Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne
École d'Économie de la Sorbonne
Erasmus Mundus master's degree in Sustainable Territorial Development

Économie Sociale et Solidaire : évaluation intermédiaire dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024

Étude de cas de la plateforme ESS 2024

Social Solidarity Economy: intermediate evaluation within the framework of Paris 2024 Olympic and Paralympic Games

The ESS 2024 platform study case

Economia Social e Solidária: avaliação intermediária no contexto dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Paris 2024

O estudo de caso da plataforma ESS 2024

Batch 08
Academic Year | Année académique 2020-2021

Candidate | Présenté et soutenu par : Felipe PIMENTA DE SOUZA
Supervisor | Directeur de mémoire : Thomas DELAHAIS
Co-supervisor | Co-directeur de mémoire : Patricia VORNETTI

Thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Erasmus Mundus Master of Science in Sustainable Territorial Development.

L'Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

LE PROGRAMME ET LE CONSORTIUM

Ce mémoire a été écrit dans le cadre du Master Erasmus Mundus Sustainable Territorial Development (Développement Territorial Durable), fréquemment nommé seulement STeDe. Le programme a été offert par un consortium de trois universités européennes : Università degli Studi di Padova (Italie), Katholieke Universiteit Leuven (Belgique), Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne (France) et trois universités en dehors de l'Europe : Universidade Católica Dom Bosco (Brésil), Université de Ouagadougou (Burkina Fasso) et University of Johannesburg (Afrique du Sud).

L'auteur a effectué un semestre au sein de chacune des Universités européennes dans l'ordre mentionné ci-dessus, à partir de septembre 2018. Il est à noter une enrichissante expérience au mois de juillet 2019 en Afrique du Sud, pendant un voyage d'étude organisé par le consortium en partenariat avec l'University of Johannesburg.

Le quatrième semestre a été consacré à l'écriture de ce mémoire, élaboré sous la supervision du Professeur Thomas Delahais de l'Université Paris 1-Panthéon Sorbonne, et à la réalisation d'un stage au sein de l'Observatoire pour la Recherche sur les méga-événements (ORME), créé en 2018 à la suite des annonces de Paris comme ville hôte des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024.

THE PROGRAM AND THE CONSORTIUM

This thesis was written as part of the Erasmus Mundus Master's Degree in Sustainable Territorial Development (STeDe). The program was cohosted by three European universities: Università degli Studi di Padova (Italy), Katholieke Universiteit Leuven (Belgium), University Paris 1 - Panthéon Sorbonne (France) and three international universities: Universidade Católica Dom Bosco (Brazil), University of Ougadougou (Burkina Fasso) and University of Johannesburg (South Africa).

The thesis author has completed one semester at each of the European Universities from September 2018 to February 2020. In July 2019 the program organized a field trip to South Africa in partnership with the University of Johannesburg.

The fourth semester was assigned to write this master thesis under the supervision of Professor Thomas Delahais of Université Paris 1-Panthéon Sorbonne, and to carry out an internship at the Observatory for Research on mega-events (ORME), created in 2018 at the dawn of the announcement that Paris will host the 2024 Olympic and Paralympic Games.

REMERCIEMENTS

Je remercie sincèrement Monsieur DELAHAIS pour tout le temps accordé et de m'avoir accompagné dans ce parcours, qui est devenu plus long que je ne l'imaginais. Au Brésil, nous utilisons régulièrement une expression pour désigner les « Lords anglais », en l'absence d'une expression similaire, je ne peux qu'exprimer ma profonde gratitude.

Je tiens à remercier tout particulièrement certains professeurs qui ont rendu le master remarquable : Alessio SURIAN, Daria QUATRIDA, Dominique VANNESTE et Patricia VORNETTI. Merci Professeure LE BOURLEGAT pour toute votre gentillesse et patience.

La richesse culturelle au sein du master STeDe rend le programme spécial. À tous mes compagnons, je laisse mes meilleurs vœux de réussite. Coline, merci pour ton amitié, tu es une source d'inspiration et d'admiration. Shen, merci d'être l'ami de chaque moment. De nombreux compagnons du master ont été important pour la rédaction de ce mémoire, je tiens à remercier : Ana Carla ALBUQUERQUE DE OLIVEIRA, Beatriz TALAVERA VARGAS et Bibiane FERREIRA TARASCONI.

Je tiens à remercier également ma tutrice professionnelle, Marie DELAPLACE, pour la confiance qu'elle m'a accordée et pour sa bienveillance lors du stage au sein d'ORME.

Merci à Sandra GUERRIER et Mattia LA FISCA de m'héberger si chaleureusement.

Je remercie spécialement ma mère Roseli PIMENTA, Carlos EDUARDO DE FREITAS, Kelly CARMO, Thomas et ma famille brésilienne pour leur éternel soutien outre-mer. Enfin, merci à mes familles d'accueil belges, qui depuis 2006 m'ont donné la possibilité d'avoir aussi une vraie famille en Europe.

RÉSUMÉ

L’étude est une évaluation intermédiaire d'une politique publique liée à l'économie sociale et solidaire (ESS) dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Après avoir accumulé une série de candidatures infructueuses auprès du Comité International Olympique (CIO) lors de la candidature pour accueillir les Jeux Olympiques et Paralympiques sur le territoire français, le gouvernement français s'est mobilisé pour présenter une candidature réussie.

Pour ce faire, les plans étaient ambitieux : en plus de présenter l'un des budgets les plus bas pour accueillir les Jeux, la candidature soulignait également la volonté d'organiser les premiers Jeux inclusifs, solidaires et durables, au profit de la région Seine-Saint-Denis, une des régions avec les pires indices économiques et sociaux de France. Les Jeux de 2024 s'organisent dans un moment délicat pour le CIO, puisque son image a été dénigrée en raison de scandales de corruption au sein de l'institution, en plus de l'interrogation de plusieurs villes sur le véritable héritage laissé par les Jeux. Pour cette raison, les Jeux de Paris ont l’héritage au cœurs de Jeux.

L'Économie Sociale et Solidaire regroupe différents types de structures (associations, coopératives, fondations, etc.) et ses activités sont basées sur la solidarité et l'utilité sociale. Pour l'économie française, le segment est important : 10% du PIB français, 10,5% de l'emploi total, 2,4 millions d'emplois, etc. Afin de remplir l'objectif d'inclusion, la plateforme ESS 2024 a été créée par les organisateurs de Paris 2024 afin de démocratiser l'accès aux marchés publics par les structures de l’ESS, en destinant 25% du total des contrats à ce public.

Pour la conduite de l'évaluation, trois critères ont été retenus : pertinence, cohérence et efficacité. Un autre instrument utilisé pour compléter l'étude a été de mener des études comparatives avec des plateformes similaires à l'ESS 2024 aux Jeux de Londres 2012 (Royaume-Uni) et Rio 2016 (Brésil). L'auteur propose une nouvelle approche en combinant utilité sociale et héritage.

Mots-clés : Jeux Olympiques et Paralympiques ; Paris 2024 ; Économie Sociale et Solidaire ; Évaluation de politiques publiques ; ESS 2024

ABSTRACT

The present study is an intermediate evaluation of a public policy related to the Social and Solidarity Economy (ESS) in the context of the Paris 2024 Olympic and Paralympic Games. After accumulating a series of unsuccessful applications with the International Olympic Committee (IOC) when applying to host the Olympic and Paralympic Games on French territory, the French government mobilized to present a successful candidacy.

To this end, the plans were ambitious: in addition to presenting one of the lowest budgets to host the Games, the candidacy also emphasized the desire to hold the first inclusive, supportive and sustainable Games, benefiting the Seine-Saint-Denis region, one of the regions with the worst economic and social indices in France. The Games of 2024 are being organized in a delicate moment for the IOC, since its image was denigrated due to corruption scandals within the institution, in addition to the questioning of several cities about the real legacy provided by the Games. For this reason, the Paris Games have a legacy as their main motivation.

The Social and Solidarity Economy brings together different types of structures (associations, cooperatives, foundations, etc.) and its activities are based on solidarity and social utility. For the French economy, the segment is important: 10% of French GDP, 10.5% of total employment, 2.4 million jobs, etc. In order to fulfill the objective of inclusion, the ESS 2024 platform was created by the organizers of Paris 2024 in order to democratize access to public markets through the ESS segment, by allocating 25% of total contracts to the segment.

For conducting the evaluation, three criteria were chosen to conduct the analysis: relevance, coherence and efficiency. Another instrument used to complete the study was to carry out comparative studies with platforms similar to the ESS 2024 at the London 2012 (United Kingdom) and Rio 2016 (Brazil) Games. The results of the evaluation indicated that many critical points of the platform were already known to those responsible. The author suggests a new approach when combining social utility and legacy.

Keywords: Olympic and Paralympic Games; Paris 2024; Social and Solidarity Economy; Programme evaluation; ESS 2024

RESUMO

O presente estudo é uma avaliação intermediária de uma política publica relacionada à Economia Social e Solidária (ESS) no contexto dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Paris 2024. Depois de acumular uma série candidaturas não exitosas junto ao Comitê Olímpico Internacional (COI) ao candidatar se candidatar para sediar Jogos Olímpicos e Paralímpicos em território francês, o governo francês se mobilizou para apresentar uma candidatura exitosa.

Para isso, os planos foram ambiciosos: além de apresentar um dos orçamentos mais baixos para sediar os Jogos, a candidatura também enfatizada o desejo de realizar os primeiros Jogos inclusivos, solidários e sustentáveis, beneficiando a região de Seine-Saint-Denis, uma das regiões com piores índices econômicos e sociais na França. Os Jogos de 2024 estão sendo organizados em um momento delicado para o COI, visto que sua imagem foi denegrida em função de escândalos de corrupções no seio da instituição, além do questionado de várias cidades sobre qual o real legado proporcionado pelos Jogos. Por isso, os Jogos de Paris contam com o legado como motivação principal dos Jogos.

A Economia Social e Solidária reúne diversos tipos de estruturas (associações, cooperativas, fundações, etc) e suas atividades são baseadas na solidariedade e na utilidade social. Para a economia francesa, o segmento é importante: 10% do PIB francês, 10,5% do emprego total, 2,4 milhões de empregos, etc. Visando cumprir o objetivo de inclusão, a plataforma ESS 2024 foi criada pelos organizadores de Paris 2024 de forma a democratizar o acesso às licitações publicas pelo segmento da ESS, destinando 25% do total dos contratos para o segmento.

Para a condução da avaliação, foram escolhidos três critérios para conduzir a análise do estudo: relevância, coerência e eficiência. Outro instrumento utilizado para completar o estudo foi a realização de estudos comparativos com plataformas similares à da ESS 2024 nos Jogos de Londres 2012 (Reino Unido) e Rio 2016 (Brasil). O autor sugere uma nova abordagem ao fazer a junção de utilidade social e legado.

Palavras-chaves: Jogos Olímpicos e Paralímpicos; Paris 2024; Economia Social e Solidaria, Avaliação de políticas públicas; ESS 2024

LISTE DES ABREVIATIONS

BRL	Brazil real / R$
CCI Business Grand Paris	Chambre de Commerce d'Industrie Business Grand Paris
CDES	Centre de Droit et d'Économie du Sport
CE	Conseil d'État
CEO	Centre d'Études Olympiques
CFSI	Comité Français du Sport International
CIO	Comité International Olympique
CNI	Confédération Nationale des Industries
CNOSF	Comité National Olympique et Sportif Français
CNVA	Conseil national de la vie associative
COJO	Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques
CompeteFor	CompeteFor Electronic Brokerage Service
CPI	Comité Paralympique International
CPME	Confédération des Petites et Moyennes Entreprises
DCMS	Département de la culture, des médias et du sport
DIGES	Délégué interministériel aux grands événements sportifs
DIJOP	Délégué interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques
EPIC	Établissement Public Industriel et Commercial
EPP	Évaluations de politiques publiques
EPT	Établissement public territorial
ESS	Économie Sociale et Solidaire
ESS 2024	Plateforme solidaire portée par Les Canaux
ESUS	Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale
EUR	Euro / €
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FSC	Forest Stewardship Council
FSI	Fédérations Sportives Internationales
GESI	Grands Événements Sportifs Internationaux
GIP	Groupement d'Intérêt Public
GOPN	Gestion d'opportunités pour les petites entreprises
IDF	Île-de-France
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ISF	Impôt sur la fortune
ISI	Impôt sur la fortune immobilière
JOP	Jeux Olympiques et Paralympiques
JP	Jeux Paralympiques
LBN	London Business Network
LDA	London Development Agency
LOCOG	London 2012 Organising Committee
MACS	Mission d'Appui aux Clauses Sociales
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODA	Olympic Delivery Authority
OGKM	Olympic Games Knowledge Management
ONU	Organisation des Nations Unies
ORME	Observatoire pour la Recherche sur les Méga-Événements
PIB	Produit Intérieur Brut

PME	Petites et Moyennes Entreprises
Sebrae	Service brésilien de soutien aux micro et petites entreprises
SFE	Société française d'évaluation
SOLIDEO	Société de Livraison des Ouvrages Olympiques
SSD	Seine-Saint-Denis
STeDe	Sustainable Territorial Development
TOP	The Olympic Partner
TPE	Très Petites Entreprises
U2P	Union des Entreprises de Proximité
UE	Union Européenne
UKTI	UK Trade & Investment
UNEP	Nations Unies pour l'environnement
UNSPSC	United Nations Standard Products and Services Code
USD	United States Dollar / $
VOP	Village Olympique et Paralympique

Relation des Jeux Olympiques d'été

2028	Los Angeles – États-Unis	Jeux de la XXXIVe Olympiade
2024	Paris - France	Jeux de la XXXIIIe Olympiade
2020	Tokyo - Japon	Jeux de la XXXIIe Olympiade
2016	Rio de Janeiro - Brésil	Jeux de la XXXIe Olympiade
2012	Londres - Grande Bretagne	Jeux de la XXXe Olympiade
2008	Pékin - Chine	Jeux de la XXIXe Olympiade
2004	Athènes - Grèce	Jeux de la XXVIIIe Olympiade
2000	Sydney - Australie	Jeux de la XXVIIe Olympiade
1996	Atlanta - États-Unis	Jeux de la XXVIe Olympiade
1992	Barcelone - Espagne	Jeux de la XXVe Olympiade
1988	Séoul - Corée du Sud	Jeux de la XXIVe Olympiade
1984	Los Angeles - États-Unis	Jeux de la XXIIIe Olympiade
1980	Moscou - Russie	Jeux de la XXIIe Olympiade
1976	Montréal - Canada	Jeux de la XXIe Olympiade
1972	Munich - Allemagne	Jeux de la XXe Olympiade
1968	Mexico - Mexique	Jeux de la XIXe Olympiade
1964	Tokyo - Japon	Jeux de la XVIIIe Olympiade
1960	Rome - Italie	Jeux de la XVIIe Olympiade
1956	Melbourne - Australie	Jeux de la XVIe Olympiade
1952	Helsinki - Finlande	Jeux de la XVe Olympiade
1948	Londres - Grande Bretagne	Jeux de la XIVe Olympiade
1944	Londres - Grande Bretagne	Jeux de la XIIIe Olympiade - annulés pour cause de Seconde Guerre Mondiale
1940	Helsinki - Finlande	Jeux de la XIIe Olympiade - annulés pour cause de Seconde Guerre Mondiale
1936	Berlin - Allemagne	Jeux de la XIe Olympiade
1932	Los Angeles - États-Unis	Jeux de la Xe Olympiade
1928	Amsterdam - Pays-Bas	Jeux de la IXe Olympiade
1924	Paris - France	Jeux de la VIIIe Olympiade
1920	Anvers - Belgique	Jeux de la VIIe Olympiade
1916	Berlin - Allemagne	Jeux de la VIe Olympiade - annulés pour cause de Première Guerre Mondiale.
1912	Stockholm - Suède	Jeux de la Ve Olympiade
1908	Londres - Grande Bretagne	Jeux de la IVe Olympiade
1906	Athènes - Grèce	Jeux Olympiques intercalés de 1906
1904	Saint Louis - États-Unis	Jeux de la IIIe Olympiade
1900	Paris - France	Jeux de la IIe Olympiade
1896	Athènes - Grèce	Jeux de la Ire Olympiade

Relation des Jeux Olympiques d'hiver

2022	Pékin – Chine	Jeux de la XXIVe Olympiade
2018	PyeongChang - Corée du Sud	Jeux de la XXIIIe Olympiade
2014	Sotchi - Russie	Jeux de la XXIIe Olympiade
2010	Vancouver - Canada	Jeux de la XXIe Olympiade
2006	Turin - Italie	Jeux de la XXe Olympiade
2002	Salt Lake City - États-Unis	Jeux de la XIXe Olympiade
1998	Nagano - Japon	Jeux de la XVIIIe Olympiade
1994	Lillehammer - Norvège	Jeux de la XVIIe Olympiade
1992	Albertville - France	Jeux de la XVIe Olympiade
1988	Calgary - Canada	Jeux de la XVe Olympiade
1984	Sarajevo - Yougoslavie	Jeux de la XIVe Olympiade
1980	Lake Placid - États-Unis	Jeux de la XIIIe Olympiade
1976	Innsbruck - Autriche	Jeux de la XIIe Olympiade
1972	Sapporo - Japon	Jeux de la XIe Olympiade
1968	Grenoble - France	Jeux de la Xe Olympiade
1964	Innsbruck - Autriche	Jeux de la IXe Olympiade
1960	Squaw Valley - États-Unis	Jeux de la VIIIe Olympiade
1956	Cortina d'Ampezzo - Italie	Jeux de la VIIe Olympiade
1952	Oslo - Norvège	Jeux de la VIe Olympiade
1948	Saint-Moritz - Suisse	Jeux de la Ve Olympiade
1936	Garmisch-Partenkirchen - Allemagne	Jeux de la IVe Olympiade
1932	Lake Placid - États-Unis	Jeux de la IIIe Olympiade
1928	Saint-Moritz - Suisse	Jeux de la IIe Olympiade
1924	Chamonix - France	Jeux de la Ire Olympiade

SOMMAIRE

1. Introduction 1

1.1 Méthodologie 2
1.1.1 Intérêt de la démarche 2
1.1.2 Structure du mémoire 2
1.1.3 Nature de la recherche 3
1.1.4 Les limites 5

2.1 Contexte historique des Jeux Olympiques et Revue de Littérature 6

2.1 Les Jeux Olympiques et Paralympiques Modernes 6
2.2.1 Le contexte historique 6
2.1.2 La France Olympique et Paralympique 10

2.2 Revue de littérature 12
2.2.1 Les méga-événements sportifs 12
2.2.1.1 La définition de méga-événements 13
2.2.1.2 Une course entre les villes candidates 15
2.2.1.3 Les impacts et la proposition d'héritage des Jeux Olympique et Paralympiques 19
2.2.2 Évaluation des politiques publiques 26
2.2.2.1 Les finalités de l'évaluation des politiques publiques 27
2.2.2.2 L'évaluation des politiques publiques des grands projets 31
2.2.3 L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) 32
2.2.3.1 Les politiques publiques de l'ESS 35
2.2.3.2 L'emploi dans l'ESS 35
2.2.3.4 L'utilité sociale de l'ESS 36
2.2.4 Points clés de la revue de littérature 39

3. Paris 2024 42

3.1 La phase de candidature 42
3.1.1 La création du Comité Paris 2024 43
3.1.2 Le projet olympique et paralympique 46
3.1.3 Des Jeux durables, solidaires et inclusifs … un rêve utopique ? 52
3.1.4 ESS 2024 : une plateforme exclusive pour les structures de l'ESS 53
3.1.5 Les politiques publiques de Paris 2024 59

3.2 Les études de cas olympiques et paralympiques 64
3.2.1 Londres 2012 : CompeteFor 64
3.2.2 Rio 2016 : Sebrae sur le podium 70

4. Analyse 76
4.1 Analyse des études de cas : Londres 2012 et Rio 2016 76
4.2 Analyse Paris 2024 79
4.3 La proposition entre Utilité Sociale et Héritage 91

5. Conclusion 95

6. Recommandations 96

7. Annexes 97
Annexe 1 : Questionnaires des entretiens 97
Annexe 2 : Le programme de connaissance du CIO 99
Annexe 3 : Les principales « faiblesses » repérées par le Conseil d'État 100

8. Références bibliographiques 101

LISTE DES CARTES

Carte 1 : Les villes olympiques et candidates françaises 13
Carte 2 : Les Villes Olympiques 15
Carte 3 : Carte officielle des Jeux Olympiques, validée en décembre 2020 49
Carte 4 : Carte officielle des Jeux Paralympiques, validée en décembre 2020 50

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Affiche de l'édition 2020 des Jeux de la Jeunesse 12
Figure 2 : Catégories d'événements établies par l'OCDE 14
Figure 3 : Les typologies à propos de l'héritage 20
Figure 4 : L'Héritage Olympique 21
Figure 5 : Les catégories de l'héritage selon l'Approche Stratégique du CIO 22
Figure 6 : Liste des exemples d'héritage par catégorie 23
Figure 7 : Le cycle de vie d'un COJO et la relation avec l'héritage 24
Figure 8 : Le modèle d'évaluation de l'héritage 25
Figure 9 : Modèle de mesure pour l'héritage 25
Figure 10 : Le temps de l'évaluation 28
Figure 11 : Les critères d'évaluation d'une politique publique 29
Figure 12 : Chiffrés clés de l'ESS en France et en Europe 33
Figure 13 : Entreprises et emplois dans l'ESS part catégories juridiques 34
Figure 14 : La façon de produire l'utilité sociale 37
Figure 15 : Les points clés de la revue de littérature 41
Figure 16 : Méga-événements organisés récemment en France 42
Figure 17 : Frise chronologique des candidatures de Paris auprès du CIO 43
Figure 18 : Gouvernance de Paris 2024 44
Figure 19 : La mobilisation française pour la candidature de Paris 2024 44
Figure 20 : Les 3 dossiers de candidature de Paris 47
Figure 21 : Les emplois de Paris 2024 51
Figure 22 : Les budgets du COJO et de la SOLIDEO 53
Figure 23 : Cartographie des achats de Paris 2024 58
Figure 24 : Les Politiques Publiques du plan Transformations Olympiques 60
Figure 25 : La mesure « 2024 : l'économie sociale et solidaire change d'échelle » 62
Figure 26 : Les politiques publiques du Gouvernement français 63
Figure 27 : Les étape d'inscription sur CompeteFor 66
Figure 28 : La chaîne d'approvisionnement de Londres 2012 68
Figure 29 : Annonce (en portugais) du projet Sebrae sur le podium 70
Figure 30 : Déroulement du projet Sebrae sur le podium 71
Figure 31 : La Gouvernance du projet Sebrae sur le podium 72
Figure 32 : Théorie du changement : « 2024 : L'ESS change d'échelle » 79
Figure 33 : Théorie du changement Paris 2024 et SOLIDEO 81
Figure 34 : Théorie du changement ESS 2024 82
Figure 35 : Logigramme de la mesure concernant l'ESS 2024 83
Figure 36 : Les budgets du COJO et de la SOLIDEO 86
Figure 37 : Les sponsors des Jeux Paris 2024 88
Figure 38 : Les politiques publiques de Paris 2024 89
Figure 39 : Mesures : « France 2024 : faire mieux grâce aux Jeux » 90
Figure 40 : L'Héritage Olympique 92
Figure 41 : La façon de produire l'utilité sociale 92
Figure 42 : La fusion entre Héritage Olympique et Utilité Sociale 94

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Le budget des éditions Olympiques et Paralympiques 17
Graphique 2 : Le nombre de candidatures aux Jeux Olympiques d'été depuis 1972 18
Graphique 3 : Le nombre de candidatures aux Jeux d'hiver depuis 1980 18
Graphique 4 : Baromètre 2018 : mention des critères 30
Graphique 5 : Poids de l'ESS dans l'emploi des différents secteurs d'activité 35
Graphique 6 : Solde net d'emplois par glissement annuel dans l'ESS 36
Graphique 7 : Les apports de l'évaluation de l'utilité sociale pour les structures 38
Graphique 8 : Principales méthodes d'évaluation de l'utilité sociale 38
Graphique 9 : Localisation des entreprises enregistrées 68
Graphique 10 : Entreprises par région ayant obtenu des contrats sur CompeteFor 69
Graphique 12 : Registre de fournisseurs sur le Portail d'Approvisionnement* 73
Graphique 13 : Évolution des achats du projet Sebrae sur le podium 74

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Événéments dont l'auter du mémoire a pu participer 3
Tableau 2 : Entretiens menés par l'auteur lors du mémoire 3
Tableau 3 : Liste d'institutions japonaises contactées 4
Tableau 4 : Les grandes phases d'organisation des JOP 9
Tableau 5 : Les Jeux de la Jeunesse 9
Tableau 6 : Les Jeux Olympiques français 12
Tableau 7 : Définition des événements en fonction des participants 14
Tableau 9 : Les principaux registres de l'évaluation 28
Tableau 10 : Les rencontres internationales au sein d'ESS 2024 56
Tableau 11 : Vision globale des politiques publiques lors de la phase de candidature 59
Tableau 12 : Les recommandations pour la création de CompeteFor 66
Tableau 13 : Types de vente sur le Portail d'Approvisionnement* 73
Tableau 14 : Achats par États sur le Portail d'Approvisionnement* 74
Tableau 15 : Synthèse de l'analyse CompeteFor et Sebrae sur le podium 76
Tableau 16 : Les critères d'évaluation d'une politique publique 84
Tableau 17 : Les partenaires de la plateforme ESS 2024 88

1. Introduction

Relancés en 1896 par le français Pierre de Coubertin, les Jeux Olympiques actuels ne ressemblent guère aux manifestations réalisées à la fin du XIXe siècle. Si au départ la stratégie trouvée était d'utiliser les Expositions Universelles pour attirer l'attention des participants, actuellement, les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) sont devenus l'événement sportif phare en temps de paix, mobilisant les téléspectateurs de la moitié de la planète (Comité International Olympique, 2016). De plus, la quantité des épreuves effectuées en seulement 17 jours d'événements rend difficile la « digestion » des milliers d'heures de contenu produit. Il est également à noter que si les Jeux correspondent à 40 championnats du monde en deux semaines (Plaine Commune, 2020), ce n'est pas n'importe quelle ville qui peut les organiser. Certains auteurs considèrent que les Jeux sont devenus une grande « Foire Internationale » (Pereira DaCosta et al., 2008). Au regard des investissements réalisés, des sponsors mobilisés et du profit généré surtout par le Comité International Olympique (CIO) certaines villes vont s'endetter pour des décennies.

Le CIO est l'organisation à la tête du Mouvement Olympique dont les JOP sont seulement la facette publique connue. Même que le CIO proclame posséder une marque puissante puisque plus de 90 % des personnes reconnaissent les célèbres anneaux, la crédibilité de l'organisme a été récemment ternie en raison de scandales de corruption et d'une remise en question croissante du véritable héritage que les JOP peuvent apporter.

Dès qu'il a assumé la présidence du CIO en 2013, l'une des premières mesures prises par Thomas Bach a été de mettre en œuvre l'Agenda 2020. Non sans raison, il visait à restructurer et à simplifier le déroulement des Jeux. Les populations des villes candidates qui ont été interrogées par référendum sur l'organisation des Jeux ont toutes récusé. Le CIO se retrouve à nouveau avec un problème semblable à la situation de Montréal (1976), lorsque peu de villes voulaient accueillir l'événement (en 1980 et 1984) du fait que le budget initial avait largement été dépassé. Au vu de l'épuisement des propositions, la double attribution historique de Paris et Los Angeles, respectivement, pour 2024 et 2028 masque le manque d'options du CIO.

Face au gigantisme des Jeux, des voix résonnent pour évoquer les minorités. Des actions ont été conçues pour leur inclusion, qu'elles soient sportives, à travers la création de la première équipe de réfugiés en 2016, d'ordre commercial par l'accessibilité des opportunités de marché aux petits entrepreneurs ou bien artistique par la participation locale aux programmes de l'Olympiade culturelle. Cependant, le discours inclusif des dossiers de candidature ne correspond pas à la réalité du terrain (Chen and Henry, 2020; Faure, 2020; Raco and Moreira de Souza, 2018).

Si, d'une part, les PME ont été directement impactées lors des travaux de construction de l'événement promis comme « *once in a life time moment* » (un événement unique dans la vie, traduction de l'auteur), d'autre part, sous prétexte de sécurité, ils ont été exclus de la fête. En fait, les instruments à disposition du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJO) ont contribué à leur exclusion : des gardes de sécurité, des barrières et même les bénévoles ont empêché les spectateurs d'atteindre les structures non officielles.

Pour remporter la candidature, Paris embrasse des valeurs telles que la durabilité, la solidarité et l'héritage. Pour ce faire, les promesses sont ambitieuses. Les Jeux serviraient de catalyseur des changements attendus en termes de régénération urbaine dans une zone peu attractive en Seine-Saint-Denis (des nouvelles lignes de métro, plus d'opportunités d'affaires et plus d'emplois). Le budget prévu est le plus petit de l'histoire des Jeux (6,8 milliards d'euros). Trois années après avoir été retenue comme ville hôte, les premières indications montrent que Paris n'a pas su capitaliser sur les éditions étrangères récentes. Des écarts significatifs par rapport à la candidature sont constatés. Des délais qui ne seront pas respectés et les bénéfices promis sont révisés à la baisse (Andreff,2012 ; Gayant,2018).

La Mairie de Paris, le Centre Yunus et l'association Les Canaux lancent la plateforme « ESS 2024 » visant à renforcer les opportunités financières découlant des Jeux. Cette bonne pratique permet de mettre en valeur le segment de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qui s'inscrit dans une mesure du plan « Transformation Olympique ».

Bien que la création de la plateforme soit un outil d'inclusion appréciable, pour autant les défis à relever restent nombreux tels qu'ils ont été mis en lumière lors du master STeDe (développement durable territorial) : une charge importante d'information pour l'enregistrement, des grandes commandes avec des délais de production très courts, la nécessité d'une approche innovante et durable pour chaque offre et le financement. La question qui en découle est de savoir de quelle façon l'évaluation intermédiaire de la mesure concernant les structures de l'économie sociale et solidaire peut apporter des connaissances pour contribuer à améliorer la plateforme ESS 2024 à temps pour les Jeux de 2024.

D'une façon méthodique, une évaluation intermédiaire fait partie du processus de conduit de projet qui a pour but de porter un regard critique sur les premières réalisations et sur les premiers résultats des outils mis à disposition pour atteindre les objectifs de la politique publique (Quadrant Conseil, 2015). Le Conseil d'État (2020a) a rappelé en 2020 que les avantages de l'évaluation de la politique publique finissent par être négligés lorsqu'ils ne se concrétisent pas dans le but réel d'apporter des informations à la prise de décision.

La mise en place de la plateforme fait partie intégrante du cycle de vie officiel du COJO de Paris 2024, prévu durer sept ans de l'attribution du CIO à la tenue des Jeux. Ayant déjà atteint près de la moitié de son cycle de vie, les améliorations de la plateforme contribuant à une meilleure utilisation doivent se faire de toute urgence.

L'objectif de ce mémoire est d'évaluer la performance de la plateforme ESS 2024 articulée autour de trois axes (pertinence, cohérence et efficacité) pour contribuer à ce que les entreprises en tirent au mieux les bénéfices. Cette évaluation sera basée sur un benchmark réalisé sur deux plateformes, celle de Londres 2012 et Rio 2016.

1.1 Méthodologie

1.1.1 Intérêt de la démarche

Lorsque le plan de mesures de la Ville de Paris nommé « Transformations Olympiques » fut lancé, un des objectifs était de mettre en place « une méthode d'évaluation objective et pragmatique » (Ville de Paris 2019 p.13) avant, pendant et après les actions. Jusqu'à présent, plus de deux années après le lancement, cette approche évaluative n'est pas mise en œuvre. Ainsi, la présente évaluation peut être utile aux parties prenantes impliquées dans la mesure concernant l'ESS et également au Comité Scientifique qui sera installé, d'après le plan de la ville de Paris.

Le budget restreint de l'édition 2024 lié à la crise sanitaire générée par la covid-19 peut imposer des nouvelles limites quant à la démarche évaluative du plan « Transformation Olympique ». Cette étude peut démontrer une possibilité à exploiter : des partenariats avec les Universités et groupes d'étudiants, encore peu utilisés par les organisateurs des JOP 2024.

L'étude vise à compléter les connaissances disponibles sur le sujet d'une façon utile pour les organisateurs des manifestations sportives, les acteurs de l'ESS et ceux intéressés par un monde plus solidaire.

1.1.2 Structure du mémoire

Le premier chapitre raconte brièvement l'histoire des Jeux Olympiques modernes et les édition

Olympiques et Paralympiques sur le sol français, afin d'illustrer que si la dernière édition estivale réalisée en France était celle de 1924, le pays a entamé un parcours assez remarquable lors des éditions hivernales (1924, 1968 et 1992).

Une revue de littérature et les thématiques liées à la réalisation de méga-événements sportifs sont présentées dans le deuxième chapitre. Puis dans cette même partie, les aspects concernant l'évaluation des politiques publiques et segment de l'Économie Sociale et Solidaire seront présentés.

Ensuite, le troisième chapitre démontre les étapes centrales de la candidature de Paris 2024 ainsi que la suite de l'attribution des Jeux, illustrant les décisions et les actions mises en œuvre par la ville de Paris et par le gouvernement français. Toujours dans ce chapitre, deux études de cas seront présentées afin d'appréhender les leçons du passé et seront utilisées comme point de départ de la démarche évaluative.

Enfin, le quatrième chapitre présente la réalisation de l'évaluation *per se*, avec un triple objectif : 1. présenter l'analyse des études de cas, 2. utiliser les instruments évaluatifs pour soutenir l'analyse des questions de pertinence, cohérence et efficacité et 3. proposer une fusion entre les notions utilité sociale et héritage.

1.1.3 Nature de la recherche

Il s'agit d'une recherche descriptive et interprétative, dont la collecte de données est basée sur une combinaison de méthodes qui a servi à l'écriture de ce mémoire :

1. Sources secondaires : documents officiels (lois publiées, chartes, conventions), rapports, livres, articles académiques, recommandations d'institutions internationales, sites web, etc.

2. L'observation et la réalisation des entretiens :

Si un premier contact avec la plateforme ESS 2024 a été établi en 2019 lors de la réalisation d'une étude de faisabilité au cours du troisième semestre du master STeDe, en 2020 l'auteur de ce mémoire a accompagné les activités et s'est tenu informé des publications hebdomadaires. De plus, il a participé à des activités en présentiel menées au siège des Canaux (liste ci-dessous) :

Tableau 1 : Événements dont l'auter du mémoire a pu participer

Événements organisés par la plateforme ESS 2024	**Date**
Les Feedbacks d'ESS 2024	16/10/2019
Séquence "Emploi et opportunités économiques" par Paris 2024	28/01/2020
Sportwashing : le sport, levier de changement social ?	24/09/2020

Pour apporter les bonnes réponses à l'évaluation réalisée lors de ce mémoire, quatre entretiens ont été réalisés avec des acteurs clés (liste ci-dessous). Les questionnaires utilisés lors des entretiens sont disponibles en annexe 1.

Tableau 2 : Entretiens menés par l'auteur lors du mémoire

Institution	**Poste**	**Pays**	**Date**

ESS 2024	Chef de projet	France	16/11/2020
Sebrae	Ancien coordinateur du projet Sebrae sur le podium	Brésil	11/12/2020
Plaine Commune	Directrice de la mission Jeux Olympiques et Paralympiques 2024	France	22/12/2020
CompeteFor (BIP Solutions)	Responsable du département des achats	Royaume-Uni	21/01/2021

3. L'utilisation des études de cas :

Au départ, il semblait naturel de mener l'étude de cas sur les éditions précédentes à Paris (Londres 2012, Rio 2016 et Tokyo 2020) pour comprendre la façon d'accéder aux opportunités de marché.

Pour Londres, un certain nombre d'informations étaient disponibles. Les agences en charge de l'héritage olympique ne disposaient pas d'informations sur le système étudié outre que celles fournies dans les rapports finaux. Dans le cadre de Rio, les informations du projet créé pour les Jeux étaient presque inexistantes dans les rapports finaux. Focus Rio, un rapport élaboré suite à une réunion menée à Paris pour la plateforme ESS 2024 a permis le contact avec les participants. Ceux-ci avaient seulement des informations globales sur le projet. Avec le soutien du Sebrae, partenaire du master STeDe au Brésil et responsable du projet mené lors de Rio 2016, l'auteur a eu un accès complet aux données.

L'étude de cas sur Tokyo 2020 pourrait représenter une enrichissante opportunité pour le mémoire, complétant ainsi des études de trois continents différents. Néanmoins, les défis pour repérer les informations se sont avérés nombreux. Même si les organisateurs de Tokyo 2020 ont créé un portail pour les PME, diffusant les appels liés aux Jeux, le site demandait des identifiants que l'auteur ne possédait pas. Des agences locales à Tokyo ont également été contactées (liste complète dans le tableau ci-dessous), sans succès. La seule institution qui a répondu à l'auteur, SME Global Transmission Project Promotion Council, n'était pas au courant des programmes menés pour les PME dans le cadre des JOP.

Tableau 3 : Liste d'institutions japonaises contactées

Institution	Retour
SME Global Transmission Project Promotion Council	Oui
EU-Japan Centre for Industrial Cooperation	Non
Tokyo Chamber of Commerce and Industry in Japan	Non
Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN	Non

Bien que ESS 2024 ait organisé une réunion internationale avec les organisateurs de Tokyo, le thème central était les questions liées à la durabilité et à l'héritage. Une dernière tentative a été de contacter le Centre d'Études Olympiques, organisme lié au Comité Olympique International, en Suisse. Cependant, le retour n'a pas été fructueux.

1.1.4 Les limites

Pour que ce travail, qui est une étape fondamentale pour l'achèvement du master, puisse se réaliser, l'évaluation s'est basée sur les données disponibles, de sorte que la conduite de la recherche n'était pas liée à l'accord d'ESS 2024 pour ce faire. Si, d'une part, le résultat académique apporte des connaissances et évalue la mesure en question, d'autre part, il n'a pas été réalisé avec toutes les données de la plateforme ESS 2024. Ainsi, la manière dont cette recherche a été structurée et menée ne permet pas à l'auteur d'analyser le point de vue des utilisateurs / bénéficiaires de la plateforme (les acteurs de l'ESS).

Un autre obstacle auquel l'auteur est confronté concerne l'accès complet aux données (documents, rapport, sites web) des études de cas. Les manifestations sportives en général ont une période d'existence éphémère. Bien que récemment certaines villes comme Londres et Rio aient créé des agences pour s'occuper de la gestion de l'héritage olympique, seulement une partie des connaissances générées au cours des années de plus grande activité des comités organisateurs est maintenue.

2.1 Contexte historique des Jeux Olympiques et Revue de Littérature

L'objectif de cette partie est d'abord de présenter les Jeux Olympiques modernes et ensuite de réaliser un bref repérage des manifestations olympiques et paralympiques sur le sol français. Si la dernière édition estivale a été celle de 1924, le pays a également organisé les éditions hivernales (1924, 1968 et 1992). La France est récemment entrée dans l'histoire du Mouvement Olympique comme première à recevoir certaines épreuves d'un autre pays, lors des Jeux suisses de la Jeunesse 2020. La deuxième partie aborde les thématiques académiques pertinentes à propos de l'accueil des Jeux Olympiques aidant à la compréhension de ce mémoire.

2.1 Les Jeux Olympiques et Paralympiques Modernes

Également connus comme les Jeux de l'Olympiade[1], les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) représentent les plus grandes manifestations pacifiques organisées par l'humanité (International Olympic Committee 2016), rassemblant athlètes, officiels, touristes et spectateurs sur l'organisation des villes hôtes olympiques, qui sont nommées par le Comité International Olympique (CIO). Par ailleurs, les Jeux, selon la tradition, sont plutôt attribués à une ville qu'à un pays, à la différence d'autres grandes compétitions sportives telles que la Coupe du monde de football ou celle de rugby.

Pendant deux semaines, une cinquantaine de disciplines sportives sont organisées aux Jeux d'été et une quinzaine à ceux d'hiver[2]. Pour la réalisation des épreuves, les villes hôtes doivent construire des installations et équipements, car elles n'existent pas toutes dans une même région (Chappelet, 2016). De plus, la ville doit honorer des engagements globaux d'État afin de respecter le contrat auprès du Comité International Olympique (CIO) et du Comité International Paralympique (CIP), signé à la fin de la phase de candidature (Gouvernement de France, 2019a).

Depuis 1896, chaque édition olympique et paralympique a contribué à sa façon au Mouvement Olympique (MO) en fonction des efforts engendrés pour leur organisation, des difficultés surpassées et des résultats obtenus. Horne et Whennel (2016) ont identifié que les Jeux représentent un « *never-ending story* » soit une « histoire sans fin ». En vue des objectifs académiques de ce mémoire, seules les étapes chronologiques les plus importantes seront identifiées dans la prochaine section pour permettre une vision globale et désormais fondamentale des Jeux.

2.2.1 Le contexte historique

Selon la tradition, la première Olympiade officielle commence en l'an 776 avant Jésus-Christ jusqu'à 393 après Jésus-Christ, quand l'empereur romain de Constantinople Théodose Ier interdit les Jeux. Comme le remarque Chappelet (2016), les Jeux étaient organisés avant -776, mais à cette date correspond la victoire connue de Corœbos, premier vainqueur de la course du stade (environ 200m). D'ailleurs, vu l'importance des Jeux Olympiques dans la Grèce antique, la liste des Olympiades servait de référence dans le système de datation des Grecs.

---

[1] *Dans le cadre de ce mémoire, la terminologie pour faire référence aux Jeux Olympiques et Paralympiques sera celle de l'Académie française qui « déconseille d'employer le terme Olympiade pour désigner les Jeux Olympiques eux-mêmes ». A son tour, Olympiade sera utilisée pour designer l'intervalle de quatre ans (à l'exception de Tokyo 2020) séparant deux célébrations des Jeux Olympiques et Paralympiques. Dans le Dictionnaire de l'Académie Française, le mot Olympiade fait aussi partie d'une liste de remarques normatives due à son pluriel : si au singulier Olympiade est une unité de temps de 4 ans, au pluriel, à l'inverse, Olympiades est synonyme de Jeux Olympiques. Source : https://www.dictionnaire-academie.fr/article/DNP0797*

[2] *Source : https://www.olympic.org/fr/sports*

Hérités d'une tradition antique de plus de douze siècles, les Jeux Olympiques de l'ère moderne ont débuté en 1896 à Athènes à l'instigation du Baron Pierre de Coubertin, éducateur et essayiste français, né en 1863 et mort en 1937 (Chappelet, 2016). A la fin du XVIIe siècle, époque à laquelle les ruines des sites de l'Olympe ont été découvertes, de timides tentatives de rénovation des Jeux ont été mises en œuvre (1796, 1797 et 1798). Cependant, c'est Coubertin qui, en s'appuyant sur les valeurs éducatives et universelles du sport, a convaincu quelques nations, lors d'un Congrès à la Sorbonne, en 1984, de rétablir les Jeux (Pécout, 2016). À la même année, le Comité International Olympique (CIO) a été fondé à Paris.

Si un succès initial a été révélé avec Athènes 1896, les éditions de Paris 1900, Saint-Louis 1904 et Londres 1908 se sont associées aux expositions universelles pour leur viabilité (Chappelet 2016). D'ailleurs, les villes désignées par le CIO comme Chicago 1904 et Rome 1908 ont retiré leur candidature face à des contraintes relatives à l'organisation. Le manque initial de villes candidates a conduit Coubertin à imaginer une « Olympie moderne » à l'ouest de Lausanne, en Suisse, évitant ainsi un problème qui aurait pu devenir crucial pour l'organisation des Jeux.

Ce n'est qu'après Stockholm 1912 que les Jeux se détachent des Expositions Universelles et deviennent viables. En effet, Goetghebuer (2004) explique qu'à cette époque peu de gens connaissaient l'existence des Jeux en Grèce Antique et que les fouilles menées sur le site d'Olympe n'intéressaient qu'un cercle très restreint, voire aristocratique. En 1915, au début de la Première Guerre Mondiale, le siège du CIO est transféré de France à Lausanne, en Suisse, en raison de la neutralité du pays dans la Première Guerre. D'ailleurs, le siège du CIO y restera jusqu'à présent, toutefois c'est seulement en 1993 que la ville a été officiellement considérée comme « Capitale Olympique ». A la suite de cela, les Jeux de 1916 seront annulés, comme ceux de 1940 et 1944 en raison des conflits mondiaux[3].

Depuis 1924, les Jeux d'été sont complétés par des Jeux dits d'hiver pour les sports sur neige et sur glace. En 1948, une compétition sportive pour les vétérans de la deuxième guerre mondiale imaginée par Sir Ludwig Guttmann donne les premiers pas pour le mouvement connu comme Paralympique. Destinés aux personnes handicapées, les Jeux Paralympiques sont organisés sur le modèle des Jeux Olympiques pour la première fois à Rome en 1960 (Comité International Olympique, 2020a).

Les Jeux de Berlin 1936 occupent une place emblématique dans l'histoire olympique. Impeccablement organisés, le spectacle de l'Allemagne de Hitler fait bonne impression, au point que Coubertin les considéra comme les mieux jamais organisés. C'est également la première fois que des performances remarquables attirent l'attention universelle, notamment par le sprint de l'athlète Jesse Owens[4], de l'équipe des États-Unis, ce qui contredit la supposée supériorité raciale aryenne des nazis (Goetghebuer 2004; Comité International Olympique 2020).

D'autres cas d'utilisation des Jeux pour diffuser un message politique sont connus : frappés par la Deuxième Guerre Mondiale, les Jeux de Londres en 1948 veulent transmettre la puissance rétablie de l'« Empire Britannique », qui rencontrait des problèmes avec ses anciennes colonies concernant leur indépendance.

[3] *Bien que les Jeux Olympiques de Berlin de 1916, Tokyo de 1940 (puis transférés à Helsinki) et Londres en 1944 n'aient jamais été organisés, ils sont officiellement enregistrés par le Comité International Olympique, tandis que l'événement de 1906 qui a eu lieu à Athènes en tant que célébration du 10e anniversaire des premiers Jeux n'est pas officiellement classé comme Jeux Olympiques. Source : Horne et Whannel (2016)*

[4] *Mort en 1980, Jesse Owens est un athlète afro-américain qui a remporté quatre médailles d'or aux Jeux de Berlin 1936 et qui est parvenu à battre plusieurs records olympiques et également mondiaux. Source : CIO, 2020.*

Les Jeux de Tokyo 1964, premiers réalisés en Asie, veulent transmettre un message de réussite du modèle capitaliste. D'ailleurs, la rivalité entre le modèle socialiste et capitaliste est marquée par les boycotts qui s'accentuent surtout au cours des éditions de Moscou 1980 et Los Angeles 1984. Cette période finira avec la chute du mur de Berlin et la disparition du modèle soviétique. L'attentat contre la délégation israélienne à Munich en 1972 est considéré par le CIO comme « l'un des chapitres les plus sombres de l'histoire olympique » (Comité International Olympique, 2019).

Après le ressenti général que les équipements gigantesques construits pour les Jeux de Montréal 1976 ne correspondaient pas au besoin de la ville et que le budget prévisionnel avait été énormément dépassé, le CIO se voit dans une position compliquée avec une seule candidature pour les Jeux d'hiver de 1980 et pour ceux d'été de 1984.

Cette « situation impensable » (Goetghebuer, 2004) est changée par les résultats positifs de Los Angeles 1984 : pour la première fois le Comité Organisation des Jeux Olympiques[5] (COJO) est une société privée qui, en plus de ne pas avoir utilisé d' investissements publics, a dégagé un bénéfice d'environ 233 millions de dollars (Chappelet, 2016; Comité International Olympique, 2019). Tout cela en permettant à des multinationales le sponsoring à une portée mondiale au moment où la retransmission télévisée des Jeux augmentait sans cesse. Il s'agit de la création du programme de marketing olympique TOP (*The Olympic Partner*), accordant aux entreprises l'utilisation, par exemple, des anneaux olympiques dans leurs campagnes de publicité (Chappelet, 2016). Ainsi la rivalité des pays donne place à une rivalité commerciale entre marques (Nike contre Adidas) et le CIO utilisera toute sa puissance juridique (Durand, 2018) pour combattre le marketing pirate (*ambush marketing*).

Si les Expositions Universelle de 1888 et Internationale de 1922 ont contribué à quelques transformations urbaines à Barcelone (Fernandes, 2017), les Jeux Olympiques de 1992 restent remarquables pour permettre de solutionner certains « dysfonctionnements urbains » datant de la dictature franquiste[6] (Gouguet 2018), à tel point que le terme « modèle Barcelone » a vu le jour (Brunet 2002; Montaner 2006). Toutefois, ces aménagements, qui ont également généré des coût sociaux négatifs, ont été possibles par la rapidité requise pour finaliser le projet olympique dans les délais nécessaires, en utilisant un certain degré de liberté permis par le contrat signé avec le CIO (Bouvet, 2018).

A partir des années 2000, une série de scandales au sein du CIO devient publique : corruption, dopage, détournements, faillites, manque de vision à long terme (Goetghebuer 2004). L'image du CIO est donc ternie. Une des conséquences immédiates pour le CIO est la diminution du nombre de candidatures finalistes à l'obtention des Jeux : si pour les JOP 2004 le CIO a eu un record de 11 villes intéressées, pour 2024 le nombre est passé à 5 candidatures, en prenant en compte que 3 villes se sont retirées (Budapest, Hambourg et Rome), un nombre jamais atteint. C'est une situation proche de celle de Montréal 1976.

Conscient que la diminution du nombre de villes candidates met en péril l'existence des Jeux, le nouveau président du CIO, Thomas Bach, adopte en 2014 une série d'action durables rassemblées dans un document intitulé Agenda 2020 (Zimbalist, 2018). En 2016, c'était le tour de la mise en place de la « Stratégie du CIO en matière de durabilité » et en 2017 d'une « Approche stratégique en matière d'héritage ».

[5] *Depuis 2004, l'organisation des Jeux Paralympiques est assurée par le même comité d'organisation des Jeux Olympiques. En raison de l'ampleur des Jeux Olympiques, ses décisions influencent grandement les Jeux Paralympiques.*

[6] *Francisco Franco, vainqueur de la guerre civile espagnole de 1936-1939, a été au pouvoir pendant 36 ans jusqu'à sa mort en 1975. Cela a représenté une des plus longues dictatures d'Europe. Source : https://www.24heures.ch/news/news/general-franco-36-ans-dictature/story/25046344*

L'histoire des Jeux Olympiques peut être divisée en plusieurs périodes distinctes, selon le choix réalisé par chaque auteur. Goetghebuer (2004) a identifié plutôt 4 grandes périodes : l'ère aristocratique (1896 à 1932) ; le sport à l'ère politique (1936 à 1988) ; le sport à l'ère économique (1992 – 2004) ; le sport à l'ère de la technologie (à partir de 2008). Une autre approche élaborée par Chappelet (2016) a déterminé 5 grandes périodes d'organisation des Jeux Olympiques illustrées par le tableau 1 :

Tableau 4 : Les grandes phases d'organisation des JOP

1896-1912 Débuts difficiles	1920-1936 Montée en puissance	1948-1968 Les « Trente Glorieuses »	1972-1988 Boycotts	1992-2016 Mondialisation
Athènes, 1896 Paris, 1900 Saint-Louis, 1904 Londres, 1908 Stockholm, 1912 Berlin, 1916*	Anvers, 1920 Paris, 1924 Amsterdam, 1928 Los Angeles, 1932 Berlin, 1936 Helsinki, 1940*	Londres, 1944* Londres, 1948 Helsinki, 1952 Melbourne, 1956 Rome, 1960 Tokyo, 1964 Mexico, 1968	Munich, 1972 Montréal, 1976 Moscou, 1980 Los Angeles, 1984 Séoul, 1988	Barcelone, 1992 Atlanta, 1996 Sydney, 2000 Athènes, 2004 Pékin, 2008 Londres, 2012 Rio, 2016

Source : adapté de (Chappelet 2016)
**Jeux non organisés, voir note de bas de page 5*

Récemment, l'accueil de trois éditions des Jeux en Extrême-Orient, qui a commencé en 2018 à PyeongChan (Corée du Sud) et finira en 2022 lorsque Pékin (Chine) organisera les Jeux d'hiver, soulève la question de l'utilisation des Jeux comme plateforme de promotion nationale dans une « *East Asian era* » (« ère de l'Asie de l'est » [traduction de l'auteur]) (Horne, 2019). D'ailleurs, il reste beaucoup de questions autour de la tenue des Jeux de Tokyo 2020, qui sont les premiers Jeux reportés de l'histoire.

Encore méconnus et très modestes (Chappelet, 2016), les Jeux de la Jeunesse[7] (JOJ) (d'été ou d'hiver) ont vu le jour en 2010 et ont pour cibles les athlètes de moins de 18 ans. Imaginés par l'ancien président du CIO Jacques Rogge, au-delà de renforcer la pratique sportive parmi les jeunes, le CIO veut adapter son offre pour principalement attirer l'intérêt des jeunes sur le Mouvement Olympique, en garantissant une marque universelle forte (Durand, 2018; Rubio, 2020). D'ailleurs, pour Tokyo 2020, le CIO a prévu dans le programme le surf, le skateboard, l'escalade, le karaté et le baseball/softball pour valoriser un public plus diversifié. Récemment, les Jeux de la Jeunesse Dakar 2022, la première de toutes les éditions olympiques organisée en Afrique, ont été reportés à 2026 en raison de la crise sanitaire générée par la covid-19.

Tableau 5 : Les Jeux de la Jeunesse

Jeux d'été de la Jeunesse	Jeux d'hiver de la Jeunesse
2010, Singapour – Singapour	2012, Innsbruck - Autriche
2014, Nankin - Chine	2016, Lillehammer - Norvège
2018, Buenos Aires - Argentine	2020, Lausanne - Suisse
2026, Dakar - Sénégal	2024, Gangwon - Corée du Sud

[7] *Les JOJ donnent également aux villes hôtes le statut de villes olympiques, comme c'est le cas de Singapour, Nankin, Buenos Aires, Lausanne et Dakar. Source : (Comité International Olympique 2017)*

Source : Adapté de (Comité International Olympique, 2020c)

2.1.2 La France Olympique et Paralympique

Paris a été la première ville en dehors de la Grèce à accueillir les Jeux Olympiques, en 1900. Dans cette deuxième édition, un fait remarquable est la participation, bien que timide, des femmes pour la première fois. Si la première édition parisienne manquait d'organisation, l'édition de 1924, qui fut la dernière sous la présidence du Baron Coubertin, se montra plus coordonnée.

Au début du XXème siècle, les sports d'hiver étaient majoritairement pratiqués dans les pays nordiques, mais grâce aux technologies permettant la fabrication de glace, les centres urbains tels que Paris ont pu commencer à offrir des activités de loisirs autour des patinoires. En réalité, seules les activités utilitaires suscitaient la nécessité de se déplacer l'hiver en montagne, parmi celles-ci le domaine militaire offrait des épreuves comme la randonnée et le tir (Durand, 2018). D'ailleurs, Durand (2018) note que le lien entre le sport militaire et l'olympisme se retrouve dans les épreuves d'été dès les origines : escrime, équitation, pentathlon moderne, tir.

En 1924, la France fait encore une fois date dans le Mouvement Olympique par la tenue des éditions d'été, à Paris, et d'hiver pour la première fois, à Chamonix[8]. Pour Durand (2018), la réalisation des Jeux à Chamonix se caractérise par l'apparition d'une stratégie délibérée d'un territoire pour utiliser l'événement sportif comme un outil de communication et ainsi se positionner touristiquement sur l'offre hivernale de la région, en concurrence directe avec les grandes stations suisses comme Davos et Saint-Moritz, celle-ci ayant été ville hôte des éditions estivales de 1928 et 1948.

Malgré l'importance historique de la France dans la réalisation de tels événements au début du XXème siècle, les données économiques, médiatiques et sociales sont peu disponibles et les retombées sont de faible ampleur au regard des investissements engagés et l'impact des JOP à un niveau mondial (Chaix, 2018).

Les Jeux d'hiver reviennent à la France 44 ans après ceux de Chamonix, cette fois à Grenoble, en 1968. Choisie par le CIO en janvier 1964[9], Grenoble n'était pas une ville de sports d'hiver (Andreff, 2018), les premières pistes de ski étant distantes d'une trentaine de kilomètres. La tenue des Jeux s'inscrit au moment de l'expansion et de l'internationalisation de l'industrie française du ski et des sports d'hiver, la région Rhône-Alpes étant notamment l'une des plus importantes productrices d'articles de sports d'hiver (produits pour l'escalade, l'alpinisme et le ski) (Andreff, 2018).

Les Jeux de Grenoble interviennent dans les années 1960, pendant une période florissante de l'économie française : taux de croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) en moyenne de 5,7 % par an ; taux d'inflation faible ; taux de chômage autour de 2 %, c'est-à-dire que l'économie française est quasiment au plein emploi (Andreff, 2018). Ce contexte extrêmement favorable a motivé les organisateurs des JO à rattraper leur retard en matière d'équipements publics, promouvant ainsi le développement touristique et industriel local (Andreff, 2018).

[8] *Initialement les éditions d'été et d'hiver se déroulent dans la même année bissextile (les années comptant 366 jours). Seulement depuis 1994, les éditions d'hiver et celles d'été sont alternées : il y a deux ans entre les Jeux olympiques d'été et ceux d'hiver. Les Jeux olympiques d'hiver ont été décalés sur les années non-bissextiles (365 jours par an). Source : Chappelet 2016*

[9] *Vue la complexité d'organiser des méga-événements comme les Jeux Olympiques et Paralympiques, la période minimale d'organisation imposée par le CIO est actuellement de 7 ans avant le début des Jeux. Los Angeles sera la première ville à bénéficier d'une période plus longue due à l'annonce double lors de la réunion du CIO à Lima, en 2017.*

Toutefois, le « mythe » que les Jeux ont servi de « tremplin économique » ayant fait entrer Grenoble dans la modernité, n'est pas partagé par tous. En 2008, Grenoble fait partie des villes françaises pour la candidature aux JO 2018. A ce moment, les controverses aux sujets des éventuels bénéfices apportés par la réalisation des Jeux ont généré une série de débats académiques et politiques (Chaix, 2018). « La Face cachée de la candidature de Grenoble aux JO d'hiver 2018 », élaboré par le groupe Écologie-Solidarité, met en échec le mythe de tremplin économique des Jeux grenoblois d'une part et critique les valeurs olympiques d'autre part (Chaix, 2018).

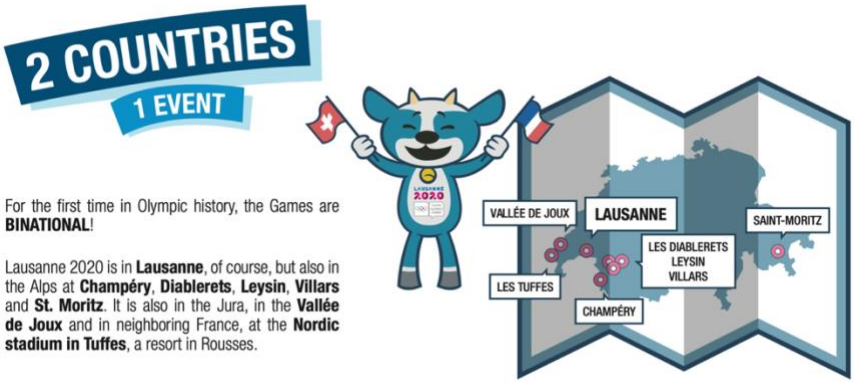
En 1992, dans la même région Rhône-Alpes, située sur la route des grandes stations de sports d'hiver, Albertville a accueilli les derniers Jeux olympiques d'hiver français. Les 24 ans qui les ont séparés des Jeux de Grenoble sont marqués par des bouleversements internationaux profonds, tels que la crise économique internationale du pétrole, la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide, la démocratisation en Europe de l'est, etc.

Andreff (2018) note que, en effet, Grenoble et Albertville partagent des traits en commun, non seulement des éditions françaises, mais de toutes les éditions d'hiver : un dépassement des coûts initiaux (*ex ante*), un déficit et un endettement financier, un impact et un héritage significatifs, même s'ils ne sont pas toujours positifs. Andreff (2018) formule l'hypothèse que l'impact d'un grand événement ne sera pas le même selon le contexte économique de la région d'accueil, voire selon le contexte national et international. Les JO de Grenoble se déroulent dans une période industrielle florissante pour la France, tandis que ceux de Albertville prennent place dans une phrase de restructuration.

Enfin, en janvier 2020, les Jeux Olympiques de la Jeunesse ont été organisés à Lausanne[10], en Suisse. La ville où se trouve le siège du CIO a accueilli pour la première fois une édition olympique. La particularité de cette édition est qu'une partie des épreuves (saut à ski, biathlon et combiné nordique) s'est déroulée en France, sur le site des Tuffes, à Prémanon (Ministère Chargé des Sports, 2020).

[10] *La Capitale Olympique a accumulé plusieurs échecs de candidatures : en 1936, 1944, 1948, 1952 et 1960 pour les Jeux d'été et en 1994 pour les Jeux d'hiver. Source : (Chappelet 2016)*

Figure 1 : Affiche de l'édition 2020 des Jeux de la Jeunesse



Source : (Comité International Olympique, 2020c)

Chaque édition olympique française, dont l'historique est disponible dans le tableau 3, a été ponctuée par des moments clés qui ont ainsi mené à des décisions importantes pour transformer et adapter considérablement les villes olympiques impliquées (Durand, 2018). La candidature de Paris s'inscrit dans un contexte particulier et, par conséquent, sera donc expliquée dans une prochaine partie.

Tableau 6 : Les Jeux Olympiques français

Jeux Olympiques d'été		*Jeux Olympiques d'hiver*	
Année	Ville	Année	Ville
1900	Paris	1924	Chamonix
1924	Paris	1968	Grenoble
2024	Paris	1992	Albertville

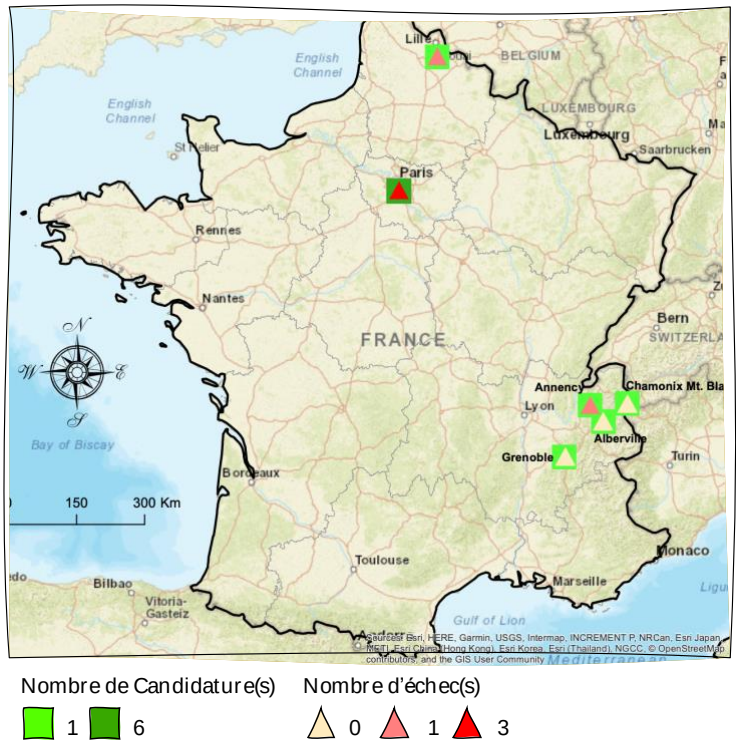
Source : adapté de (Chaix, 2018; Chappelet, 2016)

2.2 Revue de littérature

2.2.1 Les méga-événements sportifs

Bien que le rétablissement des Jeux Olympiques de l'ère moderne s'inscrive dans une étroite relation avec la France et son fondateur Pierre de Coubertin, par la suite, la France rêve toujours d'organiser les JO, surtout l'édition estivale. Néanmoins, elle rencontre de nombreux obstacles en accumulant plusieurs refus de candidature de la part du CIO : Paris 1992 (Barcelone), Lille 2004 (Athènes), Paris 2008 (Pékin), Paris 2012 (Londres) ainsi qu'Annecy 2018 (PyeongChang) pour les JO d'hiver (Ezvan, 2017). La carte ci-dessous illustre les villes françaises qui sont passées par le processus de candidature aux JOP :

Carte 1 : Les villes olympiques et candidates françaises



Source : auteur à l'aide du logiciel QGIS

Finalement, en 2017, à Lima (Pérou), Paris a garanti le retour de la flamme Olympique en France pour les Jeux d'été de 2024, compte tenu de l'intervention du gouvernement français (Llorca, 2018). La double attribution historique pour Paris 2024 et Los Angeles 2028 a comme toile de fond un nouveau chapitre du sport : le manque de villes candidates potentielles pour les prochaines éditions des JO. D'ailleurs, le contrat de ville hôte[11], signé le même jour par le président du CIO, le président du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et par la maire de Pairs a formalisé cette décision.

2.2.1.1 La définition de méga-événements

Bien que la terminologie de méga-événement semble très courante, il est à noter quelques nuances et définitions. En 2018, une « Recommandation sur les Manifestations Internationales et le Développement Local » de l'OCDE[12] désigne les manifestations internationales comme des « *événements d'une durée limitée qui ont une portée internationale (en termes de participation, d'audience et/ou de couverture médiatique), nécessitent des investissements publics non négligeables et ont un impact sur la population et le bâti* ».

D'ailleurs, l'OCDE (2017) établit que l'une des principales différences entre les grands événements et les attractions classiques réside dans la durée de leurs effets sur la localité ou région hôte. Ces événements

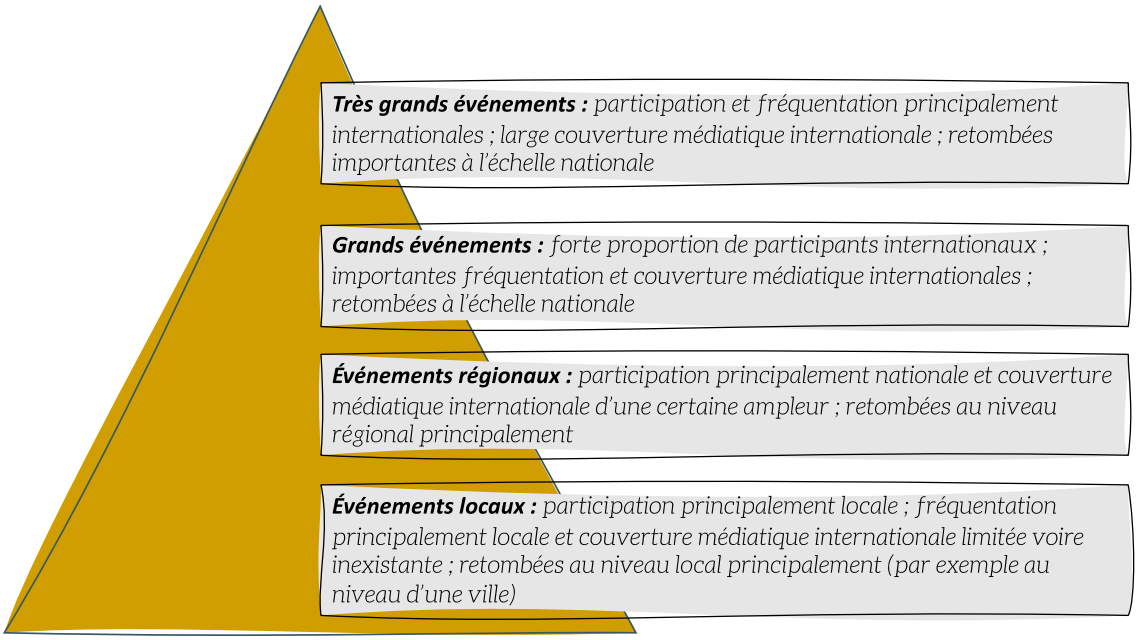
[11] *Communément appelé contrat de Ville Hôte, le document est une application de l'article 33 de la Charte Olympique, « le CIO conclut un contrat écrit avec la ville hôte et le CNO hôte ». Version française du contrat disponible en : https://bit.ly/34KO8dT*

[12] *L'OCDE est une organisation intergouvernementale pluridisciplinaire regroupant 35 pays membres, dont la France, ayant comme principale mission aider les gouvernements à œuvrer la réalisation d'une économie mondiale plus forte, plus propre et plus juste. Source : (OCDE, 2017)*

sont, par définition, de courte durée (quelques jours ou semaines), même si certains grands événements peuvent durer plus longtemps, comme les manifestations organisées dans le cadre des Capitales européennes de la culture ou des Expositions Universelles (OCDE, 2017, 2016).

Pour catégoriser les événements, l'OCDE (2017) les classe en quatre grandes catégories en fonction de leur ampleur et de leur impact en prenant en compte les niveaux de participation, de fréquentation et de couverture médiatique : 1) les événements locaux ; 2) les événements régionaux ; 3) les grands événements ; 4) les très grands événements (tableau ci-dessous).

Figure 2 : Catégories d'événements établies par l'OCDE



Source : (OCDE, 2017)

L'OCDE apporte également une définition des événements en fonction des participants attirés par les manifestations :

Tableau 7 : Définition des événements en fonction des participants

***Événements très ciblés** : ils sont souvent étroitement liés au territoire hôte, que ce soit dans le domaine littéraire, culinaire, des sports d'aventure, musical (c'est le cas par exemple du festival de musique de Glastonbury), etc.*
***Événements sportifs participatifs :** il s'agit d'événements associés à une destination qui attirent des milliers de concurrents venant de pays étrangers, accompagnés pour la plupart de plusieurs personnes (conjoint, amis, famille) et prolongeant souvent leur séjour à l'issue de l'événement par des vacances. Par exemple, la compétition multisports World Masters Games, les triathlons Ironman et les manifestations sportives pour la jeunesse.*
***Événements culturels « griffés » :** il s'agit de manifestations ayant acquis une réputation internationale d'événement incontournable, comme les Capitales Européennes de la culture ou les Journées Européennes du Patrimoine.*

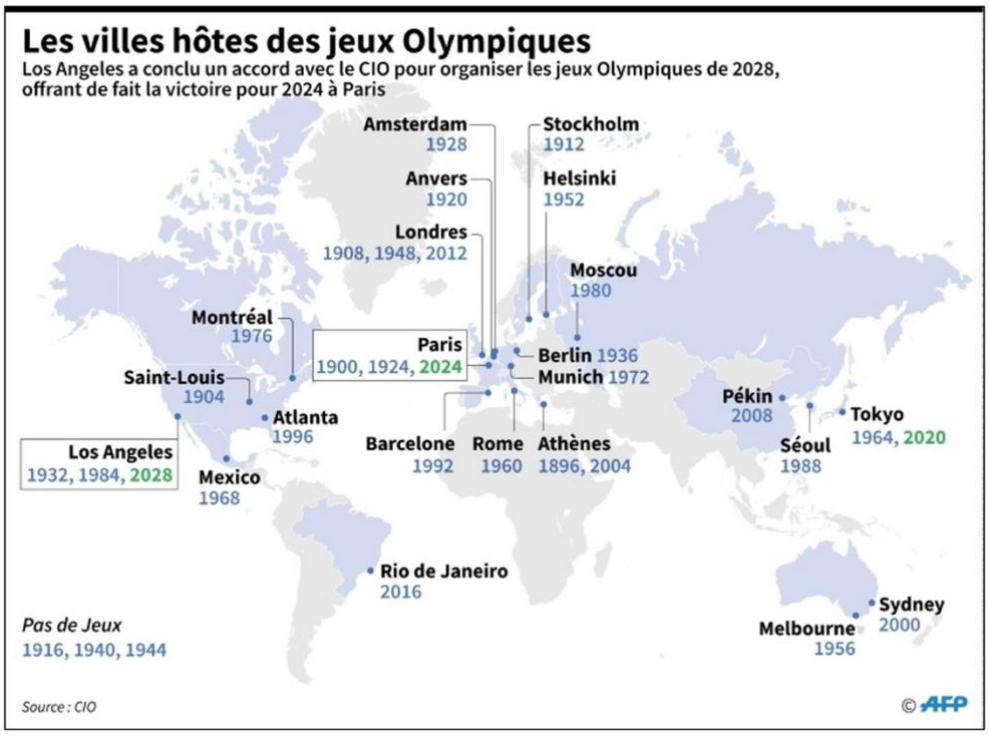
Événements sportifs internationaux : *ce sont les événements dédiés à un ou plusieurs sports, par exemple la Coupe du monde de rugby, le Tour de France et les championnats du monde de toutes sortes de sports (athlétisme, natation, gymnastique, etc.). Outre le fait qu'elles peuvent attirer de très nombreux participants et spectateurs, ces manifestations bénéficient également d'une large couverture télévisuelle au niveau mondial, et peuvent contribuer amplement à mieux faire connaître la destination et à accroître le rayonnement du pays. Les plus grands événements de cette catégorie sont les Jeux olympiques d'été et la Coupe du monde de football.*

Source : adapté de (OCDE, 2017)

Les événements qui présentent une véritable portée mondiale entrent habituellement dans la catégorie des grands ou des très grands événements (aussi appelés méga-événements), dont les Jeux Olympiques sont les « *most high-profile* » (les "plus en vue") parmi les manifestations (Hiller and Wanner, 2011).

En revanche, les perspectives d'organisation de ces manifestations sont extrêmement limitées pour les villes et les pays (Horne, 2019; OCDE, 2017). Depuis la création des Jeux Olympiques de l'ère moderne en 1896, 29 éditions des Jeux olympiques d'été ont été attribuées à 23 villes différentes. A titre illustratif, la Coupe du monde de la FIFA a été organisée à 21 reprises seulement dans 16 pays différents depuis 1930, toutefois dans un nombre de villes bien supérieur au sein de chaque pays ou territoire hôte (OCDE 2017). Il s'agit donc d'un cercle très fermé de pays organisateurs, comme l'illustre la carte ci-dessous :

Carte 2 : Les Villes Olympiques



Source : (Challenges, 2017)

2.2.1.2 Une course entre les villes candidates

Récemment, Rio, Tokyo et Paris ont dû participer, sans exception, à une course pour voir leurs candidatures acceptées par le Comité International Olympique (CIO). Ainsi, le cas parisien n'a rien de nouveau : Rio aussi avait essayé deux fois (2004 et 2012) et Tokyo trois fois (1988, 2008 et 2016) (VEJA, 2017).

L'accueil de méga-événements fait l'objet d'une vive concurrence entre les villes candidates (Chaix, 2018; Faure, 2020; Llorca, 2018). En effet, le processus par lequel les villes doivent passer durant la phase de candidature - une période équivalente à deux ans – amène les candidats à sous-estimer leurs coûts anticipés attendus (*ex-ante*) pour convaincre le CIO. D'ailleurs, ces coûts vont se montrer supérieurs après la phase d'opération, qui se déroule normalement sept ans après. Cette explication réside dans la théorie de la *Winner's Curse* (WC) – ou malédiction du vainqueur, en français. Utilisée d'abord dans les années 1970 dans le cadre d'exploitation d'hydrocarbures, elle fait l'objet d'études récurrentes en économie du sport (Andreff, 2018, 2012; Llorca, 2018).

En ce qui concerne la WC, Llorca (2018, p. 148) la caractérise comme « *un mode d'attribution aux enchères non marchand, décidé par le CIO, qui se situe en position de monopole mondial absolu pour choisir la ville organisatrice* ». De cette façon, non seulement les coûts sont sous-estimés, mais les retombées sont également surestimées pour emporter l'offre (Llorca, 2018). D'un côté les villes candidates sont incitées aux risques et, d'un autre, le CIO ne dispose pas de toutes les informations *« quant à la faisabilité financière des projets olympiques des candidats (liées à la sécurité, par exemple), les effets d'éviction et les externalités négatives, et insistent, à la place, sur les points forts de leur programme* » (LLOCA, 2018, p.148).

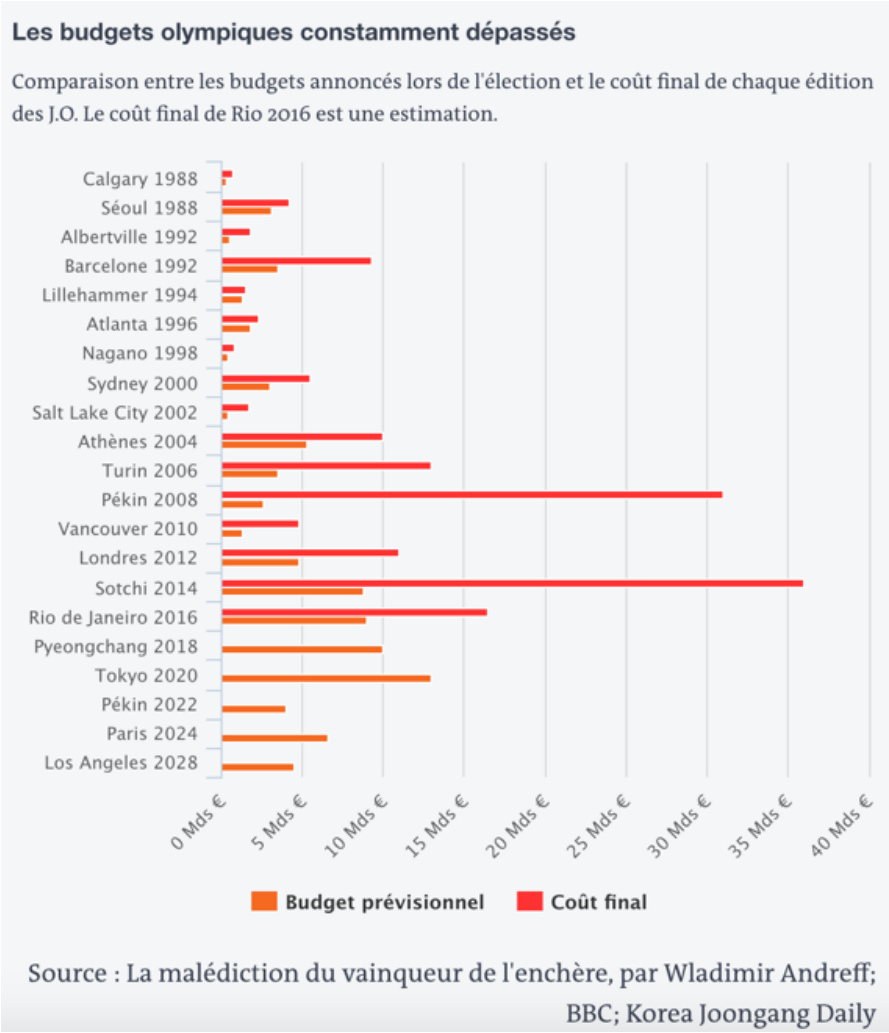
Andreff (2012) ajoute trois autres facteurs liés à la WC en complément à la sous-estimation préliminaire pour expliquer le dépassement de coûts :

1. La révision du projet Olympique par la ville choisie par le CIO ;
2. Bien que la période de planification, mise en œuvre pour les JO soit de 7 ans, ce temps se montre très court pour la construction des équipements sportifs et du Village Olympique / Village des Médias ;
3. Une rallonge financière nécessaire des pouvoirs publics.

L'accompagnement des JO de Tokyo font preuve des effets de cette malédiction. Si au moment de l'attribution des Jeux à Tokyo la projection était de 7,3 milliards de dollars, en décembre 2019 les coûts étaient estimés à environ 12,6 m$ et récemment il a été annoncé l'ajout de 2,7 M$ en raison de la crise sanitaire. Le CIO, en conformité avec le contrat signé avec les villes, joue un rôle de contrôleur budgétaire des travaux dans la ville organisatrice (Chappelet, 2016; Faure, 2020). Dans le cas de Tokyo, le CIO avait incité le Comité d'organisation des Jeux japonais à réduire les dépenses occasionnées par le projet et même supprimer certains coûts du Project Olympique, tels que ceux liés à la sécurité (Chaix, 2018)

Chaix et al. (2018, p.9) montrent ainsi que les coûts des derniers JOP tournaient autour de 13 milliards d'euros (EUR) pour Londres, autant pour Rio en 2016, 11,2 milliards d'euros pour PyeongChang 2018 (voir graphique ci-dessous).

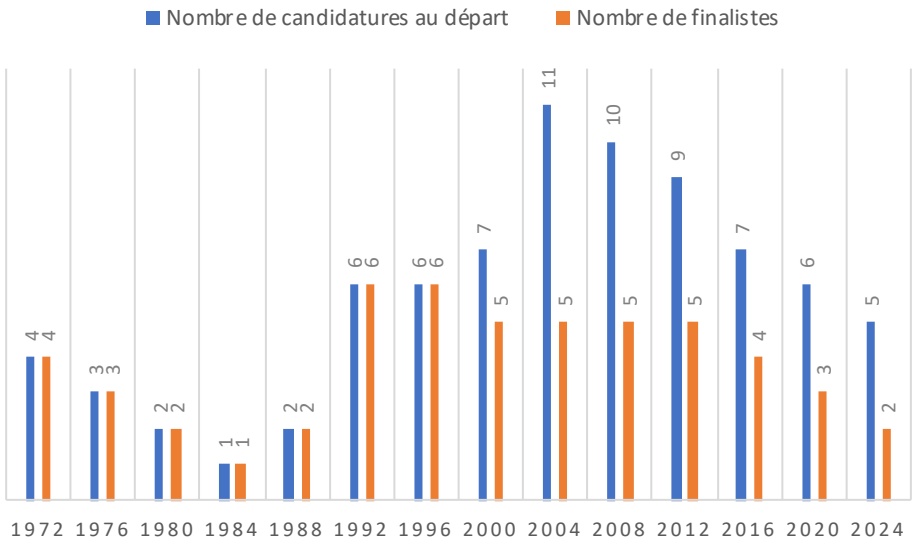
Graphique 1 : Le budget des éditions Olympiques et Paralympiques



Source : (Le Monde, 2017)

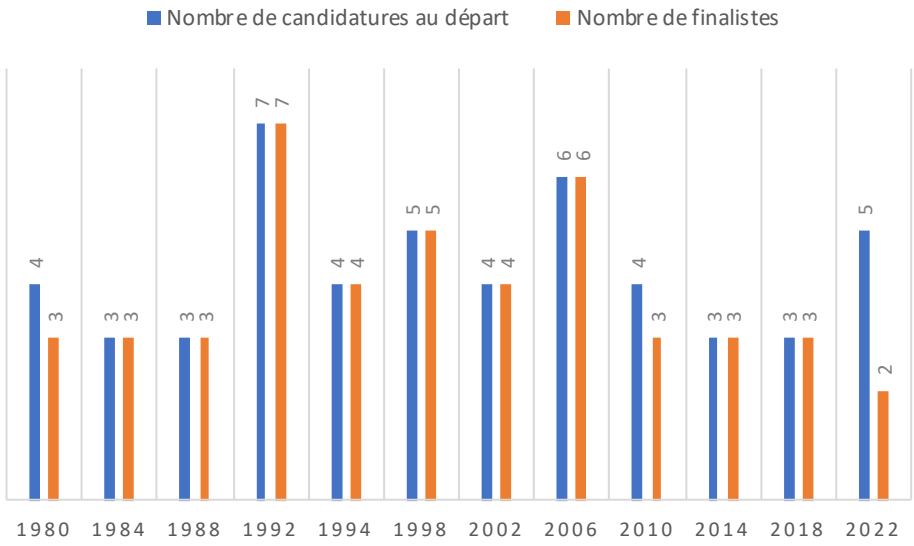
Une des conséquences immédiates de dépassement des coûts des JOP est la diminution du nombre de candidatures finalistes à l'obtention des Jeux. Si pour les JOP 2004 le CIO a eu un record de 11 villes candidates, pour 2024 le nombre a passé à 5 candidatures, en prenant compte que 3 villes se sont retirées (Budapest, Hambourg et Rome), un nombre jamais atteint.

Graphique 2 : Le nombre de candidatures aux Jeux Olympiques d'été depuis 1972



Source : (Llorca, 2018)

Graphique 3 : Le nombre de candidatures aux Jeux d'hiver depuis 1980



Source : (Llorca, 2018)

C'est une situation proche de celle de 1977, lorsqu'aucune ville n'était intéressée à organiser les Jeux de 1984, qui ont été attribués à Los Angeles, comme mentionné auparavant. L'inquiétude quant à la diminution du nombre de candidatures finalistes à l'obtention des Jeux a mis en question l'aspect temporel et géographique des JOP (auteur), au point que certains auteurs suggèrent des rotations entre des villes avec des parcs olympiques déjà construits pour accueillir les éditions futures (Chappelet, 2016), d'autres (Llorca, 2018; Zimbalist, 2018) suggèrent que Los Angeles est une ville idéale pour accueillir les Jeux étant donné le succès déjà obtenu dans l'édition de 1980 et la disponibilité des équipements sportifs et des dortoirs.

Les débats autour des effets de la WC sont particulièrement importants dans le projet olympique français aux JOP, vu le caractère restreint du budget, l'un des plus bas dans l'histoire Olympique, autour de 6,6 milliards d'euros. Chaix et al. (2018, p.9) indiquent que les coûts des derniers JOP tournaient autour des 13 milliards d'euros pour Londres, autant pour Rio en 2016, 11,2 milliards d'euros pour PyeongChang 2018.

2.2.1.3 Les impacts et la proposition d'héritage des Jeux Olympique et Paralympiques

L'intérêt croissant pour l'héritage a comme toile de fond deux grandes raisons. D'abord, dans une perspective académique, la tenue d'un colloque sur la question de l'héritage en 1987 à Séoul en est un point de départ (Chappelet, 2016). D'autres colloques traitant la question de l'héritage vont se dérouler au sein du Mouvement Olympique[13] (MO) en 2002 et en 2018, lors des Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang (Scheu et al., 2019). En 2003, le CIO a modifié sa Charte Olympique pour tenir compte de l'importance de l'héritage : *Le rôle du CIO est de promouvoir un héritage positif des Jeux Olympiques pour les villes, les régions et les pays hôtes (mission 15, page 17)* (Comité International Olympique, 2020d)

La deuxième raison, d'un point de vue pratique, est que les habitants ne voient plus l'accueil des méga-événements comme une carte à jouer pour leur territoire. Ils dénoncent en effet les sommes investies dans un événement tenu sur une période éphémère. Si l'accueil des méga-événements, que ce soit les Jeux Olympiques d'été, d'hiver, la Coupe du Monde de football ou de rugby, a déjà généré une vive concurrence entre les villes hôtes, il existe ainsi un fort contraste entre Hambourg, Rome et Budapest (villes candidates à l'édition de 2024), qui ont retiré leur candidature auprès du CIO, et l'euphorie observée à Paris durant l'annonce des Jeux d'été (Gayant, 2018). Pourtant, cela devient un point critique pour le MO, car presque tous les référendums[14] réalisés au cours des dernières années et portant sur l'accueil des Jeux ont échoué en raison d'un manque de soutien public (Preuss, 2019).

Face aux divers questionnements des candidatures et leurs enjeux (étude de coûts, bénéfices, retombées économiques), la question de l'héritage a une place centrale : quel bénéfices les Jeux vont-ils laisser à long terme aux populations ? (Gouguet 2018). Cette même question est d'ailleurs posée dans l'étude d'impact réalisée par le Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) de Limoges pour le GPI « Paris 2024 » lors de la candidature de Paris.

Chappelet (2012) note que l'utilisation du mot « héritage » dans le cadre des méga-événements sportifs est devenu courant au cours des années 1990, comme dans l'exemple du COJO d'Atlanta 1996 qui a inclus l'objectif de « laisser un héritage physique et spirituel positif » ou lorsque le COJO d'Athènes 2004 a créé une brochure présentant son projet « Un héritage pour l'Olympisme » (Chappelet, 2012; Scheu et al., 2019) . Toutefois Scheu et al. (2019) ont repéré que la première utilisation du terme remonte aux Jeux de Melbourne 1956.

Si l'on a beaucoup écrit sur l'héritage des Jeux Olympiques (Andreff, 2018, 2012; Chappelet, 2016, 2012; Lienhard and Preuss, 2014; Llorca, 2018; Preuss, 2019, 2005; Scheu et al., 2019; Scheu and Preuss, 2018) peu d'efforts ont été faits pour synthétiser les connaissances actuelles et, par conséquent, conduire à une cohérence dans la définition, la mise en contexte et la mesure de ces héritages (Scheu et al., 2019).

[13] *Le Mouvement Olympique est composé des personnes physiques ou morales qui « acceptent d'être guidées par la Charte Olympique ». Source : (Chappelet, 2016)*

[14] *D'autres villes ont également eu recours à des referendums, dont les résultats n'ont pas été positifs pour accueillir les Jeux, comme Innsbruck (Autriche) en 2017, Graubünden (Suisse) en 2017, Hambourg (Allemagne) en 2015 et Munich (Allemagne) en 2013. Source : (Scheu et al., 2019)*

En 2014, dans un rapport réalisé pour l'UEFA Euro 2008, le plus grand événement sportif jamais organisé en Suisse, Lienhard et Preuss (2014) présentent le résultat d'une étude menée afin de répertorier les typologies publiées dans la littérature concernant l'héritage, comme l'illustre le tableau ci-dessous. Certaines catégories sont amplement mentionnées, telles que l'économie, l'aménagement, l'aspect social, le sport et la culture. Si à ce moment, les discussions avaient pour but d'établir un cadre conceptuel pour éviter les chevauchements, au fur et à mesure que le CIO, par l'intermédiaire de son Centre d'Études Olympiques (CEO), commence à partager des définitions sur ce sujet, ces efforts perdent de leur vigueur.

Figure 3 : Les typologies à propos de l'héritage

	Thorpe (2002)	Hiller (2003)	Cashman (2005)	Chappelet & Junod (2006)	House of Commons (2007)	Preuss (2007a)	Taylor& Idmondson (2007)	IOC 2009)	Cornelissen, Bo & Swart (2011)	Mayor of London (2013)	Minnaert (2012)	Veal, Toohey & Frawley (2012)	Gratton, Preuss & Liu (2014)	Sum
Economic		X	X	X	X		X	X	X	X		X		9
Infrastructure		X	X	X	X	X			X			X	X	8
Social, public live		X	X	X			X	X	X	X		X		8
Sport			X	X	X		X	X	X	X		X		8
Culture			X		X	X	X	X				X	X	7
Urban				X	X			X		X				4
Communities		X			X					X				3
Image, Branding					X	X			X		X			4
Information, Knowledge			X			X						X	X	4
Political							X	X	X			X	X	5
Psychological, Emotions		X				X					X		X	4
Environment							X	X	X					3
Networks						X					X		X	3
Trust Fund	X				X									2
Education, skills			X								X			2
Symbols, memory, history			X									X		2
Tourism					X									1
Health											X	X		2

Source : (Lienhard and Preuss, 2014)

Bien que les connaissances à propos de l'héritage aient commencées à être discutées à la fin des années 1980, ce n'est qu'à partir des années 2010 que le CIO commence à établir des définitions autour des concepts sur l'impact et l'héritage, qui ont d'ailleurs été fréquemment utilisés de manière connexe et interchangeable (Scheu et al., 2019). Par conséquent, cela a généré des différences significatives dans plusieurs domaines. À titre illustratif, Chappelet (2012, 2016) emploie seulement le terme *impact* dans ses publications.

Par ailleurs, les nuances concernant les termes « impact » et « héritage » ont été clarifiées par le Centre d'Études Olympiques (CEO), organisme de référence des études olympiques du CIO, de la façon suivante : « impact » est utilisé pour décrire les effets d'une politique, d'un programme ou d'un projet sur l'écosystème fréquemment employé d'une façon défavorable ou préjudiciable. Quant au terme « héritage », il est plutôt utilisé lorsqu'il y a des effets positifs, de plus longue durée.

En 2017, le CIO lança son « Approche stratégique en matière d'héritage ». Résultat d'un processus de consultation auprès de nombreuses parties prenantes (villes qui ont accueilli les Jeux Olympiques,

Comités Nationaux Olympiques, Fédérations Internationales, Comités d'organisation des Jeux, administration du CIO, institutions académiques, etc.), cette stratégie ambitionne d'« améliorer la manière dont le CIO soutient et encourage l'héritage » et, pour ce faire, elle est « conçue comme un outil d'alignement à l'intérieur du Mouvement Olympique » (Comité International Olympique, 2017a).

Pourtant, la nouvelle définition préconise que *« L'héritage olympique est le résultat d'une vision. Il englobe tous les bénéfices tangibles et intangibles à long terme amorcés ou accélérés par l'accueil des Jeux Olympiques/ de manifestations sportives pour les personnes, les villes/ territoires et le Mouvement olympique »* (Comité International Olympique, 2017a).

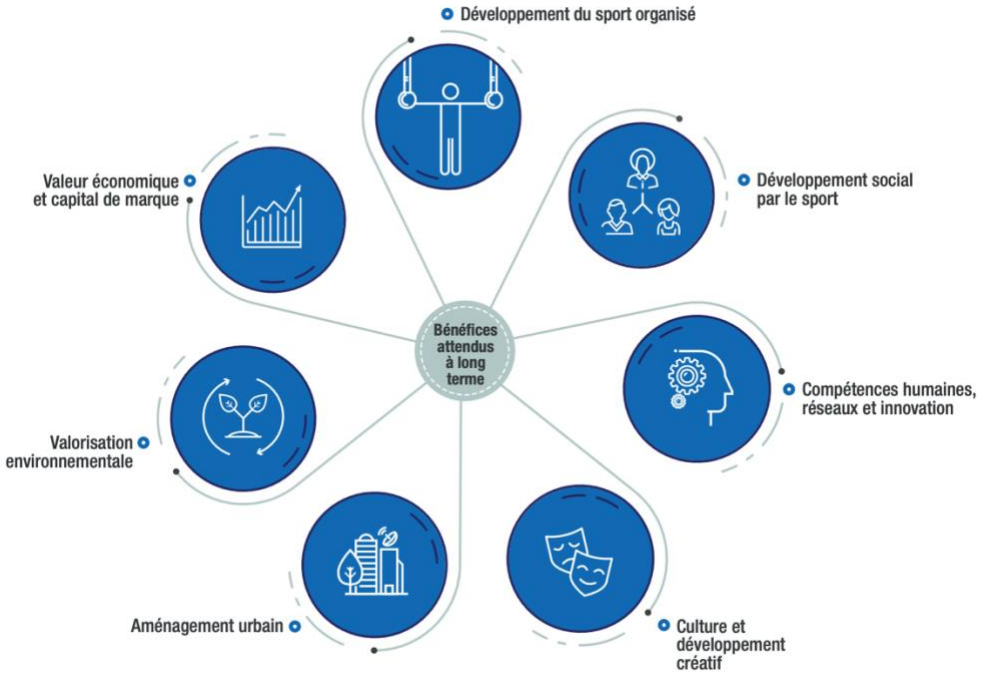
L'héritage olympique souhaité est donc le résultat d'une vision partagée entre le Mouvement Olympique, qui aspire à « édifier un monde meilleur par le sport », et une ville (ou territoire hôte), qui ambitionne de concrétiser cet objectif dans un contexte spatiotemporel donné, notamment plus long que la période de réalisation des Jeux (impact), comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure 4 : L'Héritage Olympique

Source : (Comité International Olympique, 2017a)

En conséquence la compréhension de l'héritage varie d'une édition à l'autre en fonction de la vision de chaque ville / territoire hôte. Néanmoins, l'Approche Stratégique du CIO garantit qu'il est possible d'identifier « plusieurs bénéfices à long terme communs à toutes les éditions », divisés en sept catégories, comme illustre globalement la figure 7.

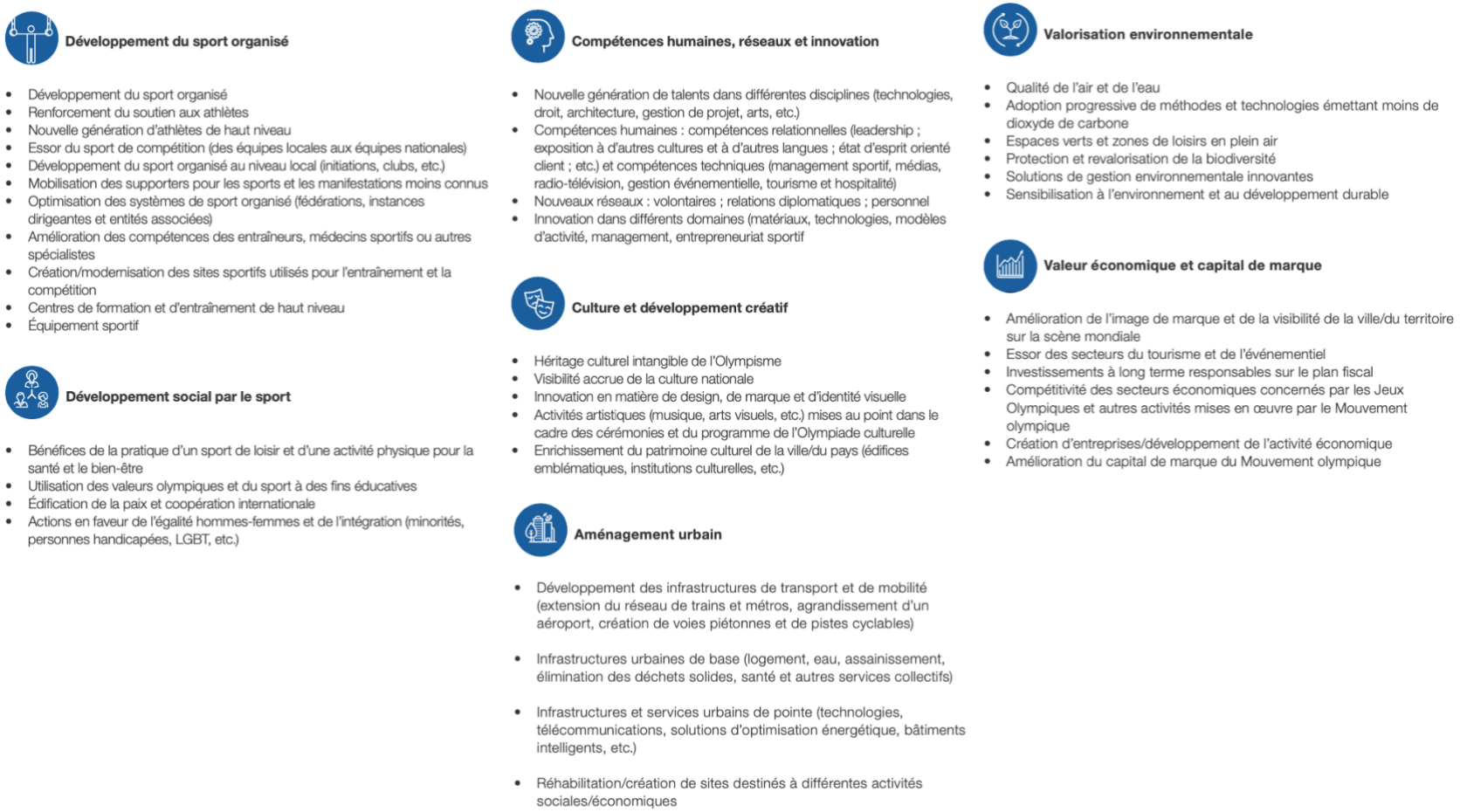
Figure 5 : Les catégories de l'héritage selon l'Approche Stratégique du CIO



Source : (Comité International Olympique, 2017a)

Si la définition fournie par le Centre d'Étude Olympique laissait place aux doutes dans la distinction entre impact et héritage, l'« Approche Stratégique en matière d'héritage » (2017) précise que le patrimoine comporte un caractère durable et désigne l'impact comme les changements immédiats (positifs ou négatifs, intentionnels ou non intentionnels) durant la réalisation des Jeux eux-mêmes, soit une période de deux semaines pour les Jeux Olympiques (JO) et autant pour les Jeux Paralympiques (JP). Vu la nouvelle façon de catégoriser la compréhension autour de l'héritage, le document du CIO fournit également une liste non exhaustive des exemples (la figure ci-dessous) :

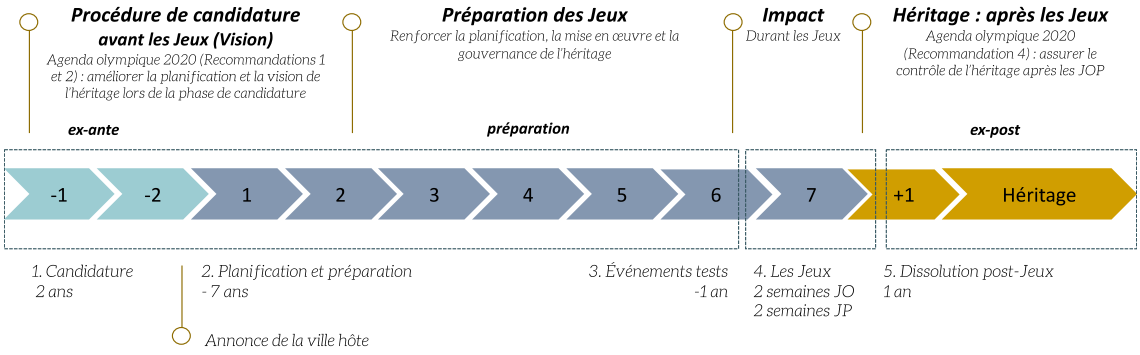
Figure 6 : Liste des exemples d'héritage par catégorie



Source : (Comité International Olympique, 2017a)

À titre d'exemple, l'impact peut représenter une baisse de la fréquentation touristique durant les épreuves, tandis que l'héritage est la maîtrise d'une langue étrangère par les jeunes impliqués dans un programme du COJO local. Vu le caractère temporel de l'héritage, il doit être évalué avec un certain recul, idéalement à la fin d'une période d'une Olympiade (quatre ans). La figure ci-dessous permet de comprendre la relation temporelle de l'impact et de l'héritage en fonction du cycle de vie d'un Comité d'organisation.

Figure 7 : Le cycle de vie d'un COJO et la relation avec l'héritage



Source : adapté de (Comité International Olympique, 2017a)

Les bénéfices générés (effets positifs) pour les populations, villes / territoires et le MO peuvent être tangibles ou intangibles :

- **L'héritage tangible ou matériel** est facilement perçu et tend à dominer le débat public sur le sujet. Pour Chappelet (2016), les installations sportives sont la trace la plus tangible parmi les héritages olympiques et d'ailleurs elles doivent être utilisées d'une façon efficace, voire polyvalente, pour éviter les « éléphants blancs ».

- **L'héritage intangible ou immatériel** n'est pas si facile à identifier, à définir ou à mesurer. C'est pour cette raison qu'il est moins présent dans le débat public. Des exemples d'héritage intangibles sont l'enrichissement du patrimoine culturel et immatériel, changements d'attitudes/de comportements, acquisition des compétences professionnelles, notoriété, changement d'image, etc.

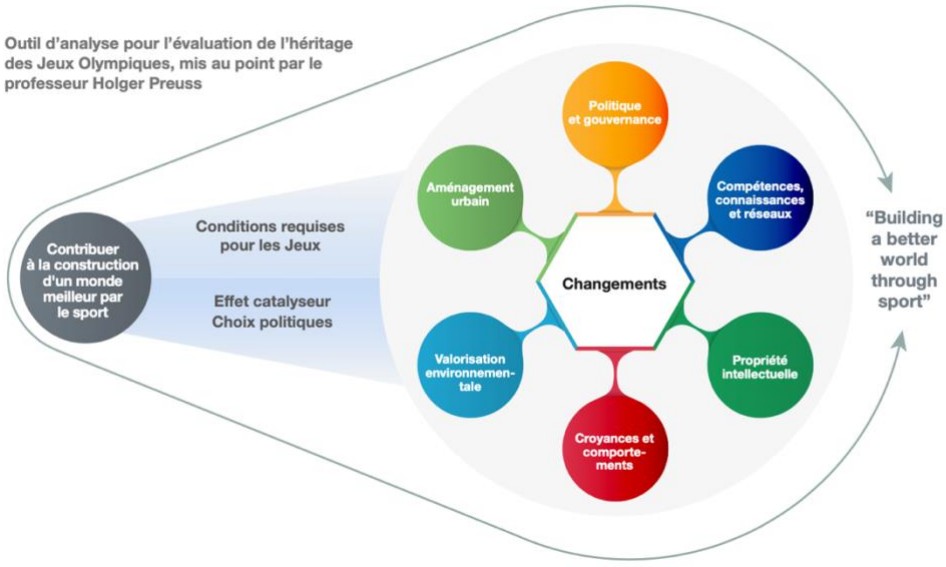
D'après la nouvelle Approche, l'héritage fait partie intégrante du nouveau processus de candidature pour les villes Olympiques, en commençant par une phase d'assistance au cours de laquelle le CIO soutient et consulte les villes candidates potentielles sur plusieurs sujets, dont l'héritage (Preuss, 2019). Ainsi, le Rapport de la Commission d'évaluation du CIO pour les Jeux de 2024 indique que Los Angeles et Paris (Comité International Olympique, 2017 ; p. 6) « *ont pleinement adhéré à l'esprit de l'Agenda olympique 2020 dans l'élaboration de leur projet* ». De cette façon, le CIO a également analysé cette perspective lors de la procédure de candidature.

Cette volonté est très implicite dans l'« Approche en matière d'héritage » : « *le CIO n'apportait qu'un soutien limité aux organisations locales dans le cadre de la mise en œuvre de l'héritage et se concentrait principalement sur le transfert des connaissances entre les COJO successifs. Il souhaite désormais contrôler la mise en œuvre de l'héritage* » (Comité International Olympique, 2017a). Pour ce faire, le CIO s'appuiera

sur une Union Mondiale des Villes Olympiques, en communiquant les résultats de manière proactive et stratégique, au-delà de partager les bonnes pratiques.

Le document du CIO est une première approche de la façon de mesurer l'héritage afin de rendre régulièrement compte pour les prochaines éditions des Jeux Olympiques. En adoptant un outil conçu en partenariat avec des spécialistes, dont le professeur Holger Preuss, il sera possible « d'identifier, de décrire, d'analyser et de mesurer les résultats en matière d'héritage » (Comité International Olympique, 2017a). L'analyse repose sur une perspective de causalité et de changement, permettant de décrire l'héritage ainsi que le rôle engendré par l'organisation en charge de ce processus.

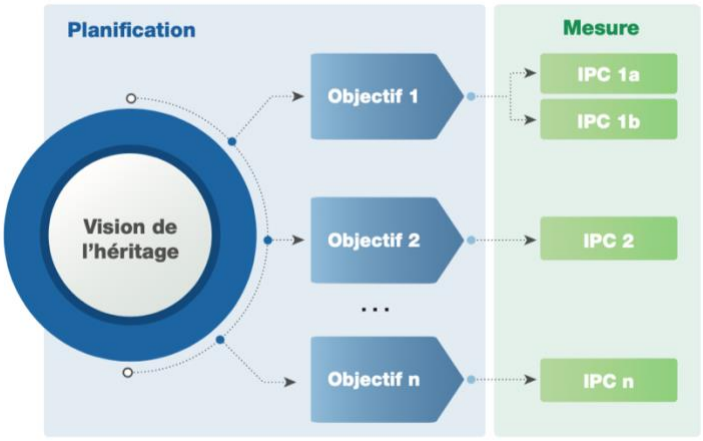
Figure 8 : Le modèle d'évaluation de l'héritage



Source :(Comité International Olympique, 2017a)

La vision de l'héritage peut être mesurée de la façon ci-dessous :

Figure 9 : Modèle de mesure pour l'héritage



Source : (Comité International Olympique, 2017a)

Un dernier aspect mis en avant dans la nouvelle approche, Comme explique le CIO (Comité International Olympique, 2017), est que, pour chaque édition des Jeux Olympiques (éditions hivernales ou estivales), des résultats en matière d'héritage ad hoc devront être définis à l'aune de la vision, des objectifs définis ainsi que du contexte local, comme le montre la figure ci-dessus. Par conséquent, un ensemble d'indicateurs devra permettre d'évaluer le succès ou pas de la mise en œuvre de la vision définie en matière d'héritage. Pour ce faire, des données seront recueillies afin de déterminer si les objectifs fixés ont été ou non atteints.

2.2.2 Évaluation des politiques publiques

Les premières évaluations scientifiques de programmes publics sont réalisées aux États-Unis au début du XXe siècle, comme l'étude expérimentale sur l'efficacité pédagogique de programmes scolaires réalisée dès 1932 (Conseil d'État 2020). Ces évaluations sont très tôt orientées vers des résultats immédiats, alors qu'elles ne pouvaient être mesurées qu'au bout de plusieurs années (Quadrant Conseil, 2017).

Selon le Conseil d'État[15] (CE) (2020) la place accordée à l'EPP est corrélée à l'histoire et à l'organisation institutionnelle de chaque pays et, par conséquent, à l'approche culturelle et politique de l'intervention publique. Ainsi, dans certains pays les pratiques évaluatives se montreront particulièrement plus avancées que dans d'autres, comme c'est le cas aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Suède, en Allemagne (Conseil d'État 2020).

En France, l'institutionnalisation des évaluations publiques est plus tardive par rapport aux pays cités précédemment (Conseil d'État 2020). Afin de rattraper ce retard, le Conseil d'État (2020) exemplifie certaines des actions menées pour pousser son utilisation : une circulaire du 23 février 1989, relative au renouveau du service public, le décret du 18 novembre 1998, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en 2001 et, plus récemment, la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008, qui a rendu obligatoires les études d'impact pour les projets de loi et d'ordonnance. De plus la création de la Société française d'évaluation (SFE), en 1999, marque une étape importante pour structurer et professionnaliser l'évaluation en France, en réunissant l'ensemble des acteurs de la profession (Quadrant Conseil, 2017).

Bien que des avancées méthodologies considérables aient été obtenues au cours des dernières années, y compris par les avancées de l'open data et de l'accès aux données, il est mis en évidence par le Conseil d'État lors de l'étude annuelle 2020 consacré à l'EPP qu'il reste encore des lacunes considérables à régler en France, ce qui ne permet pas que les EPP soient utilisées comme un outil stratégique de la prise de décision (Conseil d'État 2020). Les principales « faiblesses » repérées par le CE sont présentées dans l'annexe 3.

[15] *Au-delà de gérer l'ensemble de la juridiction administrative française, le Conseil d'État est le conseiller du Gouvernement pour la préparation des projets de loi et il est aussi le juge administratif suprême concernant les actes des administrations. Source : (Conseil d'État, 2021)*

Pour le Conseil d'État, la crise sanitaire liée à la covid-19 a encore renforcé la demande des citoyens de disposer de preuves de l'efficacité des politiques publiques, ce qui peut être expliqué justement par le rôle central des politiques. Ces constats sur la situation française ont conduit le CE à formuler 20 propositions dans l'étude 2020 « afin de mieux intégrer l'évaluation aux processus de délibération et de décision pour renforcer la qualité, l'efficacité et la légitimité de l'action publique » [16] (Conseil d'État, 2020b)

2.2.2.1 Les finalités de l'évaluation des politiques publiques

Selon l'American Evaluation Association (2014), l'évaluation est un processus systématique pour déterminer le mérite, la valeur ou l'importance pour tous les types d'évaluations (politiques, programmes, projets, organisations, etc.). Ainsi, elle permet de répondre à certaines questions telles que : Dans quelle mesure le programme atteint-il ses objectifs ? Comment peut-il être amélioré ? Doit-il continuer ? Les résultats valent-ils ce que coûte le programme ?

Dans certains cas, l'évaluation doit accomplir une démarche institutionnelle (révision constitutionnelle de 2008), mais elle n'est pas centrée uniquement sur les résultats quantifiables d'une politique en question, mais également sur les causes et modalités qui ont produit ces effets (Conseil d'État, 2020a).

Le Conseil d'État (2020) remarque trois principaux objectifs « d'intérêt général de l'évaluation des politiques publiques » :

1) Elle aide à porter un jugement sur la politique évaluée et à prendre des décisions :

Quadrant Conseil (2015) explique que le jugement s'applique principalement sur les besoins auxquels l'intervention doit répondre et sur les effets dont l'intervention est la cause. Ainsi, l'évaluation s'appuie sur des informations collectées et interprétées, permettant de juger en connaissance de cause (Quadrant Conseil, 2017, 2015)

Les EPP peuvent également servir à mieux connaître l'action évaluée en faisant un état des lieux et en estimant en quoi et dans quels cas une intervention a eu les effets attendus, sans oublier les motivations (Quadrant Conseil, 2017). Il est donc possible de prendre les décisions requises, en profitant des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de permettre d'améliorer l'action publique (Quadrant Conseil, 2017).

2) Elle apporte des connaissances à trois moments : avant, pendant ou après

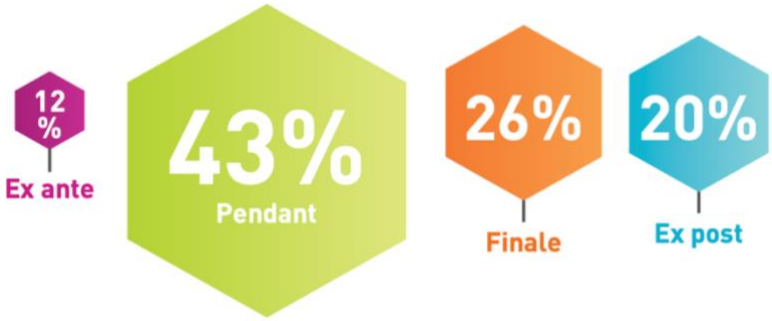
Les évaluations peuvent être conduites suivant trois phases : avant, pendant ou après. Si une évaluation porte sur une politique préalablement à son adoption, elle est nommée *ex-ante* ; pendant le déroulement de la mesure elle peut être intermédiaire ou finale, si enfin l'évaluation porte sur une politique déjà terminée elle est définie comme *ex-post* (Conseil d'État, 2020a).

Depuis 2012, le SFE publie un baromètre de l'évaluation de politiques publiques en France. Pour repérer les évaluations, le Baromètre s'appuie sur l'Observatoire de l'Évaluation des politiques publiques, qui a été lancé en 2012 par la SFE. De 2007 à 2017, 2600 évaluations ont été recensées et un constat a pu être

[16] *Propositions complètes disponibles sur https://www.conseil-etat.fr/actualites/actualites/faire-de-l-evaluation-des-politiques-publiques-un-veritable-outil-de-debat-democratique-et-de-decision*

fait : seulement 12 % des évaluation recensées sont *ex-ante*, 43 % sont des évaluations à mi-parcours (intermédiaire ou finale) et 46 % *ex-post* (voir figure ci-dessous).

Figure 10 : Le temps de l'évaluation



Source : (Société Française de l'Évaluation, 2018)

3) Elle permet de comprendre le fonctionnement d'une action ou d'une politique à partir de la mesure des critères de l'évaluation tels que l'efficacité, l'efficience, la cohérence, l'utilité ou la pertinence.

Ces critères (aussi connus comme des registres d'évaluation) sont régulièrement formulés sous la forme de questions (Quadrant Conseil, 2017). Le tableau ci-dessous synthétise les plus fréquents[17] :

Tableau 8 : Les principaux registres de l'évaluation

Catégorie	***Définition***
Cohérence (Interne)	La cohérence interne suppose qu'il existe une hiérarchie d'objectifs, ceux de niveau inférieur constituant une contribution logique à ceux de niveau supérieur. Ainsi, elle vérifie que les différents objectifs stratégiques et opérationnels d'une action vont dans la même direction ou se complètent.
Cohérence (Externe)	La cohérence externe s'assure que les objectifs des actions menées par d'autres acteurs sur le même champ que celui de la politique évaluée vont dans la même direction ou se complètent.
Efficacité	Vérifie en quoi l'action menée a produit les effets attendus sur ses cibles. Un indicateur d'efficacité se calcule en rapportant un indicateur de réalisation, de résultat ou d'impact à un objectif quantifié.
Efficience	Estime si les effets obtenus l'ont été à un coût raisonnable, par exemple en comparaison à d'autres types d'intervention. Un indicateur d'efficience se calcule par division entre les ressources budgétaires mobilisées et la quantité d'effet obtenu.
Pertinence	Adéquation entre les objectifs explicites de l'intervention et les problèmes socio-économiques, analysant en quoi la stratégie de l'action évaluée est bien adaptée au problème public qu'elle cherche à résoudre ou atténuer. Les questions de pertinence sont particulièrement importantes dans le cadre d'une évaluation ex ante, car on s'interroge principalement sur la stratégie choisie ou sur la justification de celle que l'on propose.

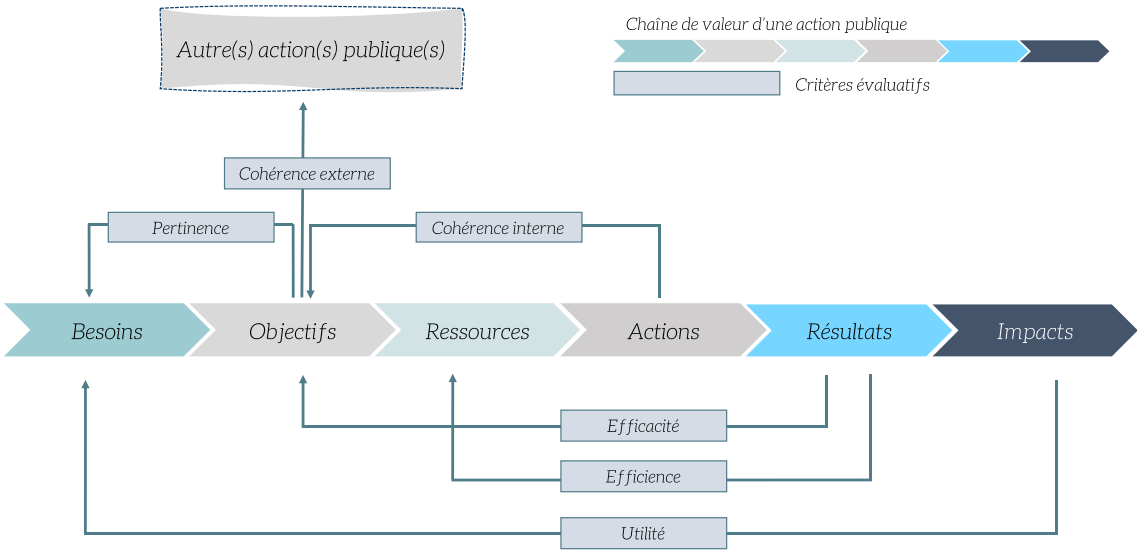
[17] *Selon la SFE, d'autres critères, moins fréquents, peuvent également être mobilisés, tels que l'impact (avec différentes acceptions), durabilité, valeur ajoutée, visibilité et etc. Il est important de noter que les critères étudiés dans le mémoire sont désormais les plus acceptés, mais pas les seuls.*

Utilité	Vise à juger l'action eu égard non seulement à ses effets attendus, mais aussi à ses effets inattendus, que ceux-ci soient désirables ou indésirables. L'utilité est un critère d'évaluation très particulier puisqu'il abandonne toute référence aux objectifs affichés par l'intervention. Il peut être judicieux d'appliquer ce critère lorsque les objectifs sont mal définis ou lorsqu'il y a beaucoup d'effets inattendus. Autrement, il peut être utilisé lorsque l'intervention évaluée existe depuis longtemps, ou est susceptible d'avoir des effets très larges ou des effets inattendus. Les lois, par exemple, peuvent être évaluées selon ce critère. Ce critère doit être utilisé avec précaution et il est nécessaire en particulier de définir au regard de quels problèmes socio-économiques l'intervention sera évaluée.

Source : adapté de (Quadrant Conseil, 2017, 2015)

La relation entre les critères peut être représentée de la façon suivante :

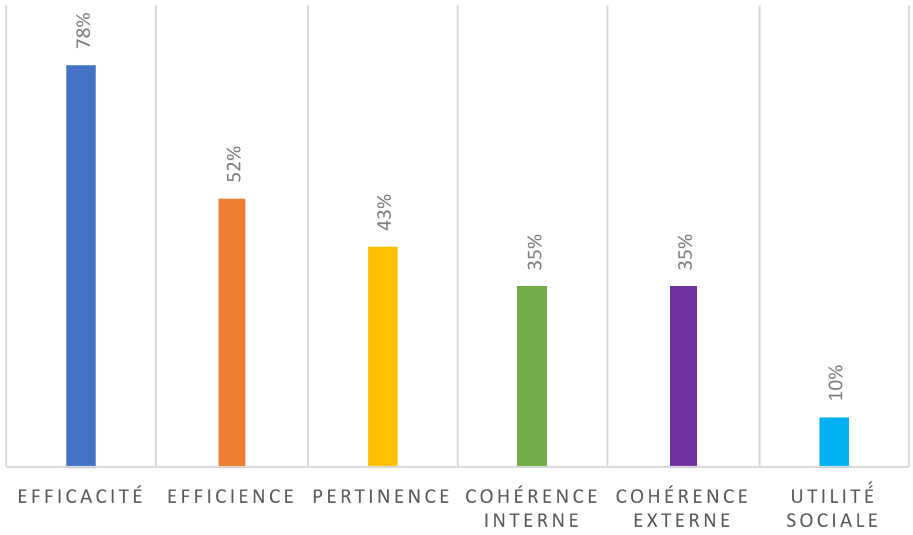
Figure 11 : Les critères d'évaluation d'une politique publique



Source : (France Stratégie, 2016)

Bien que l'évaluation ne puisse pas apporter toutes les réponses aux questions soulevées par l'intervention publique, elle peut désormais contribuer à améliorer la qualité du débat public et à restaurer la légitimité de l'action publique, en se basant sur des faits et sur des analyses (Conseil d'État, 2020a).

Graphique 4 : Baromètre 2018 : mention des critères



Source : (Société Française de l'Évaluation, 2018)

Basée sur une étude approfondie portant sur 40 rapports, le Baromètre 2018 de la SFE a identifié que, d'abord, les critères d'évaluation sont globalement mieux décrits par rapport à l'édition 2016 du Baromètre, ce qui soulève un constat d'une professionnalisation de l'évaluation (Société Française de l'Évaluation, 2018). Concernant la fréquence d'utilisation, l'efficacité tient la première place, mobilisée dans près de 80 % des évaluations recensées. Ensuite, les critères mobilisés dans les rapports par ordre décroissant sont : l'efficience (plus de 50 %), la pertinence (43 %), la cohérence interne et externe (35 % pour chacune) et l'utilité sociale[18] (10 %).

À propos des commanditaires, 45 % des travaux d'évaluation proviennent de l'État (ministères, administrations centrales, établissements publics) et 41 % des collectivités territoriales ; 7 sur 10 évaluations sont réalisées par des cabinets privés (Conseil d'État, 2020a; Société Française de l'Évaluation, 2018). Il est également pertinent de noter que les évaluations peuvent être réalisées en interne par un service spécialisé en évaluation, ou en externe par une autorité administrative indépendante, un prestataire privé ou un centre de recherche (Quadrant Conseil, 2017).

Deux autres outils clés lors de l'évaluation des politiques publiques sont :

La théorie du changement : préconise l'ensemble des hypothèses, conditions et risques constituant la façon dont l'intervention publique est susceptible de produire des effets et d'atteindre ainsi son objectif global (Quadrant Conseil, 2015). En effet, l'évaluation commence et/ou se termine par l'élaboration de théories sur le changement (Quadrant Conseil, 2019a). La théorie est affinée au sein d'une même évaluation lorsque les évaluations sont menées et avancent progressivement (Quadrant Conseil, 2019a).

Le logigramme : est un schéma de la théorie du changement. Comme outil clé de l'évaluation, le logigramme peut être idéalisé dans les trois phases d'évaluation publique (avant, pendant, après), notamment avec des objectifs différents dans chaque étape.

[18] *Le registre de l'évaluation « utilité » présenté précédemment n'accorde pas la même conception d'utilité sociale. Celle-ci sera expliquée à la suite de ce mémoire.*

Quadrant Conseil (2019a) identifie les bénéficies de l'utilisation du logigramme lors du processus évaluatif : 1. en amont, il permet de préciser les hypothèses qui seront testées et ainsi affiner le champ de l'évaluation, en attirant l'attention des parties prenantes sur le programme et les effets attendus ; 2. au cours de l'action publique, le logigramme permet de répondre à la question d'efficacité et analyser la cohérence interne et externe ; 3. en aval, il sert à rendre compte des effets constatés ou non, ainsi qu'à mettre en valeur les explications alternatives et les conséquences inattendues de l'intervention.

Au sein des 40 rapports analysés par la SFE dans le Baromètre 2018, 40 % présentent une représentation formalisée du logigramme de la politique évaluée, que ce soit sous forme d'arbre des objectifs, de diagramme de logique d'impact ou d'une autre forme de schématisation entre les objectifs fixés et les moyens mis en œuvre pour les atteindre (Société Française de l'Évaluation, 2018).

Pour bien mener une évaluation publique, il faut prévoir dès la conception de la politique publique le cadre d'évaluation et le financement nécessaire, sans oublier de garantir la manière pour laquelle la collecte des informations nécessaires à l'évaluation seront collectées (Conseil d'État, 2020a).

2.2.2.2 L'évaluation des politiques publiques des grands projets

La Commission Européenne (2011) suggère que le rôle de l'évaluation des politiques publiques du sport soit similaire à celui d'autres évaluations traditionnelles, mais pour Chen (2018) l'EPP sportive reste en émergence, bien qu'il y ait de plus en plus de littérature traitant le sujet.

Lehtonen (2014) affirme que la littérature en l'évaluation des grands projets complexes, souvent appelées « mégaprojets », comme c'est les cas des JOP, s'est principalement concentrée sur les soi-disant « pathologies », notamment les dépassements de coûts et leurs retards, la résistance de la communauté locale, ainsi que l'incapacité à générer les bénéfices escomptés. Cependant, selon l'auteur, ces évaluation menées généralement préalablement (ex-ante) négligent qu'une démarche évaluative de mégaprojets est de favoriser l'adoption d'approches plus réflexives et axées sur l'apprentissage, en prenant en compte les impacts socio-économiques de ces projets.

Dans le cadre des JOP, une étape prometteuse liée à l'évaluation a été réalisée et largement diffusée lors des Jeux de Londres 2012. Un héritage durable pour l'ensemble du Royaume fut un des engagements dans la vision globale, alors que le gouvernement voulait utiliser les Jeux pour construire un changement avant, pendant et après cette manifestation (Gifford and Thornton, 2012). Pour ce faire, le Département de la culture, des médias et du sport (DCMS) a commandité un consortium pour entreprendre une « méta-évaluation »[19] comme approche pour évaluer l'héritage des Jeux, qui est d'ailleurs réputée pour être la plus grande étude à ce jour sur l'héritage d'un méga-événement (Chen et al., 2013). Sur une période de trois ans, débutée en 2010, une équipe d'évaluation a travaillé en collaboration avec les personnes impliquées dans la réalisation des Jeux et leur héritage.

Bien que le rapport officiel note que la réflexion sur l'héritage doive être faite sur une période longue (environ 10 ans, selon le document) et que le travail s'est appuyé sur un large éventail de sources de données disponibles (Gifford and Thornton, 2012), Henry (2016) remarque l'enjeux de l'insuffisance de la recherche d'évaluation dans le domaine du sport, y compris dans la méta-évaluation londonienne. Au fait, composant la Commission impliqué dans la méta-évaluation londonienne, Henry (2016) a indiqué que certains programmes sportifs olympiques britanniques n'avaient jamais fait l'objet d'aucune évaluation.

[19] *Selon (Chen et al., 2013), une méta-évaluation est une approche de plus en plus reconnue pour évaluer une gamme d'études d'évaluation, qu'elles soient des projets ou des programmes politiques.*

De plus, l'auteur a constaté la mauvaise qualité des données au niveau des programmes ainsi que les difficultés de mesure des enquêtes à échelle nationale.

Si le sport est utilisé par le CIO et par les villes candidates comme l'une des façons les plus visibles pour produire des changements sociaux positifs (Paris 2024, 2017), la notion selon laquelle le sport conduit inévitablement à des résultats positifs dans un large de problèmes sociaux est mis en question. À titre illustratif, (Hall and Reis, 2019) ont mené à la suite des Jeux de Rio 2016 une étude centrée vers un programme promouvant le rugby, qui a permis de suggérer qu'en dépit des discours dominants de transformation sociale par le sport, des changements positifs ne se sont produits que dans quelques cas individuels.

Après avoir présenté les points cruciaux sur l'évaluation des politiques publiques, la prochaine section introduit la dernière thématique centrale de la revue de littérature du présent mémoire, abordant les informations clés sur l'Économie Sociale et Solidaire.

2.2.3 L'Économie Sociale et Solidaire (ESS)

Rassemblant les associations, les coopératives, les mutuelles ou les fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont basés sur la solidarité et l'utilité sociale, l'Économie Sociale et Solidaire a acquis un statut juridique en France avec la loi du 31 juillet 2014[20], dite « loi Hamon ». La particularité des entreprisses de l'ESS est le fait qu'elles se constituent par un groupement de personnes : des membres et non des actionnaires en leur sein, des bénévoles et, de façon plus croissante, des salariés (Observatoire National de l'ESS, 2020).

Les racines de l'ESS remontent au XIXe siècle, lors des premières associations ouvrières, les coopératives de consommateurs et d'habitants et les sociétés de secours mutuel (Gouvernement de France, 2020a). (Avise, 2020a) synthétise en 5 grandes phases l'évolution de l'ESS :

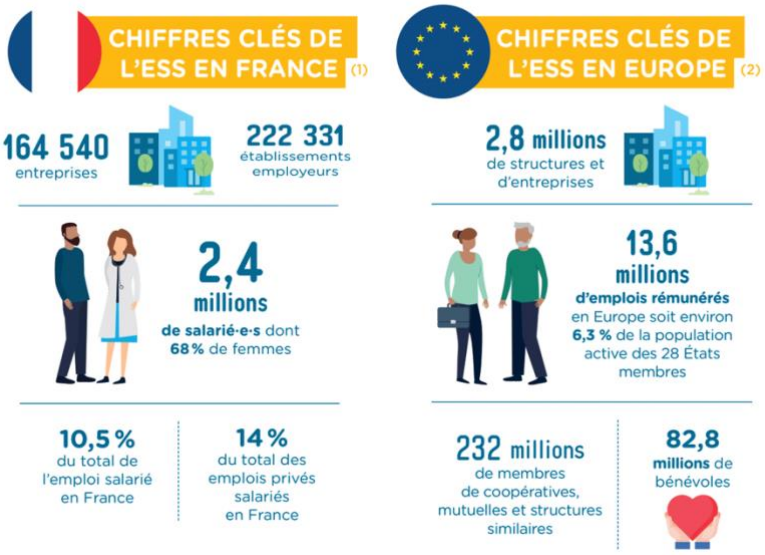
1. Au XIXe siècle, face aux problèmes sociaux, une économie sociale s'organise suite à la révolution industrielle. Elle est caractérisée par l'émergence des sociétés de secours mutuel –futures mutuelles – et des coopératives de crédit mutuel, de production, de consommateurs et des premières coopératives agricoles.
2. En 1901, une loi qui établit la liberté d'association marque le début du développement associatif. Après la Libération de 1945, certains secteurs sont plus développés : jeunesse, protection de l'enfance, sport, culture et éducation populaire.
3. Dans les années 1970-1980, afin de lutter contre les effets du chômage et de l'exclusion sociale, l'économie solidaire voit le jour, notamment à travers le développement de l'insertion par l'activité économique.
4. Dans les années 2000, une politique publique de l'ESS prend son essor pour répondre aux besoins sociaux non ou mal satisfaits par les services publics, favorisant ainsi l'émergence de fonds dédiés et de dispositifs d'appui tels que les incubateurs ou le dispositif local d'accompagnement (DLA). Des organisations et réseaux sont créés pour favoriser le développement des entreprises de l'ESS.
5. La loi du 31 juillet 2014 est une nouvelle étape de la structuration de l'ESS, vu qu'elle reconnaît officiellement l'ESS comme un ensemble réunissant l'économie sociale, l'économie solidaire et l'entrepreneuriat social.

[20] *Disponible sur https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000029313296/*

Adoptant un mode de gestion démocratique et participatif, les bénéfices des structures de l'ESS « sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise » (République Française, 2014). Les résultats sont réinvestis et le profit individuel est proscrit.

Positionnée sur les secteurs les plus divers, tels que l'environnement, la consommation responsable, l'agriculture biologique, les énergies renouvelables, la finance solidaire ou le recyclage, l'ESS représente 10 % du PIB français (Gouvernement de France, 2020a). En 2020, la Chambre française de l'Économie Sociale et Solidaire (dénommée ESS France) a diffusé des chiffrés clés du concept dans le pays : 222 000 établissements répartis sur l'ensemble du territoire, 10,5 % du total de l'emploi, 14 % du total des emplois privés salariés, 2,4 millions de salariés dont 68 % de femmes (Observatoire National de l'ESS, 2020) (voir figure ci-dessous).

Figure 12 : Chiffrés clés de l'ESS en France et en Europe



Source : adapté de (Observatoire National de l'ESS, 2020)

Dans la plupart des pays, même sous des régimes autoritaires, il y a une longue tradition de formes collectives d'organisation, toutefois les matrices territoriales sont différentes notamment selon les critères culturels, sociologiques, économiques, politiques et juridiques et, par conséquent, cette diversité rend difficile la convergence et la construction d'organisation supranationales rassemblant les structures de l'ESS (Observatoire National de l'ESS, 2020). Cependant, il existe des initiatives sur le plan international visant à structurer les entreprises et les organisations, comme l'identifie l'Atlas 2020 :

- Par l'intermédiaire des différentes lois de reconnaissance et de soutien adoptées dans différents pays : Espagne (2011), Québec (2013), Portugal (2013), France (2014), Roumanie (2016), Maroc (2016), etc. ;
- Par l'émergence d'organisations transversales, comme le RIPESS (Réseau mondial de réseaux continentaux) (Amérique Latine et Caraïbes, Amérique du Nord, Europe, Afrique, Asie et Océanie), ESS Forum International (ESSFI), le Forum Mondial de l'Économie Sociale (Global Social Economy Forum - GSEF) ;
- Par l'engagement des grandes organisations internationales comme le Bureau International du Travail (BIT), l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Institut de Recherche des Nations Unies

pour le Développement Social (UNRISD), l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).

En Europe, selon une étude du Comité Économique et Social Européen (2016)[21], 2,8 millions d'entreprises de l'économie sociale emploient 13,6 millions de personnes, ce qui représente 8 % du PIB de l'Union Européenne (UE). L'économie sociale permet l'emploi d'une main-d'œuvre de plus de 19,1 millions de personnes (personnes rémunérées et non rémunérées), plus de 82,8 millions de bénévoles, plus de 232 millions de membres de coopératives, mutuelles et structures similaires et plus de 2,8 millions de structures et d'entreprises (Comité Économique et Social Européen, 2016).

Le Gouvernement Français (2020) rassemble les structures de l'ESS autour de cinq catégories (ou familles) juridiques :

1. Associations : régies par la loi 1901 ;
2. Fondations : de personnes, d'entreprises ou « abritées » par une autre fondation ;
3. Mutuelles : actrices de la santé et des assurances, elles sont à but non lucratif ;
4. Coopératives : les membres détiennent au moins une part dans la structure, leur gouvernance est fondée sur le principe démocratique « une personne, une voix » ;
5. Entreprises commerciales d'utilité sociale : à statut commercial, elles respectent les principes fondateurs de l'ESS. Leur finalité est sociale, et prioritaire par rapport à leurs objectifs économiques.

Les entreprises peuvent obtenir l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), permettant aux investisseurs des ESS de bénéficier de réduction d'impôts dans le cadre du financement de la structure.

Selon l'Atlas 2020 d'ESS France, l'ouvrage de référence des chiffres de l'ESS (voir tableau ci-dessous), les associations représentent 93 % des structures, suivies des coopératives (5,32 %), des mutuelles (0,46 %) et des fondations (0,29 %). Concernant les établissements employeurs, les associations se différencient avec 83,27 % du total, tandis que les coopératives représentent 12,26 %, les mutuelles 3,76 % et les fondations 0,71 %. 77,66 % des salariés recensés par l'Atlas travaillent au sein des associations, 12 % dans les coopératives, 5,80 % dans les mutuelles et 3,60 % dans les fondations. De plus, en 2019, le nombre total d'entreprises avec l'agrément ESU était de 1 707.

Figure 13 : Entreprises et emplois dans l'ESS part catégories juridiques

	Entreprises		***Établissements employeurs***		***Salarié.e.s***	
	Nb. Absolu	%	Nb. Absolu	%	Nb. Absolu	%
Associations	154 567	93,94 %	185 145	83,27 %	1 852 000	77,66 %
Coopératives	8 747	5,32 %	27 250	12,26 %	308 532	12,94 %
Mutuelles	755	0,46 %	8 368	3,76 %	138 415	5,80 %
Fondations	471	0,29 %	1 568	0,71 %	85 771	3,60 %
Total	164 540	100 %	222331	100 %	238 4718	100 %

Source : (Observatoire National de l'ESS, 2020)

[21] *L'étude a été menée lorsque le Royaume-Uni faisait encore partie de l'Union Européenne.*

2.2.3.1 Les politiques publiques de l'ESS

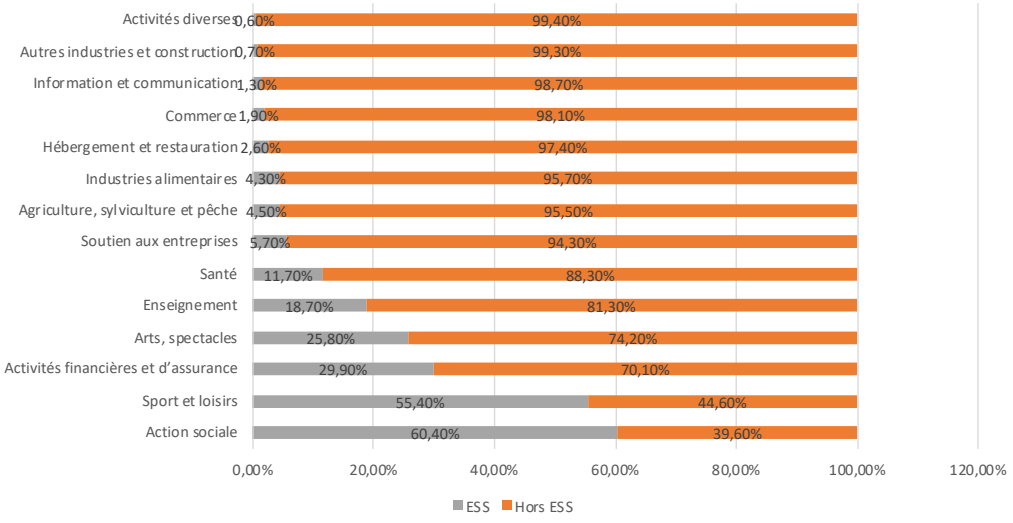
Différents domaines d'activité de l'ESS ont été impactés par l'évolution des politiques publiques en France : réorganisation des compétences des collectivités dans le cadre de la loi NOTRE en 2015, réduction des contrats aidés en 2017, évolutions réglementaires européennes dans le secteur de l'assurance et de la banque (Solvabilité II et Bâle III) (Observatoire National de l'ESS, 2020). Ces facteurs ont influencé l'évolution de l'emploi au sein des entreprises de l'ESS, comme par exemple dans le cas des contrats aidés, le secteur associatif ne s'est pas adapté rapidement et les conséquences ont été immédiates (Observatoire National de l'ESS, 2020).

Bien que les dons et le mécénat soient une source de financement complémentaire et stable pour les associations et fondations, les réformes de la fiscalité de 2018 (transformation de l'impôt sur la fortune (ISF) en impôt sur la fortune immobilière (ISI) et entrée en vigueur du prélèvement à la source) sont l'exemple d'autres mesures qui ont impacté le volume de dons aux associations et fondations : les dons reçus dans le cadre de l'IFI 2018 ont baissé de 54 % par rapport aux dons ISF de 2017 (Observatoire National de l'ESS, 2020).

2.2.3.2 L'emploi dans l'ESS

L'ESS se compose de dynamiques très distinctes par rapport à leur poids dans l'emploi, la nature des entreprises, les modèles économiques, conditions de travail, évolution de l'emploi, etc. (Observatoire National de l'ESS, 2020). La multiplicité de ces réalités est représentée dans les secteurs de l'action sociale (60 % des emplois du secteur), les activités de sport et de loisirs (55 %), de finance et d'assurance (30 %), les arts et spectacles (26 %), l'enseignement (19 %) et la santé (12 %) (graphique ci-dessous).

Graphique 5 : Poids de l'ESS dans l'emploi des différents secteurs d'activité



Source : (Observatoire National de l'ESS, 2020)

Si dans un premier temps, la croissance de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire (toutes formes confondues) était plus significative que dans le secteur privé en général, en raison de modèles économiques plus résilients (lucrativité limitée, réponse à des besoins locaux, emploi délocalisables et non substituables), résistant d'ailleurs globalement mieux à la crise que dans le reste du secteur privé, à partir de l'année 2017 l'emploi dans l'ESS recule (- 0,3 % en 2017 et - 0,5 % en 2018), tandis que la croissance dans le reste du secteur privé se maintient à +2,2 % en 2017 et 1,4 % en 2018 (Observatoire National de l'ESS, 2020). L'ESS perd donc 16 100 postes, comme le montre le graphique ci-dessous :

Graphique 6 : Solde net d'emplois par glissement annuel dans l'ESS

Source : (Observatoire National de l'ESS, 2020)

Face à la crise de la covid-19, les structures de l'ESS ont vu leurs activités et leurs emplois fortement touchés, principalement les secteurs des services d'action sociale, de l'éducation et des services à la personne (Avise, 2020b). Social Economy Europe (2020) a mené une étude en juin 2020 avec 274 structures de l'ESS commandité par la Commission Européenne, afin de mesurer l'impact de la crise sanitaire sur le segment. 31,5 % des personnes interrogées ont été impactées par des régimes de chômage temporaire mis en place.

Selon l'étude, 43 % des sondés estiment qu'ils se sont remis pleinement des effets de la crise, 40 % ont des incertitudes et 15 % pensent qu'ils ne se remettront pas. Les sondés français (moins de 15 structures) ont indiqué être satisfaits de l'aide financière générale et ils sont également satisfaits des informations et du soutien fournis par la Chambre Nationale (ESS-France) et les Chambres Régionales de l'ESS.

2.2.3.4 L'utilité sociale de l'ESS

L'utilité sociale est une notion pour caractériser l'économie sociale et solidaire ainsi que pour lui attribuer une identité distinctive (Gadrey, 2005). Les débats publics sur cette notion remontent, en France, aux années 1970 lorsqu'un arrêt du Conseil d'État de 1973 indique quand une association pouvait être exonérée des impôts commerciaux (Gadrey, 2005).

L'utilité sociale apporte une sorte de preuve de contribution particulière que le marché n'est pas en mesure de fournir (Offredi and Ravoux, 2010). Il s'agit alors d'une notion employée pour distinguer les activités qui servent à l'intérêt de la société de celles qui servent à l'intérêt des individus (intérêt particulier) ou de groupes d'individus (intérêt mutuel) (TIESS, 2018).

Dans les années 1980 et début des années 1990 la notion d'utilité sociale s'est développée pour justifier les aides et exonérations accordées par les pouvoirs publics aux structures pour leur service à la collectivité (Duclos, 2007).

En 1995, un avis du Conseil national de la vie associative (CNVA) a proposé aux pouvoirs publics une liste de 10 critères d'utilité sociale en vue d'une reconnaissance officielle (2004). Néanmoins, Gadrey (2005)

ajoute que le CNVA est un acteur institutionnel qui compte sur un positionnement politique plus favorable vis-à-vis ses membres.

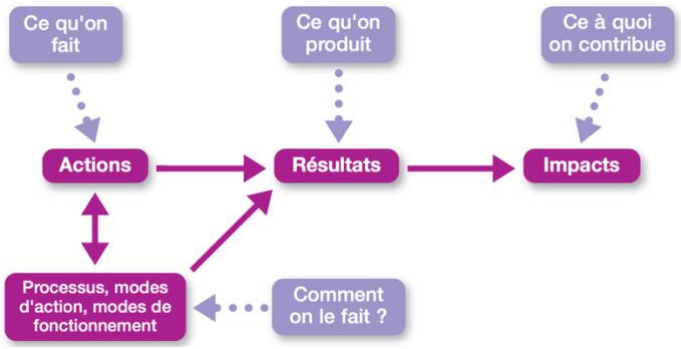
La loi-cadre relative à l'ESS, promulguée en 2014, fait référence à une définition officielle de l'utilité sociale si une structure remplit au moins l'une des trois conditions suivantes :

- soutien à des personnes en situation de fragilité ;
- création de lien social en contribuant *« à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales […] » ;*
- la contribution « *au développement durable dans ses dimensions économique, social environnementale et participative* ».

L'utilité sociale est un concept utilisé surtout en France (Duclos, 2007; TIESS, 2018), qui fait récemment l'objet des débats portés par plusieurs acteurs : les acteurs de l'ESS, des chercheurs, des représentants des pouvoirs publics, des collectivités locales, etc. Les hésitations concernant l'utilité sociale sont doubles. D'un côté, il y en a ceux qui incluent dans l'utilité sociale tout ce qui « fait la différence » entre le monde de l'économie sociale et solidaire et les deux autres mondes (l'État et le secteur marchand) et, de l'autre, ceux qui considèrent que l'utilité est qu'une partie des spécificités de l'ESS, notamment celle qui porte sur les effets ou impacts sociaux de ces activités (Institut Catholique de Paris and UCPA, 2018).

À l'égard de la diversité des structures de l'ESS, la définition de l'utilité sociale dépend des valeurs portées par ceux qui la définissent ainsi que du contexte dont elle est utilisée. Un autre aspect à analyser est comment l'utilité est-elle produite. Duclos (2007) identifie qu'elle peut être liée : 1. aux actions ou activités réalisées ; 2. à la manière de réaliser l'action, son processus de production ; 3. à l'articulation entre plusieurs actions ou plusieurs champs ; 4. au mode de fonctionnement de la structure. Le schéma ci-dessous est une représentation de cette proposition :

Figure 14 : La façon de produire l'utilité sociale



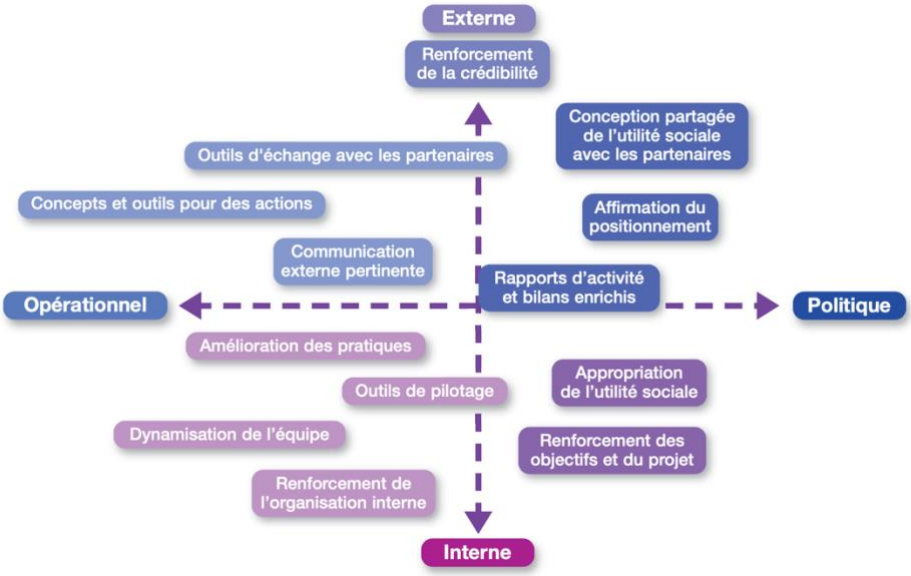
Source : (Duclos, 2007)

Fréquemment les acteurs de l'ESS sont confrontés à justifier l'utilité sociale de leurs services, au même temps qu'à l'intérieur de leurs organisations ils doivent favoriser une meilleure prise de conscience de la valeur apportée à la société (AVISE, 2015), garantissant ainsi les investissements publics, qui sont remis en question dans les dernières années. L'évaluation de l'utilité sociale peut répondre aux enjeux confrontés par les acteurs de l'ESS, puis elle permet plusieurs démarches, de l'auto-évaluation d'une structure à la construction de référentiels collectifs (Offredi and Ravoux, 2010).

En effet, en tant que démarche volontaire des entreprises, l'évaluation de l'utilité sociale renforce le discours sur le positionnement de la structure, grâce à une approche clarifiée des finalités et valeurs portées par celles-ci (Duclos, 2007). Ainsi, cette démarche permet aux partenaires de percevoir la structure dans sa globalité et non seulement par le biais d'un seul champ d'actuation (Duclos, 2007). En plus, l'évaluation limite les risques d'instrumentalisation ou d'auto-instrumentalisation des associations qui, sans objectif clair, peuvent parfois reprendre les objectifs de leurs partenaires financiers sans en avoir conscience, ayant pour risque la dilution de leur identité (Duclos, 2007).

Suite à l'analyse de différentes expériences d'accompagnement, Duclos (2007) a repéré les apports les plus souvent cités (graphique ci-dessous, qui positionne les logiques interne/externe et opérationnel/politique) :

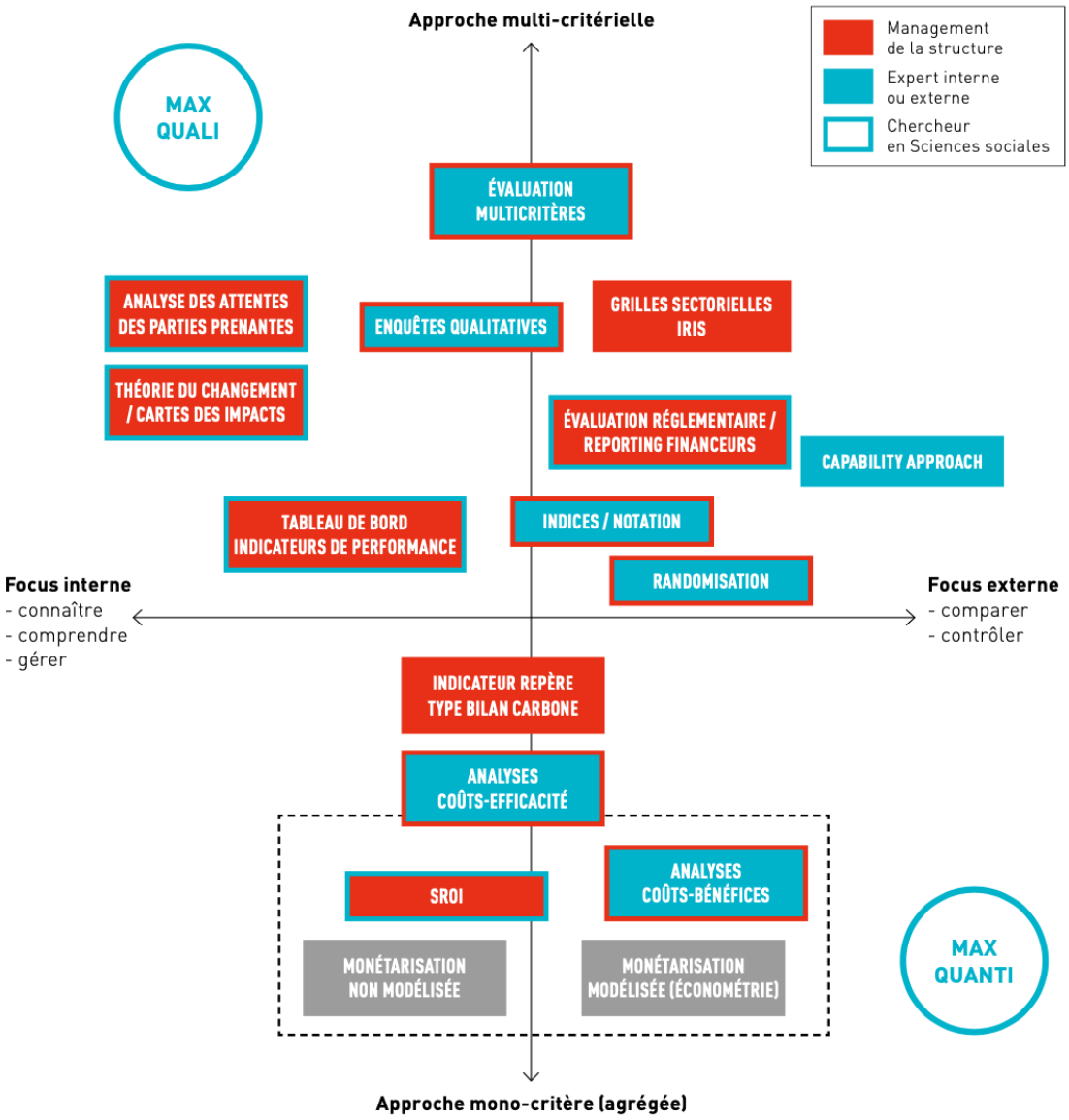
Graphique 7 : Les apports de l'évaluation de l'utilité sociale pour les structures



Source : (Duclos, 2007)

Comme l'indique Institut Catholique de Paris and UCPA, 2018 ; p.5) « *l'évaluation de l'utilité sociale devient un domaine de plus en plus investi autant au niveau de la pratique que de la recherche* ». Pour cela, non sans raison une série de guides (DIGES, 2014; Duclos, 2007; Institut Catholique de Paris and UCPA, 2018) se proposent autour du critère d'utilité sociale, sans qu'une méthode unique ne soit globalement acceptée. Le Conseil supérieur de l'ESS a cartographié les principales méthodes d'évaluation de l'utilité sociale selon la visée du processus évaluatif (interne ou externe) et selon le nombre de critères pris en compte dans la démarche (voir graphique ci-dessous) :

Graphique 8 : Principales méthodes d'évaluation de l'utilité sociale



Source : (Institut Catholique de Paris and UCPA, 2018)

Il se fait nécessaire de distinguer que l'évaluation des performances et de la qualité des services est différente de l 'évaluation d'utilisé sociale. Cette dernière fait référence à des contributions pour le bien collectif. Pour éclaircir l'idée, les mêmes actions peuvent produire simultanément d'utilité individuelle et de l'utilité sociale.

Un rapport de 2014 de la délégation interministérielle aux grands évènements sportifs (DIGES) sur l'évaluation des grands événements sportifs internationaux a également abordé le sujet de l'utilité sociale. Soulignant qu'il est particulièrement délicat de monétiser les utilités sociales, le rapport (DIGES, 2014) recommande d'éviter de recourir à des outils exclusivement monétaires, mais indique que, même si elle pose de difficultés de mesure, l'utilité sociale mérite d'être prise en compte lors de l'évaluation.

2.2.4 Points clés de la revue de littérature

Afin de résumer les principaux points de la revue de la littérature, l'image ci-dessous identifie chronologiquement certains faits essentiels abordés jusqu'à présent.

Si les premières épreuves olympiques en France ont été significatives pour le naissant Mouvement Olympique, à partir de 1992le pays a acquis une série d'échecs jusqu'au retour de la flamme olympique en 2024, mettant en question la capacité française à organiser des manifestations sportives de grande envergure.

De nombreuses décisions ont été prises ces dernières années pour la survie des Jeux Olympiques, notamment à un moment où peu de villes souhaitent accueillir le plus grand événement sportif de la planète. En luttant pour sa survie, ainsi que de son modèle de rentabilité, le CIO se saisit de la notion d'héritage comme instrument de justification socio-économique des Jeux. Il s'agit en effet de renforcer les retombées à long terme pour améliorer le rapport coût-bénéficie des JOP, qui est l'une des raisons expliquant le faible nombre de candidatures.

D'ailleurs, les retombées sont incertaines et difficiles à évaluer, constituant les caractéristiques communes des méga-événements et des mégaprojets ; et leur rapport coût-avantage est également incertain à tel point que leurs coûts sont fréquemment plus élevés que prévus, indépendamment de la façon dont les projets sont mis en œuvre.

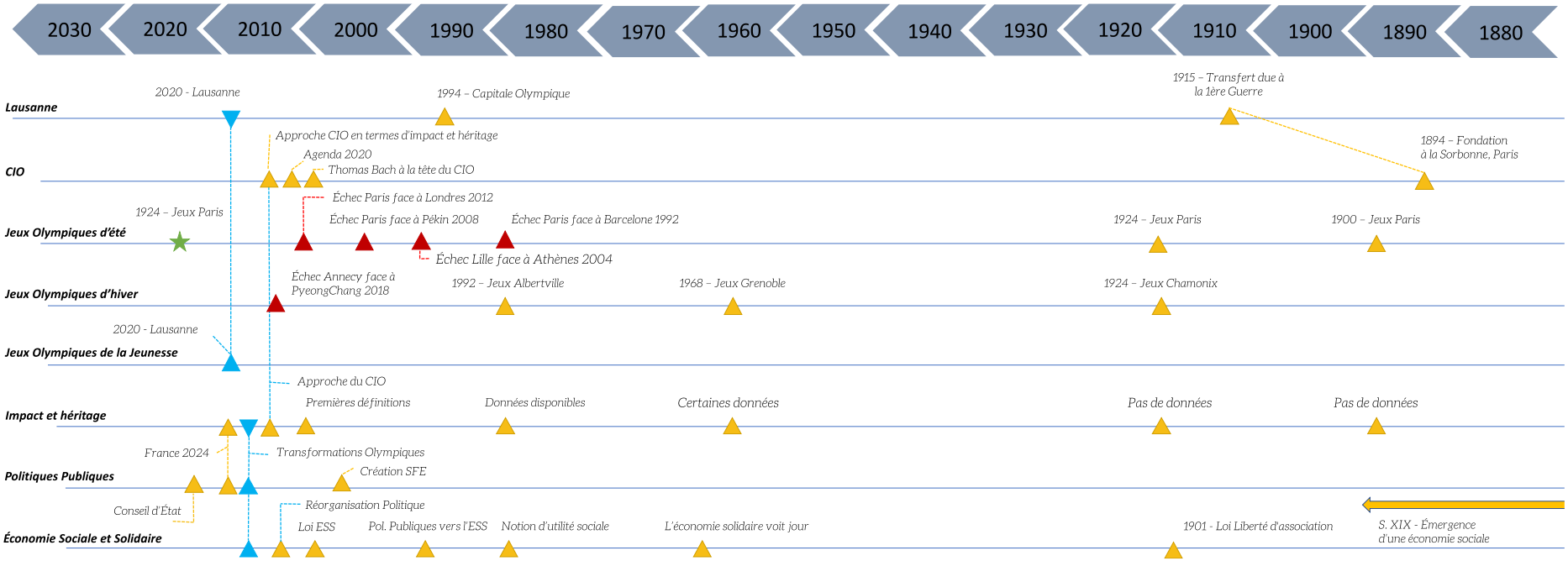
Ainsi, il y a une première problématique qui se lève : Comment peut-on évaluer ? et Comment les leçons de l'évaluation serviront pour renfoncer l'héritage ? Il est à noter que cet héritage n'est pas une conséquence linéaire ni séquentielle des choix engendrés.

Les organisateurs des Jeux 2024 sont confrontés au défi de tenir les promesses faites dans leur dossier de candidature et également d'accomplir les exigences du CIO. Tout cela avec l'un des plus restreinte budgets de l'histoire des Jeux. Los Angeles, concurrent de Paris pour 2024, a été la seule ville à parvenir à ce fait.

L'héritage est au cœur des Jeux de Paris. Pour le CIO c'est le thermomètre pour savoir si ses actions récentes seront efficaces. Pour Paris et la France, ce sera la confirmation de leur capacité d'accueillir le plus grand événement jamais organisé sur le sol français. Les politiques publiques qui composent le plan héritage seront étudiées dans les sections suivantes, mais il est déjà possible d'apprendre leur rôle fondamental pour le succès des Jeux.

Un aspect supplémentaire à prendre en compte est l'Économie Sociale et Solidaire, qui depuis un long parcours est reconnue par la loi-cadre de 2014. La rencontre entre l'ESS (qui vise à son utilité sociale) et les JOP (qui visent à affirmer un héritage) soulève une deuxième problématique : Comment est-ce que l'enjeu de l'utilité sociale de l'ESS et celui de l'héritage du CIO peuvent se combiner pour un bénéfice commun ?

Figure 15 : Les points clés de la revue de littérature



Source : auteur

3. Paris 2024

Ce chapitre du mémoire présente les étapes centrales de la candidature de Paris 2024, illustrant également le chemin parcouru par la capitale ainsi que par le Gouvernement français pour raviver la flamme. Dans un deuxième moment, la plateforme ESS 2024 est étudié et deux études de cas sont détaillées.

3.1 La phase de candidature

Avec l'Allemagne et l'Espagne, la France figure parmi les trois pays européens qui organisent traditionnellement de grands événements. Au cours des trois dernières décennies, 18 des 25 grands types d'événements sportifs, à l'exception des Jeux Olympiques et du Championnat du monde de basket-ball, ont été organisés au moins une fois sur le territoire français. La Coupe du Monde FIFA 1998 figure parmi les événements les plus remarquables jamais réalisés en France jusqu'à présent, toutefois l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby en 2007, de l'UEFA Euro 2016 et de la Coupe du monde féminine de football en 2019 prouvent également sa capacité à organiser des événements internationaux. La figure ci-dessous illustre une liste non exhaustive d'événements réalisés sur le sol français depuis 2015 :

Figure 16 : Méga-événements organisés récemment en France

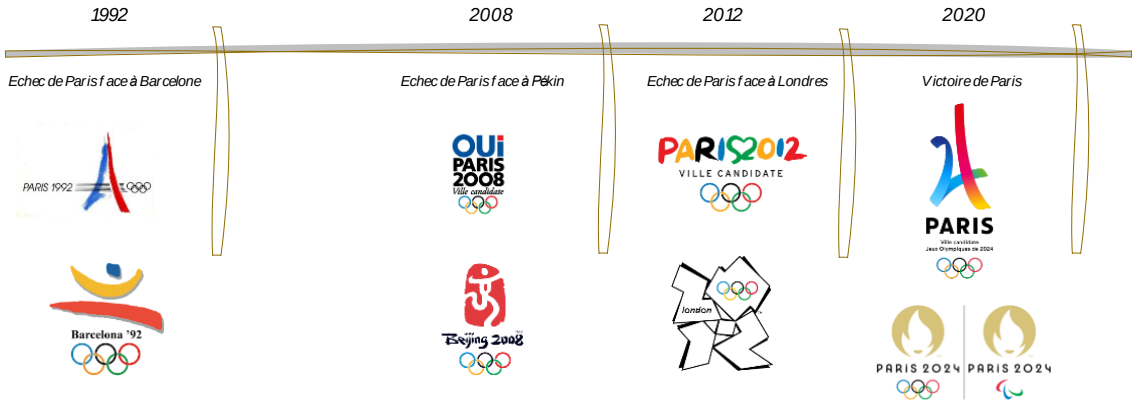
Source : adapté de (Llorca, 2018)
Lecture : 2015 : Les Championnat du Monde d'aviron et de cyclisme ; 2016 : Le Championnat d'Europe de Football (UEFA EURO) ; 2017 : Les Championnats du Monde masculin de handball, de hockey sur glace et de canoë-kayak ; 2018 : La Ryder Cup, Paris Gay Games 2018, Championnat d'Europe féminin de handball ; 2019 : La Coupe du Monde FIFA féminine de football

La tenue d'un grand nombre d'événements fait partie d'une priorité gouvernementale, dirigée par le ministère des Sports depuis 2012 (Gouvernement de France, 2017), expliquée en détail dans la section suivante. D'ailleurs, ce genre de stratégie a été également utilisé par d'autres villes candidates pour donner du poids au processus de candidature mené auprès du CIO, comme c'était le cas de Rio de Janeiro ainsi que de Tokyo (Faure, 2020).

3.1.1 La création du Comité Paris 2024

Les échecs consécutifs des candidatures de Paris ont poussé notamment à positionner le Mouvement sportif français en tant que chef de file de la démarche et de la recherche de consensus entre les différents parties prenantes (État, Région Île-de-France, Ville de Paris, Comité national olympique et sportif français, Comité paralympique et sportif français) (République Française, 2019).

Figure 17 : Frise chronologique des candidatures de Paris auprès du CIO



Source : adaptée de (Gignon, 2018)

Lecture : Dans la partie supérieur, les marques des candidatures parisiennes. Traditionnellement, les villes présentent une nouvelle marque après avoir remporté les Jeux. Dans la partie inférieure, les marques définitives des ville olympiques. Par ailleurs, Paris est la première ville avec la même marque olympique et paralympique

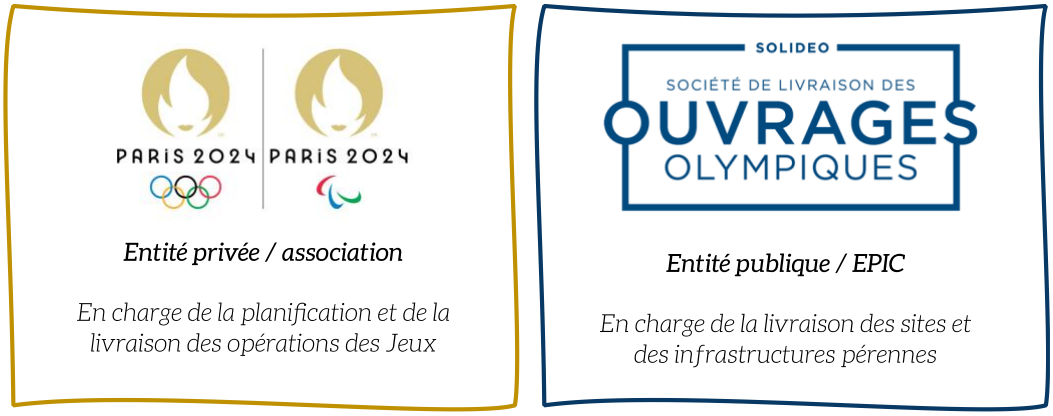
Pour cette raison, l'État a engagé une réflexion sur la cohérence et la conduite de la stratégie française en matière de relations internationales sportives (République Française, 2019). C'est dans cette optique qu'a été créé le 05 décembre 2012 le Comité Français du Sport International (CFSI), dont les actions ont eu pour objectif de faire de la France une terre d'accueil des grandes manifestations sportives et de nourrir son ambition olympique et paralympique (République Française, 2019).

Suite à une « étude d'opportunité » élaborée entre 2014 et début 2015 par le CFSI, la candidature de Paris a été officialisée par un ensemble de parties prenantes (État, collectivités concernées, mouvement sportif). Cela a conduit rapidement à la création d'un Comité de Candidature en avril 2015 sous le nom d'« Ambition olympique et paralympique 2024 » (Paris 2024, 2020a). Ensuite, en décembre 2015, cette association est devenue un Groupement d'Intérêt Public (GIP) intitulé « Paris 2024 ».

Le GIP a été chargé de mener un travail de concertation pour parvenir à l'attribution des Jeux et de préparer les dossiers correspondant aux trois phases de candidatures établies par le CIO (février 2016, octobre 2016 et février 2017). Lors de l'obtention de l'organisation des Jeux par Paris, un délégué interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques[22] a été nommé et deux associations en charge de l'organisation ont été créées : le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJO) et la Société de Livraison des Ouvrages Olympiques (SOLIDEO) (figure ci-dessous).

[22] *Le 13 septembre 2017, Jean Castex a été nommé délégué interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques (DIJOP) et le 24 janvier 2018 il a également été nommé délégué interministériel aux grands événements sportifs (DIGES) (Gouvernement de France, 2020b). En 2020, suite à la nomination de Jean Castex au poste de premier ministre, Michel Cadot est nommé délégué au DIJOP et au DIGES à compter du 12 août (République Française, 2020)*

Figure 18 : Gouvernance de Paris 2024



Source : (SOLIDEO, 2019)

Présidé par Tony Estanguet, triple champion olympique, « Paris 2024 » désigne le nom du COJO, qui est une association loi 1901 disposant d'un budget pluriannuel global de 3,8 milliards d'euros, dont le financement est à 97 % d'origine privée. Les principales tâches du COJO sont de planifier, organiser et mettre en œuvre les Jeux ainsi que de financer les dépenses organisationnelles ou de structures provisoires et non pérennes (République Française, 2019).

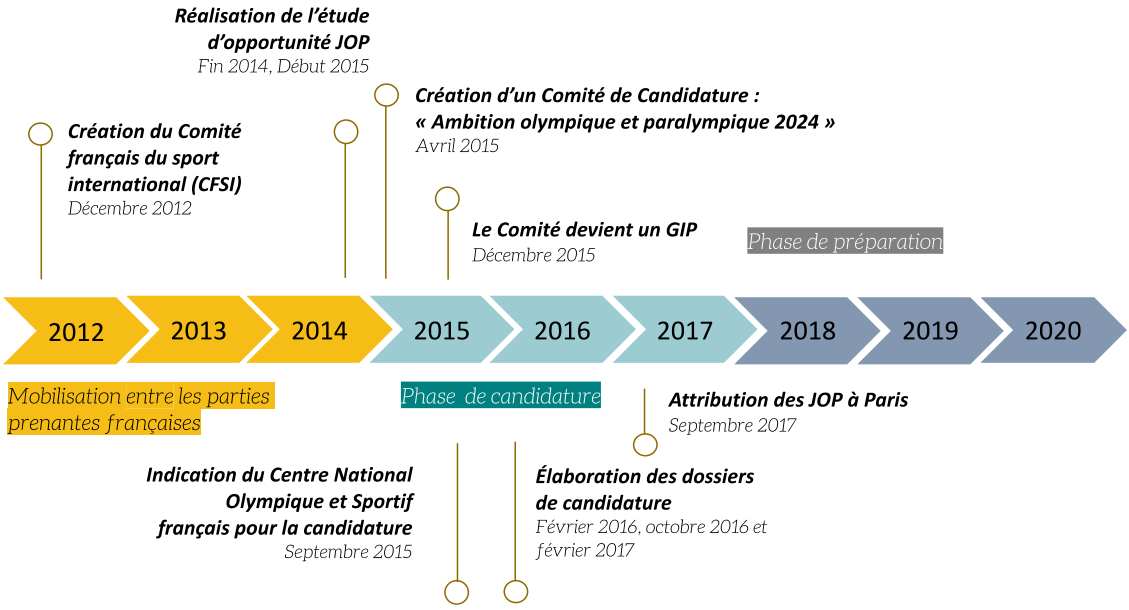
La SOLIDEO est un Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC), présidé par Anne Hidalgo, maire de Paris et créé par l'article 53 de la loi du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain (République Française, 2019). Son financement s'est établi à environ 2 milliards d'euros pour livrer les équipements pérennes, nécessaires à l'organisation des Jeux, puis de les reconfigurer après la manifestation.

Considérés par le CIO comme « l'une des opérations les plus complexes au monde en temps de paix » (International Olympic Committee, 2016), l'organisation des Jeux implique globalement une période de 12 ans (Chappelet, 2016) dont :

- deux ans de mise en candidature auprès du CIO,
- sept ans de préparation une fois la ville hôte annoncée,
- les épreuves tests ont lieu dans les équipements sportifs généralement un an avant la cérémonie d'ouverture,
- 17 jours de compétition pour les Jeux Olympiques et Paralympiques
- environ un an de dissolution du COJO
- Après les Jeux s'initie la période de l'héritage, qui sera mesurée à partir d'une période minimale de quatre ans.

De façon illustrative, la figure ci-dessous montre les phases d'organisation des JOP en utilisant les dates clés de la candidature française :

Figure 19 : La mobilisation française pour la candidature de Paris 2024



Source : élaboré par l'auteur

Llorca (2018) note que durant la phase de sélection (candidature), la première année est dédiée à l'évaluation par les membres du CIO de l'infrastructure physique. Suite aux visites techniques réalisées par les membres du CIO aux villes finalistes des Jeux 2024, le « Rapport de la Commission d'évaluation 2024 du CIO » est publié. Il s'agit d'une occasion de donner aux villes potentiellement intéressées par l'organisation des Jeux un retour sur leur processus de candidature (Comité International Olympique, 2017b). La seconde année est la phase politique, avec la décision prise par les membres du CIO annonçant la ville hôte.

Si au départ, 5 villes étaient candidates pour l'édition 2024, après le renoncement de Hambourg, Rome et Budapest, le CIO se voit dans une situation délicate pour choisir entre « *deux excellentes candidatures* », comme l'avait annoncé Thomas Bach (RTL, 2017). En juillet, suite à un accord avec le CIO, Los Angeles renonce à l'édition 2024 pour remporter celle de 2028, même si la ville américaine avait présenté un budget inférieur de presque 2 milliards de dollars par rapport à Paris.

Le 13 septembre 2017 lors de la 131e session du CIO à Lima (Pérou), la capitale est finalement désignée ville hôte des Jeux de 2024, après un long parcours. Si la première étape a été remportée, jusqu'à la cérémonie d'ouverture au Stade de France, à Saint-Denis, la ville devra surmonter des obstacles pour tenir ses engagements ambitieux, qui sont déjà présents, comme illustré à la suite de ce mémoire.

Photo 1 : 131e session du CIO à Lima, en 2017

Source : FABRICE COFFRINI / AFP (RTL, 2017)

Légende : Anne Hidalgo (maire de Paris), Thomas Bach (le président du CIO) et Eric Garcetti (maire de Los Angeles)

3.1.2 Le projet olympique et paralympique

Le succès d'une candidature olympique est directement lié à l'alignement de la proposition préparée par la ville hôte avec les recommandations fournies par le CIO. Ainsi, les dossiers de candidature occupent une place centrale lors de ce processus, bien que les études académiques donnent peu d'importance aux arguments écrits dans ces dossiers (Faure, 2020). En effet, ces dossiers sont la source la plus solide pour s'assurer que les promesses faites seront tenues postérieurement.

Faure (2020) ajoute qu'avant 2008, les dossiers étaient globalement fondés sur une description des institutions, du projet olympique et des informations techniques, sans justifier les choix réalisés. Le CIO impose que les dossiers soient complétés par d'autres informations également stratégiques, telles que la « vision » et le « concept » des Jeux, en justifiant l'excellence de la candidature et de la ville candidate, sans oublier de mentionner les relations avec les valeurs de l'olympisme (Faure, 2020).

Los Angeles et Paris ont dû préparer trois dossiers de candidature, qui sont écrits en anglais et français, les langues officielles du CIO. Les contenus des dossiers rédigés par Paris 2024 (février 2016, octobre 2016 et février 2017) sont mis en évidence dans la figure ci-dessous :

Figure 20 : Les 3 dossiers de candidature de Paris

Source : adapté de (Faure, 2020)

Les Jeux Olympiques et Paralympiques constitueront le plus grand événement jamais organisé en France. En effet, du 26 juillet au 11 août 2024, ce seront 10 500 athlètes olympiques et 4 350 athlètes paralympiques qui seront réunis en France. Cela sans compter les spectateurs, les journalistes, les bénévoles, etc. D'autres chiffres clés de la candidature parisienne présentés par le Groupement d'Intérêt Public (GIP) sont :

- *95 % de sites existants ou temporaires ;*
- *22 sports organisés dans un rayon de 10 km autour du Village olympique ;*
- *85 % des athlètes à moins de 30 minutes de leur site de compétition ;*
- *100 % des sites d'entraînement, hors sites de compétition, situés à moins de 20 minutes du Village ;*
- *90 000 chambres d'hôtels disponibles dans un rayon de 10 km du centre-ville ;*
- *100 % des spectateurs se déplaçant en transport en commun durable ;*
- *2 live sites reliés par 2 allées olympiques ;*
- *247 000 emplois sur la période 2017-2034 ;*
- *100 000 bénévoles.*

- Les sites de compétition

Les sites pour 2024 se trouvent sur deux grandes Zones (Paris Centre et Grand Paris) et peuvent être divisés entre ceux qui sont des sites conventionnels (comme Roland-Garros qui abritera le tennis et la boxe, le Parc des Princes pour le football, etc.) et d'autre part, des sites temporaires et historiques, tels que le Champ-de-Mars avec le beach-volley au pied de la Tour Eiffel, le Parc du Château de Versailles pour l'équitation, les Champs-Élysées pour l'arrivée du cyclisme sur route, etc. (Llorca, 2018).

L'utilisation de sites existants ou temporaires répond à environ 95 % des besoins des Jeux. Concernant les sites de compétition, 80 % des équipements sont localisés dans un rayon de 10 kms autour du Village Olympique et Paralympique (VOP), ce qui est considéré comme un « concept compact et accessible à tous ». Par ailleurs, le VOP sera réparti sur 3 communes ; Saint-Denis, Saint-Ouen et l'Île-Saint-Denis, à 2 km du Stade de France et du futur Centre Aquatique (Paris 2024, 2020b). Par ailleurs, la construction du

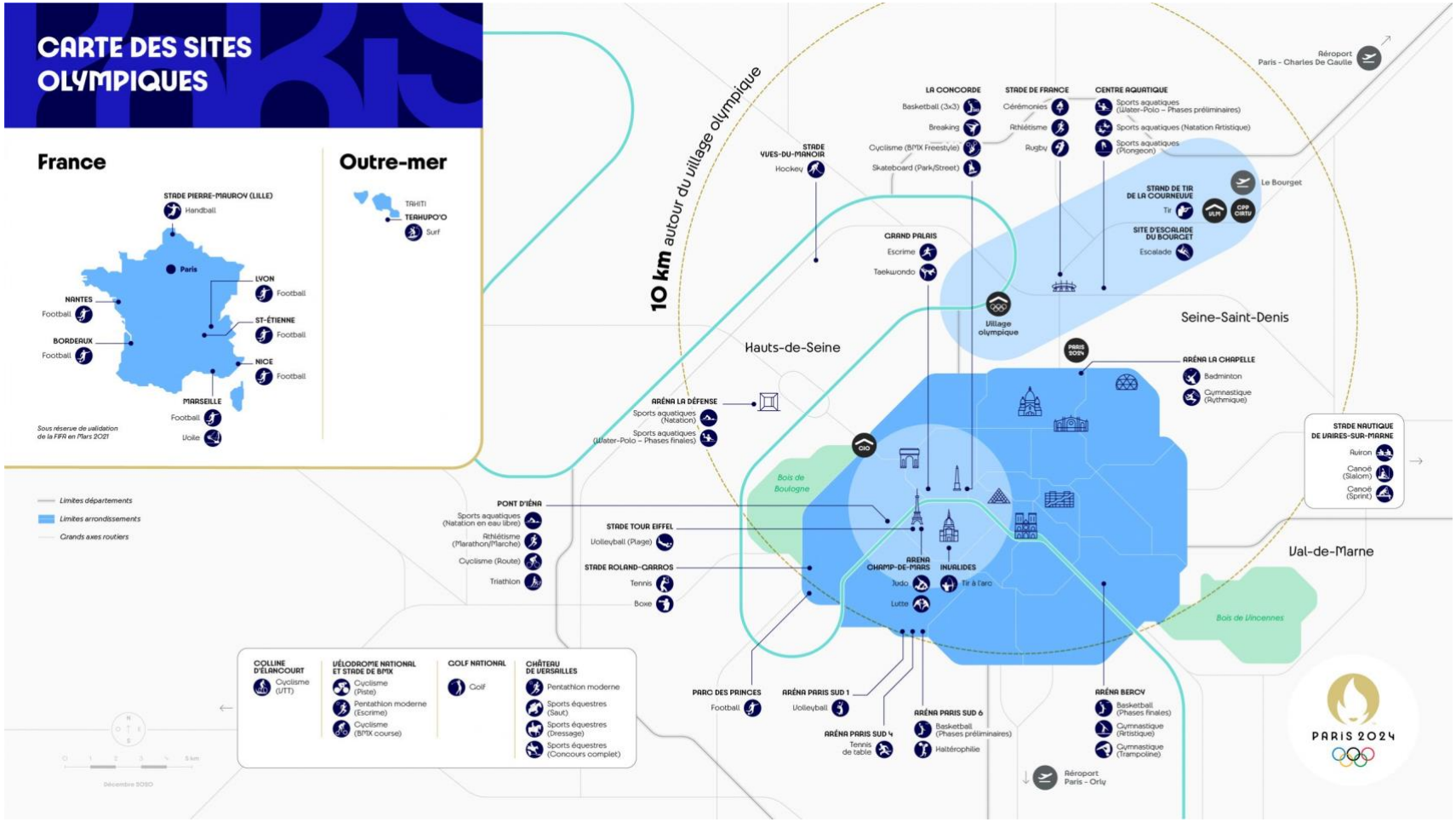
Village et la réalisation de grandes épreuves dans le département de Seine-Saint-Denis sont une des promesses pour l'attractivité du territoire ainsi que pour la création d'emplois.

Après une longue période de spéculation qui a débuté vers juin 2020, une nouvelle carte des Jeux est présentée avec des modifications sur les sites de compétition : la Seine-Saint-Denis (SSD) perd les matches de volley-ball et la natation, deux épreuves importantes en termes de spectateurs, et par conséquent, de revenus des billets vendus et d'attractivité pour le territoire. Selon le Comité Organisateur, le transfert des épreuves vers l'Aréna Défense à Nanterre permettra d'économiser 60 M€ (France Bleu, 2020). En revanche, la SSD accueillera l'escalade et le rugby à 7, qui devaient initialement se tenir à Paris.

Les matchs de football se joueront dans 7 stades au lieu de 8 et le stade de Lille accueillera probablement un autre sport collectif. L'objectif central est de garder le programme sur moins de sites et également maintenir le budget initial de la SOLIDEO de 3,8 milliards d'euros (France Bleu, 2020). Ces modifications, ayant pour but d'économiser 10% du budget total, ont été proposées suite à la crise liée à l'épidémie de covid-19, qui touche l'ensemble de l'économie française et à laquelle les JOP n'échappent pas (France Bleu, 2020). Cependant, Stéphane Troussel, conseiller délégué aux JOP et président du département de la Seine-Saint-Denis, a annoncé sa position de défendre le maintien des épreuves dans le département, vu que la Seine-Saint-Denis « a donné sens à cette candidature olympique » (Plaine Commune 2020, p.17).

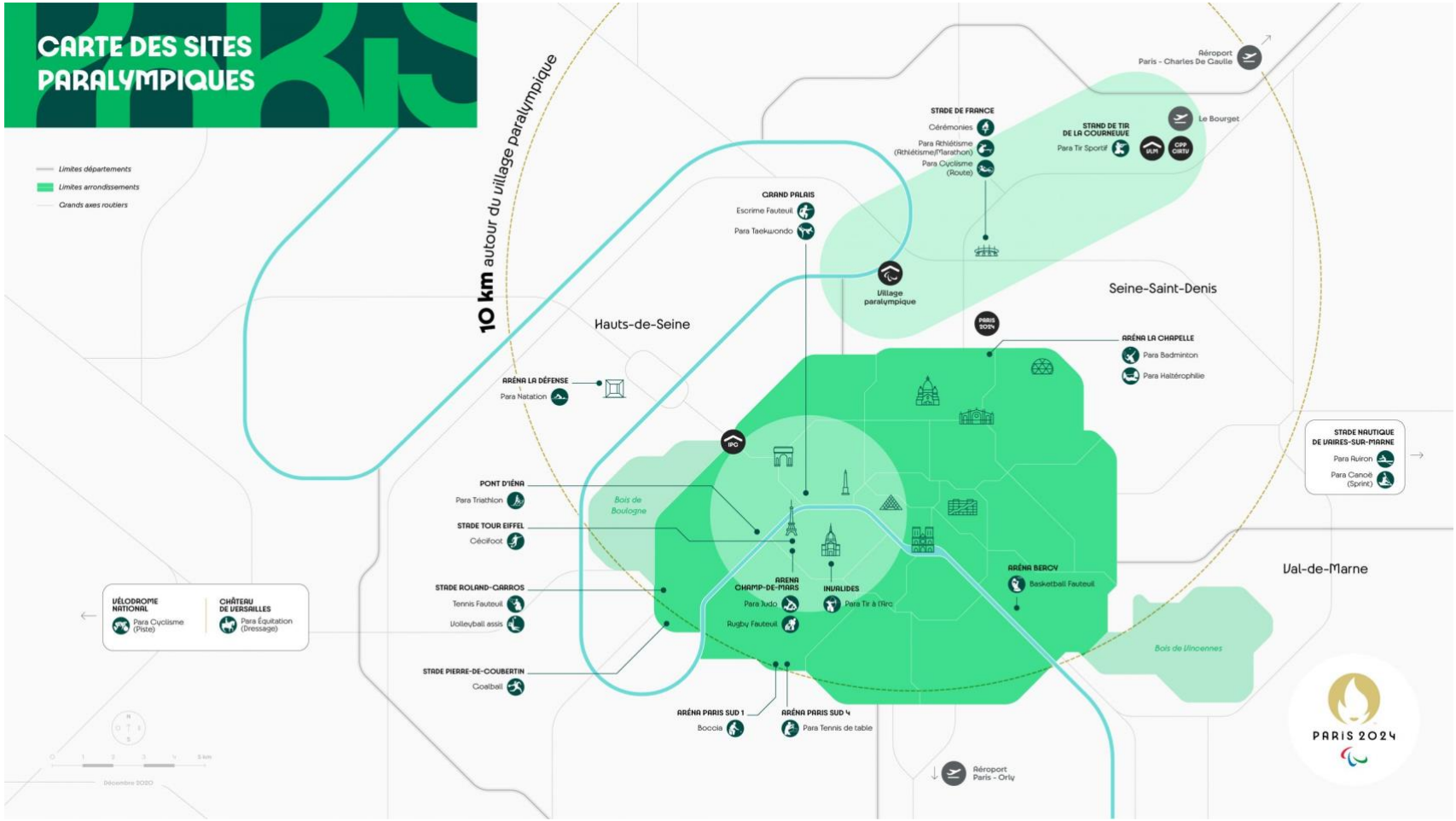
Les nouvelles propositions ont été soumises à l'approbation du CIO, du Comité Paralympique International (CPI) et des Fédérations Sportives Internationales (FSI). Les cartes parues sur le site de Paris 2024 comptent avec les modifications validées par le Conseil d'Administration le 17/12/2020 :

Carte 3 : Carte officielle des Jeux Olympiques, validée en décembre 2020



Source : (Paris 2024, 2020b)

Carte 4 : Carte officielle des Jeux Paralympiques, validée en décembre 2020



Source : (Paris 2024, 2020b)

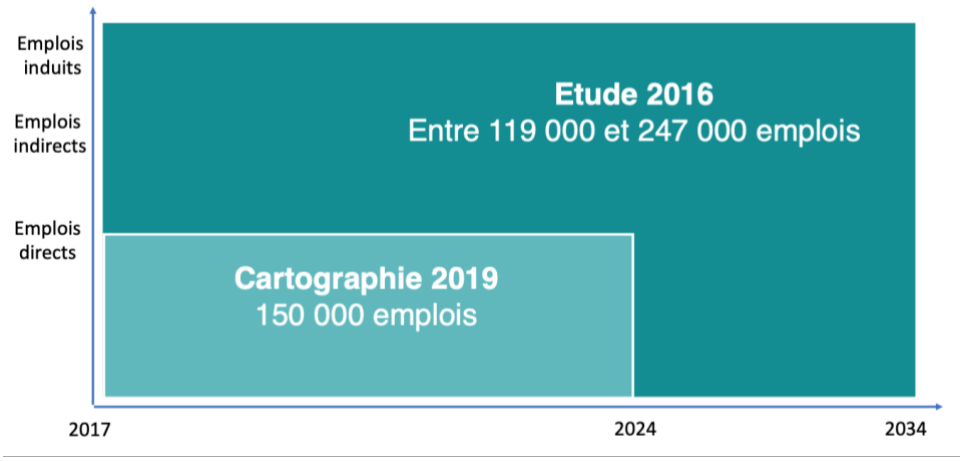
- Transport : Le Grand Paris Express

Les transports serviront de point clé pour renforcer le concept compact présenté dans le dossier de candidature, vu que le réseau routier et ferroviaire garantira des temps de trajets minimisés. Le Grand Paris Express (accès à cinq lignes de métro : 13, 14, 15, 16 et 17) est le projet le plus ambitieux, permettant de relier le centre-ville de Paris en moins de 20 minutes à partir du Village des athlètes. Si tout se passe comme prévu, le Grand Paris Express pourra être utilisé à l'échéance de 2024, ainsi que le Charles-de-Gaulle Express reliant la capitale à l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle. Cependant, le secrétaire d'État aux Transports Jean-Baptiste Djebbari a confirmé en juin 2020 que les lignes de métro 16 et 17 ne seraient pas livrées à temps au Bourget, en Seine-Saint-Denis, où se trouvera le Centre et le Village des Médias (France Ouest, 2020), le COJO doit donc trouver des solutions alternatives pour desservir cette zone.

- La cartographie des emplois des Jeux de Paris 2024

Une commande a été passée au Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) de Limoges a été commandité en 2016 pour réaliser l'étude d'impact lors de la phase de candidature, au moment où la candidature était en planification. D'après cette première étude, l'impact global des JOP Paris 2024 serait entre 5,3 à 10,7 milliards d'euros et l'organisation pourrait générer entre 119 000 et 247 000 emplois directs, indirects et induits sur l'ensemble du cycle de vie des Jeux (2017 à 2034). En 2019, le CDES en partenariat avec le cabinet de conseil Amnyos a réalisé une (nouvelle) cartographie uniquement sur les emplois directs mobilisés pour la période de préparation (2019-2023) et de réalisation des Jeux (2024), comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure 21 : Les emplois de Paris 2024



Source : (Paris 2024, 2019)

Bien que le Centre dispose d'une bonne réputation et d'expertise, vu les études réalisées précédemment pour la Coupe du Monde de Rugby 2007, pour les Jeux Équestres Mondiaux de 2014 et pour l'UEFA Euro 2016, les estimations diffusées étaient largement surestimées et cela a remis en question justement la crédibilité de ces chiffres. Lors de la Coupe du Monde de rugby 2007, si l'impact économique annoncé *ex-ante* était de 8 milliards d'euros, l'impact réel fut d'environ 539 millions d'euros (Andreff, 2012). Concernant l'UEFA Euro 2016, les comptes étaient en-deçà : sur les 6,5 millions de spectateurs attendus aux fans-zones, 4 millions ont réellement participé (Lesay, 2016). De plus, la fréquentation hôtelière durant l'UEFA était inférieure à la même période de 2015 à Paris, Nice et Marseille.

Trois ans après l'attribution des Jeux à Paris, les premières indications montrent que Paris suit les éditions précédentes : des changements significatifs par rapport à la candidature, des délais qui ne seront pas respectés et une révision des bénéfices promis (Andreff, 2012; Gayant, 2018). Ainsi, la question se pose : *l'euphorie initiale vue à Paris laissera-t-elle la place à une déception post-Olympique* ? (Andreff, 2012)

3.1.3 Des Jeux durables, solidaires et inclusifs … un rêve utopique ?

Une fois le projet Olympique et Paralympique attribué à Paris, la SOLIDEO et Paris 2024 ont affirmé l'ambition d'organiser « *les premiers Jeux inclusifs et solidaires de l'histoire olympique et paralympique* » (Paris 2024 2019, p.6).

Pour concrétiser cette ambition, une Charte Sociale est d'abord lancée « *visant à laisser un héritage social fort à l'action* », dont l'article 4 est lié à la thématique centrale de ce mémoire : « *4 : Garantir l'accès à l'information des appels d'offres publiques et privées liés aux Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 à des petites et moyennes entreprises françaises visant à développer l'emploi local et le tissu économique* » (Paris 2024, 2019).

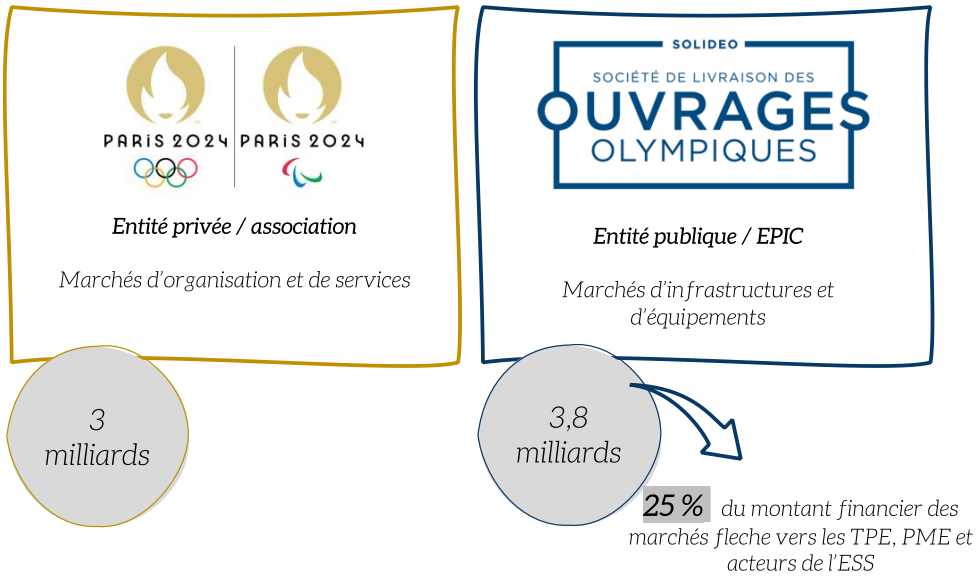
La SOLIDEO, responsable des ouvrages, a signé le 19 juin 2018 une Charte en faveur de l'emploi et du développement territorial pour les opérations de construction liées à l'organisation des Jeux prévues à l'article 16 de la loi n°2018-202 du 26 mars 2018

La Charte de la SOLIDEO consacre 10 % des heures travaillées des futurs marchés à des publics en insertion professionnelle, priorisant le respect des conditions de travail. De plus, elle prévoit également de rendre accessible aux TPE (Très Petites Entreprises)[23], PME (Petites et Moyennes Entreprises)[24] et entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) 25 % du montant global des marchés de la SOLIDEO (plus de 400 M€), comme l'illustre la figure ci-dessous :

[23] *Entreprise qui emploie moins de 10 salariés, et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 2 millions d'euros. Source : (SOLIDEO, 2018)*

[24] *Entreprise de moins de 250 personnes, ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Source : (SOLIDEO, 2018)*

Figure 22 : Les budgets du COJO et de la SOLIDEO



Source : adapté de (ESS 2024, 2019a; SOLIDEO, 2020)

La SOLIDEO met à disposition des maîtres d'ouvrage et des opérateurs des outils pour appuyer la compréhension de ses objectifs globaux, comme l'« Annuaire des solutions de la ville de demain » pour l'accompagnement de l'excellence environnementale des ouvrages et le « Guide d'application de la Charte en faveur de l'emploi et du développement territorial ».

Afin d'atteindre les objectifs de la Charte, des engagements contractuels ont été pris avec les maîtres d'ouvrage dans le cadre des conventions d'objectifs ou des cahiers des charges de cession de terrains. À propos de l'accès à la commande publique des TPE-PME et des structures de l'ESS, thématique centrale de ce mémoire, il est à noter la mobilisation cruciale menée auprès des parties prenantes qui jouent un rôle prépondérant, telles que :

- La plateforme Entreprises 2024 : Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME), Union des Entreprises de Proximité (U2P) ;
- La plateforme ESS 2024 portée par Les Canaux ;
- La Mission d'Appui aux Clauses Sociales (MACS) portée par le GIP Maximilien ;
- La Chambre de Commerce d'Industrie Business Grand Paris (CCI Business Grand Paris).

Mi-2020, les objectifs contractualisés avec les maîtres d'ouvrage ont atteint environ 2 millions d'heures d'insertion ; 305 TPE-PME et structures de l'ESS bénéficient actuellement de contrats liés aux chantiers olympiques et paralympiques et 20,4 % des marchés ont été attribués à celles-ci (Plaine Commune, 2020). Parmi les acteurs repérés ci-dessus, la prochaine section se focalisera sur le rôle de l'ESS 2024.

3.1.4 ESS 2024 : une plateforme exclusive pour les structures de l'ESS

En parallèle à la Charte Sociale, une convention est signée, le 23 mai 2018, par la Ville de Paris, le Centre Yunus et l'association les Canaux, dans l'optique de créer la plateforme ESS 2024. Portée par les Canaux, cette plateforme est chargée d'accompagner les entreprises de l'ESS qui souhaitent contribuer à la réussite des Jeux. Selon ESS 2024 (ESS 2024, 2020a), trois objectifs sont définis :

- Un accélérateur pour l'économie sociale et solidaire ;
- Un démonstrateur des possibilités au niveau international ;
- Un catalyseur d'initiatives innovantes et de nouvelles méthodes de travail collectif.

La plateforme ESS 2024 est créée pour informer, mobiliser et accompagner les entreprises de l'ESS afin qu'elles soient au cœur de l'organisation des Jeux et puissent profiter des opportunités économiques engendrées. Pour ce faire, 5 grandes actions sont au cœur de la plateforme :

1. *S'informer : Veille sur les marchés, opportunités d'emploi et attentes des organisateurs ;*
2. *Se référencer : Sourcing pour les acheteurs et promotion des solutions portées par les TPE- PME et les structures de l'ESS ;*
3. *Être accompagné : Expertise et Outils pour les structures souhaitant répondre aux marchés ;*
4. *S'inspirer à l'international : Promotion des réussites françaises et inspiration de bonnes pratiques étrangères ;*
5. *Mesurer l'impact : Contribution à la mesure de l'impact et des retombées économiques ESS*

ESS 2024 est portée par 4 acteurs, dont Les Canaux, Yunus Centre, Paris 2024 et la SOLIDEO. Voici maintenant la présentation des Canaux et de l'Yunus Centre :

- Les Canaux

Fondé en 2017 sous le premier mandat d'Anne Hidalgo à la mairie de Paris, « Les Canaux » est une association impulsée notamment par la Ville de Paris et soutenue par l'Ademe, le Haut-Commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, Paris 2024, la Banque des Territoires, le Crédit Coopératif, et la Métropole du Grand Paris.

Ancien centre administratif des canaux parisiens, le bâtiment qui abritait l'ESS 2024 a été inauguré le 9 novembre 2017, après 10 ans d'inutilisation. Lors de la cérémonie d'inauguration le Professeur Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix, figurait parmi les personnalités présentes.

Les Canaux est une Maison des économies solidaires et innovantes, soutenant le développement des acteurs par des programmes d'échange, de mutualisation, de partage d'expériences, de formation, d'orientation. Le président des Canaux, Eric Pliez, est également membre du Conseil d'administration de Paris 2024 en tant que représentant de société civile depuis 2018.

- Yunus Center

Ayant sa première unité en dehors du Bangladesh à Paris, au sein des Canaux, le Centre Yunus est une initiative créée en 2017 par le Professeur Muhammad Yunus. Citoyen d'honneur de la Ville de Paris et fondateur de la Grameen Bank, Yunus est crédité de l'idée de microcrédit, lorsqu'il s'est rendu compte en 1976 que de très petits prêts pouvaient faire une différence disproportionnée pour les moins favorisés, en particulier les femmes.

Alors que les banques traditionnelles du Bangladesh ne voulaient pas offrir des prêts à un taux d'intérêt raisonnable aux moins favorisés en raison du risque élevé de défaut de paiement, Yunus pensait que cela pourrait être la clé pour créer une nouvelle approche. En fonction de ses études, Yunus a créé le concept de social-business, développé par la Grameen Bank en association avec d'autres entreprises. Grâce à la

reconnaissance mondiale de Yunus, les programmes de microcrédits sont devenus très populaires, répartis dans plus de 100 pays en développement.

Au sein de Paris 2014, le Centre représente le Professeur dans les instances organisatrices des JOP 2024 afin de « *faire les Jeux les plus exemplaires de l'histoire sur le plan de l'inclusion sociale, du développement des territoires et de l'impact environnemental* » (ESS 2024, 2020b).

- Cahier d'impacts co-construits

ESS 2024 travaille à la réalisation de « Cahiers d'impact[25] » produits par secteur d'activité afin de repérer, recenser et valoriser les solutions d'innovation sociale et environnementale permettant aux ESS de répondre aux attentes et exigences des organisateurs des Jeux (ESS 2024, 2020).

Pour produire chaque Cahier, un cycle de 3 ateliers de travail est organisé. La première étape consiste à faire émerger des propositions innovantes par la présentation des attentes et des exigences des maîtres d'ouvrage sur le thème en question. Ensuite, des solutions d'innovation sont conçues en abordant les questions techniques, juridiques et financières. La dernière étape formalise les solutions d'innovation qui sont applicables dans le contexte des Jeux par la structuration du document final. Jusqu'à présent, 3 Cahiers d'impact ont déjà été réalisés : 1. Insertion et Emploi, 2. Urbanisme transitoire, 3. Gestion des déchets de chantier.

- ESS à l'international

Avec l'objectif de s'inspirer de bonnes pratiques observées à l'étranger, ESS 2024 a déjà organisé des réunions de travail avec les acteurs des éditions précédentes des Jeux Olympiques et Paralympiques. Jusqu'à présent, trois rencontres ont été organisées :

[25] *Ici, le terme impact n'est pas employé en accordance avec l'utilisation du CIO.*

Tableau 9 : Les rencontres internationales au sein d'ESS 2024

Jeux	Londres 2012	Rio 2016	Tokyo 2020
Contenu	London Legacy : retour d'expérience sur l'héritage des Jeux de Londres 2012 Présentation des actions menées auprès de la population sur l'héritage matériel et immatériel	Focus Rio 2016 : présentation de la mise en place de la politique d'achat durable de l'édition brésilienne des JOP et leurs impacts économiques et environnementaux Les bonnes pratiques développées et mises en place à Rio de 2011 à 2017	Focus Tokyo 2020 : Retour d'expérience sur leur stratégie Héritage et Durabilité et reprise économique de la région de Tohoku (ravagée par le tsunami en 2011)
Date	21/11/2018	14/06/2019	19/11/2019
Acteurs	COJO Londres ; London Legacy Development Company (LLDC)	COJO (ancien directeur d'achats et responsable des achats durable), ainsi que le directeur d'achats chez Paris 2024)	COJO (Directrice de projet du bureau exécutif) et le collectif EITC (qui a contribué à la reprise économique de la région de Tohoku
Rendables	Non	Focus Rio 2016	Focus Tokyo 2020
Articles	1	2 et 3	4

Source : élaboré par l'auteur

Des événements sont également organisés, thématique par thématique, pour accompagner ces acteurs, faciliter la rencontre avec des acheteurs, sensibiliser les parties prenantes. Trois événements courants se démarquent : Tournée ESS 2024 ; Feedbacks d'ESS 2024 ; Entreprendre 2024.

- Tournée ESS 2024 : Rencontre avec les entreprises d'une telle région. ESS 2024 s'associe aux réseaux et fédérations locales pour les informer des opportunités des Jeux ;
- Feedbacks d'ESS 2024 : Cycle d'événements mobilisant les acteurs de l'ESS et ceux de l'économie traditionnelle dans la perspective de répondre aux marchés pour initier de nouvelles manières de travailler.
- En partenariat avec le groupe BPCE, sponsor officiel des Jeux, ESS 2024 se mobilise pour « Entreprendre 2024 », dont l'objectif est d'informer et d'accompagner les entreprises ESS au sujet des opportunités économiques.

Avec Paris 2024 et la SOLIDEO, l'ESS 2024 organise des événements avec les potentiels fournisseurs des Jeux, comme ce fut le cas de la rencontre « Séquence Emploi et opportunités économiques par Paris 2024 », ciblée sur les TPE-PME et ESS, organisée au sein des Canaux le 28 janvier 2020 (photo ci-dessous) :

Photo 2 : Événement ESS 2024 à la Maison des Canaux

Crédits : auteur

Pour informer au mieux les acteurs de l'ESS, la plateforme a mis en place un site dédié et une newsletter hebdomadaire. De manière générale, la plateforme ESS 2024 permet aux acteurs de l'ESS de faire référencer leur structure des façons suivantes :

- Diffusion de nouvelles parutions d'appels d'offres ;
- Mise en relation avec des entreprises souhaitant constituer un consortium en vue de répondre à un appel d'offres ;
- Participation aux groupes de travail organisés pour élaborer les « Cahiers d'impact » produits sur des thématiques qui feront l'objet d'opportunités économiques dans le cadre des Jeux.

Afin de permettre à toutes les entreprises de se préparer à répondre aux marchés, former des groupements ou prendre le temps de constituer leur dossier, Paris 2024 a cartographié la nature de ses achats. Recensés au sein de 47 « familles d'achat », le COJO promet d'organiser des événements par thématique pour accompagner ces acteurs et faciliter la rencontre avec des acheteurs, qu'ils soient Paris 2014, d'autres acheteurs publics ou encore des sponsors et/ou grandes entreprises.

Figure 23 : Cartographie des achats de Paris 2024

Source : (Paris 2024, 2020c)

Portée par le MEDEF, la plateforme Entreprise 2024 est la porte d'entrée pour toutes les entreprises voulant s'informer sur les opportunités économiques liées à l'organisation des Jeux.
La plateforme ESS 2024 est exclusive pour les acteurs de l'ESS et celle-ci dirige les usagers vers les portails régionaux.

Maximilien est l'un des portails les plus utilisé dans le cadre des Jeux, vu que grande partie des épreuves auront lieu dans cette région. Il est utilisé pour les marchés publics franciliens, centralisant les offres et les demandes faites en Île-de-France. Son accès est gratuit et ouvert à toutes les entreprises. Les Jeux amèneront des opportunités économiques non négligeables outre celles de Paris 2024 et de la SOLIDEO.

3.1.5 Les politiques publiques de Paris 2024

Lors de la phase de candidature, la ville de Paris a élaboré le document « Les Jeux Olympiques et Paralympiques, accélérateurs des politiques publiques ». Le document mentionne les atouts de Paris comme grande destination touristique privilégiée pour accueillir les visiteurs du monde entier. Selon le document, les événements réalisés dans la ville, qu'ils soient sportifs (l'UEFA Euro 2016, championnats de handball 2017 ou la Ryder Cup) ou la Conférence des parties (COP21) des Nations Unies sur le changement climatique, incitent à l'excellence, l'exemplarité et encouragent à adopter des meilleures pratiques, respectant les standards internationaux.

Aligné sur les dossiers soumis auprès du CIO, le document de la phase de candidature mentionne les engagements de l'Agenda 2020, le besoin d'avoir un héritage au cœur des Jeux et le concept de « *compacité* » et les valeurs olympiques. A cet égard, la ville a proposé préalablement 43 mesures, dont l'objectif est « *d'accélérer, amplifier et déployer des initiatives existantes, et d'en créer de nouvelle*s » (p.5).

Tableau 10 : Vision globale des politiques publiques lors de la phase de candidature

Axe	*Ville Candidate (2016)*	*Mesures*
1	Paris ville sportive	10
2	Paris éducatif et citoyen	10
3	Paris durable et résilient	8
4	Paris métropolitain	7
5	Paris attractif et innovant	8
	Total	43

Source : (Mairie de Paris, 2016)

Les mesures de la phase de candidature ont été élaborées grâce à une mobilisation des adjoints et des directions de la ville et de différentes consultations. Suite à l'annonce officielle, une grande mobilisation a créé les mesures définitives : 60 réunions, 8 grands événements thématiques entre mars et décembre 2018, 1 200 idées et projets recueillis.

Bien que la Mairie ait annoncé que pour la première fois dans l'Histoire des Jeux qu'une ville s'était dotée des mesures en amont (2016), peu de ces idées ont été gardées pour le nouveau document « Transformations Olympiques », considéré comme le plan Héritage des Jeux pour Paris. Les 23 nouvelles mesures sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

Figure 24 : Les Politiques Publiques du plan Transformations Olympiques

Transformations Olympiques
Paris plus belle
1. l'Arena II, renouveau de la Porte de la Chapelle
2. faire tomber les frontières entre Paris et la Seine-Saint-Denis
3. nouveau quartier Tour Eiffel, un poumon vert pour paris
4. une expérience de visite 100% fluide au bénéfice des touristes comme des habitants
5. les Jeux, accélérateurs d'emploi pour 50 000 parisiens
Paris plus civique
6. mettre fin au décrochage scolaire grâce au sport
7. programme 100 000 volontaires engagés pour paris
8. une génération formée aux gestes qui sauvent
9. Paris - Seine-Saint-Denis : l'Olympiade Culturelle des quartiers populaires
Paris plus durable
10. alimentation locale : une ceinture maraîchère aux portes de paris
11. le périphérique transformé au service de la transition écologique
12. Paris une ville sans plastique jetable d'ici 2024
13. se baigner dans la seine en 2024 et au-delà
Paris plus juste
14. 2024 : l'économie sociale et solidaire change d'échelle
15. des quartiers pilotes 100% accessibles
16. les femmes à la conquête de l'espace public
Paris plus sportive
17. création des jeux sportifs scolaires
18. une offre sportive enrichie pour se (re)mettre au sport
19. 1 nouvel équipement sportif par arrondissement, 2 parcours sportifs, 4 centres sportifs rénovés
20. big data, buvettes et formations des BENEVOLES : des clubs transformés par les jeux

Source : adapté de (Ville de Paris, 2019b)
Lecture : 5 grandes catégories (indiquées en gris) et ses mesures. Exemple : la mesure « L'Arena II, renouveau de la Porte de la Chapelle » fait partie de la catégorie « Paris plus belle »

D'après le programme « Transformation Olympiques » (Ville de Paris, 2019a), le cadre stratégique pourra être adapté, intégrant les projets et les initiatives concourant. Ainsi, cette souplesse permettra d'« *adapter, d'amender et d'améliorer notre programme en fonction de la vie des projets et de leurs effets concrets* » (p.13). Pour ce faire, le document indique que sera adoptée « *une méthode d'évaluation objective et pragmatique, visant à garantir la plus grande efficacité dans l'entreprise de nos actions* » (p.13).

De plus, « *cette approche se revêtira d'un caractère systématique et permanent - avant, pendant, après - afin d'identifier les initiatives dont l'efficacité est avérée, de vérifier les conditions de mise en œuvre et les potentialités de déploiement à grande échelle, d'évaluer l'impact des actions engagées, et enfin d'apporter les adaptations pertinentes pour assurer l'atteinte des objectifs* ». La dernière initiative par rapport à

l'évaluation consiste à la formation d'un Comité Scientifique, rassemblant des universitaires, des chercheurs, des experts, des acteurs reconnus, des services de la Ville et des partenaires.

Dans la version 2019, chaque mesure est présentée selon un cadre fixe, qui comprend l'objectif, l'ambition, comment y parvenir et l'effet Jeux, comme illustre la figure ci-dessous. Cette mesure centrée vers l'ESS est analysée dans le chapitre suivant.

Figure 25 : La mesure « 2024 : l'économie sociale et solidaire change d'échelle »

2024 : L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE CHANGE D'ÉCHELLE

CONTEXTE

La Ville de Paris a voulu accueillir les Jeux Olympiques et Paralympiques pour transformer durablement la ville et améliorer la qualité de vie des Parisiens. Les 5 prochaines années doivent notamment permettre d'accélérer les transitions de la ville pour l'inclusion, l'emploi local et la lutte contre le dérèglement climatique.

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) répond à ces 3 enjeux et la Ville a donné sens à cette ambition en s'engageant avec Paris 2024, les Canaux et le Yunus Center sur une charte sociale pour le développement de l'ESS et l'emploi des personnes les plus fragiles.

Cet engagement va désormais s'accompagner d'outils concrets permettant de mettre en contact les acteurs de l'ESS et les donneurs d'ordre publics, de structurer et d'accompagner des filières d'ESS pour participer aux réponses aux appels d'offres et ainsi pouvoir gagner les marchés publics des Jeux Olympiques et Paralympiques. C'est le sens d'ESS 2024.

L'AMBITION DE LA VILLE

Faire de l'Économie Sociale et Solidaire une alternative prépondérante dans l'économie parisienne.

L'EFFET JEUX

La Charte Sociale : 25 % des marchés lancés par les Jeux réservés aux TPE/PME et structures de l'ESS locales et 10 % des heures de travail réservées à des personnes en insertion professionnelle offrent à ce secteur une occasion historique de se structurer.

COMMENT Y PARVENIR ?

- **IMPOSER DANS LA COMMANDE PUBLIQUE** les solutions socialement et écologiquement innovantes sur 18 sujets stratégiques de la préparation des Jeux : gestion des déchets, énergies renouvelables, agriculture urbaine, restauration durable, accessibilité, etc.
- **CRÉER UNE PLATEFORME ET LES MEET-UP POUR PRÉPARER ET ORGANISER LES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE** en amont de la commande publique.
- **FAIRE DES CANAUX L'INCUBATEUR** des projets économiques ayant un impact social et écologique sur Paris.

QU'EST-CE QUE L'ESS ?

L'Économie Sociale et Solidaire rassemble les associations, les coopératives, les mutuelles ou les fondations dont les principes sont : la gouvernance démocratique, la libre adhésion, l'individu qui prime sur la recherche de profits, des bénéfices reversés à l'organisation sans actionnariat.

Les structures de l'ESS se positionnent sur les secteurs de l'environnement, de la consommation responsable, de l'agriculture biologique, des énergies renouvelables, de la finance solidaire ou du recyclage.

ESS 2024

La Ville de Paris a souhaité la création de la plateforme solidaire ESS 2024 portée par les Canaux et le Centre Yunus. ESS 2024 est un outil opérationnel d'information, de mobilisation et d'accompagnement des acteurs de l'ESS pour réussir les premiers Jeux inclusifs et solidaires de l'histoire de l'Olympisme.

Source : (Ville de Paris, 2019b)

En profitant du lancement officiel des travaux du Village Olympique et Paralympique, en Seine-Saint-Denis, en novembre 2019, le Projet d'Héritage de l'État français pour les JOP 204 fut introduit par Edouard Philippe, le premier ministre en 2019, en présence de Roxana Maracineanu, ministre des Sports, et de Tony Estanguet, président du COJO.

Un ensemble de 170 mesures (voir tableau ci-dessous), divisées en 6 grands groupes, fut présenté comme « *véritable levier de transformation durable pour le territoire et le quotidien des Français* » (Gouvernement de France, 2019). Afin de déployer les politiques sur l'ensemble du territoire, chaque ministère se chargera de mettre en place ces mesures.

Figure 26 : Les politiques publiques du Gouvernement français

Politiques Publiques du Gouvernement français
Favoriser les pratiques sportives des Français
1. Le déploiement du Plan Aisance Aquatique
2. L'accroissement de l'offre sportive à l'école
3. Le lancement d'une campagne de communication pour promouvoir l'activité physique et sportive
4. L'amélioration de l'offre sportive destinée aux personnes en situation de handicap
5. Le développement de l'activité physique adaptée
6. La promotion du sport en entreprise
Rayonner dans le monde à travers l'innovation et la culture
7. La mise en place d'une billetterie interconnectée pour faciliter le séjour des touristes
8. La promotion des entreprises de la filière du sport français à l'international
9. Ambition culturelle 2024 : 24 acteurs culturels mobilisés pour les Jeux
Accélérer la transition écologique
10. L'innovation au service de l'ambition environnementale des Jeux
11. La généralisation de la Charte des 15 engagements éco-responsables des événements sportifs
12. Le déploiement du Plan Vélo
Nourrir les ambitions olympiques
13. Le lancement d'un programme prioritaire de recherche pour la haute performance sportive
Construire les infrastructures de demain
14. Les Jeux au service de l'aménagement du territoire
Engager la population autour des Jeux
15. La structuration des deux filières d'activités de la sécurité privée et des grands événements
16. La création d'un label « égalité femmes -hommes » pour Paris 2024 16 La création d'emplois durables et l'insertion de publics en difficulté grâce aux Jeux
17. L'ouverture d'une agence en ligne Pôle Emploi 2024 pour faciliter les recrutements liés aux Jeux
18. Le développement du bénévolat des personnes en situation de handicap dans les grands événements sportifs
19. Tous engagés pour les Jeux

Source : (Comité interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques, 2019)

Selon le document, le Gouvernement s'engage à veiller à la qualité de la mise en œuvre du projet en réalisant un suivi renforcé au niveau interministériel, en se permettant d'affiner et d'éventuellement remanier le plan selon les retours.

3.2 Les études de cas olympiques et paralympiques

L'objectif de cette section est de présenter deux études de cas qui représentent de précieuses sources de comparaison avec la plateforme ESS 2024 afin d'apporter davantage des réponses à la question centrale de cette évaluation : De quelle façon l'expérience des éditions olympiques précédentes peuvent-elles apporter des connaissances pour contribuer à amélioration de la plateforme ESS 2024 à temps pour les Jeux de 2024 ?

Il a été déjà évoqué dans la méthodologie les choix des études des cas et la raison pour laquelle la plateforme utilisée au Japon n'est pas comparée à celles utilisées lors de Londres 2012 et Rio 2016.

Afin d'établir une analyse fondée sur des critère plausibles, une étude de Pitarelli and Monnier (2002) sur l'évaluation de deux programmes en Suisse représente une source d'inspiration pour mener le benchmark des plateformes de Londres 2012 et Rio 2016, dans cette section. Lors de l'étude de Pitarelli and Monnier (2002), le benchmarking[26] a été utilisé comme un outil d'évaluation au même titre que d'autres instruments comme les interviews, les enquêtes, etc. Cependant, les auteurs ont remarqué à la fin du processus qu'il a servi à renforcer les retombées de l'évaluation dans le cadre du management, même si pour l'évaluation *per se* il n'a pas été très efficace. Ainsi, selon les auteurs, l'outil a permis de traduire les bonnes pratiques des cas étudiés, en fournissant des recommandations à la fois stratégiques et politiques aux gestionnaires des programmes en question.

Dans le cadre de cette évaluation intermédiaire, les critères employés par Pitarelli and Monnier (2002) pour mener l'analyse comparative seront adaptés pour guider la présentation des plateformes, en prenant compte 1. la conception du programme, 2. la mise en œuvre, 3. l'accompagnement et 5. les résultats.

3.2.1 Londres 2012 : CompeteFor

En 2012, Londres est devenue la première ville à accueillir les Jeux modernes à trois reprises, après avoir accueilli l'événement en 1908 et en 1948. Choisie en 2005 comme ville hôte, battant Paris lors d'une élection serrée. Londres lance au début de 2008 le système *CompeteFor Electronic Brokerage Service* (CompeteFor). Une série d'acteurs ont était responsable pour la mise en œuvre du système, à savoir :

- Direction : dirigé par *London Business Network* (LBN) et *London Development Agency* (LDA) au nom de toutes les Agences de Développement Régional (*Regional Development Agencies*, en anglais) ;

[26] *Pour Pitarelli and Monnier (2002), le benchmarking consiste à faire des comparaisons entre le processus utilisé dans deux organisations pour en tirer des leçons, le but étant de fixer des nouveaux objectifs.*

- Soutien : *Olympic Delivery Authority* (ODA) et Comité d'organisation de Londres 2012 (*London 2012 Organising Committee*, LOCOG), les deux principales organisations responsables pour la livraison des Jeux ;
- Création et accompagnement : BIP Solutions[27].

Principal mécanisme de diffusion et de pérennisation des avantages des contrats des Jeux 2012 à travers le Royaume-Uni, CompeteFor proposait des services de courtage électronique gratuits, ce qui permettait aux entreprises de se référencer pour les contrats de la chaîne d'approvisionnement de Londres 2012, garantissant la transparence et la disponibilité des opportunités commerciales ainsi que la diversité des entreprises contribuant à la réalisation des Jeux (Gifford and Thornton, 2013).

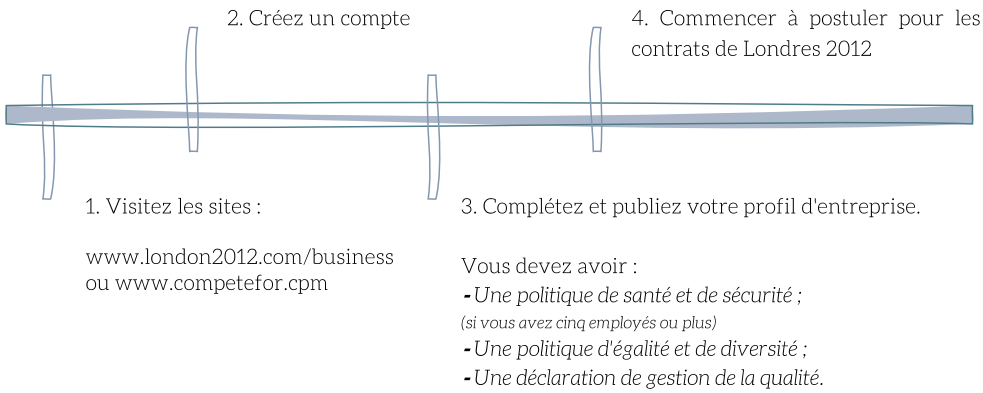
En effet, le système a servi d'intermédiaire entre les fournisseurs potentiels et les acheteurs, en reliant les entreprises aux services de soutien existants, les aidant à devenir mieux placés pour rivaliser avec les opportunités de marché, qui ne se limitaient pas qu'aux deux principales organisations responsables des Jeux (ODA et LOGOG). De façon indirecte, le système a également offert d'autres opportunités en raison de l'implication lors du processus d'approvisionnement des Jeux, comme par exemple l'adéquation aux normes de durabilité, le développement des compétences du personnel et la création des partenariats commerciaux (Chen, 2012).

Dans le cadre de Londres 2012, 166 388 entreprises ont été enregistrées sur le système, qui a également été utilisé par d'autres clients du secteur public, comme Transport for London, le Metropolitan Police *Service* et *Crossrail* (Gifford and Thornton, 2013). Pendant la préparation des Jeux, les entreprises non britanniques pouvaient s'inscrire sur CompeteFor, toutefois, les services d'accompagnements locaux n'étaient pas ciblés pour ces entreprises. Par conséquent, d'autres agences comme par exemple *UK Trade & Investment* (UKTI) se sont concentrées pour convertir les intérêts étrangers dans les contrats des Jeux en un potentiel investissement plus large (Gifford and Thornton, 2013). Ainsi, 520 entreprises internationales ont été conseillées par l'UKTI après leur enregistrement.

Une série d'événements d'affaires a été réalisée dans tout le Royaume-Uni pour promouvoir la prise de conscience des opportunités. Organisés et livrés par chaque région, ces événements voulaient maximiser l'inscription d'un grand nombre d'entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), les encourageant à s'enregistrer et à procéder à la publication de leur profil sur CompeteFor. Ci-dessous, les étapes fondamentales d'inscription sur CompeteFor :

[27] *Selon le site de l'entreprise, BIP Solutions est une entreprise familiale créée en 1984 qui a été responsable pour la création du système ainsi que pour la formation d'engagement de la team d'acheteurs (Buyer Engagement Team, en anglais). Actuellement, l'entreprise dispose d'une équipe chargée de la continuité de la plateforme. Source : https://www.bipsolutions.com/our-clients/*

Figure 27 : Les étape d'inscription sur CompeteFor



Source : adapté et traduit de (London Business Network, 2009; Think London, 2019)

- Contexte de la création de CompeteFor

En février 2006, quelques mois après avoir été nommé pour accueillir les JOP, le « Comité du développement économique, de la culture, du sport et du tourisme »[28] de l'Assemblée de Londres a préparé un document demandant d'inclure les petites et moyennes entreprises dans les opportunités liées aux Jeux.

Si l'accent a été mis sur le concept de l'héritage lors de la phase de candidature pour créer des avantages de toutes sortes, y compris économiques, c'était au Comité de veiller à ce que cette promesse devienne réalité, en garantissant que les petites et moyennes entreprises ne soient pas négligées (London Assembly, 2006). En effet, sur le dossier de candidature londonien contenait la promesse que « Tous les secteurs de l'économie tireront profit de l'organisation des Jeux Olympiques » (London 2012 Candidate City 2005, p.25).

Le Comité a établi 5 recommandations pour le Maire de Londres, synthétisées ci-dessous :

Tableau 11 : Les recommandations pour la création de CompeteFor

N°	Recommandations
1	Que la London Development Agency soutienne des forums d'affaires et la création d'un site offrant une « vitrine unique » des Jeux.
2	Publication d'un programme détaillé pour la livraison des Jeux Olympiques de Londres 2012 dès qu'il aura été convenu auprès du CIO.
3	Que l'ODA (Olympic Delivery Authority) introduise une « marque Olympique » pour les petites et moyennes entreprises afin de leur permettre de se pré-qualifier pour la stratégie d'achat des Jeux. La London Development Agency (LDA), en collaboration avec les organisateurs des Jeux, devra mettre en place des programmes de formation dédiés à aider les entreprises à atteindre la pré-qualification requise.
4	L'ODA et le COJO de Londres devront publier des objectifs pour l'implication des petites entreprises londoniennes dans la chaîne d'approvisionnement. Cela devra s'appliquer aux

[28] *Acronyme original en anglais : « The Economic Development, Culture, Sport and Tourism Committee »*

	entreprises appartenant à des personnes de couleur et à des minorités ethniques ainsi qu'aux entreprises dirigées par des femmes et des personnes handicapées. À partir de janvier 2007, ces objectifs devront être régulièrement diffusés et étudiés.
5	Utilisation de la position du maire au sein du Conseil Olympique pour s'assurer que l'implication des petites entreprises londoniennes soit reconnue par toutes les parties prenantes comme l'un des objectifs clés du succès des Jeux de Londres.

Source : adapté de (London Assembly, 2006)

Au-delà des recommandations pour un système qui tiendrait compte de la promesse du dossier de candidature, le document de l'Assemblée contenait des exemples d'initiatives inclusives, principalement pour les PME, d'autres manifestations sportives, telles que les Jeux de Sydney 2000 et les Jeux du Commonwealth Manchester 2002. Même si le document ne mentionne pas d'échanges entre les membres de l'Assemblée et les organisateurs de ces manifestations, le potentiel de ce genre d'opportunité était connu.

- Gestion et résultats de CompeteFOR

D'après l'International Olympic Committee (2012), environ 98% des 7 milliards de livres sterling de contrats ont été destinés à des entreprises basées au Royaume-Uni, dont deux tiers étaient des petites ou moyennes entreprises. De la part du COJO, environ 94% des contrats d'un montant de 1 milliard de livres sterling ont été remportés par les entreprises britanniques.

Suite à l'expérience à Londres, des entreprises britanniques ont pu contribuer à l'organisation d'autres manifestations sportives. À titre illustratif, *Aecom UK* a remporté un concours international pour travailler sur le plan directeur du Parc Olympique de Rio 2016, *Populous* a conçu le stade pour Sotchi 2014 et un certain nombre d'entreprises britanniques ont remporté environ 600 millions de livres sterling de contrats pour la Coupe du Monde de football au Qatar, en 2022 (International Olympic Committee, 2012).

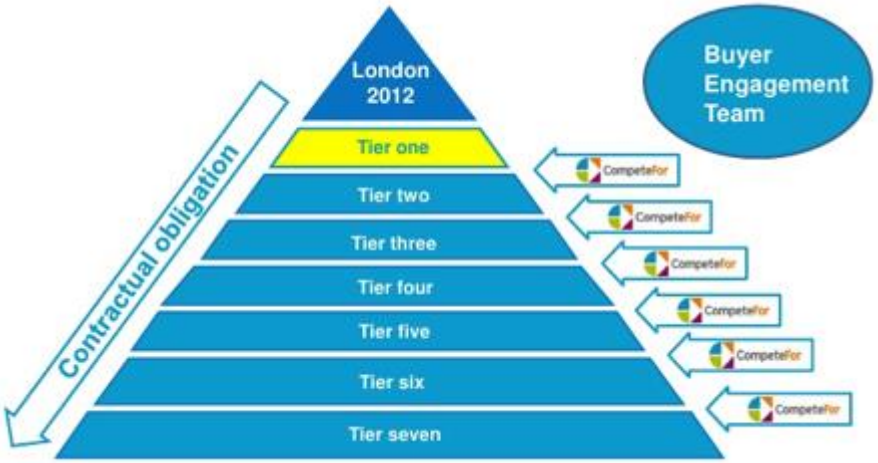
Comme il a déjà été évoqué précédemment, les organisateurs londoniens se sont engagés à effectuer une méta-évaluation de l'événement pour la première fois dans l'histoire des Jeux, dont un des rapports a été diffusé en Juillet 2013. Bien qu'il existe des articles qui remettent en question la qualité des évaluations menées, la transparence et l'accès à ces données démontrent déjà une avancée significative.

Lors du lancement de CompeteFor, les contrats pour la chaîne d'approvisionnement avaient déjà débuté en 2005, bien que timidement. Le profil des contrats liés aux Jeux et la pression pour livrer les équipements en respectant les délais sont deux facteurs qui ont découragé les acheteurs de l'ODA et du LOCOG à utiliser le système plus largement, selon le rapport de 2013 de la méta-évaluation. Dans les premières années d'utilisation de CompeteFor (entre la période 2007/08 et 2009/10), une équipe de BIP a été en charge de l'engagement des acheteurs (Buyer Engagement Team, en anglais) pour soutenir et encourager les acheteurs potentiels à publier des opportunités de contrat sur CompeteFor, toutefois, les résultats n'ont pas été satisfaisants. CompeteFor a ciblé environ 20% des contrats de la chaîne d'approvisionnement de Londres 2012.

Comme prévu par l'Assemblé de Londres en 2006 (London Assembly, 2006), une clause contractuelle exigeait que toutes les offres principales soient annoncées via CompeteFor. Néanmoins, selon le rapport post-Jeux Gifford and Thornton (2013), cela n'a pas été respectée sur les principaux contrats de construction. Pour respecter une clause contractuelle, un nombre plus grand de contrats niveau 1 (tier 1)

ont été diffusés via le système. La figure ci-dessous illustre les niveaux de contrat (du niveau 1 jusqu'au niveau 7) :

Figure 28 : La chaîne d'approvisionnement de Londres 2012



Source : (Think London, 2019)

Lecture : Obligation contractuelle pour que tous les contrats soient disponibles sur CompeteFor

Comme l'a noté Chen (2012), la valeur totale des contrats de CompeteFor n'a pas été divulguée. Dans le rapport ex-post, toutefois, seules les données relatives aux enregistrements sur la plateforme selon la région sont présentées (figure ci-dessous) :

Graphique 9 : Localisation des entreprises enregistrées

Source : (Gifford and Thornton, 2013)

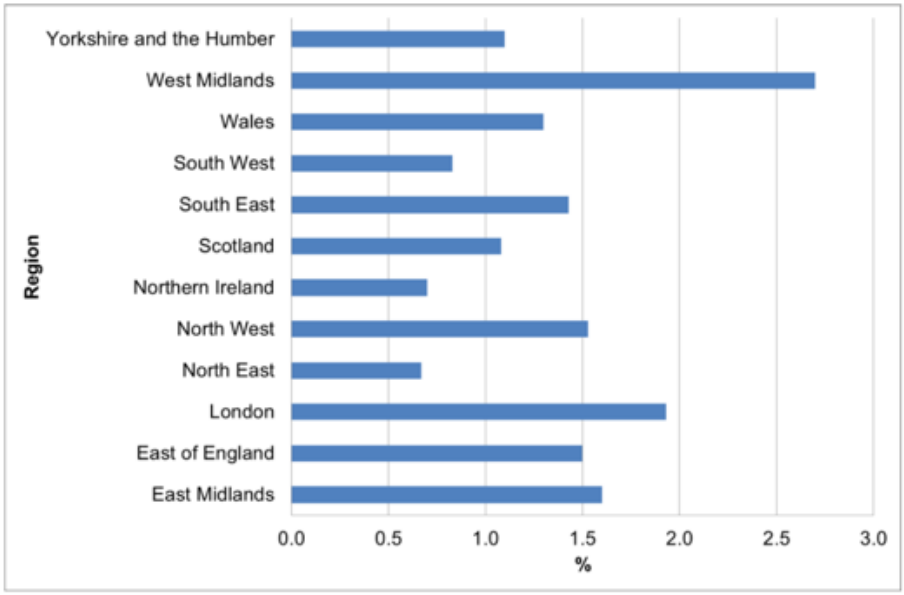
Comme le montre la figure ci-dessus, la région de Londres eut la plus forte proportion d'entreprises enregistrées (près de 30% de toutes les entreprises enregistrées sur CompeteFor). Ensuite, la deuxième

région la plus représentée fut le sud-est de l'Angleterre (South East of England) (16% de toutes les entreprises enregistrées).

Selon un rapport interne de CompeteFor mentionné lors de l'évaluation ex-post (Gifford and Thornton, 2013) p.86, la concentration des enregistrements à Londres est en cohérence avec les conclusions des entretiens menés avec les parties prenantes. Celles-ci ont signalé qu'un effort initial a été fait au début de l'utilisation du système pour encourager les entreprises en dehors de la capitale, mais qu'au fur et à mesure que les bureaux responsables pour la promotion du système dans les régions ont été fermés, l'enregistrement a drastiquement diminué. Par conséquent, il fut plus difficile de maintenir la diversité régionale

La méta-évaluation partage quelques indicateurs de CompeteFor, comme les données par rapport à la proportion d'entreprises enregistrées par region ayant obtenu des contrats (graphique ci-dessous). Bien que le graphique démontre qu'il y ait eu des entreprises de toutes les régions du Royaume, y compris l'Écosse, l'Irlande du Nord et le Pays de Galles, la participation fut extrêmement faible (moyenne globale fut de 1,3%).

Graphique 10 : Entreprises par région ayant obtenu des contrats sur CompeteFor



Source : (Gifford and Thornton, 2013)

La région de West Midlands a formé un groupe de travail pour les Jeux au début de l'année 2006, ce qui peut être l'une des raisons pour expliquer le plus remarquable nombre parmi les régions britanniques (2,7 %). Adhérant à un objectif commercial ambitieux, plus de 70 séminaires, ateliers et autres briefings en lien avec les Jeux ont été organisés dans la région pour soutenir les entreprises dans le processus de candidature. À Londres, deuxième région qui a profité des contrats signés (1,9%), les causes de la réussite ont été attribuées à la reconnaissance précoce de mise en place des structures pour soutenir l'organisation.

La conclusion de la méta-évaluation est que CompeteFor n'a pas généré d'avantages supplémentaires pour l'économie britannique, car les contrats attribués lors des Jeux auraient dû être destinés à d'autres entreprises en son absence (Gifford and Thornton, 2013). D'ailleurs, l'objectif central du système était plutôt de répartir équitablement les revenus générés en fonction de l'organisation des Jeux.

3.2.2 Rio 2016 : Sebrae sur le podium

Rio 2016 entre dans l'histoire du Mouvement Olympique comme les premiers Jeux Olympiques et Paralympiques organisés en Amérique du Sud. Bien que les organisateurs aient structuré le programme des achats afin de préparer et développer les marchés en 2011, majoritairement l'exécution des contrats et leurs déploiements ont gagné en ampleur en 2013 et se sont poursuivis jusqu'à la fin des Jeux Paralympiques (ESS 2024, 2019).

Deux accords de coopération sont signés par le Comité Rio 20216 pour préparer les marchés, permettant aux potentiels fournisseurs d'être en mesure de répondre aux offres de Rio 2016. Pour solliciter la participation des grands groupes, un premier accord fut signé avec la Confédération Nationale des Industries (CNI). Ayant comme objectif de développer des actions stratégiques et opérationnelles pour l'accès des micro et petites entreprises (PME) aux opportunités commerciales, en juillet 2013 le COJO a signé un autre accord de coopération avec le « Service brésilien de soutien aux micro et petites entreprises » (Sebrae)[29] pour réaliser le projet « Sebrae sur le podium ».

Figure 29 : Annonce (en portugais) du projet Sebrae sur le podium[30]

Source : (Sebrae, 2016)

- Contexte de la création de Sebrae sur le podium

Pour profiter des opportunités générées par les Jeux, une équipe Sebrae a effectué une visite lors des Jeux Olympiques de Londres 2012 avec une délégation de petits entrepreneurs dans le secteur de la production événementielle, de la gastronomie et du tourisme. Cette visite technique visait à comprendre la réelle dimension des Jeux pour les micro et petites entreprises. De retour au Brésil, la conception du programme Sebrae sur le Podium a été réalisée conjointement par Sebrae et le Comité d'Organisation Rio 2016, avec un net intérêt du Sebrae qui a complétement financé le projet.

[29] *Créé en 1972, le Sebrae est une entité privée à but non lucratif dont la mission est de promouvoir le développement durable et compétitif des micro et petites entreprises. Au cours des années, l'organisation est devenue un service majeur en termes d'appui et de développement pour les petites entreprises au Brésil (Sebrae, 2018). Le Sebrae est d'ailleurs un partenaire professionnel du master STeDe.*

[30] *La principale question de l'annonce était « Avez-vous déjà imaginé faire partie du plus grand événement sportif de la planète ? », traduction de l'auteur.*

- Gestion de Sebrae sur le podium

Coordonné par l'unité Sebrae de la ville de Rio de Janeiro, l'objectif principal du projet Sebrae sur le podium consistait à identifier les potentiels fournisseurs, contribuant ainsi à favoriser les chaînes productives nationales par les achats directs ou indirects (sous-traitance) de Rio 2016.

D'abord, la première étape de l'accréditation des fournisseurs consistait à sensibiliser les fournisseurs potentiels à propos des opportunités des Jeux. Pour ce faire, le Sebrae a élaboré un plan de communication à l'échelle nationale brésilienne (comme l'exemple de l'annonce ci-dessus), mais principalement l'organisation s'est appuyée sur son large réseau au Brésil (plus de 700 centres) pour réaliser des rencontres présentielles stratégiques, encourageant l'adhésion au projet.

Ensuite, la deuxième étape du projet fut la réalisation d'un diagnostic des entreprises intéressées par un consultant Sebrae afin de signaler les opportunités d'amélioration et les points forts, en indiquant si nécessaire la démarche à suivre pour l'utilisation des services Sebrae, comme par exemple l'utilisation d'outils de gestions.

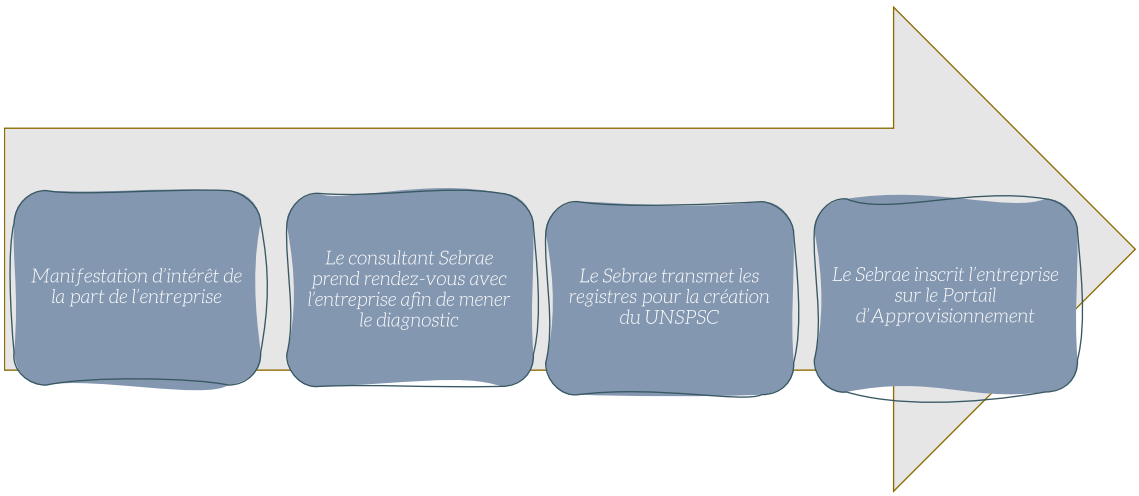
Le Sebrae a spécifiquement créé la plateforme « Gestion d'opportunités pour les petites entreprises » (GOPN) pour Rio 2016, servant à la fois comme un outil de Marketing de Produits et de Services ainsi qu'une façon de publier les offres directement aux fournisseurs potentiels. Toutefois, le principal défi pour la mise en place de la plateforme fut que micro et petites entreprises ne possédaient pas de classification des catégories de biens et services correspondant aux normes internationales, telle que la classification UNSPSC[31] proposée par les Nations Unies.

Vu que cette non-conformité posait problème pour l'identification de fournisseurs potentiels par le département d'achats du COJO, le Sebrae et Rio 2016 ont décidé de promouvoir des formations gratuites pour les classements de biens et services des fournisseurs en mesure d'obtenir des opportunités de marché. En effet, l'un des objectifs de l'étape de diagnostic servait justement à cette finalité.

Avant l'inscription sur le Portail d'Approvisionnement, la dernière étape de l'accréditation des fournisseurs fut la définition d'indicateurs. Étant donné que Rio 2016 avait mis en place un plan de développement durable basé sur 3 fondements : la planète, la population et la prospérité, les achats des biens et des services représentaient une partie importante pour accomplir ces objectifs. Pour cela, durant le diagnostic avec le consultant Sebrae, chaque entreprise devrait fixer des indicateurs. Seulement après la validation de ceux-ci, l'entreprise recevait des identifiants pour le Portail d'Approvisionnement de Rio, permettant ainsi de consulter les offres et de répondre aux appels disponibles. Le processus mis en place par le Sebrae peut être synthétisé dans la figure ci-dessous :

Figure 30 : Déroulement du projet Sebrae sur le podium

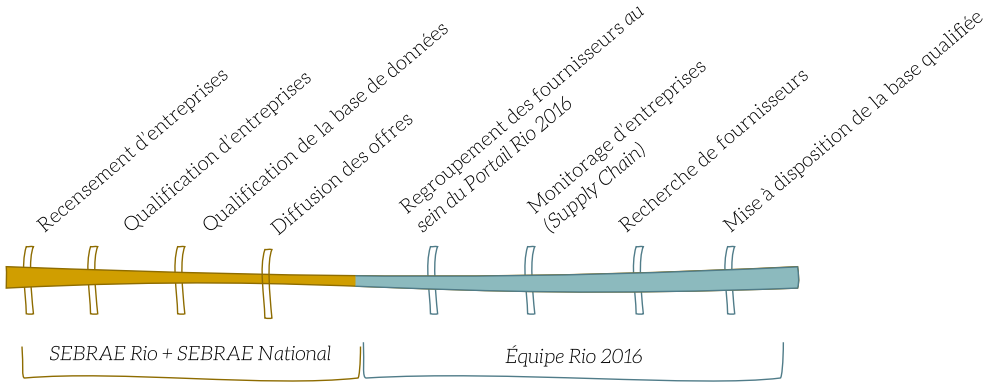
[31] *Lancé par le Programme des Nations Unies pour le développement en 1998, le United Nations Standard Products and Services Code (UNSPSC) est un système de codage ouvert, mondial et multisectoriel pour une classification efficace et précise des produits et services. Source : (UNSPSC, 2020)*



Source : (Sebrae, 2016)

Des rencontres d'affaires ont été organisées par plusieurs acteurs pour diffuser les offres de Rio 2016. Le Sebrae fut responsable d'informer et former les fournisseurs du projet Sebrae sur le podium pour en tirer profit de ces occasions, vu que c'était le moment où les fournisseurs pouvaient présenter leurs produits et services à des potentiels partenaires, qu'ils aient été moyennes et/ou grandes entreprises, en utilisant un modèle de présentation rapide et objective, toujours centrée sur les possibilités d'affaires. D'une façon simplifiée, les rôles du Sebrae et de Rio 2016 dans le cadre de l'enregistrement sont illustrés dans la figure ci-dessous :

Figure 31 : La Gouvernance du projet Sebrae sur le podium



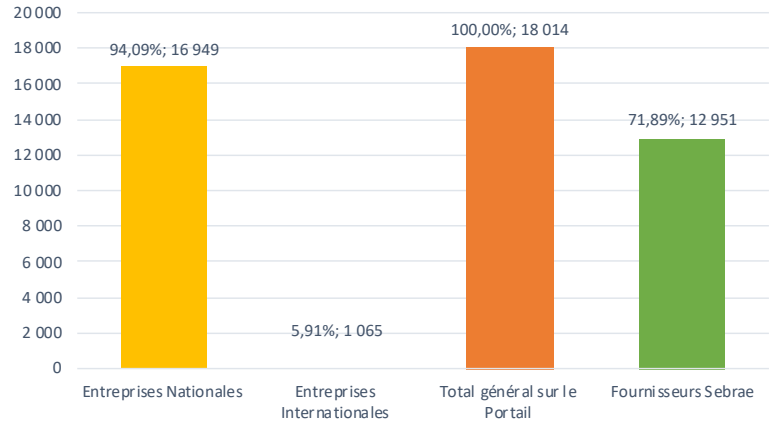
Source : adapté de (Sebrae, 2016)

Dans le contexte des micro et petites entreprises, le grand rôle joué par Sebrae dans la réalisation du projet a été de qualifier ces entreprises pour qu'elles soient inscrites sur le Portail d'Approvisionnement de Rio 2016. Par conséquent, les acheteurs du Comité d'Organisation avaient les informations nécessaires pour mener ses consultations et réunions techniques spécifiques. Par ailleurs, via la plateforme GOPN, le Sebrae était en mesure d'également diffuser les offres.

- Les résultats du projet

Sur le total des entreprises enregistrées sur le Portail d'Approvisionnement de Rio 2016 (18 014), 94,09% étaient brésiliennes, tandis que presque 6 % étaient internationales. Par rapport au total d'entreprises enregistrées, 71,89% correspondaient à des fournisseurs Sebrae.

*Graphique 11 : Registre de fournisseurs sur le Portail d'Approvisionnement**



Source : (Sebrae, 2016)
** période 2010 – août 2016*

De 2010 à août 2016 (période des Jeux Olympiques), 2 625 contrats ont été signés avec des micro et petites entreprises, 77,83 % correspondant à des contrats d'une valeur inférieure à R$ 100 000 (BRL), permettant ainsi d'élargir le marché au profit d'un plus grand nombre d'entreprises, mais en même temps a demandé davantage d'efforts administratifs, logistiques, juridiques et humains. Le tableau ci-dessous présent les types de vente des PME lors de Rio 2016.

*Tableau 12 : Types de vente sur le Portail d'Approvisionnement**

	Ventes		*Valeur (R$)*	
Type de vente	Nb. Absolu	%	Nb. Absolu	%
Contrats	582	22,17 %	346 248 907	88,86 %
Achats SPOTs**	2 043	77,83 %	43 386 277	11,14 %
Total	2 625	100 %	389 635 184	100 %

Source : (Sebrae, 2016)
**période 2010 - août 2016 ; ** inférieur à R$ 100 000*

En ce qui concerne les contrats obtenus par les PME, 93,08 % du total ont été réalisés dans la région sud-est du Brésil, où se localise la ville de Rio ainsi que d'autres villes importantes du pays, comme Sao Paulo (État de Sao Paulo) et Belo Horizonte (État de Minas Gerais). La région Sud a détenu 5,57% des achats et les 3 autres régions (nord, nord-est et centre-ouest) ont représenté moins de 1% chacune. Comme résultat des actions, 85% du budgets des achats de Rio 2016 ont été attribués à des entreprises brésiliennes (ESS 2024, 2019b). Pris isolément, l'État de Rio de Janeiro a représenté 77,71% des transactions, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

*Tableau 13 : Achats par États sur le Portail d'Approvisionnement**

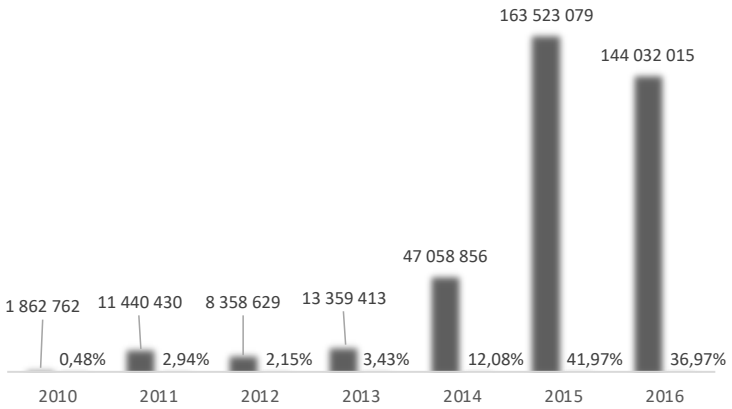
		Valeur par État		Valeur par Région	
Région	État	Nb. Absolu (R$)	%	Nb. Absolu (R$)	%
Centre-ouest	DF	256 479	0,07 %	256 479	0,07 %
Nord	AM	4 051 129	1,04 %	4 051 129	1,04 %
Nord-est	BA	943 673	0,24 %	954 173	0,24 %
	PA	10 500	0,00 %		
Sud	PR	1 830 448	0,47 %	21 687 987	5,57 %
	RS	3 687 854	0,95 %		
	SC	16 169 685	4,15 %		
Sud-est	ES	327 074	0,08 %	362 685 416	93,08 %
	MG	3 430 315	0,88 %		
	RJ	302 786 606	77,71 %		
	SP	56 141 421	14,41 %		
	Total	389 635 184	100 %	389 635 184	100 %

Source : (Sebrae, 2016)
**période 2010 – août 2016*

L'objectif initial de générer R$ 300 millions de revenus pour les PME grâce à des contrats en direct avec Rio 2016 a été dépassé : presque 390 millions ont été générés. Par ailleurs, le projet a été financé exclusivement par le Sebrae avec un investissement d'environ R$ 8,3 millions.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des achats du projet au cours des années (2010 – 2016). Bien que les données présentées soient d'une période avant même le lancement officiel du projet, il est remarquable notamment que les années 2014 (12 % du total des achats), 2015 (42 % du total des achats) et 2016 (37 % des achats) ont été les plus volumineux en termes de délivrances. Le partenariat entre le Sebrae et Rio 2016 de presque quatre ans s'est terminé en septembre 2016, après la réalisation des Jeux Paralympiques.

Graphique 12 : Évolution des achats du projet Sebrae sur le podium



Source : (Sebrae, 2016)

Par rapport aux indicateurs de durabilité établis par Rio 2016, il y a des progrès générés par l'accueil des JOP au Brésil. Si en 2013 il y avait 93 entreprises FSC[32] certifiées au Brésil, en 2016, parmi les 189 entreprises certifiées, 71 ont obtenu la certification grâce à Rio 2016. Un autre exemple de certification fut le programme « Passeport Vert » des Nations Unies pour l'environnement (UNEP), en lien avec le secteur du tourisme durable. Les entreprises qui ont signé l'accord ont pris des engagements pour le respect de la faune et flore locale, pratiques protectrices de l'environnement, recyclage de résidus, etc.

Pour les organisateurs, le Sebrae sur le podium a généré des avantages pour le Sebrae, les PME ayant participées au projet, le Comité Rio 2016, les certificateurs et les classificateurs (FSC, UNSPSC, etc.), ainsi que les futurs organisateurs des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Le Sebrae a participé activement au transfert de connaissances du projet pour les prochaines villes hôtes, ainsi que pour les villes candidates. Lors de Rio 2016, une délégation française faisant partie du GIP Paris 2024 a été en contact avec les responsables du projet Sebrae sur le podium. Les organisateurs brésiliens ont été invités à présenter le projet à Paris après l'attribution des Jeux. Une délégation d'environ 40 entrepreneurs a visité Rio, en 2017, après l'annonce. Lors d'une rencontre sur les apprentissages de Rio 2016 au siège d'ESS 2024, le Sebrae sur le podium a également été présenté pour les acteurs de l'ESS.

D'après un rapport interne du CIO (2017), les résultats identifiés par le Sebrae et le Comité Rio 2016 furent :

- Benchmark sur la participation des PME à des événements de grande envergure ;
- Qualification et formation des PME sur les exigences de durabilité de la chaîne d'approvisionnement de Rio 2016 ;
- Visibilité pour les PME classées comme fournisseurs potentiels lors de Rio 2016 ;
- Élargissement de leur participation au marché interne et une porte d'entrée vers l'extérieur ;
- Publication de 17 guides et manuels pour le marché brésilien sur les questions de durabilité ;
- Classification gratuite selon de la norme UNSPSC pour les PME ;
- Subvention de la certification FSC par le Sebrae. Les Jeux ont permis une augmentation de 40 % du nombre d'entreprises certifiées (ou en cours de certification) dans le pays ;
- Développement de la plateforme GOPN, qui a été spécifiquement créée pour Rio et reste encore utilisée par les partenaires du Sebrae, qu'ils soient au Brésil ou à l'étranger
- L'augmentation de l'estime de soi des PME comme reflet de la formation et du renforcement des capacités, certification de durabilité, montée en capacité à participer à un processus concurrentiel et à considérer leurs produits en termes d'exigences internationales.

[32] *La certification FSC (Forest Stewardship Council) est un outil, basé sur les exigences du marché, dont le but est de garantir que les produits en bois utilisés proviennent de ressources contrôlées et prélevées de manière responsable. Source : (FSC, 2020)*

4. Analyse

Le dernier chapitre de ce mémoire vise à analyser les politiques mobilisées vis-à-vis des Jeux Olympiques et Paralympiques. Pour atteindre cet objectif, cette section est divisée en deux parties : la première partie correspond à l'analyse des études de cas choisies (Londres et Rio de Janeiro) et la deuxième répond aux trois questions évaluatives choisies.

De quelle façon l'expérience des éditions olympiques précédentes peut apporter des connaissances pour contribuer à améliorer la plateforme ESS 2024 à temps pour les Jeux de 2024.

4.1 Analyse des études de cas : Londres 2012 et Rio 2016

Les critères pour présenter les résultats du benchmarking sont basés sur Pitarelli and Monnier (2002), qui ont été également utilisés pour présenter les études dans la partie précédente, à savoir : 1. la conception du programme, 2. la mise en œuvre, 3. l'accompagnement et 4. les résultats. Pour les auteurs, au-delà de repérer des actions qui ont réussi, l'outil sert à clarifier la logique du programme et à identifier les points forts et faible. Le tableau ci-dessous synthétise les points clés qui sont détaillés à la suite.

Tableau 14 : Synthèse de l'analyse CompeteFor et Sebrae sur le podium

Projet	CompeteFor	Sebrae sur le podium
Édition	Londres 2012	Rio 2016
Budget prévisionnel / final	4,8 Mds d'euros / 11,0 Mds d'euros	9,0 Mds d'euros / 16,5 Mds d'euros
Dépassement des coûts	129,17 %	83 %
Inspiration pour la création de la plateforme	Sidney 2020 (cité lors du rapport de l'Assemblé de Londres)	Londres 2012 (visite technique lors des Jeux)
Investissement pour la mise en œuvre	-	R$ 8 millions
Format de la création	Engagement politique structuré	Initiative Sebrae
Valeur des contrats signés pour la plateforme	-	R$ 380 millions
Entreprises enregistrées / entreprises ayant signées des contrats	166 388 / -	18 014 / 12 951
Période d'exécution	2008 – 2012 (5 ans)	2013 – 2016 (4 ans)
Mise en œuvre et accompagnement	Décentralisé (chaque région organisait ses actions)	Centralisé avec le soutien de la plateforme GOPN et de Rio 2016
Enregistrement	Une seule étape	Diagnostic Sebrae pour l'enregistrement sur le Portail de Rio
Évaluation	Réalisée, mais données insuffisantes	Non réalisée
Impact	Attribution de contrats hors Comité Organisateur grâces au système	Certifications 17 guides et manuels
Héritage	CompeteFor est en cours d'utilisation	La plateforme GOPN est en cours d'utilisation

Source : auteur

- La conception du projet

L'un des constats du document « Nouvelle Approche en termes d'héritage » est que le CIO apportait un soutien limité aux organisations locales, se concentrant principalement sur le programme transfert de connaissances. Dans le cadre de Londres 2012, un programme mobilisé pour les PME australiennes lors de Jeux de Sidney 2000 a inspiré les organisateurs britanniques, selon le rapport de l'Assemblée de Londres (2006). Même si le document ne mentionne pas d'échanges en personne, les opportunités inclusives pour les PME étaient connues.

Grâce à un entretien mené avec l'ancien coordinateur de Sebrae sur le podium, il a été possible d'avoir des détails sur une visite technique menée lors des Jeux Olympiques de Londres. Cette visite suit la même logique des actions du programme de transfert de connaissances du CIO. Organisée majoritairement par le Sebrae, le contact direct avec les PME anglaises a contribué à cartographier les opportunités et les points critiques pour l'idéalisation du projet brésilien.

Quelques années plus tard, lors de Rio 2016, Sebrae était l'organisation partageant des connaissances aux villes candidates pour les Jeux de 2024. La délégation française non seulement a été en contact avec le Sebrae, mais a également invité les personnes en charge de la plateforme pour partager ses expériences au siège du MEDEF, à Paris.

Dans le contexte des plateformes de la chaîne d'approvisionnement, les actions menées à partir des Jeux de Sidney ont inspiré les villes olympiques, ce qui peut être considéré comme un héritage. Au cours du processus de réalisation de ce mémoire, ces informations n'ont émergé qu'après d'intenses recherches et dans des documents assez techniques. La question qui se découle est comment est-il possible d'amplifier les éléments relatifs aux difficultés à impliquer les PME lors des Jeux précédents ? Il apparaît que d'abord une plus grande divulgation pourrait être bénéfique.

- Mise en œuvre

<u>Acteurs :</u>

L'un des premiers points à souligner par rapport à ce point de l'analyse concerne les acteurs impliqués. Dans le cas de Londres, il est à noter que l'Assemblée de Londres surveille que les promesses faites au moment de la candidature soient accomplies, établissant une série de recommandations (voir tableau 12).

London Business Network (jouant un rôle similaire à une Chambre de Commerce) était chargé de promouvoir le système, tandis que la London Development Agency était l'organisme gouvernemental pour promouvoir le système auprès d'autres agences de développement régional (RDA). Lors de la phase d'organisation des Jeux, ces agences régionales ont été fermées et cela a impacté l'adhésion au système. Le succès spécifique de la région West Midlands par rapport aux autres régions a été lié à une série d'efforts locaux visant les Jeux.

Peu mentionné dans les rapports post-événement, BIP Solution est l'entreprise a créé la plateforme et fut responsable de la mise en œuvre des programmes d'engagement des acheteurs de Londres 2012. BIP gère le système depuis sa mise en place.

Londres 2012 a inspiré le Sebrae à créer ce que serait la plateforme « Sebrae sur le podium », mais notamment avec une autre démarche. Le Sebrae est devenu l'entreprise qui a qualifié les PME à être

inscrite dans la chaîne d'approvisionnement du Comité Rio 2016. Elle devient un partenaire national clé pour le Comité à la fois pour être formatrice des entreprises et également pour diffuser les offres.

Il n'y a pas suffisamment de données sur Londres pour soulever des conclusions à propos du rôle effectué par les acteurs, mais dans le cadre de Rio il est évident que ce n'est pas le nombre de partenaires qui influencent le processus, mais l'efficacité et la coordination des actions entre ceux qui gèrent les projets auprès des entreprises et le Comité Organisateur.

La gestion du projet :

Lancé 5 ans avant la tenue des Jeux, CompeteFor est un système ouvert à toutes entreprises qui voulaient s'y faire référencer. D'ailleurs, pour l'ancien coordinateur Sebrae sur le podium qui a effectué une visite technique à Londres en 2012, l'un des facteurs qui a attiré son attention fut l'adhésion de nombreuses entreprises locales.

Dans le cadre des Jeux de Rio, le Sebrae a créé une plateforme 3 ans avant les Jeux avec l'objectif d'être à la fois un outil de marketing et un canal « de communication » pour diffuser les offres. Le diagnostic mené par le Sebrae fut l'étape majeure permettant aux PME de s'encadrer aux exigences de Rio 2016. Une fois les entreprises enregistrées dans le Portail d'approvisionnement, les acheteurs eux-mêmes pouvaient effectuer des recherches et cartographier les fournisseurs potentiels.

Le portail a facilité le contact entre les entreprises potentielles et les responsables de la chaîne d'approvisionnement, en établissant une sorte de « plateforme de dialogue virtuel ». Une fois établi ce lien, l'alignement des informations a été facilité, comme par exemple dans la diffusion des Guides stratégiques.

Comme le Sebrae disposait de plus de 700 centres au Brésil, le projet a été géré de manière centralisée depuis Rio, mais toujours comptant sur le soutien des autres unités de l'organisation, ce qui peut justifier que 72 % des entreprises ayant signées avaient participé au projet.

- Résultats

Un premier point à prendre en compte est que CompeteFor (plateforme ouverte) et la plateforme du Sebrae (exclusive pour les clients Sebrae) sont toujours utilisés. Les Jeux Olympiques et Paralympiques sont souvent cités comme le plus grand événement planétaire, ce qui implique le respect des plusieurs directives et règles internationales. Les plateformes étaient responsables de la gestion de la plupart des achats nécessaires au fonctionnement des Jeux. La continuité d'utilisation indique que les efforts pour les créer étaient valables. En plus, ces plateformes ont servi comme inspirations pour d'autres villes.

Les données officielles publiées de CompeteFor sont très réduites et n'apportaient pas une vision générale, la valeur globale des contrats générés via CompeteFor n'a pas été communiqué. La conclusion des évaluations menées à Londres indiquent que CompeteFor n'a pas généré d'avantages supplémentaires au niveau de l'économie britannique, car les contrats attribués lors des Jeux auraient dû être destinés à d'autres entreprises en son absence (Gifford et al., 2012).

L'analyse du projet porté par le Sebrae permet de comprendre d'une façon assez approfondie que les actions menées dans le cadre du projet ont suscité un « dialogue virtuel » entre le Sebrae, les acheteurs de Rio et les potentiels fournisseurs à travers la plateforme GOPN et le Portail d'Approvisionnement. Ce

dialogue est basé sur un accès démocratique à l'information et réel pour toutes les entreprises qui étaient intéressées aux offres.

Le fait que le projet Sebrae sur le podium ait dépassé de R$ 90 millions l'objectif initial fixé est une mise en évidence de la réussite des actions menées. Néanmoins, comme dans l'étude de (Hall and Reis, 2019), même s'il y a un discours dominant sur les transformations accomplies, une évaluation rigoureuse doit être faite pour la vraie compréhension des impacts et notamment son héritage (à long terme). Normalement les Jeux se déroulent à un moment où l'économie du pays est en plein essor en raison de l'événement, cependant c'est dans la période post-événement que les résultats (voire héritage) seront effectivement produits (Chappelet, 2016; Llorca, 2018).

4.2 Analyse Paris 2024

Cette partie présentera l'analyse centrée sur les politiques publiques de Paris 2024. La théorie du changement et le logigramme seront d'abord présentés pour faciliter la compréhension des réponses évaluatives.

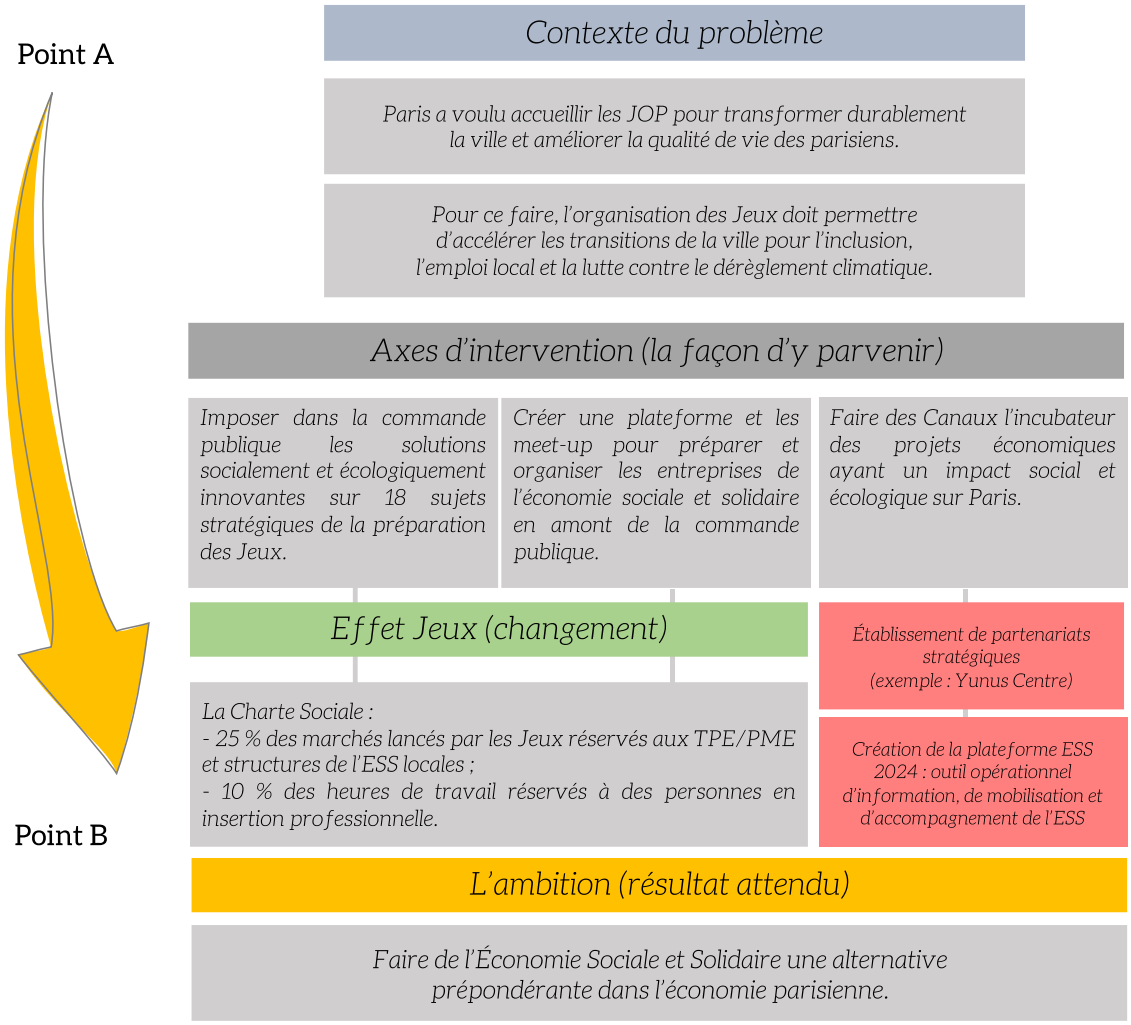
- La Théorie du Changement

La théorie du changement constitue l'ensemble des hypothèses, conditions et risques que l'intervention publique est susceptible de produire afin d'atteindre l'objectif global. Les éléments qui composent la mesure « 2024 : L'Économie Sociale et Solidaire Change d'échelle », contenue dans le plan « Transformations Olympiques » ont permis d'obtenir les informations nécessaires à l'élaboration de la théorie du changement. Chaque étape de la chaîne favorise l'aboutissement du plan, en sortant du point A (le contexte du problème) visant à atteindre le point B, ceci représentant l'objectif.

L'ambition de cette mesure est qu'à partir de 2024 l'ESS soit une « alternative prépondérante » dans l'économie parisienne. Pour y parvenir, le plan présente 3 leviers : 1. Imposer dans la commande publique des solutions socialement et écologiquement innovantes ; 2. Créer une plateforme et des *meet-up* pour préparer et organiser les entreprises de l'ESS en amont de la commande publique ; 3. faire des Canaux l'incubateur des projets économiques ayant un impact social et écologique sur Paris.

Les actions en accord avec la Charte Sociale (25% des marchés et 10% des heures de travail à l'insertion professionnelle) correspondent à l'«Effet Jeux » ; élément à la fois éphémère et catalyseur des changements, considéré par Chappelet (2016, p.118.) comme l'effet de levier généré par les Jeux grâce à des politiques publiques et des financements appropriés. Par conséquent, une fois l'événement terminé, les opportunités de cette manifestation spécifique ne seront plus disponibles.

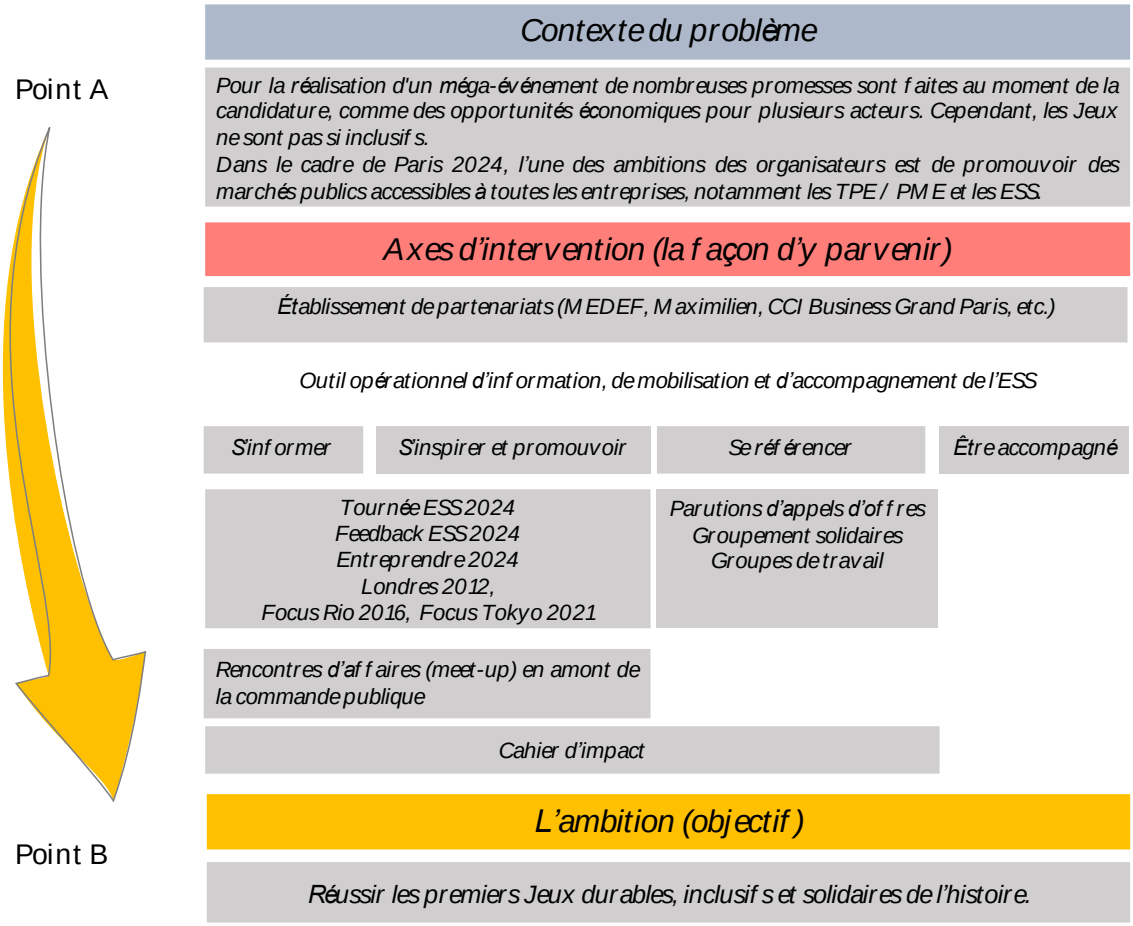
Figure 32 : Théorie du changement : « 2024 : L'ESS change d'échelle »



Source : (Ville de Paris, 2019a)

Figure 33 : Théorie du changement Paris 2024 et SOLIDEO

Figure 34 : Théorie du changement ESS 2024



- Le Logigramme

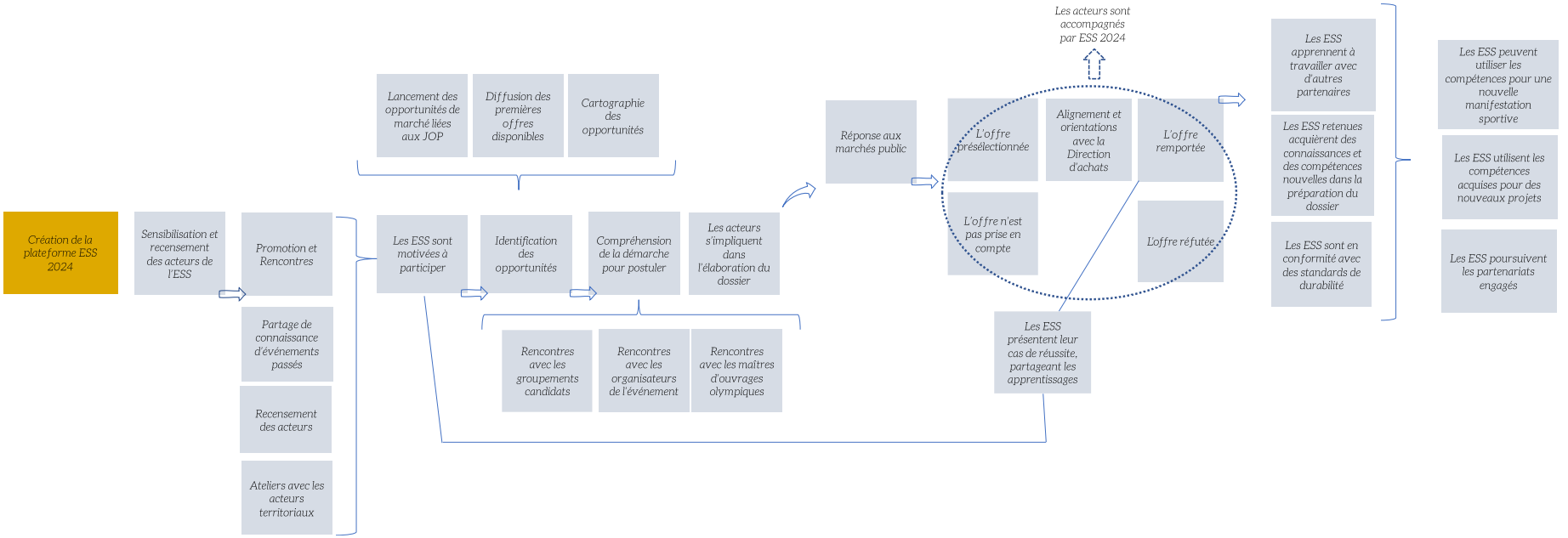
Le logigramme ci-dessous est le schéma de la théorie du changement concernant la plateforme ESS 2024, la mesure mobilisée vers l'Économie Sociale et Solidaire. Cette figure est la représentation détaillée des actions mises en œuvre par la plateforme ESS 2024.

Le point de départ d'un chemin parcouru par un acteur de l'ESS commence par la sensibilisation.

Au fur et à mesure que l'intérêt pour la plateforme grandit, il sera possible de connaître l'éventail des actions proposées par ESS 2024. Indépendamment si les acteurs auront une réponse positive ou non par rapport aux marchés, ESS 2024 surveillera les acteurs.

Le parcours idéal de ce logigramme se termine au moment où les acteurs idéalement « remportent l'offre ». Dans la dernière partie de l'outil, il est indiqué les bénéfices que les acteurs de l'ESS peuvent obtenir, comme par exemple : « les ESS poursuivent les partenariats engagés », sont indiqués.

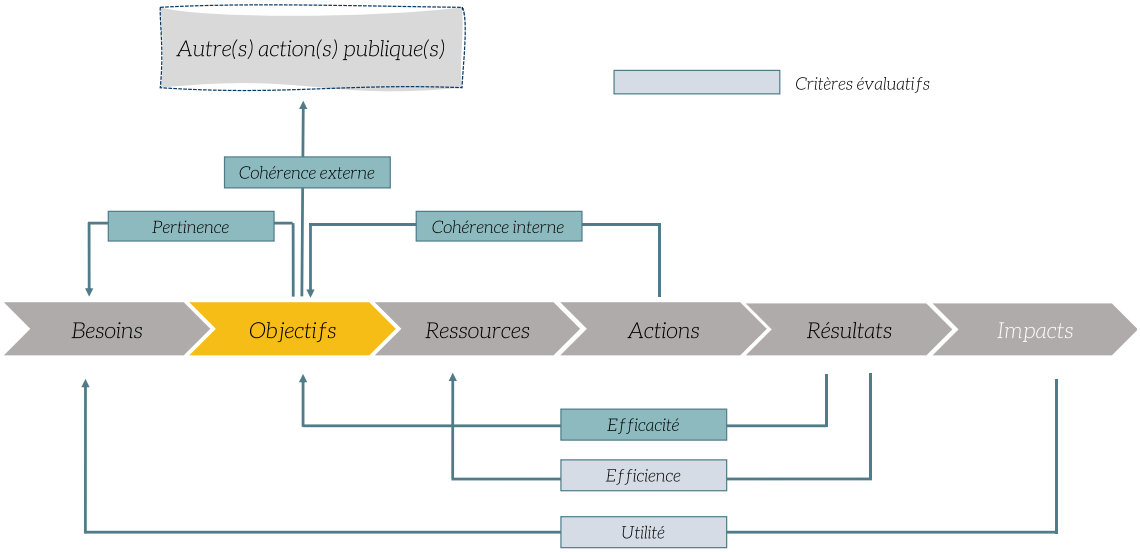
Figure 35 : Logigramme de la mesure concernant l'ESS 2024



Source : auteur

Un autre schéma utile pour que le lecteur comprenne les critères évaluatifs et leurs interactions est illustré ci-dessous. En sachant que la politique analysée lors cette étude est intermédiaire, le point central à analyser est si les objectifs sont alignés aux besoins, aux ressources, aux actions et aux résultats. Dans le cadre de la présente évaluation, la question de pertinente, cohérence (interne et externe) et efficacité ont été choisies.

Tableau 15 : Les critères d'évaluation d'une politique publique



Source : (France Stratégie 2016)

Ci-dessous les questions évaluatives choisies dans le cadre de cette étude :

Question de pertinence : Dans quelle mesure la plateforme ESS 2024 est-elle un outil ayant le potentiel de permettre aux structures de l'ESS de remporter les opportunités de marché des Jeux 2024 ?

Le dossier de presse « Jeux 2024 : des opportunités pour tous » évoque que Paris 2024 ambitionne « de *donner les mêmes chances à tous ceux qui veulent contribuer à la réussite des Jeux* » (p. 5). Pour atteindre l'objectif, la plateforme Entreprises 2024 porté par le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) est le point d'entrée principal. ESS 2024 est la plateforme dédiée à l'Économie Sociale et Solidaire.

Selon le même dossier, le Comité est au courant des difficultés pour se faire référencer : « *On sait qu'il est plus difficile de remporter un marché quand on est une TPE-PME. Ces entreprises ne sont pas toujours structurées pour répondre aux appels d'offres ou pour se rapprocher des donneurs d'ordre* » (p. 5).

D'après les entretiens avec les responsables des plateformes CompeteFor et Sebrae sur le podium, en plus de l'analyse des documents de Londres 2012, Rio 2016 et Paris 2024 il a été possible d'identifier les principaux enjeux auxquels les entreprises d'une façon générale se voient confrontés :

1. Méconnaissance sur les opportunités de marché ;
2. Nécessité de conformation juridique ;
3. Méconnaissance pour établir des partenariats ;

4. Incrédulité quant à la possibilité de remporter les offres.

Au vu de ces enjeux, il est possible d'identifier les actions menées par la plateforme ESS 2024 qui contribuent à les résoudre :

Enjeux repérés à partir des études de cas	Solution
Méconnaissance sur les opportunités de marché	Cartographie des achats Communication : Newsletter Contacts proactifs de la plateforme Événements : Tournée ESS 2024, conférences, webinaires, sensibilisations régionales Soutiens des Ambassadeurs d'ESS
Nécessité de conformation juridique	Conseils juridiques et accompagnement
Méconnaissance pour établir des partenariats	Accompagnement ESS 2024 ESS International Événements : Ateliers ; co-construction de Cahier d'impacts ; Feedbacks d'ESS 2024
Incrédulité quant à la possibilité de remporter les offres	Événements (sensibilisation) Ambassadeurs Message optimiste (« Osez candidater »)

Afin de visualiser comment ces actions sont mises en pratique, le logigramme (figure 34) est la meilleure représentation de l'enchainement d'actions qui, dans un scénario idéal, commencerait par la motivation à participer et atteignait son objectif au moment où l'offre soit remportée. D'ailleurs, le logigramme est la représentation de la théorie du changement de la plateforme ESS 2024 (figure 33).

Même si une série d'actions est perceptible, l'entretien avec la « Directrice de la Mission Jeux Olympiques et Paralympiques de Plaine Commune » (annexe 2, entretien 3) a soulevé un point d'attention.

Le plan Transformations Olympiques est un document élaboré par la ville de Paris, l'un des acteurs principaux impliqués dans la candidature. Pour l'EPT Plaine Commune, autre acteur important dans la réalisation des Jeux, le plan parisien ne s'applique pas, puisqu'il s'agit d'une autre administration.

L'EPT a signé un accord de partenariat avec ESS 2024 et, selon les informations recueillies lors de l'entretien, Plaine Commune se mobilise également pour que la proportion d'entreprises locales soit plus fortes que celles que d'autres régions de France. Les actions respectent le code de marché public français et sont complémentaires aux actions de la plateforme ESS 2024. Plaine Commune dispose d'un service ESS et également d'un service relation entreprise qui s'utilisent des « fichiers qualifiés d'entreprises locales » pour bien cibler les acteurs vis-à-vis les offres.

ESS 2024 est la plateforme chargée de mobiliser les ESS françaises, mais des actions similaires sont menées par d'autres acteurs politiques. Ce qui soulève quelques questions : Les actions menées par ESS 2024 sont-elles suffisantes ? Le document publié par Paris 2024 informant que toutes les entreprises ont les mêmes chances de contribuer au projet, est-il fiable ?

Comme indiqué dans la méthodologie, une des limites de cette recherche est que l'étude n'est pas menée avec les bénéficiaires de la plateforme. Par conséquent, il n'est pas possible d'indiquer les réponses de leur perception. Dans un premier temps, en comparant les études de cas analysées, l'ensemble des actions semble répondre à des enjeux généraux dans le contexte des Jeux Olympiques et Paralympiques, mais il reste à analyser la mise en œuvre et l'effectivité par les membres de la plateforme.

Cohérence interne : Dans quelle mesure les actions menées par les parties prenantes se complètent pour atteindre les objectifs de la plateforme ESS 2024 ?

Les études de cas sont utiles pour une première approche afin d'apporte des réponses à cette question. Londres 2012 est un exemple frappant du manque d'engagement des collaborateurs du Comité d'organisation vis-à-vis l'utilisation de la plateforme CompeteFor. Même si la plateforme ESS 2024 a été lancée avec un délai avantageux dans le cadre de Paris, il est toujours prudent de prendre en compte l'importance des actions mises en pratique et de l'engagement des parties prenantes. Ce facteur devient crucial lorsqu'il s'agit d'actions conjointes entre les secteurs privé et public.

Le cas de Rio 2016 suggère que des acteurs bien informés peuvent fournir des solutions qui répondent aux réels besoins des parties prenantes. Il faut tenir compte du fait que le Sebrae est une grande entreprise du secteur des petites et moyennes entreprises au Brésil et une référence pour le segment, ce qui n'est pas le cas des structures de l'ESS en France.

La plateforme Sebrae a qualifié les PME brésiliennes pour s'adapter aux demandes imposées par COJO et à ce titre, le diagnostic fut une étape fondamentale. De plus, la plateforme développée par Sebrae et le portail de la chaîne d'approvisionnement de Rio 2016 fonctionnaient comme une sorte de « plateformes de dialogue virtuel ». Un élément notable à Rio est la centralisation des informations sur les principaux acteurs. Par rapport à l'expérience de Londres, Rio n'a pas eu autant d'acteurs impliqués dans le fonctionnement de la plateforme, ce qui peut avoir été un facteur de réussite pour atteindre les objectifs fixés.

Le portail de la chaîne d'approvisionnement

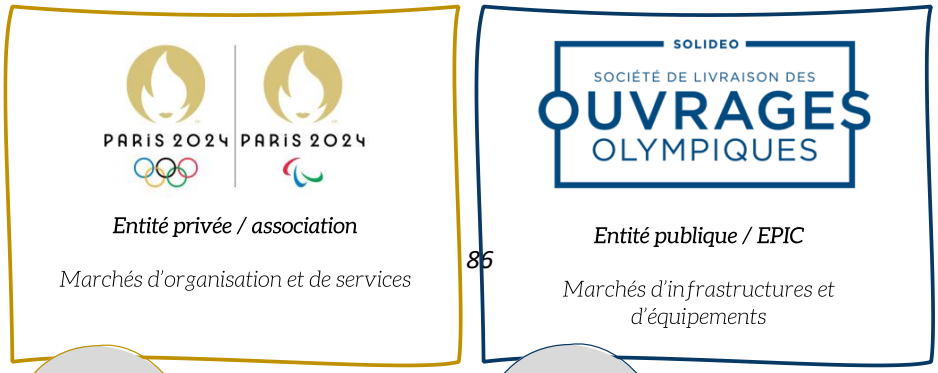
Dans le cadre de Paris 2024, entreprises 2024 est la plateforme d'entrée principale pour que les entreprises puissent s'informer sur les opportunités économiques liées à l'organisation des Jeux. Cependant, les marchés publics sont partagés sur les plateformes régionales. Bien que Maximilien soit le portail d'Île-de-France, où la plupart des marchés seront publiés, il n'est pas le seul vu qu'il y aura des épreuves à Marseille (football et voile), Bordeaux (football), Lille (handball), etc.

En sachant que des épreuves auront lieues dans plusieurs villes, les marchés nationaux seront disséminés à différents niveaux de collectivités, ce qui représente une sorte de casse-tête pour le chef d'entreprise voulant chercher un appel d'offre. À titre illustratif, si un acteur souhaite se candidater pour proposer ses services aux villes où vont se dérouler les épreuves de football, il devra utiliser plusieurs plateformes régionales pour se faire référencer, devant s'adapter à différentes fonctionnalités et exigences documentaires. Plutôt que d'être un instrument centralisateur, les marchés sont dispersés sur le territoire français.

Les différences concernant les marchés

Paris 2024 et la SOLIDEO sont les principaux organisateurs des Jeux de 2024, chacun avec des rôles assez particuliers concernant les marchés dont ils sont impliqués et leur statut juridique (voir figure ci-dessous). Paris 2024 a une plus grande visibilité, grâce aux services qu'elle délivre et au fait que son président Tony Estanguet est un méga-athlète olympique.

Figure 36 : Les budgets du COJO et de la SOLIDEO



Source : adapté de (ESS 2024, 2019a; SOLIDEO, 2020)

Même si la Charte Sociale évoque l'aspect « inédit » des Jeux de Paris 2024 (Paris 2024, 2019), il y a un déséquilibre dans les ambitions des organisateurs phare. La SOLIDEO en tant qu'entité publique doit allouer 25% du total des contrats aux TPE-PME et aux structures de l'ESS. Néanmoins, ce pourcentage ne s'applique pas à Paris 2024.

Lors de l'entretien avec la représentante de Plaine Commune, il a été dit que ce point avait suscité de nombreux débats parmi les élus de l'ETP qui réclamaient des objectifs ambitieux pour Paris 2024 à l'égard d'un plus grand bénéfice du territoire. Cependant, l'argument du Comité était que le marché des services pour un méga-événement est très spécifique et qu'au lieu de fixer des objectifs, des mesures seraient prises pour mieux faire connaître les marchés, comme la publication de la cartographie des achats (figure 22).

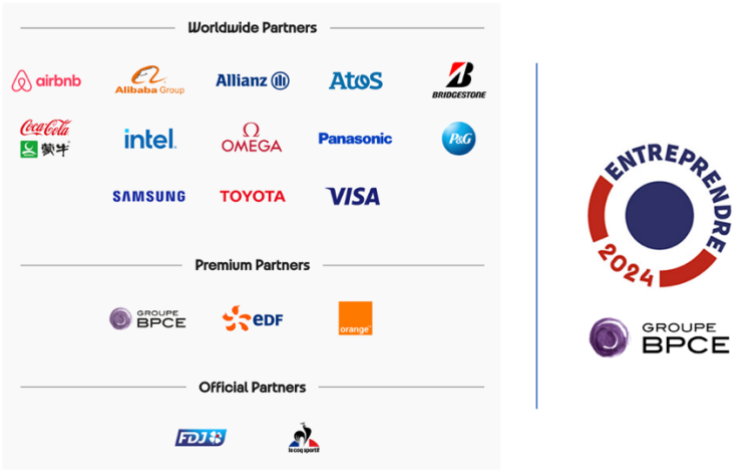
Cet argument a également été utilisé lors de la rencontre « Séquence Emploi et opportunités économiques par Paris 2024 », au sein des Canaux le 28 janvier 2020, événement auquel l'auteur de ce mémoire a eu l'occasion de participer. Un discours largement utilisé lors de cet événement par les organisateurs de Paris 2024 et d'ESS 2024 était d'« Osez candidater », puisque les propositions seront analysées en tenant compte des innovations sociales des acteurs.

Les marchés de SOLIDEO étant spécifiquement destinés aux marchés d'infrastructures et d'équipements couvre un secteur de 0,7%, selon l'Observatoire National de l'ESS (2020) (voir graphique 5). L'objectif déclaré inédit ne semble pas être si inclusif ni novateur. La théorie du changement de Paris 2024 et de la SOLIDEO (figure 33) met l'accent sur les différentes ambitions de chaque organisateur, notamment sur le champ « axes d'actions ».

Les Sponsors

Parmi la relation de sponsors officiels de Paris 2024 (consultation en janvier 2021), 13 font partie de la catégorie TOP (*The Olympic Partner*), constituant le niveau le plus élevé de parrainage olympique mondial (*worldwide partners*). En France, les sponsors officiels sont : Groupe BPCE, EDF et Orange dans la catégorie *premium partners* et le FDJ et Coq Sportif comme *official partner*.

Figure 37 : Les sponsors des Jeux Paris 2024



Source : adapté de (ESS 2024, 2021)

D'après le site de la plateforme ESS 2024, seulement le Groupe BPCE fait partie des partenaires de la plateforme. Décrit comme le « *1er groupe bancaire financeur de l'Économie Sociale et Solidaire* », les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne, appartenant au groupe BPCE, organisent les rencontres du programme « Entreprendre 2024 ». L'objectif est d'informer leurs clients sur les appels d'offres, représentant des opportunités économiques et d'emploi.

Même si la Charte Sociale évoque une ambition collective des organisateurs, les grands sponsors des Jeux ne semblent pas être si engagés dans la promotion ni dans le soutien de la plateforme ESS 2024. Révélant ainsi que les sponsors sont plutôt concernés par les bénéfices commerciaux que sociaux. Le tableau ci-dessous illustre les principaux partenaires d'ESS 2024. Le Groupe BPCE représente seulement 1% des acteurs repérés.

Tableau 16 : Les partenaires de la plateforme ESS 2024

1. Type d'organisation	2. Nb.	3. %
4. COLLECTIVITÉS FRANCILIENNES	5. 8	6. 12%
7. ESS	8. 8	9. 12%
10. ÉTAT	11. 9	12. 13%
13. FORMATION	14. 2	15. 3%
16. HANDICAP	17. 6	18. 9%
19. INCLUSION	20. 11	21. 16%
22. INTERNATIONAL	23. 5	24. 7%
25. MAÎTRE D'OUVRAGE	26. 16	27. 23%
28. PARTENAIRES SOCIAUX	29. 3	30. 4%
31. SPONSORS	32. 1	33. 1%
34. Total	35. 69	36. 100%

Source : (ESS 2024, 2020)

Cohérence externe : Dans quelle mesure les objectifs de la plateforme ESS 2024 sont-ils alignés aux politiques nationales concernant les JOP ?

Le premier point à aborder à propos des politiques publiques nationales est que spécifiquement pour l'Économie sociale et solidaire, l'année de 2014 marque une nouvelle étape de la structuration des ESS lors de la promulgation de la loi du 31 juillet 2014. Celle-ci définit notamment le champ d'application de l'utilité sociale ainsi que les typologies de structures pouvant se dire d'utilité sociale.

Dans les années suivantes, les structures de l'ESS ont été impactées par l'évolution des politiques publiques en France (réorganisation des compétences des collectivités, réduction des contrats aidés en 2017, évolutions réglementaires européennes dans le secteur de l'assurance et de la banque). Ainsi, l'offre d'emploi au sein des entreprises de l'ESS a été fortement influencé.

Dans le cadre des politiques du sport, le document « France 2024 : faire mieux grâce aux Jeux » lancé en novembre 2019 par le gouvernement français est la principale politique nationale dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Pour comprendre le document, qui est considéré comme le plan héritage du pays, il faut d'abord réaliser une lecture conjointe de la liste de 170 mesures et du dossier de presse, qui est présenté en 6 grands groupes, contenant 17 thématiques (figure ci-dessous) :

Figure 38 : Les politiques publiques de Paris 2024

Source : élaboré par l'auteur

Le dossier de presse est écrit d'une façon similaire à celui de la Ville de Paris : enjeux et contexte, *présentation de la mesure,* effets attendus et objectif. Néanmoins, *d*ifféremment du plan de Paris, le document de l'État n'aborde aucune mesure spécifique pour les ESS. En effet, le segment est mentionné comme une possibilité dans le cadre de la mesure 154 : « Améliorer la transparence et l'information des

marchés liés aux GESI[33] », dont la thématique centrale est liée à « La promotion des entreprises de la filière du sport français à l'international ».

Figure 39 : Mesures : « France 2024 : faire mieux grâce aux Jeux »

N°	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	MESURE	MINISTÈRE CHARGÉ DE LA MISE EN ŒUVRE
154	Améliorer la transparence et l'information des marchés liés aux GESI	Accompagner la mise en place d'une plateforme numérique ouverte à toutes les entreprises établies en France, dont les entreprises de l'économie sociale et solidaire (notamment les structures d'insertion par l'activité économique), pour leur permettre de disposer des informations nécessaires, en temps réel, sur les marchés des GESI organisés dans le monde	Économie et Finances / Europe et Affaires étrangères
155		Rendre accessible en langue française l'information de premier niveau des marchés publiés à l'étranger et l'organiser en catégories, avec des compléments pour faciliter l'accès des marchés aux TPE et PME	Économie et Finances) / Europe et Affaires étrangères

Source : (Gouvernement de France, 2019)

La mesure conçue par l'État se mobilise vers le rattrapage des entreprises françaises dans le marché international en vue de réduire le déficit actuel de la balance commerciale des biens et services sportifs (-1,3 Md€) et également d'augmenter la part de l'économie du sport dans le PIB, pour tendre vers 2% (Gouvernement de France, 2019).

Bien qu'importante pour l'économie française, la mesure gouvernementale centrée vers les Jeux ne semble pas être en conformité avec les besoins des ESS, notamment à l'égard de la loi-cadre qui a été approuvée et les modifications suivantes qui ont impactées les acteurs.

Une des recommandations de l'évaluation post-Jeux (Armitt 2012, p. 18) de Londres 2012 renforçait le besoin de « *garantir que les PME soient pleinement conscientes du soutien mis à disposition pour travailler à l'étranger* » (p. 18). D'ici à 2024, la consolidation de la filière économie du sport pourrait faciliter l'accès des ESS également dans le marché international, mais cela doit d'abord commencer dans le marché interne.

Question Efficacité : Les actions mises en œuvre jusqu'à présent ont-elles produit les effets attendus ?

Paris 2024 et SOLIDEO ont déjà publié des marchés publics et il est attendu qu'en 2021 et en 2022 un grand nombre d'offres seront encore lancées. Les deux organisations détiennent la valeur déjà attribuée et le nombre des contrats signés. Cependant, la SOLIDEO a le défi de surveiller si les maîtres d'ouvrage répondent aux clauses de la Charte Sociale, qui consacre 10 % des heures travaillées à des publics en insertion et à l'accès des TPE-PME et structures de l'ESS à 25 % du montant global des marchés.

[33] *GESI : Grands Événements Sportifs Internationaux*

Il est pertinent de signaler que cette question a été choisie parce qu'elle est liée à deux critères importants lors d'une évaluation intermédiaire : les objectifs et les résultats. Comme cette évaluation ne dispose pas de données internes des organisateurs des Jeux, son utilisation est une préoccupation méthodologique de l'étude pour renforcer son importance. Selon les données de la SOLIDEO (Plaine Commune, 2020), 305 TPE-PME et structures de l'ESS bénéficient de contrats liés aux chantiers olympiques. 20,4 % des marchés ont été attribués à des TPE-PME et acteurs de l'ESS.

Par rapport aux éditions de Londres 2012 et de Rio 2016, la plateforme ESS 2024 est celle qui a été lancée plus tôt (6 ans avant le début des Jeux Olympiques, qui est prévu le 26/07/2024). Cela s'avère être un grand avantage de la plateforme française. Cependant, si les responsables de la plateforme ESS veulent apporter des modifications, cela doit se faire en toute urgence, puisque les commandes seront lancées en 2022 et 2023 pour leur délivrance en 2024 pour les Jeux.

4.3 La proposition de fusion entre utilité sociale et héritage

Le dernier point du chapitre est d'explorer les possibles convergences entre deux notions clés approfondies lors de cette étude : l'enjeu de l'héritage et celui de l'utilité sociale. D'abord, un premier repérage concernant les définitions aide à la compréhension de la proposition.

À partir des années 1990, plusieurs débats académiques et propositions concernant les concepts d'impact et d'héritage émergent à l'égard des Jeux Olympiques et Paralympiques. En 2017, le CIO prend parti par la publication de son « Approche stratégique en matière d'héritage ». Résultat d'une vision partagée entre le CIO et les villes concernées par les manifestations sportives (estivale, hivernale ou de la jeunesse), l'héritage est la concrétisation durable plus longue par rapport aux bénéficies de la période des Jeux (impacts) (Comité International Olympique, 2017). De manière pratique, le CIO se saisit de la notion d'héritage comme instrument de justification socio-économique des Jeux, qui sont de plus en plus mis en question à l'égard de ses réelles retombées. Celles-ci, difficiles à mesure et le fait que l'héritage peut englober les dimensions tangibles et intangibles, rend le sujet encore plus problématique.

Concernant l'utilité sociale, l'apparition du terme date des années 1970 quand la notion a été employée pour justifier les exonérations accordées à certaines associations à but non lucratif (Offredi and Ravoux, 2010). C'est une notion plutôt juridique et fiscale qui fera l'objet de différents travaux à partir des années 1990, avant d'être définie par la loi-cadre relative à l'économie sociale et solidaire en 2014 (Avise, 2020; Offredi and Ravoux, 2010).

Au-delà des aspects juridiques, l'utilité sociale porte un enjeu de reconnaissance et partage de la collectivité vis-à-vis les acteurs sociaux « hors marché » (Offredi and Ravoux, 2010). La formulation de l'utilité sociale est le résultat d'une activité participative et pluraliste des acteurs ainsi que du contexte dont elle est utilisée.

Héritage et utilité sociale ont ainsi des origines différentes et sont basés sur des paradigmes également distincts. L'héritage illustre une approche plutôt mobilisée vers la performance, justifiant les sommes mobilisées par les organisateurs des manifestations sportives, visant la redevabilité des investissements. L'utilité sociale, au contraire, porte sur une notion collective, résistant aux obligations de performances imposées au nom d'une logique gestionnaire perçu comme réductrice (Offredi and Ravoux, 2010).

Quoi qu'il en soit, les notions semblent être plus complémentaires que contradictoires. Ces deux notions sont contingentes, vu qu'elles sont définies et construites par les acteurs eux-mêmes. Le registre « vision » est l'élément déclencheur de cette fusion afin d'établir une relation entre l'utilité sociale et l'héritage.

L'héritage est le résultat de la vision partagée entre le Mouvement Olympique et les villes / territoires hôtes, y compris les acteurs publics et privées. La figure ci-dessous illustre cette idée :

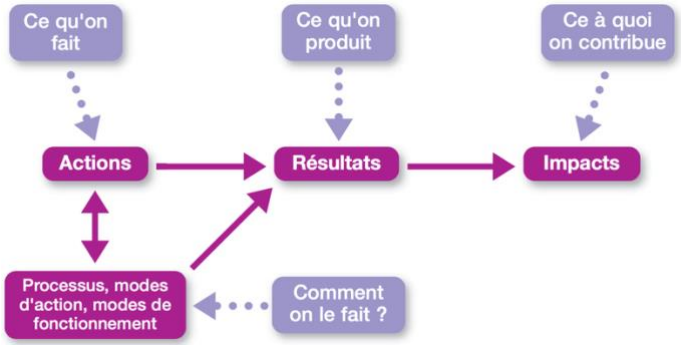
Figure 40 : L'Héritage Olympique

Source : (Comité International Olympique, 2017a)

Comme évoque Duclos (2007), lors d'une démarche évaluative de l'utilité sociale plusieurs perspectives sont portées : co-construction pour une vision globale de la structure, dynamisation du fonctionnement interne, amélioration des activités et pratiques, affirmation de l'identité, etc. Ainsi, la possibilité de « co-construction d'une vision globale » correspond également au point central de la vision d'héritage du CIO.

Un autre facteur similaire entre l'utilité sociale et l'héritage correspond à ses résultats. L'un des facteurs auxquels l'utilité peut contribuer est lié aux impacts (voir figure ci-dessous). Pour le CIO le résultat d'une vision commune est l'héritage. Comme expliqué dans la revue de la littérature, les termes impact et héritage ont été souvent utilisés de manière interchangeable. En s'appuyant sur Gadrey (2005), il est suggéré la division d'impact comme les bénéficies à court terme et les bénéficies plus durable (héritage).

Figure 41 : La façon de produire l'utilité sociale



Source : (Duclos, 2007)

La proposition de la fusion entre héritage et utilité sociale est présentée dans la figure ci-dessous.

Le début du concept est expliqué à partir du point 1, où l'héritage est l'une des façons de comment l'utilité sociale peut se produire. Lors d'une évaluation d'utilité sociale, la co-construction d'une vision globale est l'un des résultats d'une démarche évaluative. À son tour, cette vision peut contribuer à celle proposée

par CIO (vision partagée entre le Mouvement Olympique et les villes hôtes). Ensuite, la mise en œuvre des actions produira l'héritage olympique, indiqué au point 4.

Dans le cadre de Paris 2024, les documents qui contribuent à vision des organisateurs sont les documents qui réunissent les politiques publiques (Transformations Olympiques et France 2024), indiqué au point 3.

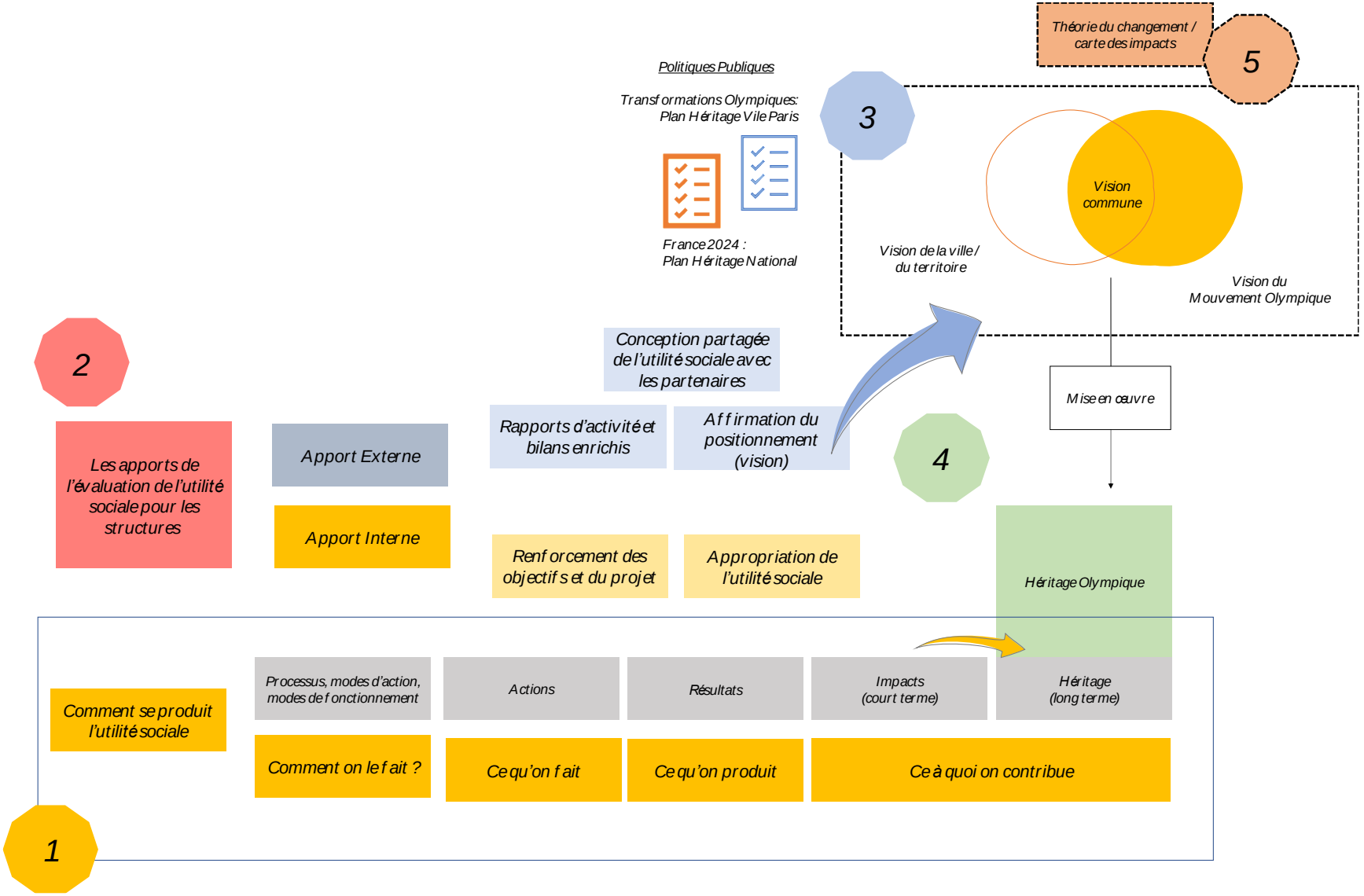
Comme le démontre l'Institut Catholique de Paris and UCPA (2018), une des méthodes analytique de l'évaluation de l'utilité sociale est la théorie du changement, indiquée au point 5. Cette théorie préconise que l'ensemble des conditions de l'intervention susceptible de produire des effets (impacts et héritage) visant à atteindre l'objectif global (la vision). D'ailleurs, l'une des approches méthodologiques employées dans l'analyse de ce mémoire était justement de réaliser la théorie du changement d'ESS 2024, de Paris 2024 et de la mesure concernant les ESS (plan Transformations Olympiques).

Bien que basés sus des paradigmes différents, l'utilité sociale et l'héritage peuvent être compris comme complémentaires, n'intervenant pas dans la même période. Il est à noter que l'utilité sociale et l'héritage ne sont pas des conséquences linéaires ni séquentielles, mais il porte des avantages pour le bénéfice commun.

Les bénéfices qui peuvent être générés par la démarche évaluative sont basés sur une approche volontaire vis-à-vis les acteurs. De plus, l'évaluation doit être placée au cœur du projet pour son efficacité. L'utilité sociale est le caractère distinctif des structures de l'ESS tout comme l'héritage est la façon de renforcer les bénéfices durables à la suite des Jeux Olympiques.

La vision et l'héritage ne sont que deux aspects de l'évaluation d'utilité sociale, car elles peuvent porter également sur les processus, actions et résultats. L'évaluation d'utilité sociale est partie intégrante d'une démarche plus globale (Avise, 2020).

Figure 42 : La fusion entre Héritage Olympique et Utilité Sociale



5. Conclusion

Cette évaluation intermédiaire de la plateforme ESS 2024 vise à comprendre comment il est possible d'apporter des améliorations au profit de l'inclusion des structures de l'économie sociale et solidaire à temps pour les Jeux de 2024. Pour cela, trois critères d'évaluation ont été retenus (cohérence, pertinence et efficacité).

Paris 2024 a l'ambition d'organiser les premiers Jeux inclusifs, solidaires et durables de l'histoire des Jeux. Afin de comprendre comment les organisateurs envisagent d'atteindre cet objectif, ce mémoire a fait une reconstruction de la manière dont les politiques publiques liées aux Jeux ont été idéalisées. En effet, le document « Transformations Olympiques », réalisé par la ville de Paris et « France 2024 » du gouvernement français sont le « Plan Héritage » à l'égard des Jeux.

Il a été possible d'identifier que dans le cadre des Jeux Olympiques, la mesure visant l'ESS est une préoccupation principalement de la ville de Paris. Au niveau national, les mesures pour les ESS sont quasiment inexistants, ce qui renforce l'argument avancé par (Lehtonen, 2014) indiquant que les mégaprojets se caractérisent généralement par de fortes asymétries d'engagement entre les acteurs politiques. Autre point asymétrique c'est l'engagement des organisateurs par rapport à l'adhésion de la Charte Sociale, document considéré comme « l'Effet Jeux » ou « l'Effet catalyseur » à la fois par la ville de Paris et par le Comité Paris 2024.

Au cours de la recherche menée auprès des acteurs clés des Jeux à Paris, il a été identifié qu'un certain nombre de problèmes cartographiés à l'aide des critères d'évaluation étaient déjà connus. Dans certains cas, des solutions spécifiques ont été mises en œuvre pour résoudre les problèmes, comme le cas de l'équipe locale de Plaine Commune contribuant à la plateforme ESS 2024.

Compte tenu la connaissance d'une série de problèmes liés aux jeux de la part des organisateurs et en même temps d'un souci de laisser un héritage, l'auteur de cette étude s'est demandé où il pouvait y avoir une solution pour que des changements efficaces puissent être apportés ?

L'auteur de cet ouvrage fait ainsi la proposition qu'à partir de l'évaluation de l'utilité sociale, l'héritage et l'utilité sociale peuvent se combiner pour un bénéfice commun lors d'une démarche d'évaluation d'utilité sociale. La démarche évaluative peut mettre en avance la co-construction d'une vision globale visant à permettre l'établissement des objectifs en commun pour la réussite de l'héritage.

6. Recommandations

Au moment de la candidature de Paris, plusieurs documents renforçant les avantages de l'organisation de l'événement sont diffusés. Cependant, durant la mise en œuvre de l'événement, il y en a peu d'informations compilées. De plus, les rapports post-événement généralement ne couvrent pas toujours tous les sujets, comme en témoigne le travail engendré pour repérer les informations concernant les études de cas (Londres 2012 et Rio 2016). Ainsi, la rédaction de rapports consolidés jusqu'à présent s'avère être une activité fondamentale. D'ailleurs, dans le cas des structures de l'ESS, une évaluation de l'utilité sociale contribue à ce processus (rendre compte).

Il est important de suivre l'évolution des objectifs ambitieux fixés par les organisateurs des Jeux. Au cours des dernières années, la réputation du CIO a été impliquée dans plusieurs scandales de corruption, ce qui explique tant de changements apportés par Thomas Bach au cours des dernières années. Ainsi, la transparence et la facilité d'accès aux objectifs et à leur évolution est également un facteur positif pour la crédibilité des organisateurs des Jeux.

Une réalité résultant de la crise de la covid-19 est l'augmentation du taux de chômage, qui touche également les jeunes à la recherche de leurs premières opportunités d'emploi ou le bénévolat, une ressource essentielle pour les structures de l'ESS. Une opportunité pour la plateforme ESS 2024 est le renforcement des partenariats avec les universités. En effet, la rédaction de ce mémoire a été idéalisée après le contact de l'auteur avec la plateforme ESS 2024 lors d'une l'étude de faisabilité au cours du troisième semestre du master STeDe.

7. Annexes

Annexe 1 : Questionnaires des entretiens

Relations des questions lors des entretiens semi-structurés
Les questions ont été adaptées en fonction du projet de chaque personne interrogée

Entretien 1, mené en 16/11/2020 - ESS 2024

1. Pourriez-vous décrire brièvement comment ESS 2024 a été créée ?
2. Pourriez-vous décrire brièvement comment fonctionne ESS 2024 ?
3. Selon votre site, l'un des objectifs d'ESS 2024 est mesurer d'impact. Quelle méthode utilisez-vous pour mesurer l'impact ?
4. De quelle façon ESS 2024 accompagne les acteurs impliqués dans les appels ?
5. Quel est le portail d'approvisionnement pour les marchés liés à Paris 2024 hors Île-de-France ?

Entretien 2, mené en 11/12/2020 - Rio 2016

Merci de m'accorder du temps dans le cadre de mon mémoire portant sur le sujet des Jeux Olympiques.

Merci de me décrire les fonctions que vous avez eu lors de Rio 2016.

1. Pourriez-vous décrire brièvement comment le projet Sebrae le podium a été conçu ?

- Comment les acteurs ont-ils été identifiés ?
- Comment les acteurs ont-ils bénéficiés de formations ?
- Comment le diagnostic a été utilisé pour permettre l'enregistrement de nouveaux fournisseurs ?
- Comment avez-vous identifié les offres du Comité Rio 2016 ?
- Des partenariats ont-ils été créés pour répondre aux appels d'offres ?
- Le Sebrae a-t-il joué un rôle de conseil pour répondre aux appels d'offres ?

2. Quels étaient les principaux objectifs du projet en termes d'impacts et d'héritages ?
3. Comment la visite du Sebrae et de ses partenaires a-t-elle été structurée et exécutée lors des Jeux Olympiques de Londres 2012 ? Qu'est-ce qu'avez-vous retenu de cette visite ?
4. Concernant la plateforme CompeteFor, quelles étaient les principales différences par rapport à la plateforme brésilienne ?
5. Quels ont été les plus grands défis du projet ? Comment ont-ils été résolus (méthode…) ?
6. Comment s'est établi le partenariat avec le Comité Rio 2016 ?
7. Pouvez-vous expliquer brièvement comment la plateforme s'est-elle poursuivie après la fin des Jeux ?
8. Comment a été organisé la visite du Sebrae à Paris ? Quels acteurs avez-vous rencontré ?
9. Une évaluation post-Jeux a-t-elle été effectuée ?
10. Selon vous, s'il y avait des choses à refaire, lesquelles seraient-elles et avec quelle priorité ?
11. Quels supports ou documents me conseillez-vous pour approfondir encore le sujet ?

Entretien 3, mené en 22/12/2020 - Plaine Commune

Merci de m'accorder du temps dans le cadre de mon mémoire portant sur le sujet des Jeux Olympiques.

Merci de me décrire les fonctions que vous avez eu lors de Paris 2024.

1. Pourriez-vous m'expliquer comment s'est passé la mission d'observation du Club France au Brésil en 2016 lors des Jeux Olympiques ? Qu'est-ce qu'avez-vous retenu de cette visite ?
2. A la suite des Jeux de Rio 2016, comment les connaissances ont été utilisées pour la candidature de Paris ?

3. De quelle façon Plaine Commune a contribué à la candidature de Paris ?
4. Quels sont les enjeux les plus importants pour Plaine Commune dans le cadre de Paris 2024 ?
5. Le plan « Transformation Publiques » est-il valable pour Plaine Commune ?
6. De quelle façon actuellement Plaine Commune est-elle structurée pour promouvoir la plateforme ESS 2024 au sein du territoire ?
7. Selon vous, la démarche pour se référencer à la plateforme ESS 2024 est-elle claire ?
8. Quels sont les héritages les plus importants de Plaine Commune pour Paris 2024 ?
9. Comment est-il possible d'accompagner l'évolution des objectifs établis dans la Charte de l'emploi de la SOLIDEO ?
10. Avez-vous une vision claire des objectifs de Paris 2024 au regard des acteurs TPE/PME et acteurs de l'ESS ?

Entretien 4, mené en 21/01/2021 - BIP Solutions

Merci de m'accorder du temps dans le cadre de mon mémoire portant sur le sujet des Jeux Olympiques.

Merci de me décrire les fonctions que vous avez eu lors de Londres 2012.

1. Pourriez-vous décrire brièvement comment fonctionne actuellement CompeteFor ? Quels sont les principaux utilisateurs ?
2. De quelle façon les connaissances de CompeteFor ont pu contribuer à la réalisation des Jeux du Commonwealth à Glasgow en 2014 ?
3. Selon vous, quels sont les principaux défis que les TPE/PME rencontrent pour se référencer pour des méga-événements, comme les JOP ou bien le Commonwealth ?
4. Quel a été le rôle joué par BIP Solutions dans la conception du système CompeteFor ?
5. Comment est composée l'équipe en charge actuellement de CompeteFor ?
6. Selon un des rapports de la méta-évaluation réalisée lors de Londres 2012, les agences régionales responsables pour promouvoir CompeteFor ont été fermées. Sauriez-vous me dire quels ont été les impacts et l'organisation éventuelle mise en place ?
7. Quelle est la valeur réelle du total des contrats et le type de structures qui ont remporté les contrats via la plateforme CompeteFor ?
8. Quels sont les services et de produits commercialisés via CompeteFor (liés aux niveaux 1, 2, 3… 7) ?
9. Quel est l'enveloppe globale des contrats exclusivement liée aux deux principales entités responsables des Jeux de Londres 2012 (ODA et LOCOG) ?
10. D'après votre expérience en tant que responsable du département des achats des Jeux du Commonwealth, quels seraient les facteurs importants pour une plateforme orientée vers les petites et moyennes entreprises ?

Annexe 2 : Le programme de connaissance du CIO

Aujourd'hui, plusieurs instruments sont disponibles pour obtenir des informations sur les Jeux Olympiques et Paralympiques, même si dans certains cas ce n'est pas facile de trouver des informations spécifiques. À la fin des années 1990, les organisateurs des Jeux de Sidney 2000 ont été confronté à plusieurs défis en termes de manque d'information. Afin de conserver et perpétuer les connaissances acquises lors de l'organisation des JOP, le programme « *Olympic Games Knowledge Management* » (OGKM) a été mis en place à partir de l'édition australienne pour les villes hôtes et candidates. Trois axes majeurs font partie du programme de connaissances :

1. Le programme d'observation est l'occasion de vivre l'atmosphère des Jeux en temps réel durant les éditions estivales, hivernales ou de la jeunesse. C'est un ensemble d'opportunités aux futurs Comité d'organisation afin d'« apprendre par la pratique », de sorte que les participants puissent découvrir et se renseigner à propos des rôles dont ils vont jouer dans l'organisation de leurs propres Jeux. Pour ce faire, il y a la possibilité d'observer un rôle particulier et interagir avec son homologue ou bien occuper un poste à court terme au sein du COJO actuel des Jeux.

2. Le debriefing est la réunion clé de la transmission des connaissances. Ayant lieu dans la prochaine ville hôte (selon le type d'édition), c'est l'occasion aux membres du COJO local d'échanger activement avec ceux qui ont passé par le cycle complet d'organisation. Dans le COJO, chaque direction doit également préparer un rapport de l'expérience (« *Knowlegde Transfer Report* »).

3. Les workshops sont organisés tout au long du cycle de vie d'un COJO, conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de chaque département ou des parties prenantes en charge d'une activité spécifique, comme c'est le cas d'ESS 2024.

Annexe 3 : Les principales « faiblesses » repérées par le Conseil d'État

Une anticipation et des moyens parfois insuffisants
Le financement des évaluations n'est pas assuré de façon pérenne et a même pu être diminué, de même que les moyens humains, dans un contexte de finances publiques contraintes. Le manque de financement peut limiter la capacité à réaliser des évaluations ou empêcher d'évaluer dans les meilleures conditions. Il peut aussi contraindre les choix méthodologiques. La question de la disponibilité des données se pose également : en n'anticipant pas les données nécessaires, celles-ci peuvent manquer lors de la réalisation de l'évaluation.
Des pièges et des limites méthodologiques
Différents pièges peuvent se dresser lors de la réalisation des évaluations et doivent être évités. La méthodologie retenue doit par exemple permettre d'identifier un lien causal entre une politique et des résultats, et non un seul lien de corrélation. Une mesure peut également produire une multitude d'effets, et notamment des effets négatifs, qui peuvent se produire hors du champ d'investigation initial et passer inaperçus. La mise en œuvre concrète d'une politique est également cruciale, car une mesure peut apparaître inefficace seulement car elle a été appliquée dans de mauvaises conditions. A l'inverse, une mesure efficace lorsqu'elle est expérimentée au niveau local, peut se heurter à des effets d'échelle qui la rendent moins efficace lors de sa généralisation.
Une participation encore marginale des citoyens
Si des progrès sensibles ont été accomplis dans l'association des parties prenantes, l'association des citoyens dans les évaluations se limite encore à une consultation en amont dans la majorité des cas. L'association des citoyens au pilotage de l'évaluation, à l'analyse des résultats ou à l'élaboration des recommandations demeure plus rare.
Des domaines de l'action publique peu évalués
Cinq champs de l'action publique concentrent plus de deux tiers des évaluations : la santé et la solidarité, le développement économique, l'emploi et le travail, le développement durable et le transport, le développement local et la politique de la ville. À l'inverse, les secteurs régaliens, tels que la justice et la sécurité, restent trop peu évalués en France.

8. Références bibliographiques

[1] Comité International Olympique, « Stratégie du CIO en matière de durabilité ». 2016, [En ligne]. Disponible sur: https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Sustainability/2017-03-21-IOC-Sustainability-Strategy-French-01.pdf.

[2] Ville de Paris, « Transformations Olympiques : des Jeux au service des Parisiens ». oct. 03, 2019, [En ligne]. Disponible sur: https://cdn.paris.fr/paris/2020/06/10/827bb0d53634b8941a54cd2b1dd4a5c6.pdf.

[3] J.-L. Chappelet, Jeux Olympiques, Raviver la Flamme. Lausanne, Suisse, 2016.

[4] International Olympic Committee, « OLYMPIC GAMES KNOWLEDGE MANAGEMENT (OGKM) », p. 2, juill. 2016.

[5] Gouvernement de France, « Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 », sept. 02, 2019. https://www.gouvernement.fr/action/organisation-des-jeux-olympiques-et-paralympiques-2024#:~:text=La%20loi%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20promulgu%C3%A9e,%2C%20%C3%A0%20Lima%20(P%C3%A9rou).

[6] A. Pécout, « Le 6 avril 1896... les premiers Jeux olympiques de l'ère moderne », Le Monde.fr, avr. 06, 2016.

[7] Comité International Olympique, « Jeux Paralympiques », 2020. https://www.olympic.org/fr/jeux-paralympiques.

[8] G. Goetghebuer, « La Quatrième Révolution ! », Sport et vie, vol. Hors-Série : Les outils de la performance, n° 19, janv. 2004, [En ligne]. Disponible sur: https://www.sport-et-vie.com/numero-19/outils-performance.1840.php.

[9] Comité International Olympique, « Jesse Owens devint une légende sportive après ses exploits aux Jeux de 1936 à Berlin », 2020. https://www.olympic.org/fr/jesse-owens/?section=ajax-area-a8de625c5b2842b9acfe2feeec949192&id=box-2713fec220f44210a6acf888488426dd.

[10] Comité International Olympique, « Le Comité International Olympique à 125 ans », juin 23, 2019. https://www.olympic.org/fr/news/le-cio-a-125-ans.

[11] C. Durand, Les JO d'hiver de Chamoinix 1924 : L'émergence d'un « marketin » des territoires et la mise en place de mécanismes toujours présents, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.

[12] A. M. V. Fernandes, « Patrimônio cultural, turismo e a renovação das cidades : aproximações e dissonâncias entre Barcelona e Rio de Janeiro », 2017.

[13] J.-J. Gouguet, L'héritage social des JO depuis Barcelone : les leçons de l'histoire, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.

[14] F. Brunet, « The economic impact of the Barcelona Olympic Games, 1986-2002 ». 2002, [En ligne]. Disponible sur: http://www.codic.cat/wp-content/uploads/2009/06/codic_cat-mirror-olympicstudies_uab_es-wp084_eng.pdf.

[15] J. M. Montaner, « Le modèle Barcelone », La pensée de midi, vol. Vivre l'architecture, n° 18, p. 16-20, 2006.

[16] P. Bouvet, Les retombées de l'organisation des Jeux Olympiques pour les sportifds nationaux, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.

[17] A. Zimbalist, Whither the Olympics? Why Agenda 2020 is insufficient and what to do about it?, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.

[18] J. Horne, « On the Olympic Games: An Afterword », Int J Jpn Sociol, vol. 28, n° 1, p. 128-131, mars 2019, doi: 10.1111/ijjs.12098.

[19] Comité International Olympique, « Approche stratégique en matière d'héritage : Une stratégie pour l'avenir ». 2017, [En ligne]. Disponible sur: https://www.olympic.org/-/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Legacy/Approche-strategique-du-CIO-en-matiere-d-heritage-version-complete.pdf?la=fr-FR&hash=5C305A58C4D928660550B5CF9F8FEEBFF937FF1E.

[20] K. Rubio, « Adiantamento dos Jogos da Juventude pode conter mensagem para os de Tóquio », Folha de S.Paulo, juill. 17, 2020.

[21] Comité International Olympique, « FAQ : Jeux Olympiques de la Jeunesse », 2020. https://www.olympic.org/fr/faq/jeux-olympiques-de-la-jeunesse.

[22] P. Chaix, Les Jeux Olympiques modernes, à la croisée des chemins entre un modèle « polito-médiatique » dépassé et un avenir « économique et sportif » à réinventer, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.

[23] W. Andreff, L'économie des sports d'hiver : Des JO de Grenoble 1968 à ceux d'Albertville 1992, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.
[24] Ministère Chargé des Sports, « Jeux Olympiques de la Jeunesse », janv. 10, 2020. https://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/actualites/article/jeux-olympiques-de-la-jeunesse.
[25] J.-J. Ezvan, « Après trois échecs, Paris a retrouvé la flamme olympique », 2017.
[26] M. Llorca, Bénéfices, coûts et héritages des Jeux Olympiques : quels enseignements pour Paris 2024 ?, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.
[27] OCDE, « Grands événements: des moteurs du tourisme », Études de l'OCDE sur le tourisme 2017/02, mai 2017. doi: 10.1787/0855d510-fr.
[28] OCDE, Les événements sportifs internationaux et le développement local: La France face à l'Euro 2016. OECD, 2016.
[29] H. H. Hiller et R. A. Wanner, « Public Opinion in Host Olympic Cities: The Case of the 2010 Vancouver Winter Games », Sociology, vol. 45, n° 5, p. 883-899, oct. 2011, doi: 10.1177/0038038511413414.
[30] Challenges, « JO: Los Angeles s'arroge 2028, Paris presque sûre d'avoir 2024 », juill. 31, 2017. https://www.challenges.fr/sport/jo-los-angeles-s-arroge-2028-paris-presque-sure-d-avoir-2024_490819.
[31] VEJA, « Quantas vezes o Brasil se candidatou aos Jogos Olímpicos? », mars 02, 2017. https://veja.abril.com.br/placar/quantas-vezes-o-brasil-se-candidatou-aos-jogos-olimpicos/.
[32] A. Faure, « Les Jeux Olympiques et Paralympiques à l'heure des villes globales. Analyse des candidatures ratées puis réussies de Paris et Tokyo ». Cybergeo Conversation, 2020, [En ligne]. Disponible sur: https://cybergeo.hypotheses.org/610.
[33] W. Andreff, « Pourquoi le coût des Jeux Olympiques est-il toujours sous-estimé? La "« malédiction du vainqueur de l'enchère »" », vol. Papeles de Europa, p. 29, 2012.
[34] Le Monde, « Les Jeux olympiques, un budget difficile à maîtriser », 2017. https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2017/09/14/les-jeux-olympiques-un-budget-difficile-a-maitriser_5185650_4355770.html.
[35] A. Scheu, H. Preuss, et T. Könecke, « The Legacy of the Olympic Games: A Review », Journal of Global Sport Management, p. 1-22, janv. 2019, doi: 10.1080/24704067.2019.1566757.
[36] Comité International Olympique, Charte Olympique. 2020.
[37] J.-P. Gayant, La nécessaire évolution du format géographique et temporel des Jeux Olympiques, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.
[38] H. Preuss, « Event legacy framework and measurement », International Journal of Sport Policy and Politics, vol. 11, n° 1, p. 103-118, janv. 2019, doi: 10.1080/19406940.2018.1490336.
[39] J.-J. Gouguet, L'héritage social des JO depuis Barcelone : les leçons de l'histoire, vol. Les Jeux Olympiques de 1924 à 2024. 2018.
[40] J.-L. Chappelet, « Mega Sporting Event Legacies: A Multifaceted Concept », Papeles de Europa, vol. 0, n° 25, p. 76-86, 2012, doi: 10.5209/rev_PADE.2012.n25.41096.
[41] P. Lienhard et H. Preuss, Legacy, Sustainability and CSR at Mega Sport Events. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
[42] H. Preuss, « The economics of staging the Olympics: a comparison of the Games, 1972-2008 », Choice Reviews Online, vol. 42, n° 10, p. 42-5991-42-5991, juin 2005, doi: 10.5860/CHOICE.42-5991.
[43] A. Scheu et H. Preuss, « Residents' perceptions of mega sport event legacies and impacts: The case of the Hamburg 2024 Olympic bid », Ger J Exerc Sport Res, vol. 48, n° 3, p. 376-386, sept. 2018, doi: 10.1007/s12662-018-0499-y.
[44] Comité International Olympique, « Rapport de la Commission d'évaluation 2024 du CIO ». 2017, [En ligne]. Disponible sur: https://www.olympic.org/fr/candidature-aux-jo-2024.
[45] Conseil d'État, « Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques ». 2020.
[46] Quadrant Conseil, « L'évaluation des politiques publiques », 2017.
[47] Conseil d'État, « Les missions du Conseil d'État », 2021. https://www.conseil-etat.fr/le-conseil-d-etat/missions.
[48] Conseil d'État, « Dossier de presse : Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques ». 2020.
[49] American Evaluation Association, « What is Evaluation? », janv. 28, 2014. https://www.eval.org/p/bl/et/blogid=2&blogaid=4.
[50] Quadrant Conseil, « Glossaire de l'évaluation ». 2015.

[51] Société Française de l'Évaluation, « Baromètre 2018 de l'évaluation des politiques publiques en France ». 2018, [En ligne]. Disponible sur: http://www.sfe-asso.fr/ressources-sfe/barometre-evaluation.
[52] France Stratégie, « Comment évaluer l'impact des politiques publiques ? », 2016. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/guide_methodologique_20160906web.pdf.
[53] Quadrant Conseil, « Les questions causales en évaluation : une introduction », 2019.
[54] Quadrant Conseil, « Le Logigramme », 2019.
[55] European Commission, « Developing the European Dimension in Sport ». janv. 18, 2011, [En ligne]. Disponible sur: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0012:FIN:en:PDF.
[56] S. Chen, « Sport policy evaluation: what do we know and how might we move forward? », International Journal of Sport Policy and Politics, vol. 10, n° 4, p. 741-759, oct. 2018, doi: 10.1080/19406940.2018.1488759.
[57] M. Lehtonen, « Evaluating megaprojects: From the 'iron triangle' to network mapping », Evaluation, vol. 20, n° 3, p. 278-295, juill. 2014, doi: 10.1177/1356389014539868.
[58] S. Gifford et G. Thornton, « 2012 Games Meta-evaluation: Report 5 (Post-Games Evaluation) ». juill. 2013, [En ligne]. Disponible sur: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224143/Report_5_Research_Questions_FINAL.pdf.
[59] S. Chen, L.-M. Ko, et I. P. Henry, « Meta-evaluation, Analytic Logic Models and the Assessment of Impacts of Sport Policies », in Routledge Handbook of Sport Policy, Routledge, 2013, p. 26.
[60] I. Henry, « The Meta-Evaluation of the Sports Participation Impact and Legacy of the London 2012 Games: Methodological Implications », Journal of Global Sport Management, vol. 1, n° 1-2, p. 19-33, avr. 2016, doi: 10.1080/24704067.2016.1177356.
[61] Paris 2024, « Dossier de candidature : Paris ville candidate Jeux Olympiques 2024 ». 2017, [En ligne]. Disponible sur: https://library.olympic.org/Default/search.aspx?SC=DEFAULT&QUERY=Identifier_idx:171674&QUERY_LABEL=A+pour+autre+%C3%A9dition+:+Dossier+de+candidature+:+Paris+Ville+candidate+Jeux+Olympiques+2024+#/Detail/(query:(Id:0,Index:1,NBResults:1,PageRange:3,SearchQuery:(FacetFilter:%7B%7D,ForceSearch:!f,InitialSearch:!t,Page:0,PageRange:3,QueryGuid:'2b9ffc76-a830-45ce-8fb0-984579ce0de6',QueryString:'Identifier_idx:171674',ResultSize:10,ScenarioCode:DEFAULT,ScenarioDisplayMode:display-standard,SearchLabel:'A%20pour%20autre%20%C3%A9dition%20:%20Dossier%20de%20candidature%20:%20Paris%20Ville%20candidate%20Jeux%20Olympiques%202024',SearchTerms:'Identifier_idx%20171674',SortField:!n,SortOrder:0,TemplateParams:(Scenario:'',Scope:Default,Size:!n,Source:'',Support:''),UseSpellChecking:!n))).
[62] G. Hall et A. Reis, « A Case Study of a Sport-for-Development Programme in Brazil: Sport for development in Brazil », Bull Lat Am Res, vol. 38, n° 3, p. 317-332, juill. 2019, doi: 10.1111/blar.12921.
[63] Observatoire National de l'ESS, Atlas commenté de l'Économie Sociale et Solidaire. Dalloz, 2020.
[64] Gouvernement de France, « L'économie sociale et solidaire », 2020. https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire.
[65] Avise, « Économie sociale et solidaire », oct. 16, 2020. https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on.
[66] République Française, LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. 2014.
[67] Comité Économique et Social Européen, « Évolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne ». 2016, [En ligne]. Disponible sur: https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-fr-n_0.pdf.
[68] Avise, « Quelle place pour l'économie sociale et solidaire à l'échelle européenne face à la crise sanitaire ? », oct. 07, 2020. https://www.avise.org/actualites/quelle-place-pour-leconomie-sociale-et-solidaire-a-lechelle-europeenne-face-a-la-crise.
[69] Social Economy Europe, « The Impact of Covid-19 on Social Economy Enterprises ». 2020, [En ligne]. Disponible sur: https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2020/06/SEE-Report-The-impact-of-COVID-19-on-Social-Economy.pdf.

[70] J. Gadrey, « L'invention de l'utilité sociale des associations en France : À la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation. », Économie et solidarités, 2005.
[71] C. Offredi et F. Ravoux, La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques. Editions L'Harmattan, 2010.
[72] TIESS, « Utilité Sociale ». 2018, [En ligne]. Disponible sur: http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_utilite-sociale_2018_04_10.pdf.
[73] H. Duclos, Evaluer l'utilité sociale de son activité Conduire une démarche d'auto-évaluation. Paris: Avise, 2007.
[74] Institut Catholique de Paris et UCPA, Guide méthodologique pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire, une approche socio-anthropologique. Paris, 2018.
[75] AVISE, « Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire », janv. 16, 2015. https://www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-de-leconomie-sociale-et-solidaire.
[76] DIGES, « Rapport l'évaluation économique, sociale, environnementale et médiatique des grands événements sportifs internationaux ». déc. 2014, [En ligne]. Disponible sur: https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/ra/Rapport%20de%20la%20la%20Diges%20sur%20l%27%C3%A9valuation%20%C3%A9conomique%2C%20sociale%2C%20environnementale%20et%20m%C3%A9diatique%20des%20grands%20%C3%A9v%C3%A9nements%20sportifs%20internationaux..pdf.
[77] Gouvernement de France, « GESI : l'art des rencontres sportives », mai 15, 2017. https://www.gouvernement.fr/action/gesi-l-art-des-rencontres-sportives.
[78] République Française, « Annexe au Projet de Loi de Finances pour 2019 : Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ». 2019, [En ligne]. Disponible sur: https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/jaunes-2019/jaune2019_JO_2024.pdf.
[79] A. Gignon, « Les méga-événements sportifs : l'occasion d'un développement touristique et urbanistique », Université de Lille, Lille, 2018.
[80] Paris 2024, « Le Comité National olympique et sportif français », 2020. https://www.paris2024.org/fr/cnosf/#:~:text=La%20cr%C3%A9ation%2C%20le%205%20d%C3%A9cembre,%C3%A9tape%20de%20cette%20ambition%20olympique.
[81] Gouvernement de France, « Missions : Délégation Interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques (DIJOP) ». 2020, [En ligne]. Disponible sur: https://www.gouvernement.fr/missions-dijop.
[82] République Française, Décret du 22 juillet 2020 portant nomination du délégué interministériel aux jeux Olympiques et Paralympiques 2024 et délégué interministériel aux grands événements sportifs - M. CADOT (Michel). 2020.
[83] SOLIDEO, « Société de Livraison des Ouvrages Olympiques ». 2019, [En ligne]. Disponible sur: https://www.ouvrages-olympiques.fr/uploads/files/Plaquette-SOLIDEO_fevrier-2019.pdf.
[84] RTL, « JO 2024 : Paris officiellement désigné ville hôte », 2017. https://www.rtl.fr/sport/autres-sports/jo-2024-paris-obtient-l-organisation-des-jeux-7790085357.
[85] Paris 2024, « Un concept compact et accessible », 2020. https://www.paris2024.org/fr/concept-compact/.
[86] France Bleu, « JO 2024 de Paris : une carte des sites des épreuves revisitée pour faire des économies », sept. 30, 2020. https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/jo-paris-2024-une-nouvelle-carte-des-sites-qui-accueilleront-les-epreuves-revisitee-pour-faire-des-1601474593.
[87] Plaine Commune, « Jeux 2024, une histoire d'héritage ». En Commun : Le Magazine de Plaine Commune, 2020, [En ligne]. Disponible sur: https://plainecommune.fr/fileadmin/user_upload/Portail_Plaine_Commune/LA_DOC/JOURNAUX/En_Commun/EnCommun_128.pdf.
[88] France Ouest, « Jeux olympiques. Paris 2024 : où faire des économies ? La question cristallise les tensions », juill. 02, 2020. https://www.ouest-france.fr/jeux-olympiques/jeux-olympiques-paris-2024-ou-faire-des-economies-la-question-cristallise-les-tensions-6891427.
[89] Paris 2024, « Jeux de 2024 : des opportunités pour tous.pdf ». avr. 04, 2019, [En ligne]. Disponible sur: https://medias.paris2024.org/uploads/2019/10/DP_Jeux-de-2024-Des-opportunites-pour-tous_VF71.pdf.
[90] J. D. Lesay, « Euro 2016 : les villes-hôtes ont fait leurs comptes », Banque des Territoires, déc. 21, 2016. https://www.banquedesterritoires.fr/euro-2016-les-villes-hotes-ont-fait-leurs-comptes (consulté le août 10, 2020).

[91] SOLIDEO, « Guide d'application de la charte en faveur de l'emploi et du développement territorial ». 2018, [En ligne]. Disponible sur: https://www.ouvrages-olympiques.fr/uploads/files/solideo-charte-vdef-5ebd481760758801200265.pdf.
[92] ESS 2024, « Présentation ESS 2024 », Paris, 2019.
[93] SOLIDEO, « Emploie et Économie Locale », 2020. https://www.ouvrages-olympiques.fr/fr/engagements/emploi-economie-locale.
[94] ESS 2024, « ESS 2024 : Notre Mission ». 2020, [En ligne]. Disponible sur: https://ess2024.org/ambition/.
[95] ESS 2024, « Les opérateurs d'ESS 2024 », 2020. https://ess2024.org/les-operateurs/.
[96] ESS 2024, « Cahiers d'impact », 2020. https://ess2024.org/cahiers-dimpact.
[97] Paris 2024, « Cartographie des achats de Paris 2024 », 2020. https://medias.paris2024.org/uploads/2020/06/Paris2024-Cartographie-Achats-d%C3%A9taill%C3%A9e_page-0001-scaled.jpg.
[98] Mairie de Paris, « Les Jeux Olympiques et Paralympiques, accélérateurs des politiques publiques ». 2016, [En ligne]. Disponible sur: https://cdn.plataformaurbana.cl/wp-content/uploads/2016/05/plan-paris-jjoo-2014-frances.pdf.
[99] Ville de Paris, « Transformations - notes ». oct. 03, 2019, [En ligne]. Disponible sur: https://cdn.paris.fr/paris/2020/06/10/827bb0d53634b8941a54cd2b1dd4a5c6.pdf.
[100] Gouvernement de France, « Faire mieux grâce aux Jeux », nov. 04, 2019. https://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/actualites/article/faire-mieux-grace-aux-jeux.
[101] Comité interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques, « France 2024: Liste 170 mesures ». nov. 04, 2019, [En ligne]. Disponible sur: https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2019/11/annexe_-_comite_interministeriel_aux_jeux_olympiques_et_paralympiques_-_liste_des_170_mesures_-_04.11.2019.pdf.
[102] E. Pitarelli et E. Monnier, « Benchmarking: the missing link between evaluation and management? », p. 16, 2002.
[103] S. Chen, « CompeteFor Programme Evaluation Report for Leicestershire », Loughborough University, avr. 2012. [En ligne]. Disponible sur: https://www.yumpu.com/en/document/read/38878391/appendix-2-competefor-programme-evaluation-report-for-.
[104] London Business Network, London 2012 Business Opportunities. Londres, 2009.
[105] Think London, « ODA Supply Chain », Londres, sept. 14, 2019, [En ligne]. Disponible sur: https://pt.slideshare.net/thinklondon/think-london-2012-presentation/17-ODA_Supply_Chain_Printing_Parts.
[106] London Assembly, The business of the games: the opportunities for small and medium sized London firms arising from the 2012 Olympic and Paralympic games. London: Greater London Authority, 2006.
[107] London 2012 Candidate City, « London 2012 Candidate City : Candidature File ». 2005, [En ligne]. Disponible sur: https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/28313/london-2012-candidate-city-dossier-de-candidature-london-2012-candidate-city-candidature-file-comite.
[108] International Olympic Committee, « Factsheet London 2012 Facts & Figures ». 2012, [En ligne]. Disponible sur: https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Olympic_Games/Olympic_Legacy/London_2012/Legacy/EN_London_2012_Facts_and_Figures.pdf.
[109] ESS 2024, « Focus Rio 2016 ». 2019, [En ligne]. Disponible sur: https://ess2024.org/wp-content/uploads/2019/07/focus_rio_2016.pdf.
[110] Sebrae, « Sebrae: small business' experts », 2018.
[111] Sebrae, « Sebrae sur le podium », 2016.
[112] UNSPSC, « About the UNSPSC », 2020. https://www.unspsc.org/.
[113] FSC, La certification FSC. 2020.
[114] International Olympic Committee, « Small Enterprises on the Podium ». Elisa Dettoni e Bosi, 2017.
[115] ESS 2024, « Entreprendre 2024 », 2021. https://ess2024.org/entreprendre-2024/.
[116] S. J. Armitt, « London 2012 – a global showcase for UK plc », p. 36, juill. 2012.

[117] Avise, « Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ? », déc. 2020.