



HAL
open science

Les projets olympiques au service des politiques sportives partenariales. Le cas de la Fédération française de cyclisme et de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines

Clément Lopez, Mathieu Djaballah, Dominique Charrier

► To cite this version:

Clément Lopez, Mathieu Djaballah, Dominique Charrier. Les projets olympiques au service des politiques sportives partenariales. Le cas de la Fédération française de cyclisme et de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines. *Management & Organisations du Sport*, 2023, Issue 5 | 2023, 10.46298/mos-2023-10188 . hal-03819423v3

HAL Id: hal-03819423

<https://hal.science/hal-03819423v3>

Submitted on 25 Aug 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES PROJETS OLYMPIQUES AU SERVICE DES POLITIQUES SPORTIVES PARTENARIALES.

Le cas de la Fédération française de cyclisme et de la
Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines

Clément Lopez*

Université Paris Saclay

Mathieu Djaballah

Université Paris Saclay

Dominique Charrier

Université Paris Saclay

Résumé

Le présent article interroge la capacité des candidatures olympiques à créer les conditions de l'articulation entre les stratégies fédérales et les politiques sportives locales. Il s'appuie sur un cas d'étude portant sur la relation entre Saint-Quentin-en-Yvelines (un territoire intercommunal situé à 20 kilomètres de Paris) et la Fédération Française de Cyclisme entre 2000 et 2020. La contribution retrace le processus de collaboration entre ces deux organisations dans les contextes des candidatures parisiennes aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2012 et de 2024. En s'appuyant sur la force explicative des dynamiques locales, les auteurs mobilisent la théorie des flux de Kingdon (1984) pour souligner le rôle déterminant des candidatures olympiques dans la convergence des flux des problèmes, de la

*Auteur correspondant :

Lopez Clément, Université Paris Saclay, UFR STAPS, 335 rue Pierre de Coubertin, 91440 Bures-sur-Yvette

Courriel : clement.lopez@etu-iepg.fr

© 2023 by the author[s] Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

politique et des politiques publiques. Celles-ci favorisent donc l'ouverture de fenêtres d'opportunité vers la mise en place de politiques sportives partenariales.

Mots-clés

Jeux Olympiques, cyclisme, gouvernance, politique sportive locale, installations sportives

Abstract

This article questions the leveraging effect of Olympic bids in on collaborative governance, by articulating federal strategies and local authorities' policy. This research is based on the case study of the collaborative relation between the Saint-Quentin-en-Yvelines Agglomeration Community and the French Cycling Federation between 2000 to 2020. The contribution retraces the local collaboration process in a specific context: first in showing the role the 2012 Olympic bid played in the implementation of a federal-local partnership; second in explaining to which extent the 2024 Olympic bid has been used to foster the structuration of this partnership. Based on Kingdon' streams theory, this study highlights the capacity of Olympic bids to open up 'policy windows' for the implementation of collaborative sport policies.

Keywords

Olympic Games, cycling, governance, local sport policies, sport facilities

LES PROJETS OLYMPIQUES AU SERVICE DES POLITIQUES SPORTIVES PARTENARIALES.

Le cas de la Fédération française de cyclisme et de la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines

À la suite de l'élection d'Emmanuel Macron à la présidence de la République, l'État français a engagé en 2018 une réforme de son système sportif. Elle s'est notamment concrétisée par la création d'une Agence Nationale du Sport où l'État partage le pouvoir de décision avec le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique et social. Dans cette perspective résolument néo-libérale, le sport est invité à servir à la fois des objectifs de rayonnement et de rationalisation budgétaire (Haschar-Noé, 2004). Ce virage managérial de la politique sportive française l'incite à utiliser le sport comme un outil diplomatique qui renforcerait son influence et son attractivité, ce qui passe par l'accueil de grands événements sportifs comme les Jeux Olympiques. Aussi, la perspective de l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de 2024 a été présentée par les réformateurs comme le « bon moment » pour faire évoluer le modèle français d'organisation du sport (Charrier et Lapeyronie, 2020). L'un des objectifs serait de mieux articuler les stratégies verticales des fédérations sportives avec les politiques locales pour les mettre au service de la cohérence de la politique sportive nationale. En ce sens, le rôle des JOP pourrait tenir dans les « effets de levier » et dans « l'héritage » (Chalip, 2006 ; Preuss, 2007) que peut générer l'accueil de grands événements sportifs en mettant en interaction des acteurs qui n'auraient pas collaboré en leur absence (Schimmel, 2006). L'un des enjeux réside alors dans l'articulation entre les intérêts des organisations concernées et dans leur capacité à coconstruire des projets de développement du sport sur un territoire. Cet article vise à interroger le rôle des candidatures olympiques dans l'articulation des intérêts fédéraux et locaux. Il s'appuie sur un cas d'étude portant sur la relation entre la Fédération Française de Cyclisme (FFC) et la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (CASQY) dans les contextes des candidatures parisiennes aux JOP de 2012 puis de 2024. Il retrace leur processus de collaboration en envisageant les candidatures olympiques comme des « moteurs » (Bidart et Mendez, 2016) de la genèse du partenariat autour de la fenêtre d'opportunité ouverte par la candidature de Paris 2012 à l'utilisation de cette relation partenariale comme une ressource au service de la candidature de Paris 2024.

Revue de littérature

1. Les relations fédérations-collectivités : des réseaux d'action publique

Depuis les années 1990, les travaux sur les politiques publiques s'inscrivent dans un contexte de gouvernance – c'est-à-dire de co-construction entre des acteurs publics et privés – ce qui justifie que l'on parle désormais d'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2014). Cette dynamique s'applique également aux politiques sportives, qui s'insèrent désormais dans une gouvernance multinationale où des organisations et acteurs de différentes échelles interagissent pour les façonner (Meier et Garcia, 2020). Autrement dit, les politiques sportives se construisent désormais en réseau et peuvent donc être entendues comme « le résultat de la coopération plus ou moins stable, non hiérarchique, entre des organisations qui se connaissent et se reconnaissent, négocient, échangent des ressources et peuvent partager des normes et des intérêts » (Le Galès et Thatcher, 1995, p. 14). Ces réseaux se distinguent par le fait qu'ils sont constitués d'acteurs collectifs aux relations horizontales dont les intérêts, sans se rejoindre nécessairement, conditionnent les interactions entre organisations en cela qu'ils « prescrivent des rôles, créent des routines, répartissent des ressources [...] structurent les stratégies d'acteurs » (Hassenteufel, 2011, p. 134). En somme, analyser les politiques sportives en réseau reviendrait à les appréhender comme des processus imbriqués de recherche de définition du « sport légitime » par des acteurs en interaction dans des contextes donnés (Strittmatter et al., 2018).

L'analyse des politiques locales s'est développée à partir du début des années 1990 en France. Callède a montré dès 1991 que les politiques sportives locales revêtent une dimension identitaire et s'appuient sur les associations sportives pour contribuer à l'animation et à la visibilité des territoires. Ce système d'action s'est progressivement complexifié pour intégrer de nouveaux enjeux et acteurs (Honta, 2007), ce qui justifie que Haschar-Noé (2004) propose d'analyser les politiques sportives en croisant la sociologie des organisations et celle du champ pour les envisager comme le résultat de relations de pouvoir entre des acteurs qui cherchent à définir le sport-légitime. Cela permettrait d'ancrer l'analyse des « produits » politiques de ces relations dans des contextes spécifiques, ce que Charrier et Jourdan (2019) nomment « dynamiques sportives locales », et qui articulent sur un territoire des contextes sociohistoriques locaux, des configurations d'acteurs et des volontés politiques. Bien que recevant des subventions publiques, les fédérations sportives mènent des stratégies propres, que la sociologie des organisations permet d'analyser à l'aune des relations de pouvoir entre

dirigeants politiques, cadres techniques et techniciens salariés (Bernardeau-Moreau, 2012). Ce faisant, la majorité des travaux portant sur la gouvernance du sport en France soulignent la nécessité de l'appréhender par les configurations infra-organisationnelles sans occulter le poids du contexte institutionnel, c'est-à-dire en poursuivant une « approche décentrée » (Grix, 2010).

Malgré la diversité des travaux portant sur les fédérations sportives et les collectivités locales, peu d'études se sont intéressées aux relations qu'entretiennent ces organisations. La majorité des travaux sur les politiques sportives en réseau se sont intéressés à des acteurs de même niveau d'échelle (e.g. Callède et Dané, 1991 ; Dulac, 1998), en premier lieu sur la relation entre les municipalités et les associations sportives locales. Cela peut surprendre dans la mesure où les politiques sportives s'insèrent désormais dans une gouvernance multiniveaux dont les relations fédérations/collectivités constituent l'une des composantes, et que l'analyse des politiques sportives en réseau suggère de s'intéresser à des interactions entre acteurs de différents niveaux d'échelle (Skille et Fahlén, 2020).

2. Les événements sportifs comme catalyseurs des politiques sportives : effets de levier et héritage.

Les grands événements sportifs sont aujourd'hui envisagés par les territoires-hôtes comme des outils au service d'objectifs politiques plus larges. Cela renvoie à deux concepts qui se sont développés dans la littérature sur les événements qui sont ceux d'effets de levier [*leveraging effect*] et d'héritage [*legacy*].

La recherche a montré que les Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI) pouvaient servir de leviers économiques, touristiques, sociaux ou politiques. Toutefois, ces effets ne sont pas intrinsèques et dépendent des dispositifs mis en place par les parties prenantes (Taks et al., 2013). Ils dépendent du type d'événement, des caractéristiques du territoire et de la discipline concernée, ce qui nécessite d'ancrer leur étude dans des contextes spécifiques. Parmi les différents événements, les JOP sont uniques par leur dimension multisport, leur niveau de médiatisation, ainsi que la dimension symbolique à laquelle ils sont associés (Smith, 2014). Ainsi, les collectivités peuvent se servir des JOP pour engager ou conforter des politiques publiques plus larges, en particulier en matière d'aménagement et de promotion du territoire car elles peuvent y voir une opportunité de renforcer leur position dans la compétition que se livrent les territoires (Misener et Mason, 2009). Les fédérations sportives peuvent également utiliser les GESI pour chercher à attirer de nouveaux membres au sein des

clubs, même si la littérature s'accorde sur la difficulté à faire de ces événements un levier de développement de la pratique (Taks et al., 2018). Enfin, les GESI peuvent générer de nouveaux réseaux sociaux pour renforcer l'efficacité des politiques publiques mais cela nécessite de les appréhender comme un processus à long terme (Van Wynsberghe et al., 2012).

Ce faisant, les chercheurs se sont focalisés sur « l'héritage » de ces événements, concept développé par le Comité International Olympique (CIO) et progressivement mobilisé par les territoires-hôtes comme un argument pour justifier les importantes dépenses associées à leur accueil (Thomson et al., 2013). Holger Preuss (2007, p. 211) définit « l'héritage » comme une « structure économique, sociale ou matérielle, planifiée ou non, positive ou négative, tangible ou intangible, générée pour et par un événement sportif pour une durée qui va au-delà de l'événement lui-même ». La littérature rappelle par ailleurs que la gouvernance des événements a une influence déterminante sur l'héritage (Preuss, 2019). Parallèlement, l'accueil d'événements sportifs peut laisser un héritage politique en matière de gouvernance dans la mesure où ils favorisent l'émergence de nouveaux systèmes d'acteurs et instruments d'action publique (Schimmel, 2006). Cela nécessite cependant que ces acteurs soient en mesure de définir un consensus autour des objectifs et valeurs qu'ils associent à l'événement et/ou à son héritage (Misener et Mason, 2006 ; Ben Mahmoud et al., 2020).

3. L'action publique pour cadre théorique

L'analyse d'un processus de collaboration dans le secteur sportif justifie de combiner deux approches issues de la sociologie de l'action publique : la théorie des flux (Kingdon, 1984) et la sociologie des réseaux d'action publique (Hassenteufel, 2011). Kingdon (1984) envisage l'action publique comme un processus ancré dans le temps et dans l'espace. Il considère que la mise à l'agenda politique d'une question résulte de la convergence de trois flux : le flux des problèmes, c'est-à-dire la phase d'identification d'éléments problématiques ; le flux de la politique c'est-à-dire les négociations entre acteurs (e.g., dirigeants politiques, opinion publique, groupes d'intérêt, etc.) autour du traitement du problème ; et le flux des politiques publiques qui correspond à l'ensemble des solutions identifiées par les autorités publiques pour les résoudre. Il utilise notamment la notion d'« entrepreneur de politique publique » pour évoquer les acteurs qui se mobilisent en faveur de la mise à l'agenda d'une question précise. La convergence des trois flux ouvrirait une « fenêtre d'opportunité » [*policy window*] pour mettre le problème à l'agenda, c'est-à-dire pour la mise en politique publique. Cette théorie rompt avec l'analyse séquentielle des politiques publiques puisque les flux sont envisagés par

Kingdon comme des processus imbriqués. Elle fait d'autant plus sens que le concept de fenêtre d'opportunité renvoie à la dimension cyclique de l'agenda, qui est relativement stable mais peut s'ouvrir selon des éléments de conjoncture comme des événements ou des élections (Baumgartner et Jones, 1993). Partant du rôle de catalyseur des événements sportifs, la présente étude s'interroge sur la capacité des candidatures olympiques à ouvrir des fenêtres d'opportunité en matière de politiques sportives.

Les politiques en réseau résultent d'un processus de régulation complexe qui justifie de s'intéresser aux interactions entre organisations et entre individus. Les organisations et les individus – notamment les collectivités locales, les fédérations et leurs membres – sont pris dans des relations de pouvoir qui façonnent les politiques sportives (Bergsgard, 2018). Pour les appréhender, Patrick Hassenteufel (2011) préconise de mettre trois aspects principaux en lumière. Il convient tout d'abord d'analyser les ressources (financières, politiques, de savoir, de position, etc.) que s'échangent ces acteurs. Il suggère de replacer ces éléments dans leur cadre cognitif en confrontant leurs systèmes de représentations, c'est-à-dire en s'interrogeant sur leur capacité à appréhender des configurations selon la même grille d'interprétation. Ces ressources et représentations participent de la définition des intérêts des acteurs, dont les logiques de convergence/confrontation rendent compte des enjeux de définition et de mise en œuvre des politiques en réseaux. Ces aspects peuvent être couplés à la théorie des flux dans la mesure où les configurations relatives à chacun des trois flux (des problèmes ; des politiques publiques ; de la politique) sont le résultat d'interactions entre des acteurs qui se positionnent face à un enjeu spécifique (Kingdon, 1984). L'objectif de cette étude est donc de comprendre comment s'articulent la stratégie fédérale et la politique locale en mettant en lumière, pour chacun des flux étudiés, les ressources, représentations et intérêts qu'échangent la FFC, la CASQY et leurs membres. La combinaison de ces deux théories permet donc d'étudier l'évolution d'un processus politique en mettant les dimensions cognitives au centre de l'analyse. Il s'agira ainsi de replacer le partenariat dans son contexte en s'interrogeant sur les moments de rupture qui ont favorisé son évolution.

Une monographie qualitative dans un « territoire pertinent »

Cette étude s'appuie sur une méthodologie qualitative principalement basée sur la réalisation d'observations participantes et d'entretiens semi-directifs. Le cas d'étude – les relations partenariales entre la CASQY et la FFC – a été sélectionné en raison de la présence de

configurations jugées intéressantes à Saint-Quentin-en-Yvelines à la suite d'un travail d'exploration.

Saint-Quentin-en-Yvelines est un territoire intercommunal d'environ 230 000 habitants, composé de douze communes dont les plus peuplées sont Montigny-le-Bretonneux et Trappes. Il s'agit de l'une des « villes-nouvelles » bâties par l'État français dans les années 1970 autour de Paris. L'histoire de la politique locale à Saint-Quentin-en-Yvelines témoigne d'une fragile quête de légitimité sur un territoire cherchant à affirmer son identité intercommunale en dépit de résistances municipales et d'importantes inégalités sociales. À partir des années 2000, le sport (en particulier l'accueil d'événements sportifs) a été identifié par les dirigeants (socialistes de 1998 à 2014 puis divers droites à partir de 2014) comme l'un des principaux leviers d'attractivité pouvant structurer la stratégie de développement de leur territoire. Initialement syndicat d'agglomération nouvelle, Saint-Quentin-en-Yvelines est devenue une communauté d'agglomération en 2004 et s'est élargie de sept à douze communes en 2016. Depuis 2017, la CASQY est présidée par le maire *Les Républicains* d'Élancourt Jean-Michel Fourgous. Si les maires ont souhaité conserver des compétences sportives – par exemple dans la gestion des piscines – l'agglomération finance les associations et manifestations sportives de dimension intercommunale.

L'étude de cas a ensuite été réalisée en trois étapes. L'un des chercheurs¹ a tout d'abord négocié son accès au terrain par le biais d'une « mission doctorale », c'est-à-dire la possibilité d'intégrer temporairement la direction des sports et des loisirs de la CASQY en tant qu'observateur extérieur à raison de trois jours par semaines pendant deux mois (janvier et février 2020). Ce positionnement original a permis de « plonger au cœur » de l'organisation sans contrepartie contractuelle, afin d'identifier les espaces et acteurs pertinents pour le travail de recherche. C'est cette première phase d'exploration du contexte local qui a permis de réaliser 11 entretiens et d'observer de nombreuses réunions.

Les entretiens, réalisés en premier lieu avec les élus et salariés de la CASQY et de la FFC impliqués dans le processus de collaboration entre les deux organisations (voir tableau 1), portaient sur la genèse, les motifs, la nature, les objectifs, l'évolution et les effets de ce partenariat, à l'échelle des deux organisations mais également des relations entre individus. Cette approche a permis d'observer « comment les individus perçoivent la réalité et les significations qu'ils attribuent à leurs propres actions et aux rôles des autres acteurs »

¹ Voir Lopez (2022).

[Dulaurans, 2012, p. 199], pour en tirer des interprétations relatives aux ressources, systèmes de représentations et intérêts des parties prenantes du partenariat.

Tableau 1. Liste des entretiens

Répondants	Date	Durée
Chargé de mission vie associative et promotion du golf au sein de la direction des sports et des loisirs de la CASQY	11.01.2020	69 min
Directrice des sports et des loisirs de la CASQY de 2012 à 2020	13.01.2020	94 min
Conseiller technique national de la FFC	13.01.2020	44 min
Directeur technique national de la FFC	14.01.2020	54 min
Vice-président en charge des Sports de la CASQY de 2018 à 2020	19.02.2020	86 min
Président de la FFC	20.02.2020	51 min
Directrice des compétitions sportives de la FFC de 2016 à 2021	26.02.2020	45 min
Chargée de mission événementielle au sein de la direction des sports et des loisirs de la CASQY	28.02.2020	79 min
Directrice de la base de loisirs de Saint-Quentin-en-Yvelines	20.03.2020	76 min
Directeur des sports de la CASQY de 2005 à 2012	16.12.2020	75 min
Directeur des sports et conseiller spécial du président de la CASQY en charge des JOP 2024 depuis 2020	16.12.2020	69 min

Cette technique de récolte de données s'est accompagnée de la réalisation d'observations participantes lors de réunions de pilotage de la candidature et du projet d'héritage des épreuves de cyclisme des JOP 2024 à Saint-Quentin-en-Yvelines (voir tableau 2). Ce moment particulier de la collaboration CASQY/FFC a ouvert des espaces pertinents, identifiés par le chercheur pour réaliser des observations semi-clandestines. L'accès à ces réunions a été facilité par la présence d'alliés au sein de la direction des sports, et surtout par l'assimilation du chercheur à un « stagiaire étudiant », ce qui lui a permis de s'affranchir d'une « épreuve de légitimité » (Boltanski et Chiapello, 1999) auprès des acteurs observés. Le fait de ne pas toujours être identifié comme un chercheur renvoie alors à la question de l'impact de notre perception par les enquêtés sur les résultats de l'analyse, puisque ces derniers sont à la fois impactés par ce que le chercheur est et par « ce que les autres pensent qu'il est » (Hidri Neys et Nuytens, 2021, p. 15). Le travail de prise de notes et la réalisation de comptes-rendus analytiques sont donc venus renforcer la collecte de données. L'ensemble des verbatim issus

des observations participantes et des entretiens retranscrits ont été analysés en réalisant des nœuds catégoriels à l'aide du logiciel d'analyse qualitative QSR Nvivo.

Tableau 2. Le détail des réunions de pilotage de l'accueil des JOP 2024 investiguées

Date	Objet	Principaux participants
15 janvier 2020	Problématiques d'aménagement liées à la candidature d'Élancourt aux épreuves olympiques de VTT.	SOLIDEO ; techniciens de la direction des sports et de l'aménagement de la CASQY.
17 janvier 2020	Point stratégique sur la candidature d'Élancourt aux épreuves olympiques de VTT.	Directrice des sports, directeur de cabinet de la CASQY.
17 janvier 2020	Réunion de travail sur la candidature d'Élancourt aux épreuves olympiques de VTT.	Directrice des sports, directeur de cabinet et techniciens de différentes directions de la CASQY, techniciens d'autres collectivités (Département, Région), membres de la FFC.
21 janvier 2020	Atelier de réflexion autour de l'héritage des JOP 2024.	Cabinet de conseil, directrice des sports, techniciens membres de différentes directions de la CASQY.
24 janvier 2020	Capacité d'accueil du Vélodrome National en vue des JOP 2024.	Directrice des sports de la CASQY, membres du COJO, experts mandatés.
27 janvier 2020	Commission communautaire : qualité de vie et solidarité.	Directeur Général Adjoint, élus et techniciens des directions thématiques concernées.
31 janvier 2020	Réunion de travail sur la candidature d'Élancourt aux épreuves olympiques de VTT.	Réunion interne à la CASQY, en présence de membres de différentes directions et du directeur de cabinet.
14 février 2020	Réunion de travail sur la candidature d'Élancourt aux épreuves olympiques de VTT.	Directrice des sports, directeur de cabinet et techniciens de différentes directions de la CASQY, techniciens d'autres collectivités (Département, Région), membres de la FFC.
18 février 2020	Réunion de travail sur la candidature d'Élancourt aux épreuves olympiques de VTT.	Uniquement la directrice des sports de la CASQY et des membres de la FFC.
18 février 2020	Différents points événementiels entre la CASQY et la FFC.	Membres de la CASQY et de la FFC.

Il convient enfin de souligner que l'utilisation de certains documents (éditions du magazine mensuel de la CASQY, articles issus du site de la FFC, mémoire étudiant portant sur

le projet de Vélodrome à Saint-Quentin-en-Yvelines réalisé en 2004², etc.) a permis de bénéficier de données secondaires pour renforcer l'analyse.

Résultats

1. La candidature de Paris 2012 comme levier de mise en collaboration

1.1. Le flux des problèmes : La genèse de la collaboration

La genèse de la collaboration réside dans l'identification commune de l'absence d'équipement structurant comme un « problème ». Au début des années 2000, la CASQY souhaitait s'appuyer sur son foncier libre pour doter le territoire d'un équipement structurant. Les investissements coûteux que cela nécessitait ont cependant constitué un argument pour que les projets imaginés n'aboutissent pas.

« On a encore quelques terrains de libres qui nous permettent d'avoir une ambition de construction. On se rend bien compte pour ce qui concerne par exemple une piste d'athlétisme indoor ou une salle de spectacles de haut-niveau que l'on n'a rien ». Conseillère communautaire PS anciennement déléguée du SAN pour la ville de Trappes (2004).

Du côté de la FFC, l'un des principaux problèmes identifiés résidait dans les conditions d'entraînement à l'INSEP³ pour l'entraînement des sportifs de haut-niveau (vétusté, piste trop petite, partage de l'équipement) et dans l'absence de vélodrome de dimension internationale en France.

« Dans un pays comme la France, je pense qu'on a la place pour avoir deux vélodromes du même niveau que celui de Bordeaux [...] Comme la pratique va maintenant se concentrer l'hiver, puisqu'il y aura les coupes du monde de novembre à février et les championnats du monde au mois de mars, il va falloir multiplier, si on peut, les installations couvertes de taille raisonnables pour avoir des outils de travail permanents ». Responsable du développement du cyclisme sur piste de la FFC interrogé en 2004.

² LEVEAU M. (2004). Faisabilité économique du vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines dans le cadre des Jeux Olympiques de Paris 2012. Mémoire de DESS sous la direction de D. CHARRIER. Université de Caen, octobre 2004.

³ L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance, centre d'entraînement de nombreuses équipes olympiques françaises situé à Paris.

« *On avait besoin d'un équipement de piste couvert de haut-niveau en Île-de-France. On n'avait que la piste de l'INSEP, mais alors je ne sais pas si vous l'avez déjà vue, vous verrez que c'est un toboggan, tout petit et mal conçu* ». Président de la FFC depuis 2017.

L'ensemble de ces éléments a ainsi abouti à ce que la FFC considère l'état du parc d'équipements cyclistes français comme un « problème fédéral » (Lopez 2021), au regard des objectifs de performance et de développement du cyclisme co-édités par la FFC et le Ministère des Sports. Ainsi, les intérêts de la CASQY et de la FFC pouvaient-ils se rejoindre au début des années 2000 autour de l'éventualité de construire un équipement structurant. Toutefois, le futur équipement structurant imaginé par les élus saint-quentinois ne devait pas être nécessairement cyclable (ni même sportif), ni le futur équipement de haut niveau souhaité par les membres de la FFC localisé sur un territoire précis. C'est la raison pour laquelle il n'existait aucune relation bilatérale entre la FFC et la CASQY avant que n'émerge le projet de candidature de Paris pour l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2012 (JOP 2012).

Au début des années 2000, la ville de Paris candidate aux JOP 2012 et l'un des objectifs énoncés par le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJOP) et l'État est d'en profiter pour doter l'Île-de-France des équipements manquants, notamment d'un vélodrome de haut-niveau. La CASQY y a vu une opportunité de réaliser un équipement structurant, tandis que la FFC y a vu une opportunité de bénéficier d'un équipement international, quelle que soit sa localisation. C'est donc cette opportunité commune qui a amené de premières interactions bilatérales entre les deux organisations. Ainsi, la candidature olympique a-t-elle ouvert des perspectives de résolution des problèmes publics local et fédéral en cela qu'elle offrait la possibilité de construire un équipement olympique structurant pour le territoire capable de répondre aux exigences de performance de la FFC. Si la candidature de Saint-Quentin-en-Yvelines était initialement concurrencée par celle du fort d'Aubervilliers en Seine-Saint-Denis, la mobilisation de la CASQY a abouti à ce que le comité d'organisation retienne son dossier.

« *Je travaillais directement avec le COJOP et la fédération. J'étais allé avec eux voir des étapes de coupe du monde de VTT à l'étranger. On avait énormément travaillé sur le projet avec les cadres de la FFC. Cela avait abouti au dossier de candidature de Paris 2012* ». Ancien chargé de mission « sport » puis chef de projet « Jeux Olympiques » de la CASQY.

« *La fédération, comme elle a senti qu'il y avait cette étincelle présente à Saint-Quentin-en-Yvelines, elle a continué à souffler sur les braises* ». Président de la FFC depuis 2017.

Face à l'échec de cette candidature, le gouvernement a toutefois indiqué que l'équipement verrait le jour dans la mesure où il répondait également à un problème national : la nécessité d'obtenir un jour les JOP pour contribuer au rayonnement de la France. L'État a ainsi renforcé la « capacité politique » de la collaboration CASQY/FFC, ce qui témoigne cependant de son autonomie relative.

« *C'est un projet qui a eu pratiquement 30 millions de subventions de l'État, c'est énorme, sans Londres 2012 cela ne se faisait pas. [...] Chirac a déclaré très vite que le Vélodrome se ferait coûte que coûte, que la France gagne ou pas*. Ancien chargé de mission « sport » puis chef de projet « Jeux Olympiques » de la CASQY.

La CASQY et la FFC se sont engouffrées dans cette opportunité à partir de l'idée qu'un engagement collaboratif augmentait leur capacité de répondre à leurs problèmes respectifs. Le projet s'est progressivement stabilisé autour d'un pôle cycliste de haut-niveau capable d'accueillir des GESI et l'éventuel siège de la FFC. En offrant un point de rencontre à ces deux organisations autour de l'organisation de la candidature parisienne pour les épreuves cyclistes, la candidature olympique de Paris 2012 a joué un premier effet de levier sur la mise en collaboration de deux organisations qui n'avaient jusqu'alors jamais entretenu de relations partenariales.

1.2. Le flux de la politique : le développement d'un « réseau fédéral-local » autour de la candidature

Si la candidature olympique a ouvert une opportunité partenariale, sa saisine dépendait de la mobilisation des acteurs en faveur de la mise à l'agenda du projet de vélodrome. Au sein de la CASQY, le projet a été porté par un binôme composé du président de l'agglomération et du directeur des sports. Ils partageaient des représentations (i.e. faire du sport un levier de développement du territoire, engager des grands projets d'aménagement) et des intérêts (i.e. être associés à de grands projets pour renforcer leur légitimité politique et professionnelle) au point de mobiliser des ressources (temps de travail, réseau politique, etc.) pour convaincre les acteurs internes (i.e. autres élus et services) et externes (i.e. autres financeurs comme le

conseil départemental et le conseil régional) de se mobiliser. Leur ambition commune était de convaincre les élus locaux de se saisir de l'opportunité que constituait, de leur point de vue, la possibilité de construire un vélodrome national sur le territoire.

« J'ai commencé à porter le projet de Paris 2012 un peu seul, le soir et sur mes vacances. Le président de l'agglomération m'avait donné le feu vert. Il voyait le vélodrome mais surtout les Jeux. Notre stratégie pour défendre le projet en interne était de montrer qu'on allait transformer le projet olympique en opportunité pour le territoire, avec cette notion d'héritage ». Ancien chargé de mission « sport » de la CASQY passé conseiller du président en charge du projet olympique en 2003.

« À partir du moment où il y avait l'idée de vélodrome, je sais qu'il y a eu des contacts avec le président de la FFC de l'époque. Nos dirigeants sont allés sur des étapes du Tour de France avec le président de la fédération ». Vice-président (DVD) en charge des sports de la CASQY de 2018 à 2020 et conseiller communautaire d'opposition à l'époque du projet.

Du côté de la FFC, le projet de vélodrome était porté par son président Jean Pitallier mais surtout par celui qui lui a succédé à la tête de la fédération en 2009, David Lappartient. Ce dernier occupait entre 2005 et 2009 le poste de vice-président en charge du projet olympique en parallèle de sa fonction de maire (UMP)⁴ de la commune de Sarzeau (56). Ce double ancrage lui offrait une position stratégique et des ressources mobilisables pour favoriser la concrétisation d'un projet qu'il souhaitait mener à bien. Il avait pour objectif d'intégrer le siège de la FFC dans ce nouvel équipement de haut-niveau ainsi que de devenir président de la FFC au moment de son ouverture. Il est devenu le plus jeune président d'une fédération olympique à 36 ans en 2009 tout en cumulant des fonctions politiques locales, qui lui ont conféré des ressources positionnelles déterminantes (il s'agit par exemple d'un proche du président de la République de l'époque Nicolas Sarkozy). Il avait donc une volonté d'être associé à des projets d'envergure et visibles en vertu de ses projets professionnels et personnels.

Le président (PS) de la CASQY faisait face à des controverses jusque dans sa propre majorité en raison du coût prévisionnel de l'équipement et d'accusations de rupture avec la

⁴ Union pour un Mouvement Populaire (UMP) était un mouvement politique classé du centre droit à la droite de l'échiquier politique français entre 2002 et 2015 puis devint Les Républicains.

logique de proximité qui caractérisait la politique sportive communautaire jusqu'alors. Bien que percevant le vélodrome comme un outil de rayonnement, il s'est appuyé sur l'engagement de la FFC pour convaincre de la dimension sociale du projet, notamment en matière de développement des pratiques cyclables. Du côté de la FFC, le projet ne faisait pas non plus l'unanimité en interne en raison de concurrences politiques et de réticences d'une partie des salariés à ce que leur lieu de travail se situe sur un territoire distant de plus de vingt kilomètres de Paris. David Lappartient voyait toutefois dans la centralisation des équipes de France sur un même lieu un moyen d'atteindre la « très haute performance » qu'il souhaitait pour le cyclisme français. Il déclarait ainsi à la presse en 2012 : « on perd le titre mondial par équipe pour un millième de seconde [...] avec un tel centre d'entraînement, on espère que ce millième, on pourra aller le chercher⁵ ». Plus encore, il percevait dans l'élargissement du projet autour d'un pôle fédéral un moyen de renforcer la visibilité de la fédération en l'associant à un lieu de haut-niveau, au même titre que d'autres fédérations bénéficiant de leur propre centre de performance en Île-de-France au sein d'un lieu dédié : « le football a Clairefontaine ; le rugby a son Marcoussis, le cyclisme aura son Saint-Quentin-en-Yvelines⁶ ».

« C'est quelque chose qui a été tout de suite porté par Lappartient. Il y avait nécessairement des débats forts mais il s'est battu pour cela. On était alliés. Il nous invitait souvent pour exposer le projet, créer de l'adhésion autour de ce projet-là au sein de la fédération ». Ancien chargé de mission « sport » de la CASQY passé conseiller du président en charge du projet olympique en 2003.

« Le début de l'histoire entre la fédération et l'agglomération, je l'ai vécu en tant qu' élu fédéral mais pas aux manettes. Donc je sais que c'est une histoire qui a été très forte et que c'est parce qu'il y a eu une excellente entente entre l'Agglo et la fédération que cela a entraîné les autres niveaux de collectivité territoriale ». Président de la FFC depuis 2017.

Face aux résistances internes à leur propre organisation, ce **réseau social fédéral-local** composé des 3 hommes s'est ainsi constitué pour mutualiser leurs ressources et

⁵ Voir « Les cyclistes français attendent leur Mecque du vélo ». *L'Humanité*, 26 juin 2012, consulté le 25 janvier 2021 sur : <https://www.humanite.fr/les-cyclistes-francais-attendent-leur-mecque-du-velo>, accès le 20/07/2023.

⁶ Voir Adrien Pouthier, « Le chantier du vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines tourne en rond ». *Le Moniteur*, 07 juin 2012, consulté le 25 janvier 2021 sur : <https://www.lemoniteur.fr/article/le-chantier-du-velodrome-de-saint-quentin-en-yvelines-tourne-rond.1347984>, accès le 20/07/2023.

défendre leur conception du projet de manière partenariale. Ici, des « entrepreneurs de cause » internes à la CASQY et la FFC ont su se muer en un « réseau social » stratégique qui a échangé des ressources sur la base d'une convergence de représentations et d'intérêts autour de la programmation d'un Vélodrome National accueillant le siège de la FFC à Saint-Quentin-en-Yvelines. Ces interactions entre individus depuis le lancement du projet s'inscrivent dans une première phase du partenariat « en train de se faire » qui préfigurait son institutionnalisation.

1.3. Le flux des politiques publiques : naissance du vélodrome, instrumentation et apprentissage partenarial

La programmation du Vélodrome a été officialisée en 2009 et l'équipement a ouvert en 2014. Cela a entraîné le déplacement du siège de la FFC au Vélodrome national de Saint-Quentin-en-Yvelines, propriété de la communauté d'agglomération qui a choisi le partenariat public-privé comme mode de gestion de l'équipement. La délégation de service public (DSP) mise en place trouvait son originalité dans la dimension tripartite du partenariat. Il intégrait en effet à la fois un exploitant privé pour 27 ans et la FFC en tant que bénéficiaire des infrastructures cyclables et locataire d'une partie de l'équipement pour y intégrer son siège. Cela posait la question de l'articulation entre les intérêts sportifs de la fédération et les intérêts marchands de l'entreprise chargée d'exploiter l'équipement en diversifiant ses activités. Les trois organisations ont cherché à instrumenter cette collaboration tripartite par le biais d'un contrat de partenariat régissant les droits et les obligations de chaque partie-prenante. L'un des principaux échanges de ressources entre la CASQY et la FFC réside dans l'obligation pour la fédération d'organiser chaque année un quota de « manifestations sportives obligatoires » afin de satisfaire les objectifs de rayonnement de l'agglomération. En échange, la fédération bénéficie d'un quota de créneaux destinés à l'entraînement de ses sportifs, que l'exploitant privé se doit également de respecter. La collectivité disposait en cela d'un « moyen de contrainte » administratif en vertu de sa « légitimité » politique et économique (Bernoux, 2014, p. 183-184).

« L'objectif derrière cela était évidemment d'éviter que le Vélodrome devienne une boîte vide. Cela avait été construit pour être l'écrin de la fédération, donc si elle ne garantissait pas d'organiser un certain nombre d'évènements internationaux, il y avait une pénalité financière ».

Salariée du service des sports et des loisirs de la CASQY.

Autrement dit, le partenariat CASQY/FFC s'est structuré au sein du Vélodrome par le biais d'un échange de ressources. Cependant, la cohabitation entre la fédération et l'exploitant privé s'est rapidement confrontée à des conflits d'usage en raison de la confrontation de leurs intérêts associés à l'équipement. La fédération se plaignait par exemple de l'impact des séminaires d'entreprises sur les conditions d'entraînement des cyclistes professionnels, de la nourriture proposée au self du pôle France ou encore de la taille des lits des sportifs de haut-niveau financés par l'exploitant. En cherchant à faire des économies d'échelles et générer du profit, ce dernier adoptait une gestion contraignante pour la fédération au regard de ses objectifs de performance. L'affrontement entre deux identités professionnelles fortes a en effet abouti à ce que le vélodrome devienne un « espace sous tension » en raison de l'existence d'un « conflit de valeurs » [Bernardeau-Moreau, Grima et Paillé, 2012, p. 39-40].

Propriétaire de l'équipement et garante du contrat de partenariat, la CASQY a dû réguler les conflits d'usage en endossant le rôle de « passeur entre deux mondes » [Liot, 2020, p. 52]. Il s'agissait de stabiliser un « ordre local » au sein de l'équipement, c'est-à-dire un système d'action coopératif malgré l'existence de points de tensions [Friedberg, 1992]. À ce propos, la position de propriétaire de l'équipement de la CASQY l'a poussée à accéder aux revendications de renégociation du contrat portées par la FFC à partir de 2017.

« On voit plutôt l'agglomération comme un allié dans ces sujets-là. Elle est d'abord modératrice, ce qui est une bonne chose. Surtout, elle a envie que cela fonctionne autour de son équipement. Pour nous c'est un allié, elle nous a bien souvent aidé à trouver des solutions à nos problèmes ». Président de la FFC depuis 2017.

Cette « alliance » s'explique notamment par l'existence préalable d'un réseau fédéral-local, puisque l'engagement initial du directeur des sports de la CASQY dans le projet a justifié que le suivi du contrat de partenariat soit confié aux membres de son service. Les membres de la CASQY et de la FFC partageaient ainsi des systèmes de représentation (à propos par exemple des déterminants de la performance) qui ont facilité leur propension à « s'allier » pour renégocier certains termes du contrat de partenariat avec l'exploitant.

Ce processus de collaboration a donc progressivement permis aux membres de la CASQY et de la FFC d'interagir quotidiennement et de développer une culture professionnelle commune, au point que des individus passent parfois d'une structure à l'autre. La salariée en charge du suivi du projet de vélodrome au sein de la direction des sports et des loisirs de la

CASQY a en effet été recrutée en tant que directrice des activités sportives de la FFC en 2016, tandis que le directeur général de la FFC a été nommé directeur de cabinet du président de la CASQY à la suite de son départ de la fédération en 2017. Plus encore, la présence du Vélodrome a permis d'accueillir, dès 2015, les championnats du monde de cyclisme sur piste à Saint-Quentin-en-Yvelines, dont l'organisation a nécessité une collaboration étroite entre la CASQY et la FFC. Cette configuration s'appuie en effet sur l'idée qu'un « partenariat devient efficace s'il s'appuie sur un réseau d'acteurs caractérisé par l'interconnaissance, la confiance et la stabilité des relations » [Bordiec et Sonnet, 2021, p. 36]. Cela s'est donc concrétisé entre la CASQY et la FFC au point que les frontières organisationnelles deviennent poreuses et que des « acteurs-relais » issus de chaque organisation partagent des représentations et engagent leurs ressources dans l'intérêt de la structuration du partenariat [voir Crozier et Friedberg, 1977 ; Hassenteufel, 2011].

2. L'accueil de Paris 2024 comme ressource au service de la structuration du partenariat

2.1. *Le flux des problèmes : une ressource territoriale non accomplie ?*

La structuration d'un partenariat autour du Vélodrome n'a pas empêché la CASQY et la FFC d'identifier de nouveaux problèmes stratégiques pour leur développement. Alors que le développement du VTT fait partie des priorités stratégiques de la FFC, elle ne bénéficiait pas d'un équipement de haut niveau pour l'entraînement de ses athlètes. Du côté de la CASQY, la présence du Vélodrome et de la FFC sur le territoire participait d'une stratégie de valorisation du cyclisme au sein de l'agglomération. À ce titre, les membres de l'agglomération ambitionnaient depuis les années 1990 d'aménager sportivement une colline située sur son territoire à Élancourt en une « ressource territoriale accomplie » [Bessy 2020]. Si l'idée d'aménager ce point culminant d'Île-de-France en piste olympique de VTT date du début des années 2000, la défaite de la candidature parisienne aux JOP 2012 a entraîné l'abandon du projet. Les relations nouées entre la CASQY et la FFC à partir de 2014 les ont cependant conduits à s'accorder sur l'existence d'un problème commun en l'absence d'exploitation d'une « ressource » qui pourrait s'insérer dans un projet commun de développement du cyclisme sur le territoire.

« Ce qu'il y a de sûr, c'est qu'on partage sincèrement l'idée qu'en aménageant la colline d'Élancourt pour recevoir l'épreuve de VTT, on va créer le point de départ - avec le vélodrome

et la colline – de quelque chose qui doit animer la région en matière de la pratique du vélo, c'est évident. Il n'existe aucun endroit en Île-de-France pouvant proposer de la pratique allant du haut-niveau jusqu'au loisir, donc il y a là une opportunité formidable». Président de la FFC depuis 2017.

C'est la candidature pour Paris 2024 et surtout l'annonce de la victoire en 2017 qui ont ouvert une opportunité pour que le projet d'aménagement de la colline soit remis à l'agenda, selon le même mécanisme que décrit plus haut : une opportunité de bénéficier d'une subvention de l'État et de financements d'autres collectivités – chacune dirigée par le parti des *Républicains* – attirées par la visibilité des Jeux. Aussi les membres du réseau fédéral-local à Saint-Quentin-en-Yvelines ont-ils utilisé la nouvelle candidature olympique pour porter leur problème à l'agenda dans le cadre d'un « projet d'héritage » des JOP 2024.

« Pourquoi c'est une opportunité ? Parce que sans les Jeux, on n'aurait jamais eu le budget pour faire tout cela. On a de l'argent de la région, du département et de l'État. L'agglomération seule n'a pas le budget nécessaire [...] Il se trouve que les marqueurs politiques sont bons : mon président est du même bord politique que le président du département et que la présidente de la région. Il faut bien se dire que cela, c'est essentiel ! Sans cela, cela aurait été compliqué». Directeur des sports et conseiller du président en charge des Jeux Olympiques et de l'Héritage de la CASQY depuis 2020.

Toutefois, l'ouverture d'une « fenêtre d'opportunité » se trouvait incertaine en raison des doutes formulés par le COJOP à l'égard de la candidature d'Élancourt pour l'accueil des épreuves de VTT. Dans des déclarations publiques, il a notamment souligné le sens qu'auraient des épreuves de VTT en station de montagne dans les Alpes, dans le cadre du développement du tourisme 4 saisons. Surtout, le COJOP s'inquiétait de contestations d'associations locales hostiles au projet d'aménagement de la colline en raison d'une faible éco-responsabilité supposée, dans un contexte de recherche de légitimité politique autour de l'accueil de grands événements (Bourbillères et Koebel, 2020).

« Sachant que cette édition des JOP se veut très éco-responsable, quand vous avez des associations environnementales qui commencent à alerter, cela attire forcément l'œil». Vice-président en charge des sports de la CASQY de 2018 à 2020.

Ainsi, en déclarant en 2019 devoir réétudier la candidature d'Élancourt, le COJOP a créé une incertitude autour de la consolidation du partenariat imaginé par les deux organisations. L'enjeu résidait alors pour l'agglomération et la fédération dans la défense commune du projet pour faire en sorte que la fenêtre d'opportunité entrouverte par l'accueil des JOP 2024 ne se referme pas.

2.2. Le flux de la politique : un lobbying partenarial à destination du COJO

Dans ce contexte incertain, la CASQY et la FFC se sont alliées pour faire valoir les principaux atouts de la candidature de Saint-Quentin-en-Yvelines : la concentration d'équipements cyclistes en un même lieu, mais surtout leur capacité commune à assurer un projet d'héritage de la colline et du cyclisme sur le territoire. Les deux organisations ont mis leurs ressources en commun dans le cadre de comités de pilotage pour consolider le projet d'héritage et convaincre l'ensemble des acteurs de sa dimension partenariale. Chaque organisation a mobilisé son expertise technique (sportive pour la FFC, environnementale pour la CASQY) et positionnelle (réseau au sein de l'Union cycliste internationale pour la FFC, auprès du conseil départemental et du conseil régional pour la CASQY).

« On s'assure à ce que tout le monde ait le même niveau d'information. L'agglomération n'a pas le contact direct avec certains techniciens de l'UCI contrairement à nous ». Directrice des activités sportives de la FFC.

« La fédération est pour nous un acteur capital car c'est elle qui a la compétence : sur le développement du cyclisme, sur les normes de compétitions, etc. [...] On s'est battu ensemble et c'est ce cumul de compétences, d'énergie, de poids politique qui doit convaincre le COJOP de choisir Saint-Quentin-en-Yvelines ». Directeur des sports et conseiller du président en charge des Jeux Olympiques et de l'Héritage de la CASQY depuis 2020.

C'est donc le partage de représentations et d'intérêts entre la CASQY et la FFC qui a permis à ces deux organisations d'engager un « lobbying partenarial » à destination du COJOP en mettant leurs ressources en commun pour construire un projet partenarial d'héritage des JOP 2024.

De la même manière que pour le projet de vélodrome, cette stratégie de lobbying a été assurée par les membres d'un « réseau social fédéral-local » composé de quelques membres

de la CASQY et de la FFC. Ces acteurs stratégiques se caractérisaient par leur homogénéité sociale et par leur proximité relationnelle puisqu'ils avaient tous déjà travaillé ensemble au sein de l'une des deux organisations. Ils disposaient de ressources d'expertise ou de positions stratégiques qui leurs ont permis de mutualiser des compétences et des informations. Cela leur a permis de mener à bien une stratégie de lobbying dont ils étaient chacun persuadés de la nécessité. La formation de ce réseau social a ainsi été déterminante pour la réussite de cette mobilisation commune en créant une homogénéité de représentations et de codes alors que les partenariats interinstitutionnels et intersectoriels sont le plus souvent contraints par une nécessaire acculturation professionnelle des acteurs (Bordiec et Sonnet, 2021). Ces configurations ont permis au réseau de développer un pouvoir d'organisation des espaces de discussion et de définir un système de communication (Bernoux, 2014), en déterminant la fréquence et l'identité des participants aux réunions/groupes de travail ou en échangeant des informations entre membres du réseau. L'un des objectifs principaux était de créer du consensus autour du projet d'héritage de la colline à l'échelle infra-organisationnelle (au sein de la CASQY et de la FFC) et interterritoriale (convaincre les dirigeants du conseil départemental et du conseil régional de se mobiliser pour optimiser les chances de victoire).

« On sentait il y a quelques mois de cela que le sujet se cristallisait au niveau du COJOP. J'ai donc eu l'occasion d'avoir une discussion dans le bureau du président de l'agglomération et de lui dire que s'il ne se mobilisait pas davantage, les épreuves de VTT allaient lui passer sous le nez. Cela a été plus compliqué avec le président du conseil départemental, qui se satisfaisait déjà d'accueillir les JOP au Vélodrome. Finalement on a réussi à présenter un projet commun d'héritage de la colline devant le COJOP. Président de la FFC depuis 2017.

« Le conseiller régional aux Jeux Olympiques, je ne l'avais jamais rencontré. Le jour où on a commencé à avoir peur que les Jeux nous échappent, je lui ai envoyé un message sur LinkedIn pour lui dire que même si on ne se connaissait pas il était important que l'on se parle ! Quelques jours après on déjeunait ensemble, à la fin du déjeuner on se tutoyait et on a mené la défense du projet ensemble». Directeur des sports et conseiller du président en charge des Jeux Olympiques et de l'Héritage de la CASQY depuis 2020.

La mobilisation du réseau a abouti à la présentation d'un projet d'héritage partenarial de la colline. Ces configurations démontrent que l'aboutissement d'un projet partagé dépend

parallèlement de la stratégie et du pouvoir de certains acteurs individuels. En échangeant des ressources pour satisfaire leurs intérêts communs, ils ont mobilisé le partenariat né du projet de vélodrome comme une ressource au service de la concrétisation du projet d'aménagement de la colline, et donc de la poursuite du partenariat.

« C'est du temps, c'est du lobbying interne, c'est de la patience, de la passion, et c'est du réseautage de malade ! C'est une partie d'échec : vous poussez des pions, vous parlez à celui-là parce que vous savez qu'il va influencer celui-là, qui va ensuite parler à celui-ci... C'est un peu de la dentelle ! ». Directeur des sports et conseiller du président en charge des Jeux Olympiques et de l'Héritage de la CASQY depuis 2020.

Cette stratégie de « capacitation politique » s'est avérée payante dans la mesure où le choix d'accueillir les épreuves de VTT d'Élancourt a été confirmé par le COJOP en avril 2020. Cette décision a ouvert une nouvelle étape de la collaboration CASQY-FFC autour de la mise en œuvre du projet d'aménagement de la colline d'Élancourt et d'héritage du cyclisme à Saint-Quentin-en-Yvelines.

2.3. Le flux des politiques publiques : l'accueil des JOP 2024 sur la colline

L'ouverture de la fenêtre d'opportunité pour l'accueil des épreuves de VTT sur la colline d'Élancourt a donc conduit les membres de la CASQY et de la FFC à collaborer autour du projet d'héritage des JOP 2024. Si d'autres parties prenantes (COJOP à propos du parcours sportif et de la télégénie des épreuves ; associations et services de l'État à propos des compensations écologiques à effectuer, etc.) ont influencé la nature du projet au moment de la candidature, le partenariat initial a permis au réseau CASQY/FFC de se montrer stratégique.

« Il faut savoir ce qu'attend le COJOP et dire oui à tout. L'important c'est d'avoir les épreuves et les financements. Ensuite on fera l'équipement que l'on a envie de faire » Membre de la CASQY.

L'enjeu principal résidait dans la question de l'exploitation de l'équipement après l'événement pour éviter que ce dernier ne devienne un « éléphant blanc ». Le projet imaginait l'aménagement d'une piste olympique de VTT couplée de parcours complémentaires pour ouvrir l'équipement à tous les niveaux de pratique. L'équipement serait géré en DSP sur le

même modèle que le vélodrome, en octroyant des créneaux d'entraînement pour les athlètes de la fédération, générant de l'activité événementielle et ouvrant la possibilité à un exploitant et/ou à la fédération de proposer de l'initiation.

« C'est la garantie pour l'avenir, pour les générations futures [...] il y aura la piste olympique mais on va aussi aménager la pratique pour tous les niveaux, comme pour nos autres équipements ». Directeur des sports et conseiller du président en charge des Jeux Olympiques et de l'Héritage de la CASQY depuis 2020.

Le projet imaginé par la CASQY et la FFC présentait l'ambition plus large de s'appuyer sur l'ensemble des aménagements cyclistes pour faire de Saint-Quentin-en-Yvelines un « laboratoire » du cyclisme en France. Autrement dit, la fédération et la communauté d'agglomération envisageaient que l'héritage des JOP 2024 serve leurs intérêts communs : bénéficier d'un ensemble d'équipements cyclistes de haut-niveau en un même lieu pour la FFC, et conforter l'usage du sport à des fins de rayonnement pour la CASQY.

Discussion et Conclusion

Cet article se proposait d'analyser la collaboration entre la CASQY et la FFC dans sa dimension processuelle, entre 2000 et 2020. Il a démontré comment les candidatures olympiques pouvaient créer les conditions pour que les trois flux des problèmes, de la politique et des politiques publiques convergent vers la mise en partenariat entre une fédération sportive nationale et une collectivité territoriale.

Cette étude donne ainsi à voir le rôle d'accélérateur de mise en partenariat que jouent les candidatures olympiques par leur capacité à favoriser l'aménagement sportif du territoire (Misener et Mason, 2009). En réunissant les conditions politiques d'un investissement d'envergure, les candidatures olympiques favorisent l'ouverture d'une « fenêtre d'opportunité » pour la mise à l'agenda de projets qui, lorsqu'ils répondent à des problèmes fédéraux et locaux, peuvent créer les conditions d'un partenariat fédéral/local. Le processus décrit témoigne cependant de l'autonomie relative de ces collaborations fédérations/collectivités dans la mesure où celles-ci restent pilotées par un État qui conserve, en France, un pouvoir de gouvernement à distance de ces initiatives locales (Epstein, 2015). Plus encore, le partenariat est, alors qu'il en est le produit, paradoxalement contraint par le

contexte de candidature olympique dans la mesure où le COJOP conserve, par son pouvoir d'attribution des sites hôtes, une influence sur la nature et la capacité politique de ces relations. En effet, ces éléments rappellent que le rôle de levier des candidatures olympiques met les relations fédérations/collectivités au défi de leur articulation avec les autres parties prenantes de la « machine organisationnelle » [*growth machine*] (Molotch 1976) chargée d'organiser les JOP.

En termes d'implications managériales, cet article confirme dans un premier temps que la gouvernance collaborative entre acteurs fédéraux et locaux peut permettre de satisfaire des objectifs stratégiques pour le développement de ces organisations respectives, même si elles opèrent à des niveaux d'échelle différents. Surtout, il a été démontré que les candidatures aux GESI – plus encore que leur seul accueil – constituent des moments opportuns, capables de générer des ruptures [au même titre que des élections ou des événements, etc.] en justifiant de nouvelles orientations stratégiques et/ou de nouveaux investissements (Baumgartner et Jones, 1993). En posant l'éventualité d'accueillir un événement ultramédiatisé, elles placent le sport au centre de l'agenda gouvernemental ce qui peut constituer une opportunité – pour les collectivités comme pour les fédérations – de bénéficier de ce contexte pour mener à bien des projets structurants pour le développement de la pratique et/ou du territoire. Cet effet de levier n'est toutefois pas naturel et nécessite que ces organisations collaborent, ce qui passe par un échange de ressources, le partage de représentations et la recherche d'articulation des intérêts. De précédents travaux ont montré que cette convergence était d'autant plus à même d'aboutir à des projets de développement que les parties prenantes s'engagent sur le long terme et dépassent la seule période allant de la candidature à l'événement (Lopez, Djaballah et Charrier, 2022). Cet article apporte des éléments complémentaires en démontrant que les collectivités/fédérations qui souhaitent faire des candidatures olympiques des leviers de développement ont intérêt à s'appuyer sur les réseaux de politiques publiques existants dans la mesure où les habitudes communes de fonctionnement renforcent la capacité politique de ces organisations.

Par ailleurs, ce travail rend compte de l'apport de la sociologie de l'action publique pour l'analyse de la gouvernance du sport. Au-delà de l'effet de levier des JOP, l'article montre que ces partenariats sont favorisés par la présence d'acteurs individuels qui partagent des valeurs associées à l'événement. Cette convergence de représentations et d'intérêts tient notamment dans le cumul d'un capital sportif et d'une maîtrise de l'espace politique local. Les deux espaces [sportif et politique local] tirant mutuellement profit l'un de l'autre (Koebel, 2017), les acteurs

qui en sont issus peuvent avoir tendance à mettre en œuvre des alliances stratégiques pour faire d'un contexte spécifique – ici celui d'une candidature olympique – une fenêtre d'opportunité vers la mise à l'agenda politique d'un problème commun.

Si ces éléments rendent compte des déterminants qui favorisent la structuration des relations fédérations/collectivités, ils offrent également des grilles d'analyse pour interroger la fonction de ces partenariats. Le présent cas d'étude démontre qu'en raison de sa notoriété, la FFC est considérée comme une ressource au service de l'ajustement identitaire de la CASQY, dont l'objectif premier est d'accroître sa position dans la hiérarchie urbaine (Haschar-Noé 2004). L'intérêt que les collectivités – premiers financeurs du sport en France – ont à investir dans des aménagements sportifs structurants rejoint celui des fédérations sportives, la FFC étant par exemple dépendante de ces investissements pour satisfaire ses objectifs de haute-performance. À ce titre, il est possible d'émettre l'hypothèse que les résultats du cyclisme sur piste et du VTT français depuis les années 2000⁷ ont également motivé l'engagement communautaire dans ces projets d'envergure. Les résultats de cette étude rappellent ainsi que ces partenariats fédérations/collectivités s'inscrivent dans une lecture entrepreneuriale du sport et du territoire (Harvey 1989). Cela justifie de poser la question des effets sociaux de l'action publique partenariale, ce qui, dans le contexte de l'héritage des JOP, revient notamment à s'interroger sur la capacité de la CASQY et la FFC à mettre ces configurations au service du développement du cyclisme au niveau local.

Cette contribution vient, enfin, nourrir la littérature abondante à propos de « l'héritage » des GESI. L'exemple du partenariat CASQY/FFC démontre que les nouveaux systèmes d'action générés par l'accueil de GESI peuvent, lorsque leur structuration dépasse le moment médiatique, participer de l'héritage politique des JOP en matière de gouvernance. Autrement dit, il est possible de considérer que la relation partenariale nouée entre la collectivité et la fédération est un « héritage » de la candidature olympique de 2012 et que la candidature de 2024 a joué un rôle de levier vers son renforcement. En revanche, nos résultats permettent d'interroger le risque d'instrumentalisation des JOP (et du concept d'héritage) par les membres du partenariat au service de la satisfaction de leurs intérêts respectifs et communs (rayonnement, performance pour les territoires, profits symboliques et attractivité de leur métier pour les dirigeants).

La question des effets sociaux des GESI (Charrier et Jourdan, 2019 ; Attali, 2021) viendrait alors se coupler à celle des relations fédérations/collectivités puisque nos résultats

⁷ Seize médailles olympiques en cyclisme sur piste et cinq en VTT entre 2000 et 2020.

ont montré que les candidatures et partenariats s'appuyaient mutuellement l'un sur l'autre. Cela justifie d'interroger l'héritage des JOP 2024 en matière de taux de pratique du vélo (à l'échelle de la France et de Saint-Quentin-en-Yvelines) et non uniquement de développement des organisations qui le portent (Shilbury et Ferkins, 2015). Cette perspective de poursuite de l'analyse post-JOP 2024 se trouve d'autant plus légitime que la littérature a largement démontré que les fédérations et territoires peinaient à faire de l'accueil des JOP un levier d'augmentation du nombre de pratiquants (Taks et al., 2018 ; Lopez et al., 2022). En effet, s'ils servent de socle à la structuration d'un partenariat sportif, les projets d'aménagement issus des candidatures olympiques de 2012 et 2024 répondent en premier lieu à des ressources, représentations et intérêts qui « nourrissent le domaine du symbolique et habitent le champ politique » à l'échelle des organisations et de leurs membres (Adamkiewicz, 2020).

Références bibliographiques

- Adamkiewicz, E. (2020) L'équipement structurant existe-t-il ? *In* Charrier, D., Lapeyronie, B. (2020) *Gouvernance du sport et management territorial : une nécessaire co-construction*. Lacenas : Éditions de Bionnay, 77-93.
- Attali, M. (2021) *Héritage social d'un événement sportif*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 242.
- Baumgartner, F., Jones, B. (1993). *Agendas and Instability in American Politics*. Chicago : University of Chicago Press.
- Ben Mahmoud, I., Morales, V., Massiera, B. (2020) Les valeurs partagées comme déterminant de la dynamique de compromis entre les acteurs de l'organisation d'un événement sportif. *Loisir et Société*, 43(2):129-143. doi.org/10.1080/07053436.2020.1788781
- Bergsgard, N.A. (2018) Power and domination in sport policy and politics: three intertwined levels of exercising power. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(4) : 653-667. doi.org/10.1080/19406940.2018.1490335
- Bernardeau-Moreau, D. (2012) *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : Harmattan, 288.
- Bernardeau-Moreau, D., Grima, F., Paillé, P. (2012). Créer du consensus dans un partenariat public privé : analyse des compromis et arrangements managériaux. *Management international*, 16(3), 38-49.

- Bernoux, P. [2014] *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris : Points, 466.
- Bessy, O. [2020] Le projet d'aménagement d'une station sports de nature en vallée d'Aspe : un exemple d'innovation conceptuelle, sociale et territoriale. *In* Charrier, D., Lapeyronie, B. [2020] *Gouvernance du sport et management territorial : une nécessaire co-construction*. Lacenas : Éditions de Bionnay, 167-197.
- Bidart, C., Mendez, A. [2016] Un système d'analyse qualitative dans les sciences sociales : l'exemple de la mutation d'une organisation. *In* Demaziere, D., Jouvenet, M. [2016] *Andrew Abbott et l'héritage de l'école de Chicago*. Paris : En temps & lieux, 217-231.
- Boltanski, L., Chiapello, E. [1999] *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 843.
- Bordiec, S., Sonnet, A. [2021] *Action publique et partenariat(s). Enquêtes dans les territoires de l'éducation, de la santé et du social*. Nîmes : Champ social, 208.
- Bourbillères, H., Koebel, M. [2019] Les processus de contestation dans le cadre des candidatures des villes européennes aux Jeux olympiques et paralympiques 2024. *Movement & Sport Sciences - Science & Motricité*, 107: 17-29. doi.org/10.1051/sm/2019032
- Callède, JP., Dane, M. [1991] *Sociologie des politiques sportives locales. Trente ans d'action sportive à Bègle*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 237.
- Chalip L. [2006] Towards Social Leverage of Sport Events, *Journal of Sport & Tourism*, 11(2): 109-127. doi.org/10.1080/14775080601155126
- Charrier, D., Jourdan, J., Bourbillères, H., Djaballah, M., Parmantier, C. [2019] *L'impact social des grands événements sportifs internationaux : processus, effets et enjeux*. Bionnay, 351.
- Charrier, D., Lapeyronie, B. [2020] *Gouvernance du sport et management territorial : une nécessaire co-construction*. Bionnay, 282.
- Crozier, M., Friedberg, E. [1977]. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 500.
- Dulac, C. [1998] Lobbies sportifs et mandats municipaux : L'exemple de Grenoble de 1965 à 1995. *Les Annales de la recherche urbaine*, 79: 78-89.
- Dulaurans, M. [2012] Une recherche dans l'action : le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale. *Communication et organisation*, 41: 195-210.
- Epstein, R. [2015] La gouvernance territoriale : une affaire d'État. La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires. *L'Année sociologique*, 65(2): 457-482.

- Friedberg, E. (1992). Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue française de sociologie*, 33(4), 531-557.
- Grix, J. (2010) The "governance debate" and the study of sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2(2): 159-171. doi.org/10.1080/19406940.2010.488061
- Harvey, D. (1989) From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geography*, 71(1) : 3-17.
- Haschar-Noé, N. (2004) L'évolution des politiques sportives municipales en France : entre "rationalisation" et construction identitaire. *Society and Leisure*, 27(2) : 489-527.
- Hassenteufel, P. (2011) *Sociologie politique : l'action publique*. Paris, Armand Colin, 310.
- Hidri Neys, O., Nuytens, W. (2021) Introduction au dossier : comprendre les destins contrastés des savoirs de sociologie du sport. *Sciences sociales et sport*, 18: 9-18.
- Honta, M. (2007) Les nouveaux territoires du sport : des changements d'échelle sous influences. *Géographie, économie, société*, 9: 403-418.
- Kingdon, J. (1984) *Agendas, Alternatives and Public Policies*, 5(2) :240.
- Koebel, M. (2017) Comment analyser les politiques sportives locales ? *Jurisport*, 175: 23-26.
- Lascoumes, P., Le Galès, P. (2014) *Sociologie de l'action publique* (3^e éd.). Malakoff : Armand Colin, 127.
- Le Galès, P., Thatcher, M. (1995) *Les réseaux de politique publique. Débats autour des « policy networks »*. Paris : Harmattan
- Liot, F. (2021). Enjeux, instruments et limites du partenariat intersectoriel : le cas du dispositif culture et santé. In Bordieuc, S., Sonnet, A. (2021). *Action publique et partenariat(s). Enquêtes dans les territoires de l'éducation, de la santé et du social*. Nimes : Champ social, 42-55.
- Lopez, C. (2021) Les stratégies fédérales face aux politiques locales. L'exemple de la Fédération française de hockey sur glace et des patinoires. *Cahiers de Sociologie Économique et Culturelle*, 64:65-93.
- Lopez, C. (2022) *L'articulation entre les politiques sportives fédérales et locales : une analyse des enjeux de pouvoir par la sociologie de l'action publique*. Thèse de doctorat de l'Université Paris Saclay, STAPS, 693.
- Lopez, C., Djaballah, M., Charrier, D. (2022) Developing Collaborative Local Sport Policies through Major Sport Events: The Case of the 2018 Ryder Cup. *Managing Sport and Leisure*, 1-15. doi:10.1080/23750472.2022.2115396.

- Meier, H.E., Garcia, B. (2021) Beyond sports autonomy: a case for collaborative sport governance approaches. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 501-516. doi: [19406940.2021.1905035](https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1905035).
- Misener, L., Mason, D. (2006) Creating community networks: Can sporting events offer meaningful sources of social capital? *Managing leisure*, 11(1): 39-56. doi.org/10.1080/13606710500445676
- Misener, L., Mason, D. (2009) Fostering community development through sporting events strategies: an examination of Urban Regime perceptions. *Journal of Sport Management*, 23. 770-794.
- Molotch, H. (1976) The City as a Growth Machine: Toward a Political Economy of Place. *American Journal of Sociology*, 82(2): 309-332
- Preuss, H. (2007) The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4): 207-228.
- Preuss, H. (2019) Event legacy framework and measurement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 103-118. doi: [10.1080/19406940.2018.1490336](https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1490336).
- Schimmel, K.S. (2006) Deep play: Sports mega-events and urban social conditions in the USA. *The Sociological Review*, 54(2): 160-174
- Shilbury, D., Ferkins, L. (2015) Exploring the Utility of Collaborative Governance in a National Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 29. 380-397. doi.org/10.1123/JSM.2013-0182
- Skille, E.Å., Fahlén, J. (2020) The role of sport organizations for local and national community – the case of Sami sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 20(2): 239-254. doi.org/10.1080/16184742.2019.1610784
- Smith, A. (2014) Leveraging sport mega-events: new model or convenient justification? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 6(1): 15-30.
- Strittmatter, A.M., Stenling, C., Fahlén, J., Skille, E. (2018) Sport policy analysis revisited: the sport policy process as an interlinked chain of legitimating acts. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(4): 621-635. doi.org/10.1080/19406940.2018.1522657
- Taks, M., Misener, L., Chalip, L., Green, C. (2013) Leveraging sport events for participation. *Canadian Journal for Social Research*, 3(1): 12-23. <https://scholar.uwindsor.ca/humankineticspub/26>

- Taks, M., Green, B.C., Misener, L., Chalip, L. (2018) Sport participation from sport events: Why it doesn't happen? *Marketing Intelligence & Planning*, 36(2): 185-198. DOI: 10.1108/MIP-05-2017-0091
- Thomson, A., Schlenker, K., Schulenkorf, N. (2013) Conceptualizing Sport Event Legacy. *Event Management*, 17(2): 111-122.
- Van Wynsberghe, R., Derom, I., Maurer, E. (2012) Social leveraging of the 2010 Olympic Games: 'sustainability' in a City of Vancouver initiative. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(2): 185-205. DOI: 10.1080/19407963.2012.662618