnement ainsi que celui de l’équipe que j’allais intégrer.

Composée de quatre personnes, la Mission JOP est certes une petite équipe mais elle opère à un rythme effréné. Il a donc fallu apprendre à gérer ce rythme intense afin de prendre connaissance rapidement des habitudes de travail et des dossiers en cours, et donc apporter une plus-value. Toujours dans ce registre, j’ai également dû me familiariser au fonctionnement de cet EPT et des villes qu’il représente, tout en assimilant sa position dans l'écosystème de Paris 2024.

Cette période d’adaptation, et d’observation, a duré en tout deux semaines, même si durant celles-ci, j’ai commencé à réaliser des notes de synthèse pour les besoins de l’équipe ou des élus de Plaine Commune.

Une fois cette période d’adaptabilité terminée, mon stage de fin d’études s’est poursuivi autour de 4 grandes missions principales.

En effet, dès mi-février, nous avons pu lancer le processus de réponses aux appels à projets avec une première phase qui consistait à rassembler divers acteurs locaux susceptibles d’être intéressés pour monter et animer un projet socio-sportif.

Après des premiers échanges très fructueux, la deuxième étape a été de les diviser en groupes de travail selon les publics ciblés. Un premier groupe était dédié aux mères de famille dans les QPV avec une volonté de travailler sur leur mobilité. Le deuxième, quant à lui, était davantage tourné vers les seniors. Ces deux groupes de travail ont pu, au fur et à mesure des rencontres, affiner des projets solides dans lesquels chaque acteur autour de la table allait s’investir :

* Le premier baptisé « A vélo vers 2024 » a pour but de remettre en selle les mères de famille, et leurs enfants, à travers des séances régulières en pied d’immeuble, mais aussi lors de journées sur la voie publique délaissée de toutes circulations. Ce projet est complété par une étude d’apaisement des circulations sur le territoire de Plaine Commune et d’un axe de communication des aides de l'État pour s’équiper de vélo ;
* Concernant le deuxième, il est réfléchi autour des parcours Explore Terre de Jeux 2024, déjà présents sur le territoire, mais jusque-là non balisés et donc difficilement remarquables. Ce programme s’attaque donc au balisage de ces chemins tout en proposant animations sportives et tests de santé physique sur ces parcours.

En parallèle, un autre projet était en train d’éclore en partenariat avec la ville de Paris. Ce dernier vise l’objectif d’abattre les barrières entre Paris et le 93, tout d’abord au niveau de la porte de la Chapelle, mais aussi en travaillant au sein de deux quartiers à proximité. Ces deux quartiers, un à Paris et l’autre à Saint Denis, vont subir des aménagements de design actif dans le but d’augmenter la pratique physique malgré leur manque d’équipement sportif.

C’est donc une fois ce travail de réflexion achevé que la rédaction des trois dossiers, à destination de Paris 2024, a pu commencer afin de financer à hauteur de 50% ces projets par le fonds de dotation du COJO. Cette rédaction nous a permis d’en affiner de nombreux points jusqu’à avoir des programmes complètement finalisés et prêts à être lancés une fois les subventions obtenues.

En parallèle de cet appel à projets d’Impact 2024, Céline Daviet, ma tutrice de stage, m'avait également chargé de me renseigner sur les propriétés foncières libres du territoire dans le but d’y implanter des équipements sportifs de proximité finançables par l’ANS.

En effet, dans le cadre du dispositif « 5 000 équipements de proximité d’ici 2024 », l’ANS offre la possibilité aux collectivités de financer jusqu’à 80% des dépenses liées à ces installations. Cependant, à la vue du calendrier très serré, nous n’avons pas pu y répondre cette année mais nous avons néanmoins prévu les différents projets qui rentrent dans le cadre de ce dispositif afin de les déposer l’année prochaine.

Cette première partie de stage, presque exclusivement dédiée à l’élaboration de dossiers pour les déposer ensuite au sein de différents appels à projets, s’est terminée mi-avril avec la clôture des périodes de dépôt des demandes.

Au même moment, Paris 2024 annonçait à l’ensemble de la Seine Saint Denis que l’édition 2022 de la Journée Olympique allait se dérouler aux abords du Stade de France. C’est donc l’organisation de celle-ci qui a rythmé mon stage jusqu’à fin juin, date de l’évènement.

J’ai été chargé d’organiser des parcours de déambulations festives dans le but d’attirer les habitants du territoire. J’ai également dû centraliser toutes les informations en lien avec la sécurité de cette journée, ce qui m’a amené, plus d’une fois, à me rendre à des réunions en Préfecture avec l’ensemble des parties prenantes. L’arrivée surprise de cette manifestation, annoncée tardivement par Paris 2024, a donc intensifié ma deuxième partie de stage avec de nombreuses nouvelles missions.

La Journée Olympique passée, la troisième et avant dernière partie de mon stage a été tournée vers le projet de Célébration le long du Canal Saint Denis pendant les JOP. Véritable axe de déambulation entre le club France, animé par le CNOSF à la Villette, et le cluster Stade de France/CAO, le Canal Saint Denis va être investi par de nombreuses animations culturelles et sportives afin de créer un axe de célébration unique.

Cependant, avant cela, l’EPT Plaine Commune avait besoin de lancer un marché d’Assistance à Maîtrise d’Ouvrage afin de clarifier le concept événementiel de ce projet tout en commençant à chiffrer les besoins en matière de financement. C’est donc dans ce contexte que j’ai rédigé le cahier des charges de ce marché en lien étroit avec d’autres directions de Plaine Commune comme celle de la culture.

Enfin, en conclusion de ce stage, j’ai eu l’énorme privilège de me voir proposer un déplacement en Angleterre, à Birmingham, pour assister aux Jeux du Commonwealth. Ce voyage de travail avait pour principal objectif l’observation des célébrations, fan zone et du relais de la flamme à 2 ans des Jeux de Paris afin de s’en inspirer et de noter les bons et mauvais aspects.

## Contraintes et difficultés rencontrées

Durant ce stage, j’ai rencontré plusieurs contraintes auxquelles je ne m’attendais pas forcément.

En effet, j’ai tout d’abord eu beaucoup de mal à comprendre comment se positionne Plaine Commune dans la construction de l’héritage des JOP de Paris 2024. Cette incompréhension venait principalement du fait que cet EPT ne dispose pas de la compétence sport. Il a donc fallu comprendre quelle porte d’entrée utiliser pour mettre quand même en place un héritage à travers les projets que nous devions élaborer.

Une fois les différentes compétences qu’exerce Plaine Commune assimilées, à l’aide de nombreuses discussions et échanges avec des collègues, j’ai enfin pu saisir par quel biais il fallait que je constitue les projets que nous allions par la suite déposer auprès de Paris 2O24. C’est donc en basant ceux-ci sur la pratique sportive au sein de l’espace public que j’allais pouvoir concevoir des programmes qui ne sortent pas du champ de compétence de Plaine Commune.

Dans un second temps, j’ai également rencontré des difficultés pour discerner le fonctionnement de cet acteur public qui venait de subir très récemment une réorganisation profonde. Cette dernière, voulue par les élus, a complètement métamorphosé la structuration de l’ensemble des services qui regroupent près de 2 000 agents, dont 400 postes administratifs rien qu’au siège.

Le très grand nombre d‘interlocuteurs que je pouvais rencontrer sur un simple dossier avait tendance à complexifier toutes les démarches et rallonger le temps nécessaire à la réalisation d’une mission. Cependant, en écoutant les conseils de collègues présents depuis un grand nombre d'années, j’ai très vite compris que cela ne dépendait pas de moi et que, parfois, il faut juste accepter cette situation. Une fois que j’ai eu en tête ce fonctionnement particulier, et que j’ai réussi à identifier des contacts dans toutes les directions, ou presque, j’ai réussi à regrouper et anticiper de nombreuses demandes afin de gagner un temps précieux.

De plus, parmi les contraintes auxquelles j’ai dû faire face, se trouve sans aucun doute le budget de la Mission JOP qui souffre grandement du manque de compétence sport sur Plaine Commune. En effet, leur budget ne reflète pas les ambitions de ce territoire dans ce domaine, bien au contraire. Cela oblige constamment les collaborateurs à devoir aller chercher des financements ailleurs, soit auprès de partenaires comme le COJO, ou le Conseil Départemental du 93, voire même auprès d’autres directions en interne qui auraient des crédits non utilisés. C’est donc dans un contexte constant de recherche de financements que fonctionne la Mission JOP ce qui ne permet pas vraiment d’avoir une vision sur ce qui est possible de faire ou pas.

Enfin, l’engagement de certaines villes de l’EPT dans le projet Olympique nous a confrontés à de réelles difficultés pour monter des projets et les faire aboutir.

Ce fut notamment le cas pour la Journée Olympique où il a été très complexe d’engager certaines municipalités, nous poussant même finalement à annuler un parcours de déambulation festive, au départ de La Courneuve, car les équipes municipales n’avaient pas relayé l’information.

Ces problèmes proviennent également des couleurs politiques de certaines villes qui sont différentes de celles de Plaine Commune (Parti Socialiste depuis 2020) empêchant un travail commun efficace.

# III] Bilan du Stage

## Une arrivée complexe mais réussie

A mon arrivée à Plaine Commune, je n’avais qu’un seul objectif, à savoir, ne pas décevoir les personnes qui m’ont accordé leur confiance en me permettant de réaliser mon stage dans l’environnement des Jeux de Paris 2024.

J’ai donc dès le début voulu remplir mes missions en étant force de proposition. Cependant, je n’avais pas réfléchi auparavant à la nécessité de connaître en profondeur le contexte de ce territoire particulier pour pouvoir m’investir efficacement.

C’est donc au détour de deux ou trois discussions que je me suis rendu compte que j’avais besoin d’en apprendre plus sur les dynamiques territoriales, mais aussi sur les plans de développement mis en œuvre par Plaine Commune.

La formation des nouveaux agents, que j’ai reçus dès les premiers jours de mon stage, m’a énormément aidé dans cette tâche, tout comme les nombreux échanges avec Elisabet Vellardi, assistante de la Mission JOP, et Laure Houpert, Chargée Mission Héritage, toutes deux présentes depuis de nombreuses années à Plaine Commune. Ma curiosité et mon sens de l’observation m’ont également été très utiles dans ce contexte où il a fallu que j’apprenne à me canaliser afin d’assimiler toutes ces nouvelles informations en un minimum de temps.

Au bout de quelques jours, les dynamiques territoriales, ainsi que les plans de développement réfléchis par Plaine Commune, étaient tout de suite plus clairs pour moi me permettant ainsi d’œuvrer efficacement en tenant compte du contexte local de ce territoire. Cette étape m’a permis de comprendre qu’il faut avant tout appréhender ce qui m’entoure avant de pouvoir commencer à travailler pleinement en cohérence avec la vision et les valeurs prônées par mon employeur, ici Plaine Commune.

Cette réflexion m’a amené à me questionner sur la légitimité de cette structure intercommunale qui ne dispose pas de la compétence sport dans ces prérogatives.

Ce questionnement, nécessaire à la réalisation d’une partie des tâches que ma tutrice de stage comptait me confier, est le fruit des apprentissages précédents sur le besoin d’observer et de comprendre l’environnement qui m’entourait. C’est donc avec la même stratégie que j’ai résolu mes doutes, et que j’ai compris que c’est en se basant sur sa gestion de l’espace public que Plaine Commune mettait en place ses stratégies de développement du sport.

Néanmoins, cette volonté d’œuvrer dès mon arrivée a été, à mon sens, appréciée par les membres de la Mission JOP qui ont pu s’apercevoir dès le début de ma motivation et mon envie de bien faire. Ils m’ont donc, petit à petit, associé à certains de leurs dossiers qui n’étaient pas forcément inclus initialement dans le périmètre de mon stage.

Cela a commencé par des invitations à des cessions de travail, ou des réunions, avec d’autres services de Plaine Commune ainsi que des partenaires externes. Puis, j’ai également été impliqué dans des thématiques et projets plus vastes, comme le dispositif « Savoir nager en Seine Saint Denis » ou encore « Adopte un arbre » au sein du village des athlètes. Au fur et à mesure que les collaborateurs de la Mission JOP m'incluaient dans leurs missions, je me sentais de plus en plus valorisé et intégré à cette équipe.

D’une manière générale, en arrivant, je souhaitais avant tout bien m’intégrer à l’équipe, que je m’apprêtais à rejoindre, en m’adaptant dans un premier temps à leur rythme et méthodes de travail.

J’ai dès le début senti que celle-ci tirait sa force de son collectif et j’ai voulu m’y intégrer au mieux. Je sentais, à chaque réunion d’équipe, une véritable envie chez tout le monde de s’entraider et j’ai donc essayé de faire de même. Grâce à cela, j’ai eu la chance de vivre une très bonne intégration au sein de la Mission JOP de Plaine Commune, un contexte parfait pour réaliser les missions qui m’ont été confiées durant ce stage.

Aujourd’hui, je suis néanmoins conscient de mes petites erreurs du début dû à une volonté de démarrer trop vite sans avoir pris le temps de connaître et d’observer mon environnement.

Cependant, cette expérience me servira par la suite, comme elle m’a servi durant ce stage, me rappelant toujours qu’il vaut mieux réfléchir avant de vouloir agir.

C’est donc dans cette optique que j’ai pu débuter mes premières missions officielles au sein de la Mission JOP.

## Des missions à forts enjeux

Dans le cadre de mes premières missions, consistant en l’élaboration de projets visant le développement de la pratique sportive dans l’espace public, Plaine Commune avait seulement identifié les publics cibles.

Une réflexion a dû être faite sur la forme qu’allait prendre ces nouvelles programmations aussi bien géographiquement, en décidant des lieux d’implantation, que sportivement avec des propositions de pratiques sportives. Il a donc fallu identifier comment nous allions les structurer selon les axes stratégiques de développement déjà réfléchis par les différents services de Plaine Commune.

Très vite, aux vues des nombreux aménagements et objectifs que se fixe cet EPT en matière de mobilité active, nous avons donc voulu passer par le prisme de ces dernières au sein de l’espace public pour organiser nos projets.

En parallèle, j’ai pris l’initiative de m’appuyer sur mon expérience passée avec les fonds de dotation, lors de mon stage de 1ère année de Master, pour proposer des axes d’intervention plus larges que de l’animation sportive en pied d’immeuble. Nous avons donc pu inclure des études à différentes organisations, des temps forts avec des journées « festives » ou encore la réalisation de tests de forme physique.

Ces propositions, très bien accueillies par l’ensemble de la Mission JOP, ont prouvé que j’avais réussi à identifier les enjeux autour de la conception de ces manifestations qui devaient à la fois répondre aux attentes de Paris 2024, qui autrement ne les aurait pas financés, tout en respectant la stratégie de développement de Plaine Commune.

Pour ce premier dossier, j’étais accompagné par le Chargé de Mission, Nicolas Dabre, en charge de l’animation territoriale, ce qui m’a permis de comprendre très vite les attentes sur les tâches que l’on m’avait assignée.

Quelque temps après, dans le cadre de la rédaction des dossiers de subvention en lien avec ces projets, j’ai été beaucoup plus automne. Conscient de l’importance de cette étape, j’ai préféré m’organiser en amont en décidant clairement les choses indispensables à ne pas oublier, celles un peu moins et enfin les informations inutiles. J’ai pu également ici m’appuyer sur mon expérience qui m’a permis de très vite distinguer les informations primordiales et celles optionnelles.

Cette stratégie m’a permis de rédiger entièrement les dossiers en respectant le nombre de caractères imposé relativement faible, tout en étant concis et complet. Jugé complet après une relecture rapide de la part de Nicolas Dabre, et de Céline Daviet, Directrice de la Mission JOP, nous avons donc pu déposer rapidement les demandes sans devoir faire de grosses modifications.

Similairement, et avec beaucoup d’autonomie, j’ai abordé le cahier des charges du marché d’Assistance à Maîtrise d’Ouvrage (AMO) pour le projet de célébration le long du Canal Saint Denis. Après un point avec Céline Daviet, afin qu’elle m’explique ce qu’ils avaient en tête pour cette manifestation, j’ai dû très vite commencer à le rédiger.

A mon sens, c’est la mission où j’ai pris le plus de temps à débuter car je sentais qu’il y avait beaucoup de facteurs à ne pas oublier, sans parler du fait que je n’avais jamais produit de document similaire auparavant. J’ai donc décidé de visualiser ce dossier dans son ensemble en m’intéressant à chaque détail afin d’être par la suite le plus précis possible dans ma rédaction.

J’ai donc parcouru les comptes rendus des groupes de travail portant sur cette thématique afin d’en comprendre tous les tenants et aboutissants. Après avoir fait ce premier travail de recherche et de synthèse, j’ai transcrit une ébauche reprenant le contexte de ce projet et les attentes de Plaine Commune concernant le rendu final de cette AMO. C’est ensuite avec les différents services impactés que j’ai finalisé le cahier des charges selon leurs retours et idées.

A l’inverse de la rédaction des dossiers de subvention dans le cadre du fond de dotation de Paris 2024, qui m’ont poussé à être le plus explicite possible, celle de ce cahier des charges m’a imposé de contextualiser une démarche encore embryonnaire. L’enjeu semble similaire puisqu’il fallait partir d’idées assez confuses, échangées à l’oral, pour arriver à des projets concrets. Cependant, ils ne pouvaient être abordés à l’identique puisque les enjeux finaux étaient clairement opposés.

En effet, pour le fond de dotation, l’objectif était de présenter des propositions abouties prêtes à être subventionnées, alors que pour l’AMO célébration, l’idée était principalement de proposer un cadre général permettant ensuite au lauréat de ce marché de nous faire des propositions de conceptualisation. L’approche choisie pour rédiger ces dossiers a donc été différente pour répondre au plus proche des attentes qui m’avaient été exprimées en amont.

## De missions réussies mais avec parfois des déconvenues

Comme évoqué précédemment, les collaborateurs de la Mission JOP évoluent à un rythme effréné leur imposant un enchaînement de temps forts dans le calendrier olympique. Lors de ces temps forts, ils mettent de côté autant que possible leurs tâches courantes afin de maximiser la réussite du projet à court terme, comme ce fut le cas par exemple pour la Journée Olympique 2022. Cette volonté de s’entraider demande à tous d’avoir une vision transversale sur l’ensemble des programmes menés par la Mission JOP afin de pouvoir aider sur n’importe quels sujets.

J’ai très vite remarqué que si l’on n’est pas attentif, et surtout curieux des avancements, on se retrouve très vite distancé, et rattraper son retard n’est jamais évident.

Au début de mon stage, j’attendais principalement la réunion d’équipe hebdomadaire du lundi afin d’avoir de nouvelles informations. Puis, au fur et à mesure, j’ai davantage été vers mes collègues au quotidien afin de suivre en temps réel l’évolution des projets. Lorsque l’on m’a confié de nouveaux objectifs auxquels je n’étais pas associé initialement, cette démarche m’a beaucoup aidé ayant connaissance de la trame globale ainsi que des grandes évolutions depuis le lancement.

En parallèle des deux missions principales de mon stage, à savoir le dépôt de dossiers au sein du fond de dotation et la rédaction du cahier des charges de l’AMO célébration, j’ai collaboré à plusieurs événements et dispositifs animés par Plaine Commune. Parmi ces derniers, nous retrouvons la Journée Olympique 2022 qui s’est déroulée le 26 juin aux abords du Stade de France.

Pour cette journée, Plaine Commune avait décidé de mettre en place des parcours de déambulation festive amenant les habitants des neuf villes au lieu de l’événement. J’étais personnellement chargé de prévoir un trajet vélo au départ de Stains, passant par La Courneuve et Aubervilliers pour arriver au Stade de France par le Canal Saint Denis.

Malheureusement, pour des raisons différentes, les trois villes n’ont pas réellement souhaité prendre part au projet, nous obligeant à l'abandonner quelques jours avant la date de l’événement bien que, de notre côté, tout était prêt. J’ai eu beaucoup de mal à accepter cet abandon car nous étions opérationnels grâce au travail entrepris pour tout régler dans les moindres détails.

Cependant, après de nombreux échanges avec mes collègues de la Mission JOP, j’ai pu constater que ce genre de chose arrive plus souvent qu’on ne le pense, et qu'il ne faut en aucun cas le prendre personnellement.

De plus, cela nous aura finalement servi à analyser les facteurs qui ont fait que ce projet n'avait pas pu aboutir afin de les faire remonter et que nous puissions opérer différemment les fois suivantes.

Dans un contexte similaire, nous avons également échoué à déposer des dossiers de subvention dans le cadre du plan des « 5 000 équipements sportifs de proximité » d’ici 2024 lancé par l’ANS. Cet échec est principalement dû aux calendriers déjà initiés des projets d’équipements sportifs qui ne rentrent pas dans les clauses des dispositifs de l’ANS. Néanmoins, en voyant l’impossibilité de les remettre cette année, la première réaction a été de les inclure dans une réflexion qui nous permit de nous rendre compte que nous pourrons très certainement les déposer dès l’année prochaine.

Concernant le reste de mes tâches, j’ai réussi globalement à les mettre en œuvre sans trop de problèmes grâce à une bonne organisation me permettant plus d’une fois d’anticiper certaines difficultés, solutionnées par la suite avec l’aide des autres membres de la Mission JOP.

Des retours réguliers sur mes avancées étaient faits au détour de conversations informelles avec Céline Daviet mais également lors de points plus officiels qui permettaient de balayer l’ensemble de mes missions et mes besoins pour les mener à bien. J’ai ainsi pu travailler avec beaucoup d’autonomie m’ouvrant la porte à des objectifs différents. Par exemple, j’ai assisté à plusieurs réunions en Préfecture sur la sécurité de la Journée Olympique 2022, ou encore participer à un déplacement à Saint Etienne pour la première rencontre du Design Actif.

Enfin, dans le cadre de notre déplacement d’observations à Birmingham, pour les Jeux du Commonwealth 2022, j’ai dû me familiariser avec les politiques de voyage professionnel, et donc de remboursement de frais. Cette mission, loin d’être simple, puisque je n’avais intégré Plaine Commune que depuis quelques mois, a pu être remplie grâce aux relations avec certains collègues de Directions différentes chargées de ces sujets. J’ai donc eu la chance d’avoir une petite formation accélérée afin d’organiser le mieux possible notre déplacement et éviter les déconvenues.

## Un stage riche en collaboration

A l’image de la formation accélérée sur les conditions de déplacement d’un agent de Plaine Commune, j’ai eu durant mes six mois de stage de nombreuses occasions d’échanger avec des collaborateurs issus des cinq grands pôles d’activité.

En effet, j’ai tout d’abord travaillé en lien avec le Pôle Fabrique de la Ville Durable sur toutes les thématiques d’aménagement de sites ou d’infrastructures pour les Jeux, ainsi que dans le cadre de la préparation de réponses au dispositif « 5 000 équipements de proximité ».

Puis, dans le cadre de l’organisation de la Journée Olympique, j’ai eu de nombreux échanges avec le Pôle Services Urbains de Proximité afin de prévoir la mise en place d’un parking vélo sur un terrain en friche. En parallèle, j’ai également collaboré avec les équipes du Pôle Attractivité afin de prévoir la communication autour de nos parcours de déambulation festive et de l’évènement en lui-même.

Enfin, les collaborateurs de la Direction de la Stratégie Culturelle, du Patrimoine et du Tourisme, qui fait partie du Pôle Attractivité, m’ont énormément aidé dans la rédaction du cahier des charges de l’AMO Célébration étant donné les aspects culturels de cette opération.

Certaines missions réalisées dans le cadre de ce stage de six mois ont donc dû être abordées en collaboration avec d’autres services et directions de Plaine Commune me permettant de découvrir de nombreux autres aspects des Jeux de Paris 2024.

De la même manière, ce stage a également nécessité de collaborer avec des acteurs externes à Plaine Commune, notamment dans le cadre de l’élaboration des projets du fond de dotation de Paris 2024, de l’organisation de la Journée Olympique ou encore de la préparation de notre déplacement à Birmingham. Ces partenaires étaient tous issus des quatre collèges de la nouvelle gouvernance du sport à savoir les Collectivités Territoriales, l’Etat, le mouvement sportif et le monde économique.

C’est ainsi que j’ai eu l’idée de diriger la rédaction de mon mémoire de fin d’études me rendant compte que, dans le cadre des Jeux de Paris 2024, l’ensemble de ces milieux sont obligés de travailler main dans la main.

Cependant, malgré la nécessité, il y a encore des acteurs avec qui Plaine Commune a des relations compliquées à l’image des villes qui la composent. Quant au monde économique, il est très difficile pour Plaine Commune de les toucher notamment à cause des lois très strictes sur l’utilisation des marques dans le cadre des JOP de Paris 2024.

Enfin, pour conclure ce tour d’horizon de mes relations, il reste à évoquer mon rapport avec la hiérarchie et les élus de Plaine Commune.

Rattachée directement sous la Direction Générale, la Mission JOP se trouve à une place particulière de l’organigramme de Plaine Commune puisqu' elle ne fait partie d’aucun des 5 pôles d’activités. La Directrice est Céline Daviet, ma tutrice de stage.

Notre relation a dès le départ été très positive. Céline a toujours été à l’écoute et disponible. Elle m’a très vite témoigné une grande confiance en me donnant toujours plus de missions et de responsabilités. J’ai eu la chance qu’elle me considère tout de suite comme un membre à part entière de son équipe, notamment en m’incluant dans beaucoup de déplacement (Lausanne, Saint Etienne et Birmingham). Ses retours ont tous été très positifs et très encourageants me permettant de m’épanouir pleinement dans mon travail.

J’ai également échangé directement avec le Directeur Général Adjoint du Pôle Services Urbains de Proximité, Joachim Delpech, lors de son déplacement à Birmingham.

Enfin, j’ai eu l’occasion de rencontrer certains élus, comme Hervé Borie, chargé des sujets de développement du sport, lors de réunions de travail ainsi que pour notre déplacement à Saint Etienne où il est intervenu pour la 1ère rencontre du Design Actif.

## Une expérience qui a rempli toutes ses promesses

Dans le prolongement de ce bilan de stage, nous allons poursuivre avec une réflexion complète sur l'expérience et les apprentissages réalisés au cours de celui-ci. Cette dernière partie va nous permettre de réaliser une évaluation des attentes que j’avais permettant de faire un retour d’expérience exhaustif.

En premier lieu, ce stage m’a permis de confirmer mon appétence pour le domaine des Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI) après de multiples expériences en lien avec ce domaine. Cependant, il m’a permis de m’ouvrir au-delà du domaine de l’héritage de ces GESI, ma thématique préférentielle jusqu’à présent.

En effet, j’ai pu m’ouvrir à d’autres thématiques, encore non explorées jusqu’à présent, parmi lesquelles nous pouvons citer l’engagement des populations et des collaborateurs de Plaine Commune, la célébration ou encore des thématiques plus opérationnelles comme la gestion des flux sur l’espace public, ou encore celle des services de propreté durant l’évènement.

Ce stage m’aura également permis de me familiariser avec les stratégies d’aménagement pour les Jeux, élargissant encore un peu plus mon champ de vision et de compétences en lien avec les GESI.

De plus, ce stage, effectué au sein d’un acteur central de l'écosystème de Paris 2024, représentait une très belle occasion de développer mon carnet d’adresse au sein des parties prenantes de ces Jeux. Cet objectif, motivé par la recherche d’un poste par la suite, était primordial à mon sens puisque je ne me voyais uniquement travailler qu’à court terme sur cet événement.

Aujourd’hui, je m’aperçois qu’avec les nombreux projets réalisés, ou initiés, pendant mon stage, j’ai rencontré de nombreux acteurs essentiels de l’organisation des Jeux de Paris 2024. Cela m’a démontré la force d’un bon réseau professionnel puisque sans ces bonnes relations, issues de ces rencontres, bon nombre de projets n’auraient pas pu voir le jour. C’est également le cas pour mon mémoire de recherche qui a pu être construit en lien avec les professionnels rencontrés durant ce stage.

En amont de ce stage, j’avais également l’espoir de vivre des moments forts grâce à l’approche du début des Jeux de Paris 2024. Ici aussi, je ne peux être déçu puisque j’ai eu l’occasion, entre autres, de vivre de l’intérieur la Journée Olympique 2022, de faire un déplacement à Lausanne, capitale Olympique ou encore d’assister à une partie des Jeux du Commonwealth 2022 à Birmingham.

C’est donc riche de nombreuses expériences significatives et très enrichissantes que je ressors de ce stage avec une vision opérationnelle bien plus grande qu’auparavant.

En parallèle, la charge de travail impressionnante qu’à la Mission JOP l’oblige à prioriser les tâches à effectuer tout en s’adaptant à la temporalité différente de certains autres intervenants avec qui elle collabore. Je n’avais encore jamais dû appliquer ce genre de stratégie, ce fut donc nouveau pour moi, avec quelques difficultés au début. Ce stage m’aura donc permis d’être plus rigoureux et organisé dans ma méthode et mon temps de travail pour gagner en efficacité et en logique.

Enfin, du point de vue des missions qui m’ont été confiées, je pense qu’elles sont toutes réussies avec trois projets lauréats, sur trois déposés auprès du fond de dotation de Paris 2024, subventionnés à hauteur de ce que nous espérions.

Concernant les événements auxquels j’ai pris part, comme la Journée Olympique ou encore le Rallye Citoyen, ils ont tous été une grande réussite et accueillis de façon unanime par les habitants. Il en est de même pour le marché d’Assistance à Maîtrise d’Ouvrage et le concept évènementiel et culturel du projet de célébration, le long du canal Saint Denis, publié quelques jours après mon départ.

Le seul point négatif est certainement l’absence de réponse au dispositif de financement d’équipement sportif de proximité de l’Agence Nationale du Sport, mais les pistes identifiées permettront de déposer des demandes l’année prochaine.

Ce stage de fin d’études fut donc une très bonne expérience professionnelle répondant en tous points à mes attentes.

C’est donc dans ce contexte, suite à la proposition de Céline Daviet, que je prolonge l’expérience au sein de la Mission JOP de Plaine Commune dès le 15 septembre prochain.

Cette nouvelle page s’écrira sous les fonctions de Chargé de Mission Engagement et Célébrations avec dans mon champ de responsabilité le fond de dotation de Paris 2024 et les problématiques de développement du sport sur le territoire au sein de l’espace public, en lien avec Nicolas Dabre, Chargé de Mission Animation Territoriale. J’aurais également dans mes attributions la coordination du projet célébration sur le Canal Saint Denis ainsi que le relai de la flamme sur le territoire de Plaine Commune. Enfin, je serai également amené à suivre, en lien avec la Direction de la Stratégie Culturelle, du Patrimoine et du Tourisme, l’olympiade culturelle de Paris 2024 et ses différentes évolutions.

A la suite des dernières lignes de ce rapport, s'achèvent cinq années d’études supérieures au sein de la Faculté des Sciences du Sport de l’Université Paris Saclay, et en tout est pour tout, 20 ans de scolarité.

Cette étape majeure n’aurait pu se dérouler dans de meilleures conditions puisque je continue mon aventure olympique, comme j’aime l'appeler, au sein d’une équipe avec laquelle je m’épanouis pleinement dans mon travail.

Les sujets qui me seront confiés à ma prise de poste, mi-septembre, vont me permettre de continuer de me forger un profil professionnel autour des GESI, me laissant l’espoir d’avoir une chance de continuer après 2024 dans ce milieu.

C’est donc vers une carrière professionnelle pleine de promesse que je me dirige maintenant avec tous les savoirs recueillis, aussi bien grâce à mon cursus universitaire, et plus particulièrement mon Master en Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives, que lors de ce stage de fins d’études.

# Table des Matières mémoire dde fin d’études

[Introduction 30](#_Toc115654365)

[Partie 1 : Partie Théorique : 33](#_Toc115654366)

[1.1 La nouvelle gouvernance du sport en France 33](#_Toc115654367)

[1.1.1 Historique de la gouvernance sportive en france 33](#_Toc115654368)

[1.1.2 Enjeux d’une nouvelle gouvernance 38](#_Toc115654369)

[1.1.3 L’Agence Nationale du Sport, l’incarnation de la nouvelle gouvernance du sport 40](#_Toc115654370)

[1.1.4 Composition de l’Agence Nationale du Sport 42](#_Toc115654371)

[1.1.5 La nouvelle gouvernance du sport à l’échelle territoriale 44](#_Toc115654372)

[1.2 Le concept d’héritage des JOP 46](#_Toc115654373)

[1.2.1 De l’omni présence d’un impact économique 46](#_Toc115654374)

[1.2.2 A l’arrivée d’un impact social grandissant… 48](#_Toc115654375)

[1.2.3 L’histoire de l’Héritage Olympique en 3 grandes dates 51](#_Toc115654376)

[1.3 La stratégie d’héritage du COJO de Paris 2024 60](#_Toc115654377)

[1.3.1 La proposition d’héritage lors de la Candidature : compromis entre un appui sur les perspectives de développement initiées par les pouvoirs publics et des propositions d’une nouvelle vision des JOP 61](#_Toc115654378)

[1.3.2 Le plan Héritage et Durabilité des Jeux de Paris 2024 : officialisation de la stratégie Héritage et Durabilité du COJO 63](#_Toc115654379)

[1.3.3 Le rapport Héritage et Durabilité de l’été 2021 : point de situation à 3 ans des Jeux 66](#_Toc115654380)

[1.3.4 L’héritage des Jeux de Paris 2024 sur le territoire de la Seine Saint Denis 70](#_Toc115654381)

[1.3.5 L’Etablissement Public Territorial de Plaine Commune, une collectivité territoriale particulière au cœur des Jeux de Paris 2024 et de son héritage 73](#_Toc115654382)

[PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE 78](#_Toc115654383)

[2.1 Méthodologie 78](#_Toc115654384)

[2.1.1 Choix de la méthode 79](#_Toc115654385)

[2.1.2 L’entretien une démarche qualitative 81](#_Toc115654386)

[Présentation des acteurs 84](#_Toc115654387)

[2.2.1 Les collectivités territoriales 84](#_Toc115654388)

[2.2.2 Les représentants de l’Etat 86](#_Toc115654389)

[2.2.3 Le mouvement sportif 88](#_Toc115654390)

[2.2.4 Le Comité d’Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 89](#_Toc115654391)

[2.3. Les Jeux de Paris 2024, un projet commun qui rapproche et fait travailler ensemble les acteurs de Seine Saint Denis 90](#_Toc115654392)

[2.3.1 Les Jeux de Paris 2024, une table de travail avec l’ensemble des acteurs de la nouvelle gouvernance du sport 91](#_Toc115654393)

[2.3.2 Le Comité d’Organisation des Jeux Olympiques Paralympiques de Paris 2024, un accélérateur de rapprochegbrment 93](#_Toc115654394)

[2.3.3 Des acteurs imprévus attirés par les Jeux 96](#_Toc115654395)

[2.4 Le Cadre et la temporalité Olympique, un frein important 99](#_Toc115654396)

[2.4.1 Les lois olympiques et l’exclusion des acteurs privés du sport 100](#_Toc115654397)

[2.4.2 Le mouvement sportif, entre sous-représentation et déconnection avec le projet de Paris 2024 101](#_Toc115654398)

[2.4.3 La multiplication des interlocuteurs et la présence d’acteurs voués à disparaître 104](#_Toc115654399)

[2.5 La gouvernance des Jeux de Paris 2024, la première étape de la déclinaison de l’Agence Nationale du Sport en Seine Saint Denis ? 106](#_Toc115654400)

[2.5.1 Une déclinaison territoriale de l’ANS en Seine Saint Denis sans lien direct avec le projet Olympique et ses dynamiques 107](#_Toc115654401)

[2.5.2 Une gouvernance similaire avec certains objectifs communs mais des périmètres différents 109](#_Toc115654402)

[2.5.3 Une transition complexe à prévoir dès aujourd’hui 111](#_Toc115654403)

[Conclusion 114](#_Toc115654404)

[Bibliographie : 117](#_Toc115654405)

[Annexes : 121](#_Toc115654412)

# Introduction

A Lima au Pérou, le 13 septembre 2017, après deux candidatures infructueuses (Jeux de 2008 et 2012), Paris a été choisie comme ville hôte des Jeux olympiques de 2024, ce qui apparait comme une aubaine pour de nombreux amateurs et professionnels du sport (Lebeau, 2018). Le projet porté par la délégation parisienne, présente ce jour-là, a dès le départ ouvert ce que l’on nomme couramment les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris à l’ensemble du territoire national et plus particulièrement au département de la Seine Saint Denis.

En y implantant bon nombre de sites de compétitions majeurs comme le village des athlètes, le stade Olympique avec le Stade de France, le village des médias, ou encore le Centre Aquatique Olympique (CAO), le Comité de Candidature de Paris 2024 a misé sur la promesse d’un héritage, localisé sur un territoire qui en a grandement besoin.

De fait, ce département sera la bénéficiaire de 80% des fonds investis pour les Jeux. Encore aujourd’hui, Paris 2024 continue de mettre en œuvre une politique d’impact social, et donc d’héritage, tourné majoritairement en direction de la Seine Saint Denis en y développant de nombreuses actions.

Le choix du lieu de l’édition 2022 de la Journée Olympique, en est le parfaite exemple puisque le Comité d’Organisation des Jeux Olympiques de Paris 2024 (COJO) a décidé de choisir les abords du Stade de France au cœur de la Seine Saint Denis.

 Ce territoire situé au nord-est de Paris est souvent associé dans l’imaginaire collectif à un territoire populaire jouissant d’une mauvaise image (Gignon, Delaplace 2021). Cette réputation provient de la forte précarité financière et sociale de ce territoire qui se ressent jusque dans la pratique sportive avec un fort taux de carence en équipements sportifs, et des niveaux de pratiques sportives bien plus faibles que ceux observés aux échelles départementales et régionales.

En effet, d’après la Direction régionale et interdépartementale de l’Équipement et de l’Aménagement d’Ile-de-France, la Seine Saint Denis ne compte en moyenne que 13,44 équipements sportifs pour 10 000 habitants contre 19,23 pour 10 000 habitants sur l’ensemble de l’Ile de France. Il en est de même pour ce qui est du nombre de piscines avec 0,47 piscines pour 10 000 habitants contre 0,60 sur l’ensemble de l’Ile de France.

 Avec des Jeux de Paris 2024 conçus comme des « accélérateurs » de politiques publiques, (Charrier, Eloi, Joing ; 2021) ce territoire se retrouve donc devant une sérieuse opportunité de développer le sport pour toutes et tous à travers l’élaboration et la mise en ouevre de dispositifs et programmes ainsi que la construction ou rénovation d’équipements sportifs publics.

En effet, l’opportunité qu’offre le fond de dotation du COJO, qui finance à hauteur de 50% des projets qui utilisent le sport comme outil d’impact social, ou encore l’appel à projets de l’Agence Nationale du sport des 5 000 équipements de proximités d’ici 2024, la conjoncture économique du sport ne peut être meilleure pour les acteurs du mouvement sportif notamment en Seine Saint Denis.

De plus, la forte médiatisation qui accompagne les Jeux de Paris 2024 pourrait offrir une visibilité non négligeable à ce territoire qui n’est habituellement pas cité pour sa richesse touristique, culturelle ou encore historique. En effet, même s’ils font l’objet d’une valorisation touristique croissante par les acteurs du territoire, ces aspect demeurent pourtant relativement méconnus aussi bien des habitants que des visiteurs (Gignon, Delaplace 2021). Cependant, Avec une stratégie basé autours des Jeux mais surtout tournée vers la candidature de la ville de Saint Denis pour devenir en 2028 capitale européenne de la culture, ce territoire se trouve dans ce domaine aussi dans une conjoncture ultra favorable à son développement.

En parallèle, sous l’impulsion du Président de la République, Emmanuel Macron et de sa Ministres Sports du moment, Laura Flessel, l’Etat français a décidé de revoir le modèle de gouvernance du sport en France. En effet, avec en ligne de mire les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Emanuel Macron et Laura Flessel ont voulu miser sur une nouvelle conception de la gouvernance du sport en plaçant le sport au sein de notre société comme un bien commun.

Cette vision a donné naissance à l’Agence Nationale du sport chargé de développer l’accès à la pratique sportive pour toutes et tous et de favoriser le sport de haut niveau et la haute performance sportive, en particulier dans les disciplines olympiques et paralympiques (Bayeux, 2021).

La création de l’ANS répond à l’ambition de construire un nouveau modèle de gouvernance du sport, reposant sur l’idée de collégialité ; si l’État n’abandonne pas ses responsabilités, il est invité à les exercer en association avec le mouvement sportif et les élus locaux (Chevallier, 2021).

Constitué en Groupement d’Intérêt Public (GIP), l’Agence Nationale du Sport (ANS) est une personne morale de droit public regroupant des représentants de l’Etat, des collectivités territoriales, du mouvement sportif et des acteurs économiques privés. L’ensemble de ces parties prenantes, regroupé en quatre collèges au sein du GIP participent par l’intermédiaire de leurs représentants aux décisions et à l’élaboration de la stratégie générale de l’ANS. Chaque membre s’engage à mobiliser, en faveur de ce projet commun et d’intérêt général, sa capacité d’influence et d’intervention pour entraîner ses adhérents et ses réseaux dans la mise en œuvre de ce nouveau modèle (Bayeux, 2021).

Ce modèle d’organisation qui a été imaginé dans l’optique des Jeux de Paris 2024 pour répondre à une volonté d’élever le niveau des équipes de France lors d’événements internationaux et plus particulièrement des Jeux de Paris 2024 tout en améliorant l’accès de la pratique sportive à tous les français (Bayeux, Lefèvre 2018), vient donc simplifier les conditions de prise en charge de la politique sportive par l’État faisaient l’objet depuis longtemps de maintes critiques (Chevallier, 2021).

Les quatre types d’acteurs repartis au sein des collèges de l’ANS sont donc tournés vers le même objectif et collaborent tous au niveau national. Cependant, dans un projet comme celui de la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024 qui se déroule principalement au niveau local, le modèle choisi par l’Etat pour la gouvernance du sport en France et installé au sein de l’ANS est-il adapté ?

Le territoire de la Seine-Saint-Denis et particulièrement celui de Plaine Commune qui se trouve au cœur du projet de l’héritage des Jeux de Paris 2024 est un terrain d’étude parfait pour se demander **« Comment s’articulent au niveau local les acteurs de la nouvelle gouvernance du sport en France dans la construction de l’héritage immatériel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024? ».**

Dans la suite de ce mémoire, nous allons donc nous demander **« Comment s’articulent les acteurs de la nouvelle gouvernance du sport en France dans la construction de l’héritage immatériel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Pars 2024 en Seine Saint Denis et plus particulièrement sur le territoire de Plaine Commune ? »**.

Pour arriver à traiter ce sujet et sa problématique, ce mémoire se partagera en deux parties.

Une première partie dite théorique viendra poser un état des lieux des savoirs afin de donner un cadre à ce travail de recherche. Cet état des lieux se divisera en deux grandes parties qui porteront sur :

* Le modèle d’organisation de la nouvelle gouvernance du sport en France et plus particulièrement sur les quatre collèges d’acteurs de l’Agence Nationale du Sport
* L’héritage des Jeux olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et plus particulièrement l’héritage immatériel en Seine Saint Denis et à Plaine Commune

La deuxième grande partie de ce mémoire sera quant à elle de nature empirique, organisé autour des différents entretiens que réalisé dans le cadre de ce mémoire. Ces entretiens seront effectués auprès d’acteurs du mouvement sportif, de collectivités territoriales, d’organes déconcentrés de l’Etat et des acteurs économiques privés s’engageant dans la construction de l’héritage immatériel des Jeux de Paris 2024 sur le territoire de Plaine Commune. A travers ces différents entretiens, nous serons amenés à chercher à comprendre quels sont les liens et les relations entre ces parties prenantes de l’héritage immatériel des Jeux de Paris 2024 dans le 93 et à Plaine Commune.

Réalisés à partir d’un guide d’entretien unique, ces entretiens semi directif aborderont dans un premier temps le degré d’implication de chacun des acteurs rencontrés dans la construction de l’héritage immatériel des Jeux de Paris 2024. Puis, ils permettront d’évoquer avec quels autres acteurs, l’organisation rencontrée est en lien pour concevoir et mettre en œuvre cet héritage. Avant d’enfin, traiter la question posée par la problématique à savoir comment ils travaillent ensemble mais aussi avec quelles perspectives d’après Jeux.

# **Partie 1 : Partie Théorique :**

## 1.1 La nouvelle gouvernance du sport en France

Dans la perspective des JOP de Paris 2024 et de l'héritage post Jeux, le système de gouvernance du sport par l'État a été transformé en 2019, pour intégrer au mieux tous les acteurs de ce milieu (Evrard, Jallat 2021).

Cette transformation fait suite à de nombreuses évolutions profondes du mode de fonctionnement du sport passant d’un modèle construit sur une organisation verticale basée sur la tutelle de l’Etat sur les communes (Bayeux, 2021), à la construction d’un nouveau modèle de gouvernance du sport, reposant sur l’idée de collégialité (Chevalier, 2021).

Ce changement dans la gouvernance entend répondre à différents enjeux : augmenter le nombre des pratiquants, mais aussi repenser les rôles et les rapports entre les différents acteurs (Evrard, Jallat 2021).

En partant de ces trois constats, nous allons pouvoir, au sein de cette première partie, aborder dans un premier temps l’historique de la gouvernance du sport puis nous pencher sur les motivations qui ont poussé le gouvernement d’Emmanuel Macron à se tourner vers un nouveau mode de gouvernance établie autour d’une agence centrale. Enfin, nous nous intéresserons plus en détails à chaque acteur composant les quatre collèges de cette agence avant de conclure en nous penchant sur l’application de cette gouvernance au niveau local.

Cette partie nous permettra, dans la perspective de la seconde partie, de faire un état des lieux des savoirs sur le mode de fonctionnement de la nouvelle gouvernance du sport en France afin de répondre au mieux à la problématique introduite au début de ce mémoire de recherche.

**1.1.1 Historique de la gouvernance sportive en France**

Le modèle sportif français est le résultat d’une construction institutionnelle née durant la seconde guerre mondiale et qui a conduit à ce que le Conseil d’État, puis la loi, consacrent la notion de service public du sport (Canu, Keraudren, 2017).

Antérieurement à cette période, à la fin du 19ème siècle, c’est tout d’abord l’apparition des premières fédérations sportives, caractérisant l’émergence du sport civil et sa structuration, (Canu, Keraudren, 2017) qui poussera plus tard l’Etat à l’intégrer à ses prérogatives. La Fédération Française (FF) de Gymnastique est la première à apparaitre dès 1873, suivie par l’Union Française des Sports Athlétiques (UFSA) en 1887 puis la FF Boxe en 1903, la FF Escrime en 1906, la FF Lutte en 1913…

Quelques années plus tard, le sport devient un enjeu de politique publique et intègre successivement les différents gouvernements de l’État français (Canu, Keraudren, 2017). Il sera d’abord rattaché au ministère de la Guerre et ensuite à celui de l’Instruction publique, et enfin de la Santé entre 1921 et 1936.

En 1936, sous les gouvernements de Front Populaire, le [sous-secrétaire d'État](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sous-secr%C3%A9taire_d%27%C3%89tat) Léo Lagrange, chargé de l'organisation des sports et des loisirs, lancera pour la première fois la problématique du sport de masse en axant sa politique autour de trois axes :

1. Rattraper les retards en matière de sport scolaire,
2. Démilitariser le sport,
3. Tenir la comparaison en compétition face aux États totalitaires qui se développent partout en Europe[[1]](#footnote-1).

Cette préférence pour le sport de masse, au détriment du sport professionnel, se retrouve également dans le commissariat général aux sports du gouvernement de Vichy instauré entre 1940 et 1944. Ce dernier instaure de nombreuses restrictions notamment pour le sport professionnel mais également pour les fédérations sportives et leur mouvement fédéral.

Le gouvernement de la France Libre ne tardera pas à rétablir les libertés républicaines dans les territoires libérés dès 1943, et en particulier pour le monde fédéral par une ordonnance spécifique du 2 octobre 1943. Celle-ci introduit pour la première fois la notion d’agrément et ouvre la porte à un contrôle plus fort de l’état dans ce domaine.

Dès la libération complète de la France et la fin de la seconde guerre mondiale, le gouvernement provisoire français confirme l’ordonnance du 2 octobre 1943 par la publication de l’ordonnance du 28 août 1945 qui pose le principe de la délégation par l’État d’une partie de ses prérogatives aux fédérations et aux groupements sportifs (Canu, Keraudren, 2017).

En contrepartie des prérogatives déléguées par l’Etat sous forme de monopole, ces fédérations et groupements sportifs s’engagent à inclure dans leur statut des actions imposées par ce dernier. En instaurant les principes d’agrément et de délégation, cette nouvelle ordonnance introduit des nouveaux rapports entre le mouvement sportif et l’Etat en instaurant désormais une distinction entre fédérations agrées, ou délégataires, et les autres.

La libération de la France sonne également la création de la Direction de l’Education Physique et des Sports au sein du Ministère du Sport et voit la transformation des Centres Régionaux de l’Education Générale et Sportive (CREGS), créés sous le Gouvernement de Vichy, en Centre Régional d’Education Physique et Sportive (CREPS).

Deux sites sont également identifiés pour accueillir les athlètes avec d’un côté l’École Nationale d’Education Physique et Sportive (ENSEP) à Châteney Malabry, et de l’autre l’Institut National des Sports (INS) à Joinville. Ces créations et transformation marquent le véritable point de départ des politiques de sport de haut niveau.

En 1960, à la suite de son l’échec cuisant aux Jeux Olympiques de Rome, la France, à travers son président le Général De Gaule, va prendre un tournant constituant son originalité encore aujourd’hui.

En effet, le Général De Gaule charge Maurice Herzog, prestigieux alpiniste, de remettre le sport français sur une trajectoire digne de la France. A la suite de cette demande, ce dernier va pouvoir grâce aux moyens qui lui ont été confiés (rare moment dans l’histoire du sport français où les moyens accordés sont à la hauteur de la politique demandée) résoudre le manque d’équipement sportif public et intervenir dans trois domaines considérés comme étant interdépendants les uns des autres :

* le sport de masse,
* le sport d’élite
* le sport scolaire (Callède, 2002).

C’est également à ce moment-là que l’Etat choisi de créer un corps de techniciens spécialisé dans le sport avec les fonctions de Conseiller Technique Régional en 1958 (CTR) et de Directeur Technique National en 1962 (DTN). Ceux-ci seront par la suite mis à disposition des fédérations délégataires afin de penser le sport « de la base au sommet » afin de replacer la France à son rang dans le sport international.

Dans la continuité de ces mesures, la loi de 1963, règlementant la fonction de professeur d’éducation physique en fixant la liste des titres de qualification nécessaires, lance avec le décret du 15 juin 1972 la professionnalisation de l’encadrement et de l’éducation sportive. Parallèlement, cette période est aussi marquée par une déconcentration progressive des crédits de subvention aux communes et aux associations dans le domaine, première étape du recul progressif de l’Etat.

La poursuite des réformes est confiée à un autre grand alpinisme, Pierre Mazeaud, qui en 1975 dotera la France d’une loi « relative au développement de l’éducation physique et du sport » (la loi Mazeaud du 29 octobre 1975) reprenant majoritairement l’ensemble du modèle précédent en y apportant quelques ajouts :

le premier consiste en la reconnaissance du CNOSF, né trois années auparavant, et de ses organes déconcentrés en région et département. Le second instaure une politique nationale de détection du sport de haut niveau, marqué par la généralisation du dispositif sport étude, accentué par le troisième additif qui officialise la naissance de l'[Institut National du Sport et de l'Education Physique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Institut_national_du_sport%2C_de_l%27expertise_et_de_la_performance) (INSEP), véritable temple pour les athlètes, leurs encadrants ainsi que les chercheurs.

Par ailleurs, cette loi, à travers son article 11, assujetti les fédérations sportives à l’Etat en les plaçant sous la tutelle de ce dernier. C’est également à cette occasion que l’on mentionne pour la première fois le terme d’« Activités Physiques et Sportives » (APS), sans non plus le définir pour autant.

Cependant, les lois Mazeaud de 1975 entament également le désengagement financier progressif de l'État et obligent donc le mouvement sportif à faire des choix dans ses actions (Evrard, Jallat 2021).

« Les APS constituent un facteur important d’équilibre, de santé, d’épanouissement de chacun ; elles sont un élément fondamental de l’éducation, de la culture, de l’intégration et de la vie sociale. Le développement des APS est d’intérêt général et leur pratique constitue un droit pour chacun ... ».[[2]](#footnote-2)

Ce passage de la loi Avice du 16 juillet 1984 marque un autre tournant dans la gouvernance sportive française. En effet, elle instaure un service public dans le cadre du développement et de la pratique des APS dans lequel vont s’investir pleinement l’Etat et ses services. Cette loi parachève aussi l’action engagée par Pierre Mazeaud une dizaine d’années auparavant (Callède, 2002). Ce schéma fonde l’actuelle gouvernance du sport français et vient renforcer les principes d’agréments et de délégations aux fédérations sportives.

Ce tournant fut largement confirmé par les diverses et nombreuses modifications apportées depuis par les ministères successifs qui ne font que conforter les éléments fondamentaux de cette même loi (Canu, Keraudren, 2017).

La France assiste donc au développement depuis les années 1960 d’une politique contractuelle et publique du sport de partage des responsabilités (Miège, 1997) qui s’est structurée progressivement jusque dans les moindres détails (Callède, 2002).

Dans les années 1990, de nombreux travaux publiés soulignent la nécessité de repenser le modèle de gestion du sport, particulièrement en accordant plus d'autonomie aux acteurs qui organisent les pratiques et en veillant à mieux répartir la compétence « sport » entre les parties prenantes (Evrard, Jallat 2021).

En effet, la mise en place de la décentralisation, inaugurée par la loi du 2 mars 1982, va renouveler très sensiblement le registre des politiques publiques du sport (Callède, 2002). Ce renouvellement est venu complexifier massivement l’organisation du sport français avec la création notamment des collectivités territoriales et le transfert de certaines compétences jusqu’à présent assumées par l’Etat. Ces transferts visant à privilégier la définition et l’expression des « politiques de proximité », élaborées au plus près des administrés et de leurs besoins (Callèede, 2002), vont finalement pousser les acteurs du sport à entrer dans des logiques de contractualisation avec les différentes collectivités territoriales (Bayeux 2021).

Les objectifs de maîtrise des dépenses publiques et la réforme territoriale signent la fin d’un modèle de conduite de politiques publiques fondée sur la hiérarchie contractuelle et la dépendance publique (Bayeux, 2021). En effet, le début du XXIème siècle est marqué par un recul progressif de rôle de l’Etat dans le domaine sportif caractérisé par une baisse des subventions publiques dans un souci de réduction des dépenses.

Les différentes réformes territoriales, engagées dès 2014 avec la loi MAPTAM[[3]](#footnote-3), viennent acter pleinement le retrait progressif de l’Etat en induisant un véritable changement de gouvernance et une nouvelle manière de conduire les politiques publiques (Bayeux, 2021). La multiplication des échelons territoriaux est également accompagnée par l’apparition d’opérateurs privés qui ont accompagné le phénomène de massification et de diversification de la pratique sportive (Lefèvre, Bayeux, 2018).

Les changements qu’a connu le mouvement sportif au fil de l’Histoire ont mis en évidence un certain nombre de constats :

* le manque de lisibilité des politiques sportives et des missions respectives des différents acteurs,
* l’insuffisance de cohérence entre les décisions,
* l’absence de concertation entre les acteurs pour gérer une compétence partagée,
* un saupoudrage de moyens,
* une difficulté à s’adapter à l’évolution de la demande sociale (Lefèvre, Bayeux 2021).

C’est donc dans ce contexte que s’ouvre la réflexion sur la construction d’une nouvelle gouvernance du sport dans un contexte de préparation de l’accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

### **1.1.2 Enjeux d’une nouvelle gouvernance**

La question d’une nouvelle gouvernance du sport en France est à la fois portée par les nombreuses critiques sur les conditions de la prise en charge de la politique sportive par l’Etat (Chevalier, 2021), que par la perspective d’organiser les Jeux de Paris 2024, véritable projet du siècle pour le mouvement sportif.

De plus, la Cour des Comptes demandait déjà en 2013, à la suite de l’apparition de nouveaux enjeux et acteurs autour du sport, de revoir les principes de gouvernance du sport avec « l’ensembles des acteurs du sport à la définition des politiques ».

Fraichement élu, Emmanuel Macron confie donc à son Premier Ministre, Edouard Philipe, la charge de repenser l’organisation du sport français dans le but de répondre aux ambitions de développer largement les pratiques sportives pour le plus grand nombre et de réussir les Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris en 2024.

La commande du Président de la République consiste en la construction d’un modèle de gouvernance partagée, à responsabilités réparties entre l’État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales ainsi que les partenaires du monde économique (Lefebvre, Bayeux, 2018).

Par la suite, Edouard Philippe chargera explicitement sa Ministre des Sports, Laura Flessel, « d’engager une démarche de confiance envers le mouvement sportif français en donnant davantage d’autonomie aux fédérations sportives et au Comité National Olympique, ainsi qu’aux acteurs locaux et en recentrant l’action de l’État sur des missions essentielles de coordination, de règlementation et de contrôle, notamment éthique ».

En 2017, Laura Flessel se tourne vers Claude Onesta, coach de légende de l’équipe de France de Handball, pour réaliser une étude afin de connaître ce qu’il manque aujourd’hui à notre pays pour se hisser dans le haut du classement des médailles des Jeux de Paris 2024. Le rapport qu’il rend en janvier 2018 estime indispensable de rendre le modèle français « plus efficient en le transformant » (Chevalier, 2021).

C’est sur le résultat de ce rapport que le comité de pilotage, chargé par la Ministre des Sports de réfléchir à un nouveau modèle d’organisation pour le sport en France, se basera pour argumenter ce besoin de changement. En effet, dans le rapport sur la nouvelle gouvernance, Patrick Bayeux et Laurence Lefebvre avancent qu’un nouveau modèle est nécessaire pour plus d’efficacité et d’efficience du mouvement sportif et de sa performance.

Cette analyse affirme la nécessité d’une « nouvelle gouvernance du sport », « collégiale » et « à responsabilités réparties ». La « conception hiérarchique, impulsée essentiellement par l’État » aurait montré ses limites en termes d’efficacité et d’efficience et ne répondrait pas aux nouvelles attentes sociales (Chevalier, 2021).

Ce besoin se fait tout d’abord ressentir au niveau de la stratégie de performance sportive organisée autour des politiques obsolètes d’après-guerre qui ne permettent plus de progresser dans le classement des médailles aux JO mais tout juste à se maintenir à notre place actuelle, sans parler de la baisse constante des résultats de la France aux Jeux Paralympiques.

C’est également le cas pour celle en matière de performance et d’utilité sociale puisque, malgré les bienfaits de l’activité physique pour la santé, le niveau global de pratique sportive ne fait que baisser.

Enfin, notre modèle de financement du monde sportif, qui est grandement basé sur les financements publics contrairement à nos voisins européens, n’est pas plus efficace que ce soit au niveau des résultats aux JOP qu’en matière du taux de pratique.

Le besoin de transformation mis en avant par Claude Onesta, et développé dans le rapport sur la nouvelle gouvernance, est donc expliqué autour de trois axes venant compléter les constats exprimés au regard des changements connus par le mouvement sportif au fil de l’histoire.

En parallèle, la volonté de l’Etat de passer d’un mode de fonctionnement exclusivement accès entre lui et les fédérations sportives sans tenir compte des Collectivités Territoriales pourtant premier financeur du sport en France à un nouveau ou son rôle qui s’apparenterait plus à celui d’une partie prenante rajoute un tiret de plus à la liste des constats poussant vers une nouvelle gouvernance. C’est donc bien un nouveau type de relations entre l’État et le mouvement sportif qui doit être envisagé (Chevalier, 2021) cependant les collectivités territoriales ne pourront pas simplement être laissées de côté comme c’est le cas depuis de nombreuses années.

Comme évoqué précédemment, le contexte des Jeux Olympiques et Paralympiques impose à la France un double objectif qui est à la fois de briller par ses performances sportives et ses réussites sociales, mais également de présenter une exemplarité dans la gouvernance de l’organisation de cet événement.

Or comme nous venons de le voir, la réussite sportive de la délégation française à ces jeux nécessite une réflexion sur le mode de gouvernance et il en est de même dans la construction de la réussite sociale ainsi que dans la livraison des Jeux de Paris 2024.

En effet, organiser un événement de cette envergure, ainsi que son impact social, implique une gouvernance à responsabilité partagée selon les compétences de chaque protagoniste, quel que ce soit son niveau d’échelle. De plus, pour arriver à encourager leurs initiatives et libérer leurs énergies, le mouvement sportif se doit de mettre en place une répartition cohérentes des responsabilités entre eux afin de faciliter l’identification du domaine d’intervention de chacun.

Enfin, le modèle de gouvernance que la France connait depuis de nombreuses années dans le domaine du sport ne permet aucunement aux acteurs privés de s’investir comme ils peuvent le faire à l’étranger malgré leur arrivée très remarquée dans l’offre de pratique sportive sur notre territoire. La baisse des subventions publiques entraine mathématiquement soit une baisse globale des financements, soit l’éclosion de nouveaux financeurs.

Si la France souhaite que le secteur privé investisse plus massivement et joue donc un rôle encore plus important que celui qu’il n’a aujourd’hui, elle se doit de lui proposer une place à la table des décisionnaires. Cet enjeu présente également la problématique de l’identification des financeurs éventuels par les participants du mouvement sportif qui est depuis longtemps très compliqué complexifiant toute volonté potentielle de partenariat.

### **1.1.3 L’Agence Nationale du Sport, l’incarnation de la nouvelle gouvernance du sport**

Créée à la suite du chantier de la gouvernance sportive lancé par Laura Flessel à la demande du Président de la République pour répondre aux nombreuses limites du système mis en place depuis de nombreuses années, et à l’accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, l’Agence Nationale du Sport se voit dotée de nombreuses responsabilités.

En effet, cette dernière, qui prend la forme d’un groupement d’intérêt public, est chargée de développer l’accès à la pratique sportive pour toutes et tous, tout en favorisant le sport de haut niveau et la haute performance sportive, en particulier dans les disciplines olympiques et paralympiques (Bayeux, 2021).

En outre, l’ANS veille également à la cohérence entre les projets sportifs territoriaux portés principalement par les collectivités et les projets sportifs fédéraux impulsés par les fédérations sportives elles-mêmes via leur organes déconcentrés (Bayeux, 2021).

Cette agence est conçue comme unique puisque son périmètre recouvre aussi bien les pratiques sportives que le haut niveau ou la haute performance : il s’agit ainsi de concilier « deux temporalités différentes », celle de la « coordination des politiques et stratégies de développement » et celle de
« la réactivité et l’agilité nécessaires à la haute performance » (Chevalier, 2021). Dans ce contexte, la convention constitutive de l’Agence Nationale du Sport fixe le fonctionnement de cette instance sur trois principes d’action (Bayeux 2021).

Le premier renvoie à la volonté de construire un modèle partenarial entre l’Etat, le mouvement sportif, les collectivités territoriales ainsi que les acteurs du monde économique. Amenés sous forme de parties prenantes, ces acteurs s’engagent à donner de la lisibilité aux politiques publiques sportives et de la cohérence dans leurs financements à travers des dispositifs de concertation et d’échange (Bayeux, 2021), que ce soit au niveau national ou local.

Cette volonté de mettre en place une nouvelle gouvernance qui permette d’associer l’ensemble de l’écosystème du sport ne pouvait se concrétiser que sous la forme d’un Groupement d’Intérêt Public (GIP) (Sanaur, 2020). En effet, après tout, la finalité des GIP est de fédérer des énergies dans un but commun (Chevalier, 2021) en rassemblant les protagonistes pris à partie dans la réalisation de cet objectif commun qu’ils soient publics ou privé.

Le second est majoritairement orienté sur le renforcement des performances sportives de haut niveau lors des grandes compétitions internationales et plus particulièrement pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. En effet, l’Etat souhaite augmenter drastiquement ses résultats en matière de médaille lors des Grands Evenements Sportifs Internationaux (GESI) et pour cela il souhaite garantir des moyens financiers, humains et organisationnels nécessaires pour des soutiens personnalisés aux sportifs.

Cependant, l’Etat ne veut plus être le seul à soutenir l’éclosion des champions et compte bien sur l’agence, et son modèle partenarial, pour mobiliser les trois parties prenantes de cette nouvelle gouvernance.

En complément du soutien apporté aux athlètes à fort potentiel lors de grandes compétitions internationales, et plus particulièrement lors des JOP, les fédérations sportives se verront également accompagnées afin de maximiser la performance sportive des équipes de France. Pour les fédérations, les sportifs et les entraîneurs, l’action de l’ANS sera davantage tournée vers l’expertise et l’accompagnement de la performance que par un simple financement, il ne s’agit plus d’administrer les projets sportifs mais de les manager (Sanaur, 2020).

On retrouve ici la volonté du Président de la République de « construire une gouvernance plus claire et efficace de nos fédérations sportives » en remplaçant la tutelle de celles-ci par l’Etat, par un système de contrôle (Chevalier, 2021). L’ANS se voit par ailleurs confier également la mission de veiller à la cohérence entre les projets sportifs territoriaux initiés par les collectivités territoriales et ceux des fédérations sportives (Chevalier, 2021) renforçant un peu plus son rôle de « contrôle » toujours dans le but d’assurer la performance sportive de la France.

Enfin, le dernier principe d’action, sur lequel repose l’ANS, s’intéresse au développement des activités physiques et sportives pour toutes et tous, sur tout le territoire français (Bayeux, 2021). À la suite de la crise des licenciés que traverse le mouvement sportif depuis de nombreuses années, et à une prise de conscience générale, des bien faits que peut avoir le sport sur la santé, grâce notamment à la pandémie de Covid 19, l’idée que le sport doit prendre plus de place dans notre société s’installe de plus en plus dans les mœurs.

Conscient de cette nouvelle donnée, Fréderic Sanaur, Directeur Général de l’ANS, a l’ambition de mettre en place une politique sportive nationale ambitieuse, concertée et suffisamment participative dans le cadre de la doctrine d’action collégiale partagée au sein du groupement pour fédérer l’ensemble des acteurs du sport français.

Comme le souhaitait donc le rapport[[4]](#footnote-4), l’ANS se positionne comme l’acteur central du développement des pratiques sportives, à travers le soutien et la coordination des projets visant « l’accès au sport de tous les publics » et notamment ceux des fédérations (Chevalier, 2021). En parallèle, elle compte également se saisir de la problématique de la promotion du rôle sociétal des associations sportives et de leurs bénévoles encore aujourd’hui trop peu valorisé et reconnu.

Malgré un schéma directeur très prometteur, incluant toutes les personnes s’investissant dans le sport sur le territoire national, ce modèle de gouvernance ne fait pas la majorité et présente quelques limites notables.

En effet, c’est tout d’abord le Conseil d’Etat qui se positionne défavorablement au statut de GIP pour l’ANS considérant que ce statut est inadapté en raison de son financement provenant exclusivement de l’Etat et non de l’ensemble des parties prenantes comme c’est le cas habituellement pour les GIP.

C’est ensuite l’association professionnelle de l’Inspection Générale de la Jeunesse et des Sports (APIGJS) qui a décidé de présenter plusieurs recours contre l’ANS devant le Conseil d’Etat pour excès de pouvoir. D’autres syndicats ont également déposé des recours devant le conseil d’Etat qui en a enregistré une quinzaine au total.

L’ancienne Ministre des Sports, Marie-George Buffet, s’interroge quant à elle sur la question du rôle de l’Etat, dans la définition d’une politique publique majeure qui est le sport aujourd’hui, confié à une agence.

Enfin, preuve que cette agence ne fait pas l’unanimité, une évaluation de l’action de cette instance est prévue post JOP de Paris 2024 afin de confirmer ou non le bien-fondé de ce GIP et de ce nouveau modèle sportif français.

### **1.1.4 Composition de l’Agence Nationale du Sport**

Le choix du statut de Groupement d’Intérêt Public (GIP) fait, comme évoqué précédemment, écho à la volonté de sortir d’un schéma de gouvernance centré autour de l’Etat. En effet, la volonté d’un modèle basé sur des parties prenantes réparties en collège d’acteurs constitué des fondateurs de l’Agence Nationale du Sport (ANS) régit aujourd’hui le fonctionnement de cette instance.

Les parties fondatrices, représentant respectivement l’État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique sont chacune composées de membres issus de différents horizons.

Pour le collège du mouvement sportif, il se compose de personnes provenant exclusivement des Comités Olympique et Paralympique nationaux (CNOSF, CPSF) posant la question de la valorisation des sports non présents aux JOP.

Concernant celui des collectivités territoriales, ses participants sont originaires soit de l’Association des Régions de France, de l’Assemblée des Départements de France (ADF), de France Urbaine (FU), ou encore de l’Association des Maires de France et des Présidents d’intercommunalité (AMF).

Le quatrième collège, celui des représentants du monde économique, puisque l’Etat se représente à lui seul à travers des acteurs désignés par l’arrêté du 4 octobre 2019, est composé d’intervenant provenant du Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME), de l’Union des Entreprises de Proximité (U2P) ou de l’Union Sport et Cycles.

Chaque collège de membres fondateurs participe par leur représentant aux décisions de l’Agence Nationale du Sport à travers son Assemblée Générale et son Conseil. Les droits de vote sont répartis entre eux de la manière suivante :

* Le collège des représentants de l’État détient 30% des droits de vote,
* Le collège des représentants du mouvement sportif détient 30%,
* Le collège des associations représentant les collectivités territoriales détient 30%,
* Le collège des représentants des acteurs économiques détient quant à lui seulement 10% des droits.

Toutefois, l’Etat, désireux de garder un certain contrôle sur des thématiques précises qu’il juge comme d’intérêt national, a choisi de pondérer différemment les droits de vote entre les collèges.

C’est notamment le cas pour le haut niveau où l’Etat s’octroie 60 % des droits de vote, soit le double que pour les autres sujets. Le reste est réparti entre les autres collèges au prorata de leurs droits statutaires.

De plus, l’Etat soumet à son avis tout projet de délibération ou de décision lorsque la question soulevée est susceptible de mettre en jeu les intérêts de l’État.

On remarque donc, malgré une certaine volonté de construire un modèle multi partie, que l’Etat veille à conserver un rôle principal dans certains domaines comme le sport de haut niveau ou tout ce qui remet en question ses intérêts.

Comme les autres GIP, l’ANS comporte également des organes de Direction (Assemblée Nationale, Conseil d’Administration, un Bureau, un Président et un Directeur Général) eux aussi soumis au fonctionnement multi partie. L’Assemblée Générale de l’ANS est elle aussi répartie en 4 collèges totalisant 50 membres (15 pour l’Etat, le mouvement sportif et les Collectivités Territoriales ; 5 pour le monde économique), tout comme le Conseil d’Administration qui compte 20 personnes également réparties entre les différents collèges (6 pour l’Etat, le mouvement sportif et les Collectivités Territoriales ; 2 pour le monde économique).

### **1.1.5 La nouvelle gouvernance du sport à l’échelle territoriale**

Ce nouveau modèle de gouvernance multi partie instauré par la création de l’ANS a toujours été réfléchi avec un prolongement sur l’ensemble du territoire national sans pour autant que cela soit appliqué dès 2019.

En effet le [décret n°2020-1280](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042452551) du 20 octobre 2020, publié au Journal Officiel du 22 octobre, établit l'ANS sur ces deux jambes en fixant les règles de composition et de fonctionnement de ses déclinaisons territoriales : les Conférences Régionales du Sport (CRS) et les Conférences des Financeurs du Sport (Lesay, 2020).

La parution de ce décret marque une étape majeure puisque ces conférences régionales vont réunir sur chaque territoire tous les participants concernés par le sport, de manière générale, pour leur permettre d’échanger et de décider ensemble de l’avenir du sport dans chaque région en définissant un Projet Sportif Territorial (PST) (Quiot, 2020).

La mise en place de ces CRS, qui reprennent l'organisation de l'ANS avec des représentants des quatre collèges, constitue la première étape de cette déclinaison locale de la nouvelle gouvernance du sport.

Cette étape a pour objectif de dresser un diagnostic complet du sport sur les régions dans le but de rédiger, par la suite, un projet sportif territorial. Ces derniers devront prendre en compte les orientations nationales tout en s’adaptant aux spécificités de chaque territoire en tournant autour des thématiques suivantes :

* le développement du sport pour tous, du sport de haut niveau et du sport professionnel,
* la construction et l'entretien d'équipements sportifs structurants,
* la réduction des inégalités d'accès aux activités physiques et sportives,
* le développement des activités physiques et sportives adaptées aux personnes en situation de handicap,
* la prévention et la lutte contre toutes formes de violences et de discriminations dans le sport pour tous,
* la promotion de l'engagement et du bénévolat.

Enfin, une fois le projet sportif territorial rédigé, ce sera au tour des Conférences des Financeurs de se réunir. Ils auront la lourde tâche de proposer les projets et actions qui seront financés dans le cadre des PST.

Cette nouvelle organisation du sport a le mérite de proposer une vision réunissant un maximum d’acteurs locaux en lien avec ce domaine, garantissant une probable meilleure homogénéité tout en faisant gagner autonomie et responsabilités aux circonscriptions. Dans les faits, cette organisation pourrait même permettre de mieux rationaliser, voir mutualiser, pour répondre efficacement à des besoins et à des contraintes de financement (Quiot, 2020).

Cependant de nombreux aspects posent question et nt planer de gros doutes sur son efficacité et ses promesses.

En effet, tout d’abord la déclinaison du modèle de l’ANS, à travers ses quatre collèges d’acteurs dans les CRS, n’est qu’à géométrie variable puisque si le nombre de représentant du mouvement sportif, de l’Etat et du monde économique sont identiques partout ce n’est pas le cas pour les collectivités territoriales.

Les Conférences des Financeurs sont également soumises à cette géométrie variable puisque le secteur géographique d’intervention sera choisi par les CRS, ce qui implique que selon le choix de découpage, le nombre de représentant des collectivités territoriales ne sera pas le même partout.

Enfin, les Conférences des Financeurs disposent pour le moment d’un budget unique venant des crédits de l’ANS auxquels les collèges peuvent se greffer sur les projets qui les intéressent. Le risque de devoir développer des programmes dans le seul but de plaire au financeur est ici très élevé, au détriment d’un développement exclusivement tourné vers les besoins des populations.

Ces doutes et questions ont également été exprimés par les députés Michel Larive (Ariège) et Bertrand Sorre (Manche) qui ont rendu compte de la mission "flash" relative à la déclinaison territoriale de l’Agence Nationale du Sport (ANS) confiée à l’Assemblée Nationale. Pour eux, les CRS sont encore majoritairement coincées dans les starting block et les Conférences des Financeurs viennent encore un peu plus complexifier le système de financement des associations sportives qui n’arrivent pas à suivre les changements et évolutions.

La déclinaison territoriale de la nouvelle gouvernance du sport en France souffre encore aujourd’hui d’un retard à l’allumage, contrairement à l’ANS au niveau national qui a aujourd’hui réussi à trouver sa place.

Si nous nous rappelons une des raisons d’un tel changement d’organisation de la gouvernance du domaine sportif, à savoir l’accueil des JOP en 2024, il est complétement légitime de se demander si sa mise en œuvre sera réellement effective avant le début de cet évènement.

C’est ce que nous traiterons dans la 2ème partie de ce mémoire de recherche sur le territoire de la Seine Saint Denis et de Plaine Commune afin de savoir si la vision de cette nouvelle gouvernance est déjà présente dans les relations entre acteurs de l’éco système des Jeux de Paris 2024.

## 1.2 Le concept d’héritage des JOP

L’attribution des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 à Paris a conduit à faire de l’héritage un point de cristallisation important (Mathys Viersac, Michaël Attali 2021).

### **1.2.1 De l’omni présence d’un impact économique**

Les impacts des grands événements sportifs internationaux sont un sujet qui a toujours inspiré, passionné et motivé de nombreux professionnels et étudiants dans la rédaction de travaux donnant, au fil des années, une littérature très dense.

Cependant, la grande majorité de ces études s’est d’abord intéressée au volet économique de ces impacts délaissant complétement les aspects sociaux, sportifs ou encore urbains. Ce choix d’orientation a longtemps été dicté par la vision quantitative et monétaire des acteurs du milieu qui étaient censé illustrer dans sa globalité l’intérêt d’accueillir de tels événements dans le but de convaincre les habitants, électeurs-contribuables, de la pertinence de recevoir des GESI.

Dans ce contexte, une multitude de chiffres concernant les retombées économiques de ces derniers a été publiée. Pour autant, ces chiffres sont rarement identiques selon les organismes qui les produisent répondant chacun à des objectifs très différents.

En effet, certaines structures auront été missionnées par des acteurs du mouvement sportif (état, fédération sportive, club…) et auront donc pour volonté de faire ressortir des retombées économiques importantes justifiant l’accueil de tel ou tel événement. A l’inverse, les chercheurs ou universitaires auront pour mot d’ordre la transparence avec comme objectif de démontrer les résultats réels que l’événement pourrait connaitre. De plus, les méthodologies de calcul sont différentes d’un organisme à l’autre, ce qui ne permet pas une grande pertinence des prédictions issues de ces raisonnements.

Deux auteurs, EBarget et Gouguet ont d’ailleurs mis en avant ces phénomènes remettant en cause la légitimité de ces calculs à travers une enquête sur l’évaluation économique de la coupe du monde de rugby 2007 en France[[5]](#footnote-5).

Mis à part les problèmes de pertinence et de légitimité des mesures des retombées monétaires des GESI, Éric Barget[[6]](#footnote-6) et Alain Ferrand[[7]](#footnote-7) ont néanmoins mis en avant deux modèles économiques distincts permettant de réaliser au mieux la mesure et l’optimisation de l’impact économique d’un événement sur un territoire donné.

Le premier modèle, issu de la science régionale, s’appuie sur la théorie de la base économique développée vers 1950 par plusieurs auteurs comme Hoyt (1957), North (1955) ou encore Tiebout (1956). Mais c’est Gouguet, en 1981, qui ressort cette théorie de l’oubli. Selon cette dernière, le développement d’un espace donné (en termes d’emploi, de population et de richesse en général) dépend de ses activités exportatrices qui lui permettent de capter des flux monétaires en provenance de l’extérieur (Barget et Ferrand, 2012). Ce principe repose sur la distinction de deux grands secteurs de l’économie :

* le premier, le secteur basique, permet de capter les revenus provenant de l’extérieur du territoire donné,
* le second, le secteur induit ou domestique, répond quant à lui à la demande locale de biens et de services (besoins courants de la population du territoire donné). Il assure donc la circulation entre les agents économiques des revenus captés par le secteur basique.

De ce fait, l’événement sportif peut être considéré comme une activité basique de par les déplacements de population, les dépenses de nature touristique qu’il engendre (Barget, 2001), ainsi que par sa nature d’activité tertiaire avec un rayonnement national ou international. La théorie de la base économique ressort donc comme particulièrement légitime pour examiner les retombées économiques des GESI sur un territoire donné.

Néanmoins, ce n’est qu’en isolant les dépenses effectuées localement, et financées par des agents économiques situés hors du territoire, ainsi que les fuites (taxes, épargnes, achat de produits importés…), que l’on pourra calculer l’injection nette sur le territoire. Cela permettra d’appréhender, par la suite, pour chaque euro engagé, quelle est la part qui demeure sur le territoire et constitue un supplément de revenus pour les agents locaux (Barget et Ferrand, 2012).

Malgré la légitimité de cette théorie, il en ressort toutefois certaines failles comme le fait que celle-ci, en dépit d’un approfondissement de la réflexion de certains points, reste une approche globale et incomplète ne prenant pas en compte les spécificités de l’événement et de la complexité des relations qu’il établit.

De plus, cette conception est également marquée par une imprécision accrue dû à l’omission de certaines relations entre les parties prenantes de l’évènement (Barget et Ferrand, 2012), plus précisément celles liées à la communication et aux relations publiques (sponsors, partenaires, prestataires…) qui ne passent pas directement par la plateforme du tournoi et qui ne sont donc pas considérées. Enfin, les actions mises en place dans des programmes associés aux GESI, qui peuvent être de nature sociale, sportive, scolaire, environnementale, ne sont également pas intégrées aux calculs malgré un potentiel monétaire significatif pour le territoire retenu.

Dans le but de proposer une réponse adaptée aux limites de la théorie de la base économique, Éric Barguet et Alain Ferrand[[8]](#footnote-8) ont eu comme idée de la compléter par une autre nommée « la théorie des parties prenantes », dans le domaine de la gestion. Elle a été largement popularisée par Freeman (Freeman, 1994) et, à l’inverse de la méthode de la base économique, elle tient d’avantage compte de la nature des relations entre l’organisme chargé de l’organisation de l’événement et ses parties prenantes avec pour objectif la compréhension de ses relations.

En 2006, Presqueux, Professeur de Science de Gestion, fait ressortir les grands principes sur lesquels elle repose avec tout d’abord une organisation qui est en relation avec plusieurs groupes d’acteurs qui affectent, et sont affectés, par ces rapports (Freeman, 1994). Cette théorie prend en compte la nature de ces derniers en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes, et celles-ci développent une constellation d’intérêts qui sont à la fois coopératifs et concurrentiels (Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995). Enfin, les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n’est censé dominer les autres, sans oublier que cette conception prend également en compte la prise de décision managériale (Donaldson & Preston, 1995).

Tout comme la théorie de la base économique, celle des parties prenantes possède, elle aussi, des limites comme celles exprimées par Mercier (2010) sur le chemin qu’il reste à parcourir « pour améliorer la robustesse du concept des parties prenantes, ainsi que le pouvoir explicatif des courants théoriques le mobilisant ». En parallèle de ces critiques, Mercier souligne néanmoins l’utilité de cette conception puisque, pour lui, elle constitue une grille de lecture intéressante des relations qui se construisent entre l’organisateur de l’événement et les groupes d’acteurs extérieurs prenant part à cette organisation, ce qui permet donc d’analyser ces échanges qui génèrent l’impact économique des GESI.

Le choix d’orientation exclusivement économique des études portant sur les impacts des GESI est donc aujourd’hui remis en question à cause de l’imprécision des résultats dépendants grandement des choix faits par les auteurs, et par les méthodes utilisées. En effet, elles sont encore, de nos jours, incomplètes si le raisonnement n’est pas le fruit d’un croisement théorique. L’impact économique des GESI n’est donc pas assez précis et complet pour être suffisant dans la compréhension de l’utilité de l’accueil de ces derniers, d’autant plus qu’un événement sportif ne peut se résumer à ce seul attrait.

### **1.2.2 A l’arrivée d’un impact social grandissant…**

Malgré ce constat, il faudra quand même attendre plusieurs années d’exploration avant une évolution des mentalités, dictée par les conclusions de nombreux chercheurs unanimement d’accord pour exprimer que les impacts économiques des GESI sont faibles, neutres voir parfois négatifs (Andreff, 2012).

Cette évolution de la manière d’appréhender un GESI a permis de développer un intérêt croissant pour les impacts sociaux, jusqu’ici relégués au second rang (Chalip, 2006), aussi bien pour les décideurs politiques des territoires d’accueil que pour les représentants du mouvement sportif.

Parallèlement à cette évolution des mentalités insufflées par de nombreux chercheurs comme Andreff en 1991, Mules et Faulkner en 1996, ou encore Crompton en 2006, permettant de remettre en question le dogme relatif aux retombées économiques, la France connait à la fin des année 90 la proclamation médiatique d’un effet « black, blanc, beurre » grâce aux victoires de l’équipe de France lors de la coupe du monde de football en 1998. Ce phénomène médiatique, et très populaire auprès des Français, permet de soulever des questions sur l’impact social qu’aurait pu avoir cet événement de la FIFA en France et d’amener certain universitaire à se pencher sur la question[[9]](#footnote-9).

L’apparition de l’intérêt pour les enjeux sociaux des GESI a par la suite soulevé de nombreuses problématiques pour les scientifiques qui se trouvent alors confrontés à la difficulté qu’il y a à définir l’impact social d’un événement (Charrier et Jourdan 2009). Ce dernier, que l’on sait divers, diffus et non directement mesurable (Charrier et Jourdan 2019), a néanmoins permis aux décideurs politiques des territoires hôtes, et aux acteurs du mouvement sportif, de compléter et de compenser les retombées économiques incertaines (Kim, Gursoy, 2006). Celles-ci, de plus en plus remises en question, permettent ainsi une nouvelle légitimation des GESI face à l’essoufflement des discours consensuels (Whitson et Macintosh, 1996).

L’impact social des GESI est donc logiquement mis de plus en plus en avant par les élus politiques, locaux et nationaux, insistant sur la portée sociale que peut avoir l’accueil d’un événement sportif sur un territoire. Cependant, lorsqu’il s’agit de donner une définition claire de cet impact social, la difficulté est bien plus grande que lorsque l’on vante ses bienfaits et son intérêt.

Pourtant, on peut se permettre d’affirmer que les GESI sont un support privilégié d‘interactions sociales (Getz, 2007) et que, grâce à leurs caractéristiques festives, ils sont capables de produire un sentiment de cohésion ou d’attachement à une communauté (Onyx, et Bullen, 2000 ; Misener et Mason, 2006 ; Chalip, 2006).

En revanche, l’impact social, de par son aspect qualitatif, se présente comme très difficile à mesurer tout comme à appréhender plus spécifiquement en ce qui concerne les luttes contre les inégalités sociales et les disparités territoriales (Charrier et Jourdan, 2009 ; Schulenkorf, Thomson et Schenker, 2011).

L’impact social des GESI semble donc très complexe et difficilement définissable comme le notent de nombreux auteurs (Balduck, Maes et Bruelens, 2011 ; Ohmann et Jones et Wilkes, 2006).

Cependant, l’ouvrage de l’équipe de recherche coordonnée par Dominique Charrier et Jean Jourdan intitulé « L’Impact Social des Grands Evénements Sportifs Internationaux : Processus, Effets et Enjeux, l’Exemple de l’Euro 2016 », a tenté de dresser un périmètre clair de l’impact social des GESI en partant d’éléments de définitions historiques.

Ce travail a permis de mettre en avant la pluralité d’éclairages disciplinaires portant sur l’impact social des GESI, donnant lieu à une multitude d’approches différentes avec notamment celle économique faite par Gratton et Preuss (2008,), mais aussi anthropologique avec Chalip (2006) ou encore par les réseaux de relation qui sont créés pendant l’événement, une approche donc plutôt sociologique avec Misener et Mason (2006).

Cette pluralité d’éclairage disciplinaire se retrouve également dans la suite du travail qu’a mené cette équipe de chercheurs puisque le périmètre de l’impact social des GESI, proposé par ces derniers, met en avant 6 dimensions majeures observées pendant l’Euro 2016 qui s’est déroulé en France. Ces six grandes catégories d’objectifs sociaux que peuvent remplir l’accueil GESI sont primordiales dans la compréhension de l’impact social puisqu’elles permettent d’identifier clairement les domaines dans lesquels les GESI peuvent avoir de l’effet.

Pour l’équipe coordonnée par Charrier et Jourdan l’impact social des GESI se développe autour des thématiques suivantes :

1. Cohésion sociale et citoyenneté,
2. Education et capacitation,
3. Développement de l’activité physique pour tous et de la culture sportive
4. Structuration des organisations,
5. Valorisation des territoires,
6. Passerelles entre le sport et d’autres champs.

Ce périmètre proposé de l’impact social des GESI permet d’apporter un cadre théorique mais le concept général d’impact social semble encore un peu flou et dépendant de l’interprétation de chacun.

Il gagne néanmoins de plus en plus de terrain face à l’argument économique plus fréquemment remis en question. Il n’est aujourd’hui plus suffisant de vanter un objectif social potentiel mais au contraire, il semble presque impossible, de nos jours, d’accueillir les GESI sans inclure dans le dossier de candidature de réels objectifs humains qui font également partis des dispositifs d’accompagnement des territoires d’accueil.

Le terme d’héritage, amené par le CIO dès le début des années 2000 pour justifier les coûts d’organisation des JOP, tend à s’imposer comme l’enveloppe institutionnelle de l’impact social (bien qu’elle le déborde en incluant d’autres aspects, notamment budgétaires)[[10]](#footnote-10).

Pour conclure, après avoir présenté l’apparition de l’impact social dans les mentalités, la complexité de sa définition et la délimitation de son périmètre, il nous faut nous pencher sur ses points d’intentions.

L’étude sur l’impact social de l’Euro 2016, conduite par Dominique Charrier et Jean Jourdan, propose une analyse de celui-ci à partir de trois entrées en affirmant que « l’impact social d’un événement sportif dépend de la capacité des effets qu’il engendre à s’étendre dans l’espace et le temps, ainsi qu’à toucher une part plus ou moins large de la population »[[11]](#footnote-11) .

Ces dernières sont donc possibles pour qu’un événement puisse s’assurer d’avoir un impact social conséquent :

* La première porte sur le territoire concerné par les actions mises en place renvoie soit aux villes hôtes, avec presque une obligation de le faire, soit aux territoires périphériques, avec des événements souvent par procuration, ou encore à ceux éloignés marqués par un désintérêt général et des formes d’engagement particulières
* La seconde entrée possible se rapporte aux publics ciblés marquée par une balance entre les publics privilégiés et ceux oubliés ;

Enfin, la dernière possibilité concerne les thématiques sociales qui oscillent généralement entre la pratique sportive, l’éducation, la citoyenneté ou la formation et qui sont très souvent dépendantes d’une forte dimension contextuelle (contexte spatial et temporel, mixité sexuelle, lutte contre l’homophobie ou le racisme, projets caritatifs…). Cette approche permet de combiner deux méthodes : une quantitative, avec un recensement extensif, et une qualitative puisque chaque entrée (territoire, public, thématique sociale) donne lieu à un ensemble d’analyse qualitative.

Pour la suite de ce mémoire de recherche, nous nous attacherons principalement à la porte d’entrée géographique, à savoir celle portant sur les territoires puisque nous nous intéresserons à l’héritage laissé à un territoire hôte des Jeux de Paris 2024.

En effet, la Seine Saint Denis et Plaine Commune oscille entre territoire hôte, puisqu’ils accueillent des compétitions, et territoire périphérique puisque la véritable ville hôte de l’événement est Paris.

Cependant, et avant toute chose, nous allons regarder de plus près l’histoire de l’impact social des Jeux Olympiques et Paralympiques plus communément appelé « Héritage » dans le monde Olympique autour de trois grandes dates afin de terminer notre approche historique.

### **1.2.3 L’histoire de l’Héritage Olympique en 3 grandes dates**

L’accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques a longtemps été perçu comme une aubaine au niveau économique ce qui légitimait la course lancée par le Comité International Olympique (CIO) pour leur attribution.

Cependant, au fil des années, l’attrait économique des JOP a largement été remis en question par la littérature, et notamment celle autour de la malédiction du vainqueur (« The Winner’s Curse »). Celle-ci « explique les causes sous-jacentes de la déception du gagnant de l'offre, en raison des coûts plus forts qu'initialement planifié » (Andreff, 2012).

Thaler (1988, p.192) liste deux situations où le vainqueur est maudit : « (1) l’offre victorieuse excède la valeur du bien, donc l’acquéreur perd de l’argent (trop grande enchère par rapport à la valeur réel du gain) ; (2) la valeur du bien est moins importante que l’estimation faite par les experts donc l’acquéreur est déçu. ».

L’histoire des JOP a pu montrer que cette malédiction est applicable à l’appel d’offre émis par le CIO pour l’attribution de cet événement.

En effet, les villes candidates sont poussées, par la mise en concurrence initiée, à enchérir en proposant des projets toujours plus spectaculaires et grandioses avec pour conséquence une hausse significative des coûts d’organisation. Cependant, la ville qui sera retenue comme ville hôte pourra finalement être déficitaire car elle aura trop surestimé et les montants dépasseront donc les bénéfices, ce qui est caractéristique de la malédiction du vainqueur.

C’est dans ce contexte de remise en question que le débat autour de la légitimité de l’accueil des JOP s’est popularisé. Les critères traditionnels utilisés pour rassurer l’opinion publique de l’utilité de les accueillir, consistant à garantir d’importantes retombées économiques pour les territoires et les populations locales, ne sont plus suffisants et ne sont surtout plus assez convaincants.

Comme abordé précédemment, les études vantant ces retombées économiques étaient souvent basées sur des calculs approximatifs, voir faux, et systématiquement surévalués (Gouguet, 2018).

Dans le but de garantir la légitimité de leurs évènements, le CIO a intelligemment remis sur le devant de la scène l’héritage des Jeux, à savoir, quelle trace les Jeux vont-ils laisser à long terme sur le territoire d’accueil (Hiller,2006). Cette notion d’héritage n’est pas facile à définir et à mesurer (Preuss, 2015), mais elle est très fréquemment mise en avant et associée à des Jeux considérés comme une réussite sur le plan social comme ceux de Barcelone en 1992.

A l’inverse des retombées économiques, l’héritage social met en avant la dimension sociétale des JOP, en d’autres termes, leur contribution à l’amélioration du bien-être des populations (Gouguet, 2018).

L’héritage des Jeux peut donc être, à bien des égards, perçu comme le nom attribué par le CIO pour définir l’impact social de leurs organisations afin que leurs retombées soient médiatiquement plus fortes dans le but de redorer l’utilité d’accueillir les JOP.

Les ouvrages portant sur l’héritage des JOP mettent nettement en avant les Jeux de Barcelone de 1992 comme une référence de réussite quant à leur impact à long terme (Brunet, 2005).

Dans le but de mieux cerner le concept d’héritage, nous nous intéresserons dans un premier temps aux raisons d’un tel succès, pour ensuite nous arrêter sur l’année 2003, date à laquelle l’héritage est officiellement adopté dans la Charte Olympique.

Enfin, nous nous intéresserons à la place qu’occupe aujourd’hui l’héritage dans les candidatures portées par les villes désireuses d’accueillir l’événement.

#### **Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Barcelone en 1992 : une référence en termes d’héritage**

Les Jeux de Barcelone sont les seules olympiades pour lesquels nous disposons d’assez de recul pour apprécier réellement leur héritage sur le long terme.

Ils ont été intégrés à un vaste projet citadin dont le but était de repenser durablement l’agencement urbain de la ville afin de répondre aux blocages qui la menaçaient dans son ensemble (Gouguet, 2018). Cette vaste opération est sans doute l’explication la plus rationnelle pour arriver à comprendre pourquoi ces JOP ont été une si grande réussite sur le plan héritage.

Cependant, dans de nombreuses études, ce succès a tendance à éclipser des externalités négatives, c’est pourquoi après avoir détaillé la réussite de ces Jeux, nous n’oublierons pas d’aborder les coûts sociaux de leur organisation.

Dans les années 1980, date de la candidature de Barcelone pour devenir hôtesse des JOP, la cité catalane connait de nombreux disfonctionnements sur le plan urbain, legs de l’époque franquiste.

C’est donc dans ce contexte que le 17 octobre 1986, Barcelone remporte le droit d’organiser les Jeux de 1992 et saisi l’occasion pour repenser de manière durable son architecture caractérisée alors par la saturation du centre-ville et des quartiers marginalisés, la fuite des classes sociales supérieures vers des zones périphériques favorisées, une pénurie généralisée de logement, des poches de pauvreté, une bidonvilisation… (Gouguet, 2018).

Le cœur du projet de renouvellement urbain, associé à l’héritage Olympique, concernait deux points en particulier : la réalisation d’infrastructure de transport et la construction du village Olympique (Gouguet, 2018).

L’architecture barcelonaise repose, à l’époque, sur le principe de centralité caractérisé par des voies de communication essentiellement dirigées vers le centre-ville. Très populaire au XXème siècle, cette conception n’est, dès lors, plus adaptée aux modèles du XXIème siècle principalement tourné vers des périphéries pour éviter et désengorger le centre des grandes villes.

Les JOP permettent de répondre à ce besoin de changement avec l’élaboration de deux voies rapides, les périphériques sud et nord, ainsi que d’autres grands axes qui ont permis, grâce aux Jeux, une modification profonde des flux routiers de la capitale de la Catalogne. Les cyclistes et piétons n’ont pour autant pas été oubliés jouissant de nouvelles routes qui leur sont entièrement dédiées.

Cette ambition de décentraliser la ville est aussi présente dans les stratégies d’emplacement des sites Olympiques puisqu’ils ont été en grande partie répartis autour de la ville et sur d’autres lieux en Catalogne.

Autre point primordial de ces politiques de développement des infrastructures mises en place grâce aux Jeux de 1992 : l’ouverture de Barcelone à la Méditerranée à qui elle tournait auparavant le dos.

Cette ouverture a été permise grâce à la reconsidération du port qui n’était alors fréquenté que par les habitués. Les avenues menant à celui-ci ont été réaménagées, la plage et le front de mer ont été réagencés avec la création d’espaces de loisirs permettant de devenir une source principale d’attractivité touristique. Ce port est aujourd’hui majeur en Europe, notamment en tourisme, puisqu’il est en 2019 le premier port de croisière d’Europe et de Méditerranée avec plus de trois millions de croisiéristes, soit 830 escales au total en 2018[[12]](#footnote-12).

 Les Jeux ont ainsi été à l’origine du dépassement des blocages sociaux, politiques, financiers et institutionnels pour la mise en place des nouvelles infrastructures de contournement du centre-ville (Brunet, 2005).

L’autre aspect urbain principal des Jeux de Barcelone, concernant le village Olympique, comportait d’ambitieux objectifs. On peut notamment citer la transformation d’image de marque du quartier qui, de statut d’espace en voie de marginalisation, devait retrouver une dynamique d’assimilation positive ; la reconstitution d’un front de mer de qualité ; la modernisation des espaces collectifs existants (Gouguet, 2018).

Le site retenu pour accueillir le village Olympique, appelé le Poblenou, est un secteur industriel marqué par une forte activité lors de la première révolution industrielle en Catalogne, à partir de la seconde moitié du XIXème siècle.

Malgré une désindustrialisation dans les années 60, avec le départ de nombreuses entreprises, la transition du Poblenou vers une résidentialisation de la zone, a du mal à être mise en place en grande partie à cause de la résistance des habitants du quartier historique. Ici encore, les Jeux Olympiques et Paralympiques vont donner lieu au dépassement de tous les blocages existants et vont donc permettre une transformation urbaine durable. Le village Olympique des JOP de Barcelone est donc la preuve parfaite qu’un tel événement peut contribuer à repenser l’architecture de certains arrondissements pour la rendre plus durable.

L’héritage des Jeux de Barcelone de 1992, nettement orienté vers les enjeux urbains de la ville, a aussi pu répondre à ceux sportifs en favorisant les programmes de sport pour tous dont l’objectif est de permettre à tous les enfants, peu importe leur sexe, caractéristiques sociales ou économiques, de pratiquer une activité physique. Plusieurs projets ont été mis en place dans ce sens comme le « Campus Olimpia » qui leur donne accès aux différents sites Olympiques, ou le « Convivim Esportivament » qui facilite l’insertion et l’inclusion par le sport pour les quartiers défavorisés de Barcelone.

L’éducation par le sport n’est pas en reste non plus puisque le projet baptisé « les écoles pratiquent le sport dans la ville » permet, par ailleurs, à 40.000 enfants de participer chaque année à des compétitions organisées par le Conseil du Sport Scolaire de Barcelone.[[13]](#footnote-13)

Enfin, les adultes ont également eu accès à des programmes dédiés à leur public avec notamment « Activate » qui donne la possibilité aux adultes de plus de 40 ans de pratiquer une activité physique dans les parcs, jardins et lieux publics gratuitement.

Après ces explications, il est nettement plus facile de comprendre pourquoi les Jeux Barcelonais sont à ce point mis en valeur par la littérature comme une réussite en termes d’héritage.

Cependant, cette succession urbaine a également provoqué un certain nombre d’effets négatifs notamment concernant les déplacements forcés de population et l’augmentation de la ségrégation spatiale principalement liés à la spéculation foncière autour des sites Olympiques (Gouguet, 2018).

En effet, comme la plupart des villes qui ont accueilli des GESI, Barcelone a connu de nombreux conflits concernant les expropriations, conséquence de la construction des structures Olympiques et notamment le village, le stage (ou le stade ?) Olympique et les périphériques autoroutiers (Cohre, 2007).

De plus, malgré de nombreuses négociations entre les autorités et les associations locales, aucun logement issu du village Olympique n’est devenu une habitation sociale dû en grande partie à la pression exercée par les promoteurs immobiliers.

Parallèlement à ces problèmes d’expropriations et de relogements, la ville a également été confrontée à des mouvements de spéculations foncières autour de la zone Olympique et des secteurs réhabilités résultat de la commercialisation de ces derniers et de l’appétit financier des promoteurs.

Ces territoires, à dominance ouvrière et à forte identité culturelle, ont été transformés à destination des jeunes cadres aisés et de la classe sociale supérieure. Leur gentrification est en partie la faute des autorités qui n’ont pas su encadrer la spéculation foncière puisqu’ils étaient alors dans une logique de rentabilisation des infrastructures Olympiques par l’intermédiaire du marché (Gouguet, 2018).

Cette augmentation s’est par la suite étendue à toutes les zones périphériques du village Olympique, suite logique dans ce genre de situation, avec des quartiers réhabilités (Kontokasta, 2012). Ce phénomène de spéculation foncière s’est aussi déroulé avec la réhabilitation de la vieille ville qui a également connu une modification radicale du type de résidant et de leur niveau social.

Les actions de rénovation et de transformation urbaine liées aux Jeux de Barcelone ont donc été, dans la majeure partie des cas, accompagnées de l’éviction des populations à bas revenus ne pouvant plus suivre les nouvelles conditions du marché de logement rénové (Gouguet, 2018).

Pour résumé, contrairement à ce qu’on pourrait croire et ce qui est généralement écrit, les Jeux de Barcelone sont bien une réussite en termes d’héritage mais pas totalement. Ils ont en effet été une source d’externalité négative généralement négligée dans les processus de candidatures des villes hôtes.

Dans le but d’émettre un jugement neutre et honnête, ces externalités négatives ne peuvent être laissées de côté sous prétexte que ces Jeux ont été un succès dans de nombreux domaines. Pourtant, ceux de Barcelone auront permis de laisser à la fois un héritage pour la ville et sa population, ainsi que pour le monde Olympique dans son ensemble, puisqu’ils seront un des déterminants à l’inscription de l’héritage dans la chartre Olympique en 2003.

#### **2003 : L’apparition de l’héritage dans la chartre olympique**

L’année 2003 est marquée par l’apparition de la notion d’héritage dans la charte Olympique, document de référence pour l’évaluation des candidatures déposées par les localités souhaitant accueillir les Jeux. Cette nouveauté est le fruit d’une contestation massive sur les retombées économiques des JOP et sur leurs coûts croissants.

Le CIO, conscient du contexte autour de son événement, a décidé de mettre plus en avant les bienfaits sociaux et urbains de ce dernier qui étaient alors vu comme un événement sportif à la visibilité internationale engendrant un impact économique.

L’arrivée de l’héritage dans la charte Olympique présente donc un tournant dans l’histoire de celui-ci puisque, dorénavant, une candidature doit promettre un impact positif à court et à long terme notamment dans les domaines sociaux et urbains.

De plus, le CIO « encourage les Comités d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO), les autorités publiques du pays hôte et les personnes ou organisations appartenant au Mouvement Olympique à agir en conséquence ». Il démontre ainsi sa volonté d’inclure toutes les parties prenantes dans la préparation des Jeux dans sa volonté d’avoir des JOP plus durables et responsables.

La même année, s’est également tenue la 115ème session du CIO à Prague. Considérée comme l’organe suprême de ce dernier, cette assemblée générale a également été l’occasion de revenir sur la redéfinition du rôle du CIO avec l’ajout de la dimension d’héritage. A l’issue de cette session, ce dernier est considéré comme un des principaux facteurs du succès des JOP et la conception des sites Olympiques est appelée à être étudiée de manière durable, en accord avec le principe d’héritage.

Concernant les structures Olympiques, la session du CIO de 2003 fait de nombreuses recommandations pour que la notion d’héritage soit respectée comme « utiliser des sites existants moyennant remise à neuf si nécessaire ; construire un nouveau site uniquement si le besoin s’en fait sentir pour l’avenir (héritage post-Olympique) [..] »[[14]](#footnote-14), et si ce n’est pas nécessaire, la session recommande de « […] rechercher une solution temporaire ».

Cette séance rappelle par ailleurs qu’il sera possible de mesurer les effets de l’héritage légué à la cité hôte que lors des prochaines éditions, en d’autres termes, il faudra attendre plusieurs années avant de pouvoir apprécier réellement les effets de l’héritage laissé par une olympiade.

Malgré l’inscription du principe d’héritage dans la charte Olympique en 2003, et les recommandations de l’assemblée générale du CIO (session du CIO) à Prague la même année, les Jeux Olympiques suivants n’ont pas marqué l’histoire pour leur qualité de succession.

On retient forcément les Jeux de Pékin, en 2008, pointés par de nombreux scandales sociaux et une grande démesure, ou les Jeux de Londres, en 2012, remplis de promesses qui, avec le recul dont nous disposons, ne semblent pas avoir été tenues.

On note cependant une évolution constante de la place de l’héritage dans les stratégies du CIO puisqu’aujourd’hui ce terme apparait 4 fois dans la charte Olympique contre seulement une fois en 2003. Il se voit aujourd’hui accorder une place privilégiée pour récupérer les excédents financiers obtenus par un hôte, et devient un déterminant dans la réflexion des stratégies d’emplacement des lieux et sites des Jeux Olympiques grâce aux changements apparus dans la charte Olympique depuis 2003.

Ces évolutions ouvrent aujourd’hui, plus qu’à n’importe quels autres moments, la porte à des JOP durables avec au cœur du projet l’héritage Olympique comme en témoigne les futurs Jeux de Paris 2024.

#### **La place de l’héritage dans les candidatures des villes récentes**

Le contenu du contrat de ville hôte des JOP, que doivent respecter toutes candidatures, a nettement évolué avec le temps. Il est marqué dans ses évolutions par les nouvelles préoccupations du CIO, dont certaines peuvent céder à quelques modes médiatiques (Marmayou, 2016).

Ainsi pour les éditions 2018 des Jeux d’hiver, et 2020 des Jeux d’été, sont apparues au sein de ce contrat des dispositions relatives à la construction d’un « héritage positif et durable » (Marmayou, 2016).

Plus qu’un simple élément de discours, la notion d’héritage est donc devenue décisive dans le processus des candidats pour l’organisation d’un grand événement sportif international (Viersac et Attali, 2021).

Si nous nous intéressons aux candidatures victorieuses les plus récentes, elles ont toutes intégré une stratégie d’héritage à long terme dès le début du processus, comme peut en témoigner la section « héritage de candidature » sur le site internet du CIO.

Los Angeles y est citée comme une candidature tournée vers l’objectif de créer une ville meilleure pour tous les Angelenos, grâce aux pouvoirs unificateurs des Jeux Olympiques et Paralympiques, et aux valeurs positives du sport.

Pour Paris 2024, la stratégie d’héritage proposée lors de sa postulation a déjà permis d’inscrire plusieurs programmes dans les dans les usages comme la Semaine Olympique et Paralympique ou encore les 30 minutes d’activités physiques à l’école.

Les divers legs dont bénéficient les villes hôtes des Jeux comme Barcelone, Vancouver et Londres, sont désormais bien documentés. Mais les procédures de candidature peuvent à elles seules être à l’origine de nombreux avantages à court et long termes pour les villes qui y prennent part (CIO).

Chicago, ville malheureuse de la procédure de demande des JO de 2016, finalement attribués à Rio de Janeiro, a décidé et mis en œuvre très tôt sa stratégie d’héritage. Cette avance leur a permis de lancer en 2006, en plein milieu de leur candidature, la World Sport Chicago (WSC) pour permettre à d’avantage d’enfants de pratiquer un sport olympique.

Six ans plus tard, et bien qu’elle n’ait pas organisé ces Jeux, la WSC a permis à plus de 30 000 jeunes la découverte de nouvelles pratiques sportives, comme le tir à l’arc, l’athlétisme et la lutte, le tout avec des entraineurs qualifiés et des débouchés d’inscriptions en club. Des bourses ont également été allouées dans le cadre de ce programme pour ceux démontrant un engagement envers les valeurs olympiques.

En matière d’infrastructures, les candidatures infructueuses laissent parfois un héritage aux bénéfices des villes et des populations locales, comme par exemple la décision de construction du vélodrome national à Montigny-le-Bretonneux, au moment de la prétention de Paris pour les Jeux de 2012, comme site d’épreuves de cyclisme en salle.

Depuis, en tant qu’établissement public territorial dont fait partie Montigny le Bretonneux, il a dynamisé le territoire de Saint-Quentin en Yvelines en accueillant de nombreuses compétitions d’envergure internationale, ou encore l’installation de la Fédération Française de Cyclisme. De plus ce site servira finalement pour les jeux de Paris 2024, douze ans après ceux initialement prévus dans le cadre de son élaboration.

La ville de Manchester connait un cas de figure quasiment identique avec ses candidatures pour les Jeux de 1996 et 2000 puisqu’elle a, elle aussi, lancé la fabrication d’un nouveau Centre National de Cyclisme, et de la Victoria Arena, avant la délibération finale du CIO. Ces équipements ont eux aussi servis dans le cadre d’autres grandes manifestations sportives comme les Jeux du Commonwealth de 2002 ou des championnats du monde.

Tout comme Saint-Quentin en Yvelines, le Centre National de Cyclisme de Manchester est devenu la base de la Fédération Anglaise de Cyclisme qui n’a cessé depuis de s’affirmer comme nation de premier plan dans cette discipline sur piste avec 53 médailles olympiques entre 2000 et 2012. La Victoria Arena a, quant à elle, apporté un héritage multi dimensionnel en devenant l’une des salles de concert les plus fréquentées du monde.

En 2014, l’adoption de l’Agenda olympique 2020 par le CIO a eu pour conséquence la simplification de la phase de candidature pour devenir ville hôte.

En effet, l’ambition du CIO est de « permettre aux villes et aux CNO d’accueillir des Jeux Olympiques d’hiver plus durables, réalisables et rentables, correspondants à leurs objectifs à long terme sur le plan local, régional et national » grâce à une procédure révisée et repensée pour qu’elle soit d’avantage flexible.

Cette révision incorpore une phase dialogue entre les cités intéressées et le CIO afin d’établir une stratégie d’héritage répondant aussi bien aux exigences de l’accueil d’un événement comme les JOP qu’aux besoins locaux du territoire d’accueil

Durant cette phase, les villes n’auront pas à soumettre de propositions ou de garanties mais pourront bénéficier d’une approche plus proactive le part du CIO avec l’envoi de plusieurs experts sur place, ou l’organisation de plusieurs groupes de travail, pour aider à élaborer un projet olympique solide. Ce dernier, une fois construit, est laissé entièrement à l’initiative des candidates, même si elles décident finalement de ne pas se lancer dans la phase de candidature officielle. Elles pourront donc, quoi qu’il arrive, développer tout ou partie des programmes étudiés avec le CIO, créant un héritage à part entière issu d’une simple candidature.

Ce nouveau procédé sera certainement vu d’un bon œil par les municipalités intéressées pour accueillir les Jeux puisque ce dernier ne les conditionne pas à déposer une demande officielle engendrant un coût non négligeable et leur assure un héritage sous forme de projet personnalisé à finaliser.

Pour conclure cette partie dédiée à la place de l’héritage dans les candidatures, nous pouvons affirmer que celui-ci est aujourd’hui traité dès la phase préliminaire du processus de candidature du CIO maximisant ainsi l’éclosion de projet bien avant le choix final de l’hôte.

Cette anticipation permet à la fois au CIO de participer à la conception des stratégies d’impact social, en collaboration avec les villes, tout en redéveloppant une attractivité certaine autour de leur procédure de sélection relançant une machine quelque peu défaillante.

## 1.3 La stratégie d’héritage du COJO de Paris 2024

Après trois candidatures infructueuses (en 1992, 2008 et 2012), le Comité de Candidature de Paris 2024, devenu aujourd’hui Comité d’Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris, a dès le départ souhaité changer sa méthode d’approche pour ne pas revivre encore une défaite.

Ce changement de cap a d’abord replacé les sportifs au centre du projet faisant de Tony Estanguet, triple champion olympique, leur chef de file à l’inverse de la candidature de 2012 portée alors par Bertrand Delanoé (Maire de Paris et Président du GIP Paris 2012) et Jacques Chirac (Président de la République).

Un comité des athlètes, présidé par Martin Fourcade, accompagne Tony Estanguet ainsi que de nombreux anciens sportifs[[15]](#footnote-15) qui intègrent petit à petit le Comité de Candidature, puis celui d’organisation des JOP, afin qu’ils soient bien au cœur du projet.

En parallèle, le projet présenté durant la candidature est bien plus sobre que les précédents avec en son centre une vision durable. Cette dernière promet les premiers Jeux verts et neutres en carbone et un héritage sans précédent dans l’Histoire Olympique. Le Comité de Candidature de Paris 2024 souhaite « organiser des Jeux Olympiques et Paralympiques qui mettent le sport au service de la société »[[16]](#footnote-16), en s’appuyant sur les valeurs profondes de l’olympisme et du sport en général, dans divers domaines comme l’éducation, la santé ou encore la cohésion sociale et le bien-être.

Nous verrons donc dans cette partie sur quel pilier repose la stratégie initiale d’héritage du Comité de Candidature de Paris 2024 qui a sans aucun doute permis à Paris de ne pas revivre une énième désillusion.

Nous nous pencherons ensuite sur l’évolution de cette stratégie au fil des années apportant nouveautés, annulations et changements de cap forcés.

Enfin, nous terminerons ce paragraphe en nous intéressant aux programmes et projets d’héritage dont jouissent déjà les populations locales aujourd’hui, soit deux ans avant les Jeux.

### **1.3.1 La proposition d’héritage lors de la Candidature : compromis entre un appui sur les perspectives de développement initiées par les pouvoirs publics et des propositions d’une nouvelle vision des JOP**

Le Comité de candidature de Paris 2024, au travers de son président Tony Estanguet, le martèle depuis le début du projet : « Les Jeux de Paris 2024 laisseront un héritage concret pour tous : pour le mouvement sportif, les Parisiens et les Français, et pour l’avenir. ».

Pour autant, ce genre d’ambition est récurrente chez les comités d’organisation, mais peu on réussit à transformer volonté en réalité.

Nous allons ici essayer de comprendre sur quels grands axes stratégiques les équipes de candidature ont décidé de miser pour transformer l’essai comme Barcelone 92, unique référence faisant l’unanimité dans ce domaine.

La stratégie d’héritage du Comité de Candidature de Paris 2024, longuement détaillée dans son dossier remis au CIO, repose sur trois grands piliers :

* un alignement avec les plans à long terme excisant des territoires d’accueil,
* des avantages concrets pour le mouvement olympique et paralympique,
* la création d’un héritage perçu comme de la valeur ajoutée.

La volonté d’inscrire l’héritage, que vont générer les Jeux de Paris 2024 dans les plans à long terme des territoires d’accueil, illustre la vision du Comité de Candidature de placer les JOP comme un outil au service de d’autres thématiques réfléchies par les pouvoirs publics locaux.

Cela se traduit par un appui sur les différents plans stratégiques d’accroissement local pour planifier l’aménagement des sites de compétition. C’est donc en coordination avec les orientations stratégiques de développement de l’Etat, la région Ile de France ainsi que l’ensembles des collectivités territoriales francilienne que le Comité de Candidature de Paris 2024 a réfléchi sa stratégie d’implantation générale afin d’assurer un déploiement équilibré, attractif, durable et solidaire de l’Île-de-France.

Ce premier axe stratégique mise donc sur les schémas de développement déjà programmés (Grand Paris Express, Rénovation urbaine en Seine Saint Denis, piétonnisation des berges…) par les pouvoirs publics pour venir gonfler sa candidature sans augmenter son budget et ses engagements.

Dans le cadre de son deuxième pilier, le Comité de Candidature mise sur l’occasion qu’offre l’organisation des JOP pour montrer « que la pratique du sport favorise les changements positifs dans des domaines aussi divers que l’éducation, la santé, la cohésion sociale et le bien-être »[[17]](#footnote-17), cela « démontrera combien le sport continue d’être indispensable aux sociétés et constituera le lien permettant de répondre aux grands défis sociétaux actuels et futurs »[[18]](#footnote-18).

Dans un contexte de remise en question des financements publiques dans le milieu sportif, et de ses grands événements, la candidature de Paris annonce donc un revirement de situation favorable à l’ensemble du mouvement du sport.

En parallèle, dans le but d’augmenter sa pratique, la promesse est faite « de mobiliser tous les acteurs du système sportif français pour faire émerger des projets innovants et pertinents autour du sport comme levier social »[[19]](#footnote-19). L’ensemble de ces derniers ont pour objectif de permettre à 80% de la population française de pratiquer régulièrement une activité physique tout en mettant en lumière les nombreuses façons dont le sport peut être utile à notre société.

En complément, le Comité de Candidature prévoit également de s’attaquer, en concertation avec les pouvoir publics, à la question du manque d’équipement sportif sur certains territoires grâce à la création d’un programme qui se focalisera sur la création de nouvelles zones et infrastructures sportives au sein de l’espace public.

Cette candidature, bien différente des dernières portées par la ville de Paris, souhaite également apporter un vent de fraicheur sur la conception et l’organisation des GESI en revisitant de manière plus inclusive et durable bon nombre de faits marquants de l’ADN des JOP.

En misant sur la très forte expérience de la France en matière d’organisation de grands événements, le Comité avance qu’il pourra se concentrer sur ce renouvellement de la méthodologie d’organisation de rencontres tel que les JOP pouvant placer la France, et Paris, en modèles au bénéfice du mouvement sportif national et de ces acteurs.

Enfin, toujours dans le but de créer des avantages concrets pour le mouvement olympique et paralympique, il souhaite se servir de la possibilité d’organiser ces Jeux d’été pour appuyer et aider le mouvement à paralympique à se développer. En misant sur la visibilité de la France et des JOP, le Comité de Candidature compte bien faire rentrer les Jeux Paralympiques dans une nouvelle ère comparable à celle des Jeux Olympiques.

Pour cela, la Candidature de Paris 2024 propose des Jeux Paralympiques plus médiatisés développant une plus grande influence aux bénéfices des athlètes qui auront une meilleure reconnaissance aux yeux du monde entier.

Concernant son troisième pilier sur la création de valeur ajoutée, plus communément appeler Héritage, le Comité présente de nombreux axes de travail tournés autour de l’écoresponsabilité. Ces axes sont réfléchis de manière à proposer un autre mode de vie plus responsable et durable en s’attaquant par exemple à la construction d’un village des athlètes écoresponsable ou à la possibilité de se baigner dans la Seine dans le but d’y organiser les épreuves de triathlon.

C’est, d’une manière générale, une proposition de Jeux exemplaires énergétiquement, socialement et économiquement qui est faite, le tout accompagné d’une évaluation en continue grâce à une étude d’impacts environnementaux, sociaux et économiques.

Le Comité de Candidature termine en rappelant les différents publics cibles de ces Jeux à savoir les jeunes, les femmes, les habitants des quartiers populaires et des milieux ruraux, ainsi que les personnes en situation de handicap. Un axe particulier est même réservé aux jeunes à travers la création d’une « génération 2024 » afin de leur destiner les emplois ainsi que le programme de volontaires de ces JOP.

Le Comité de Candidature de Paris 2024 présente donc, dans son dossier de candidature, une vision claire de la construction de l’héritage. La constitution de ce dernier est également détaillée en présentant les thématiques et les publics sur lesquels se portera l’attention du COJO jusqu’aux Jeux.

Enfin, un accent particulier est mis sur l’importance de toutes les parties prenantes à savoir le mouvement Olympique et Paralympique, l’Etat, les Collectivités Territoriales et les acteurs privées, comme les sponsors et partenaires, dans la construction de cet héritage. Il est promis une coordination parfaite entre ces différents acteurs, ce que nous serons amené à vérifier dans la deuxième partie de ce mémoire de recherche.

### **1.3.2 Le** **plan Héritage et Durabilité des Jeux de Paris 2024 : officialisation de la stratégie Héritage et Durabilité du COJO**

Cette partie, dédiée au plan Héritage et Durabilité des Jeux de Paris 2024, va nous permettre de nous rendre compte de quelle stratégie générale a finalement été retenue par le COJO une fois la candidature achevée. Nous pourrons la comparer à la vision générale que le Comité de candidature avait présenté en 2017 au CIO que nous avons pu précédemment étudier.

Tout d’abord, Paris 2024 rassemble au sein de ce plan les thématiques d’exemplarité, en d’autres termes, la manière dont les Jeux vont pouvoir inspirer les générations futures et la construction d’un héritage social et environnemental.

Dans chacune de ces thématiques, sont détaillés 3 axes stratégiques, eux même par la suite détaillés sous forme de constats, d’objectifs et d’initiatives lancés ou accélérés grâce aux Jeux. Cependant, nous nous intéresserons ici qu’aux constats donnant lieu aux grands objectifs au sein de chaque pilier puisque nous souhaitons avant tout comparer la stratégie générale de ce plan à celle de la candidature[[20]](#footnote-20).

Nous nous pencherons donc, dans un premier temps, sur la vision exemplaire que propose le COJO avant de nous arrêter sur la construction d’un héritage plus tangible.

Pour proposer un modèle de Jeux avec, en son cœur, l’engagement environnemental, social et économique, Paris 2024 présente 3 piliers censés faire de ces Olympiades un exemple pour les prochains COJO.

Le premier de ces trois axes est tourné vers l’ambition d’avoir des Jeux éco-responsables, vecteurs de solutions durables répondant aux crises climatiques et environnementales actuelles, aux pollutions engendrées par le monde de l’événementiel sportif et plus particulièrement par les JOP. Cet axe a été motivé par le poids que représente ces derniers perçus, comme beaucoup, comme un accélérateur pouvant aussi servir de levier pour la transformation écologique de la société et des territoires.

Pour répondre à cette volonté de placer les Jeux de Paris 2024 comme une référence, le COJO identifie plusieurs grands objectifs dont la neutralité carbone, la préservation de la biodiversité sur les territoires impactés par les Jeux, le déploiement de l’économique circulaire, le renforcement de la résilience ainsi que la favorisation de l’émergence de solutions innovantes le tout étant censé apporter également une contribution positive pour le climat.

Même si aujourd’hui beaucoup d’événements sportifs font l’effort de se plier à certains enjeux écologiques ou sociales, aucun n’adopte un spectre aussi large et à une échelle aussi grande que Paris 2024. La livraison de ce nouveau modèle d’organisation de GESI, respectueux de l’environnement et incluant des problématiques sociales, serait donc une réelle avancée dans le milieu et pourrait marquer un tournant décisif dans les mentalités.

Concernant son deuxième pilier de durabilité, le COJO croit en la capacité des Jeux d’être moteur d’attractivités, de développements des territoires et de l’amélioration de la qualité de vie. C’est notamment pour cela que Paris 2024 mise sur le département de la Seine Saint Denis, ainsi que le nord de la capitale, pour accueillir bon nombre d’épreuves puisque ce sont des territoires soumis à de nombreuses fractures sociales et territoriales que les Jeux pourraient venir diminuer voire combler.

C’est également en réponse au retard de la Seine Saint Denis sur le plan du savoir nager que Paris 2024 souhaite investir pleinement ces territoires en mobilisant les acteurs pour renforcer l’offre sportive et plus particulièrement en matière d’apprentissage de la natation.

Il est également prévu d’offrir des opportunités professionnelles, sociales et économiques aux populations locales, ce qui améliorera par ricochet les conditions de vie des habitants.

Même si une attention particulière est accordée à la Seine Saint Denis et au nord-est de la capitale, c’est bien l’ensemble des collectivités hôtes qui seront touchées par ce deuxième pilier.

Pour le troisième pilier de durabilité, le COJO s’attache à faire de Paris 2024 des Jeux responsables et porteurs d’opportunités pour tous.

En effet, ce pilier est motivé par le constat que les grands événements nécessitent une forte mobilisation d’acteurs en tout genre qui ne sont parfois pas assez valoriser ou diversifier, avec une grande majorité de très grandes entreprises. Le secteur de l’économie sociale et solidaire n’est que très peu représenté jusqu’à aujourd’hui dans l’organisation de telles manifestations, dû aux nombreuses inégalités encore présentes dans l’accès aux opportunités de celles-ci.

La livraison des Jeux de Paris 2024 par le COJO va donc être travaillé pour devenir un levier pour développer l’accessibilité, l’inclusion, et les droits fondamentaux. Pour cela les mots d’ordre sont la structuration, l’anticipation et le recensement des besoins ainsi que la médiatisation. En effet, Paris 2024 veut rendre les modèles d’achat et de recrutement les plus inclusives et accessibles possible. Un effort est également annoncé pour réussir à aller chercher certains acteurs comme les TPE et PME, ou encore les acteurs de l’économie sociale et solidaire pour les encourager à participer à l’organisation des Jeux.

Nous retrouvons bien au sein de la stratégie de durabilité l’ambition de se présenter comme un modèle dans l’organisation de grandes rencontres qui avait déjà été exposé pendant la candidature.

La nouvelle formule prônée dans ces trois piliers vient donc répondre à l’ambition de proposer des Jeux exemplaires énergétiquement, socialement et économiquement permettant au projet de Paris 2024 de voir le jour après trois échecs consécutifs.

Pour la construction de son héritage social et environnemental, le COJO a également identifié trois stratégies d’intervention afin de garantir le leg d’un héritage durable sur les territoires français après les Jeux.

Pour commencer, le COJO a décidé d’œuvrer pour que le sport serve de thématique essentielle à la société comme la santé, l’éducation ou encore l’engagement citoyen. Elle est issue de l’observation de nombreux enjeux sociétaux comme l’augmentation de personne en situation d’obésité, la différenciation de la pratique sportive chez les femmes et les hommes, donnant lieu à des problèmes de sédentarité plus important chez les femmes, ou encore le nombre de jeunes bougeant moins d’une heure par jour. A cela s’ajoute le nombre d’enfant qui n’ont que pour seules sources d’activités sportives les cours d’EPS à l’école ayant pour conséquence que les jeunes de 11 ans, et moins, ont perdu 25% de leurs capacités cardio-respiratoires en 40 ans.

Pour contrer l’ensemble de ces phénomènes, Paris 2024 compte bien redonner envie aux français de pratiquer le sport en le développant dans tous les milieux, pour tous les publics et en soutenant l’usage de celui-ci à des fins pédagogiques, ou comme moteur d’engagement, de citoyenneté et de respect des droits de l’homme. Ces Jeux devront aboutir à une prise de conscience générale de la pratique d’une activités physique ou sportive au même titre que le savoir lire ou compter.

Pour la deuxième stratégie, Paris 2024 s’empare d’une circulaire interministérielle « Sports-Villes-Inclusion », signée le 19 avril 2019, représentant déjà une grande étape dans la reconnaissance du sport comme outil d’inclusion sociale réaffirmant le rôle de ce dernier dans l’insertion et l’intégration sociale et donc se fixer de grands objectifs dans ce domaine.

Citée comme source d’engagement, la pratique sportive est aujourd’hui bien reconnue par bon nombre de littéraire comme un levier d’insertion et d’intégration sociale tant l’objet sport est un support essentiel de la vie sociable.

Pour ce faire, Paris 2024 annonce vouloir soutenir, évaluer et valoriser l’impact social du sport jusqu’au Jeux tout en soutenant le renforcement des liens entre le mouvement sportif et tous les acteurs des territoires. Le COJO, quant à lui, promet d’accompagner l’innovation sociale dans le sport en soutenant et accompagnant les projets d’acteurs sportifs, associatifs ou socio-sportifs à des fins d’inclusion.

Enfin, grâce à la forte médiatisation qu’offre le sport et ses grandes manifestations, Paris 2024 est certain que le sport peut se mettre au service de la transformation écologique en incitant et en valorisant la préservation de l’environnement.

Pour cette troisième stratégie, le COJO se fixe de nombreux objectifs pour accélérer et accompagner la transformation écologique du domaine sportif. Cela rejoint fortement la volonté du COJO d’ériger leur événement en modèle d’écoresponsabilité tout en accompagnant les petits acteurs à faire de même.

A la lecture de ces réflexions, nous pouvons nous rendre compte que les trois stratégies présentées dans le dossier de candidature en sont bien le fil conducteur.

En effet, pour chacune, Paris 2024 s’appuie sur les constats déjà existants sur les territoires d’accueil des JOP. Ceux-ci, déjà identifiés par les pouvoirs publics et les acteurs locaux du sport, sont inclus dans leur plan de développement que Paris 2024 intensifiera le temps de son existence afin de créer des avantages concrets pour le mouvement olympique et paralympique.

L’idée de création de valeur ajoutée, aussi bien pour les territoires d’accueil que pour les acteurs sportifs, se retrouvent dans les multiples volontés d’accompagnement et de soutien pour les divers projets montés en parallèle de l’organisation des Jeux.

Après avoir analyser et comparer la stratégie d’héritage de la candidature ainsi que celle officialisée par le COJO quelques années après, nous allons pouvoir apprécier l’état d’avancement et le début de la mise en œuvre des six piliers du plan de durabilité et d’héritage à 3 ans du début des Jeux.

### **1.3.3** **Le rapport Héritage et Durabilité de l’été 2021 : point de situation à 3 ans des Jeux**

Pour cette partie, nous nous baserons sur le rapport Héritage et Durabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, publié par le COJO à l’été 2021, faisant un point d’étape à 3 ans de ces derniers sur la construction et la mise en œuvre de l’héritage.

Grâce à ce rapport, nous allons ici pouvoir nous rendre compte avec précision des progrès réalisés par rapport aux ambitions fixées dans ce plan alors que celui-ci ne présente pas uniquement la description des engagements et les objectifs partagés de Paris 2024 concernant l’héritage et la durabilité.

Il nous est tout d’abord expliqué une présentation de la vision générale de Paris 2024 et de leurs ambitions, déjà évoquées dans les deux parties précédentes, ainsi que les indicateurs que Paris 2024 se fixe pour suivre ses performances[[21]](#footnote-21). Ces derniers, existants aussi bien pour l’axe de la durabilité que pour celui de la construction d’un héritage, sont de deux ordres :

1. Des indicateurs de résultats principalement accès sur la thématique de durabilité afin de se rendre compte de la maitrise du COJO dans la livraison de l’événement selon ses engagements,
2. Des indicateurs d’impact permettant d’évaluer la performance des Jeux sur le long terme en matière d’héritage sociale et environnementale.

Paris 2024 insiste néanmoins sur le caractère temporel de ses indicateurs qui seront amenés à évoluer puisque l’impact des Jeux de Paris 2024 se mesurera différemment dans le temps.

Le rapport se poursuit par l’énonciation des réalisations emblématiques du COJO réparties autour de quatre axes :

1. Organiser des jeux sobres et éco-responsables grâce aux innovations que Paris 2024 porte et stimule,
2. Contribuer à la transformation écologique du mouvement sportif et des territoires,
3. Ouvrir les opportunités des jeux au plus grand nombre,
4. Mettre plus de sport dans la société.

#### **Organiser des jeux sobres et éco-responsables :**

Cette première partie propose en détail sa nouvelle manière de livrer un tel événement international en apportant un cadrage méthodologique précis. Ces innovations tournent tout d’abord autour des enjeux du climat avec une conception de suivi de l’impact carbone et une stratégie pour devenir les premier JOP avec une contribution positive pour le climat et non plus seulement neutre.

La biodiversité est également avancée puisque le COJO propose une stratégie et un plan d’action pour la préserver mais aussi la valoriser et la régénérer.

Ce point se poursuit par une illustration plus que concrète de l’application de l’ensemble de cette méthodologie en son sein avec la présentation de l’immeuble Pulse, siège social du COJO, qui est un bâtiment innovant et respectueux des plus hautes normes climatiques et environnementales.

Enfin, Paris 2024 clôture en expliquant comment il stimule, avec l’aide de l’état, un certain nombre d’innovations techniques via deux appels à projets. Le premier soutient le développement de solutions exemplaires en matière de fourniture temporaire d’électricité d’origine renouvelable. Quant au second, il a pour objectif d’accélérer le développement des start-ups et PME proposant des projets innovants pour les Jeux pour alimenter le nouveau modèle d’organisation es GESI. Le COJO conclut en mettant en avant l’engagement de ses parties prenantes qui mettent déjà en place certaines innovations en leur sein.

#### **Contribuer à la transformation écologique du mouvement sportif et des territoires :**

Le COJO propose trois portes d’entrées pour ce thème.

La première consiste à un rapprochement des éco-entreprises au service du sport à travers le Réseau National des Solutions pour la transition écologique (PEXE) afin de permettre aux acteurs privés et publics du mouvement sportif d’identifier plus facilement les solutions existantes et donc d’accélérer leur transition écologique.

La seconde vise à soutenir cette dernière, dans le monde sportif, principalement avec l’aide d’une association entre Paris 2024 et la WWF France pour réaliser conjointement des actions concrètes et des expérimentations grandeur nature lors d’événements sportifs. Mais également grâce à une charte d’engagements écoresponsables développée par le COJO pour transformer l’organisation des GESI ou encore la création d’une plateforme RSO à destination des fédérations sportives par le biais du CNOSF.

D’autres thèmes sont également abordés comme la réduction du plastique, ou encore le recyclage des équipements sportifs individuels, venant compléter les moyens mis en œuvre par Paris 2024 pour soutenir le sport dans sa transformation écologique.

Enfin, pour sa troisième et dernière porte d’entrée, Paris 2024 compte également mobiliser et engager les acteurs sportifs internationaux via l’initiative « sports for climat action » qui accompagne aujourd’hui près de 200 organisations sportives sur le chemin de la neutralité climatique.

#### **Ouvrir les opportunités des Jeux au plus grand nombre :**

Paris 2024 veut ici démontrer comment sa volonté d’ouvrir les opportunités des Jeux au plus grand nombre est mise en œuvre à 3 ans de l’événement.

En effet, différents outils ont été conçus et déployés pour être certain que l’ensemble des personnes, y compris celles qui sont éloignées de l’emploi, ainsi que toutes les entreprises, soient prêtes à saisir ces opportunités.

Pour cela, Paris 2024 développe plusieurs opérations à destination des professionnels du secteur comme la réalisation d’une cartographie des emplois ou encore la création de la plateforme Entreprises 2024 et le programme ESS 2024.

Les territoires ne sont pas non plus oubliés puisqu’il a été décidé d’ouvrir les Jeux à l’ensemble des territoires français avec le Label Terre de Jeux 2024 et le programme des centres de préparation aux Jeux. D’ailleurs, les territoires hôtes participent eux aussi à l’effort général pour préparer aux mieux leur population à répondre aux opportunités des Jeux à l’image de la Seine Saint Denis et de leur programme « toutes et tous champions ».

Une fois de plus, cette sous partie se clôture en s’intéressant aux parties prenantes de Paris 2024 à l’image de la SOLIDEO qui favorise le recrutement de personnes éloignées de l’emploi et aide les villes à repenser de manière plus inclusive leur stratégie de construction de demain.

#### **Mettre plus de sport dans la société :**

Enfin, dans le cadre de son quatrième et dernier point, le COJO nous éclaire sur sa stratégie qui permettra à terme de mettre plus de sport dans la société. Commençant par rappeler un de ses slogans phares, « Le sport change les vies », Paris 2024 enchaine en présentant celle-ci en 3 étapes dont l’objectif est d’augmenter la pratique physique et sportive chez les français.

La première tente d’interpeler l’opinion générale sur les constats trop peu connus du manque d’activité physique et introduit deux initiatives majeures du COJO, à savoir les 30 minutes d’activités physiques quotidiennes à l’école ainsi qu’une étude sur les freins, et les leviers, à la pratique sportive des personnes en situation de handicap.

La seconde consiste à fédérer d’avantage les acteurs du monde de l’éducation et du mouvement sportif afin qu’ils travaillent plus ensemble au travers d’outils comme le Label Génération 2024, ou encore divers événements telle que la Semaine Olympique et Paralympique (SOP).

Enfin, pour sa 3ème et dernière étape, le COJO compte amplifier l’impact social du sport en valorisant, et en les soutenant financièrement, des projets et acteurs renforçant le rôle social du sport grâce à son fond de dotation finançant l’appel à projet Impact 2024.

Paris 2024 conclut encore une fois, par aparté, sur ses parties prenantes en citant quelques dispositifs déjà lancés comme le programme Action Cœur de Ville, qui permet de rendre plus sportive les villes françaises, ou encore avec la BPCE, premier partenaire premium de Paris 2024 qui finance des projets dans le cadre de la SOP.

Malgré une énième réorganisation de leur stratégie de durabilité et d’héritage, Paris 2024 reste cohérent avec tout ce qui a été présenté par le passé avec notamment les 3 piliers de la candidature et les 6 de leur plan durabilité et héritage.

Nous retrouvons donc l’ensemble des marqueurs forts présentés aussi bien lors de la candidature que dans le plan durabilité et héritage.

Tout d’abord, l’évaluation promise prend forme avec l’utilisation d’indicateurs de résultats et d’impact précis. De plus, les actions sont toujours réfléchies et mises en œuvre avec l’ensemble des acteurs sportifs, publics et privés, ce qui en pousse même certains à développer des initiatives autonomes mises en avant dans ce rapport.

Les legs promis au mouvement sportif commencent à se dessiner avec le modèle de conception d’événement laisser en héritage, ou encore la multiplication d’actions en leur direction, augmentant leur impact dans notre société.

Enfin, la création de valeur ajoutée, promise lors de la candidature, commence également à se ressentir avec le lancement d’un grand nombre de programmes qui resteront une fois les Jeux passé.

Cette analyse poussée de la vie de la stratégie d’Héritage et de Durabilité du COJO, depuis sa création et ses premiers résultats à l’été 2021, nous permet maintenant de mieux appréhender la nature de l’héritage prévu par Paris 2024.

Cependant afin de continuer notre approche, et d’arriver à répondre à notre problématique, il est important de s’intéresser plus en détail à la place du territoire de la Seine Saint Denis dans la stratégie de durabilité et d’héritage des Jeux de Paris 2024.

### **1.3.4 L’héritage des Jeux de Paris 2024 sur le territoire de la Seine Saint Denis**

Dans ce paragraphe, nous allons donc nous pencher sur la stratégie d’héritage prévue pour un territoire en particulier, celui de la Seine Saint Denis, qui est depuis le début du projet au cœur de la conception de ces Jeux aussi bien en matière d’implantation que de gouvernance ou même d’héritage.

Stéphane Troussel, Président de ce département, affirme que « les Jeux sont un atout pour la Seine Saint Denis parce qu’ils laisseront un héritage matériel et immatériel durable sur notre territoire ». La promesse et donc les attentes autour de cet évènement sont très importantes sur ce territoire.

Afin de nous rendre compte si ces espoirs sont justifiés, nous commencerons dans un premier temps par définir quelles sont les perspectives d’héritage matériel prévues au sein de la Seine Saint Denis avant de nous pencher sur le déploiement des politiques d’héritages immatériels des Jeux de Paris 2024 sur ce même territoire.

La Seine-Saint-Denis, département le plus défavorisé de la banlieue parisienne, accueillera en 2024 plusieurs équipements majeurs des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris et sera le siège de nombreuses compétitions (Gignon, 2021).

Ces aménagements viennent dans un premier temps répondre à de vrais problématiques urbaines, liées principalement à la fragmentation de son espace par de nombreuses voies de transport (autoroute, réseau ferré), et bien identifiées par la présidente de la Région, Valérie Pécresse, qui avait déclaré : « les Jeux vont permettre de recoudre la Seine Saint Denis […] de désenclaver le département de ses nombreuses coupures urbaines ». Parmi les nombreuses réalisations prévues, nous pouvons par exemple citer le Franchissement Urbain Pleyel (FUP) au-dessus de L’A1 qui reliera le Stade de France et le CAO, ou encore l’échangeur Pleyel entre l’A1 et l’A86.

D’autre part, la Seine Saint Denis accueille également l’une des seules constructions de site olympique pour les Jeux de Paris 2024, à savoir le Centre Aquatique Olympique, qui vient répondre au manque de ce type d’équipement sur ce territoire entrainant un retard important sur l’apprentissage du savoir nager chez les enfants.

De plus, les Jeux de Paris 2024 vont également permettre la dépollution du Terrain des Essences, situé à la Courneuve aux portes du parc départemental George Vallebon, site extrêmement pollué par les activités industrielles du IXX et XXème siècles. Ce projet permettra un agrandissement de 13 hectares du parc perçu comme un véritable poumon vert par les habitants.

En parallèle, ce département accueille également le village des athlètes, véritables nouveaux quartiers écoresponsables au cœur des villes de Saint Ouen, L’Ile Saint Denis et Saint Denis. Ce projet s’inscrit dans le cadre de projets urbains déjà entamés et de dynamiques en cours, comme la requalification du quartier Pleyel, l’écoquartier fluvial de L’Ile Saint Denis ou encore Universeine à Saint Denis.

Pour compléter cette nouvelle offre de logement post Jeux, le COJO a également choisi la ville de Dugny, dans le 93, pour accueillir le village des médias et ses 1.300 futurs logements, complétés par divers aménagements en phase héritage. La construction de celui-ci, tout comme pour le village des athlètes, permettra également le réaménagement de plusieurs espaces publics comme l’école Anatole France à Saint Denis ou le groupe scolaire Jean Jaurès au Bourget.

Enfin, la construction du PRISME (Pole de Référence Inclusif et Sportif Métropolitain), équipement réalisé en conception universelle afin de pouvoir accueillir dans les meilleures conditions les athlètes parasportifs et d’intensifier les politiques parasportives du département, vient achever l’héritage matériel léguer par les Jeux de Paris 2024.

Malgré des JOP présentant 95% de sites déjà existants ou temporaires, la Seine Saint Denis peut se féliciter d’avoir réussi à hériter d’autant d’agencements et d’équipements la plaçant comme grande gagnante de l’héritage matériel des Jeux de Paris 2024. Aucun autre territoire ne peut se vanter d’une telle dynamique d’aménagement et d’une telle modification structurelle entrepris dans le cadre des Jeux de Paris 2024.

En matière d’héritage immatériel, le Conseil Départemental de Seine Saint Denis (CD 93) est déjà rentré dans une phase opérationnelle. En effet, il s’est doté d’un nouveau plan d’accompagnement du projet olympique et paralympique listant l’ensemble des actions menées sur son territoire en lien avec les Jeux. Le département, à travers son président Stéphane Troussel, souhaite par-là réaffirmer ses ambitions et exigences autour de ce projet et présenter les opportunités des Jeux aux populations locales.

Ce plan d’accompagnement se divise en 4 parties présentant les programmes entrepris au profit des Séquano-Dionysiens constituant le socle principal de l’héritage immatériel des Jeux de Paris 2024 sur ce territoire.

La première partie, dédiée à l’engagement et à la participation des habitants du territoire, propose sept programmes différents répondant tous à l’objectif de faire profiter les Jeux au plus grand nombre.

Parmi eux, nous pouvons citer la Fabrique des Jeux, incubateur de projet faisant travailler l’ensemble des acteurs concernés afin de garantir l’impact de la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024, ou encore « Tous et Toutes Volontaires », vaste programme de pré recrutement pour garantir un accès facilité aux Séquano-Dionysiens pour devenir volontaire.

D’autres projets permettent également d’ouvrir la fête à l’ensemble des habitants afin qu’ils puissent se l’approprier à l’image du live site prévu au Parc George Vallebon à la Courneuve.

La seconde partie, intitulée « Accélérateurs de la pratique sportive pour tout.e.s », s’intéresse, comme son nom l’indique, à l’augmentation du taux de pratique sportive sur le territoire de la Seine Saint Denis. L’accès au sport pour toutes et tous est exposé comme objectif directeur des différentes initiatives présentées dans cette section qui tournent principalement autour de 3 grandes problématiques.

En effet, en premier lieu, on ressent la première, à savoir le manque d’équipement sportif public, avec le projet « 24 sites pour 2024 » visant à faire de la Seine Saint Denis un terrain de sport à ciel ouvert.

Puis, avec un nombre de sept projets, la difficulté de l’accès à la pratique sportive des publics les plus éloignés s’impose largement. Le public parasportif est largement représenté, suivi des jeunes, majoritairement collégiens (les collèges étant sous la juridiction des conseils départementaux) puis des publics seniors avec un projet sur le sport santé. Cette partie se termine avec le savoir nager, historiquement très ancré sur le département, avec un programme dédié et baptisé « Toutes nageuses et tous nageurs en Seine Saint Denis ».

Pour l’avant dernière partie de ce plan départemental d’accompagnement aux JOP, ce sont les opportunités économiques et d’emploi, ainsi que l’éducation, qui sont abordés sous le titre d’« Accélérateurs de réussite ». Garantir des retombées économiques et d’emplois locaux est toujours une des priorités des pouvoirs publics lorsque leur territoire accueille un grand événement, cependant sans ces dispositifs lancés par ces derniers, capter celles-ci devient vite impossible.

Pour ne pas se retrouver dans ce cas de figure, la Seine Saint Denis a identifié deux publics qu’elle veut particulièrement assister grâce à deux programmes d’action. Ces deux cibles s’opposent totalement puisque la première sont les travailleurs des métiers des Jeux et la seconde les TPE-PME locales.

La volonté de maximiser les opportunités des Jeux pour tous les types d’acteurs économiques du territoire est sans appel.

En parallèle, sont également proposés des parcours de remobilisation par le sport terminant par des jobs datting. Ce dernier est un dispositif de soutien envers les athlètes de haut niveau issus du 93 via des bourses, pour ceux encore dans le cursus scolaire, ou la proposition de contrat d’insertion professionnelle dans les services départementaux afin de concilier leur carrière sportive et un projet professionnel.

Enfin, en complément du programme « plus de para-sport dans les collèges », le département lance également un vaste projet d’échange interculturel dans ses 130 collèges en leur proposant un des pays participant aux Jeux pour mieux le découvrir, et même pour certains (25 collèges), de s’y rendre grâce au programme européen Erasmus+.

Pour conclure ce plan d’accompagnement, l’honneur est donné aux thématiques de transition écologique et d’attractivité dans lesquelles les Jeux apporteront aussi des opportunités. En effet, l’accent est mis en annonçant l’utilisation des aménagements olympiques pour préfigurer la ville durable de demain en repensant sa requalification urbaine plus durablement et incluant des structures permettant la pratique sportive.

Les parcs et jardins sont également de la partie avec l’augmentation de la baignabilité des espaces verts, tout comme une politique d’aménagement très forte aux bénéfices des mobilités actives avec pour ambition de rendre l’ensemble des sites olympiques entièrement accessibles à vélo.

Ces actions devraient vraisemblablement venir booster l’attractivité de la Seine Saint Denis, alors que la stratégie d’accueil de GESI sera intensifiée avec les nombreux nouveaux équipements majeurs comme le CAO, le PRISME sans oublier le Stade de France qui ne ralentira pas sa programmation. Une attention sera néanmoins désormais apportée à l’écoresponsabilité des événements qui seront accueillis à l’avenir, héritage du changement de modèle que Paris 2024 a commencé à diffuser.

L’héritage qui est en train de se construire à l’échelle du département de la Seine Saint Denis reprend donc les grandes ambitions exprimées par le COJO que nous avons étudié précédemment. La stratégie de ne laisser passer aucunes opportunités, de les faire bénéficier à l’ensemble des acteurs locaux, tout en ayant des publics prioritaires identifiés, ne fait plus aucun doute dès la lecture du sommaire du plan départemental d’accompagnement des JOP au vu du périmètre des quatre parties. De nombreux acteurs locaux sont inclus dans la mise en œuvre de ces mesures démontrant l’envie général de maximiser l’impact qu’aura les Jeux dans le 93.

Jouissant déjà d’une place particulière dans la stratégie d’implantation et d’aménagement du projet des Jeux de Paris 2024, la Seine Saint Dénis peut donc également compter sur un héritage immatériel tout aussi conséquent. Il est cependant encore trop tôt pour affirmer qu’elle ressortira aussi gagnante qu’annoncée, le jeu des chaises musicales entrepris par Paris 2024 avec ses sites olympiques n’est pas encore fini, et d’autres épreuves pourraient encore lui être retirer comme ce fut le cas pour le tir sportif à La Courneuve.

Le département pourra néanmoins compter sur l’ensemble des acteurs locaux pour continuer à œuvrer pour bâtir un héritage solide, même ceux ne disposant pas de la compétence sport et qui se retrouvent quand même au centre de la gouvernance des Jeux comme l’EPT de Plaine Commune.

### **1.3.5 L’Etablissement Public Territorial de Plaine Commune, une collectivité territoriale particulière au cœur des Jeux de Paris 2024 et de son héritage**

La centralisation de la quasi-totalité de l’héritage matériel des Jeux en Seine Saint Denis a poussé un acteur public local, ne disposant pourtant pas de la compétence sport, à devenir un maillon essentiel de la gouvernance des Jeux et donc de son héritage.

En effet, l’Etablissement Public Territorial de Plaine Commune, de par sa compétence d’aménagement et de gestion de l’espace public, intervient sur de nombreux chantiers et sujets en lien direct avec les Jeux.

Celle-ci se déploie à la limite nord de Paris, en Seine-Saint-Denis et regroupe les villes d’Aubervilliers, Épinay-sur-Seine, L'Île-Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen-sur-Seine, Stains et Villetaneuse. Elle héberge une population très jeune et d’une très grande diversité estimée à 435 310 personnes sur une surface correspondante à la moitié de la capitale.

Si, le 1er janvier 2016, l’entrée en vigueur de la métropole du Grand Paris a profondément changé la configuration des pouvoirs publics en Ile de France, Plaine Commune a vu son statut modifié et non sa fonction. Hérité du transfert de compétence de certains domaines essentiels des villes qui le compose, l’EPT de Plaine Commune a pour fonction l'aménagement urbain, le développement économique et les services à la population (gestion de l'espace public, lecture publique, maisons de l'emploi...). C’est donc dans le cadre du transfert de ses compétences particulièrement impactées par l’accueil des JOP que Plaine Commune se retrouve dans l’écosystème de Paris 2024.

Actrice clé de l’organisation de ces JOP, elle a dès le début de la candidature voulu s’impliquer dans la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024 même si cela peut, à première vue, sortir légèrement de son cadre d’intervention puisque la compétence sport n’en fait pas parti.

C’est donc fière d’accueillir cet événement mondial, qui mettra son territoire sous les projecteurs, que Plaine Commune souhaite en profiter pour continuer d’accélérer sa transformation urbaine, économique, sociale, culturelle et environnementale. Cette accélération est réfléchie autour de quatre grandes thématiques particulièrement inspirées de la vision de Paris 2024 et a pour objectif de venir contribuer directement à l’héritage légué par les Jeux de Paris 2024 en Seine Saint Denis.

En accueillant le village des athlètes, ainsi que 3 sites de compétition, Plaine Commune se doit tout d’abord de booster la transformation de la desserte de son territoire. L’axe d’intervention retenu dans ce domaine est la création de nouvelles lignes de transport en commun et la création de divers aménagements permettant de simplifier les déplacements piétons, cyclistes et routiers.

Nous retrouvons bien ici la compétence d’aménageur et de gestionnaire de l’espace public de Plaine Commune qui, grâce aux Jeux de 2024, va pouvoir hériter d’un nouveau schéma de déplacement.

En complément des installations, et donc de ce premier héritage concret des Jeux, elle en profite également pour revoir ses différents plans de mobilité territoriaux afin d’assurer un partage cohérent entre les différents types d’usagers de l’espace public.

Contribuer à l’organisation des premiers Jeux verts de l’histoire engage forcément les parties prenantes à se plier aux exigences écologiques des engagements pris lors de la candidature de Paris 2024. Plaine Commune n’échappe pas à cette règle mais préfère voire ici cette obligation comme une chance d’accélérer les politiques déjà initiées dans ce domaine.

Les aménagements prévus pour l’accueil des JOP, tels que la rénovation ders berges de Seine et du Canal Saint Denis, ou la création d’espaces verts et de nature, s’intègrent donc dans la politique de transition écologique de Plaine Commune.

En plus d’offrir une meilleure qualité de vie aux populations locales, ils offriront également une belle vitrine à l’international, augmentant par la même occasion l’attractivité du territoire. Cette politique d’aménagement durable, dans le cadre des infrastructures construites pour les Jeux, vient également placer Plaine Commune au cœur du nouveau modèle d’organisation d’événements éco-responsables laissés en héritage par Paris 2024, venant ainsi doper un peu plus l’attractivité de ce territoire.

En parallèle, les équipes de Plaine Commune se montrent également fortes de proposition avec la création de projets innovants et inclusifs, à l’image du dispositif « Adopte 1 Arbre » permettant à des classes d’écoles d’adopter un arbre du village des athlètes à travers un programme de sensibilisation écologique mené par les agents des parcs et jardins du territoire.

Etant également en charge du développement économique pour les neuf villes qui la compose, Plaine Commune doit donc aussi assurer des retombées économiques conséquentes sur son territoire grâce aux Jeux de Paris 2024.

En coordination avec les actions menées par le département du département, Plaine Commune œuvre pour que ces Jeux profitent à tous leurs acteurs, travailleurs et entreprises. Un volet d’actions est donc dédié à l’insertion professionnelle grâce à des dispositifs de formations adaptées, et à de nouvelles clauses d’insertion pour les entreprises. Une autre disposition porte également sur l’accompagnement des TPE-PME, des acteurs de l’ESS ainsi que des structures d’insertion à tous les marchés lancés par les Jeux.

En complément, Plaine Commune s’attaque à la mobilisation et l’engagement des habitants autour des opportunités qu’offrent les Jeux, et apporte son soutien à l’innovation et la création de nouvelle filières durables.

Enfin, malgré le fait qu’elle ne dispose pas à proprement parler de la compétence sport dans ses prérogatives, un axe de développement de ce dernier, pour toutes et tous, a quand même était retenu traduisant les ambitions de cette collectivité dans ce domaine.

Outre les équipements construits et laissés en héritage par les Jeux, composant déjà une bonne base de développement de la pratique sportive, Plaine Commune a également voulu se doter d’une trame active et ludo-sportive pour inscrire l’activité physique et sportive au cœur du développement urbain.

Conscient donc de son déficit en structure sportive, en décembre 2019, elle s’est tournée vers l’IRDS pour se voir proposer une offre novatrice d’augmentation de la pratique sportive au sein de l’espace public, domaine qui fait partie de ses compétences. Cela se traduit par des préconisations d’aménagement à traiter en amont de la programmation urbaine, permettant de favoriser directement, ou indirectement, la pratique d’une activité physique ou sportive au sein de cette espace.

Ces recommandations se répartissent autours d’un schéma d’intention[[22]](#footnote-22) regroupant les grands projets et les trames (vélo, marche, trame verte…) à l’échelle du territoire sur lequel sont identifiés plusieurs axes stratégiques dont un exclusivement dédié aux JOP.

Plaine Commune se saisit également de ce schéma d’intention pour développer et accentuer la pratique sportive au sein de l’espace public avec des projets lancés dans le cadre des Jeux et soutenus par le COJO visant le développement de pratique sportive novatrice au sein de l’espace public. Ces programmes sont orientés vers une stratégie de développement des mobilités actives, d’aménagement de design actif et d’augmentation du taux de pratique du sport envers les publics qui en sont éloignés comme les femmes, les personnes handicapées ou encore les jeunes.

Elle organise en parallèle d’autres opérations de mobilisation en faveur du développement sportif lors de temps fort du calendrier annuel parmi lesquels nous pouvons citer la SOP le Rallye Citoyen (rallye pour les jeunes du département, avec des étapes où sont proposées diverses pratiques sportives ainsi que des rencontres avec des athlètes).

En outre, Plaine Commune, déjà membre du Conseil d’administration de Paris 2024, et de nombreuses instances en lien avec l’accueil de cet événement, s’engage également dans de nombreuses incitatives et programmes nationaux.

Participante au dispositif d’accompagnement des villes labélisée Terre de Jeux 2024, dans le cadre du programme Action Cœur de Ville, ainsi qu’à celui « Tous et toutes volontaires » lancé par le CD 93, elle s’efforce de ne laisser passer aucune opportunité. Au cœur de l’écosystème de Paris 2024, Plaine Commune se trouve donc au carrefour de toutes les initiatives et projets lancés dans le cadre de l’événement assurant à ce territoire des bénéfices considérables.

Cependant, l’accès aux retombées des Jeux n’est pas homogène sur ce territoire et laisse apparaitre une fracture entre les villes du sud (Saint Ouen, L’Ile Saint Denis, Saint Denis, Aubervilliers et La Courneuve) au cœur du projet, et les villes du nord (Stains, Villetaneuse, Epinay sur Seine, Pierrefitte sur Seine) non incluses. Plaine Commune doit donc également répondre à cet enjeu de fracture afin d’assurer un héritage aux villes délaissées par le projet de Paris 2024.

Plaine Commune, à l’image du département de la Seine Saint Denis, peut se vanter d’être un territoire au cœur des Jeux de Paris 2024 et de leur vision cruciale dans le choix du CIO de leur attribuer ces JOP.

Force de travail et de proposition, cette collectivité territoriale, non destinée à œuvrer dans la construction de l’héritage d’un événement sportif, a réussi à se construire une réelle stratégie pour capter un maximum d’opportunité et donc de retombée de ces JOP.

Ces plans visant la construction d’un héritage solide, sur un territoire bien précis, ne peuvent en aucun cas se construire isolément sans une coordination importante des protagonistes y prenant part. Nombreux acteurs de l’héritage, à l’image de Paris 2024, du département de la Seine Saint Denis ou encore de Plaine Commune, le rappel bien mais, en parallèle, assurent que cela est bien le cas.

Dans un contexte de nouvelle gouvernance du sport venue mettre en évidence 4 types d’acteurs au sein du mouvement sportif français, la construction de l’héritage de Paris 2024 est donc un sujet d’étude parfait pour étudier comment se met en place cette gouvernance dans le cadre d’un projet bien précis au niveau local.

Dans ce sens, la partie 2 de ce mémoire de recherche tentera de comprendre comment celle-ci multi-partie fonctionne au niveau de la Seine Saint Denis et plus particulièrement de Plaine Commune dans la construction de l’héritage immatériel des Jeux de Paris 2024.

# PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE

Cette deuxième partie a pour principal objectif de répondre à la problématique de ce mémoire portant sur l’articulation des acteurs de la nouvelle gouvernance du sport, en France, dans la construction de l’héritage immatériel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, en Seine Saint Denis, et plus particulièrement sur le territoire de Plaine Commune.

Afin d’y parvenir, nous nous appuierons sur une étude de cas du territoire de la Seine Saint Denis, de Plaine Commune et de leurs acteurs se trouvant au cœur de la dynamique des Jeux de Paris 2024.

Nous nous intéresserons donc, dans un premier temps, à la méthode choisie pour collecter les données utiles pour comprendre comment s’articulent ces acteurs de la nouvelle gouvernance du sport en France.

Dans un second temps, nous présenterons ceux interrogés, avant de rentrer dans le cœur de notre partie empirique, à savoir la réponse à notre problématique. Celle-ci s’organisera autour des trois grandes parties suivantes :

1. L’implication des acteurs publics et privés du mouvement sportif de la Seine Saint Denis et de Plaine Commune dans la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024 sur leur territoire,
2. Les relations entre acteurs s’investissant dans la construction de l’héritage des JOP de Paris 2024 en Seine Saint Denis et à Plaine Commune,
3. La méthodologie de travail et les perspectives post JOP entre les acteurs publics et privés du mouvement sportif de la Seine Saint Denis et de Plaine Commune.

Et enfin, pour clôturer cette étude, nous évoquerons les limites et discussions autour des résultats et des conclusions de celle-ci.

## 2.1 Méthodologie

Dans le but d’observer de manière approfondie l’articulation des acteurs privés et publics du mouvement sportif en Seine Saint Denis, dans le cadre de la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024, et pour répondre objectivement à notre problématique, il a fallu décider de quelle manière étudier ses impacts.

Un travail de recherche a donc dû être mis en place afin d’en apprendre plus sur les différentes méthodes existantes de collecte de données et d’informations.

Nous reviendrons donc dans un premier temps sur la recherche empirique qui a été effectuée dans le but de choisir le procédé utilisé pour résoudre notre problématique. Puis, nous nous pencherons plus en détail sur l’entretien, qui est ressorti comme étant l’approche la plus adaptée à notre étude.

### **2.1.1 Choix de la méthode**

La collecte de données constitue la phase centrale d’une étude empirique, ou d’un mémoire de recherche comme le nôtre, puisque c’est grâce à ce procédé qu’il est possible de récolter des informations qui seront analysées par la suite dans le but de répondre à notre problématique.

Cette collecte de données peut être réalisée à l’aide de plusieurs techniques et outils qui doivent être choisis après une réflexion approfondie sur le type d’informations que l’on veut trouver. Choisir une bonne méthode est un facteur important de la réussite d’une étude, puisque recevoir des informations et des données inutiles ne permettra pas de répondre à une problématique, et feront surtout perdre un temps précieux au chercheur qui mène cette étude.

Un choix est donc très souvent nécessaire entre les méthodes quantitatives et qualitatives qui ne permettent pas de récolter le même style de données, même si ces deux styles peuvent être utilisés dans une même étude en complémentarité.

Nous allons donc nous intéresser, tout d’abord, à ces derniers en nous penchant sur leurs spécificités et leurs caractéristiques respectifs. Ensuite, nous utiliserons les résultats de cette recherche pour définir quelle méthode nous retiendrons dans le cadre de ce mémoire, pourquoi et nous expliquerons ce choix.

L’une des techniques les plus utilisées pour collecter des informations à des fins de recherche est la collecte de données quantitatives. En effet, souvent plus intuitive et logique, elles sont très appréciées des chercheurs et des étudiants, sans oublier qu’elles sont relativement simples à exploiter.

Elles sont utilisées dans le cadre d’étude ou de mémoire de recherche cherchant à évaluer, ou prouver, un résultat numérique. Ces méthodes quantitatives ne reposent pas forcément sur des sujets numériques mais sur des thèmes qui demandent de recueillir des réponses qui mettent en lumière des phénomènes, des tendances, des attirances, des actions, des opinions ou tout autre élément qui peut être quantifié.

Toutes les données récoltées, dans ce genre de recherche, sont mesurables et exprimées sous forme de chiffres qui sont par la suite analysés et comparés au regard de différents critères. Malgré la simplicité qui ressort du concept quantitatif, il existe de nombreuses approches pour collecter des données qualitatives qui dépendent en grande partie du style de l’étude réalisée.

Les deux grandes méthodes les plus couramment utilisées pour rassembler des données quantitatives sont le questionnaire et le sondage auprès d’un panel dans le but de récolter des données à analyser. Les résultats trouvés prennent la forme de données statistiques qui sont la plupart du temps représentées au sein de graphiques ou de tableaux.

Cependant, lorsque l’on s’intéresse à l’articulation d’acteurs au sein d’un nouveau système de gouvernance, ne disposant que de très peu d’ancienneté et donc de recul, il est préférable dans un premier temps de comprendre le phénomène et ses impacts, ce qui se rapproche plus d’un point de vue qualitatif. L’analyse quantitative vient par la suite montrer la proportion du phénomène et de ses impacts qui ont été mis en lumière auparavant par une analyse qualitative.

Au regard du contexte de la nouvelle gouvernance du sport et la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024, il n’existe aucun réel antécédant auquel il pourrait être comparé. De plus, Le label Terre de Jeux 2024 est un sujet relativement récent ne possédant ni de cadre théorique ni de base d’information solide permettant de faire une analyse quantitative.

A la vue de ce constat, il a donc fallu rediriger ces recherches de méthode de collecte de données la plus adaptée vers l’aspect qualitatif qui semblait mieux correspondre à cette étude et sa problématique.

Effectivement, « le but d’une recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu’expérimentaux), en mettant l’accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995, p. 43). A l’inverse d’une recherche quantitative qui a pour objectif de mesurer un phénomène en récoltant une quantité importante de données, l’étude quantitative est une méthode qui sert à comprendre des phénomènes, des comportements ou des faits en les analysants grâce à des données de fond, de qualité. Le maitre mot d’une démarque qualitative est sans aucun doute l’interprétation et la signification. Les deux principales méthodes de collecte de données qualitative sont l’observation et les entretiens.

Dans le cadre de ce mémoire de recherche portant sur l’articulation des acteurs de la nouvelle gouvernance du sport en France dans la construction de l’héritage immatériel des Jeux de Paris 2024 en Seine Saint Denis et à Plaine Commune, nous avons pu dans un premier temps nous appuyer sur les riches enseignements issus d’observations.

En conséquence, grâce à une riche expérience de 6 mois au sein de la Mission Jeux Olympiques et Paralympiques, nous avons pu rassembler de nombreuses indications sur les relations entre les différentes personnes s’investissant dans la construction de l’héritage des JOP en Seine Saint Denis. Celles-ci proviennent d’observations faites sur le terrain lors de la construction de projet d’héritage et nous ont permis de définir un cadre de recherche.

Cependant, ce dernier nécessitait plus de donnée et d’information ce qui nous a poussé à réfléchir à une deuxième manière d’en récolter.

Nous nous sommes donc tournés vers les entretiens qui présentent l’avantage de recueillir des éléments auprès d’experts sur un sujet très technique. Les entretiens sont dans la plupart du temps accompagné d’un questionnaire afin de se rendre compte des tendances, sur un échantillon plus large, qui viennent confirmer ou remettre en question les résultats trouvés lors des entretiens.

Néanmoins, dans notre cas, il semble compliqué d’adresser un questionnaire auprès des acteurs de la nouvelle gouvernance du sport en Seine Saint Denis qui sont un public particulièrement dure à toucher dans le cadre d’un questionnaire.

Nous avons donc décider de partir sur une approche uniquement qualitative avec la mise en place d’entretiens semi directifs ciblés qui permettent de diriger la discussion tout en laissant une certaine liberté à la personne interrogée d’appuyer sur certains aspects du sujet visé.

### **2.1.2 L’entretien une démarche qualitative**

L’objectif de ce mémoire de recherche est de comprendre comment s’articulent les acteurs de la nouvelle gouvernance du sport pour construire l’héritage des Jeux de Pars 2024 à l’échelle de la Seine Saint Denis.

Pour y parvenir, la méthode choisie, après une longue étude des différentes approches existantes pour collecter des données, a été celle des entretiens. Ce choix a été fait dans le but de découvrir le ressenti des protagonistes séquano-dyonisiens, de cette nouvelle gouvernance du sport, et pour mieux comprendre leurs relations et interactions.

Afin d’exposer l’intérêt de ce procédé, nous aborderons au sein de cette sous partie les principes généraux de l’entretien semi directif, ses intérêts et sa mise en place dans le cadre de cette étude.

L’entretien est une situation de communication orale entre une personne menant une étude et un acteur du phénomène étudié par celle-ci. Il permet de recueillir des données qualitatives comme des opinions, des motivations, des justifications ou encore des ressentis par le discours de la personne interrogé. Nous retiendrons comme définition générale de l’entretien celle Lincoln (1995) : « L’entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes. ».

Il existe trois types d’entretien qui se démarque par la position que prend l’enquêteur vis-à-vis de la personne interrogée :

* Le premier, appelé entretien directif, ressemble en tous points à un questionnaire à la différence qu’il s’accomplit verbalement. Pour ce genre d’entretien l’enquêteur adopte un rôle dominant en posant des questions établies à l’avance selon un cheminement stricte qui mène l’entretien de bout en bout sans déviation possible du cadre fixé ;
* Le second, dit non direct, est caractérisé par une expression libre de l’acteur interrogé dans le cadre d’un thème qui a été énoncé par le chercheur. La discussion se déroule donc sans question, l’enquêteur est juste appelé à suivre et à prendre des notes sur les paroles exprimées par la personne interviewée ;
* Le dernier entretien possible est entre les deux évoqués ci-dessus, en se positionnant de manière semi directive. Il aborde un certain nombre de thématiques par des questions préparées à l’avance dans un guide d’entretien sans enfermer l’échange pour que la parole de l’individu soit fluide et naturelle.

Dans le cadre de notre mémoire de recherche, nous avons décidé d’aborder une démarche semi directive. Ce choix a été motivé par le fait que ce type d’entretien nous assure de faire le tour des relations et interactions entre intervenants en les laissant appuyer sur certains faits qu’ils estiment importants. Ce type d’entretien nous a également permis, lors des discussions, de rebondir sur des points dont nous avons jugé nécessaire d’approfondir. A l’inverse, nous avons pu, grâce à lui, abandonner diverses questions qui avaient déjà été abordée ou qui ne correspondaient pas au contexte du territoire aux vues des réponses aux questions précédentes.

D’une manière générale, les entretiens proposent de nombreux intérêts comme, tout d’abord, le fait qu’il permette de récolter des données essentielles, précises et explicites d’un point de vue qualitatif. En outre, ils présentent une flexibilité qui facilite le recueil d’informations, puisque la méthode n’exige pas un cadre parfaitement établi. Enfin, ils permettent de dépasser le cadre professionnel en récoltant grâce à un climat de confiance des avis ou perceptions personnels qui sont les données les plus intéressantes à traiter mais également les plus dures à récolter.

Nous avons donc ici cherché à effectuer des entretiens avec des acteurs séquano-dyonisiens impliqués dans la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024. Ceux sélectionnés ont ensuite été classés selon les collèges constituant l’ANS, représentant elle-même la vision générale de la nouvelle gouvernance du sport.

En Parallèle de cette recherche, et de la prise de contact qui en découle, nous avons préparé un guide d’entretien qui a servi de base pour le questionnement de ces personnes. Ce guide d’entretien s’est articulé autour de trois grands axes à savoir :

1. L’implication des acteurs publics et privés du mouvement sportif de la Seine Saint Denis et de Plaine Commune dans la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024 sur leur territoire,
2. Les relations entre acteurs s’investissant dans la construction de l’héritage des JOP de Paris 2024 en Seine Saint Denis et à Plaine Commune,
3. La méthodologie de travail et les perspectives post JOP entre les acteurs publics et privés du mouvement sportif de la Seine Saint Denis et de Plaine Commune.

Ci-dessous un tableau, avec l’ensemble des entretiens réalisés :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Nom | Poste | Institution | Collège | Durée de l’entretien |
| Céline Daviet | Directrice de la Mission Jeux Olympiques et Paralympiques | EPT Plaine Commune | Collectivités Territoriales | 50 min |
| Laure Houpert | Chargé de Mission Héritage, Mission JOP | EPT Plaine Commune | Collectivités Territoriales | 55 min |
| Mélanie Morgeau | Déléguée aux Grands Évènements et aux Jeux Olympiques et Paralympiques | Conseil Départemental de Seine Saint Denis | Collectivités Territoriales | 43 min |
| Martin Citarella | Chargé d’Etudes, Aménagement du territoire | Comité départemental Olympique et Sportif de Seine-Saint-Denis | Mouvement sportif | 1h10 |
| Slimane Tirera | Chef de Projet Engagement | Comité d’Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 | Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 | 1h05 |
| Alexandra Vuckovic | Chargé de Mission auprès du Directeur de Cabinet, Coordinatrice pour l’organisation des JOP Paris 2024 | Préfecture de Seine Saint Denis | Etat | 50 min |

Maintenant que nous avons présenté la méthodologie mise en place dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous allons pouvoir poursuivre avec la présentation des personnes interrogées. Nous commencerons par les acteurs publics, avec les collectivités territoriales, pour ensuite enchainer avec les représentants de l’Etat. Nous poursuivrons avec le mouvement sportif avant de conclure avec le monde économique.

## Présentation des acteurs

### **2.2.1 Les collectivités territoriales**

#### **Le Conseil Départemental de Seine Saint Denis**

Le Conseil Départemental de la Seine Saint Denis (CD 93) est une collectivité territoriale décentralisée constituant l’assemblée délibérative de la Seine Saint Denis, un département situé au Nord de Paris.

Appartenant historiquement au Parti Communiste Français jusqu’en 2008, elle est depuis ce jour un bastion du Parti Socialiste avec à sa tête, depuis 2012, Stéphane Troussel. Le CD 93 est formé de 42 conseillers départementaux, deux par cantons du département qui en compte 21.

Le CD 93 dispose de compétences fixées par le code général des collectivités à savoir :

* L’enfance,
* Les seniors et ce qui rapporte au handicap,
* La Santé,
* L’insertion et l’emploi,
* Le droit des Femmes,
* Les collèges,
* Les transports en commun,
* La voirie départementale,
* Les parcs départementaux,
* Le logement,
* La culture,
* Le numérique,
* Le sport,
* L’international.

Certaines sont exercées de manière partagée avec d’autres collectivités territoriales compétentes dans les mêmes domaines similaires ou identiques.

Le territoire régit par le CD 93 est un territoire complexe qui nourrit de nombreux débats le plaçant à part des autres départements plus « classiques ».

En effet, depuis sa création, il est passé par de nombreuses phases comme la désindustrialisation, une forte croissance démographique, et plus récemment l’accueil de nombreux nouveaux emplois principalement issus du secteur tertiaire.

Cependant, le climat socio-économique reste extrêmement tendu à l’image du taux de pauvreté record[[23]](#footnote-23) qu’il connait, ou encore des nombreux faits de violences quotidiens. De plus, malgré un fort dynamisme à l’image de sa natalité florissante[[24]](#footnote-24), du bassin d’emploi impressionnant[[25]](#footnote-25), ou encore de sa population très jeunes[[26]](#footnote-26), ce territoire reste très fragile. Cette fragilité ressort d’avantage lorsque l’on s’intéresse au niveau d’étude des séquano-dyonisiens puisque le niveau d’étude et de qualification y est plus faible que nul par ailleurs. Pourtant, ce territoire a connu un important essor économique au début des années 2000 mais les retombées économiques et sociales ont été inégales ne profitant que très peu aux populations locales.

C’est dans ce contexte que la candidature de la ville de Paris pour les Jeux de 2024, puis le COJO, ont décidé de miser l’ensemble de leurs stratégies d’héritage sur ce territoire qui en ressent le besoin pour continuer son évolution. C’est ce choix qui place aujourd’hui le CD 93 au cœur de la dynamique des JOP, laissant une opportunité à ce dernier de profiter de l’accélération que peut avoir cet événement sur le développement économique, social ou encore urbain, pour résoudre ses différentes problématiques.

#### **L’Etablissement Public Territorial de Plaine Commune**

Comme évoqué précédemment, l’Etablissement Public Territorial (EPT) de Plaine Commune est une structure intercommunale française créé en 2016 dans le cadre de l’instauration de la [métropole du Grand Paris](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9tropole_du_Grand_Paris) (MGP).

Cet EPT regroupe 9 villes de la petite couronne de Paris à savoir : Aubervilliers, Epinay-sur-Seine, L’Île-Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen, Stains ainsi que Villetaneuse. C’est au total 403 833 habitants qui habitent sur ce territoire de 42,7 km², soit la moitié de la surface de la capitale.

Dans le cadre d’un transfert de compétence, les neuf villes, qui composent Plaine Commune, ont confié à cette structure intercommunale certains secteurs d’activités essentiels. Plaine Commune exerce donc certaines compétences initialement détenues par les villes, en lien étroit avec ces dernières, leurs élus et leurs services. Parmi ces compétences nous retrouvons :

* Aménagement (urbanisme prévisionnel, urbanisme opérationnel, urbanisme règlementaire...),
* Habitat, rénovation urbaine — Politique de la ville,
* Environnement,
* Développement économique,
* Cohérence commerciale,
* Transports — Déplacements urbains,
* Enseignement supérieur — Recherche,
* Tourisme — Développement local,
* Emploi — Insertion,
* Espaces publics (voirie, espaces verts, stationnement, circulation),
* Assainissement, eau, propreté, déchets,
* Lecture publique (médiathèques),
* Évènements sportifs et culturels d'intérêt communautaire.

Faisant partie du territoire du CD 93, Plaine Commune regroupe de nombreuses caractéristiques identiques puisque c’est un espace qui connait des mutations inédites et un dynamisme remarquable. Territoire de la culture et de la Création au sein du Grand Paris, Plaine Commune fédère les neuf villes que cet EPT représente autour d’un projet commun de renouvellement économique, urbain (mobilité comprise), social, culturel, et environnemental.

Ce territoire, qui présente la population la plus jeune d’Ile de France, est aussi marqué par une forte histoire ouvrière et populaire encore très présente aujourd’hui. Porte d’entrée pour les populations étrangères, Plaine Commune connait des taux de pauvreté parmi les plus fort du pays, sans oublier les faibles niveaux de diplôme de sa population.

Pourtant, le tissu économique de ce territoire, comptant près de 40 000 établissements économiques, amène un marché de l’emploi en forte croissance sans pour autant bénéficier directement aux populations locales qui y accèdent difficilement à cause de leur profil qui ne correspondent pas aux emplois proposés.

Voulant bénéficier de la dynamique de ce territoire, tout en essayant de gommer certaines de ses inégalités, le COJO a décidé, au même titre que le CD 93, d’inclure au cœur de son éco système cet EPT du grand Paris. Similairement au CD 93, Plaine Commune se doit de profiter de cette place centrale pour accélérer son renouvellement déjà entrepris.

### **2.2.2 Les représentants de l’Etat**

#### **Préfecture de Seine Saint Denis :**

La Préfecture est une déclinaison territoriale de l’Etat français à l’échelle de la Seine Saint Denis où le préfet de département réside au même titre que les services d’Etat, qui endossent divers fonctions et attributs.

Les services administratifs de la Préfecture de Seine Saint Denis sont structurés à l’image du contexte et des particularités de ce territoire. Les moyens d’action de cette structure s’accordent avec le conseil départemental de la Seine Saint Denis dans l’objectif d’accorder leur intervention.

Les missions de la Préfecture de Seine Saint Denis s’organisent autour de six compétences à savoir :

1. La représentation de l’Etat et la communication : le Préfet de Seine Saint Denis représente l’Etat français sur le territoire du département et coordonne l’action des services de l’Etat sur le département. Il est assisté par les Sous-Préfets pour assurer les intérêts nationaux identifiés par le gouvernement.
2. La sécurité des biens et des personnes : la Préfecture de Seine Saint Denis garantie la sécurité, le maintien de l’ordre et la protection des personnes, des biens, des transports ainsi que des réseaux de communications. Le Préfet est en effet le chef d’orchestre, et le coordinateur, de l’ensemble des services impliqués dans ces thématiques et dans les opérations de secours notamment dans les périodes de crise grave où il peut mettre en œuvre les mesures nécessaires à l’exécution des plans de défense du territoire. Le Préfet de Seine Saint Denis a donc une fonction essentielle dans la régulation des conflits et tensions au sein de ce département au contexte social difficile.
3. Le service public et la délivrance de titres : les compétences dans ce domaine de la Préfecture du 93 recouvrent la délivrance des titres d’identité, l’application des règles relatives à l’entrée et au séjour des étrangers, la circulation et la sécurité routière, les procédures d’autorisation de toute sorte et les enquêtes publiques à l’initiative de l’État. De plus, la Préfecture de Seine Saint Denis a la charge de l’organisation de la vie démocratique, de la citoyenneté et de l’exercice des droits qui y sont liés, de la nationalité, de la police administrative, de l’environnement et de l’urbanisme, de la notion d’utilité publique.
4. Le respect de la légalité et de l’Etat de droit : la Préfecture de Seine Saint Denis assure, à travers le contrôle de légalité, administratif et budgétaire de l’ensembles des acteurs publics exerçant une mission d’intérêt général et utilisant des fonds publics du territoire, une fonction de régulation et d’arbitrage à l’image de leur rôle de garant de l’Etat de droit.
5. L’intégration sociale et la lutte contre les exclusions : Le Préfet de Seine Saint Denis met en œuvre la loi de lutte contre les exclusions, qui recouvre des domaines variés (emploi, santé, politique de la ville), ainsi que la gestion du dispositif attrayant au droit au logement.
6. L’administration du territoire et le développement économique : la Préfecture du 93 veille à favoriser le développement cohérent, homogène et durable de la vie économique, sociale et culturelle de la Seine Saint Denis. Le Préfet est considéré comme l’interlocuteur incontournable de l'ensemble des intervenants locaux des domaines politiques, économiques et sociales du département.

Les nombreux sites olympiques et paralympiques, présents sur le territoire de la Seine Saint Denis, mettent cet interlocuteur au centre des relations engendrées par l'organisation des Jeux de Paris 2024. A la vue des compétences accordées à la Préfecture du 93, nous pouvons nous rendre compte des nombreux domaines où elle est amenée à intervenir dans le cadre de l’accueil des JOP.

Elle est tout d'abord chargé de veiller à la bonne livraison de l'événement, de ses sites et aménagements sur son territoire pour le compte de l'Etat. De plus, la Préfète de Seine Saint Denis veille à la bonne coordination des forces de sécurité, de secours ainsi que des transports dans le cadre du déroulement de la manifestation. Enfin, la Préfecture peut également être amenée à exercer un contrôle de légalité, financier et administratif auprès de l'ensemble des acteurs engagés dans l'organisation des Jeux de Paris 2024.

### **2.2.3 Le mouvement sportif**

#### **Comité Départemental Olympique et Sportif de Seine Saint Denis**

Le Comité Départemental Olympique et Sportif de Seine Saint Denis (CDOS 93) est une association de loi 1901 représentant le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), ainsi que le mouvement sportif, pour toutes les questions d’intérêt général auprès des pouvoirs publics. A ce titre, le CDOS est l’introducteur principal du SDJES 93 ainsi que du CD 93 pour la définition et la mise en œuvre de la politique sportive départementale.

Le CDOS 93 a pour mission principale de sauvegarder et développer les valeurs de l’Olympisme telles qu’elles sont définies dans la charte olympique. En parallèle, il œuvre également à la défense et au développement du patrimoine sportif départemental, tout en contribuant au développement de la pratique sportive dans le département. A cette fin, il met en œuvre, en tenant compte du contexte local de la Seine Saint Denis, les orientations et les actions initiées par le CNOSF sans oublier de se conférer aux principes de la charte Olympique et du CIO.

En tant que représentant du mouvement sportif en Seine Saint Denis, le CDOS 93 mène les actions et projets suivants :

* Offre globale de formation,
* Mise en place d'un portail Internet du sport départemental,
* Programme d'aide à la professionnalisation des structures sportives départementales (Club Asso Emploi),
* Actions d'accompagnement et de soutien aux Espoirs Départementaux,
* Valorisation du bénévolat, de l'esprit sportif et du Fair-play par l'organisation de la Soirée des Mérites Sportifs,
* Aide à la pérennisation des emplois dans les associations sportives du département (Club asso Emploi),
* Pérennisation de la formation à la Prévention des Conduites à Risques en direction de tous les encadrants, dirigeants et éducateurs des clubs sportifs de la Seine-Saint-Denis,
* Conseil, étude et programmation en Aménagement du Territoire,
* Aide au développement, information et conseil aux dirigeants d'associations par l'intermédiaire du Centre de Ressource et d'Information pour les Bénévoles (CRIB),
* Organisation de projets d'insertion par le sport (DDCS, DRJSCS).

Le CDOS 93 se présente donc comme un espace de réflexion, d’expertise et de proposition dans le but de soutenir au maximum la pratique sportive, et ses valeurs, aussi bien auprès des acteurs publics que ceux du mouvement sportif. Il se positionne donc au carrefour entre les acteurs publics et ceux du mouvement sportif. Cette position stratégique fait de lui un protagoniste central de la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024 sur le territoire de la Seine Saint Denis.

### **2.2.4 Le Comité d’Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024**

Le comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 est une association de droit français qui a été créée à la suite de la dissolution du Comité de Candidature Paris 2024, en septembre 2017, à la suite à de la cérémonie du CIO à Lima qui a attribué l’organisation de ces Jeux à la ville de Paris.

Établi en Seine Saint Denis, le COJO, est présidé par Tony Estanguet et administré par un Conseil d’Administration réunissant des représentants des acteurs initiaux du projet à savoir le CNOSF, la Ville de Paris, l’Etat, la Région Île-de-France, le CPSF, la Métropole du Grand Paris, le Conseil départemental de Seine Saint-Denis et des collectivités locales concernées par les Jeux.

Dans le respect du contrat de la ville hôte, passé entre le CIO, le CNOSF et la ville de Paris, les principaux objectifs du Comité d’Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sont :

* Planifier, organiser, financer et livrer les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, ainsi que les événements associés ;
* Promouvoir les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 en France et à l’international ;
* Participer aux actions visant à assurer la durabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ;
* Contribuer à maximiser l’impact positif et l’héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, notamment en faveur de la pratique du sport.

La place qu'accorde le projet des Jeux de Paris 2024 au territoire de la Seine Saint Denis a amené le COJO à entretenir de nombreuses relations avec les acteurs locaux de ce territoire, dont certains font partie de sa gouvernance resserrée.

De nombreux programmes, et dispositifs, sont ainsi déployés par ce dernier sur ce territoire afin de laisser un héritage conséquent grâce aux Jeux de Paris 2024. Les investissements financiers, en lien avec les Jeux, sont également considérables au sein de la Seine Saint Denis donnant, de fait, une place de financeur temporaire à l'organisation du sport local.

Même si cet interlocuteur ne fait pas partie de la nouvelle gouvernance du sport en France, son empreinte sur les dynamiques territoriales séquano-dyonisiennes en lien avec les Jeux est considérable. Son rôle, dans l'établissement de nombreuses relations et collaborations entre intervenants locaux, s'est révélé au fur et à mesure du travail de récolte de données, entrepris dans le but de répondre à la problématique de ce mémoire de recherche, et nous a poussé à réaliser un entretien avec cet acteur.

## 2.3. Les Jeux de Paris 2024, un projet commun qui rapproche et fait travailler ensemble les acteurs de Seine Saint Denis

Cette partie ouvre le cœur de ce mémoire de recherche qui regroupe toutes les observations des six mois de stage effectués au sein de la mission JOP de Plaine Commune, ainsi que les précieux enseignements tirés des entretiens réalisés pour cette étude.

L’ensemble de ces données seront ici exposées dans le but de répondre à la problématique introduite au début de ce présent mémoire. Pour cela, nous découperons notre argumentation en trois grandes parties.

Nous débuterons en abordant les JOP 2024 sous l’œil d’un projet qui permet de réunir les acteurs du mouvement sportif de Seine Saint Denis, qu’ils soient publics ou privés. Puis, nous nous intéresserons au cadre olympique qui représente, dans certains cas, un frein au développement d’un modèle de gouvernance du sport multi partie par son contexte temporel, ou encore juridique particulier. Enfin, nous clôturerons notre argumentation par une mise en avant du lien fort qu’il existe entre la gouvernance instaurée pour les Jeux de Paris 2024, et celle voulue par le gouvernement Macron pour le domaine sportif au niveau territorial depuis la création de l’ANS.

Pour cette première partie de la restitution finale d’un travail long de plusieurs mois, il a paru évident d’aborder le rassemblement général derrière le projet olympique qui se déroule actuellement en Seine Saint Denis.

En effet, les entretiens réalisés ont tout d’abord permis de mettre en lumière l’intérêt que porte l’ensemble des protagonistes qui gravitent autour du sport pour le projet des Jeux de Paris 2024. Ces derniers, qui rayonnent bien au-delà du périmètre sportif, intéresse énormément l’opinion publique emmenant de nombreux intervenants à s’investir dans ce projet. Parmi eux, nombreux sont ceux appartenant indirectement à l’un des quatre collèges de l’ANS. Cette appartenance amène l’idée qu’ils seront, tôt ou tard, appelés pour participer à la déclinaison de cette agence au niveau territorial.

En attendant, cette déclinaison n’ayant pas encore commencé, les liens entre ces acteurs locaux sont majoritairement entretenus par le projet olympique, représentant un cadre d’échange et de travail très similaire à celui souhaité par la nouvelle gouvernance du sport en France.

Dans le but d’illustrer ce ressenti issu des 6 entretiens réalisés, ainsi que des 6 mois de stage effectués au plus près de l'écosystème de Paris 2024 dans ce même territoire, nous argumenterons notre réflexion autour de trois grands axes :

* le premier mettra en avant la table de travail créée par le projet des Jeux de Paris 2024 regroupant de nombreux acteurs de la nouvelle gouvernance du sport à l’échelle du 93,
* le second démontrera le rôle que joue le COJO pour permettre de réunir des acteurs d’horizons complètement différents non habitués à collaborer autant collectivement par le passé,
* le troisième complètera notre propos en évoquant l’arrivée de nouveaux acteurs attirés par le projet de Paris 2024, développant un peu plus la vision d’un mode de travail partenarial.

### **2.3.1 Les Jeux de Paris 2024, une table de travail avec l’ensemble des acteurs de la nouvelle gouvernance du sport**

Dès la candidature, le projet olympique mené par le comité de candidature a tout de suite intégré l’ensemble des intervenants du mouvement sportif. Avec en son cœur le territoire de la Seine Saint Denis, cette candidature a donc regroupé les acteurs locaux afin qu’ils puissent y participer pleinement.

Céline Daviet, Directrice de la Mission JOP de l’EPT Plaine Commune, se souvient avoir été consultée au même titre que d’autres collectivités dans le but de faire ressortir une stratégie d’héritage réfléchie en cohérence avec le contexte local de ce territoire :

*« Dans la phase d'élaboration des programmes d'héritage, nous avons été, comme d'autres collectivités, sollicités pour donner des idées, et faire part de nos priorités en termes d'héritage »* Céline Daviet

Ce tour d’opinion a donc permis de réunir, avant même d’avoir obtenu ces Jeux, de nombreux protagonistes autour d’un sujet qui les touche tous. Des liens se sont automatiquement créés entre plusieurs d’entre eux, notamment entre les collectivités territoriales comme Plaine Commune et le mouvement sportif local. Le contexte de ce territoire ne permet pas réellement de mener des projets ensemble, pourtant, les Jeux ont quand même réussi à engendrer des relations entre eux.

*« Ne serait-ce que pour la candidature, on en a quand même créé des liens étroits entre mouvement sportif, monde politique, état, etc »* Céline Daviet

A l’image de Plaine Commune, le CDOS 93 s’est également trouvé être associé à de nombreuses thématiques dans l’écriture de la candidature comme a pu le développer Martin Citarella lors de son entretien. En tant que représentant du mouvement sportif, le CDOS 93 a été largement interrogé dans des réflexions entamées avec d’autres acteurs publics comme les collectivités identifiées pour accueillir les sites de compétition. De plus, Martin Citarella ne s'en cache pas, il utilise l'effervescence actuelle autour du domaine sportif initiée en grande partie par l'accueil des Jeux en 2024 pour se faire de nouveaux contacts qui lui seront utiles pour le futur.

*"moi j'utilise aussi ce moment des Jeux pour nous parler, pour créer des contacts pour la suite"* Martin Citarella

D’une manière générale, la candidature de Paris, réfléchie avec de nombreux intervenants, aura permis à ces derniers de se rencontrer.

De plus, ces rencontres, se déroulant dans le cadre de l’étude d’opportunité sur des jeux à Paris, ont également permis de mettre carte sur table puisque chacun a exprimé ses opinions et ses envies concernant ce projet. L’expression de ces aspects, à la vue de tous, a permis une identification de passerelles possible autour d’objectifs communs entre ces acteurs. L’ensemble des acteurs du sport en Seine Saint Denis sont donc ressorti de cette candidature avec des nouvelles relations certes embryonnaires mais prometteuses.

Après deux candidatures infructueuses, la ville de Paris, ainsi que tous les autres partenaires touchés par ces échecs, ne pouvaient imaginer un scénario similaire. Dans le but de s’assurer de ne pas revivre une énième déconvenue, la réflexion pour construire cette candidature et ce projet d’accueil des Jeux de 2024 a été radicalement différente.

Effectivement, cette nouvelle opportunité d'accueillir les JOP d'été a toujours été pensé avec, en son centre, les athlètes et le côté sportif, tout en redimensionnant sa gouvernance au niveau local. Ce changement de dimension, voulu pour se rapprocher au plus près des réalités du terrain, a donc incorporé de nombreux acteurs locaux partageant avec les comités de candidature, puis d’organisation, la volonté d’œuvrer ensemble.

Le projet commun que représente l'accueil d'un tel événement mondial a nécessité d'identifier et d’actionner de nombreux leviers d’actions, encore jusqu'à présent éparpiller au sein de différentes instances ou structures. Ils ont su, comme évoqué précédemment, se regrouper dès la candidature afin d’identifier et de mettre en commun la vision de chacun.

Dès l'obtention officielle de l'organisation des Jeux de 2024, les acteurs de la Seine Saint Denis ont continué d'identifier des leviers d'activation commun afin de se centraliser, notamment pour s'assurer que les engagements de la candidature dans le 93 soient tenus. Cette volonté de sauver les acquis de la candidature sur le territoire les a donc motivés, au même titre que la nécessité de travailler ensemble pour livrer l'événement dans des conditions parfaites, à se fédérer davantage.

*« La volonté de travailler ensemble elle y est, elle est affichée par tous. Il y a aussi la certitude qu'on ne peut pas avancer chacun dans notre couloir »* Céline Daviet

*« Les Jeux ont obligé ces acteurs-là à se regrouper et à se coordonner davantage pour être plus efficaces »* Mélanie Morgeau

*« C'est vrai que les Jeux ont quand même permis un dialogue super régulier entre plusieurs collectivités »* Laure Houpert

Cette volonté de travailler ensemble semble aujourd’hui être encore plus présente chez les protagonistes de Seine Saint Denis et d’autant plus à moins de deux ans de l’échéance finale.

Effectivement, le rapprochement de la date fatidique les à entrer dans une phase bien plus opérationnelle qu’auparavant, faisant ressortir la nécessité d’avancer en unité, afin de garantir la réussite générale du projet.

Ce ressenti est encore plus vrai au sein des collectivités territoriales qui reconnaissent sans détour qu’un travail individuel ne vaut pas grand-chose comparé à ce qui peut être fait collectivement.

Dans un contexte de chantiers permanents, dus à la construction des aménagements nécessaires aux Jeux, et d'un manque flagrant d'équipement sportif, l'ensemble des acteurs publics gravitant autour des Jeux dans le 93 se rassemblent afin d'intensifier leurs impacts. Ce rassemblement est à leurs yeux la seule solution viable pour répondre aux nombreuses problématiques de ce territoire. Rejoint également par le mouvement sportif, ainsi que certains partenaires économiques privés, montre ici aussi, sous l'objectif de rattraper le retard de la Seine Saint Denis, le rapprochement certains des acteurs locaux de ce territoire.

*« Maintenant que les jeux approchent, l'État et les collectivités, forcément, on veut tous aller dans le même sens. »*Mélanie Morgeau

*« Typiquement, quand l'Etat lance le plan 5 000 équipements, évidemment, il travaille plus particulièrement avec la Ville de Paris, la Seine-Saint-Denis et on essaie de mettre nos efforts en commun. »* Mélanie Morgeau

Néanmoins, malgré une réelle volonté d'œuvrer en union, répondant au constat que rien ne sera possible sans un travail conjoint, ainsi qu'un objectif commun de répondre aux nombreuses problématiques territoriales, chaque intervenant dispose quand même d'intérêt particulier donnant lieu à des stratégies différentes. En effet, selon la raison de vivre, les intérêts divergent même si le projet est bel et bien commun. Evidemment, les collectivités visent avant tout des retombées positives pour leur population, alors que les acteurs économiques pensent, quant à eux, d'abord à leur développement financier.

Concernant le mouvement sportif, il attend principalement de cet événement une hausse de la courbe de licenciés en club, qui décroît depuis plusieurs années.

Enfin, l'Etat s'intéresse au prestige de la France à la livraison de l'événement ainsi que des aspects de transport et de sécurité.

*« Les parties prenantes […] sommes mis dans un tout et sommes censés tous contribuer ensemble aux mêmes objectifs. Sauf qu'en réalité, nous avons tous des intérêts assez différents. »* Céline Daviet

Le phénomène de rapprochement des acteurs, touchés par l’organisation des Jeux de Paris 2024, ne date donc pas d’hier et a connu ses prémices lors de la phase de candidature. Depuis, ils n’ont cessé de développer des passerelles entre eux conscient de la nécessité d’avoir une démarche collective pour concrétiser tous les espoirs placés dans l’organisation de ces Jeux.

Pourtant, ces passerelles sont loin d’être simples à construire notamment à cause des intérêts divergents entre chaque type d’acteur. Le COJO, qui a tout intérêt à voir ces dernières se développer et se multiplier, est devenu au fur et à mesure un véritable accélérateur de rapprochement comme nous allons pouvoir l’aborder dans la partie suivante.

### **2.3.2 Le Comité d’Organisation des Jeux Olympiques Paralympiques de Paris 2024, un accélérateur de rapprochegbrment**

Le Comité d’Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 porte aujourd’hui de nombreux programmes et dispositifs visant à maximiser l’impact positif de leur événement pour les populations locales dans le cadre de sa stratégie d’héritage.

Cependant, ce rôle de leader, adopté par le COJO sur cette thématique, ne pourra pas continuer bien longtemps. Voué à disparaître fin 2024, il ne pourra plus l’assumer après cette échéance.

Ce constat, présent dans l’esprit des équipes de Paris 2024, à l’image de Slimane Tirera, les oblige à prévoir l’ensemble de leurs projets avec des consortiums à même de pouvoir les reprendre après leur dissolution. Cette nécessité de s’entourer est primordiale pour que leurs actions persistent dans le temps et bien après les Jeux. En s’entourant de partenaires, Paris 2024 initie donc de nouvelles collaborations entre les co-porteurs de projet qui seront donc intensifiés par la suite lorsque cette institution devra se retirer à la fin de l’olympiade en cours.

*" Nous, dans tous nos projets, il y a un consortium. "* Slimane Tirera

*« À chaque fois qu'on crée un nouveau dispositif, on travaille avec tous les acteurs, on les réunit et on échange avec eux »* Slimane Tirera

*« On ne fait rien sans nos parties prenantes extérieures, sans les collectivités, sans les pouvoirs publics, sans les forces associatives locales, sans le mouvement sportif. On fait tout ensemble et ça, c'est quelque chose de remarquable. »* Slimane Tirera

Pour Slimane Tirera le constat est clair, chaque projet lancé par Paris 2024 réunit de nombreux acteurs que ce soit pour sa conception ou sa mise en place.

Cela rejoint effectivement les observations tirées des six mois de stages effectués au sein de la Mission JOP de Plaine Commune. Effectivement, les nombreuses réunions de travail montées par Paris 2024 réunissaient toutes les parties prenantes très régulièrement, que ce soit dans le cadre du dispositif « Savoir nager », déployé en Seine Saint Denis, ou encore pour la Journée Olympique 2022. Ces nombreuses échéances donnaient par la suite lieu à de nouveaux échanges amenant parfois soit une croissance des projets soit l’éclosion de nouvelles actions conjointes.

Paris 2024 lance également des démarches pour lesquels il n'intervient pas directement mais oblige les acteurs, voulant y participer, à également monter des consortiums.

Effectivement, dans le cadre de son fond de dotation et de son appel à projets Impact 2024, tous ceux souhaitant répondre, et donc obtenir finalement une subvention, doivent obligatoirement concevoir une gouvernance basée sur un consortium d'intervenants différents. Cette obligation donne lieu à des montages inédits entre des acteurs qui n'auraient pas essayé auparavant de collaborer. De plus, les nouvelles collaborations issues des consortiums amènent souvent à la conception de nouveaux dossiers avec les mêmes protagonistes lorsque cela se passe bien.

Au sein des consortiums, nous trouvons dans la majorité des cas des collectivités, avec le mouvement sportif, mais il y a également d'autres acteurs comme ceux de la culture ou même du social (centre d'aide à l'enfance, ESAT…) qui se glissent également dans certaines propositions. Leur apparition permet donc de faire gagner en compétence et efficience les projets tout en développant les relations entre intervenants d'horizons différents.

*« On a plusieurs axes ; un avec le monde sportif, un avec les acteurs publics, donc, collectivités compris, et un avec les structures loi 901, les associations d'intérêt général." »* Slimane Tirera

Étant donné son influence et l'étendue de l’impact de son événement, le COJO permet également le rapprochement de personne sur des projets où il ne s’investit pas forcément. Cela a pu être le cas pour l’EPT Plaine Commune dans le cadre de sa volonté de déployer du design actif au sein de l’espace public des villes qu’il représente. Paris 2024 a pu fournir à Plaine Commune des contacts d’intervenants investis dans cette thématique facilitant leur démarche d’insertion de ce genre de dispositif sur leur territoire. Cette mise en contact aurait certes pu être faite sans l’aide du COJO mais la temporalité n’aurait sûrement pas été la même.

En parallèle, grâce à ses relations privilégiées avec ses partenaires économiques, le COJO arrive à tirer de certains d’entre eux un investissement financier dans leurs dispositifs.

Comme nous l’explique Slimane Tirera, cette année la Française des Jeux finance la construction d’équipements sportifs de proximité sur les territoires français en lien avec le dispositif national de l’ANS.

Destinée aux collectivités labellisées terre de jeux, cette initiative va bénéficier à la Seine Saint Denis à travers la ville de l'Ile Saint Denis qui devrait se voir doter de ce dispositif financé par ce partenaire des Jeux.

Rejoignant l'idée de la nouvelle gouvernance du sport, le COJO vient ici de rapprocher les collectivités territoriales des grands acteurs du monde économique français qui sont une source de financement potentiel pour le monde sportif.

*« La Française des Jeux abonde cette année pour la première fois des projets d'aménagement en lien avec le dispositif des 5 000 équipements de l'ANS et d'autres sponsors vont peut-être venir abonder dans ce sens également »* Slimane Tirera

Cependant, la réussite de cette démarche d’impulsion de nouvelles relations entre les acteurs locaux, notamment en Seine Saint Denis, n’était pas gagnée d’avance.

En effet, Slimane Tirera ne l’a pas caché lors de son entretien, de réelles difficultés ont été rencontrées dans les premiers temps de vie du COJO pour réunir des acteurs d’horizons différents notamment en raison de calendriers très discordants. De plus, il nous a également confié avoir ressenti que beaucoup d’entre eux avaient du mal à se projeter sur l'événement il y a encore quelques années, freinant donc leur investissement. En parallèle, le COJO a manqué de proposition, dites clés en main, pour les protagonistes qu’il souhaitait toucher, ce qui les a refroidis plus qu’autre chose.

Pour Slimane Tirera, la transition s'est faite après les Jeux de Tokyo lorsque l’attention s’est tournée vers l'édition des Jeux de Paris. Bien plus structuré qu’auparavant, Paris 2024 a pu, dès lors, revenir avec des programmes déjà ficelés où les intervenants n'avaient plus qu'à s'investir facilitant leurs efforts pour aller les chercher.

On sent bien à travers ce ressenti que pour réunir des acteurs d’horizons différents autour d’initiative collective, il est nécessaire d’avoir un objectif à court terme partagé par tous et des propositions claires à leur faire. Sans ces deux aspects, il semble donc complexe de les réunir.

Similairement, on peut s'interroger sur la poursuite de l'engagement de certains partenaires économiques du COJO dans des initiatives locales sans le projet des Jeux de Paris 2024 pour les motiver. À juste titre, Paris 2024 est un facteur de rapprochement entre différents acteurs locaux mais ce phénomène est principalement dû à leur événement et non à leur seule vision stratégique. De plus, le caractère éphémère du COJO se retrouve également dans les relations qu’il crée entre eux avec un énorme risque d’essoufflement sans l’impulsion de cet interlocuteur central.

Pour conclure cette sous partie, portant sur le rôle du COJO dans le développement des relations entre différents acteurs de la Seine Saint Denis, il semblait important de compléter notre réflexion avec le ressenti des collectivités territoriales de ce territoire.

Comme le reconnaît clairement Mélanie Morgeau, de la Délégation aux Grands Evénements et aux Jeux Olympiques de ce département, ils ont réussi à rassembler tous les interlocuteurs touchés par la problématique du Savoir Nager dans le 93 afin de permettre l'installation de bassin temporaire l'été, et la création de créneaux d'apprentissage de natation sur le territoire.

De plus, elle reconnaît également que, sans eux, il n’y aurait pas eu les mêmes moyens financiers pour ce projet tout en sachant pertinemment que cet aspect conditionne bien souvent la réussite de celui-ci.

Enfin, Martin Citarella rappelle que l'enjeu n'est plus de se faire des contacts, car ils sont déjà établis, mais qu’il faut faire maintenant en sorte qu'ils survivent à la fin des Jeux en 2024.

*"Ils ont bien joué leur rôle d'intermédiaire [...] sur le Savoir Nager, ils ont mis autour de la table les collectivités, la FFN, l'ANS,"* Mélanie Morgeau

*"Aujourd'hui, les contacts sont établis, ils sont globalement bons et l'enjeu sera plutôt de les garder d'ici à 2024 "* Martin Citarella

### **2.3.3 Des acteurs imprévus attirés par les Jeux**

Depuis de nombreuses années maintenant, à travers notamment le traité de Lisbonne de 2009, l’Europe reconnaît au sport des facteurs d’insertion et d’intégration sociale.

Pourtant, les milieux sportifs et sociaux peinent à œuvrer ensemble et ne développent que très peu de passerelle entre eux. Cependant, on apprend, lors de l’entretien réalisé avec Mélanie Morgeau, que l’arrivée des Jeux sur le territoire de la Seine Saint Denis a amené les interlocuteurs du handicap à s’intéresser aux possibilités que pourrait leur offrir le sport. Cet éclair de lucidité provient très certainement de la lumière que mettent les Jeux sur le para-sport qui suscite un intérêt inédit sur ce domaine. À la vue de cet intérêt soudain, l’espoir d’un développement à long terme de relations entre les acteurs du mouvement sportif et ceux du handicap est tout à fait permis.

*" Les acteurs du handicap [...] avec les Jeux, ils se rendent compte que le sport un outil d'inclusion sociale, et que donc pour les personnes en situation d’handicap, pratiquer du sport [...] c'est ce qui fait qu'on est et qu'on appartient à une même société "* Mélanie Morgeau

Au-delà de ces acteurs de l'handicap, c'est bien toute la thématique de l'insertion par le sport qui connaît une croissance. Thématique très représentée au sein de l'appel à projets du fond de dotation de Paris 2024, elle est également devenue un sujet majeur dans les dynamiques sportives en Seine Saint Denis. Ces dernières, qui engendrent de nombreux projets, tendent à devenir le nouveau visage des stratégies du département en matière d'emploi et d'insertion professionnelle. Plus qu'un nouvel axe d'intervention, le sport gagne ici un nouvel vecteur de développement avec de nombreuses potentialités de collaborations transversales.

*« L'insertion par le sport, c'est le gros sujet qui explose »* Mélanie Morgeau

*"tous les acteurs de l'insertion qui s'intéressent au sport disent [...] Ah en effet, c'est super, le sport, c'est un super outil d'insertion"* Mélanie Morgeau

Comme évoqué dans la première partie de ce mémoire de recherche, l'EPT Plaine Commune est aujourd'hui au centre des stratégies d'héritage des Jeux de Paris 2024 amenant cet acteur public à s'investir dans des domaines où il n'intervenait pas, ou très peu, tel que l'éducation ou encore le développement du sport.

Son domaine d'intervention s'est donc vu s'agrandir avec l'arrivée des JOP engendrant de multiples relations inédites. Parmi ces nouvelles relations, nous pouvons citer celles avec l'Éducation Nationale, dans le cadre de programmes tel que « Adopte un arbre » ou pour la SOP, les ambassades étrangères dans l'ambition de développer des projets d'échanges internationaux, ou encore avec le mouvement sportif puisque la compétence sport n'est pas le spectre de Plaine Commune.

*"On s'est tissé un réseau d'acteurs qui vont bien au-delà des compétences de Plaine Commune"* Laure Houpert

*"on a des contacts avec des ambassades autour des JO"* Laure Houpert

Avec l'arrivée de la nouvelle directrice de la Culture au sein de Paris 2024, et le lancement officiel de l'olympiade culturelle, de nombreuses propositions mélangeant art et sport sous de multiples angles ont été montés par des intervenants culturels locaux.

Même si les Jeux sont souvent l'occasion de vivre un rapprochement entre le milieu de la culture et celui du sport dans le pays hôte, le contexte français ne laissait que peu d'espoir dans cette sphère. En effet, le domaine de la culture, souvent vu en opposition voir même en compétition avec le milieu sportif, n'a pas l'habitude d'être invité lors des grands événements sportifs internationaux. C'est également vrai à l'inverse, nous ne voyons pas de sport lors du festival de Canne ou d'Avignon.

Paris 2024 lui-même ne devait pas avoir de grosses attentes dans ce domaine au vu du budget alloué à sa Direction de la Culture qui dépasse à peine les 12 millions d'euros. Pourtant sur le territoire de la Seine Saint Denis et à Plaine Commune, territoire de la culture et de la création au sein du Grand Paris, les propositions foisonnent. Ce phénomène a même poussé à une réflexion interne sur la création d'une ligne budgétaire afin de soutenir financièrement ces projets innovants dans notre pays. Malgré donc les à priori, et le petit budget du COJO dans ce domaine, les acteurs culturels locaux montrent aujourd’hui une dynamique très forte pour le sport.

Pour résumer cette partie, il était évident de reprendre une phrase très forte prononcée par Mélanie Morgeau, qui en quelques mots permet de résumer l'influence qu'ont les Jeux sur les politiques publiques actuellement. En effet, pour elle, les Jeux ont poussé les acteurs publics à opérer un croisement entre leurs différentes politiques publiques en conséquence de l'arrivée dans leur sphère de nouveaux protagonistes éloignés du sport mais intéressés par les Jeux. L'influence des Jeux a donc fait revenir des acteurs jusqu'à aujourd'hui non impliqués dans les initiatives sportives poussant à une hybridation des politiques sportives entreprises.

*"Les Jeux poussent à l'hybridation aussi des politiques"* Mélanie Morgeau

## 2.4 Le Cadre et la temporalité Olympique, un frein important

Comme nous venons de le voir, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 permettent aujourd'hui le rassemblement de nombreux acteurs locaux qui tentent tous, à leur manière, de tirer du positif de cet événement.

Cette volonté, jumelée à des intervenants qui se rendent compte des potentialités du sport dans leur domaine, en grande partie sous l'influence des Jeux de Paris 2024, donne un second souffle au milieu sportif qui voit ses possibilités d’extension se multiplier.

Les acteurs touchés par les JOP, dans l’obligation de se réunir régulièrement et de collaborer ensemble, ont développé de nombreuses passerelles entre eux pour maximiser leurs forces dans la gouvernance des Jeux et gagner en efficience et efficacité.

Néanmoins, ceux qui n’ont pas été concernés directement par l'accueil des JOP, sont aussi attirés par ces derniers venant grossir ce réservoir d'interlocuteurs habitués à œuvrer et coopérer. Cet important phénomène va pouvoir redessiner les potentialités de l’ensemble de ces acteurs, issu d’horizons différents, impossible jusque-là, empêchant la réalisation de projets et actions conjointement menées entre eux.

Paris 2024, au cœur de toutes les dynamiques engendrées par les JOP, s’engage également dans ce sens. En effet, à travers une démarche d’intervention menée avec l’ensemble de ces parties prenantes, le COJO devient un véritable accélérateur et même un facilitateur d’échanges. Dans ces conditions, un climat de travail est donc en train de s’installer boostant les possibilités de coopération à l’avenir.

Néanmoins, le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques, régit par le CIO, impose de nombreuses contraintes et entraine l’exclusion de protagonistes qui auraient pourtant eu la légitimité de s’investir.

Dans cette seconde partie, nous allons étudier le cadre Olympique, régit par la charte Olympique du CIO, qui fixe les conditions d’organisation des Jeux et mouvement olympique. Celui-ci, a bien des égards, peut s’avérer être un frein dans l’évolution des relations entre certain types d’acteurs bien particulier. De plus, la temporalité très éphémère de l’évènement introduit des participants voués à disparaitre mettant en danger la continuité des relations créées à l’occasion des Jeux.

Nous aborderons donc cette partie en nous concentrant, dans un premier temps, sur l’exclusion des acteurs économiques de nombreux projets, notamment à cause des lois sur la marque olympique. Puis, dans un second temps, nous nous pencherons sur les difficultés que peut avoir le mouvement sportif pour s’impliquer dans les dynamiques des Jeux et sur le ressenti des autres intervenants à leur sujet. Avant, enfin, de nous intéresser aux nombres très important d’interlocuteurs, dont certains sont voués à disparaitre au sein des relations entreprises en lien avec les Jeux, qui posent une véritable interrogation sur leur continuité.

### **2.4.1 Les lois olympiques et l’exclusion des acteurs privés du sport**

Cette première sous partie, illustrant les freins que peut induire le cadre Olympique, porte sur l’exclusion des participants économiques dans l’élaboration de projets en lien avec les Jeux et leur image.

En effet, la majorité de ces derniers interrogés ont instinctivement parlé des acteurs économiques privés lorsque la question posée portait sur le type de ceux avec lequel ils avaient du mal à interagir.

Conscient des enjeux autour de la marque et de l’image Olympique, les collectivités territoriales comme Plaine Commune ont énormément de mal à embarquer des acteurs économiques dans leurs projets se privant donc de sources de financement non négligeable.

Pourtant, l’envie ne manque pas du côté des entreprises du territoire, qui dès le début du projet de Paris 2024, ont manifesté leur intérêt et leur envie de rejoindre des projets locaux en lien avec les JOP. Le réel problème sont les lois Olympiques instaurant une situation de monopole pour les partenaires de Paris 2024 qui ont accepté de participer financièrement à l’événement.

*« Avec les partenaires économiques, la difficulté que nous avons, ce sont les droits d'exclusivité des partenaires de Paris 2024. Du coup, cela nous décourage un peu de mobiliser le monde économique.»* Céline Daviet

*« Au tout début des Jeux, nous, nous avions plein d'entreprises qui voulaient absolument être dans l'aventure, sauf qu’à chaque fois qu'on voulait les associer, on se heurtait au fait qu'on n'a pas droit d'associer leur image à celle des Jeux. »* Céline Daviet

De plus, les solutions à ce problème ne sont pas légions. En effet, les seules marges de manœuvre qui existent sont la négociation avec le COJO, au niveau des élus, ou avec TES, Territoires d’Evénements Sportifs, réunissant les collectivités hôtes des Jeux afin d’avoir une plus grande force de frappe. Pourtant, cette solution n’a pour le moment pas encore porté ses fruits. Mais les espoirs ne sont pas éteints puisque ce genre de négociations a déjà entrainé des revirements de situation dans d’autres domaines.

Quoi qu’il arrive, si le positionnement du COJO, et donc du CIO, ne bouge pas, les collectivités vont devoir faire des choix sur ce qu’elles peuvent proposer et ce qui doit être réduit pour des raisons financières. Ces choix auront de lourdes conséquences pour Paris 2024, notamment dans le cadre des lieux dé célébration. Un point sur lequel est très attendu le COJO et qui reste entièrement à la charge des intervenants publics.

*« Cela fait pas mal de temps qu’on demande à Paris 2024 qu'ils assouplissent un tout petit peu ces règles. Mais c'est vrai que, pour le moment, ce sont des acteurs qu'on peut difficilement mobiliser sur les Jeux à cause de ces questions d'exclusivité du CIO »* Céline Daviet

Autrement, le seul autre moyen de se défaire de cette situation est de passer par le Mécénat afin d’arriver à trouver quand même des financements sans nécessairement associer l’image du donateur et celle des Jeux. Malheureusement, l’image des Jeux est la principale raison et motivations des acteurs économiques pour s’investir financièrement. Enlever cette contrepartie reviendrait à perdre quasiment tous les prétendants.

En parallèle, Mélanie Morgeau nous rappelle également que les Collectivités, principal financeur des projets en lien avec les Jeux aux côtés du COJO, n’ont en aucun cas l’habitude de ce genre de démarche. Cet aspect conditionne forcément leur potentialité dans ce domaine et peut faire partie des explications sur les raisons de l’absence de participants économiques privés dans les montages financiers des dispositifs lancés en lien avec les Jeux.

*« On peut trouver d'autres manières, via du Mécénat, pour financer les programmes d'accompagnement des Jeux, les programmes héritages. Mais, ne donner aucune possibilité aux acteurs économiques qui vont s'impliquer d'avoir une visibilité, c'est quand même délicat » Céline Daviet*

*« Les recherches de financements privés, finalement, ce qu'on peut appeler du Mécénat, du marketing, tout ça, on le fait assez peu, on le fait assez peu parce qu'on ne sait pas faire. » Mélanie Morgeau*

Pour conclure, nous allons pouvoir évoquer l’implication des partenaires de Paris 2024 dans leurs événements officiels où ils sont libres de s’impliquer ou non.

Premier cas de figure avec la Journée Olympique 2022, en Seine Saint Denis pour laquelle seul Décathlon a décidé de s’activer dans le cadre de l’événement. Cette occasion unique de créer, enfin, du lien entre ces partenaires économiques presque inatteignables, et les acteurs locaux en Seine Saint Denis, n’aura donc pas pu se concrétiser.

De plus, ces absences notables ont également éveillé des doutes sur les ambitions d’activation de ces interlocuteurs sur le territoire du 93 pendant les Jeux et notamment sur les sites de Célébration. En dépit de leurs absences, cet événement n’a pas pu voir d’autres intervenants économiques, non partenaires, se déclencher toujours à cause des lois Olympiques créant un sentiment de frustration général.

En parallèle, le COJO, qui a choisi la place de la Bastille à Paris pour organiser sa première journée Paralympique début octobre, a récemment annoncé la participation d’au minimum 10 sponsors pour cet événement. Les sponsors peuvent donc tout à fait choisir de s’activer à certains moments, et pas à d’autres, sans craindre de perdre leur part de marché même si c’est au détriment d’un territoire qui aurait bien besoin de financeur privé pour l’aider à rattraper son retard sportif.

### **2.4.2 Le mouvement sportif, entre sous-représentation et déconnection avec le projet de Paris 2024**

Le mouvement sportif français, caractérisé depuis de nombreuses années par un manque de professionnalisation et une addiction au bénévolat, a aujourd'hui du mal à se saisir de l'opportunité des Jeux pour se développer.

Ce constat, très tranché, avancé par Mélanie Morgeau, provient principalement de l'absence des acteurs sportifs séquano-dionysiens dans les démarches entreprises par ceux du public en lien avec les Jeux. De plus, le mouvement sportif de Seine Saint Denis semble encore aujourd'hui avoir du mal à se relever de la crise sanitaire du covid 19, bien loin de l'horizon des Jeux de Paris 2024.

Cela nous renvoie au principe d'intérêts divergents au sein des parties prenantes des Jeux de Paris 2024. Ici le mouvement sportif semble préoccupé par des enjeux de survie et de restructuration post crise covid, et non de répondre aux possibilités qu'offrent les Jeux comme c'est le cas pour les acteurs publics.

*« J’ai l'impression que le mouvement sportif [...] est encore très atomisé et que parfois, il n'est pas dans ces enjeux-là. Il est plutôt dans des enjeux de survie post covid »* Mélanie Morgeau

*« On voit bien le constat entre, d'un côté les collectivités qui veulent vraiment se servir de l'évènement pour dynamiser leur action, le monde économique qui a du mal à se positionner mais qui est quand même bien aidé du coup par les collectivités, et un monde de sportifs qui reste complètement en parallèle et qui n'arrive pas à saisir parce qu'effectivement il a des priorités qui lui sont propres et qui font qu'on ne peut peut-être pas forcément comprendre, nous, de nos yeux. »* Mélanie Morgeau

Dans les nombreux projets et dispositifs lancés en Seine Saint Denis, dans le cadre des Jeux, les acteurs du mouvement sportif ne sont que très peu à la conception du projet. L'élaboration des projets, bien souvent initiée par les collectivités territoriales, ne se font pas en lien avec lui, ou alors ce n'est qu'en présence du CDOS.

L'intervention des clubs et associations sportives, véritables lieux de pratique du sport, se rapproche nettement de celui d'un prestataire à qui on demande d'intervenir sur une action bien précise. Cependant, lorsque l'on regarde le système d'organisation du sport fédéral français, leur intervention est en tant que dispensateur de la pratique sportive. Leur organisation est tournée vers cet objectif, avant tout, alors que les comités départementaux et régionaux, parfois inclus dans les consortiums de certains projets, sont davantage dans l'organisation et la gestion de cette pratique sportive.

Les compétences de ces comités se rapprochent nettement de ce qui est demandé au co porteur de projet justifiant donc l'absence des clubs et associations sportives à ce niveau-là. Les attentes placées envers ses protagonistes peuvent donc être nuancées au regard du contexte d'organisation du sport français.

Le CDOS est le seul interlocuteur présent régulièrement en Seine Saint Denis lors des grandes instances de travail car, pour Martin Citarella, si l'on devait introduire l'ensemble du tissu associatif, il y aurait des chances que tout le monde prenne peur et s'enfuit.

Pour lui, n’avoir qu'un seul interlocuteur arrange tout le monde sachant qu’ensuite tout redescend dans les comités et club. De plus, d'après Martin Citarella, le timing laissé, entre le moment où la ville hôte est choisie, et la date de l'événement, ne permet pas d'impliquer l'ensemble des intervenants sportifs locaux. L'argument de leur absence n'est donc pas le signe qu'ils ne s'investissent pas sur les Jeux, à ces yeux, mais est plutôt une réponse aux contraintes imposées par le cadre olympique.

*"Allez dire à Paris 2024, ou à la SOLIDEO, ou peut-être même en interne chez vous, qu'il faut aller consulter tout le bazar des clubs sportifs, ils vont avoir peur. Alors que si vous leur amenez un interlocuteur représentant tout le monde, là ils sont contents"* Martin Citarella

D'autre part, si l'on regarde la manifestation en elle-même, que constituent les Jeux Olympiques et Paralympiques, on s'aperçoit aux premiers abords qu'elle est régie au niveau international.

En effet, le mouvement sportif français n'a pas son mot à dire dans le choix et la conception des épreuves puisque ces aspects sont gérés par les fédérations internationales et le CIO. Même l'acteur majeur de ce mouvement, le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) est mis sur le banc de touche puisque c'est Paris 2024 qui s'occupe de l'aspect athlète et organisation des compétitions avec sa Direction des Sports.

A partir de là, il paraît compliqué d'attendre des acteurs sportifs locaux qu’ils s’engagent dans des projets annexes alors que leurs homonymes nationaux ne sont pas inclus dans la gouvernance des Jeux de Paris 2024. En abordant ce point, Martin Citarella pousse la réflexion sur le cadre des Jeux qui n'intègrent pas directement le mouvement sportif local même celui où se situent les sites de compétition.

La Journée Olympique 2022 s'est préparée dans le même contexte que celui de l'organisation des Jeux de Paris 2024. En effet, c'est aux fédérations nationales et au CNOSF que Paris 2024, à travers l'agence d'événementiel Aimko chargée de l'organisation, s'est adressé pour prévoir les stands d'initiations aux sports olympiques qui se sont déroulés ce jour-là.

Les clubs locaux, notamment de Saint Denis, n'ont été que très peu mobilisés et s'ils l'ont été ce n'était que pour assurer l'encadrement de ces initiations. C'est donc, encore une fois, à une autre échelle, que s'est déroulée la conception de cet événement ne permettant pas aux intervenants locaux de développer leurs relations et de tirer la chose de cette expérience malgré une manifestation locale voulue à destination des populations de Seine Saint Denis.

Le contexte du mouvement sportif paralympique français semble encore plus inquiétant ne permettant pas d'espérer un impact des Jeux de Paris 2024 sur sa structuration et son développement interne. A l'échelle de la Seine Saint Denis, les attentes devraient être plus dans une mise en lumière des problématiques des acteurs locaux du para sport dans l'espoir d'une prise de conscience et d'une réaction générale.

Dans une optique de restructuration de la gouvernance sportive française, l'héritage le plus concret que pourrait apporter les JOP de Paris 2024, à ce milieu, serait donc de l'aider à se structurer dans l'optique de trouver sa place dans la réorganisation du mode de fonctionnement du paysage sportif français.

*« c'est encore plus fort dans le monde du para sport. Nous, on a un projet qui s'appelle « Prisme », un équipement sportif en conception universelle, hyper accessible pour tous les handicaps. Et on a un mal fou à embarquer le monde du parasportif parce qu'en fait, il n’est pas bien structuré. »* Mélanie Morgeau

En définitive, les attentes qui ont été placées dans le mouvement sportif français semblent être, sans doute, disproportionnées par rapport aux compétences des acteurs de ce milieu.

De plus, le cadre particulier des Jeux, qui imposent de nombreuses contraintes, ne permet pas aux intervenants sportifs locaux de la Seine Saint Denis de s’investir pleinement dans les démarches initiées par les Jeux de Paris 2024. Leur articulation, au sein de leur gouvernance et de la constriction de l’héritage, ne se situe donc pas dans le même contexte que la nouvelle gouvernance du sport en France.

Ces aspects, très révélateurs sur le contexte territorial du sport fédéral dans le 93, sont une source intéressante de questionnement pour la mise en place de cette nouvelle gouvernance.

### **2.4.3 La multiplication des interlocuteurs et la présence d’acteurs voués à disparaître**

Le sujet des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 a poussé de nombreux acteurs publics, mais aussi privé, à se structurer davantage autour de cette problématique afin de répondre aux nombreux besoins de l’événement tout en participant aux dynamiques territoriales.

En effet, sur six personnes interrogées dans le cadre de ce mémoire de recherche, cinq ont un poste exclusivement dédié au JOP. De plus, le recrutement de nouveaux collaborateurs, sur la question de l’accueil des Jeux, s’est également accompagné par la création de Directions, ou Missions, dédiés à ces sujets dépossédant les traditionnelles Directions des Sports de toutes interventions sur les Jeux.

Martin Citarella, habitué à échanger avec ces Directions des Sports depuis de nombreuses années, comme avec l’ensemble du mouvement sportif, a donc eu du mal au début à être repérer par ces nouveaux interlocuteurs. L’inverse de ce constat est également vrai, les nouvelles équipes constituées, avec en ligne de mire les Jeux, ont également dû identifier l’ensemble de leurs contacts locaux. Le mouvement sportif local du 93 les a donc vu se multiplier par deux dans les collectivités territoriales avec d’un côté le sujet sportif traditionnel et de l’autre celui de l’accueil des Jeux.

*« Le département a créé la Délégation aux Grands Evénements et au JOP, vous, à Plaine Commune, la Mission JOP »* Martin Citarella

*« Il y a des référents Jeux Olympiques à peu près partout, mais souvent, on se rend compte que ces référents JOP ne sont pas toujours issus du sport [...] Pour moi, je trouve que cela a pu parfois poser un peu de problème pour l'identification des acteurs »* Martin Citarella

D’autre part, l’impact qu’ont les Jeux de Paris 2024 dépassent largement le cadre du sport et ont poussé les collectivités territoriales à recruter des profils répondant à ces enjeux, au même titre que les autres acteurs qui ont créé des directions dédiées aux Jeux, comme Décathlon par exemple. En effet, les personnes, composant aujourd’hui ces différents services consacrés aux JOP, sont loin de toutes provenir du milieu sportif comme peut être le cas dans les Directions des Sports traditionnelles.

Ce phénomène peut laisser un goût amer aux travailleurs du sport traditionnel qui voyaient sûrement l’arrivée des Jeux comme un boom professionnel, alors, qu’au final, de nombreuses opportunités leur passent sous le nez. Martin Citarella parle même, indirectement, de l’omni présence d’anciens étudiants de l’école Science Po aux détriments d’autres formations dites plus « sportives » comme les STAPS.

« Je pense qu'il y a un souci plus structurel dans le fait que les Jeux, et là, je ne parle pas tellement de Paris 2024, je parle plutôt des collectivités, ont un petit peu échappé au sport » Martin Citarella

Par ailleurs, à l’image de Paris 2024, et de la Société de livraison des ouvrages olympiques SOLIDEO, l’ensemble des directions et services, créés dans le cadre des Jeux de Paris 2024, sont voué à disparaitre quelques temps après la fin de l’événement.

Cette caractéristique importante amène de nombreuses problématiques car la majorité des collaborations qui sont aujourd’hui créées dans le cadre des Jeux sont avec ces acteurs. Les habitudes de travails, qui sont en train de se créer, sont donc entre des interlocuteurs qui vont être dissouts peu de temps après la manifestation, ne laissant donc que des infimes traces d’héritage à l’organisation du sport en France.

De plus, la place vide, laissée après la disparition de ces services, risquent également de déséquilibrer l’organisation du sport notamment en Seine Saint Denis ou ce genre d’acteurs sont légion.

## 2.5 La gouvernance des Jeux de Paris 2024, la première étape de la déclinaison de l’Agence Nationale du Sport en Seine Saint Denis ?

Cette dernière partie de notre raisonnement va nous permettre de nous repositionner dans le contexte de ce mémoire de recherche, à savoir l’articulation des acteurs de la nouvelle gouvernance du sport dans la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024.

En d’autres termes, celle-ci va revenir sur la déclinaison territoriale de la nouvelle gouvernance du sport en s’intéressant en détail sur les liens directs et indirects qu’elle a avec la gouvernance des Jeux, notamment au niveau de la Seine Saint Denis.

Notre première partie, portant sur l’impact des Jeux, sur les relations entre les intervenants en lien avec la nouvelle gouvernance du sport en France sur le territoire de la Seine Saint Denis dans le cadre de la construction de l'héritage de cet événement, nous a permis de mettre en lumière trois grands principes.

En effet, nous avons tout d’abord pu nous rendre compte que les Jeux sont un sujet qui permet de tisser de nombreux liens et d’initier des collaborations dans le cadre de projet conjoint. Mais également que le COJO joue un rôle central dans ces rapprochements et que de nombreux protagonistes, provenant de milieux très éloignés de l’objet même des Jeux, sont aujourd’hui attirés par ces derniers, impliquant donc des acteurs inédits dans un système de gouvernance tourné vers un projet à dominante sportive.

Pour ce qui est de la seconde partie, portant sur le cadre olympique, qui peut représenter un frein important à une bonne articulation des acteurs de la nouvelle gouvernance du sport en France, elle nous a également permis de mettre en évidence deux principes importants sur ce sujet :

* En premier lieu, ce cadre olympique, régit par de nombreuses lois inscrites dans la charte olympique, a tendance à exclure le monde économique, ou en tout cas les acteurs qui ne le financent pas en tant que sponsor, tout comme le mouvement sportif local qui n’est presque pas touché par le projet général des Jeux de Paris 2024 ;
* En second lieu, les besoins des Jeux très transversaux ont nécessité la création de nombreux interlocuteurs et acteurs temporaires dédiés à cette manifestation, ne permettant pas de miser véritablement sur les relations et collaborations initiées dans le cadre des JOP sur le long terme.

L’ensemble de ces constats vont maintenant nous permettre, pour cette troisième et dernière partie de notre argumentation, de pouvoir tout d’abord nous rendre compte que la déclinaison territoriale de la nouvelle gouvernance du sport en Seine Saint Denis ne semble pas être encore lancée à pleine vitesse, et qu’elle n'a en tout cas aucun lien évident avec la gouvernance des JOP de Paris 2024.

Dans un second temps, nous allons être amené à nous apercevoir que la gouvernance à pourtant de nombreux aspects identiques à celle voulu par le gouvernement Macron pour le sport français, malgré des objectifs clairement différents.

Enfin, nous clôturons notre raisonnement en abordant la complexité que va représenter la transition constituant un axe d'héritage des JOP important pour le territoire de la Seine Saint Denis qu'il faut prévoir dès maintenant.

### **2.5.1 Une déclinaison territoriale de l’ANS en Seine Saint Denis sans lien direct avec le projet Olympique et ses dynamiques**

Le lancement de la déclinaison territoriale de la nouvelle gouvernance du sport en Ile de France, puisque c’est à l’échelle des régions que cela se déroule, opéré fin 2021, début 2022, n’a pour le moment rien changé dans l’organisation du sport en Seine Saint Denis. En effet, ce territoire et ses acteurs vivent au rythme des Jeux de Paris 2024 reléguant au second plan les questions de changement de gouvernance du domaine sportif.

A l'inverse de la déclinaison nationale, que tous les professionnels du sport ont bien identifié, avec la création de l'Agence Nationale du Sport et de ces deux pôles, le premier pour le sport pour tous et le second destiné au haut niveau, les conférences régionales du sport sont encore remplies de mystères pour les intervenants interrogés.

Cependant, ces derniers, tous issus du secteur des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, n'ont pas vocation, au vu de la temporalité de leur structure de travail, à s'investir dans cette déclinaison territoriale de l'ANS. En effet, les interlocuteurs attendus au sein des conférences régionales du sport sont plutôt ceux du monde sportif, ce qui peut expliquer la méconnaissance des ceux interrogés sur ces sujets.

Néanmoins, les nombreuses relations et collaborations qui ont éclos, avec l'arrivée des Jeux, auraient sans doute pu être une bonne source d'inscription pour cette nouvelle gouvernance territoriale du sport. Il y aurait donc eu un réel intérêt d'inclure davantage les acteurs de la gouvernance des Jeux afin de partager leur expérience avec ceux du monde traditionnel du sport.

*« il y a une instance qui réunit les acteurs au niveau national. Cependant, au niveau local, je ne sais pas comment ça redescend »* Mélanie Morgeau

*« Moi, je connais très mal les conférences régionales, mais peut-être qu'il y a vraiment là des possibilités de faire évoluer aussi les relations entre acteurs. »* Céline Daviet

*« Moi, je vois bien la gouvernance JO, j'en ai une bonne vision, c'est une gouvernance assez abondante. Mais je ne vois pas se mettre en place une gouvernance du sport avec des collèges »* Mélanie Morgeau

Par ailleurs, l'Agence Nationale du Sport a du mal à être vue par les professionnels, travaillant aujourd'hui des Jeux de Paris 2024, comme pouvant être l'instance qui va remplacer le COJO, et donc assurer la continuité de ces programmes d'actions et dispositifs.

L'avantage qu'à le COJO, et qui lui permet d'assurer un rôle à la fois d'organisateur des Jeux, de coordinateur des projets annexes ainsi que de facilitateur de collaboration, est tout simplement l'ampleur de son territoire d'intervention.

En effet, si l'on regarde, Paris 2024 se concentre quasiment exclusivement sur les territoires accueillant un site olympique ou paralympique, alors que l'ANS est une entité nationale ne pouvant se centraliser exclusivement sur la région parisienne et Marseille.

Au niveau territorial, aucun nouvel acteur n'a été créé de peur de complexifier encore un peu plus le mouvement sportif local préférant donc des conférences, certes, source d'un renforcement des relations, mais ne présentant pas les caractéristiques adéquates pour reprendre les dispositifs conjointement menés par divers acteurs.

*« Paris 2024 fait aujourd'hui ensemblier de fait. Mais demain, est-ce que l’ANS peut jouer ce rôle d’ensemblier ? »* Céline Daviet

En parallèle de la mise en place des conférences régionales du sport, il est également question de conférences régionales des financeurs du domaine sportif dans la stratégie autour de la déclinaison territoriale de la nouvelle gouvernance du sport

Néanmoins, le périmètre de ce deuxième type de conférence est encore très flou pour les acteurs locaux de Seine Saint Denis et notamment ceux investis sur les Jeux. Le besoin d'établir des liens, entre la gouvernance des Jeux et celle autour de la déclinaison territoriale de l'ANS, permettrait de résoudre certains questionnements autour de la pérennisation des sources de financement sur certaines thématiques.

C'est notamment le cas pour le fond de dotation de Paris 2024 qui finance des projets utilisant le sport à des fins sociales, ou le dispositif « Savoir nager » qui permet de rattraper les retards dans ce domaine sur de nombreux territoire dont celui du 93.

*« Outre la gouvernance, comment pérennise-t-on les moyens financiers ? Cela renvoie à l'idée qu'il faut créer des fonds de dotation pour les collectivités. Voilà comment on fait pour que ça se pérennise » Mélanie Morgeau*

Actuellement, la gouvernance des Jeux, accompagnée de ses dynamiques territoriales construites par l'ensemble des acteurs locaux, se fait donc à l'écart de la mise en place des conférences régionales du sport et des financeurs.

Dans le contexte d'une volonté partagée par l'ensemble des interlocuteurs qu'il faut sauvegarder les relations et dispositifs co-portés par différents acteurs évoqués précédemment, un rapprochement des instances, des acteurs de nouvelles gouvernances territoriales du sport et celle des Jeux, pourrait donc permettre de clarifier de nombreuses interrogations.

Nous serons amenés à étudier ce point dans les prochaines sous parties mais il semblait nécessaire d'aborder ce point après avoir constaté dans les lignes précédentes l'absence de lien entre la déclinaison territoriale de l'ANS et la gouvernance des Jeux.

Pourtant, pour certains intervenants interrogés, comme Alexandra Vuckovic, si la déclinaison territoriale de l’ANS avait eu lieu d’une manière plus intrusive dans l’organisation du Jeux, cela aurait pu avoir des conséquences sur leur bonne organisation. Laisser les équipes entièrement engagées sur les JOP de Paris 2024, en dehors d'un changement de la gestion du sport, apparaît donc comme étant une nécessité pour assurer la livraison de l'événement ainsi que ses programmes annexes.

### **2.5.2 Une gouvernance similaire avec certains objectifs communs mais des périmètres différents**

L'annonce de l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été à Paris en 2024 a été le déclencheur de la volonté de réformer le système de gouvernance du sport français.

Partant des constats, que nous avons pu étudier précédemment, que le sport était régi en France selon un modèle datant d'une autre époque, pas du tout adapté à l'organisation de plus importante manifestation sportive du monde, le gouvernement Macron a voulu profiter de ce gros projet pour embarquer l'ensemble des acteurs du sport français afin de revoir leur coordination au niveau national et territorial.

Le sujet des Jeux, qui mobilise le mouvement sportif français comme aucun autre projet, a été vu comme un terrain d'étude avec, en son centre, le COJO qui, comme Slimane Tirera nous l’a bien expliqué, a repris en son sein la vision collégiale de l'ANS.

En effet, on retrouve au centre de son Conseil d'administration 3 collèges d'acteurs que sont le mouvement sportif, la société civile ainsi que ceux publics (Etat et collectivités), sans oublier les partenaires économiques qui ne sont certes pas membre du CA de Paris 2034, mais détiennent quand même à une vraie place dans sa gouvernance. Ce modèle n'est pas sans rappeler celui de l'Agence Nationale du Sport basé sur 4 collèges représentant l'ensemble des intervenants du mouvement sportif français.

Par ailleurs, le COJO, financé par de nombreuses parties prenantes comme ses partenaires économiques, l'Etat ou encore le Comité International Olympique, peut être considéré comme un modèle pour l'ANS à ce niveau-là. En effet, si l'instance au sommet de la nouvelle gouvernance du sport s’est constituée autour du modèle de celle-ci, c'est avant tout pour lui permettre de recevoir des financements externes dans le but que son fonctionnement soit un jour financé par l’ensemble de ses membres.

Cette volonté de financement croisé se retrouve également dans sa déclinaison territoriale avec les conférences des financeurs conçues pour permettre le cofinancement de projets par ses membres, mais également par des acteurs externes qui pourraient être intéressés. Ici encore, ce mode de fonctionnement se rapproche énormément de celui de Paris 2024, et de ses grands dispositifs, comme son fond de dotation, le programme « Savoir nager », ou encore les appels à projets en lien avec l'olympiade culturelle tous co-porté financièrement par plusieurs acteurs venant d'horizons différents.

De plus, l'Agence Nationale du Sport, et les COJO de Paris 2024, ont également des objectifs similaires dans le domaine du développement de la pratique physique et sportive sur le territoire français. Que ce soit en matière d'augmentation du nombre de pratiquants, que du taux d'équipements sportifs, tous deux misent sur la collaboration de leurs membres pour mettre plus de sport dans la vie de français. Plusieurs aspects et thématiques similaires sont mis en avant par ces deux instances dans le cadre de cette volonté.

En premier lieu, nous retrouvons bien sûr l’éducation et l’insertion par le sport, deux thématiques qui permettent à la fois une hausse de l’activité physique et sportive et des avancées sociales. Ensuite, l’ANS et le COJO partagent également une vision similaire concernant les publics éloignés de la pratique sportive qu’il faut arriver à remobiliser. Tous deux identifient plusieurs publics cibles, comme les personnes en situation de handicap, les femmes, les enfants ou encore les séniors, et axent leurs dispositifs autour d’eux.

Enfin, le thème de la transition écologique du sport est également une problématique principale des axes stratégiques d’intervention de l’ANS et de Paris 2024 qui souhaitent accompagner le mouvement sportif français dans cette transition.

En parallèle, même si nous n'avons pas pu nous en rendre compte durant la rédaction de ce mémoire de recherche, tous les acteurs, qu'ils soient issus du public, du privé, ou même du mouvement sportif, auraient tout intérêt à voir les athlètes français rapporter de nombreuses médailles garantissant aux yeux du grand public un sentiment de réussite de l'événement. En effet, au-delà des livraisons techniques, sécuritaires et financières de l'événement, le grand public attend principalement que les ressortissants français réussissent des exploits retentissants hissant le drapeau tricolore en haut du classement des médailles.

De plus, l'obtention de nombreuses médailles, de la part des équipes de France, assurerait à coup sûr des moments de fêtes mémorables des populations françaises assurant donc à Paris 2024 des célébrations réussies sur l’ensemble du territoire.

L'Agence Nationale du Sport partage également cet objectif puisqu'elle s'est vu confier la mission d'améliorer le rang de la France au niveau international. Avec son pôle haute performance, et à l'aide de sa stratégie dénommée « Ambition Bleue » vouée à permettre à la France de briller lors des Jeux de Paris 2024, et bien au-delà, vise donc au même titre la réussite des équipes de France aux compétitions olympiques et paralympiques.

Cependant, malgré ces nombreux objectifs communs, l’Agence Nationale du sport et Paris 2024, et leurs membres respectifs, ne partagent pas du tout le même périmètre d’intervention.

C’est tout d’abord le périmètre d’acteurs touchés qui n’est pas du tout similaire entre ces deux instances puisque, d’un point de vue géographique, Paris 2024 ne s’intéresse qu’aux territoires hôtes de sites olympiques et non à l’ensemble du territoire métropolitain et d’Outre-Mer.

Similairement, Paris 2024, dans le but de simplifier les prises de décision et les arbitrages, a dès le départ de la candidature mis en place une gouvernance très resserrée ne permettant pas à tous les intervenants touchés par l’événement de s’impliquer dans son organisation. Sur le territoire de Plaine Commune, ce constat est illustré par l’absence de représentant dans les villes de Saint Ouen, l’Ile Saint Denis et La Courneuve aux instances de pilotage malgré leur statut de villes hôtes.

De plus, la gouvernance des Jeux ne s’adresse pas aux mêmes interlocuteurs que la nouvelle gouvernance du sport, même si les acteurs sont les mêmes. Cela nous renvoie à la distinction entre les Directions traditionnelles des sports, les Délégations aux grands événements et aux JOP. Ce constat est encore plus fort sur un territoire comme la Seine Saint Denis qui accueille, depuis de nombreuses années, beaucoup de grandes manifestations internationales, et qui s’est donc structurée dans ce sens avec une distinction entre le sport et les organisations sportives de grande ampleur.

*« Dès le début, la gouvernance de Paris 2024 se voulait assez resserrée »* Céline Daviet

En outre, les Jeux Olympiques et Paralympiques ont un programme bien précis définissant les sports dits « olympiques et paralympiques », créant ainsi une distinction avec les autres pratiques sportives qui ne font pas partie de l’événement.

Nous ne retrouvons donc pas l’ensemble des pratiques sportives au sein de cette manifestation, et donc forcément de sa gouvernance, à l’inverse de l’Agence Nationale du Sport qui, elle, s’intéresse à l’ensemble des sports et de leurs pratiquants.

De plus, comme évoqué précédemment, le monde économique se retrouve également à l’écart de cet événement et de sa gouvernance puisqu’il n’y a que quelques acteurs choisis selon leurs capacités d’investissement financier.

Ce renouvellement de la gouvernance du sport, initié donc en parallèle de l'organisation des Jeux de Paris 2024, aurait tout intérêt à essayer de se rapprocher de la dynamique engendrée par l'accueil de ce GESI au vu des nombreux objectifs communs. Ce rapprochement pourrait permettre de s’inspirer des bonnes pratiques en identifiant les difficultés afin de les résoudre par la suite.

La différence de périmètre d’intervention serait bien évidemment à prendre en compte dans la reproduction des bonnes pratiques, mais elle n’empêche, en aucun cas, la nouvelle gouvernance du sport et sa déclinaison territoriale de s’inspirer de celle des Jeux et de ses dynamiques.

### **2.5.3 Une transition complexe à prévoir dès aujourd’hui**

L’ensemble des entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire se sont tous soldés par la même question : « quels seraient d’après vous les bons réflexes à adopter dès maintenant pour conserver les bonnes pratiques initiées par les Jeux dans le contexte de la mise en place d’une nouvelle gouvernance territoriale du sport ? ».

Cette question nous a permis, dans un premier temps, de nous rendre compte que la transition entre le projet olympique, rythmant le territoire de la Seine Saint Denis actuellement, et la déclinaison territoriale de l’Agence Nationale du Sport, risque d’être très complexe à gérer.

En effet, outre la disparition de nombreux acteurs simultanément, à savoir les Directions dédiées aux JOP, le COJO ou encore la SOLIDEO, il risque d’y avoir de nombreux mouvements de salariés entre les différentes instances de la gestion du sport locale et nationale. Cette mobilité importante de salariés, notamment ceux qui travaillaient sur les Jeux et qui vont devoir retrouver un autre emploi après la fin de l'événement, va venir compliquer encore plus l’installation de cette nouvelle gouvernance.

De plus, pour Céline Daviet, l’anticipation est sûrement la clé de voûte qui pourrait assurer une bonne transition de gouvernance des Jeux qui dynamise l’ensemble du territoire et ses interlocuteurs. Celle-ci doit, tout d’abord, se faire au niveau des collaborateurs travaillant aujourd’hui sur les Jeux et leur probable migration vers d’autres opportunités professionnelles.

Il y a un donc réel besoin que les interlocuteurs des jeux transmettent l’ensemble de leur ressenti et observations aux équipes qui resteront sur le territoire, et qui prendront place au sein de la nouvelle gouvernance du sport en Seine Saint Denis. Sans cette transmission, la sauvegarde de l’ensemble des bonnes pratiques, qui auront pu voir le jour, ou être intensifiées pendant les Jeux, ne pourra être assurée.

*« Si chacun retourne dans ses fonctionnements précédents, ça sera raté »* Céline Daviet

*« Cela dépendra beaucoup de la capacité des acteurs qui ont été impliqués à vraiment passer ce témoin à d'autres »* Céline Daviet

D’autre part, comme nous avons pu le voir précédemment, le COJO représente aujourd’hui un espace de rencontres et de collaborations pour de nombreux intervenants locaux, et sa disparition risque d'entraîner la suppression de cet espace. Anticiper la disparition de l'acteur central, qui aura permis la création de nombreuses nouvelles relations et collaborations, paraît primordiale afin de trouver de nouveaux moyens d'échanger.

Cette anticipation pourrait passer, par exemple, et comme le préconise Alexandra Vuckovic, par la rédaction de guide retraçant la méthode et le modèle d'organisation des Jeux pour s'en inspirer plus tard dans d'autres projets. Ce genre de documentation permettra également de mettre en avant les bonnes pratiques ainsi que les pièges à éviter pour construire des collaborations durables entre acteurs locaux.

Passer par l'écrit permet de dépasser le facteur humain, qui stocke dans sa mémoire tout ce qu'il a vécu durant l'organisation des Jeux. Une fois que ces guides auront pu être rédigés et édités, la sauvegarde de l'information ne sera plus dépendante des collaborateurs qui auront œuvré sur ce sujet, évitant ainsi le risque de tout perdre en cas de départ de certaines personnes.

Pour Laure Houpert, cette prévision pourrait commencer dès maintenant avec une réflexion autour du rôle de chaque structure, et acteur, sans la prédication des dispositifs et projets en cours. Un des grands objectifs des équipes de l'Impact et Héritage, d'après Slimane Tirera, est d'ailleurs d'arriver à trouver des points de chute de leur dispositif phare comme leur fond de dotation.

*« Anticiper le fait que le COJO va disparaître, que les acteurs vont se positionner différemment, qu'il y aura plus les espaces de travail transversaux, que nous n’aurons plus le but aussi de réussir les JO. Donc on risque d'avoir un certain trou d'air. »* Céline Daviet

*« ça serait bien d'arriver à se projeter après les Jeux sur la gestion de l'héritage, en essayant de savoir quelle structure, quelle gouvernance, quels moyens nous aurons après les Jeux »* Laure Houpert

En plus de l'anticipation qui permettra d'éviter les "c'est trop tard, c'était avant qu'il aurait fallu y penser", il y a donc un réel enjeu de capitaliser l'ensemble des changements, évolutions ou encore amplifications qui auront pu avoir lieu grâce aux Jeux de Paris 2024.

De plus, si ces mouvements de travailleurs représentent un risque si aucune anticipation n'est prise en amont, et qu'aucun travail de mise à l'écrit du vécu des Jeux n'est fait, ils n'en seraient pas un si ces étapes sont respectées, au contraires ces mouvements peuvent également participer à la sauvegarde des bonnes pratiques.

En effet, Slimane Tirera voit les 4 000 salariés de Paris 2024 comme une force, voire même un héritage immatériel, qui vont aller répandre la vision de la gouvernance des Jeux de Paris 2024, très similaire à celle de l'ANS, auprès d'autres acteurs. Ils pourront alors à coup sûr partager leur expérience avec leurs nouveaux collègues, et donc élargir les principes de collaborations régulières et de co portage de projets.

*« Capitaliser sur les méthodes de travail, même si c'est assez difficile à faire, car il est vrai que lorsqu’on a réussi à faire bouger les lignes, c'est assez difficile de le théoriser car les personnes le vivent. Mais si les gens s’en vont et font autre chose, alors on risque de perdre ça aussi »* Céline Daviet

*« Les 4 000 salariés de Paris 24 sont un héritage immatériel qui va être donné à tout un tas de structures [...] Ils vont faire vivre la flamme des Jeux où qu'ils soient »* Slimane Tirera

Pour conclure notre argumentation autour de la problématique introduite au début de ce mémoire, la phrase de Mélanie Morgeau, reprenant l'enjeu d'articulation qui doit être fait entre la gouvernance des Jeux, et la déclinaison territoriale de l'ANS en Seine Saint Denis, illustre bien les besoins de continuité et déchaînement qui doivent être traités.

En effet, afin d'éviter de perdre toutes les bonnes habitudes et pratiques de travail qui ont été prises grâce aux Jeux, il est nécessaire que ces deux gouvernements s'enchaînent sans accrocs. Une fois encore, nous revenons ici au besoin d'anticiper ce changement dans le but qu'il se déroule sans problème.

*« Idéalement, il faudrait que la nouvelle gouvernance prenne le relais de la gouvernance des Jeux »* Mélanie Morgeau

# Conclusion

Ce mémoire de recherche, rédigé en parallèle de la clôture d’un cursus universitaire, achevé par une année de Master 2 Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives, ainsi que d’un stage de six mois au sein de la Mission JOP de Plaine Commune, nous a permis de nous plonger au cœur de l’articulation des acteurs en lien avec la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024 en Seine Saint Denis.

En effet, le choix du COJO de localiser une grande partie de l’héritage laissé par leur événement sur ce territoire, a engendré de nombreuses dynamiques territoriales et collaborations entre acteurs locaux au même moment que la déclinaison de la nouvelle gouvernance du sport en France à l’échelle locale.

La superposition de ces deux phénomènes de gouvernance, avec d’un côté celle des Jeux, très ancrés localement en Seine Saint Denis, et de l’autre, la déclinaison de l’ANS dans les territoires, nous ont amené à nous interroger sur l’articulation des intervenants touchés par ces deux objets.

Pour arriver à traiter ce sujet, nous avons tout d’abord fait le choix de nous arrêter sur un état des lieux des savoirs, des questionnements et des connaissances sur les sujets de la nouvelle gouvernance du sport, du concept d’héritage et de la stratégie adoptés dans ce domaine par Paris 2024.

Cette première partie, très théorique, nous aura servi à situer le contexte de notre étude tout en analysant les différentes dynamiques et phénomènes inhérents à notre problématique de départ. Puis, une fois celle-ci terminée, nous avons pu nous concentrer sur la réponse à l’interrogation que nous nous sommes imposée dans le cadre de ce travail de recherche.

Cette étape a débuté par le choix des méthodes de récoltes de données, ainsi que la présentation de l’ensemble des interlocuteurs interrogés, permettant de présenter notre méthodologie de recherche et son contexte.

Dans l’enchainement de ces deux parties, nous avons donc pu débuter notre argumentation issue des entretiens réalisés, ainsi que des observations récoltées dans la cadre du stage effectué au cœur de l’éco système des Jeux de Paris 2024, sur le territoire de la Seine Saint Denis plus particulièrement.

Cette argumentation, réfléchie en trois grands axes, a tout d’abord démontré que les Jeux de Paris 2024 est un projet qui rapproche et fait travailler, ensemble, les interlocuteurs locaux de Seine Saint Denis.

A la table de travail, instaurée par cet événement, siègent une bonne partie des protagonistes de la nouvelle gouvernance du sport. Cela a été souhaité par le gouvernement Macron, jumelé à l’influence et l’intervention du COJO sur le territoire, accélérant de fait leur rapprochement autour de projets conjoints. Elle aura même réussi à attirer des acteurs imprévus dans les dynamiques territoriales instaurées par l’accueil des Jeux de Paris 2024.

Le deuxième grand axe de notre argumentation nous a, par la suite, conduit à constater que le cadre olympique représente néanmoins un frein important pour certains types d’acteur qui n’ont pas autant d’opportunité qu’ils auraient pu le penser.

C’est notamment le cas des intervenants privés du sport, soumis aux lois Olympiques imposant des situations de monopole, ainsi que du mouvement sportif local qui n’est pas véritablement inclus dans l’événement, et qui souffre encore aujourd’hui d’un manque de structuration et de professionnalisme.

De plus, la multiplication des interlocuteurs, et la présence d’acteurs voués à disparaitre, sont également des facteurs importants du cadre olympique qui ne jouent pas en la faveur d’un développement des relations, et collaborations, des intervenants locaux de la nouvelle gouvernance du sport dans les territoires.

Enfin, la troisième et dernière grande partie de notre développement nous a permis de nous resituer dans le contexte de la mise en place de la déclinaison de la nouvelle gouvernance du sport, en Seine Saint Denis, en interrogeant ses liens avec la gouvernance des Jeux de Paris 2024 sur ce territoire.

Nos résultats démontrent une déconnection totale entre cette déclinaison et les dynamiques territoriales engendrées par les Jeux de Paris 2024 dans le 93, malgré deux systèmes de gouvernance similaires. Cette similarité, du point de vue des acteurs et des objectifs communs que ces deux types de gouvernance partagent, présentent de nombreuses opportunités dans la transition qui se déroulera à la fin des Jeux entre la gouvernance de l’événement et celle voulue par l’ANS au niveau local.

Cependant, de nombreux facteurs sont à prendre en compte ce qui risquent de complexifier un tant soit peu cette transition.

Pour nous rattacher à notre problématique qui cherche à savoir ***« Comment s’articulent les*** ***acteurs locaux de la nouvelle gouvernance du sport en France dans la construction de l’héritage immatériel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, en Seine Saint Denis, et plus particulièrement sur le territoire de Plaine Commune ? »***, nous pouvons avancer plusieurs éléments de réponse.

En effet, nous pouvons tout d’abord affirmer que les acteurs locaux de la Seine Saint Denis, et du territoire de Plaine Commune, s’articulent autour de projets et dispositifs conjointement portés. Cette articulation, portée notamment par l’investissement de Paris 2024 sur ce territoire, accélère nettement ces phénomènes créant de véritables dynamiques territoriales autour et entre les intervenants locaux de la Seine Saint Denis.

Néanmoins, cette articulation aurait pu être plus forte et en englober plus si le cadre olympique n’était pas aussi contraignant.

Les dynamiques territoriales en lien avec les Jeux de Paris 2024, qui mobilisent pleinement certains acteurs de la nouvelle gouvernance du sport comme les comités sportifs, les collectivités ou encore les services de l’Etat, ont néanmoins plus de mal à embarquer les interlocuteurs locaux du mouvement sportif ainsi que l’ensemble du monde économique. Ce n’est donc qu’une partie d’entre eux qui sont aujourd’hui en train de ressortir grandi du point de vue de leurs relations et collaborations.

Enfin, l’articulation entre les acteurs locaux de la Seine Saint Denis de la nouvelle gouvernance du sport, grâce à la construction de l’héritage des Jeux de Paris 2024 sur leur territoire, donne de nombreux axes de réflexion dans le cadre de la transition à venir à la fin de l’événement.

Les relations et collaborations développées peuvent être remises dans la déclinaison de l’ANS sur le territoire du 93 qui présente des objectifs communs à celle des Jeux. Cependant, pour cela, un rapprochement entre ces deux thématiques et leurs interlocuteurs est primordial afin d’anticiper une transition qui s’annonce donc très complexe.

Pour clôturer ce développement, il parait important néanmoins de nuancer notre travail à travers quelques limites observées dans le cadre de nos recherches.

Tout d’abord, les observations faites et rapportées dans ce mémoire sont vraies, aujourd’hui, mais peuvent potentiellement être amenées à évoluer dans les deux ans qu’ils restent avant le début des Jeux Olympiques en juillet 2024.

En effet, cette dernière ligne droite va pousser les intervenants à développer une vision très opérationnelle qui va sans doute les obliger à se concentrer sur les enjeux de livraison de l’événement. De plus, la crise économique, que nous traversons actuellement, va sûrement entraîner des conséquences et devoir obliger à des choix et priorisations de l’intervention de certains d’entre eux.

Enfin, ce mémoire de recherche a réuni des interlocuteurs de tous les collèges de l’ANS, sauf ceux du secteur privé, que nous n’avons pas réussi à toucher dans le cadre de cette étude. Le point de vue d’un acteur de ce milieu aurait pu mettre en lumière d’autres effets et facteurs.

# Bibliographie :

### **Ouvrages :**

CHAIX, PIERRE, 2018, Les Jeux olympiques de 1924 à 2024 : impacts, retombées économiques et héritage, ,Meylan Paris: Éditions Campus ouvert, L'Harmattan , 2018 ;

CHARRIER, DOMINIQUE ; JOURDAN, JEAN, ENSEIGNANT EN SCIENCES DU SPORT ;BOURBILLERES, HUGO, DJABALLAH, MATHIEU ; PARMANTIER, CHARLOTTE, 2019 L'impact social des grands événements sportifs internationaux : processus, effets et enjeux l'exemple de l'Euro 2016, Charrier, Dominique [1961-...] ; Jourdan, Jean, enseignant en sciences du sport ;Bourbillères, Hugo, 1990- ... ;Djaballah, Mathieu ;Parmantier, Charlotte, 1983-..., Lacenas: les Éditions du Bionnay , DL 2019 ; 2019

### **Articles :**

PATRICK BAYEUX, Mars 2021, LA PLACE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LA NOUVELLE GOUVERNANCE DU SPORT, Consultant, Enseignant chercheur, Docteur en sciences de gestion

PATRICK BAYEUX, Mars 2021L’AGENCE NATIONALE DU SPORT, , Consultant, Enseignant chercheur, Docteur en sciences de gestion

PATRICK BAYEUX, Mars 2021LES 3 PÉRIODES DE L’ORGANISATION DU SPORT EN France, , Consultant, Enseignant chercheur, Docteur en sciences de gestion

PATRICK BAYEUX, Mars 2021ORGANISATION DU SPORT EN FRANCE : APPROCHE HISTORIQUE, , Consultant, Enseignant chercheur, Docteur en sciences de gestion

[CECILE COLLINET](https://www.cairn.info/publications-de-C%C3%A9cile-Collinet--8026.htm), [PIERRE-OLAF SCHUT](https://www.cairn.info/publications-de-Pierre-Olaf-Schut--12340.htm), 2020, L’héritage social des Jeux olympiques, , Dans [Movement & Sport Sciences](https://www.cairn.info/revue-movement-and-sport-sciences.htm) [2020/1 (n° 107)](https://www.cairn.info/revue-movement-and-sport-sciences-2020-1.htm), pages 1 à 2

EVRARD, BARBARA ; JALLAT, DENIS JURIS, 2021, [Paris 2024, vitrine d’une gouvernance partagée : Le test réel d’un modèle multi-acteurs de gestion du sport français ?](https://focus.universite-paris-saclay.fr/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_hal_shs_oai_HAL_hal_03594837v1&context=PC&vid=33PUP_VU1&lang=fr_FR&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any%2Ccontains%2Ch%C3%A9ritage%20Paris%202024&offset=0&pcAvailability=false), éditions, Dalloz, Jurisport : la revue juridique et économique du sport, 2021-12-10, p.26-28

Alexia GIGNON & Marie DELAPLACE, 2021, « Préparation de Paris 2024 - Tourisme et image des quartiers populaires en Seine-Saint-Denis», *Bulletin de la Société Géographique de Liège* [En ligne], 76 (2021/1) - Tourisme et patrimoine dans l'espace urbain : repenser les cohabitations, 103-120

MICHAËL ATTALI, 2019, LES DÉFIS DE L’HÉRITAGE DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES De la croyance aux possibilités IRIS éditions | « Revue internationale et stratégique » 2019/2 N° 114 | pages 127 à 137, juin 2019

JACQUES CHEVALLIER,2021, UNE AGENCE POUR LE SPORT. Le sport au carrefour des droits. Mélanges en l’honneur de Gérald Simon 2021, pp.31-42, 2021.

BORIS LEBEAU, 2018 « Les Jeux olympiques de 2024 : une chance pour le Grand Paris ?

JEAN-MICHEL MARMAYOU, 2015, LE CONTRAT DE ” VILLE HOTE ” POUR LES JEUX ˆ OLYMPIQUES. mathieu maisonneuve. Droit & olympisme - Contribution `a l’´etude juridique d’un ph´enom`ene transnational, PUAM, 2015, 978-2-7314-0972-7.

ANDREA ACIOLI, 2021, RIO 2016 ET PARIS 2024: UNE REFLEXION SUR L'HERITAGE DES JEUX OLYMPIQUES,

MARC PERELMAN, 2018, VICTOIRE SPORTIVE OU DÉFAITE URBAINE ?, , Presses Universitaires de France, 2018/2 N° 22 | pages 15 à 17,

Charly Machemehl, Luc Robène, De Boeck, 2014, L'OLYMPISME ET LA VILLE. DE LA CANDIDATURE À L'HÉRITAGE, Supérieur, « Staps » 2014/3 n° 105 | pages 9 à 21

HUGO BOURBILLÈRES, MICHEL KOEBEL, 2020, LES PROCESSUS DE CONTESTATION DANS LE CADRE DES CANDIDATURES DES VILLES EUROPÉENNES AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES 2024 EDP Sciences | « Movement & Sport Sciences » 2020/1 n° 107 | pages 17 à 29

MATHYS VIERSAC, MICHAËL ATTALI, 2021, DISCUTER L’HÉRITAGE SOCIAL ET CULTUREL DES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS. UNE REVUE DE LITTÉRATURE INTERNATIONALE De Boeck Supérieur | « Staps » 2021/4 n° 134 | pages 113 à 136

COLIN MIEGE, 1997, Les institutions sportives, Paris, PUF (2e éd. corrigée), PIERRE MULLER, avril 1985, « Un schéma d’analyse des politiques sectorielles », Revue française de science politique, vol. 35, no 2, p. 165-189.

JEAN-PAUL CALLEDE, 2002, LES POLITIQUES DU SPORT EN FRANCE Presses Universitaires de France | « L'Année sociologique » 2002/2 Vol. 52 | pages 437 à 457

GILDAS LOIRAND, 2011, L'ÉTAT ET LE SPORT EN FRANCE De l'intervention autoritaire à la démission, Éditions du Croquant | « Savoir/Agir » 2011/1 n° 15 | pages 11 à 18

JACQUES CHEVALLIER, 2021, UNE AGENCE POUR LE SPORT. Le sport au carrefour des droits. Mélanges en l’honneur de Gérald Simon 2021, pp.31-42

BARBARA EVRARD, DENIS JALLAT, 2021, Paris 2024, vitrine d'une gouvernance partagée : le test réel d'un modèle multi-acteurs de gestion du sport français ?, Jurisport 2021, n°225, p.26

JEAN DAMIEN LESAY, octobre 2020, Conférences régionales du sport : un décret, beaucoup de questions, Localtis, site internet de la Banque des Territoires

ANNE-LISE QUIOT, 15 décembre 2020LE FONCTIONNEMENT DES CONFÉRENCES RÉGIONALES ET FINANCEURS DU SPORT, , Placedupro.com, Terrains de sports

FREDERIC SANAUR, 2020, L’AGENCE NATIONALE DU SPORT, NOUVEL ACTEUR MAJEUR DANS L’ÉCOSYSTÈME DU SPORT FRANÇAIS L’Association du Corps Préfectoral et des Hauts Fonctionnaires du Ministère de l’Intérieur | « Administration » 2020/3 N° 268 | pages 17 à 18

### **Rapports :**

Nouvelle gouvernance du sport, rapport de Laurence Lefèvre et Patrick Bayeux, Aout 2018, Ministère Des Sports

La Seine-Saint-Denis : entre dynamisme économique et difficultés sociales persistantes, Insee Analyses Ile De France, N°114, février 2020

RAPPORT D’INFORMATION FAIT au nom de la commission de la culture, de l’éducation et de la communication (1) par la mission d’information sur les nouveaux territoires du sport (2), Par MM. Claude KERN et Christian MANABLE, Sénateurs, novembre 2019

LES INTERCOMMUNALITÉS FRANCILIENNES ET LE SPORT, Qu’en est-il au 1er janvier 2019, Institut Régional du Sport, Avril 2019

La trame active, ludique et sportive, schéma d’intention sur Plaine Commune, Institut Régional du Sport, octobre 2021

Mission relative au modèle sportif français : état des lieux des relations entre l’état et le mouvement sportif, Fabien Canu, Olivier Keraudren, Ministère des sports, Inspection générale de la jeunesse et des sports, décembre 2017

Dossier de Candidature de Paris 2024, Comité de Candidature de Paris 2024

Plan héritage et durabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, COJO PARIS 2024

Synthèse du Plan et du Rapport Héritage et Durabilité de Paris 2024, COJO PARIS 2024, 2021

RAPPORT DURABILITÉ ET HÉRITAGE , COJO PARIS 2024, AOÛT 2021

Agence Nationales du sport ANS, Repères historiques, Comité d’histoire des ministères chargés de la Jeunesse et des Sports, Ministère de l’Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports, Février 2021

Portrait de territoire N°1, Plaine Commune, L’Observateurs des Communes, Avril 2021

### **Sites internet :**

Site du Ministère du sport et des Jeux Olympiques et Paralympiques, Organisation en France, dossier principaux acteurs, <https://www.sports.gouv.fr/organisation/organisation-en-france/principaux-acteurs/>

Site de la Conférence Régionale du Sport en Ile De France, <https://crds-idf.fr/>

Barcelone 1992 : un modèle d'héritage olympique, Comité international Olympique, 14 juin 2019, <https://olympics.com/cio/heritage/barcelone-1992/barcelone-1992-un-modele-d-heritage-olympique#:~:text=La%20nouvelle%20marina%20construite%20pour,une%20%C3%A9cole%20de%20voile%20locale.&text=Les%20rocades%20%E2%80%93%20le%20plus%20important,Barcelone%20imm%C3%A9diatement%20apr%C3%A8s%20les%20Jeux>

Site de Paris 2024, LÉGUER UN HÉRITAGE, <https://www.paris2024.org/fr/leguer-un-heritage/>

Site de Plaine Commune, dossier JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES - PARIS 2024, <https://plainecommune.fr/paris2024/>

Site de la Région Ile De France, Paris 2024 : la construction du village des médias est lancée, juillet 2022 <https://www.iledefrance.fr/paris-2024-la-construction-du-village-des-medias-est-lancee>

Site de l’Agence Nationale du Sport, <https://www.agencedusport.fr/>

Wikipédia, Agence nationale du sport, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Agence_nationale_du_sport>

Wikipédia, Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_d%C3%A9partemental_de_la_Seine-Saint-Denis>

Wikipédia, Seine-Saint-Denis, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Seine-Saint-Denis>

Insee, Dossier complet département de la Seine Saint Denis (93), <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-93#consulter-sommaire>

Département de la Seine Saint Denis, Que fait le département pour moi ? <https://seinesaintdenis.fr/departement>

ALEC Plaine Commune, Présentation du Territoire, <https://www.alec-plaineco.org/le-territoire/presentation-du-territoire>

Plaine Commune, Qui sommes-nous ?, <https://plainecommune.fr/qui-sommes-nous/>

L’Ile Saint Denis, Communauté d’agglomération Plaine Commune, <https://www.lile-saint-denis.fr/ma-vile/plaine-commune/>

Wikipedia, Etablissement public territorial Plaine Commune, <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tablissement_public_territorial_Plaine_Commune>

CDOS 93, Présentation, <http://www.cdos93.org/le-cdos>

CNOSF, Les comité départementaux et sportifs (CDOS), <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/6208-les-comits-dpartementaux-olympiques-et-sportifs---cdos.html>

### **Ressources documentaire :**

Dossier fiches héritage JOP Paris 2024 sur le territoire de Plaine Commune

Plan d’accompagnement du projet Olympique et Paralympique, conseil départemental de la Seine Saint Denis

### **Présentations :**

Présentation du rapport Gouvernance du sport par Patrick Bayeux devant le Comité régional olympique et sportif d’Ile de France, 11 et 20 décembre 2018 (support power point)

Présentation de l’Agence Nationale du Sport par Karim Herida, Délégué Interministériel Adjoint aux Jeux Olympiques et Paralympiques, devant la promotion 2022 du master Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives de l’Université Paris Saclay, le 3 décembre 2021 (support power pont + prise de note)

1. Hitler en Allemagne, Franco en Espagne, Mussolini en Italie… [↑](#footnote-ref-1)
2. loi Avice du 16 juillet 1984 [↑](#footnote-ref-2)
3. Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l’action publique territoriale et d’affirmation des métropoles [↑](#footnote-ref-3)
4. Rapport sur la Nouvelle gouvernance du sport, Laurence Lefèvre et Patrick Bayeux, Aout 2018, Ministère Des Sports [↑](#footnote-ref-4)
5. Barget E. & Gouguet J-J., « Réflexions méthodologiques sur l’évaluation économique de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France », Revue européenne de management du sport n°18 [↑](#footnote-ref-5)
6. Éric Barget, Maître de Conférences HDR, Université de Limoges, OMIJ-CDES [↑](#footnote-ref-6)
7. Alain Ferrand, Professeur des Universités, Université de Poitiers, CEREGE (EA 1722 [↑](#footnote-ref-7)
8. Barget E. & Gouguet J-J., « Réflexions méthodologiques sur l’évaluation économique de la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France », Revue européenne de management du sport n°18 [↑](#footnote-ref-8)
9. Dominique Charrier, Jean Jourdan, Hugo Bourbillère, Mathieu Djaballah, Charlotte Parmentier, « L’impact social des grands événements sportifs : des enjeux de définitionnels à une proposition de périmètre », L’impact social des grands événements sportifs internationaux : processus, effets et enjeux l’exemple de l’Euro 2016, Les éditions de Mionnay, 2019 [↑](#footnote-ref-9)
10. /11 Dominique Charrier, Jean Jourdan, Hugo Bourbillère, Mathieu Djaballah, Charlotte Parmentier, « L’impact social des grands événements sportifs : des enjeux de définitionnels à une proposition de périmètre », L’impact social des grands événements sportifs internationaux : processus, effets et enjeux l’exemple de l’Euro 2016, Les éditions de Mionnay, 2019 [↑](#footnote-ref-10)
11. [↑](#footnote-ref-11)
12. Aurélie Chamerois, Equinox Magazine, [Reportage] Pourquoi le Port de Barcelone est le plus pollué d’Europe ? 2019 [↑](#footnote-ref-12)
13. Olympic.org, Barcelone 1992 : un modèle d'héritage Olympique, 2019 [↑](#footnote-ref-13)
14. Commission d’étude des Jeux Olympiques, Rapport à la 115e Session du CIO, 5.2 Sites et installations, 2.01 recommandation, 2003 [↑](#footnote-ref-14)
15. Par exemple : Brice Guyart (double champion olympique de fleuret) au poste de Manager Engagement des Athlètes, Emmeline Ndongue (vice-championne olympique de basket) au poste de Manager Education ou encore Bruno Marie Rose (médaillé de bronze 4x100 aux Jeux de Seoul 1988) [↑](#footnote-ref-15)
16. Dossier de Candidature, Phase 1, Comité de Candidature de Paris 2024 [↑](#footnote-ref-16)
17. /18 Dossier de Candidature de Paris 2024, Comité de Candidature de Paris 2024 [↑](#footnote-ref-17)
18. [↑](#footnote-ref-18)
19. Dossier de Candidature de Paris 2024, Comité de Candidature de Paris 2024 [↑](#footnote-ref-19)
20. Les initiatives et actions correspondantes à chaque objectif sont néanmoins disponibles dans les annexes de ce présent mémoire de recherche pour compléter l’approche choisie ici [↑](#footnote-ref-20)
21. Les indicateurs de réussites de Paris 2024 dans le cadre de ses stratégies héritage et durabilités sont présentés sous forme de tableau des annexes de ce mémoire [↑](#footnote-ref-21)
22. Schéma disponible en annexe de ce mémoire [↑](#footnote-ref-22)
23. La proportion d’habitants dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté (1 026 euros par mois pour une personne seule) est deux fois supérieure à la moyenne nationale, INSEE [↑](#footnote-ref-23)
24. La population y a augmenté de 16 % entre 1999 et 2016, contre 10 % en France métropolitaine, INSEE [↑](#footnote-ref-24)
25. Hausses du nombre d’emploi de 15 % entre 1999 et 2010 et de 8 % entre 2010 et 2015, INSEE [↑](#footnote-ref-25)
26. la part des jeunes de moins de vingt-cinq ans est en 2015 la plus élevée de France métropolitaine (36 % de la population contre 30 % en France), INSEE [↑](#footnote-ref-26)