



Étude d'impact des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sur les pratiques et la coopération des professionnels de la Politique de la Ville en Île-de-France

Rapport

Rédigé par Nicolas LAURIOT DIT PREVOST, sociologue
consultant

Coordonné par les Centres de Ressources politique de la ville d'Île-de-France



Etude et rapport : Nicolas Lauriot dit Prévost, sociologue consultant - 06 33 16 88 05 - nldp@orange.fr



Coordination : Lamy Monkachi, Pôle ressources politique de la ville de Paris, Binta Songdé Diop et Teodora Rangelova, Pôle ressources ville et développement social, Alexandra Grintchi, Profession Banlieue, Sophie Correia, Ressources Urbaines

Photo de couverture : Photo de Xavier Praillet sur [Unsplash](https://unsplash.com)

Cette étude d'impact des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (JOP Paris 2024) a pour objectif d'interroger les pratiques professionnelles et les relations partenariales des acteurs de territoire œuvrant directement ou indirectement à la politique de la Ville.

Elle a été réalisée à la demande de la Préfecture de la Région d'Île-de-France et des Centres de Ressources Politique de la ville (CRPV) franciliens¹.

Les CRPV ont pour rôles principaux d'accompagner les professionnels du développement social urbain et en particulier de la politique de la ville et de mettre à leur disposition différentes ressources d'information, de documentation et de retours d'expériences visant à favoriser leur montée en compétences.

Avant d'aller plus loin, nous tenons à remercier toutes les personnes contributrices aux enquêtes et aux rencontres organisées dans le cadre de cette étude.

Table des matières

Contexte de la mission.....	5
Objectifs de la mission d'étude d'impact.....	6
Nos axes d'études d'impact et nos questionnements	6
Méthode et modalités d'enquête	7
Calendrier de la mission d'étude d'impact	8
LES RÉSULTATS ET ESTIMATION DE L'IMPACT	9
Des impacts variables selon les territoires et les statuts des acteurs	9
L'impact sur le quotidien professionnel	11
L'impact sur les liens avec les publics	12
Impact sur la programmation	13
Impact sur les compétences et la coopération	17
Une typologie des relations entre acteurs face à la dynamique JOP se dessine	23
Quel héritage de la dynamique JOP pour les acteurs de la politique de la ville dans leurs pratiques professionnelles ??	24
Quelle perception par les professionnels à propos d'un héritage social global dans les QPV franciliens ?	27
PISTES POUR L'AVENIR DE LA COOPÉRATION TERRITORIALE	31
Résumé des éléments clés de l'estimation d'impact des JOP Paris 2024	31
Pistes pour renforcer la coopération territoriale en QPV	32
ANNEXE : BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	34

¹ Profession Banlieue, pour le département de Seine-Saint-Denis ; Ressources Urbaines pour les départements de l'Essonne, du Val-de-Marne et de la Seine-et-Marne ; le Pôle ressources ville et développement social, pour le Val d'Oise, les Hauts-de-Seine et les Yvelines et le Pôle ressources politique de la ville pour la Ville de Paris

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Contexte de la mission**Les JOP de Paris 2024, un événement d'ampleur**

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 représentent un événement à la portée mondiale dont les impacts locaux peuvent être importants pour les habitants mais aussi pour les professionnels qu'ils soient concernés directement ou non par l'organisation ou des projets en lien avec les JOP.

Dans un contexte de parution de plusieurs études portant sur les impacts sociaux, économiques et écologiques des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, les CRPV (Centres Ressources Politique de la Ville) d'Île-de-France cherchent à questionner le rapport des professionnels du développement social urbain de ces territoires à ce grand événement sportif en étudiant son impact sur leurs pratiques et leurs relations.

La tendance à propos de l'évaluation de l'héritage des GESI² : s'intéresser davantage aux impacts sociaux qu'aux retombées économiques

Après des années, voire des décennies à se focaliser sur les retombées économiques pour les pays hôtes et les territoires accueillant de tels méga-événements, un consensus s'est dégagé parmi la communauté scientifique, les décideurs publics et les instances organisatrices que ces retombées étaient souvent difficiles à estimer, voire décevantes³. La notion d'héritage, en lien avec les impacts sociaux de différentes natures, a pris alors toute son importance, avec la mise en place de stratégies explicites et de commissions dédiées, en particulier depuis les JOP de Londres en 2012. Pour les JOP Paris 2024, une dynamique forte s'est déployée autour de l'héritage, en l'intégrant dès la préparation des Jeux, avec l'ambition d'organiser un GESI « durable ».

Ainsi, plusieurs études d'impact et évaluation se sont lancées pendant la préparation des Jeux mais aussi après leur tenue, dont certaines, ce qui est relativement nouveau, s'intéressent aux effets dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville ou dans les quartiers populaires en général⁴.

Une exploration des effets produits sur les pratiques professionnelles et la coopération entre acteurs des QPV franciliens

Les dimensions festives, sportives, culturelles, sociales, de la meilleure reconnaissance de l'inclusion et des situations de handicap sont bien intégrées dans les différentes études à propos de l'impact et héritage des JOP Paris 2024¹. En revanche, l'évaluation des effets sur les dynamiques partenariales et la coopération territoriale, notamment dans les QPV, reste au second plan.

À travers cette étude, nous souhaitons obtenir des données permettant d'estimer l'impact des JOP Paris 2024 sur les pratiques professionnelles d'une diversité d'acteurs œuvrant dans la politique de la ville et le champ du développement social urbain d'Île-de-France. Il fallait ainsi

² Grands Événements Sportifs Internationaux

³ Cf. entre autres : Viersac, M. et Attali, M. (2021). Discuter l'héritage social et culturel des grands événements sportifs. Une revue de littérature internationale. *Staps*, n° 134(4), 113-136. <https://doi.org/10.3917/sta.pr1.0029> ; Coakley, J., Lange de Souza, D., Traduction du portugais (Brésil) Polet, F. (2016). Retombées des méga-événements sportifs, un examen critique. Dans L. Delcourt *Sport et mondialisation* (p. 157-173). Éditions Syllepse. <https://doi.org/10.3917/syll.cetri.2016.01.0157>

⁴ « Quels impacts des grands événements sportifs pour les quartiers prioritaires de la ville ? », ressources et webconférence de la RNCRPV, mai 2024. <https://www.reseau-crpv.fr/publication/quels-impacts-des-grands-evenements-sportifs-pour-les-quartiers-prioritaires-de-la-ville/> ; Charrier D., Jourdan J., Bourbillères H., Djaballah M. et Parmantier C., janvier 2025, *JO en Seine-Saint-Denis : De la « promesse olympique » à la réalité des impacts sociaux ?*, Rapport remis au Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis.

construire des indicateurs permettant d'estimer des effets possibles des Jeux sur leur coopération, et recueillir également des informations concernant l'impact différencié des JOP en fonction des territoires et des départements franciliens.

Alors, les JOP Paris 2024 ont-ils été l'occasion pour les QPV et leurs acteurs d'être « *des Jeux laboratoires, qui imaginent le monde de demain, testent, inventent, créent, et forgent des solutions utiles pour la société* », pour paraphraser les mots de Tony Estanguet énoncés lors de l'annonce du slogan « Ouvrons Grand Les Jeux » le lundi 25 juillet 2022 ?

Nous verrons que, sous certaines conditions, les acteurs œuvrant dans les QPV franciliens ont réussi en partie à transformer les JOP en « Jeux laboratoires » pour stimuler leur créativité et leur coopération.

Objectifs de la mission d'étude d'impact

- **Profiter de l'opportunité « JOP » pour interroger les pratiques professionnelles des acteurs œuvrant au développement social urbain** en les resituant dans leur écosystème territorial et institutionnel
- Selon une logique « avant / pendant / après », **étudier l'impact sur les pratiques professionnelles** du point de vue des acteurs, dans leurs liens avec les publics destinataires, mais surtout sous l'angle de l'effet sur leurs capacités et potentialités de **coopération territoriale**
- Dresser un **panorama des différentes manières de s'emparer des JOP**, sans visée de représentativité.
- **Nourrir les échanges** au sein de la communauté francilienne des professionnels œuvrant dans les QPV sur le sujet de leur **coopération** dans le cadre des JOP et GESI mais aussi en général, sur ce qui la **freine**, ce qui la **favorise**

Nos axes d'études d'impact et nos questionnements

Nous présentons ci-dessous les axes principaux et leur déclinaison en questionnements qui ont structuré la construction de nos outils d'enquête et puis les traitements et l'analyse globale.

AXES PRINCIPAUX DE L'ÉTUDE D'IMPACT	QUESTIONNEMENTS PRINCIPAUX
Impact transversal sur les pratiques professionnelles, les méthodologies de travail et la programmation	→ Les acteurs des QPV franciliens ont-ils été contraints ou au contraire encouragés par les bailleurs de fonds et institutions dans l'expérimentation de nouvelles actions et de nouvelles manières de travailler ? → Y a-t-il eu un effet « découverte » de méthodes de travail ? → Comment leur programmation usuelle a-t-elle été impactée ? → Les JOP Paris 2024 d'une manière générale, hors de l'incitation institutionnelle, ont-ils provoqué une « mise en mouvement » ou au contraire un « gel » des activités ?
Impact sur les questions RH et les conditions de travail	→ Quels ont été les impacts sur l'organisation du travail et sur les recrutements ainsi que sur le volontariat / bénévolat pendant la préparation des JOP, pendant la tenue et dans les mois qui ont suivi ? Des aménagements ont-ils dû être faits ? → Quels impacts tant négatifs que positifs ont-ils été provoqués sur le plan de la gestion RH ? → Des tensions se sont-elles cristallisées autour des sujets RH ? Ont-elles été dépassées et de quelles manières ? ... → Les liens en interne de leur entité employeuse, entre professionnels, entre services ont-ils été modifiés durant la préparation des JOP, à l'approche de ceux-ci, durant ceux-ci ?

AXES PRINCIPAUX DE L'ÉTUDE D'IMPACT	QUESTIONNEMENTS PRINCIPAUX
Impact sur la coopération interprofessionnelle	→ Les acteurs QPV d'Île-de-France estiment mieux travailler ensemble grâce aux JOP, à leur préparation et à leur déroulement ? → Les liens avec les institutions œuvrant au service du développement social urbain ont-ils été impactés voire transformés pendant et après les JOP ? → D'une manière générale, comment l'organisation d'un tel événement est-il venu éclairer le quotidien professionnel des acteurs de la politique de la ville en Île-de-France
Impact sur les relations avec les publics destinataires	→ Les JOP Paris 2024 ont-ils permis d'attirer des nouveaux publics ou de diversifier ceux-ci ? → Les relations entre professionnels et publics destinataires se sont-elles améliorées ou au contraire dégradées ?
Impact sur les financements	→ Un apport financier a-t-il été induit par les JOP Paris 2024 ? Qu'ont permis de financer ces éventuels apports ? → Ou au contraire, des « gels » voire des arrêts de financements usuels ont-ils été constatés ? → Les apports financiers ou « gels » ont-ils duré après la tenue des JOP ?
Estimations d'un héritage global des JOP sur le développement social urbain	→ Que reste-t-il plusieurs mois après les JOP dans les pratiques professionnelles et la coopération territoriale ?
Effets et héritage global estimés des JOP sur la vie des habitants des QPV	→ Selon les observations des professionnels, comment le quotidien des habitants des QPV a-t-il été impacté pendant la préparation des JOP et pendant leur tenue ? → Selon eux, les JOP Paris 2024 ont-ils changé des aspects des conditions de vie dans les QPV ? Plusieurs mois après, quelle en est la durabilité ?

Méthode et modalités d'enquête

3 types d'enquêtes menées afin de croiser les perspectives sur l'impact des JOP Paris 2024

Préparées sur le dernier trimestre 2024 et lancées depuis janvier 2025 jusqu'à début mai 2025, plusieurs enquêtes ont été menées par les CRPV d'Île-de-France au sein de leurs réseaux, avec l'aide du sociologue consultant Nicolas Lauriot dit Prévost, sous différents formats :

○ 1 questionnaire en ligne : 275 réponses

- **L'objectif** : Obtenir un panel de professionnels franciliens, sans visée de stricte représentativité mais plutôt de diversité de situations et projets, de rapports aux JOP et à la politique de la ville.
- **Le réalisé** : 275 réponses, reflétant une diversité d'acteurs. Les traitements se sont fondés sur des tris à plat, quelques tris croisés et traitements par sous-populations : par département ; par genre ; recruteurs ou non (les recruteurs étant minoritaires dans notre échantillon).

○ 8 entretiens approfondis ciblés

- **L'objectif** : Pour apporter des témoignages concrets et resituer l'impact dans leur processus de travail.
- **Le réalisé** : 8 entretiens avec des personnes en provenance du 75, 77 et 93, issues d'associations, de collectivités ou d'entreprises.

○ 4 groupes focus

- **L'objectif** : Pour approfondir collégialement avec les acteurs de terrain des thématiques et des axes prioritaires issus du traitement du questionnaire.
- **Le réalisé** : 1 groupe par CRPV, composé de plusieurs municipalités et associations et de divers types de professionnels.

Un temps de restitution et d'échanges autour des résultats pour prolonger ces enquêtes et rencontres

Ce temps, sous la forme d'une matinée de restitution et d'échanges s'étant tenue le 27 juin 2025 à la Préfecture de région d'Île-de-France, a constitué ainsi une première étape de la diffusion et de la valorisation des résultats de cette étude d'impact des JOP sur le sujet de la coopération.

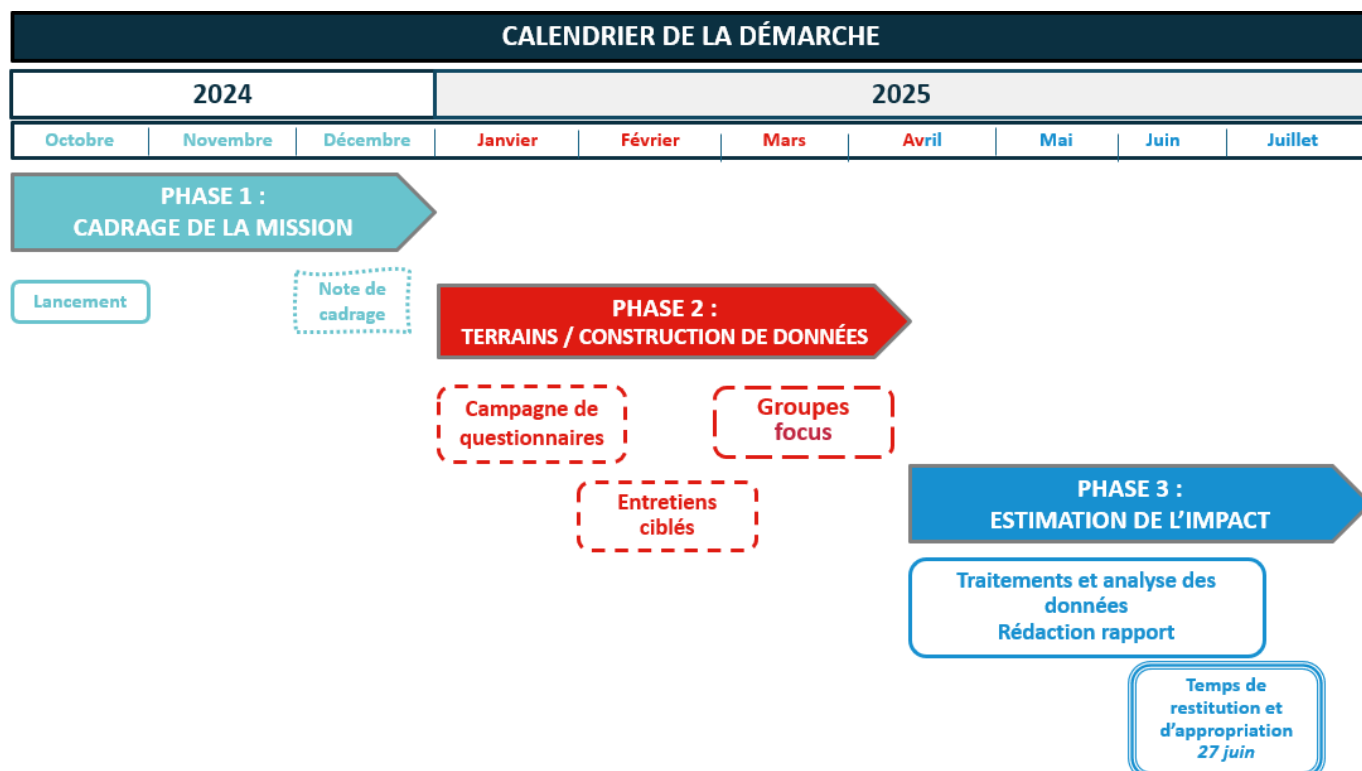
Par essence interministérielle, interinstitutionnelle et multi-acteurs, la politique de la ville ne peut fonctionner que si une dynamique partenariale et coopérative, à la fois « verticale » et « horizontale », institutionnelle et professionnelle, existe entre les parties prenantes, les acteurs.

Les professionnels dits de territoire et de proximité représentent parmi eux un rouage indispensable, indépassable sans qui la politique de la ville n'existerait pas. Leurs retours et débats durant cette matinée quant à l'impact des JOP et d'une manière générale, plus prosaïque, quant à la coopération « au quotidien », a été précieuse pour continuer à renforcer leur dynamique partenariale et leurs liens.

De plus, l'ouverture à des experts invités et aux résultats d'autres études d'impact, a permis d'apporter un contrepoint pour tenter de poser ensemble des premiers enjeux et débuts de réponse à la question « *Un an après les JOP, quel héritage social dans les QPV franciliens ?* ». Nous avons intégré au sein de ce rapport, notamment dans la partie « Pistes pour l'avenir », un certain nombre d'éléments issus de cette matinée de restitution et d'échanges. Un document de capitalisation et compte-rendu de cette matinée a été rédigé en parallèle du présent rapport.

Nous tenons à remercier les chercheurs Alexia Gignon, Dominique Charrier, Jean Jourdan ainsi que l'ensemble des participants à cette matinée.

Calendrier de la mission d'étude d'impact



LES RÉSULTATS ET ESTIMATION DE L'IMPACT

Avant d'aller plus loin dans la présentation des résultats et dans l'estimation d'un impact des JOP Paris 2024 sur la coopération entre acteurs franciliens de la politique de la ville, il convient de poser quelques remarques préliminaires :

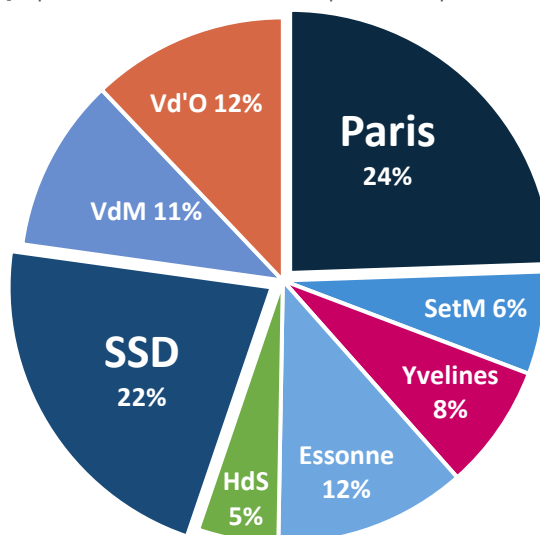
- **Notre perspective, les indicateurs construits et les éléments de réponse se fondent avant tout sur la parole, les bilans, les retours des professionnels « QPV »** : direction, chefs de services et cadres, employés et agents de terrain. Nous n'avons pas ciblé les élus en tant que tels bien que les répondants et participants à nos enquêtes peuvent l'être par ailleurs.
- **Des effets même modestes, d'impact immédiat ou de plus long terme (à 6 mois pour le questionnaire et à 10 mois *via* les entretiens et groupes focus) ont pu être identifiés, mesurés, qualifiés.**

Des impacts variables selon les territoires et les statuts des acteurs

Notre échantillon reflète (en partie) la structuration du réseau des CRPV et la géographie francilienne des JOP

Départements d'intervention des structures

[Répartition de l'ensemble des réponses au questionnaire]



Parmi les répondants et participants aux enquêtes et temps d'échanges, les réseaux de professionnels des 8 départements franciliens sont représentés, avec une polarisation de Paris et de la Seine-Saint-Denis.

Ce qui n'est pas une surprise à la lumière de la constitution des réseaux d'acteurs des CRPV et en raison du poids démographique des départements de Paris et de la Seine-Saint-Denis et de leur implication dans le déroulement des JOP Paris 2024, la grande majorité des sites et des publics ayant été accueillis sur leur territoire.

Les municipalités (plus d'un tiers) et surtout les associations (environ 40%) représentent la majorité des structures où officient nos répondants et participants. D'autres types de structures ont participé (intercommunalités, établissements publics, quelques entreprises, etc.) mais certains types d'acteurs apparaissent peu représentés parmi nos répondants (notamment les services déconcentrés de l'État et les bailleurs sociaux).

Au travers de nos enquêtes et temps de travail, nous sommes parvenus à mobiliser davantage de femmes que d'hommes : environ 66% contre 33%.

Concernant le statut d'emploi de nos répondants et participants, ce sont surtout des salariés en CDI (38% de l'échantillon du questionnaire) et des agents de la fonction publique (32%). Les emplois temporaires privés ou publics, les stagiaires et les bénévoles sont minoritaires dans nos échantillons. Concernant l'ancienneté à leur poste, plus de la moitié de nos échantillons ont moins de 5 ans d'ancienneté et 25 % plus de 10 ans.

Concernant les champs d'intervention de notre échantillon, les trois quarts sont encadrants mais la diversité des secteurs et thématiques en lien avec le développement social urbain est représentée : santé publique, économie sociale et solidaire, sports, jeunesse, culture, centres sociaux et animation socio-culturelle, etc. Il reste que les champs de la politique de la ville, de la jeunesse, de l'éducation populaire, de la culture et, dans une moindre mesure, des sports sont surreprésentés dans nos échantillons. L'action sociale, la protection de l'enfance et les acteurs des politiques de l'autonomie sont moins présents que les autres.

Des pratiques et des conditions de travail impactés de manière hétérogène sur le territoire

De manière générale, les impacts à long terme sur les pratiques professionnelles, la relation aux publics et la coopération territoriale entre acteurs ont été plus marqués dans les quartiers prioritaires de Paris et de la Seine-Saint-Denis. Ces territoires ont été concernés par une plus grande intensité et une plus grande diversité de registres professionnels, à la fois positifs et négatifs. Le Val-de-Marne et le Val-d'Oise ont également été concernés, mais dans une moindre mesure, selon les indicateurs analysés.

Généralement, les territoires ayant accueilli des sites et des événements officiels JOP Paris 2024 et/ou ceux situés sur le chemin du passage de la flamme ont globalement été les plus intensément impactés par différentes formes d'effets.

Les associations, figures de proue de l'organisation d'événements et d'une programmation autour des JOP dans les QPV

Parmi les différents types d'acteurs consultés, l'impact constaté a été plus intense pour les associations œuvrant dans les QPV franciliens, quel que soit leur champ d'intervention et leur territoire, en particulier durant l'été 2024.

Autre type d'acteurs important, les municipalités, bien que d'une manière mesurée, ont quant à elles été plus souvent impactées pendant la préparation des JOP, en particulier durant l'année scolaire et le semestre précédant le déroulement des JOP.

L'impact sur le quotidien professionnel

Des effets concentrés pendant la préparation et le déroulement des JOP Paris 2024

Les effets sur le quotidien professionnel et la gestion anticipée en matière de ressources humaines se sont surtout fait sentir pendant la préparation et le déroulement des Jeux, beaucoup moins après.

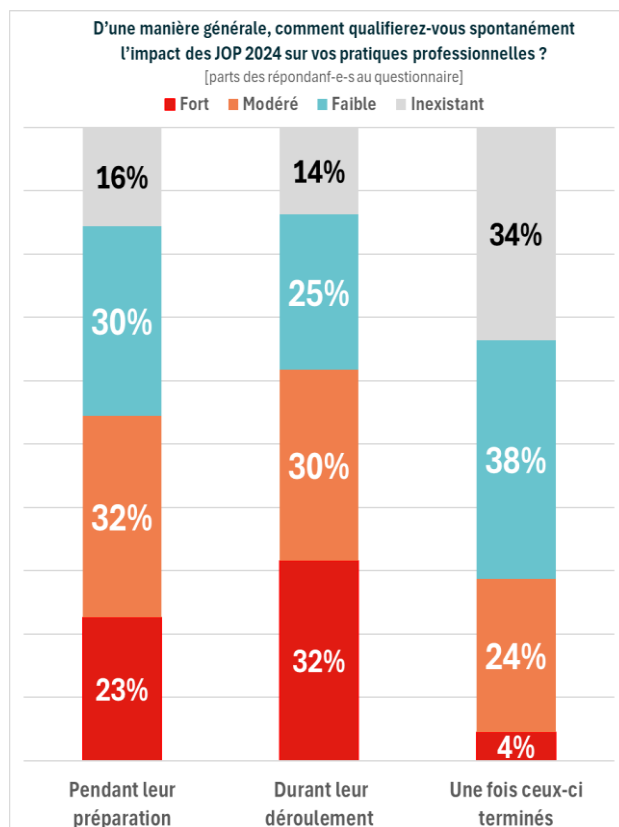
Ainsi, plus d'un tiers de l'échantillon répondant à notre questionnaire a été impacté par des conséquences RH :

○ 34% pendant la préparation

- Surtout en matière de **gestion anticipée des congés payés** (pour 51% d'entre eux)
- **Tensions au sujet d'éventuelles difficultés de transports** pour les salariés / agents (46%)
- **Réaménagement du fonctionnement entre équipes** (37%) et, dans une moindre mesure, la mise en place anticipée du télétravail

○ 35% lors de la tenue des JOP durant l'été 2024

- **Réorganisation du fonctionnement entre équipes et services** (pour la moitié d'entre elles)
- **Difficultés de transports** pour les salariés / agents (pour 40% d'entre eux)
- Gestion complexifiée des **congés payés** (39%)
- Mise en place du **télétravail**, au moins partiellement (30%)



Les municipalités ont déclaré davantage que l'ensemble de l'échantillon avoir été touchées par les JOP dans leur gestion RH, en particulier pendant leur tenue à l'été 2024.

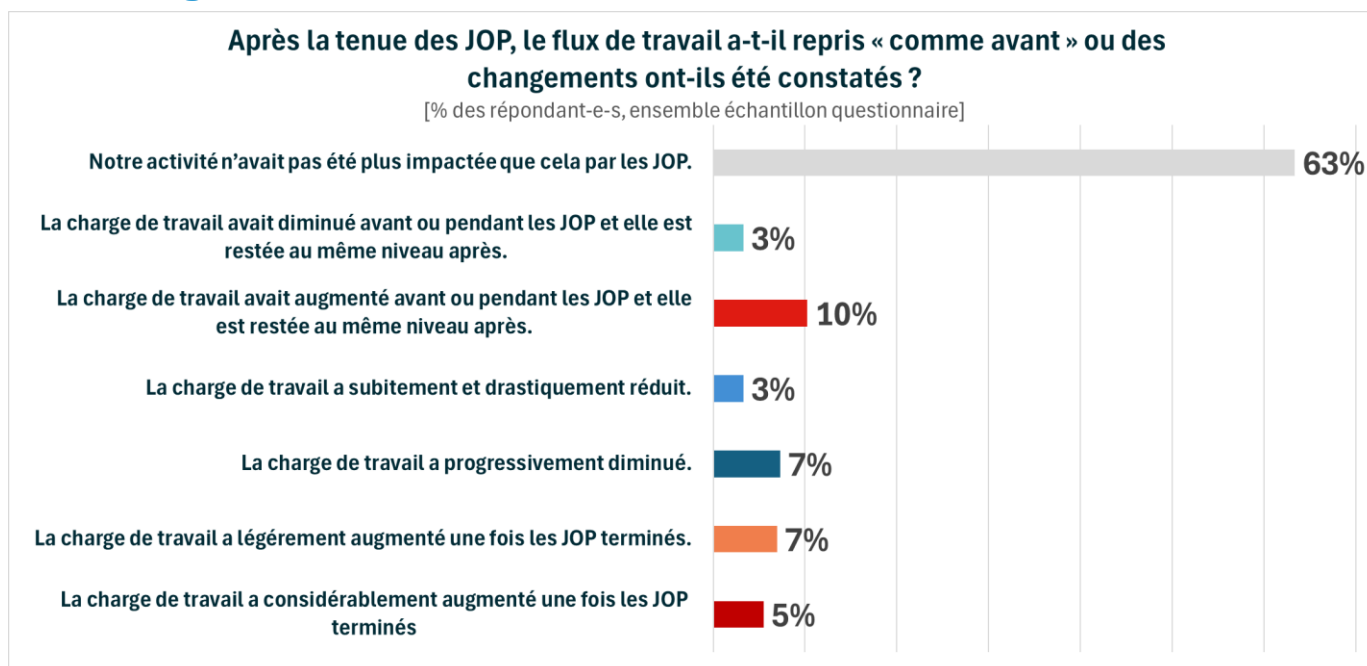
Les associations ont été proportionnellement plus nombreuses à réduire leurs activités et charges de travail (ce qui expliquerait pour partie les difficultés plus prégnantes de maintien de liens avec les publics de certaines associations). De leur côté, les municipalités ont eu tendance à augmenter celles-ci pendant les JOP, parfois de manière forte.

L'impact sur les conditions de travail s'est traduit pour les cadres et directions principalement par une charge de travail plus importante sur les sujets RH. Ceci davantage encore pour les hommes que pour les femmes, ces dernières étant un peu moins souvent encadrantes dans nos échantillons, ce qui reste conforme aux répartitions inégales constatées au niveau national.

D'autres différences de genre se constatent parmi nos échantillons. Ainsi, les femmes, plus souvent à des postes en lien avec les publics, ont connu un surplus d'activités et de temps d'accueil ainsi que des problématiques de transports accentuées durant le temps des Jeux.

- ➔ **Malgré les désagréments et les surcharges d'activités, la grande majorité a « géré » les impacts organisationnels induits par la préparation et le déroulement des JOP (d'autant plus fort à l'abord des sites), notamment par l'anticipation voire des négociations collectives, ce qui a été le cas pour près de la moitié des répondants à notre questionnaire en ligne.**

Après les JOP Paris 2024 : un maintien voire une hausse de la charge de travail



La reprise après les JOP a été pour certains acteurs un peu délicate. En effet, après la fin des JOP de Paris 2024, 22,2% de l'échantillon de notre questionnaire a connu une activité plus forte qu'avant :

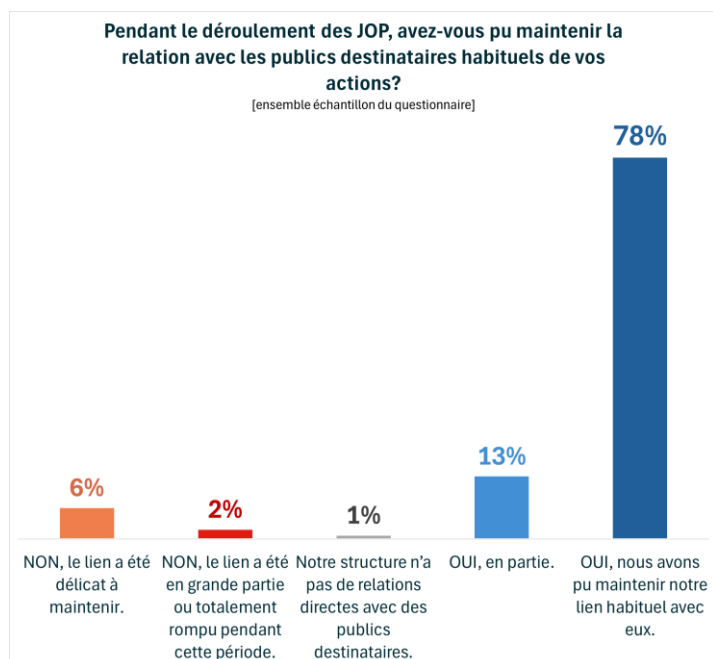
- Soit en raison du maintien d'une activité qui avait déjà augmenté durant les JOP (surtout des municipalités).
- Soit en raison d'une reprise d'activités et projets mis en pause pendant les JOP (surtout des associations).

Sur cette dimension également, les acteurs associatifs ont connu une augmentation de leur charge de travail après les JOP un peu plus importante que les autres types d'acteurs.

D'après des récits faits par certains acteurs en entretien, il semble que, souvent, cela soit la combinaison de la rentrée scolaire avec le « dégel » de dossiers mis en attente pendant l'été 2024 qui a compliqué la période post JOP.

L'impact sur les liens avec les publics

Des situations temporaires d'éloignement avec les publics habituels



La très grande majorité de notre échantillon intervient directement auprès de publics : c'est le cas pour 91% des répondants. Le plus souvent, les acteurs interagissent à la fois auprès de publics de professionnels et d'usagers / habitants : 43% interviennent auprès des deux types contre 32% uniquement auprès d'habitants et 16% exclusivement auprès d'autres professionnels.

Les associations interviennent un peu plus auprès des habitants et les municipalités davantage auprès des professionnels.

Durant le déroulement des JOP, le lien a été en très grande majorité maintenu pour tout ou partie avec les publics destinataires : seulement 8% des répondants ont rencontrés des difficultés, souvent temporairement.

C'est parmi notre sous-population d'associations que nous avons noté davantage de difficultés à conserver un lien durant les JOP : 14% des acteurs associatifs ont connu des difficultés à maintenir le lien voire n'ont pas réussi à le faire. Cependant, le lien a été dans la plupart des cas restauré par la suite.

Dans certains quartiers, une diversification voire un élargissement du public

Bien que nous n'ayons pas réalisé d'enquêtes auprès des publics et habitants car ce n'était pas notre objet d'étude, il n'en reste pas moins que nous avons obtenu des éléments et informations indirectes par les acteurs professionnels et institutionnels. Ceux-ci demeurent des observateurs privilégiés des conditions de vie et attentes des populations, en particulier lorsqu'ils sont intervenants de proximité ou lorsqu'ils accueillent directement des publics dans l'exercice de leur fonction.

Même si la plupart des acteurs consultés restent mesurés quant à l'impact et l'héritage social des JOP Paris 2024 sur le quotidien des habitants des QPV (nous revenons sur ce point plus loin), plusieurs participants de nos enquêtes nous ont fait part que de nouveaux publics ont pu être approchés dans certains quartiers autour d'événements et projets connotés JOP, souvent en lien avec des équipements nouveaux ou rénovés. La plupart du temps, ces captations de publics se sont traduites par une fréquentation ponctuelle portée par l'engouement de l'instant d'exception mais, pour une partie de ces nouveaux usagers, une fidélisation s'est opérée.

Hormis quelques-uns *via* la billetterie sociale, les jeunes adultes de 16 à 25 ans ont représenté le public le plus difficile à mobiliser. Ce qui demeure d'ailleurs un « classique » du développement social urbain et de l'animation sociale. En revanche, les familles et les enfants ont participé, souvent avec entrain, aux événements et projets proposés en lien avec les JOP. Certaines familles, comme celles monoparentales, bien souvent des femmes en situation précaires et de non-recours, ont pu être mobilisées et pour une part active d'entre elles fidélisées par la suite. Ainsi, à titre d'exemple, le goût pour la fréquentation de la piscine municipale voisine jusque-là inconnue a pu être pris dans le cadre d'activité partagée avec son ou ses enfant(s) proposée par le centre social du quartier.

De plus, ce fut l'occasion pour des acteurs sur certains territoires de proposer de nouvelles activités aux publics usuels, durant l'année précédant les JOP ou durant leur déroulement à l'été 2024.

Enfin, la possibilité offerte par le prétexte « JOP » de mixité sociale, de mélanger les publics au sein des QPV mais aussi d'habitants issus des QPV avec ceux d'autres quartiers voire d'autres communes a été mise en avant par les professionnels consultés : dans des villes des Hauts-de-Seine, de Seine-et-Marne et Essonne par exemple, que ce soient des enfants et des jeunes dans le cadre d'activités entre établissements scolaires ou des familles lors d'événements en « plein air ».

Impact sur la programmation

Deux tiers des acteurs consultés ont vu leur structure porter des projets en lien avec les JOP

63% de l'ensemble de notre échantillon de répondants au questionnaire a vu sa structure impliquée dans des projets en lien avec les JOP Paris 2024, de manière officielle, autonome ou les deux. 173 personnes ont répondu que leur structure a porté des projets « JOP », dont un peu plus de la moitié d'entre eux en dehors des labels et appels à projets officiels.

Les associations, structures les plus représentées dans notre enquête par questionnaire, ont davantage porté des projets autonomes en dehors de programmation officielle « JOP » que les autres.

Les municipalités, deuxième type de structures parmi cet échantillon, ont plus souvent porté des projets entrant dans le cadre d'un partenariat officiel JOP Paris 2024 que les autres, que ce soit de manière exclusive ou en parallèle de projets montés de manière autonome. Ainsi, 44% des municipalités répondantes ont porté des projets fléchés « Paris 2024 » de manière exclusive ou en parallèle de projets autonomes, contre 37% de l'ensemble de l'échantillon et 28% des associations.

Dans nos échantillons, davantage de projets ont été portés dans un label ou dispositif officiel JOP dans les communes de Seine-Saint-Denis, Paris et du Val-d'Oise. Proportionnellement, d'une manière générale, nous constatons un peu moins de projets en lien, "officiel" ou "officieux", avec les JOP pour les acteurs de Seine-et-Marne que sur l'ensemble des autres départements franciliens.

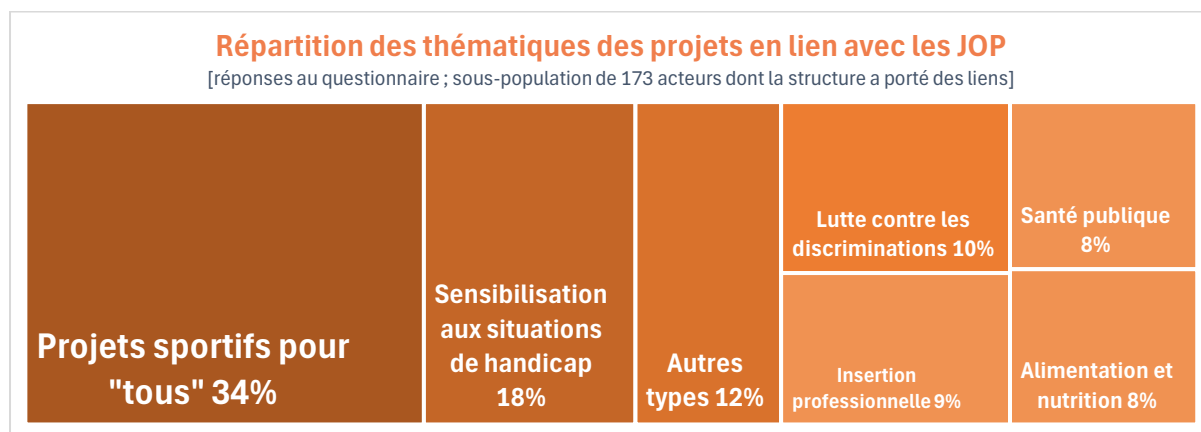
Des projets « Paris 2024 » qui se sont principalement déroulés pendant la préparation et durant la tenue des jeux

Les municipalités comptent une proportion plus importante de projets organisés avant la tenue des Jeux, le plus souvent durant l'année scolaire précédant l'été 2024, et certains projets se sont déroulés sur plusieurs années.

Les associations ont un peu plus que l'ensemble de l'échantillon maintenu des projets JOP après leur déroulement.

Davantage de projets en lien avec les JOP se sont tenus pendant le déroulement des Jeux pour les acteurs de Seine-Saint-Denis et surtout de Paris, alors que la tendance francilienne fut surtout d'en porter avant l'été 2024. Ce qui est à relier une nouvelle fois à la cartographie et à la densité de sites et événements officiels présents sur leur territoire.

Détails des thématiques des projets JOP : sport pour tous en tête puis le handicap



Concernant les thématiques de ces projets « JOP », pour tous les types de structures répondantes au questionnaire, les « projets sportifs pour tous » représentent la thématique la plus fréquente (pesant un tiers de l'ensemble des projets en lien avec les JOP), alors que les acteurs du monde du sport sont minoritaires parmi cet échantillon. Cela indique bien qu'il y a eu un effet de coloration et de focalisation thématique pour les acteurs « non-sportifs » par l'entremise des JOP, bien que l'entrée sportive soit souvent associée à d'autres thématiques au sein des projets.

Les municipalités ont davantage que les associations porté des projets fléchés « sensibilisation aux situations de handicap » et autour de la santé publique d'une manière générale.

Les associations ont le plus souvent développé des projets autour de l'insertion professionnelle, des seniors et de la culture, dans le cadre de programmations institutionnelles ou d'initiatives locales.

Des bilans plutôt positifs de ces projets JOP

Les acteurs consultés ayant déployé des projets « JOP » en tirent des bilans plutôt positifs. Les répondants au questionnaire en ligne ont souligné en particulier :

- le **développement de nouvelles coopérations et nouveaux partenariats** (42% des personnes concernées dans l'échantillon du questionnaire, d'autant plus pour les associations) ;
- une **visibilité accrue de la structure au niveau local** (35%, d'autant plus pour les associations) ;
- des **gains de financements temporaires** (32%, d'autant plus pour les municipalités).

L'abandon temporaire de certaines missions au profit de ces projets pour 17% est tout de même à noter, indiquant un aménagement nécessaire à opérer pour un certain nombre des acteurs.

Concernant les variations en fonction du département d'intervention, nous pouvons mettre en avant davantage de nouveaux partenariats et nouvelles coopérations par les acteurs intervenant en Seine-Saint-Denis, en Seine-et-Marne, à Paris et, dans une moindre mesure dans le Val-d'Oise, que sur les autres territoires. Ce qui représente départements sur 8 à avoir connu un impact non négligeable en la matière.

Un effet institutionnel incitatif et d'encouragement

Pendant les années de préparation, surtout à partir de 2022-2023 et avec une accélération sur le premier semestre 2024, une très grande partie des programmes et financements usuels de droit commun dans différents champs (éducation, santé, culture, etc.) ainsi que ceux de la politique de la ville ont été fléchés sur des thématiques JOP. Cette connotation « JOP » est devenue presque une condition pour leur renouvellement ou du moins une forte incitation.

Cet effet incitatif a été renforcé par des dispositifs et labels dédiés tels que : « Terre de Jeux » ; « Impact 2024 » ; « 1, 2, 3 Nagez ! » ; « Génération 2024 » ; etc., qui ont orienté les financements vers les projets JOP et permis la diversification des actions notamment chez les acteurs non sportifs, dans une logique de « sport outil⁵ ».

Ainsi, nous avons pu constater au sein de nos échantillons une utilisation par les acteurs non sportifs (les plus nombreux) du prétexte contraint des JOP pour agréger d'autres thématiques, d'autres champs, d'autres entrées avec les publics et avec les partenaires.

Cette dynamique des JOP, lorsque les acteurs des QPV se sont plongés dans son flux et à la condition que ceux-ci aient pu anticiper, a permis l'émergence de montage de projets parfois inventifs et inédits.

Une programmation diversifiée par le prétexte sportif, au-delà du sport

Cette approche d'appropriation de l'événement JOP Paris 2024 comme « sport outil » de développement social local urbain, d'animation sociale, d'événements de proximité dans le méga-événement que constitue Paris 2024, a donc permis, pour certains acteurs et sur certains territoires une **diversification de leur programmation et de leurs approches des publics**, en particulier sur les départements de Seine-Saint-Denis et Paris, déjà les plus habitués à la tenue de GESI, mais pas seulement.

⁵ Cf. entre autres : Bourbillères, H., Charrier, D. et Evrard, B. (2019). 03. Quand la ville décide de soutenir les événements sportifs commerciaux et compétitifs : les déterminants de l'action concertée à Paris. *Politiques & management public*, 36(3), 297-319. <https://doi.org/10.3166/pmp.36.2019.0015>

Même si l'appropriation des JOP n'a pas été systématique, nous présentons ici des extraits d'entretiens avec des professionnels qui ont réussi à s'appuyer sur ce contexte (ou à s'en saisir comme leviers :

« Le sport est devenu une ressource complémentaire. Notre organisation s'appuyait essentiellement sur des ressources culturelles et artistiques. Nous nous sommes saisis du sport comme outil pour travailler sur la citoyenneté et aborder par exemple les questions d'égalité, de mixité ou la question des règles dans le cadre d'ateliers partenariaux. » (Une association du 19^{ème} arrondissement de Paris)

« Le thème nous était imposé et ça ne nous parlait pas trop. [...] On a choisi de détourner cet alibi JOP qui du coup est devenu un outil. [...] Dans notre manière de faire, on met toujours en lien les publics avec ce qui peut être produit en art, donc pour nos projets JOP, on a proposé plusieurs liens. »

(Une compagnie de spectacle de rue, Paris)

« C'était une demande institutionnelle au départ mais qui a permis aux collectivités et aux associations de répondre à un appel à projet « Quartier d'été spécifique aux JOP » et donc de développer une programmation inhabituelle, plus centrée sur le sport. »

(Chef de projet Politique de la Ville, Essonne)

« En fait les JOP, ça a ouvert les choses pour des partenaires et les publics : une dynamique de se dire "OK l'action, elle est principalement sportive, mais à côté on peut amener de l'artistique, du manuel, etc. »

(Un service intercommunal Politique de la Ville, Seine-et-Marne)

Nous comprenons bien au travers de ces précédents témoignages l'effet incitatif institutionnel, certes contraint, mais néanmoins source d'engagement et de diversification. Ces effets surgissent notamment à la condition de souscrire à la logique du « sport outil ». C'est-à-dire d'envisager les pratiques sportives comme étant des passeurs de valeurs et pouvant représenter des passerelles avec d'autres thématiques, selon des **discours** qui oscillent entre **effet d'aubaine** et logiques de **détournement de la commande initiale**. Cette pleine appropriation du prétexte sportif et la capacité de se plonger dans le bain olympique restent bien soumises à conditions.

Une diversification et une stimulation de la programmation sous conditions

L'effet d'encouragement et d'inventivité des JOP semble avoir été le plus intense pour les acteurs et les écosystèmes les plus toniques, ancrés et habitués à fonctionner en mode projets et en réseau.

Il nous faut également noter que l'effet stimulateur est démultiplié par le facteur amplifiant du relai par des collectivités volontaristes, qui ont inscrit de manière explicite et politiquement assumée « l'enjeu des jeux » et aux ressources humaines et financières conséquentes. En effet, les moyens des structures telles que la Ville de Paris ou la Ville de Saint-Denis sont incomparables à d'autres territoires et acteurs franciliens.

De plus, certains champs (santé publique, évènementiel, animation sociale, etc.) et certaines modalités d'actions (équipe mobile, déambulations, « aller-vers », projets multi-acteurs, ressource itinérante, etc.) nous sont apparus comme étant plus « solubles et compatibles » avec l'esprit et les contraintes d'un GESI.

Enfin, une part non négligeable d'actions est restée ponctuelle ou difficile à maintenir. L'année 2024 n'a pas été seulement marquée par les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Plusieurs événements politiques majeurs sont venus impacter fortement la vie et le quotidien des acteurs des QPV franciliens et plus largement de l'ensemble du pays, notamment la dissolution de l'Assemblée nationale, le changement de gouvernement et les débats intenses autour des budgets de l'État, qui ont mis en péril certains financements politique de la ville.

Par ailleurs, la très grande majorité des financements en lien avec les dispositifs et labels dédiés à l'organisation des JOP et leur déroulement n'ont pas été prévus pour être pérennes. Ce qui a rendu compliqué le maintien de certaines actions ou d'échelles d'intervention d'envergure. En conséquence, le soutien à la capitalisation et à l'héritage des éventuels effets positifs de la dynamique des JOP a donc été restreint, aux acteurs des QPV franciliens la capacité de tirer parti de la dynamique des JOP en fonction de leurs ressources (finances, RH) et de leur capacité d'initiative.

Impact sur les compétences et la coopération

Des découvertes professionnelles pour certaines structures grâce à la dynamique JOP

L'impact en matière de découvertes professionnelles reste limité mais réel. Certains acteurs ont pu accéder à des outils supplémentaires et de nouveaux équipements et découvrir de nouvelles méthodes de travail grâce à la dynamique des JOP.

Ainsi, 15% des répondants à notre questionnaire ont bénéficié d'équipements, bien que 9% aient été entravés dans leur accès à certains sites et à certains espaces. Seul 4% ont répondu que les JOP ont offert la possibilité d'accéder à de nouveaux outils (autres que des équipements) utiles à leurs missions (matériel, logiciels, etc.).

S'agissant des associations, les données indiquent que 17 % ont connu un accès complémentaire à des équipements, tandis que 16 % ont été confrontées à des entraves d'accès. Ces éléments confirment que le secteur associatif apparaît comme le plus affecté par les JOP, tant positivement que négativement.

Les acteurs des départements les plus concernés par l'accueil de site des Jeux (Paris et Seine-Saint-Denis en particulier) ont un peu plus bénéficié d'équipements tout en étant davantage entravés, bien souvent des équipements qui étaient d'ailleurs en lien avec une programmation officielle JOP 2024.

13% des acteurs ayant répondu au questionnaire ont déclaré que les JOP leur ont offert la possibilité d'expérimenter et découvrir de nouvelles méthodes de travail utiles à leurs missions. La montée en compétences mise en avant pour ces personnes a porté surtout sur :

- La gestion de projet.
- Le travail en transversalité avec d'autres services et d'autres acteurs.
- La mutualisation des moyens.
- La découverte du tissu associatif local et plus généralement des acteurs locaux.

La montée en compétences et la coopération entre acteurs des QPV : entre effet d'aubaine, possibilité de tester des actions ...

« C'était une aventure. J'en parle presque avec émotion, dans toute la France, ça a bien marché les JOP. Même les opposants se sont dit qu'il y avait une bonne ambiance. C'était, à titre personnel, un projet qui nous a impacté, en termes d'investissement, de temps de travail, mais le résultat était là. Les gamins pendant la semaine sans école ont été envoyés voir la tour Eiffel. Ils ont fait des choses. Nous avons eu des opportunités qui ne se reproduiront pas, enfin pas tout de suite en tout cas. »

(Chargée de projet, Clichy-Sous-Bois, Seine-Saint-Denis)

Le fléchage de programmes et financements usuels sur des thématiques JOP ou l'apport des dispositifs et labels dédiés ont permis le montage de projets parfois inventifs et inédits par les acteurs des QPV, à la condition que ceux-ci anticipent et soient en mesure de les mettre en place.

Ainsi l'effet incitatif institutionnel apparaît comme un levier de renouvellement des pratiques, de montée en compétences en matière d'ingénierie de projets.

Les JOP ont pu être l'occasion de tester des nouvelles modalités d'actions, de prototyper des projets, de les consolider, et par la suite de les reproduire ou de les répliquer. Ainsi, à titre d'exemple, fortes de leur succès et de leur efficacité démontrée, des actions de santé publique menées aux abords d'un site olympique ont été rééditées toute l'année à l'occasion d'autres événements, devenant une nouvelle porte d'entrée avec les habitants parmi la palette d'intervention des acteurs.

Cette palette d'intervention diversifiée des acteurs a contribué à nourrir des mises en lien avec de nouveaux publics ou un accompagnement alternatif de ceux-ci : en les amenant à pratiquer de nouvelles activités dans une ambiance festive ; en les encourageant à recourir à des services ou équipements non fréquentés jusque-là ; ou encore en les aidant à monter des projets eux-mêmes.

... et opportunité de renforcement, de consolidation voire de développement des réseaux existants

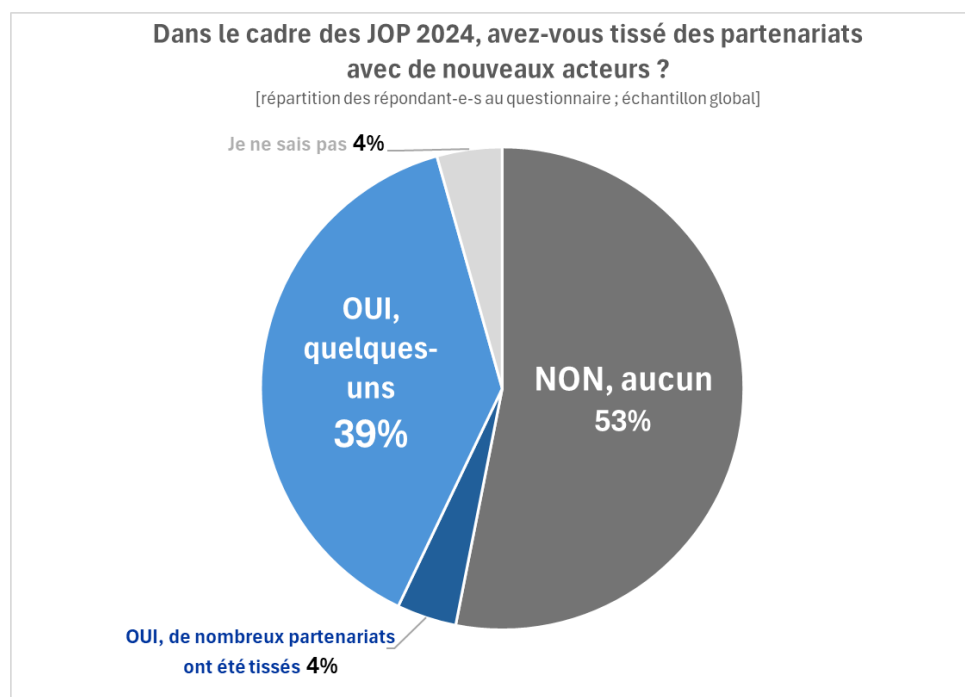
« Les JOP ont créé des connexions et de nouvelles opportunités. Nous avons eu l'impression pendant cette période de bénéficier d'une écoute particulière de la part des collectivités, d'autres associations ou encore des établissements scolaires. »

(Une association du 19^{ème} arrondissement de Paris)

« On a découvert tout un écosystème d'acteurs qu'on ne connaissait pas »

(Chargée de projet, Clichy-Sous-Bois, Seine-Saint-Denis)

La mise en mouvement pendant l'organisation des JOP ou leur déroulement a pu favoriser de nouvelles coopérations, des rencontres entre professionnels autour de projets multi-acteurs fédérateurs. Non seulement une partie de ces acteurs a pu se mettre en lien avec de nouveaux publics (quelques jeunes éloignés des services, des familles et parents notamment mères de familles isolées, etc.), aider ceux-ci à pratiquer de nouvelles activités (aller plus fréquemment à la piscine, accompagner son enfant dans les structures ou sorties, etc.) ou les encourager à recourir à de nouveaux services, mais également une part non négligeable d'entre eux a pu développer de nouvelles coopérations, ~~que ce soit~~ avec des collectivités, des associations, des services de l'État ou des financeurs.

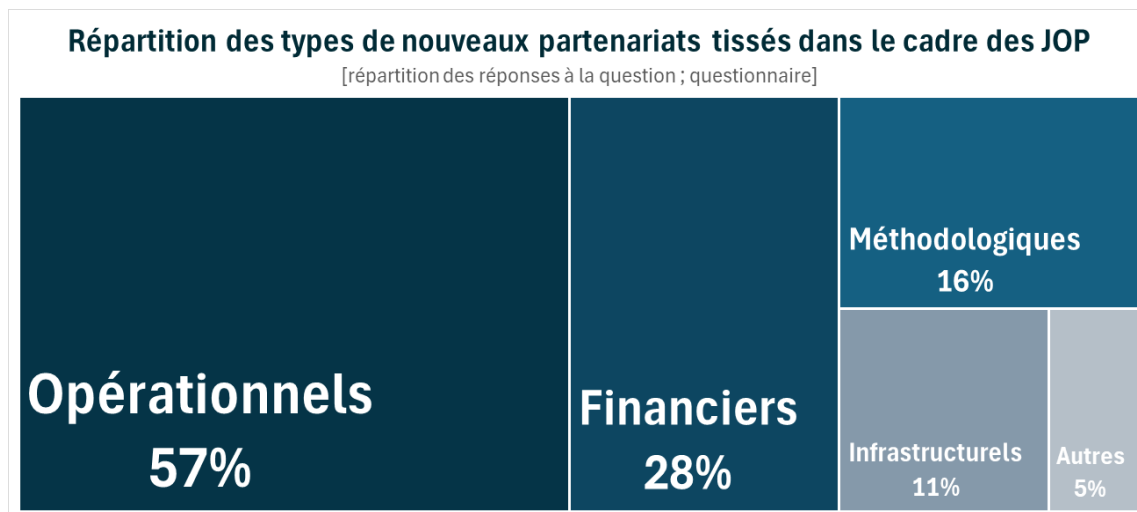


Le précédent graphique montre que l'impact en matière de développement de partenariats est réel et, pour certains acteurs, pérenne.

43% des répondants au questionnaire ont tissé au moins quelques nouveaux partenariats à l'occasion des JOP (4% de nombreux). Il peut toutefois être intéressant de noter que la majorité (soit 53%) n'a pas tissé de nouveaux partenariats, soit plus de la moitié des répondants.

Les acteurs associatifs de notre échantillon semblent avoir davantage tissé de nouveaux partenariats à l'occasion des JOP 2024 que les autres, étant 48% à en avoir tissé au moins quelques-uns contre 43% en moyenne et 38% pour les acteurs municipaux.

En premier lieu, les partenariats tissés en dehors de sa propre structure l'ont été avec les associations, puis des institutions et des municipalités.



En très grande majorité, ces partenariats ont été opérationnels (57% d'entre eux, cochés par 74% des répondants concernés) puis financiers (28% des nouveaux partenariats, cochés par 36% des répondants concernés).

Sur la dimension strictement financière, les JOP ont représenté une opportunité d'obtenir des financements supplémentaires pour 37% de l'échantillon, en particulier pour les associations mais ceci avant tout de manière temporaire (pour 46% des acteurs du secteur associatif, contre 33% pour l'ensemble de notre échantillon).

Les acteurs associatifs ont également été plus nombreux à faire face à une mise en péril de leurs financements (8% d'entre eux contre 5% de l'ensemble de notre échantillon).

Notons une tendance à une diversité plus grande de types de partenariats tissés pour les municipalités : est-ce parce que non seulement les mairies doivent s'appuyer sur des partenaires variés pour monter des projets - tout comme les associations - mais également parce qu'elles sont prescriptrices et commanditaires par ailleurs ?

Concernant les disparités territoriales, les acteurs intervenant dans les QPV de Paris et de Seine-Saint-Denis ont obtenu plus fréquemment de financements que la moyenne de l'échantillon, qu'ils soient temporaires ou pérennes.

Ainsi, 35% des répondants en Seine-Saint-Denis et 42% de ceux à Paris déclarent avoir obtenu des financements temporaires, contre 33% pour l'ensemble de l'échantillon.

De même, 5% des répondants en Seine-Saint-Denis et 7% à Paris indiquent avoir bénéficié de financements pérennes contre 4% pour l'ensemble de l'échantillon.

À l'exception des partenariats financiers, qui apparaissent plus souvent temporaires, 72% des nouveaux partenariats noués existaient encore au moment de l'enquête et la très grande majorité des répondants souhaite leur poursuite.

Ainsi, à la lecture de ces données issues du questionnaire, mais aussi sur la base des entretiens et échanges ayant eu lieu durant les groupes focus, nous pouvons avancer qu'un gain de fluidité dans les coopérations s'est opéré pour plusieurs acteurs QPV rencontrés sur différents territoires d'Île-de-France, ne serait-ce qu'au sein de leur structure, entre directions, entre services, des projets ayant pu aider à dépasser les frontières existant parfois, en particulier au sein des collectivités de grande taille.

« Notre difficulté historique de travailler avec certaines directions a pu être dépassée grâce aux JOP qui ont servi de prétexte à des projets communs. Ça sert d'exemple pour repartir sur de nouvelles bases. »

(Agent d'une commune de Seine-Saint-Denis)

Au-delà de Paris, certaines collectivités de Seine-Saint-Denis et de Seine-et-Marne ont, à l'initiative des directions, chefs de service ou chefs de projets, développé des projets interservices leur permettant d'expérimenter ou d'approfondir de nouvelles modalités de travail collectif, au-delà des fonctionnements hiérarchiques habituels. Cette dynamique semble avoir renforcé le goût de la coopération et une volonté de travail plus décloisonné tant en interne qu'en externe.

L'impact des JOP sur la coopération semble avoir principalement renforcé les partenariats déjà existants. Si 73 % des répondants estiment que la préparation des Jeux n'a pas modifié leurs partenariats, 17 % relèvent une amélioration durant cette phase. Plus largement, lorsque des effets sont constatés, ils traduisent plus souvent une amélioration qu'une dégradation des partenariats.

Concernant les dynamiques partenariales en fonction des types d'acteurs :

○ Sur les nouveaux partenariats tissés

- Les nouveaux partenariats tissés ont été davantage pérennes et encore plus satisfaisant pour les acteurs associatifs que pour les acteurs municipaux. Ainsi, pour 34% d'entre eux la majorité des projets n'a duré que les temps des JOP contre 17% de ceux des acteurs associatifs.
- Les nouveaux partenariats des municipalités sont plus diversifiés que ceux tissés par les associations. En effet, bien que les liens aient été faits avant tout avec des associations, les municipalités répondantes au questionnaire ont également davantage que la moyenne et que le groupe « associations » de notre échantillon construits d'autres partenariats en parallèle notamment avec les institutions pour 48% d'entre elles, avec les départements pour 36% d'entre elles et avec les services de l'Etat.

→ En résumé : des nouveaux partenariats un peu plus fréquents pour les associations, moins variés mais tendanciellement plus pérennes.

○ Sur les partenariats déjà existants :

- Au sein de notre échantillon de répondants au questionnaire, nous avons noté également des différences significatives en matière d'impact sur les anciens partenariats en fonction du type d'entité. Ainsi, les partenariats usuels des associations semblent avoir davantage été impactés de manière positive, un renforcement étant plus souvent mis en avant par celles-ci mais elles constituent aussi le type d'acteurs à avoir avancé que certains partenariats ont été gelés voire arrêtés (8% des associations contre 6% en moyenne et 5% pour les municipalités, autre groupe important parmi nos répondants).

Différences territoriales dans l'impact sur les partenariats :

- Les acteurs QPV ayant répondu au questionnaire œuvrant à Paris, dans le Val-d'Oise et surtout en Seine-Saint-Denis (plus de la moitié d'entre eux) ont davantage tissé de nouveaux partenariats et nouvelles coopérations que les acteurs "QPV" des autres territoires.

- Les acteurs QPV intervenant en Seine-Saint-Denis ont noué davantage de nouveaux partenariats et de coopérations avec les services de l'État, le Département, les intercommunalités, les institutions ainsi que les entreprises que ceux des autres territoires. Leurs partenariats apparaissent ainsi plus nombreux et plus diversifiés.
- Cependant, les liens tissés par les associations dominent nettement sur les différents territoires franciliens.
- « Bonne nouvelle » pour la coopération des acteurs du développement social local des QPV franciliens : une partie non négligeable des partenariats tissés grâce aux JOP ont été maintenus et étaient toujours en cours au moment de l'enquête par questionnaire (6 mois après).
- Paradoxalement, alors que les acteurs intervenant en Seine-Saint-Denis ont plus souvent tissé de nouveaux partenariats de différentes natures que sur d'autres territoires, davantage de ces nouvelles collaborations n'y ont duré que le temps des JOP.
- Ainsi, les acteurs QPV œuvrant en Seine-et-Marne et Val-de-Marne surtout ont moins développé de nouveaux partenariats mais proportionnellement ils ont été plus pérennes.
- Concernant l'impact sur les partenariats existants, l'amélioration de certains partenariats a été un peu plus forte pour le territoire séquano-dyonisien pendant le déroulement des JOP mais surtout leur préparation. Le Val-de-Marne a connu une amélioration notable de partenariats déjà existants également pendant la préparation.

Ainsi, lorsqu'on écoute les acteurs consultés, d'autres partenariats et d'autres relations ont pu également être reconsidérés de manière plus positive, en démontrant qu'une reconnaissance mutuelle est possible. De réussir à relever le défi de montage des projets dans le cadre des JOP a pu ainsi démontrer toute la valeur, tout l'apport de telle ou telle structure, de telle ou telle action à la « vie de la Cité ».

Un effet de renforcement et de développement de la coopération territoriale souvent soumis à l'état préalable de l'écosystème local d'acteurs

« Les JOP ont mis en évidence le manque de collaboration entre nous et la Ville. »

(Directeur d'un centre social, Val-d'Oise)

Cet effet « vecteur de renforcement de la coopération territoriale » reste néanmoins, sur les territoires, soumis à la dynamique partenariale préexistante et aux habitudes « relationnelles » des différents acteurs : certains fonctionnant (parfois depuis longtemps déjà) selon une démarche « projet », décloisonné et collaboratif ; d'autres restant, par habitude, crainte ou défaut de méthodes, en « silo ».

Parfois, même, un effet de prise de conscience de l'état perfectible des relations entre acteurs a pu se faire jour lors de la période de la préparation et du déroulement des JOP.

Dans le cadre des projets JOP, trois registres de relations entre acteurs se constatent : prestation, coopération et collaboration

À la lumière de la présentation des résultats et analyses, proposés en particulier dans la présente sous-partie dédiée à l'impact sur les compétences et la coopération entre acteurs, il convient de proposer une délimitation des relations tissées entre acteurs dans le cadre de projets et financements fléchés « JOP Paris 2024 ».

Cette délimitation se décline sur nos terrains selon **trois principaux registres : la prestation, la coopération et la collaboration**.

→ **Premier registre de relations : la prestation**

Les acteurs sont inscrits dans une relation entre un acteur se comportant en « donneur d'ordre » et un autre acteur en « prestataire ». Le rapport de pouvoir est « descendant », avec peu de marges de manœuvre pour l'acteur « prestataire » et une tendance à la délégation et au contrôle par l'acteur « donneur d'ordre ». Celui-ci pourra mobiliser tel ou tel appel à projet ou labels spécifiques pour irriguer son budget voire n'aura pas le choix de s'y lancer car des financements usuels seront colorés « JOP ». Dans la mise en œuvre, les projets auront assez peu d'inventivité. Souvent, l'acteur « prestataire » sera désigné par le « donneur d'ordre » comme un « opérateur ». Dans nos échantillons, cela a été le cas pour les acteurs qui sont restés dans une logique d'effet d'aubaine et de programmation cloisonnée, en « silo ».

→ **Deuxième registre : la coopération**

Les acteurs s'inscrivant dans ce registre sont liés par des relations un peu plus souples et interactives mais les rapports hiérarchiques et rapports de pouvoir usuels sont encore présents. Les mots de « coopération » et « porteurs de projets » sont un peu plus souvent mobilisés par les acteurs inscrits dans ce registre. Dans nos échantillons, ce registre relationnel représente la tendance dominante.

→ **Troisième registre : la collaboration**

Les acteurs de ce registre sont inscrits dans une relation dynamique et décloisonnée entre services, entre différents types d'acteurs et différents types de structures. Les rapports de pouvoir sont moins pyramidaux, la logique interactive plus intense, le degré de participation des différents acteurs plus approfondie et les décisions sont davantage collégiales voire plus informelles.

En effet, selon Gangloff-Ziegler, *« le travail coopératif se définit comme une forme d'organisation conjointe du travail où chacun des opérateurs est responsable pour sa part, parce qu'elle est identifiable, mesurable et prédéfinie par un coordinateur, responsable et représentant de l'autorité alors que le travail collaboratif est une forme d'organisation solidaire »*

du travail où chacun est responsable pour le tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée, la coordination se faisant par ajustement mutuel. »⁶

Les mots de « partenariat », de « collaboration », « coordination » ou encore « projet collectif » sont très souvent mobilisés par les acteurs inscrits dans ce registre. Dans nos échantillons, ce registre relationnel est certes minoritaire mais il existe notamment parmi les territoires et écosystèmes les plus diversifiés en matière d'acteurs et de projets multi-acteurs et multi-porteurs et où ces derniers ont été les plus « inventifs » et « originaux » dans leurs liens avec les JOP.

Une typologie des relations entre acteurs face à la dynamique JOP se dessine

Sur la base de notre analyse des différentes données que nous avons pu construire grâce au questionnaire, aux entretiens et aux groupes focus thématiques, des tendances se sont dégagées dans le rapport entre les acteurs franciliens de la politique de la ville et la dynamique engendrée des JOP Paris 2024.

Nous proposons une première typologie qui pourra être approfondie et consolidée par des travaux ultérieurs. Elle permet d'éclairer les différents rapports entretenus entre les acteurs de la politique de la ville et la dynamique des JOP.

Cette typologie est pour partie non-exclusive, certains acteurs pouvant s'inscrire dans plusieurs types de rapports ou passer de l'un à l'autre en fonction des situations et du moment.

Une typologie du rapport entre acteurs franciliens des QPV et la dynamique des JOP, non-exclusive, se dessine :

- **Les « opportunistes »** ou l'effet d'opportunité et d'aubaine :
Les acteurs se lancent dans la démarche car il y a une opportunité d'y aller sans nécessairement définir une stratégie très aboutie et approfondie, voire se sentent contraints.
- **« Les inventifs et détourneurs »** ou l'effet d'expérimentation, de détournement et de test d'actions, de modalités d'intervention
Les acteurs réussissent à détourner les objectifs initiaux s'imposant à eux, à être inventifs et imaginatifs en allant au-delà d'une réponse contrainte et formelle. Ils en profitent pour expérimenter des nouvelles modalités d'actions, de les tester, etc. Ils s'approprient également souvent des sujets et thématiques qu'ils n'avaient pas pour habitude d'investir (par exemple, des acteurs de la culture qui s'approprient la thématique sportive).
- **Les « renforceurs »** ou l'effet d'approfondissement de l'existant.
Les acteurs profitent de la dynamique et du fléchage JOP des programmes et financements pour approfondir ce qu'ils savaient déjà faire ou encore pour en changer l'échelle d'intervention.
- **Les « spectateurs »** ou ceux restés en marge de l'événement et de la dynamique, à observer
Les acteurs restent en marge de l'événement, de la dynamique, dans une posture d'observation et de spectateur. Ils investissent sur des projets mais la plupart du temps ils sont en retrait.
- **Les « sceptiques »** ou ceux n'ayant pas eu envie ou pas réussi à se mettre dans le courant
Les acteurs sont en retrait mais parce qu'ils n'ont pas souhaité y aller par conviction : des événements comme les JOP les laissent sceptiques voire méfiants.
- **Les « laissés-pour-compte »** ou les oubliés des appels à projets, des labels, loin des sites et du cœur des événements JOP
Les acteurs ont été « laissés-pour-compte », en dehors des radars institutionnels et des modalités des appels à projets en lien avec les JOP.

⁶ Dans : Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10(3), 95-112.
<https://doi.org/10.3917/maorg.010.0095>

Quel héritage de la dynamique JOP pour les acteurs de la politique de la ville dans leurs pratiques professionnelles ??

Pour envisager les retombées des Jeux Olympiques et Paralympiques, le mot « héritage » est le terme consacré depuis ceux de Londres, en 2012.

Cette notion d'héritage est davantage en lien avec les retombées sociales qu'économiques. Elle figure dans la communication officielle des promoteurs et organisateurs des JOP et elle a été mise en avant durant la phase de la candidature officielle de Paris pour l'édition 2024 des JOP puis durant leur préparation.

Qu'en pensent les acteurs franciliens des quartiers prioritaires de la politique de la ville que nous avons pu interroger ou rencontrer, plus de 6 mois après la fin des JOP ?

Une durabilité modeste des effets et impacts sur les pratiques professionnelles et la coopération territoriale

Des actions ont pu être transformées ou ont servi d'inspiration pour d'autres, mais la tendance parmi nos échantillons est plutôt au non-maintien des projets initiés en amont des JOP ou portés pendant ceux-ci. Le défaut de durabilité provient notamment du retour aux activités usuelles, souvent mises en jachère pendant les mois précédant les JOP et surtout durant leur déroulement, mais aussi du défaut d'anticipation et de soutiens institutionnel et financier dans la plupart des structures et collectivités, en particulier celles de tailles plus modestes.

Malgré des effets souvent modestes dans la durée, certains acteurs rencontrés ont néanmoins fait part de gains pérennes, notamment en matière de partenariats, d'élargissement de leur réseau d'acteurs et de notoriété professionnelle. Ils soulignent également une meilleure capacité d'adaptation face à un changement d'échelle, à une programmation renouvelée et à des calendriers contraints.

« L'héritage, c'est peut-être la démonstration de notre capacité à pouvoir faire des choses et à organiser rapidement un site de festivité par exemple ou occuper un nouvel espace public, comme la possibilité de se baigner dans le Canal Saint Martin gratuitement. »

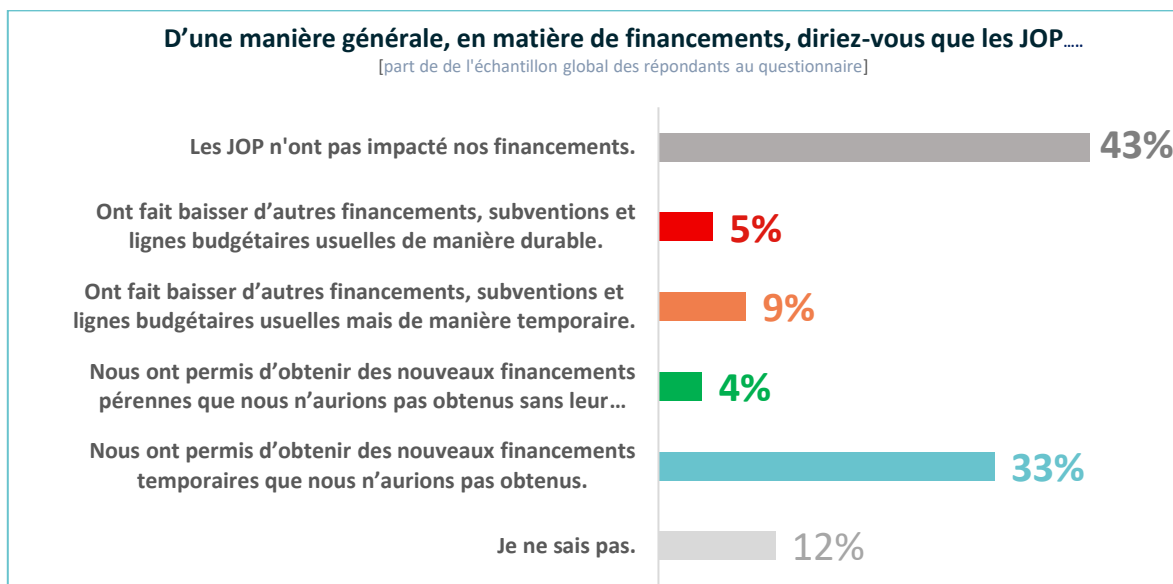
(Une association du 10^{ème} arrondissement de Paris)

Des acteurs pourtant voisins mais avec lesquels des liens n'étaient pas encore tissés ont ainsi pu être rencontrés. Cette relation a parfois pu persister, notamment autour de thématiques en lien avec le sport et la prise en compte du handicap.

« Nous avons construit un partenariat important durant les Jeux avec le service des sports, les espaces familles, de manière très soutenue, à la limite de ne plus en pouvoir, tout était là-dessus. Il y a eu un impact après. Il y a une volonté de garder un héritage, de rester sur cette lancée, notamment sur la sensibilisation aux situations de handicap et sur le paralympisme. »

(Coordinatrice Cité éducative d'une commune de Seine-Saint-Denis)

De plus rares fois, des nouveaux financeurs sont venus renforcer des budgets tendanciellement de plus en plus tendus dans le monde du développement social urbain, des associations et des collectivités. Ainsi, seulement 4% des répondants à notre questionnaire ont réussi à obtenir des nouveaux financements pérennes qu'ils n'auraient pas pu obtenir en dehors du cadre des JOP.



A l'instar des témoignages précédents, la dimension pérenne de l'impact des projets JOP et de sa dynamique s'est fait surtout sentir sur les territoires parisiens et dyonisiens.

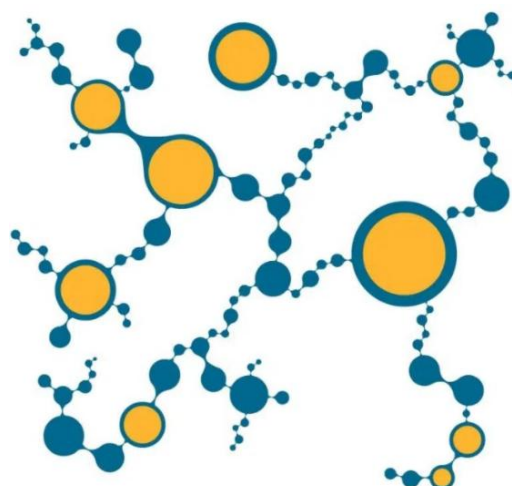
La dynamique positive des JOP en matière de programmation, d'inventivité et de collaboration territoriale a profité surtout aux « sachants déjà faire »

« Notre service a l'habitude de travailler en transversalité. »

(Un service intercommunal Politique de la Ville, Seine-et-Marne)

Le profit en matière d'impact à court terme et surtout la potentialité à pouvoir transformer la dynamique des JOP en héritage professionnel a **bénéficié** aux **acteurs et structures déjà les plus expérimentés, les plus ancrés** sur leur territoire et les **plus ouverts sur l'extérieur** :

- Ceux qui ont l'habitude d'anticiper (gestion RH, formation spécifique, programmation projetée ...).
- Qui ont déjà connu des GESI et autres méga-événements.
- Qui fonctionnent déjà en mode rhizome⁷ et horizontal.
- Qui sont encouragés et soutenus par leur direction et leurs encadrants.
- Qui portent des projets en coopération avec différents acteurs et différentes institutions dans le cadre de dispositifs tels que les Cités éducatives ou la Réussite éducative.
- Qui ont un capital social important et dynamique.



⁷ Le concept de rhizome tel que développé par Gilles Deleuze et Félix Guattari désigne une structure évoluant en permanence, dans toutes les directions horizontales, et dénuée de niveaux. Cette structure s'oppose à la hiérarchie en pyramide (ou « arborescence »). Son développement repose sur un entrelacs complexe de logiques souterraines et institutionnelles, formelles et informelles. Ainsi, appliqué à la coopération territoriale des acteurs du développement social urbain, ce concept nous aide à comprendre que s'en sortent « le mieux » les acteurs les plus interconnectés et en capacité de jouer à la fois le jeu institutionnel pyramidal (répondre à un appel à projets, respecter le protocole hiérarchique de décision, etc.) et d'en déjouer les limites par l'art de la ruse informelle (par exemple, s'appuyer sur telle ou telle connaissance pour accélérer une procédure).

Ainsi, la dynamique des JOP a profité en premier lieu, par rapport à nos registres relationnels exposés précédemment, à ceux déjà inscrits dans le registre « collaboratif ».

Une parenthèse enchantée ? Un « retour à la normale » souvent décevant

« Après les JOP, le quotidien a repris ses droits, plombé par la situation économique et internationale. La parenthèse s'est refermée. [...] Les JOP ont créé un engouement pour le sport mais après les JOP, nous sommes revenus à la situation antérieure, avec des difficultés d'accès aux équipements sportifs et l'absence de propositions. Il y a une contradiction avec le message porté par le ministère des Sports. »

(Une association du 10^{ème} arrondissement de Paris)

« On ne peut pas faire quelque chose de grand et après ne plus rien faire. [...] La misère ne peut pas reprendre là où on a fait miroiter quelque chose de joli. [...] Pourquoi ne pas investir dans du réjouissant dans les quartiers ? »

(Une association du 14^{ème} arrondissement de Paris)

« [Les gains financiers] ont disparu parce que malheureusement, comme tout cette année, c'est très dur pour la politique de la ville. Niveau budgétaire donc on subit les restrictions d'État. »

(Un service intercommunal Politique de la Ville, Seine-et-Marne)

À la lecture de ces précédents extraits d'entretiens et de discussions tenues en groupe focus près de 10 mois après la fin des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, nous comprenons que, en grande partie, le « soufflé est retombé » dans l'esprit de bon nombre des acteurs QPV d'Île-de-France.

Ainsi, dans le discours d'une part importante des personnes que nous avons rencontrées et au travers de l'analyse des réponses aux questionnaires, une tendance se dessine : les JOP et la dynamique qu'ils ont engendrée, en particulier pendant leur déroulement durant l'été 2024, ont été vécus comme une « parenthèse enchantée » (trop) éphémère, reposant sur des moyens supplémentaires (trop) temporaires.

Chez les acteurs domine le sentiment d'un passage de la « parenthèse enchantée » des JOP à la mise entre parenthèses de la politique de la ville. Après l'engouement des JOP, le retour à la normale a remis en lumière des difficultés déjà présentes avant 2024 : désintérêt, crainte de conséquences négatives, mais également un manque d'investissement dans les QPV dans un contexte de fragilité structurelle persistante.

En effet, des rattrapages ont été faits, spectaculaires parfois comme dans plusieurs communes de Seine-Saint-Denis, département français où le nombre de QPV est le plus important. Une dynamique a existé dans la programmation, la capacité à travailler ensemble l'aptitude à mobiliser des d'acteurs de la politique de la ville, par essence interprofessionnelle, interministérielle et territoriale.

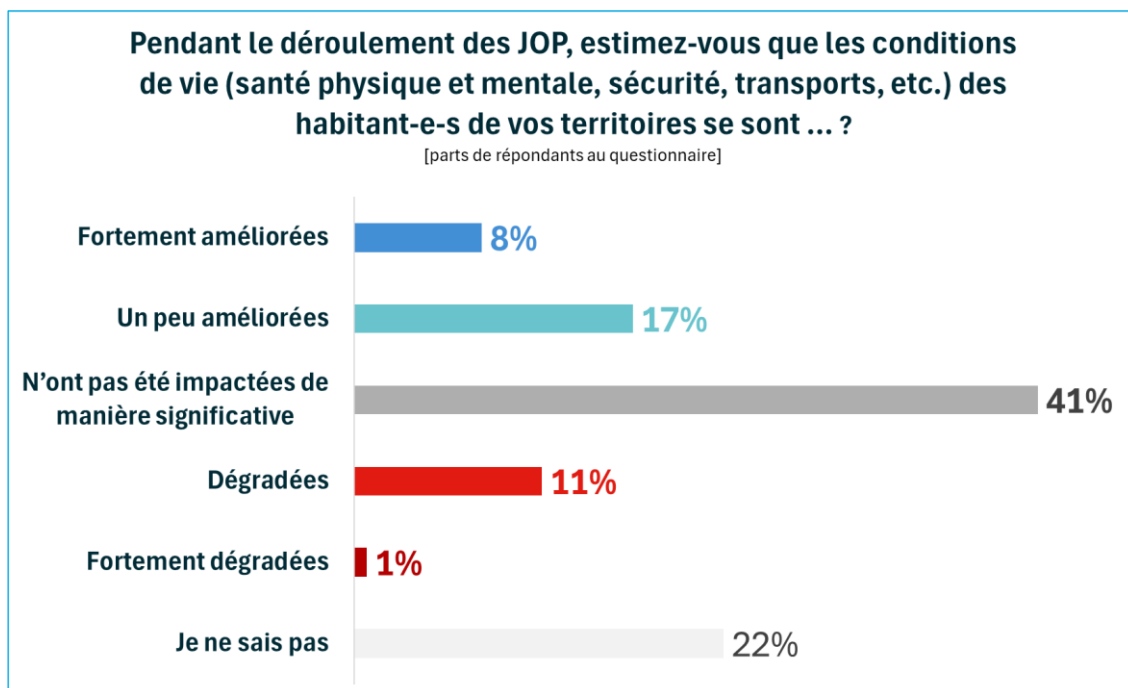
Cependant, selon les témoignages recueillis et les réponses au questionnaire transmis, le contraste du temps des JOP avec le quotidien des quartiers fut fort, trop fort sans doute, pour permettre de laisser un sentiment pérenne d'une amélioration des pratiques professionnelles et de la vie des habitants des QPV franciliens.

Cela étant dit, tout n'est pas sombre dans le paysage des bilans dressés par les acteurs quant à l'héritage des JOP Paris 2024 dans les quartiers populaires d'Île-de-France plusieurs effets positifs étant également soulignés.

Quelle perception par les professionnels à propos d'un héritage social global dans les QPV franciliens ?

Impact perçu des JOP sur les conditions de vie en QPV : un effet « neutre » ou, lorsqu'il a existé, plutôt positif

Les réponses au questionnaire font majoritairement ressortir un effet jugé « neutre » du déroulement des JOP Paris 2024 sur les conditions de vie des habitants des territoires d'intervention des répondants.



L'absence d'impact significatif (ou des difficultés à le déceler) sur les conditions de vie des habitants des QPV franciliens par les JOP 2024 reste un constat partagé par les différents acteurs, quel que soit leur département principal d'intervention. Il est à noter tout de même qu'un quart des répondants au questionnaire l'estime positif et 12% négatif.

Les acteurs QPV intervenant en Seine-Saint-Denis et à Paris apparaissent à la fois les plus optimistes et les plus pessimistes quant à l'impact du déroulement des JOP sur la vie des habitants des quartiers populaires. Le constat doit probablement être corrélé au fait que certains territoires ont été davantage impactés négativement ou positivement que d'autres durant les JOP, en matière d'événements officiels, de projets locaux et de flux de personnes, ainsi qu'à l'entrée thématique dominante du ou de la répondant(e) avec les habitants.

Les associations apparaissent plus partagées sur cette question que les autres acteurs : on compte parmi elles à la fois 31% de personnes qui estiment que l'impact a été positif sur les conditions de vie et 14% qu'elles se sont dégradées.

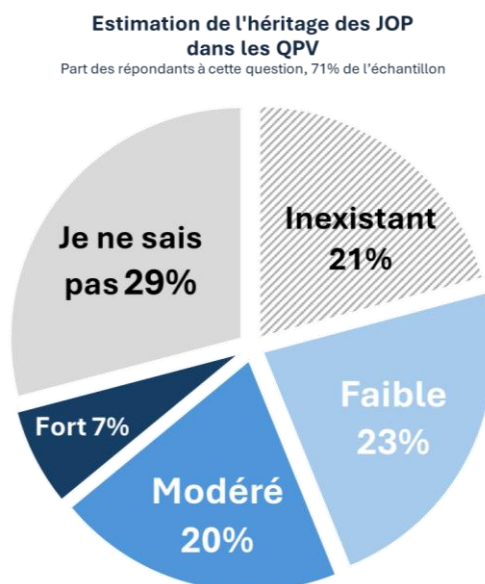
Des avis plus nuancés ont également émergé lors entretiens et durant les groupes focus organisés par les 4 CRPV franciliens :

- Des équipements nouveaux ou rénovés : en particulier à Paris et surtout en Seine-Saint-Denis.
- Des emplois et du volontariat : une hausse d'emplois, de bénévolat et de volontariat s'est faite par l'entremise des JOP y compris par des acteurs non liés à l'organisation mais ces derniers se sont révélés insuffisamment pérennes (hormis dans la sécurité et la restauration) pour pouvoir parler d'un véritable effet de masse.

- Sur l'accès des jeunes habitants des QPV aux événements JOP ou autour des JOP : La billetterie sociale a été saluée mais elle aurait bénéficié à trop peu de jeunes. De plus, des professionnels ont relevé l'important budget et l'encouragement inédit notamment en Seine-Saint-Denis aux séjours de jeunes pour des destinations hors Île-de-France, soulevant l'interrogation de leur éloignement des sites et événements olympiques et paralympiques pour des raisons politiques et sécuritaires et renforçant le sentiment d'être tenus à l'écart des jeux⁸.
- Un engouement fort sur des sites, doublé parfois d'un changement d'image des quartiers et de leurs habitants.
- Cependant, sentiment d'une parenthèse enchantée des JOP trop éphémère révélatrice des difficultés persistantes du quotidien.

Une perception mesurée de l'héritage social des JOP dans les QPV

En matière d'indicateurs pour qualifier l'héritage social global des JOP Paris 2024 dans les QPV franciliens, indiquons que la moitié des répondants à une question dédiée à l'héritage des JOP estime que celui-ci est surtout faible à modéré.



Parmi les 10 thématiques soumises à estimation aux acteurs, **5 entrées** se détachent en matière d'héritages estimés plus positifs que les autres :

1. Le développement de la pratique sportive pour tous
2. Une meilleure prise en compte des situations de handicap dans les projets
3. Une meilleure prise en compte des thématiques d'inclusion dans les projets
4. Le développement du goût pour les dynamiques coopératives et partenariales entre acteurs locaux
5. Une visibilité accrue et une amélioration de l'image des quartiers populaires franciliens

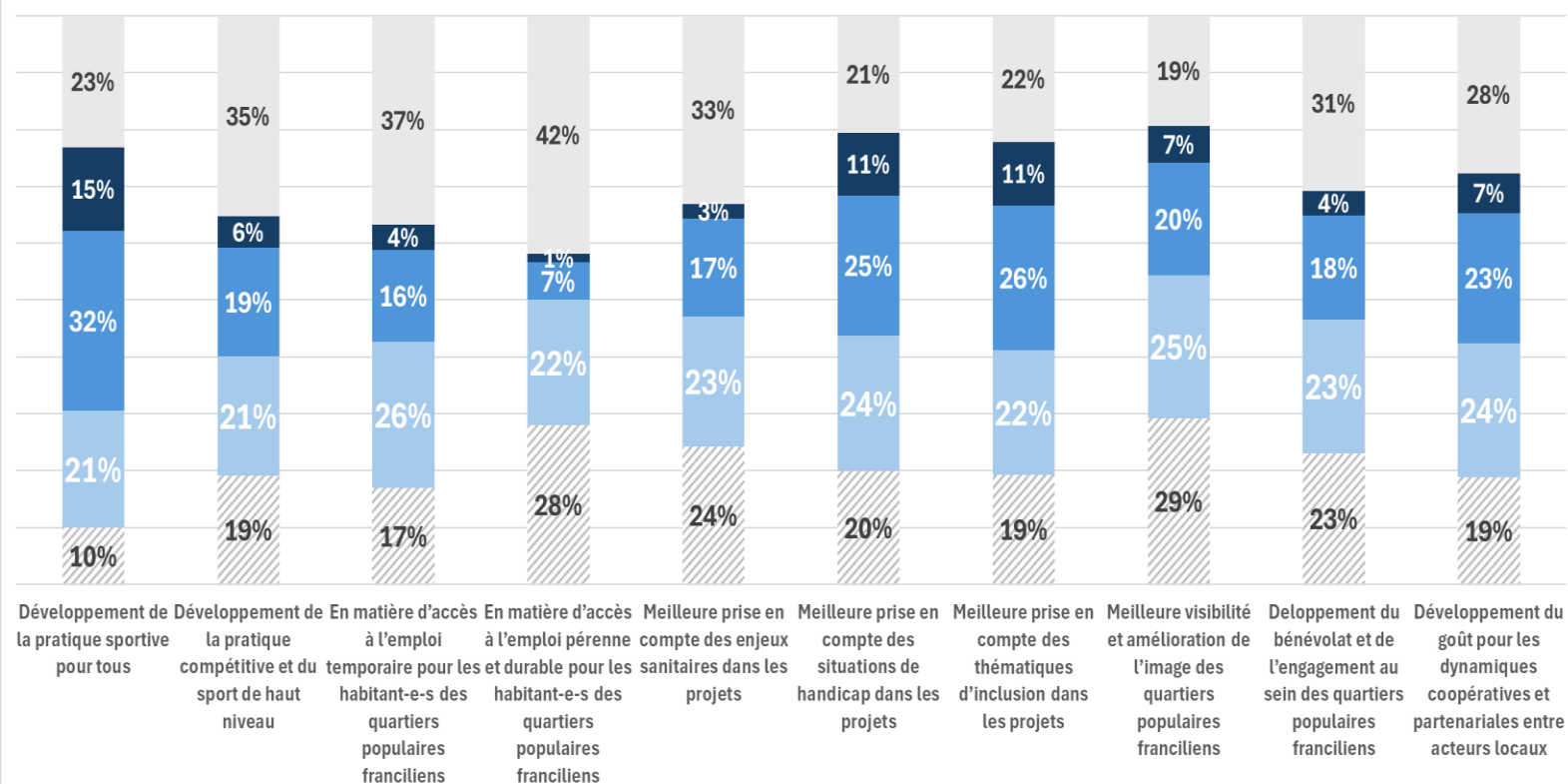
Le détail de ces thématiques figure dans le tableau suivant.

⁸ Lire ici l'AAP officiel en question à propos des « quartiers d'été Séjours » et de « colos apprenantes » cuvée 2024 : <https://www.seine-saint-denis.gouv.fr/index.php/Actions-de-l-Etat/Politique-de-la-ville/Les-AAP-PDV-2024-QE-QE-AFDS-etc/Quartiers-d-ete-Sejours-et-Colos-apprenantes-2024>

Estimation de l'héritage des JOP Paris 2024 dans les QPV

[part de l'échantillon global, plusieurs réponses possibles]

% Inexistant Faible Modéré Fort Je ne sais pas



Des thématiques davantage portées sur les facteurs structurels et les conditions de vie, comme l'accès à l'emploi temporaire ou pérennes pour les habitants des QPV franciliens laissent plus sceptiques les acteurs consultés.

Ce que confirme d'ailleurs les résultats aux autres questions en lien avec le recrutement et les retours de terrain compilés par ailleurs, c'est bien que l'impact en matière d'emploi des JOP, en particulier ceux pérennes, restent réduits et très localisés à certains territoires et certains secteurs comme la restauration et la sécurité⁹. En tout cas, selon les résultats de notre questionnaire, il semble que peu d'emplois en lien direct avec le développement social urbain aient été créés.

Les points de vue quant à un héritage légué en matière du développement du bénévolat et de l'engagement ainsi que d'une meilleure prise en compte des enjeux sanitaires dans les projets penchent pour un héritage plus mesuré également.

Les acteurs QPV œuvrant à Paris, dans le Val-d'Oise et surtout en Seine-Saint-Denis se montrent plus positifs quant à l'héritage pour les habitants et les quartiers d'une manière générale que les acteurs des autres départements ; les Val-de-Marnais quant à eux émettent un jugement plus sévère.

Encore une fois, des différences entre types d'acteurs se décèlent quant à l'estimation d'un héritage social global des JOP dans les QPV.

⁹ Le livret « L'héritage francilien des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 » est paru en avril 2025. Il est disponible ici : <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/ile-de-france/Region-et-institutions/L-action-de-l-Etat/Jeux-olympiques-et-paralympiques-de-Paris-2024-JOP-2024/JOP-de-Paris-2024-un-heritage-francilien-varie-et-durable>.

Ce livret, qui dresse un premier bilan chiffré et documenté de cet héritage pour les services de l'État en Île-de-France, confirme bien que l'impact et l'héritage en matière d'emplois se concentrent surtout sur les secteurs de la restauration et de la sécurité, au-delà de ceux du bâtiment et du tourisme en général, comme l'indique par ailleurs l'Insee de son côté ici : <https://blog.insee.fr/impacts-economiques-et-sociaux-des-jo-et-jop/>.

Les associations sont globalement plus réservées voire dubitatives quant à l'héritage social des JOP Paris 2024 que les municipalités, alors même qu'elles sont un peu plus positives quant à l'impact en matière de partenariat et coopération interprofessionnelle et institutionnelle.

es répondants issus d'associations franciliennes se montrent plus réservés, voire plus sévères, que les municipalités sur l'héritage laissé par les JOP en matière d'accès à l'emploi pérenne et durable pour les habitants des quartiers populaires franciliens (35% des associatifs à l'estimer inexistant, soit 7 points de plus par rapport à la moyenne de l'échantillon) et sur l'impact possible en faveur d'une meilleure visibilité et amélioration de l'image des quartiers populaires franciliens (32% des associatifs à l'estimer inexistant, soit 3 points au-dessus de la moyenne).

Les acteurs associatifs ayant répondu sont également davantage partagés que la moyenne de l'échantillon quant à l'héritage positif en matière d'une meilleure prise en compte des situations de handicap dans les projets QPV, les parts de personnes convaincues d'un héritage modéré voire fort correspondant à peu près à celles qui l'estiment inexistant sur ces sujets. Ainsi, 33% des acteurs associatifs estiment un héritage modéré ou fort en matière de prise en compte des situations de handicap contre 28% à l'estimer inexistant.

Malgré tout, durant les entretiens ou les groupes focus, plusieurs personnes nous ont confirmé que dans certains quartiers, en particulier ceux proches de sites ou événements officiels ou sur le passage de la flamme, le regard porté par les habitants sur leur quartier a pu un peu changer, comme le dit cette directrice d'une compagnie de théâtre du 19^{ème} arrondissement de Paris :

« C'est hyper positif que leur quartier soit devenu le lieu de la fête. Enfin, ça ne leur arrive jamais quoi. Ça se passe toujours à la place de la République ou sur les quais de Seine. Ben non là, pour une fois, la fête, c'était chez eux ! »

PISTES POUR L'AVENIR DE LA COOPÉRATION TERRITORIALE

Résumé des éléments clés de l'estimation d'impact des JOP Paris 2024

Les effets positifs constatés sur les pratiques professionnelles et la coopération territoriale

- + **L'effet incitatif des dispositifs et labels pour certaines structures, au-delà d'un simple effet d'aubaine**
- + **L'effet d'encouragement et d'inventivité en matière d'actions et de projets sous certaines conditions** : en particulier pour les acteurs QPV œuvrant à Paris et en Seine-Saint-Denis ; de manière plus intense en général pour les associations et plus diversifiée pour les municipalités
- + La possibilité offerte de **tester** et **prototyper** des actions inédites ou d'en **changer l'échelle**
- + L'accès sur certains territoires à des **équipements nouveaux ou rénovés**
- + Parfois, une **mise en contact avec des publics difficiles** à mobiliser autrement (familles monoparentales par exemple), le tout dans un engouement et une **ambiance festive**
- + La **découverte** de méthodes de travail en transversalité et mode projet
- + Parfois un **décloisonnement** entre services, acteurs, communes
- + Le **renforcement** de partenariats existants, la **reconsidération** de relations professionnelles et institutionnelles voire la **(re)découverte** de la présence de certains acteurs sur le territoire jusque-là ignorés ou méconnus

Les limites :

- **L'effet révélateur des manques structurels : un sentiment de rattrapage de territoires (trop souvent) délaissés**
- Bien que minoritaires et temporaires, des **surcharges de gestion en matière de ressources humaines et d'augmentation d'activités** lors de la préparation des JOP et de déroulement : rythme d'urgence imposé aux professionnels ayant pu engendrer usure professionnelle, injonctions politiques fluctuantes et parfois contradictoires, difficulté à mener des projets de long terme, incertitude liée à des financements non pérennes ...
- Le **gel voire l'arrêt de partenariats et financements pendant les JOP et parfois même après**
- L'impact positif sur le **partenariat** est **conditionné par les habitudes de collaboration antérieures**
- Une **dynamique favorable aux acteurs déjà les plus actifs, les plus ancrés sur leur territoire et les plus habitués aux modes projets** : ils sont entrés avec le plus d'intensité dans les JOP
- Habitude qui **influe** – avec l'anticipation du retour à la normale des ressources humaines et financières – sur la **possibilité et l'intensité de transformer l'énergie positive en héritage** programmatique, méthodologique et partenarial
 - Un goût a été pris (ou accentué) à tester et travailler ensemble mais **encore faut-il pouvoir maintenir** l'énergie, la transversalité et faire vivre les projets pertinents

Pistes pour renforcer la coopération territoriale en QPV

Fort des principaux enjeux clés issus de notre étude d'impact, nous terminons ce rapport par une ouverture vers des pistes de **réflexions pour l'avenir de la coopération territoriale en QPV, dans un contexte d'organisation de futurs GESI ou méga-événements** mais aussi **plus généralement pour le quotidien professionnel des acteurs** des QPV.

Pour nourrir ces pistes de réflexions, nous nous sommes appuyés entre autres sur les idées avancées par les acteurs eux-mêmes lors des enquêtes et durant la restitution des résultats le 27 juin 2025.

Nous rejoignons pour partie les recommandations livrées par le Conseil National des Villes au sein de son avis « *Héritage des JOP 2024 : une flamme qui perdure ?* » publié le 18 avril 2025¹⁰.
Nous présentons nos pistes dans les deux cadres suivants :

Pour soutenir la coopération des acteurs QPV dans le cadre de l'organisation de futurs GESI ou méga-événements

- ➔ Intégrer systématiquement un volet ingénierie de projets dans les labels et appels à projets
- ➔ Flécher dès que possible les projets multi-porteurs afin de cultiver la transversalité et le mode projet
- ➔ Cultiver « l'héritagologie » : « *Sans planification, pas de développement* »
[Coakley et Lange de Souza, 2016 ⁶]
Prévoir systématiquement un volet suivi de l'héritage au sein des labels et appels à projets
Dans les AAP (à l'instar de « Paris Hospitalités ») et les commissions *Héritage*, intégrer explicitement les volets *coopération* et *quartiers prioritaires de la Politique de la ville*
- ➔ Au sein des institutions, poursuivre l'outillage des équipes à propos de l'organisation de projets pluridisciplinaires
- ➔ Anticiper la fin des financements ponctuels en optimisant l'attelage avec les financements usuels de droit commun et politique de la ville
- ➔ Réfléchir à l'opportunité de maintenir certains financements au-delà de la fin d'un événement, afin d'en soutenir l'héritage

¹⁰ Avis disponible ici : <https://anct.gouv.fr/ressources/avis-cnv-heritage-des-jop-2024-une-flamme-qui-perdure>

¹¹ Coakley, J., Lange de Souza, D., Traduction du portugais (Brésil) Polet, F. (2016). Retombées des méga-événements sportifs, un examen critique. Dans L. Delcourt, *Sport et mondialisation* (p. 157-173). Éditions Syllepse.
<https://doi.org/10.3917/syll.cetri.2016.01.0157>

Pour améliorer le quotidien professionnel des acteurs QPV

- ➔ **Poursuivre la diffusion de la culture du travail décloisonné en transversalité, en s'appuyant sur des « plateformes de collaboration locale »** (celles existantes ou à créer)
- ➔ **Dans une projection allant au-delà des réactions aux urgences, soutenir la prise en compte formelle et explicite des initiatives collaboratives** au sein des pratiques de gestion des ressources humaines des structures (autrement dit, **institutionnaliser les possibilités de collaboration**)
- ➔ **Poursuivre le développement des projets interservices ou interacteurs dès que possible**, en s'appuyant sur des dispositifs collaboratifs et interinstitutionnels tels que, par exemple, les Cités éducatives et la Réussite éducative
- ➔ **Inclure au sein des contrats de ville un volet explicite « modalités de coopération territoriale » et « ingénierie de projets »**. Car bien que cela représente un présupposé au sein de ce type de contrat multi-acteurs par essence, les modalités et l'ingénierie de projets ne vont pas de soi. Ainsi, des programmes de formation continue et des précisions sur les manières de collaborer pourraient aider les acteurs de terrain à se saisir des axes mis en avant les signataires des contrats de ville
- ➔ **Soutenir la diffusion de la culture de l'évaluation, tant dans les activités politique de la ville qu'en commun avec des acteurs de méga-événements**, en la démystifiant et démontrant son intérêt au perfectionnement des actions, des méthodes et de la collaboration, à la condition de se fonder sur des méthodes d'évaluation collégiales et participatives

ANNEXE : BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Bourbillères, H., Evrard, B. et Charrier, D. (2024). Les événements sportifs récurrents à Paris face aux injonctions de mixité sociale. *Staps*, 148(5), 21-42. <https://doi.org/10.3917/sta.148.0021>.

Charrier D., Jourdan J., Bourbillères H., Djaballah M. et Parmantier C., janvier 2025, *JO en Seine-Saint-Denis : De la « promesse olympique » à la réalité des impacts sociaux ?*, Rapport remis au Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis.

Charrier, D. et Jourdan, J. (2015). Le sport comme levier éducatif dans les territoires urbains en difficulté. *Informations sociales*, n° 187(1), 58-65. <https://doi.org/10.3917/inso.187.0058>

CNV, *Héritage des JOP 2024 : une flamme qui perdure ?*, avis paru en avril 2025 <https://anct.gouv.fr/ressources/avis-cnv-heritage-des-jop-2024-une-flamme-qui-perdure>

Coakley, J., Lange de Souza, D., Traduction du portugais (Brésil) Polet, F. (2016). Retombées des méga-événements sportifs, un examen critique. Dans L. Delcourt *Sport et mondialisation* (p. 157-173). Éditions Syllepse. <https://doi.org/10.3917/syll.cetri.2016.01.0157>

Collinet, C. et Schut, P. (2020). L'héritage social des Jeux olympiques. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, n° 107(1), 1-2. <https://doi.org/10.1051/sm/2020005>

Collinet, C., Delalandre, M. et Beaudouin, S. (2020). L'opinion des Français sur les Jeux olympiques de Paris 2024. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, n° 107(1), 31-40. <https://doi.org/10.1051/sm/2019039>

Collinet, C., Delaplace, M., L'Horty, Y., Schut, P. (2023). Quel héritage de l'accueil des jeux olympiques et paralympiques en Seine-Saint-Denis ? *Les après-midis de Profession Banlieue*

Delaplace M., 2020. The relationship between Olympic Games and tourism: why such heterogeneity ? Towards a place-based approach, in Delaplace M. and Schut P.-O. "Hosting the Olympic Games: Uncertainty, debates and controversy", Routledge.

Delaplace, M., Schut, P.-O., Vastenaekels J. (2026, N° à paraître) Le pouvoir transformant des méga-événements sportifs. Questionner la durabilité de l'éphémère. *Développement Durable et Territoire*

Denieuil, P. (2008). Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français. *Mondes en développement*, n° 142(2), 113-130. <https://doi.org/10.3917/med.142.0113>

Drozdz, M., Kontos, M. et Urvoy, P. (2024). Contester les projets olympiques en Seine-Saint-Denis. Une coproduction des connaissances face à l'urbanisme événementiel ? *Participations*, 40(3), 143-174. <https://doi.org/10.3917/parti.040.0143>.

Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10(3), 95-112. <https://doi.org/10.3917/maorg.010.0095>

Gignon, A. (2025). Héritage organisationnel ex-ante de Paris 2024 dans la structuration touristique du nord-est parisien. *SOP Rouen*, Université de Rouen, Rouen, France.

Gignon, A (*en cours*). La préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 : Rôles des acteurs dans la structuration urbaine et touristique du nord-est parisien. Sous la direction de Marie Delaplace, thèse.

Martinache, I. (2023). La charte sociale de Paris 2024 : des organisations prises dans l'organisation ? Sociologie des organisations et management du sport, Université de Rennes 2.

Martinache, I. (2024). L'olympisme, stade suprême du capitalisme (de la fête) ? *Revue Française de Socio-Économie*, n° 32(1), 5-19. <https://doi.org/10.3917/rfse.032.0005>

Nappi-Choulet, I. et De Campos Ribeiro, G. (2018). L'héritage urbain des jeux Olympiques et Paralympiques. *L'Économie politique*, N° 78(2), 69-80. <https://doi.org/10.3917/leco.078.0069>

RNCRPV, « *Quels impacts des grands événements sportifs pour les quartiers prioritaires de la ville ?* », ressources et webconférence de la RNCRPV, mai 2024. <https://www.reseau-crpv.fr/publication/quels-impacts-des-grands-evenements-sportifs-pour-les-quartiers-prioritaires-de-la-ville/>

Préfecture de la région d'Île-de-France, Préfecture de police de Paris, « L'héritage francilien des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 », avril 2025 <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/ile-de-france/Region-et-institutions/L-action-de-l-Etat/Jeux-olympiques-et-paralympiques-de-Paris-2024-JOP-2024/JOP-de-Paris-2024-un-heritage-francilien-varie-et-durable>

Richard, R., Marcellini, A., Pappous, A., Joncheray, H. et Ferez, S. (2020). Construire et assurer l'héritage des Jeux olympiques et paralympiques. Pour une inclusion sportive durable des personnes vivant des situations de handicap. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, n° 107(1), 41-52. <https://doi.org/10.1051/sm/2019031>

Simonet, M. (2025). (In)volontaires aux JO. Récit d'un conflit du travail gratuit. *Textuel*, 192 p.

Viersac, M. et Attali, M. (2021). Discuter l'héritage social et culturel des grands événements sportifs. Une revue de littérature internationale. *Staps*, n° 134(4), 113-136. <https://doi.org/10.3917/sta.pr1.0029>

