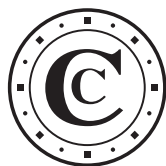


Cour des comptes



ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

# LES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024

Rapport au Parlement

Article 20 de la loi n° 2023-380 du 19 mai 2023

Septembre 2025



# Sommaire

<b>PROCÉDURES ET MÉTHODES</b> .....	7
<b>SYNTHÈSE</b> .....	9
<b>RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS</b> .....	15
<b>INTRODUCTION</b> .....	17
<b>CHAPITRE I DES DÉPENSES PUBLIQUES ÉVALUÉES À 3,02 MDC POUR L'ORGANISATION ET À 3,63 MDC POUR LES INFRASTRUCTURES, UN BILAN ÉCONOMIQUE À CE STADE MODESTE</b> .....	21
<b>I - UN RISQUE D'APPEL EN GARANTIE DE L'ÉTAT ÉCARTÉ POUR LE COJOP, LE VERSEMENT ANTICIPÉ D'UNE PREMIÈRE TRANCHE DU BONI</b> .....	23
A - Un résultat du Cojop revu à la hausse qui écarte le risque d'appel en garantie de l'État.....	23
B - Le versement anticipé d'une première tranche du <i>boni</i> .....	24
<b>II - LES DÉPENSES PUBLIQUES POUR LES JEUX : UN COÛT BUDGÉTAIRE CONTENU MAIS UNE PLANIFICATION ET UN SUIVI À RENFORCER</b> .....	25
A - Des dépenses d'organisation évaluées à 3,02 Mdc.....	26
B - Des dépenses d'infrastructures évaluées à 3,63 Mdc.....	28
C - Un coût budgétaire contenu mais une planification et un suivi à renforcer .....	31
<b>III - UNE PRÉPONDERANCE DES PRODUITS FISCAUX DANS LES RECETTES PUBLIQUES MODÉRÉE PAR L'EXISTENCE DE DÉPENSES FISCALES INCOMPLÈTEMENT ÉVALUÉES</b> .....	37
A - Une estimation des recettes fiscales générées par l'activité du Cojop, des dépenses fiscales liées aux Jeux à évaluer sans délai .....	37
B - Les autres recettes résultant de l'activité des services publics mobilisés pour les Jeux .....	39
C - Des recettes identifiées permettant de réduire les dépenses publiques nettes d'organisation de l'évènement à 2,73 Mdc.....	40
<b>IV - L'IMPACT ÉCONOMIQUE DES JEUX : UN BILAN NON DÉFINITIF</b> .....	40
A - Des effets économiques limités à court terme, des bénéfices à considérer avec prudence à long terme.....	41
B - Des études d'impact à considérer avec une grande prudence .....	45
<b>CHAPITRE II UN DISPOSITIF DE GOUVERNANCE INÉDIT ET ADAPTÉ À LA PRÉPARATION DES JEUX</b> .....	49
<b>I - UN CADRE DE GOUVERNANCE AJUSTÉ AU FIL DE L'ORGANISATION, UNE DÉMARCHE PARTENARIALE ET PRAGMATIQUE</b> .....	49
A - Le schéma de gouvernance et la répartition des missions.....	49
B - Des instances de coordination nombreuses sans dilution des responsabilités .....	52
<b>II - UNE ORGANISATION CONSTRUITE POUR PILOTER LES RISQUES ET SÉCURISER LES PROCÉDURES</b> .....	55
A - Des instances décisionnelles régies par un fonctionnement partenarial, une gouvernance adaptée à l'approche des Jeux .....	56
B - Des comités décisifs pour assurer la gestion des risques et la sécurisation des procédures, des dispositifs de contrôle interne progressivement renforcés .....	57

<b>CHAPITRE III L'ORGANISATION DES JEUX : DE FORTES AMBITIONS, DES AVANCÉES UTILES .....</b>	<b>63</b>
<b>I - UN MODÈLE DE « LIVRAISON » DE L'ÉVÈNEMENT NOVATEUR MAIS QUI RESTE À ÉVALUER .....</b>	<b>63</b>
A - Une architecture juridique complexe .....	64
B - Un modèle de livraison externalisé innovant et partiellement mis en œuvre à l'échelle des sites .....	65
C - Une livraison de l'évènement réussie et un modèle externalisé à évaluer .....	67
<b>II - UNE CONTRIBUTION INDISPENSABLE DES BÉNÉVOLES À L'ORGANISATION DES JEUX.....</b>	<b>69</b>
A - Un recours massif du mouvement olympique au bénévolat.....	69
B - Une « charte du volontariat olympique et paralympique » pour encadrer le bénévolat .....	70
C - Un programme à grande échelle pour le Cojop, complété par les programmes des collectivités territoriales .....	71
D - Un héritage à consolider .....	72
<b>III - DES ACTIONS CONCRÈTES EN MATIÈRE D'ACCESSIBILITÉ .....</b>	<b>74</b>
A - Des avancées à l'initiative de l'État en matière d'accessibilité des transports.....	74
B - Des enjeux d'accessibilité pris en compte au niveau des sites et pour le déroulement des compétitions.....	76
<b>IV - UN BILAN HÉTÉROGÈNE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE .....</b>	<b>79</b>
A - Des efforts importants pour rendre l'évènement plus durable, un bilan qui reste à préciser .....	79
B - Une mobilisation sur les enjeux d'emploi et d'insertion, des acquis à pérenniser .....	83
C - Des déplacements des sans-abris ayant donné lieu à un renforcement limité des capacités pérennes d'hébergement.....	88
<b>CHAPITRE IV UN HÉRITAGE DIVERSIFIÉ QUI DOIT ÊTRE ÉVALUÉ DANS LA DURÉE... 93</b>	
<b>I - DES STRATÉGIES D'HÉRITAGE MULTIPLES, DES INTERROGATIONS APRÈS LE TRANSFERT À L'ANS DES PROGRAMMES GÉRÉS PAR LE COJOP.....</b>	<b>93</b>
A - Un concept d'héritage désormais au cœur du projet olympique .....	93
B - Des stratégies d'héritage structurées mais différentes selon les acteurs.....	94
C - Une gouvernance post-Jeux confiée à l'Agence nationale du sport.....	95
<b>II - DES ENSEIGNEMENTS PROVISOIRES RELATIFS À L'HÉRITAGE MÉTHODOLOGIQUE ET MATÉRIEL DES JEUX SUR LE TERRAIN DE L'URBANISME ET DES INFRASTRUCTURES .....</b>	<b>97</b>
A - Une fonction de supervision nouvelle, un exercice réussi de coordination par la Solideo malgré la complexité du dispositif.....	97
B - Un impact urbain à examiner sur le long terme, des premiers enseignements concernant l'utilisation des équipements .....	100
<b>III - DE NOMBREUX ENSEIGNEMENTS SUR LE TERRAIN DE LA SÉCURITÉ, UN HÉRITAGE IMMATÉRIEL À PÉRENNISER.....</b>	<b>107</b>
A - Des dépenses d'investissement qui constituent l'héritage matériel des Jeux .....	107
B - Un héritage immatériel à pérenniser .....	109
<b>IV - UNE RÉALISATION ACCÉLÉRÉE DES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT, UN HÉRITAGE MÉTHODOLOGIQUE À MOBILISER DANS LA POLITIQUE DE MOBILITÉ QUOTIDIENNE.....</b>	<b>110</b>
A - Un héritage en matière d'infrastructures : des réalisations ciblées et structurantes.....	110
B - Un héritage méthodologique : vers une nouvelle culture du pilotage et de la concertation .....	111
<b>V - UNE STRATÉGIE DE HAUTE PERFORMANCE À POURSUIVRE ET UN HÉRITAGE DE LA PRATIQUE SPORTIVE À CONSOLIDER .....</b>	<b>112</b>
A - Un succès sportif à capitaliser et à prolonger concernant la haute performance.....	112
B - Un enjeu d'évaluation et d'accompagnement des dispositifs en faveur de la pratique sportive .....	113

---

<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>119</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>123</b>



## Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres que comprend la Cour<sup>1</sup> ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes. Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte, que la Cour se propose de publier, aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Dans le rapport publié, leurs réponses sont présentées en annexe du texte de la Cour.

\*

\*\*

Aux termes de l'article 20 de la loi n° 2023-380 du 19 mai 2023 relative aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024, la Cour remet au Parlement, avant le 1<sup>er</sup> octobre 2025, un rapport sur l'organisation, le coût et l'héritage des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Sur ce fondement, et en vue de répondre à la demande du Parlement, la Cour a réalisé un premier bilan d'ensemble de l'organisation de cet événement tenu en France à l'été 2024. Le rapport qui en résulte s'inscrit dans le prolongement de la note d'étape publiée par la Cour le 23 juin 2025, qui a établi un premier recensement des dépenses publiques liées aux Jeux.

---

<sup>1</sup> La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

La présente enquête a été pilotée par une formation interjuridictions (Fij). Elle a associé la Cour et deux chambres régionales des comptes (CRC), les CRC d'Île-de-France et de Provence-Alpes-Côte d'Azur, qui contrôlent les principales collectivités territoriales impliquées dans l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (JOP), à l'image de la Ville de Paris, la commune de Marseille, le département de Seine-Saint-Denis et la métropole du Grand Paris.

Au niveau national, l'enquête a été conduite auprès des principaux acteurs publics et privés de la livraison des Jeux : le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojop), la délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques (Dijop), et la Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo). Elle a été élargie aux principaux ministères et opérateurs concernés par l'évènement, au premier rang desquels le ministère chargé des sports et l'agence nationale du sport (ANS).

Le présent rapport s'appuie sur les contrôles engagés par les juridictions financières auprès des différentes parties prenantes, dont l'instruction a été clôturée au mois de juin 2025. S'agissant du recensement des dépenses publiques, il actualise le contenu de la note d'étape publiée par la Cour le 23 juin 2025 à partir des données complémentaires transmises depuis le 31 mars 2025 par les CRC d'Île-de-France et de Paca.

Le délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques, le président du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, le directeur général exécutif de la Solideo, la déléguée générale aux Jeux de la Ville de Paris, la présidente du Comité national olympique et sportif français, et la directrice générale des finances publiques, ont été auditionnés par la Cour en complément de leurs observations écrites fournies dans le cadre de la contradiction.

\*

\*\*

Le projet de rapport a été préparé, puis délibéré le 2 septembre 2025, par la formation commune aux juridictions relative au bilan des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, présidée par M. Meddah, président de chambre et composée de Mme Charolles et MM. Ory-Lavollée et Vught, conseillers maîtres, ainsi que, en tant que rapporteur général, M. Malcor, conseiller maître, en tant que rapporteurs, Mmes Fechner et Boubtane, et MM. Noguès et Riffaud, conseillers référendaires en service extraordinaire, Mme Renault, auditrice, Mme Della Gaspera et M. Vannier, vérificateurs et, en tant que contre-rapporteur, M. Suard, conseiller maître.

Il a été examiné le 16 septembre par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Moscovici, Premier président, M. Hayez, rapporteur général, Mme Camby, M. Meddah, Mme Mercereau, M. Lejeune, M. Cazé, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Oserdeczuk, président de section, représentant Mme Thibault, présidente de chambre, M. Albertini, M. Strassel, M. Roux, Mme Daussin-Charpantier, Mme Mouysset, Mme Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, Mme Hamayon, Procureure générale, entendue en ses avis.

\*

\*\*

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).

# Synthèse

En application de la loi du 19 mai 2023, la Cour a réalisé un bilan de l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris, qui se sont déroulés en France à l'été 2024.

Au regard des objectifs que s'étaient fixés leurs organisateurs, les Jeux sont un sujet de satisfaction : la livraison des installations et équipements a eu lieu sans retard et leur déroulement n'a été marqué par aucun incident majeur ; suivis par cinq milliards de téléspectateurs, ils ont témoigné bien au-delà de nos frontières du savoir-faire français en matière d'organisation des grands événements sportifs ; l'engouement populaire a été au rendez-vous et a rassemblé les Français dans une commune ferveur ; les objectifs sportifs ont été atteints par les équipes de France olympiques et paralympiques ; des avancées notables sont à signaler, concernant en particulier les aspects sociaux, de durabilité ou d'accessibilité que la candidature de Paris avait mis en avant.

S'inscrivant dans le prolongement de la note d'étape publiée par la Cour le 23 juin 2025<sup>2</sup>, qui a établi un premier recensement des dépenses publiques liées aux Jeux, le présent rapport, remis au Parlement, couvre le périmètre de l'ensemble des thématiques mentionnées par la loi précitée<sup>3</sup>.

## **Une forte mobilisation des finances publiques et un risque d'appel à la garantie de l'État écarté**

Le bilan des Jeux pour les finances publiques doit être apprécié à deux titres : au regard tout d'abord des engagements pris par les pouvoirs publics à l'endroit du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojop), association de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 chargée de la livraison de l'évènement ; ensuite compte tenu des différentes natures de dépenses publiques engagées au-delà de ce périmètre, ainsi que des recettes publiques générées.

La méthodologie utilisée par la Cour est identique à celle mise en œuvre pour sa note d'étape publié en juin 2025, de même que son approche élargie concernant les dépenses liées aux Jeux – qui ne se limitent pas aux dépenses strictement nécessaires à leur tenue mais qui intègrent aussi, en cohérence avec la logique de la candidature de Paris, celles liées à la mobilisation populaire et à l'héritage des Jeux. La Cour distingue les dépenses publiques d'organisation des dépenses publiques d'infrastructures, en raison de leurs impacts différents, ponctuels pour les premières et durables pour les dernières.

---

<sup>2</sup> Cour des comptes, *Les dépenses publiques liées aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 : premier recensement*, rapport public thématique, Juin 2025.

<sup>3</sup> L'organisation, le coût et l'héritage des Jeux, intégrant notamment le montant des dépenses engagées par l'État et les collectivités territoriales à l'occasion de la préparation et du déroulement de l'évènement, les recettes engendrées par les Jeux, le montant des exonérations fiscales dont bénéficie l'organisateur, le recours aux bénévoles, et la qualité de l'accueil des sportifs et des spectateurs en situation de handicap.

S'agissant du premier volet, le résultat du Cojop arrêté en juin 2025 s'élève à 75,7 M€, contre une prévision de 26,8 M€ en décembre 2024. La confirmation de son caractère excédentaire, sans impact sur l'évaluation effectuée en juin dernier des financements publics dont a bénéficié ce comité (224,1 M€ de subventions, 25,1 M€ d'achats de prestations, 37,1 M€ de transferts de charges à des tiers), écarte toute perspective d'appel en garantie de l'État.

**Tableau n° 1 : les recettes et les dépenses du Cojop**

<i>En M€</i>	<b>Recettes et dépenses du Cojop</b>
<i>Total recettes (A)</i>	4 494,2
<i>Total dépenses (B)</i>	4 418,5
<b>Solde (C) = (A) – (B)</b>	<b>+ 75,7</b>

*Source : Cour des comptes*

*Note : le solde des dépenses et des recettes du Cojop intègre les subventions publiques versées au comité d'organisation par l'État et les collectivités territoriales (224,1 M€).*

Concernant l'évaluation des dépenses publiques liées aux Jeux, la Cour a actualisé le chiffrage qui figurait dans sa note d'étape. Estimées alors à 2,77 Md€ pour les dépenses d'organisation et à 3,19 Md€ pour les dépenses d'infrastructures, elles ont été réévaluées respectivement à 3,02 Md€ et à 3,63 Md€. Cette nouvelle évaluation confirme le constat d'une forte mobilisation des finances publiques pour permettre la tenue de l'évènement. Elle tient désormais compte des dépenses réalisées par les collectivités territoriales telles qu'identifiées par les chambres régionales des comptes (CRC) et d'une première estimation des dépenses engagées pour assurer la baignabilité de la Seine en vue des épreuves de natation en eau libre et de triathlon.

Les Jeux ont aussi généré des recettes publiques de nature fiscale et commerciale (293,6 M€), dont le niveau a été atténué, pour les premières, par l'existence d'exonérations fiscales. Les dépenses fiscales correspondantes<sup>4</sup> n'ont toutefois pu être recensées de manière exhaustive, faute d'un chiffrage établi par l'administration, malgré une demande de la Cour datant de 2021

### **Des dépenses publiques globalement contenues, une planification et un suivi budgétaires à renforcer**

Les dépenses d'infrastructures relevant du périmètre de supervision de la Solideo ont été dans l'ensemble conformes aux prévisions, malgré certains dépassements, surtout par comparaison avec les évolutions habituelles constatées sur les « mégaprojets » du type des Jeux olympiques<sup>5</sup>.

Sur le périmètre des dépenses de l'État, le processus de budgétisation des dépenses de sécurité, qui représentent près de la moitié des dépenses de fonctionnement, s'est révélé particulièrement erratique avec de très importantes sous-budgétisations dans le projet de loi de finances (PLF) 2024. La sécurité publique constitue le principal vecteur de dépenses non budgétées lors de la présentation du projet de loi de finances (PLF) 2024. En ce qui concerne les opérateurs de transport, les mesures salariales mises en œuvre ont traduit une politique d'indemnisation généreuse en cohérence avec la volonté de récompenser une large mobilisation des équipes pour les Jeux.

<sup>4</sup> Selon les évaluations de la Cour, les dépenses fiscales s'élèvent à 250,3 M€, en intégrant une estimation de l'impact du taux réduit de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) de 5 % sur la billetterie.

<sup>5</sup> Pour les Jeux d'été, le surcoût moyen est de 252 % et le surcoût médian de 118 % (en termes réels).

En outre, une comparaison avec les Jeux organisés à Londres en 2012 suggère, certes sous d'importantes réserves méthodologiques, que l'édition parisienne a été moins coûteuse pour les finances publiques françaises dans un rapport d'au moins un à deux.

Enfin, les travaux conduits dans le cadre du bilan des Jeux ont montré la difficulté à réaliser, pour les entités concernées, un suivi budgétaire exhaustif de leurs interventions liées aux Jeux, selon une méthodologie permettant d'établir de façon précise le lien entre celles-ci et l'évènement et d'identifier l'état d'exécution des crédits budgétés. Ce constat s'applique autant à l'État, au-delà des principaux postes de dépenses que constituent les contributions publiques versées au Cojop ainsi qu'à la Solideo, qu'aux collectivités territoriales. L'exigence d'un suivi des dépenses publiques liées aux Jeux est une condition indispensable à leur évaluation consolidée. Le rôle joué par l'État dans cet exercice de suivi, au travers de la Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques (Dijop), doit être affirmé pour définir un cadre commun à l'ensemble des structures publiques impliquées, ainsi que pour assurer une traçabilité régulière des travaux engagés.

### **Un bilan économique modeste à ce stade**

L'impact des Jeux sur l'économie française a été relativement limité à court terme. D'une part, l'effet des dépenses publiques d'infrastructures engagées pendant la phase de préparation des Jeux a été fortement atténué par la hausse des prix. D'autre part, l'effet direct sur le produit intérieur brut (PIB), principalement lié à l'enregistrement dans les comptes nationaux des revenus de billetterie et de ceux issus des droits de diffusion, a été réduit par des effets d'éviction, notamment en matière de tourisme. Ainsi, l'impact des Jeux sur la croissance économique annuelle en 2024 est estimé, lorsque les effets indirects sont pris en compte, à + 0,07 point du PIB.

Outre ces effets d'éviction, l'organisation des Jeux s'est traduite par des perturbations encore difficiles à quantifier, notamment des restrictions de circulation et d'accès dans les zones d'accueil des compétitions et des cérémonies.

Moins d'un an après les Jeux, il demeure prématuré d'en évaluer les retombées économiques à moyen et long termes, lesquelles doivent être considérées avec prudence au vu des incertitudes qui pèsent sur les perspectives économiques. Dès lors, les recettes fiscales indirectes, dont l'assiette repose sur le surcroît d'activité résultant de l'organisation des Jeux, apparaissent, à ce stade, limitées.

### **Une gouvernance partenariale adaptée à l'organisation des Jeux**

L'action de l'État s'est orientée vers une mise en coordination des différents acteurs dans le respect de leurs attributions habituelles, sans modification profonde du cadre institutionnel. Ce choix a engendré une très ample comitologie, dont le délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques (Dijop) était chargé d'assurer la cohérence, mission dont il s'est efficacement acquitté. Cette configuration s'est révélée adaptée à la tenue des Jeux.

Au niveau du Cojop et de la Solideo, le rôle des comités (audit, éthique, des rémunérations) est apparu positif, compte tenu de l'expérience et des compétences de leurs membres, ainsi que de l'indépendance de ces instances. Celles-ci ont contribué à la bonne coopération entre l'État et ces deux acteurs majeurs des Jeux.

Ces points forts de la gouvernance des Jeux de 2024 constituent un capital d'expérience qu'il appartient désormais aux pouvoirs publics de prendre en compte et d'adapter dans la perspective, notamment, des Jeux olympiques d'hiver organisés en 2030. La Cour formule trois recommandations portant sur l'anticipation des enjeux d'adaptation de la gouvernance lors du passage en phase opérationnelle de préparation de l'évènement, sur le fonctionnement des instances décisionnelles des structures organisatrices, ainsi que sur l'indépendance et les moyens des comités chargés d'accompagner l'activité de ces instances.

### **Une organisation des Jeux guidée par de fortes ambitions, un bilan globalement satisfaisant et des avancées utiles**

Le bilan de l'organisation des Jeux doit tenir compte des ambitions portées par les organisateurs et les pouvoirs publics dans leurs champs d'intervention, qu'elles concernent l'évènement en tant que tel ou les objectifs sociaux et environnementaux qui l'ont accompagné. Compte tenu des fortes contraintes calendaires et des exigences d'exemplarité qui ont pesé sur les Jeux, les résultats obtenus sont globalement satisfaisants même s'il est prématuré d'en apprécier complètement l'ampleur.

La livraison des infrastructures et équipements s'est déroulée sans retard notable ni malfaçon significative. Elle a été l'occasion pour le Cojop de mettre en œuvre une démarche innovante d'externalisation sur une partie des sites. Si celle-ci ouvre une modalité de gestion alternative pour l'organisation des futurs grands évènements sportifs internationaux (Gesi), elle n'a toutefois pas fait l'objet d'une comparaison globale par le Cojop avec les coûts induits par le modèle de gestion internalisée plus classique.

Comme à chaque olympiade, les Jeux parisiens ont eu recours de façon massive à des bénévoles. Élaborée sous l'égide de la Dijop, une « charte du volontariat olympique et paralympique », bien que de portée limitée, a contribué à encadrer cette mobilisation. Si les bénévoles du Cojop ont pu bénéficier de dispositifs de reconnaissance de leur engagement, aucune stratégie de valorisation du bénévolat au niveau national n'a été bâtie. Dans la perspective des Jeux olympiques d'hiver de 2030, la Cour recommande de construire une telle stratégie et de mettre en place un dispositif d'encadrement et de valorisation du bénévolat.

Les Jeux ont aussi conduit à la mise en œuvre d'actions en matière d'accessibilité. La participation directe des personnes en situation de handicap a été organisée sous la forme d'un groupe d'experts d'usage qui a notamment conduit des tests d'usagers sur les cheminements, les équipements en gare, ou la signalétique. L'ensemble de ces initiatives a été décliné en de nombreuses actions. L'ambition, réelle, est toutefois restée mesurée au regard des défis qui se posent au quotidien, comme en témoigne la décision de la part des pouvoirs publics de ne pas se saisir de l'occasion des Jeux pour rendre plus accessible le métro parisien.

S'agissant du bilan social des Jeux, les parties prenantes (État, avec notamment son opérateur France Travail, la direction générale du travail, les collectivités territoriales, la Solideo et le Cojop) se sont dotées de plusieurs outils : la charte sociale Paris 2024, qui a permis d'associer les partenaires sociaux à la gouvernance du projet ; la charte en faveur de l'emploi et du développement territorial portée par la Solideo ; et un partenariat en faveur de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui s'est concrétisé par la création de la plateforme « ESS 2024 ». Le bilan qui peut en être dressé, dans les limites des données disponibles, paraît encourageant, qu'il s'agisse des conditions de travail sur les chantiers – aucun accident mortel n'étant survenu sur

les chantiers des ouvrages sous supervision de la Solideo –, des objectifs d'insertion prévus par la charte sociale ou de l'accès aux marchés de livraison des ouvrages olympiques et paralympiques pour les très petites entreprises et petites et moyennes entreprises (TPE-PME) et structures de l'ESS. Ces constats plaident en faveur de la pérennisation des dispositifs les plus efficaces, à commencer par cette charte sociale.

Le bilan des objectifs fixés pour assurer la durabilité des Jeux est en revanche plus délicat à dresser. Parmi la quarantaine d'engagements relatifs à l'environnement pris lors de la candidature, nombre d'entre eux ont pu évoluer alors que les acteurs constituaient leurs propres stratégies et plans d'action, rendant leur suivi peu lisible. Les résultats de la démarche d'évaluation initiée par les parties prenantes doivent être nuancés en raison d'une possibilité de vérification parfois limitée. En matière de bilan carbone, des considérations méthodologiques rendent délicate la comparaison des résultats de l'évaluation conduite *ex-post* avec les éditions précédentes des Jeux. Les résultats obtenus mettent toutefois en avant l'importance des choix initiaux de la candidature, qui limitait fortement le nombre de constructions, les efforts menés sur les chantiers et les ouvrages ainsi que l'impact majeur du transport des spectateurs et accrédités. En outre, des situations préexistantes de pollution environnementale ont émergé lors de la construction des villages, et des procédures contentieuses ont été engagées, qui sont porteuses de risques financiers pour les pouvoirs publics. Les impacts à long terme de ce dossier devront être intégrés au bilan des Jeux. En vue des Jeux d'hiver de 2030, la Cour recommande de confier à un comité d'experts indépendant le suivi du respect des engagements environnementaux et des actions menées sur le plan environnemental à l'échelle de l'ensemble du projet.

Enfin, l'organisation des Jeux a impliqué pour les pouvoirs publics d'organiser le déplacement des sans-abris situés à proximité des sites olympiques et des cérémonies. Si les Jeux n'ont pas eu pour vocation d'apporter une réponse structurelle à la problématique de l'hébergement de ces publics particuliers, les 245 places d'hébergement nouvelles pérennisées demeurent limitées (30 %) en proportion de celles créées spécifiquement pour l'événement.

### **Un héritage diversifié, à évaluer et à faire fructifier**

Le concept d'héritage englobe tous les bénéfiques matériels et immatériels à long terme amorcés ou accélérés par l'accueil des Jeux. Si l'héritage des Jeux de Paris 2024, à l'évidence multiple, commence à se manifester sous certains aspects, il devra faire l'objet d'un suivi dans la durée. Le caractère partiel des résultats du programme d'études d'impact initié par l'État, tout autant que la poursuite des travaux engagés, renforcent ce constat.

Le Cojop a élaboré sa propre stratégie dans le but de maximiser les retombées positives des Jeux pour la société. Il est en particulier à l'origine des programmes « Impact 2024 » et « 1,2,3 Nagez », ainsi que du label « Génération 2024 ». Le transfert de ces programmes a été acté en faveur de l'Agence nationale du sport (ANS), du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), du Comité paralympique et sportif français (CPSF) et du ministère chargé de l'éducation nationale, mais des incertitudes subsistent concernant leur financement et leur pérennité. En vue des Jeux d'hiver de 2030, la Cour recommande d'anticiper, dès la phase de conception des programmes relatifs à l'héritage, les conditions de leur transfert post-Jeux en désignant les structures légataires et en définissant un calendrier de bascule.

L'héritage méthodologique des Jeux s'est révélé particulièrement riche. En premier lieu, la supervision exercée par la Solideo sur 70 ouvrages et 33 maîtres d'ouvrage a permis l'atteinte dans les délais impartis des objectifs fixés dans les conventions triparties signées entre l'établissement public, le Cojop et les maîtres d'ouvrage. Une évaluation exhaustive de ce dispositif impliquerait toutefois d'apprécier la faisabilité de la faculté accordée à la Solideo de se substituer à un maître d'ouvrage défaillant. Cette faculté n'a en effet pas été mise en œuvre durant les Jeux.

Dans le domaine de la sécurité, l'olympiade a permis de dégager plusieurs enseignements d'ordre organisationnel, doctrinal, technologique et dans le domaine de la sécurité privée. Il paraîtrait judicieux, à cet égard, de pérenniser le centre national de commandement stratégique (CNCS) situé place Beauvau. Sur le périmètre des transports, les techniques d'anticipation des flux de voyageurs et la stratégie de gestion de la demande de transports (« *travel demand management* ») ont été largement sollicitées. Cette culture partagée de la gestion dynamique des flux devrait être réinvestie dans la politique de mobilité quotidienne.

Au plan matériel, les Jeux ont d'emblée été perçus comme un catalyseur de la politique d'aménagement urbain en Seine-Saint-Denis, en vue de combler les retards constatés en matière d'infrastructures sportives, notamment concernant le nombre de piscines. Il s'agissait également d'accélérer la réalisation des projets utiles à la mobilité quotidienne des Français, et en particulier des Franciliens. L'impact des Jeux sur l'urbanisme francilien ne pourra toutefois se mesurer que sur le long terme. L'institut Paris région s'est ainsi vu confier une mission d'évaluation par l'État à ce sujet, qui devrait conduire à un premier rapport en 2026 et se poursuivre jusqu'à l'horizon 2034. En ce qui concerne la livraison des équipements sportifs en phase d'héritage, leur niveau d'appropriation par les usagers ne pourra être mesuré que progressivement. La gestion de plusieurs de ces infrastructures a pris la forme d'une délégation de service public, parfois dans des conditions ne permettant pas d'assurer un transfert effectif du risque à l'exploitant. Il s'agit d'un point de vigilance pour les collectivités territoriales à l'origine de ces choix de gestion.

Par ailleurs, sept premiers sites de baignade dans la Seine et la Marne ont été ouverts à l'été 2025, avec, à terme, un objectif de 32 sites répartis sur 26 communes. Des incertitudes subsistent toutefois sur la qualité de l'eau, qui ont obligé la Ville de Paris à mettre en œuvre des mesures de gestion, pour certaines renforcées, pour assurer la sécurité des baigneurs. Parallèlement, les travaux, estimés par la préfecture de région d'Île-de-France à 317 M€, doivent se poursuivre pour permettre l'ouverture des sites de baignade à une plus grande échelle.

S'agissant de la haute performance sportive, la stratégie « Ambition Bleue » lancée en 2020 par l'ANS visait à rénover le modèle sportif français en insufflant une culture du résultat. Elle a porté ses fruits, permettant à la France d'atteindre ses objectifs en nombre de médailles d'or. Son inscription dans la durée suppose de consolider les facteurs de la réussite enregistrée en 2024 (priorisation et ciblage des moyens, amélioration de l'accompagnement de la jeune génération, développement du secteur paralympique, intégration de l'intelligence artificielle, etc.).

Enfin, la réussite sportive des Jeux s'accompagnait de l'ambition de développer la pratique du sport sur le plan national et de faire de la France « une nation sportive ». De nombreuses mesures relevant du plan « Héritage » de l'État (plan « Aisance aquatique », « 30 minutes d'activités physiques quotidiennes », etc.) ou des programmes transférés par le Cojop à l'ANS relèvent de cette ambition. Leur pérennisation demeure à confirmer pour certains d'entre eux, de sorte qu'il est encore trop tôt pour en dresser un bilan définitif.

## Récapitulatif des recommandations

1. Évaluer au plus tard dans le projet de loi de finances pour 2027 et de manière exhaustive la dépense fiscale résultant des dispositions de l'article 1655 septies du code général des impôts et des autres exonérations accordées pour l'organisation des Jeux de 2024, ainsi que les recettes fiscales générées par les Jeux (*ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique*).
2. Dans le cadre de l'organisation des Jeux de 2030, limiter le nombre d'instances de coordination en phase préparatoire en vue de faciliter le resserrement de la gouvernance lors du passage en phase opérationnelle (*Dijop*).
3. Dans le cadre de l'organisation des Jeux de 2030, garantir le bon fonctionnement du conseil d'administration des structures organisatrices en assurant notamment la communication des travaux des différents comités (*Dijop*).
4. Dans le cadre de l'organisation des Jeux de 2030, veiller à l'indépendance, à l'adéquation des moyens et à la transparence des travaux des comités d'audit, d'éthique et des rémunérations en vue de leur permettre d'accomplir leurs missions de conseil des instances décisionnelles et d'alerte des tutelles (*Dijop*).
5. Élaborer une stratégie et mettre en place un dispositif d'encadrement et de valorisation du bénévolat dans la perspective des Jeux de 2030 (*Dijop, ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative*).
6. Confier à un comité d'experts indépendant le suivi du respect des engagements environnementaux et des actions menées sur le plan environnemental pour l'organisation des Jeux de 2030 (*Dijop, ministère chargé de la transition écologique*).
7. Anticiper, dès la phase de conception des programmes relatifs à l'héritage des futurs Jeux de 2030, les conditions de leur transfert post-Jeux en désignant les structures légataires et en définissant un calendrier de bascule (*Dijop*).



## Introduction

Les Jeux olympiques et paralympiques, qui ont eu lieu à Paris et en France respectivement du 24 juillet au 11 août et du 29 août aux 8 et 14 septembre 2024<sup>6</sup>, ont été un succès populaire et médiatique, qui a largement dépassé les frontières de notre pays. L'évènement a ainsi été suivi par cinq milliards de personnes dans le monde (84 % de l'audience mondiale potentielle) et 12,1 millions de billets ont été vendus, battant ainsi le précédent record des Jeux de Londres en 2012 (11 millions de billets vendus). Ils ont également constitué un succès en ce qui concerne la livraison des infrastructures, aucun retard de nature à perturber les Jeux n'étant à déplorer, et le déroulement de l'évènement n'ayant donné lieu à aucun incident notable. Ils ont enfin conduit à un succès dans la performance des athlètes français, qui ont hissé la France au 5<sup>ème</sup> rang des nations pour les Jeux olympiques et au 8<sup>ème</sup> rang pour les Jeux paralympiques conformément à l'objectif qui leur avait été prescrit, avec respectivement 64 (dont 16 d'or) et 75 médailles (dont 19 en or).

Aux termes de l'article 20 de la loi n° 2023-380 du 19 mai 2023 relative aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 et portant diverses autres dispositions, « *la Cour des comptes remet au Parlement, avant le 1<sup>er</sup> octobre 2025, un rapport sur l'organisation, le coût et l'héritage des Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Ce rapport précise le montant des dépenses engagées par l'État et les collectivités territoriales à l'occasion de la préparation et du déroulement de cette manifestation. Il évalue les recettes engendrées par les Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Il s'attache à mesurer le montant des exonérations fiscales dont bénéficie l'organisateur des jeux. Ce rapport comprend un bilan du recours aux bénévoles, évaluant leur nombre, leurs missions et leurs conditions d'exercice, notamment en termes d'horaires. Il évalue également la qualité de l'accueil des sportifs et des spectateurs en situation de handicap, notamment en termes d'accessibilité de l'évènement* ».

Le présent rapport répond à cette exigence législative. Il s'inscrit dans le prolongement de la note d'étape publiée par la Cour le 23 juin 2025, qui a établi un premier recensement des dépenses publiques liées aux Jeux, dont il actualise le contenu à partir des données complémentaires transmises depuis le 31 mars 2025 par les chambres régionales des comptes (CRC) d'Île-de-France et de Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca). Le montant des dépenses publiques liées aux Jeux est ainsi évalué à 3,02 Md€ sur le volet de l'organisation et à 3,63 Md€ concernant les infrastructures.

---

<sup>6</sup> La date du 14 septembre 2024 correspond à la « parade des champions » sur les Champs-Élysées.

**Tableau n° 2 : les dépenses publiques liées aux Jeux**

<i>En M€</i>	<b>Montant évalué au 30 juin 2025</b>
<b>Total dépenses d'organisation</b>	3 019,2
<i>Dont sécurité</i>	1 440,3
<i>Dont transports</i>	569,9
<i>Dont mobilisation populaire</i>	459,8
<i>Dont subventions au COJOP</i>	224,1
<i>Dont autres dépenses publiques</i>	325,1
<b>Total dépenses d'infrastructures</b>	3 631,4
<i>Dont aménagements urbains</i>	857,6
<i>Dont infrastructures sportives</i>	1 320,2
<i>Dont sécurité</i>	304,5
<i>Dont transports</i>	608,9
<i>Dont financement (hors ouvrages) et réserves de la Solideo</i>	209,4
<i>Dont baignade</i>	330,9

Source : Cour des comptes

Le présent rapport établit également une première évaluation des recettes publiques liées à l'organisation des Jeux (293,6 M€). Sur cette base, les dépenses publiques nettes sur le volet de l'organisation de l'évènement sont estimées à 2,73 Md€. Seul le volet de l'organisation des Jeux a été considéré dans le calcul des dépenses nettes, puisqu'à ce stade aucune recette budgétaire n'a pu être identifiée s'agissant des infrastructures.

Au sujet des recettes et des dépenses privées d'organisation assumées par le Cojop, le présent rapport tient compte de l'évaluation actualisée au mois de juin 2025 de l'excédent prévisionnel du comité d'organisation, qui s'élève à 75,7 M€.

Enfin, ce rapport constitue le premier bilan d'ensemble réalisé par la Cour sur cet évènement et, compte tenu des informations disponibles quelques mois seulement après sa clôture, sur son héritage. Il ne traite pas du déroulement de l'évènement sur le terrain des compétitions sportives.

La Cour formule à l'occasion de ce bilan sept recommandations pour nourrir la réflexion et l'action des pouvoirs publics dans la perspective de la préparation des Jeux olympiques d'hiver organisés dans les Alpes françaises en 2030 dits Jeux d'hiver Alpes françaises 2030.

### Les travaux des juridictions financières sur les Jeux

Depuis 2020, les juridictions financières ont conduit un travail d'accompagnement et de contrôle *in itinere* de l'organisation des Jeux par le Cojop, la Solideo, et les pouvoirs publics (État et collectivités territoriales). Au total, 14 rapports<sup>7</sup>, un référé et 108 recommandations ont été produits dans le cadre de cette mission. Deux rapports de synthèse sur l'organisation de l'évènement ont été remis par la Cour au Parlement en décembre 2022 et juillet 2023.

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du bilan *ex-post* de l'organisation des Jeux, conformément aux dispositions de la loi olympique du 19 mai 2023. Il s'appuie sur les contrôles engagés par les juridictions financières auprès des différentes parties prenantes, dont l'instruction a été clôturée au mois de juin 2025 :

- Deux contrôles thématiques conduits sur la sécurité des Jeux, ainsi que sur les transports et mobilités pendant l'évènement ;
- Un contrôle organique portant sur la Solideo ;
- 15 contrôles organiques<sup>8</sup> engagés par les CRC d'Île-de-France et de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Les rapports issus de ces contrôles font l'objet de publications séparées à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2025. Par ailleurs, le Cojop, dont le contrôle est en cours, fera l'objet d'un rapport publié au premier trimestre 2026.

Un second rapport de bilan sera publié par la Cour au cours du premier semestre 2026 afin de mettre à jour les constats formulés précédemment. Il examinera en outre, notamment, les sujets de régularité des marchés publics.

\*\*\*

Ce premier rapport se compose de quatre chapitres.

Le premier chapitre actualise le chiffrage des dépenses publiques liées aux Jeux et évalue les recettes fiscales et commerciales qui en sont issues. Elle recense également les moins-values fiscales liées au régime d'exonération fiscale spécifique aux grands évènements sportifs. Cette partie présente également une appréciation des retombées économiques à court et long termes des olympiades parisiennes.

---

<sup>7</sup> Le groupement d'intérêt public (GIP) Paris 2024, le Cojop (deux), la Solideo (deux), la Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques (Dijop), la sécurité des Jeux, la sécurité des transports en commun et la gestion des flux pour les Jeux, les transports dans l'organisation des Jeux, et cinq relevés d'observations définitives se rapportant à des collectivités territoriales maîtres d'ouvrage de sites olympiques (Ville de Paris, métropole du Grand Paris, département de Seine-Saint-Denis, établissement public territorial (EPT) Plaine commune et ville de Marseille).

<sup>8</sup> La métropole du Grand Paris, l'EPT Plaine Commune, le département de Seine-Saint-Denis (gouvernance, finances, héritage ; Pôle de référence du sport inclusif – Prisme ; franchissement fluvial de L'Île-Saint-Denis ; Centre aquatique Annette Kellermann), la ville d'Aubervilliers – Piscine Camille Muffa, la région Île-de-France – Lycée Marcel Cachin, la société d'économie mixte (SEM) Plaine Commune développement – zone d'aménagement concerté (ZAC) écoquartier, la Ville de Paris (gouvernance, et financement ; baignade), le département des Hauts-de-Seine – Stade Yves du Manoir, l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris, la ville de Marseille.

Le deuxième analyse la gouvernance des Jeux sous deux aspects : d'une part la gouvernance d'ensemble qui associe les différents acteurs ayant préparé l'organisation des Jeux sous l'action coordinatrice de la Dijop ; de l'autre la gouvernance interne au Cojop et à la Solideo.

Le troisième traite de la livraison des Jeux sous ses différents aspects : la préparation et l'organisation des sites destinés à accueillir les manifestations sportives ; la contribution des bénévoles ; le traitement des enjeux d'accessibilité ; la mise en œuvre des ambitions sociales et environnementales.

Le dernier chapitre aborde la question de l'héritage des Jeux dans ses composantes matérielles et immatérielles à travers l'examen de l'héritage méthodologique de la Solideo, l'impact de l'évènement sur l'aménagement urbain, les enseignements sur le terrain de la sécurité, les infrastructures de transport et la gestion des mobilités, la haute performance sportive et la pratique du sport dans la société.

# Chapitre I

**Des dépenses publiques évaluées à 3,02 Md€**

**pour l'organisation et à 3,63 Md€**

**pour les infrastructures, un bilan économique**

**à ce stade modeste**

Le présent chapitre fournit une appréciation du résultat financier du Cojop actualisé en juin 2025 (I). Il intègre, conformément à la loi olympique du 19 mai 2023, un recensement des dépenses publiques liées aux Jeux et tient compte, pour l'établissement de ce chiffrage, des contrôles réalisés par les chambres régionales des comptes (CRC) d'Île-de-France et de Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca). Il précise également l'appréciation de la Cour concernant la gestion budgétaire des Jeux par les pouvoirs publics (II). Sur la base d'une évaluation des recettes publiques liées à l'évènement, il propose un chiffrage des dépenses publiques nettes réalisées pour son organisation (III). Enfin, il traite du bilan économique des Jeux en soulignant ses incertitudes (IV).

## **Les principes méthodologiques suivis par la Cour pour la comptabilisation des dépenses publiques liées aux Jeux**

1° S'agissant du périmètre des dépenses, la Cour a comptabilisé non seulement les opérations strictement nécessaires au bon déroulement de l'évènement, mais aussi celles qui contribuent, sans conditionner sa tenue, à la réussite, notamment populaire, du projet porté par les organisateurs. Elle a également pris en compte les dépenses qui traduisent la démarche des pouvoirs publics visant, dans une logique d'héritage, à capitaliser sur l'évènement pour développer des projets et des investissements au bénéfice de la population.

Cette approche répond à l'article 20 de la loi du 19 mai 2023, qui dispose que la Cour, dans son rapport au Parlement sur l'organisation des Jeux, précise « *le montant des dépenses engagées par l'État et les collectivités territoriales à l'occasion de la préparation et du déroulement de cette manifestation* ». Elle est de surcroît cohérente avec les engagements de la candidature, qui soulignait l'importance de la dimension « festive » des Jeux et de l'héritage. Cette problématique d'héritage des Jeux, mise en avant par le comité international olympique (CIO), vise notamment à favoriser l'acceptabilité d'un tel événement par les opinions publiques des pays occidentaux, de plus en plus sensibles à son coût et à ses effets potentiellement négatifs, notamment sur l'environnement. En réponse à ces enjeux d'acceptabilité, les Jeux de 2024 ont mis l'accent sur leur inscription dans le projet de développement économique, social et urbain de la capitale et plus largement de la région Île-de-France. Il est logique, dans ces conditions, de tenir compte des investissements intervenus, notamment dans le cadre des opérations d'aménagement urbain.

2° La Cour n'a pas raisonné « en différentiel » par rapport à une situation « contrefactuelle », qui aurait consisté dans la tenue des Jeux ailleurs qu'en France. La Cour considère qu'une telle démarche aurait conduit à la comptabilisation des dépenses effectuées à l'occasion des Jeux sur un périmètre trop restreint et, dans certains cas, des seuls surcoûts, donnant ainsi une image partielle du point de vue de l'estimation de la dépense publique réelle.

3° Les dépenses d'investissement relatives à la construction de nouvelles infrastructures ont été comptabilisées pour l'intégralité de leur coût et non pour une quote-part de ce dernier correspondant à leur durée d'utilisation à l'occasion des Jeux. L'application de cette méthode aurait supposé d'intégrer également la quote-part des investissements correspondant à l'ensemble des infrastructures existantes qui n'ont pas, compte tenu de leur date de construction ou de rénovation, été conçues dans la perspective des Jeux mais qui ont été mobilisées à cette occasion et qui ont participé de la qualité du dossier de candidature. Même si ces biens ont été pour la plupart comptablement amortis, ils continuent en effet de générer des dépenses de renouvellement et de modernisation dont une fraction aurait alors dû être affectée aux Jeux dans une approche économique. La mise en œuvre de cette méthode, au demeurant d'une grande complexité et entachée d'incertitudes, aurait abouti à des résultats conventionnels. Par ailleurs, dans le cas des infrastructures réalisées spécifiquement pour les Jeux, il est logique de prendre en compte la totalité de la dépense, même si ces infrastructures auront une durée de vie supérieure aux Jeux. Sans cet événement, ces infrastructures n'auraient en effet pas été construites, ou alors pas dans le calendrier qui a été suivi. C'est à ce titre qu'elles en constituent un héritage mis en avant par les pouvoirs publics.

4° Conformément à la demande du Parlement, la Cour a recensé, en l'état des données disponibles, les « *exonérations fiscales dont a bénéficié l'organisateur des Jeux* ». Elle n'a toutefois pas comptabilisé ces dépenses fiscales dans son évaluation des dépenses publiques liées aux Jeux. En effet, une dépense fiscale s'apprécie par rapport à une norme fiscale de référence à laquelle elle déroge. Or, s'agissant d'un événement unique comme les Jeux à Paris, l'hypothèse où l'exonération fiscale ne serait pas pratiquée reste théorique et ne peut déboucher sur l'espérance d'une recette supplémentaire.

## I - Un risque d'appel en garantie de l'État écarté pour le Cojop, le versement anticipé d'une première tranche du boni

Le résultat du Cojop a été significativement révisé à la hausse en juin 2025, ce qui écarte tout risque d'appel en garantie de l'État et a permis le versement anticipé d'une fraction du bénéfice.

### A - Un résultat du Cojop revu à la hausse qui écarte le risque d'appel en garantie de l'État

L'ultime budget pluriannuel examiné par le conseil d'administration du Cojop en juin 2025 fait état de 4,49 Md€ de revenus et de 4,42 Md€ de dépenses, soit une évolution par rapport au budget présenté en décembre 2024 respectivement de + 13,5 M€ et de - 35,4 M€. Le résultat est donc de 75,7 M€, contre 26,8 M€ estimés en décembre dernier. Ce bon résultat se situe à un niveau supérieur à celui du comité d'organisation des Jeux de Londres en 2012 (30 M€ en mai 2013, 48,2 M€ aux prix de 2024). Les financements publics du Cojop demeurent inchangés par rapport au chiffreage retenu par la Cour dans sa note d'étape de juin 2025<sup>9</sup>.

**Tableau n° 3 : les financements publics du budget pluriannuel du Cojop**

<i>En M€</i>	<b>Exec. du budget pluriannuel au 17 juin 2025</b>	<b>Part dans les recettes totales du Cojop</b>
<i>Subventions d'équilibre pour les Jeux paralympiques</i>	204,1	4,5 %
<i>dont État</i>	157,8	
<i>dont Ville de Paris</i>	15,6	
<i>dont région Île-de-France</i>	15,7	
<i>dont métropole du Grand Paris (MGP)</i>	15	
<i>Subvention MGP pour héritage</i>	20	0,4 %
<i>Financements publics pour rémunération de prestations</i>	25,1	0,6 %
<i>Transferts de charges</i>	37,1	0,8 %
<b>Total</b>	<b>286,3</b>	<b>6,4 %</b>

Source : Cour des comptes – MGP : métropole du Grand Paris

Ces financements publics ont représenté une part très minoritaire des revenus du comité d'organisation, qui s'est essentiellement financé à partir de recettes commerciales provenant principalement de trois sources :

<sup>9</sup> Cour des comptes, *Les dépenses publiques liées aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 : premier recensement*, rapport public thématique, juin 2025.

- Les contributions du comité international olympique (CIO), liées d'une part aux revenus issus des accords de diffusion négociés par *Olympic Broadcasting Services* (OBS), et d'autre part à une fraction des revenus nets du programme international de marketing (partenariats « TOP »)<sup>10</sup> ;
- Les contrats de sponsoring conclus par le Cojop (partenariats « domestiques ») ;
- Les recettes de billetterie.

**Tableau n° 4 : les recettes du Cojop**

<i>En M€</i>	Budget pluriannuel initial	Budget pluriannuel 17 juin 2025	Variation
<i>Financements du CIO</i>	1 147,80	1 228,1	+ 80,28
<i>dont Contribution du CIO</i>	750	750	0
<i>dont Programme TOP</i>	397,8	478,1	+ 80,3
<i>Partenariats domestiques</i>	1 087,80	1 237,2	+ 149,4
<i>Vente de billets et d'hospitalités</i>	1 139,90	1 488,8	+ 348,9
<i>dont billets</i>	NC	1 333,2	-
<i>dont hospitalités</i>	NC	155,6	-
<i>Licences et merchandisage</i>	126,8	80,2	- 46,6
<i>Subventions publiques</i>	100	204,1	+ 104,1
<i>Loteries</i>	48,5	3,0	-45,5
<i>Autres recettes</i>	156	252,9	+ 96,9
<b>Total</b>	<b>3 806,8</b>	<b>4 494,2</b>	<b>+ 687,4</b>

Source : Cour des comptes d'après données du Cojop

La situation financière du Cojop permet désormais d'écarter le risque d'un appel en garantie de l'État afin de couvrir les décalages de sa trésorerie et son déficit à terminaison.

## **B - Le versement anticipé d'une première tranche du boni**

Le liquidateur du Cojop a donné son accord de principe, sous réserve de la disponibilité des fonds et de l'approbation de l'assemblée générale, pour qu'un versement anticipé d'une partie sécurisée du *boni* puisse avoir lieu dès la fin juin 2025. Son montant s'élève à 26,8 M€.

Conformément à l'article 31 des statuts du Cojop, ce montant sera réparti à hauteur de 20 % au bénéfice du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) (soit 5,4 M€), de 20 % à celui du CIO (5,4 M€), et de 60 % pour financer des actions contribuant au développement du sport en France (16,1 M€). Il est prévu d'affecter cette dernière part au cofinancement de la réinstallation de la « Vasque olympique » dans le jardin des Tuileries (5 M€), ainsi qu'au fonds de dotation du comité (11,1 M€) dont les statuts ont été modifiés à cet effet.

Il importe, dans la logique des statuts du Cojop, que cet excédent finance des actions concourant de manière effective au développement du sport en France.

<sup>10</sup> Les recettes de ce programme ont augmenté de 13 % par rapport à la prévision initiale.

## II - Les dépenses publiques pour les Jeux : un coût budgétaire contenu mais une planification et un suivi à renforcer

Dans sa note d'étape publiée en juin 2025, la Cour a réalisé un premier recensement des dépenses publiques liées aux Jeux. Cette démarche ne tenait pas compte des contrôles, alors en cours, conduits par les CRC d'Île-de-France et de Paca auprès des principales collectivités territoriales concernées par l'évènement. Dans une logique d'actualisation de ces travaux, les développements qui suivent fournissent un état des lieux des dépenses publiques liées aux Jeux par type de dépense. La méthodologie utilisée demeure inchangée.

À la date du présent rapport, les dépenses d'organisation des Jeux sont évaluées à 3,02 Md€ et les dépenses d'infrastructures à 3,63 Md€<sup>11</sup>.

**Tableau n° 5 : les dépenses publiques liées aux Jeux**

<i>En M€</i>	<b>Montant évalué au 30 juin 2025</b>
<i>Fonctionnement Dijop et référents ministériels</i>	14,3
<i>Haute performance</i>	80,3
<i>Mobilisation populaire</i>	459,8
<i>Santé publique</i>	23,9
<i>Sécurité</i>	1 440,3
<i>Subventions à l'association « Ambition olympique et paralympique et au GIP « Paris 2024 »</i>	27,8
<i>Subventions au Cojop</i>	224,1
<i>Transports</i>	569,9
<i>Autres dépenses publiques nécessaires aux Jeux</i>	178,8
<b>Total dépenses d'organisation</b>	<b>3 019,2</b>
<i>Aménagements urbains</i>	857,6
<i>Infrastructures sportives</i>	1 320,2
<i>Sécurité</i>	304,5
<i>Transports</i>	608,9
<i>Financement (hors ouvrages) et réserves de la Solideo</i>	209,4
<i>Baignade</i>	330,9
<b>Total dépenses d'infrastructures</b>	<b>3 631,4</b>

Source : Cour des comptes

Note : le poste « subventions au Cojop » comprend, au-delà des subventions publiques retracées dans la comptabilité du comité (204,1 M€), 20 M€ de financements de la MGP pour des actions d'héritage qui auraient dû être classés dans cette catégorie ; GIP : groupement d'intérêt public.

<sup>11</sup> Une répartition de ces dépenses par acteur est présentée en annexe n° 1.

## A - Des dépenses d'organisation évaluées à 3,02 Md€

La Cour a procédé à l'actualisation de son évaluation des dépenses publiques d'organisation. Cette actualisation intègre les dépenses des collectivités franciliennes ayant fait l'objet d'un contrôle de la CRC d'Île-de-France, ainsi que celles de la ville de Marseille examinées par la CRC Paca. Elles sont notamment relatives :

- À la mobilisation populaire (101,1 M€), avec en premier lieu le financement de l'aménagement de zones de célébrations et d'évènements en marge des compétitions, des programmes de volontariat, d'actions et d'évènements dans le cadre de l'Olympiade culturelle, ainsi que l'achat de billets ;
- À l'organisation, hors dépenses de sécurité, des cérémonies (17,4 M€ sur un total des financements publics évalué à 30 M€) d'accueil de la flamme, d'ouverture et de clôture, ainsi qu'à la parade organisée sur les Champs-Élysées le 14 septembre 2024<sup>12</sup> ;
- À l'organisation des services dans la perspective des Jeux (131,4 M€), sous la forme, principalement de dépenses de personnel (recrutements, primes, frais de déplacement, etc.), d'aménagement de locaux, et de communication.

Cette évaluation tient également compte d'une actualisation des dépenses de santé publique prises en charge par les agences régionales de santé (ARS) et par l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) (2,2 M€).

La gestion des programmes de billetterie a été coûteuse et chronophage pour les collectivités territoriales franciliennes, notamment en raison de la mobilisation d'agents pour assurer la distribution gratuite des billets auprès des bénéficiaires. Ces programmes, d'ampleur hétérogène, ont été particulièrement ambitieux au niveau de la région d'Île-de-France et de la métropole du Grand Paris (MGP).

---

<sup>12</sup> Les dépenses de sécurité ont été comptabilisées dans l'évaluation globale des dépenses consacrées à la sécurité des Jeux, sans qu'il soit possible d'isoler la part relevant de ces différents évènements à la date du présent rapport. Les enjeux autour du chiffrage du coût des cérémonies sont présentés en annexe n°2.

**Tableau n° 6 : coût des achats de billets réalisés par plusieurs collectivités territoriales d'Île-de-France**

	Nombre de billets distribués	Valeur unitaire des billets	Coût total des billets
<i>Commune d'Aubervilliers</i>	2 571	23 €	59 000 € (dont 27 000 € financés par la commune)
<i>Métropole du Grand Paris</i>	39 753 (dont 32 360 aux communes, 7 393 aux partenaires, élus et agents de la collectivité et 500 hospitalités)	58 € (hors billets subventionnés) 1 230 € (hospitalités)	3 M€ (dont 75 000 € financés par le Cojop)
<i>Région Île-de-France</i>	55 870 (dont 43 484 aux lycées et jeunes franciliens et 7 528 aux partenaires et élus de la région)	59 € (hors billets subventionnés) 400 € (134 billets les plus chers)	3,1 M€ (dont 82 000 € financés par le COJOP)
<i>Ville de Paris</i>	46 000	45 € en moyenne	2,1 M€
<i>Département de Seine-Saint-Denis</i>	40 836 (dont 25 246 pour les Jeux paralympiques et 15 590 places pour les Jeux olympiques) 4 934 (pour les agents)	22 €	1 M€

Source : Cour des comptes, d'après données des collectivités territoriales

L'attribution des billets a bénéficié en majorité à la population locale. Toutefois, elle a souffert d'un manque de traçabilité problématique, au regard des budgets alloués à l'achat de billets et de la valeur unitaire de ces derniers, touchant notamment les billets attribués aux élus (cf. encadré *infra*). Dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver Alpes françaises 2030, un suivi de la gestion de la billetterie par les pouvoirs publics gagnerait à être mis en place par la Dijop, en coordination avec les instances de contrôle du comité d'organisation (comités d'éthique et d'audit, notamment).

#### **La politique de billetterie populaire de la métropole du Grand Paris (MGP) : des questions en suspens**

La MGP a consacré 2,96 M€ à l'achat de billets et d'hospitalités, auxquels s'ajoutent 75 000 € de billets financés par le Cojop, soit un montant total 3,03 M€ de billets distribués. Une partie de l'enveloppe de billets (32 360 billets) a été distribuée aux communes selon un indice pondéré, dont l'application semble avoir avantagé les communes les plus petites et ignoré les disparités de revenus des habitants entre communes. Le nombre d'habitant par billet distribué s'élevait ainsi à 22 pour la commune de Marnes-la-Coquette, dont le niveau de vie est parmi les plus élevés d'Île-de-France, contre 359 à Argenteuil, 470 à Saint-Denis et 8 911 à Paris.

Le nombre de billets offerts à des partenaires, des élus ou des agents de la métropole est évalué à 7 393 (18,6 % du nombre de billets achetés). Les agents de la métropole ont chacun bénéficié gratuitement d'au moins quatre billets, et parfois plus lorsque des billets inutilisés leur ont été attribués. À titre de comparaison, le département de Seine-Saint-Denis a distribué 0,7 billet par agent en fonction au 31 décembre 2023.

## B - Des dépenses d'infrastructures évaluées à 3,63 Md€

La Cour a procédé à une actualisation de son évaluation des dépenses publiques d'infrastructures réalisée en juin 2025. Cette actualisation intègre en premier lieu, sur le fondement d'un approfondissement des travaux conduits pour l'instruction de la note d'étape, une première estimation des dépenses liées à la baignabilité de la Seine pour l'organisation des épreuves olympiques de natation en eau libre et de triathlon. À l'image de ces précédents travaux, le présent rapport n'a pas vocation à évaluer l'impact des actions réalisées sur la mise en œuvre par la France de ses obligations européennes relatives à la qualité de l'eau<sup>13</sup>. Il est toutefois possible de préciser l'évaluation des dépenses liées directement à l'objectif de baignabilité, ou témoignant d'efforts relevant de la politique d'assainissement pour concourir à cet objectif en vue des Jeux. Ces dépenses concernent :

- Les opérations directement liées à l'objectif de baignabilité (28,2 M€), qui concernent principalement les installations de désinfection réalisées au niveau des usines de traitement du Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne (Siaap) et le raccordement aux réseaux des péniches ;
- L'accélération des opérations de mise en conformité des réseaux et des branchements réalisés par les gestionnaires de la compétence assainissement (168 M€), mesurée sur la période 2019-2024 par rapport l'évaluation du rythme moyen d'investissement sur la période de mise en œuvre de la directive cadre sur l'eau (2009-2027) ;
- Les dépenses réalisées par la Ville de Paris dans la perspective des Jeux (134,6 M€)<sup>14</sup>, principalement pour la construction du bassin d'Austerlitz et la modernisation des équipements intégrés au système de gestion automatisée de l'assainissement parisien (déversoirs d'orage, usines de stockage, vannes de maillage, etc.).

Les dépenses liées à la baignabilité de la Seine pour les Jeux sont évaluées, à la date du présent rapport, à 330,9 M€. Cette première évaluation sera actualisée sur la base des contrôles des juridictions financières qui, inachevés au mois de juin 2025, n'ont pas pu être pris en compte. La préfecture de région d'Île-de-France (Prif) souligne que les dépenses réalisées par la Ville de Paris auront un effet bénéfique, au-delà du territoire de la capitale, sur la qualité de l'eau à l'échelle de l'agglomération parisienne, permettant selon des prévisions d'atteindre le

<sup>13</sup> Il s'agit principalement de la directive cadre sur l'eau (DCE) de 2000 et de la directive sur les eaux résiduaires urbaines (DERU) de 1991 révisée en 2024.

<sup>14</sup> La contribution de ces opérations à la mise en œuvre des objectifs européens en matière de qualité de l'eau n'apparaît pas déterminante. S'agissant de la DCE, les travaux menés ne permettront pas d'atteindre le bon état écologique et chimique des masses d'eau en 2027. Concernant la Deru, le réseau d'assainissement parisien répondait déjà, avant la réalisation des investissements, aux critères réglementaires fixés pour la mise en œuvre du cadre européen.

bon état écologique prévu par la directive cadre sur l'eau (DCE) sur certains paramètres, et de contribuer à réduire les volumes d'eaux usées déversés par temps sec et par temps de pluie pour atteindre les objectifs prévus par la directive sur les eaux résiduaires urbaines (Deru) révisée (soit une limitation à 2 % par an de ces rejets).

Au-delà de cet objectif, l'actualisation des dépenses d'infrastructures (68,9 M€)<sup>15</sup> concerne, en dehors du périmètre de la Solideo, les aménagements et prestations financés par la ville de Marseille pour la mise à disposition au Cojop de la Marina du Roucas-Blanc et par le département de Seine-Saint-Denis pour celle du Pôle de référence inclusif et sportif métropolitain (Prisme), ainsi que les aménagements pris en charge, dans la perspective des Jeux, par la MGP au niveau de la zone d'activités concertées de la Plaine Saulnier. S'agissant de la Ville de Paris, des dépenses d'infrastructures ont été comptabilisées principalement au titre de l'accélération de projets en matière de mobilités et d'opérations conduites sur le patrimoine parisien, ainsi que d'actions de mise en configuration et de remise en état. Des aménagements réalisés par le département de Seine-Saint-Denis en matière de transports et de mobilités, en particulier dans le parc Georges Valbon, ont également été pris en compte.

Les montants relatifs aux opérations supervisées par la Solideo ont été ajustés sur la base des contrôles opérés par les CRC, et des avenants aux conventions d'objectifs conclues avec les maîtres d'ouvrage fixant leurs montants définitifs, ainsi que la répartition des financements. Il en résulte une stabilité des financements publics<sup>16</sup> par rapport aux montants issus de la maquette financière de la Solideo de mars 2025 (2,23 Md€, dont 1,64 Md€ relevant du budget abondé par les co-financeurs de l'établissement public<sup>17</sup>). Le montant des dépenses d'infrastructures portées par le budget de la Solideo est en progression de 265,4 M€ (+ 19 %) en euros courants par rapport à la maquette financière initiale de 2018.

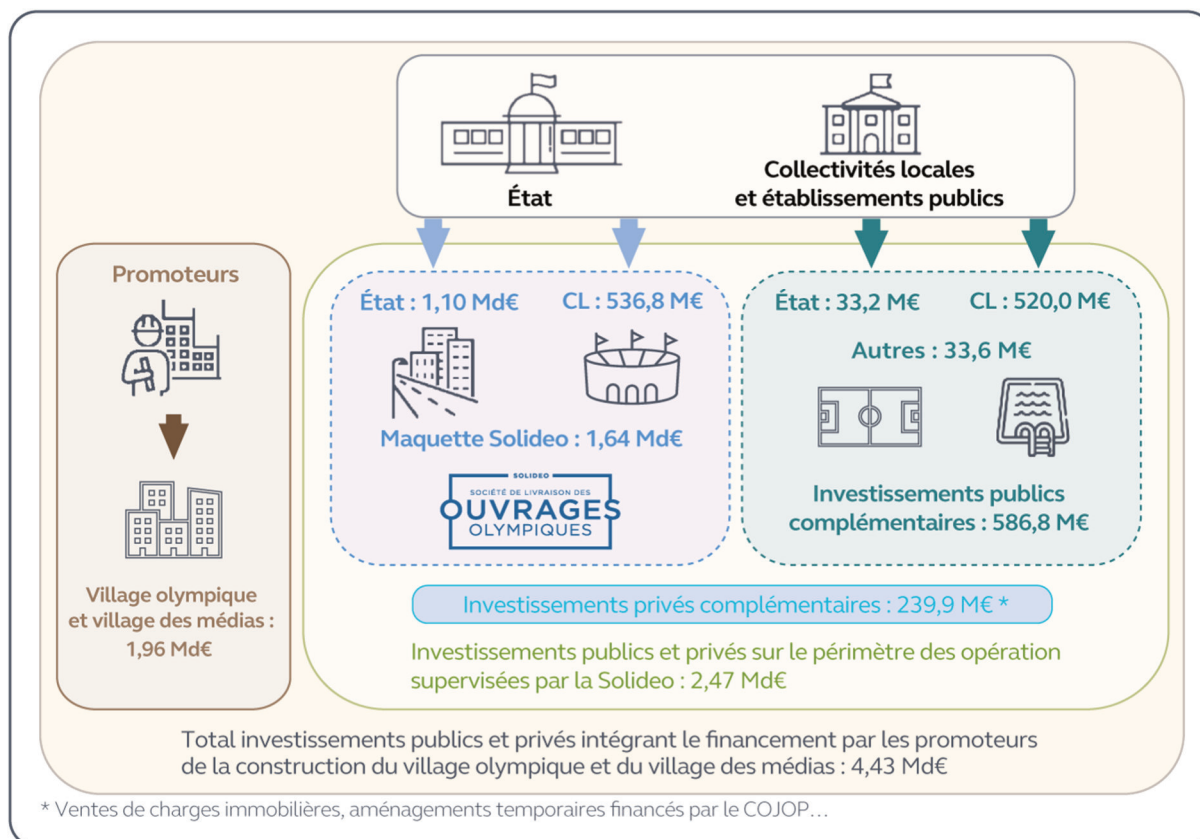
---

<sup>15</sup> Dont 47,6 M€ pour la Ville de Paris, 13,8 M€ pour le département de Seine-Saint-Denis, 5,7 M€ pour la MGP, et 1,7 M€ pour la ville de Marseille.

<sup>16</sup> Le détail de ces financements, incluant les financements complémentaires ne transitant pas par son budget, ainsi que ses frais de structure, ses crédits d'innovation et ses réserves, est présenté en annexe n°3.

<sup>17</sup> En tenant compte des contributions de l'État et des collectivités territoriales réalisées en dehors du protocole conclu en juin 2018 entre les co-financeurs de l'établissement public, ce budget s'élève à 1,69 Md€.

### Schéma n° 1 : le financement des ouvrages supervisés par la Solideo



Source : Cour des comptes, d'après données actualisées de la Solideo

Note : le montant d'investissement par les promoteurs des villages correspond à une estimation.

CL : collectivités territoriales.

En dépit d'une maîtrise du budget de la Solideo, pour partie liée à l'évolution de son périmètre au long de la préparation des Jeux<sup>18</sup>, l'examen d'un échantillon d'opérations montre des augmentations parfois importantes des coûts d'opération (cf. annexe n° 4). Ces augmentations résultent de modifications programmatiques souhaitées par les maîtres d'ouvrage ou le comité d'organisation, de l'indexation des marchés publics, ainsi que des conséquences inflationnistes de la covid 19 et de la guerre en Ukraine. Dans ce contexte, la contrainte calendaire impérative liée à la tenue des Jeux a privé les maîtres d'ouvrages de la possibilité de lisser ces dépenses dans le temps. L'augmentation des coûts d'opération a soulevé des enjeux d'actualisation des plans de financement des ouvrages, qui n'ont pas encore été résolus pour certaines opérations (cf. encadré *infra*).

<sup>18</sup> Ces évolutions sont analysées dans les observations définitives de la Cour sur la Solideo publiées en octobre 2025 (Cour des comptes, *La Société de livraison des ouvrages olympiques*, observations définitives, octobre 2025).

### **La Marina du Roucas-Blanc : un plan de financement à finaliser**

Les dépenses publiques relatives au réaménagement de la Marina du Roucas-Blanc sont évaluées à 46 M€. Elles ont relevé à hauteur de 31,2 M€ (30,9 M€ hors modifications refacturées au Cojop) du volet « terrestre » de l'opération (construction des bâtiments, aménagement des espaces extérieurs, création de parkings et de zones de stockage), décliné sous la supervision de la Solideo, et de 14,7 M€ du volet « maritime » réalisé en dehors de celle-ci (dragage du plan d'eau, construction d'une digue, installation de mouillages, de passerelles, et d'habitats marins artificiels). La ville de Marseille a conclu en 2022 un protocole d'accord associant la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur, la métropole Aix-Marseille-Provence, le département des Bouches-du-Rhône et l'État.

S'agissant du volet « terrestre », la répartition des financements issue du protocole, assise sur le coût du programme en 2022, n'a pas été actualisée à la suite de la réévaluation de ce coût en 2024. De plus, les engagements prévus dans le protocole n'ont pas tous été suivis d'effets à hauteur des montants prévus. Il en résultait, au mois de mars 2025, un écart entre le coût de l'opération et les financements alloués de 1,9 M€.

Concernant le volet « maritime », une progression du coût de l'opération (+ 4 M€), liée à des travaux complémentaires demandés par le Cojop, à la révision des prix du marché, ainsi qu'à des mesures complémentaires de dragage, a été observée. À l'image du volet « terrestre », l'ensemble des financements prévus n'a pas été confirmé. Le montant actualisé de l'opération non couvert par un financement s'élève à 9,1 M€.

Compte tenu du caractère conventionnel du périmètre de la maquette de la Solideo, les financements publics affectés aux opérations supervisées ne comprennent pas l'ensemble des dépenses d'infrastructures liées aux ouvrages nécessaires à l'organisation des Jeux. C'est principalement le cas de la rénovation du Grand Palais, réalisée sous la maîtrise d'ouvrage de la Réunion des musées nationaux – Grand Palais (RMNGP), qui figure dans la maquette de la Solideo pour une part mineure (20 M€) de son coût total, et pour laquelle aucun financement complémentaire n'a été identifié. Or, le ministère de la culture a fait état de surcoûts à l'échelle de l'ensemble du montant de l'opération découlant de l'organisation des Jeux (surcoûts d'accélération et d'adaptation du programme), évalués à 57,2 M€ et financés par le programme 175 – *Patrimoines* de la mission *Culture*.

## **C - Un coût budgétaire contenu mais une planification et un suivi à renforcer**

Les travaux conduits par la Cour se sont appuyés sur un travail de consolidation des dépenses recensées auprès des acteurs publics mobilisés par les Jeux. L'importante pluralité des budgets concernés, découlant du nombre élevé d'acteurs aux échelles nationale et locale, de même que la diversité des référentiels retenus, ont rendu complexe une appréciation globale des éventuels dépassements d'enveloppes budgétaires. Pour ces différentes raisons, les cas de dépassement, de sous-budgétisation, ou de maîtrise budgétaire n'ont pu être identifiés que de manière ponctuelle et sur certains postes ou pour certains acteurs (cf. tableau n° 8).

**Tableau n° 7 : des budgets disparates, des référentiels divers (quelques exemples)**

	Source de la prévision	Prévision	Exécution
<i>Cojop (recettes)</i>	Dossier de candidature	3,80 Md€ (valeur 2024), dont 100 M€ de subventions publiques	4,49 Md€, dont 224,1 M€ de subventions publiques
<i>Solideo (financements publics)</i>	Protocole financier de juin 2018	Sur la maquette Solideo : 1 378,1 M€ (euros 2016) ; Financements complémentaires publics : 175,5 M€ (euros 2016)	Sur la maquette Solideo : 1 393,8 M€ (euros 2016) ; Financements complémentaires publics : 483,6 M€ (euros 2016)
<i>Dépenses de sécurité (organisation / État)</i>	Communication du ministre de l'intérieur – PLF 2024	0,2 Md€	1,44 Md€
<i>Dépenses de mobilisation populaire (État et collectivités territoriales)</i>	Budgets des collectivités territoriales, crédits prévus en PLF pour les ministères	Aucune vue d'ensemble sur ces dépenses	450 M€ (Estimation de la Cour)
<i>Dépenses d'organisation dans les transports</i>	Budgets des entreprises de transports + PLF		570 M€ (Estimation de la Cour)

Source : Cour des comptes- PLF : projet de loi de finances

En dépit d'incertitudes méthodologiques importantes, une comparaison avec les Jeux de Londres organisés en 2012 suggère que l'édition 2024 a été moins coûteuse pour les finances publiques dans un rapport d'au moins 1 à 2 (cf. encadré *infra*).

### Les Jeux de Paris moins chers que ceux de Londres

Sur le périmètre du programme de financement public pour les Jeux (« *Public Sector Funding Package* » - PSFP), la dépense publique estimée par le *National Audit Office* (NAO) et le *Committee for Public Accounts* britanniques était de 9,4 Md£ en 2012 (15,3 Md€ en 2024). Le financement a été assuré conjointement par le gouvernement pour 6,3 Md£ (10,3 Md€), par la *National Lottery* pour 2,2 Md£ (3,6 Md€) et par la collectivité de Londres pour 875 M£ (1,4 Md€). Une réserve non consommée de près de 400 M£ a ramené ce montant à 8,9 Md£ en 2012 (14,6 Md€ en 2024).

Au-delà du périmètre du PSFP, des coûts « plus larges » ont été identifiés (« *wider costs* »). Cette catégorie intègre les dépenses publiques non couvertes par le PSFP, soit qu'elles recouvrent des missions habituelles de l'État, concernent des programmes antérieurs ou postérieurs, ou soit qu'elles n'aient pas été retracées au moment de la préparation des Jeux. Ces dépenses sont estimées à 1,8 Md£, soit un peu plus de 3 Md€.

Au total, les dépenses publiques pour les Jeux de Londres pourraient être estimées à 17,6 Md€ (14 Md€ si l'on exclut les dépenses de la *National Lottery*). Cette estimation est affectée de fortes incertitudes méthodologiques. Il n'a, par exemple, pas été possible de déterminer si les dépenses de rémunération des agents britanniques mobilisés pour l'occasion comprenaient la totalité de la rémunération ou seulement les primes spécifiques aux Jeux, comme l'a fait la Cour pour les Jeux parisiens.

Au sujet des transports, les informations relatives aux précédentes olympiades sont parcellaires et rendent peu fiable l'exercice de parangonnage. En effet, le champ des transports est rarement identifié en tant que tel dans les rapports de bilan du coût des Jeux et les hypothèses méthodologiques sont peu explicitées. Ces informations tendent néanmoins à montrer que le coût des transports pour les Jeux de Paris 2024 a été inférieur à celui des Jeux de Londres. Le budget consacré par l'*Olympic Delivery Authority* (ODA), organisme public chargé d'assurer la livraison des sites, des infrastructures et de l'héritage, s'est élevé à 823 M£, soit 1 Md€ environ aux conditions économiques de 2012. Ce chiffrage ne prend pas en compte les coûts d'accélération de la construction des infrastructures routières et ferroviaires décidées en amont des Jeux.

## **1 - Des dépenses de fonctionnement parfois difficiles à évaluer et estimées tardivement sur le poste de la sécurité**

### *a) Des dépenses hétérogènes, parfois difficiles à évaluer*

Le périmètre des dépenses d'organisation qui figuraient dans le dossier de candidature correspond à celles prises en charge par le Cojop, dont le budget prévisionnel s'établissait à 3,80 Md€ (valeur 2024). Les dépenses du comité s'élèvent à 4,49 Md€ dans son budget pluriannuel de juin 2025, soit une hausse de 687,4 M€ (+ 18 %) résultant, selon celui-ci, entre 300 M€ et 500 M€ de l'inflation.

Les contributions publiques de l'État et des collectivités territoriales (subventions, achats de prestations, transferts de charges) sont estimées à 286,3 M€<sup>19</sup>, à comparer au montant des seules subventions prévues dans le dossier de candidature (100 M€). Ces contributions n'ont représenté qu'une part marginale des recettes du Cojop et, en dépit de leur progression, n'ont pas constitué une charge significative pour les finances publiques en proportion d'autres dépenses réalisées pour les Jeux.

Les dépenses d'organisation de l'État hors sécurité publique et transports, notamment relatives à la coordination interministérielle (14,3 M€), à la santé publique (23,4 M€), et portées par les autres ministères (40,2 M€) ont représenté un montant limité dans le budget d'organisation des Jeux. De même, les dépenses de haute performance (80,3 M€) ont été ciblées sur un nombre relativement limité d'athlètes et sont restées modérées en valeur absolue.

Les dépenses de célébration et de mobilisation populaire sont plus difficiles à apprécier en raison, notamment, de la multiplicité des financeurs. Les collectivités territoriales se sont particulièrement investies dans ce domaine, et c'est au cas par cas qu'il conviendrait de comparer l'exécution des budgets consacrés à ces actions à la prévision initiale. Il n'est pas possible, à ce stade, de parvenir à une vision d'ensemble.

<sup>19</sup> En excluant les transferts de charges, le total est de 249,2 M€.

*b) Des dépenses de sécurité estimées de façon tardive et incomplète*

L'importance des dépenses de sécurité (1,44 Md€ pour les dépenses d'organisation, 304,5 M€ pour les infrastructures) a traduit un impératif compréhensible de sécurité maximale pour le déroulement de l'évènement. En revanche, leur estimation a été tardive et incomplète.

Ainsi, dans les documents de prévision budgétaire 2024, les dépenses liées aux Jeux étaient minimalistes et couvraient au mieux certains coûts supplémentaires comme la mobilisation des réserves (23 M€ pour la gendarmerie nationale) ou les indemnités d'absence pour les forces mobiles (+ 4 M€ pour la gendarmerie et + 7 M€ pour la police nationale). Aucun montant précis pour le fonctionnement ou l'investissement n'a été fléché. Il en est résulté d'importantes sous-budgétisations en dépit des moyens planifiés et déployés<sup>20</sup>.

De manière anormale, les responsables de la fonction financière ministérielle ont commencé à réaliser leurs estimations après le vote de la loi de finances pour 2024. Par ailleurs, la gestion budgétaire des crédits du ministère de l'intérieur a pâti des annulations intervenues en cours d'année. Des restrictions budgétaires ont gravement fragilisé la programmation du ministère de l'intérieur et le pilotage des dépenses liées à l'organisation de la sécurité des Jeux. Les efforts d'économies intervenus au 1<sup>er</sup> semestre 2024 ont été, presque intégralement, annulés par des ouvertures de crédits dans le cadre de la loi de finances de fin de gestion, illustrant l'instabilité de cette gestion budgétaire<sup>21</sup>.

*c) Une budgétisation des dépenses d'organisation relatives aux transports qui aurait pu être davantage coordonnée et prudente*

Les dépenses publiques d'organisation des transports liées aux Jeux ont été évaluées à 570 M€, dont 200 M€ correspondent au versement de mesures salariales exceptionnelles. Les conditions d'accès à ces dispositifs indemnitaires ont été peu discriminantes, conduisant à rendre éligible un nombre de personnes important. L'organisation des Jeux s'est donc accompagnée d'une politique salariale des opérateurs de transport généreuse<sup>22</sup>.

Il est compréhensible que ces opérateurs, conscients de l'importance qui s'attachait à la réussite de l'évènement, aient souhaité à la fois rémunérer les contraintes spécifiques qui ont pesé sur leurs équipes mais aussi assurer leur large mobilisation. En outre, la dynamique créée par l'annonce, en début d'année 2024, du dispositif indemnitaire mis en place par le ministère de l'intérieur, a probablement limité leurs marges de négociation. À l'avenir, dans de telles circonstances, une approche plus coordonnée des politiques de primes mériterait d'être assurée au sein de la sphère publique.

S'agissant du transport des accrédités, les contrats de partenariat conclus entre le Cojop, Île-de-France Mobilités (IDFM), ainsi que les groupes de la régie autonome des transports parisiens (RATP), de la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) et d'Aéroports de Paris (ADP) ont été marqués par de fortes sous-estimations. En conséquence, les coûts ont été multipliés par deux (soit + 73 M€), comprenant une hausse de 131 % sur le périmètre des

<sup>20</sup> Jusqu'à 35 000 policiers et gendarmes chaque jour, ainsi que 8 000 militaires de l'opération Sentinelle.

<sup>21</sup> Cour des comptes, *La sécurité des Jeux olympiques et paralympiques*, observations définitives, septembre 2025.

<sup>22</sup> Cour des comptes, *Bilan des transports et des mobilités pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, observations définitives, septembre 2025.

prestations confiées à IDFM. Ces augmentations découlent principalement d'une sous-estimation du nombre de chauffeurs de bus à mobiliser, d'un allongement de la durée du bail du dépôt de bus d'Aulnay-sous-Bois, et d'une insuffisante définition du dispositif d'enregistrement anticipé au village olympique. Un tel constat plaide, en vue des Jeux d'hiver Alpes françaises 2030, pour que les organisateurs et leurs partenaires réalisent une budgétisation des coûts des transports des accrédités intégrant une marge pour aléas.

## **2 - Des dépenses d'infrastructures pratiquement stables en euros constants sur le budget de la Solideo, des dépassements plus marqués en-dehors de celui-ci**

### *a) Une quasi-stabilité des dépenses retracées dans le budget de la Solideo en euros constants*

Le « Protocole pour des Jeux olympiques et paralympiques ambitieux pour la France » signé en juin 2018 par les 13 co-financeurs publics de la Solideo a été traduit dans le budget de l'établissement public. Il précisait le coût hors taxe de chaque ouvrage en euros 2016 et déterminait les contributions de chaque co-financeur, pour un montant prévisionnel de 1,38 Md€. Le budget prévisionnel de la Solideo s'établissait à 1,39 Md€ en mars 2025, soit une hausse très faible de 1,1 % en euros constants. Une telle hausse est inhabituelle pour les Jeux qui enregistrent en général des dépassements considérables par rapport à l'évaluation inscrite dans le budget de candidature<sup>23</sup>.

La Solideo explique ce résultat par la supervision qu'elle exerçait sur les maîtres d'ouvrage. Cette organisation, combinant l'existence d'un cadre de supervision rigoureux s'appuyant sur des objectifs contractualisés et un *reporting* méthodique (cf. développements sur l'héritage au chapitre IV – II – A), avec une grande marge de manœuvre opérationnelle laissée aux maîtres d'ouvrage, a joué un rôle important pour la tenue des budgets.

### *b) Une hausse plus marquée sur un périmètre élargi aux financements publics complémentaires*

Les financements complémentaires publics<sup>24</sup> présentent par contraste une progression particulièrement marquée, de 175,5 M€ en 2018 à 483,6 M€ prévus en 2025 (+ 175,5 %).

---

<sup>23</sup> Flyvbjerg, Bent and Stewart, Allison, *Olympic Proportions: Cost and Cost Overrun at the Olympics 1960-2012* (June 1, 2012). Saïd Business School Working Papers, Oxford: University of Oxford. Le périmètre de l'étude recouvre les budgets du comité d'organisation et celui des infrastructures liées directement aux Jeux tels que le village olympique, le village des médias, les sites de compétition (mais pas les infrastructures de transport). Les auteurs ont calculé les surcoûts constatés pour les Jeux par rapport aux budgets initiaux. Sont pris en compte les Jeux d'été et d'hiver entre 1960 et 2012. Pour les Jeux d'été, le surcoût moyen est de 252 % et le surcoût médian de 118 % (en termes réels).

<sup>24</sup> Ces financements sont dits « complémentaires » car ils ne transitent pas, pour la majorité, par le budget de la Solideo. Ils n'interviennent pas dans le cadre du protocole conclu en juin 2018. Ils sont suivis de manière déclarative par l'établissement public et peuvent inclure un reste à charge assumé par le maître d'ouvrage.

**Tableau n° 8 : évolution des financements au sein et en-dehors du périmètre de supervision financier de la Solideo**

<i>Montants en M€ (valeur 2016)</i>	<b>Prév. 2018</b>	<b>Prev. mars 2025</b>	<b>Évolution en euros 2016</b>	<b>Évolution en %</b>
<i>Financements ouvrages olympiques (maquette Solideo) (A)</i>	1 378,1	1 393,8	+ 15,8	+ 1,1 %
<i>Financements complémentaires publics (B)</i>	175,5	483,6	+ 308,1	+ 175,5 %
<b><i>Total financements publics sur le périmètre de supervision financier de la Solideo (A) + (B)</i></b>	<b>1 553,6</b>	<b>1 877,4</b>	<b>+ 323,8</b>	<b>+ 20,8 %</b>
<i>Financements complémentaires privés (hors investissements des promoteurs immobiliers)</i>	190,5	218,3	+ 27,8	+ 14,6 %
<i>Investissements des promoteurs immobiliers (estimations)</i>	1 600,0	1 960,0	+ 360,0	+ 22,5 %
<b><i>Total privé et public</i></b>	<b>3 444,1</b>	<b>4 055,7</b>	<b>+ 711,6</b>	<b>+ 21,3 %</b>

Source : Cour des comptes, d'après données de la Solideo

Dans le contexte d'une augmentation du coût de certaines opérations, ainsi que de l'ajout de nouvelles opérations au budget de la Solideo, les financements complémentaires ont joué, en conséquence des arbitrages politiques réalisés concernant la prise en charge des coûts d'opérations par le budget de la Solideo, un rôle déterminant pour assurer un bouclage des plans de financement.

Ainsi, sur la base des données présentées au conseil d'administration de la Solideo de mars 2025, l'ensemble des financements publics affectés aux opérations supervisées a augmenté de 324 M€ entre 2018 et 2025 (en euros constants 2016), soit + 21 %. Cette croissance, plus marquée que celle du seul budget de la Solideo, n'en demeure pas moins très inférieure aux fortes hausses généralement identifiées pour les « mégaprojets » d'infrastructures olympiques.

### **3 - La nécessité d'assurer un suivi complet des dépenses publiques liées aux Jeux**

Dans son rapport au Parlement de janvier 2023 sur l'organisation des Jeux<sup>25</sup>, la Cour a rappelé le caractère essentiel de l'évaluation du coût public des Jeux, au regard des objectifs de maîtrise des coûts pour les finances publiques, ainsi que de l'exigence de transparence imposé

<sup>25</sup> Cour des comptes, *L'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, janvier 2023.

par l'acceptabilité sociale de l'évènement. Elle précisait que l'addition des budgets prévisionnels du Cojop et de la Solideo ne facilitait pas la lisibilité des coûts, compte tenu de la nature différente des dépenses publiques et privées engagées, et alors même que le caractère conventionnel de la présentation des dépenses ne permettait pas de les évaluer dans leur ensemble. Cette addition ne favorisait pas davantage l'évaluation des dépenses publiques liées aux Jeux, car elle ne tenait pas compte d'un large spectre de dépenses prises en charge par les pouvoirs publics (dépenses de transport, de sécurité, dépenses liées à l'héritage, etc.).

Les travaux conduits par la Cour ont montré la difficulté à réaliser un suivi budgétaire exhaustif des interventions liées aux Jeux, selon une méthodologie permettant d'établir le lien entre celles-ci et l'évènement et d'identifier l'état d'exécution des crédits budgétés. Ce constat est établi pour l'État, au-delà des contributions publiques versées au Cojop ainsi qu'à la Solideo, et nonobstant l'enrichissement du rapport, dit « Jaune budgétaire », relatif à l'effort public financier dans le domaine du sport annexé aux projets de loi de finances. Il s'applique tout autant aux collectivités territoriales, pour lesquelles le recensement consolidé des dépenses liées aux Jeux est resté embryonnaire en raison de son caractère facultatif.

Le contexte souligné par la Cour en janvier 2023 demeure d'actualité dans la perspective de l'organisation des Jeux d'hiver Alpes françaises 2030, alors même que l'engagement des finances publiques dans le cadre des travaux de préparation apparaît d'autant plus contraint en raison de leur situation préoccupante. Le rôle joué par l'État dans cet exercice de suivi, au travers de la Dijop, doit être affirmé pour définir un cadre commun à l'ensemble des structures publiques impliquées, ainsi que pour assurer une traçabilité régulière des travaux engagés.

### **III - Une prépondérance des produits fiscaux dans les recettes publiques modérée par l'existence de dépenses fiscales incomplètement évaluées**

L'organisation des Jeux a généré des recettes publiques composées en majorité de produits fiscaux, exclusivement liés à la taxe sur la valeur ajoutée perçue sur les activités du comité d'organisation et sur les prestations d'hospitalités. Le niveau de ces produits fiscaux a été modéré par l'application du régime fiscal dérogatoire dont bénéficient les grands évènements sportifs internationaux organisés en France, qui a été complété par un dispositif dérogatoire couvrant les bénéfices réalisés par le chronométreur officiel de l'évènement. L'évaluation de ces dépenses fiscales est à ce jour partielle, et l'État n'envisage pas de la poursuivre. La prise en compte des recettes liées à l'organisation de l'évènement permet d'évaluer le niveau des dépenses publiques nettes à 2,73 Md€ sur ce volet.

#### **A - Une estimation des recettes fiscales générées par l'activité du Cojop, des dépenses fiscales liées aux Jeux à évaluer sans délai**

Les Jeux ont engendré des revenus importants (4,49 Md€), issus des droits de diffusion, des partenariats internationaux et locaux, de la billetterie et des hospitalités, ainsi que des licences et produits dérivés. L'évaluation des recettes de taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

collectées sur les revenus de la billetterie (1,33 Md€), assujettis à un taux réduit de 5,5 %<sup>26</sup>, et des prestations d'hospitalités (155,6 M€), assujetties au taux normal de 20 %, aboutit à un total de 104,4 M€. Si le taux normal de 20 % avait été appliqué à la billetterie, le montant de TVA sur ce poste de revenus aurait atteint 266,6 M€. La dépense fiscale relative à l'application du taux réduit de TVA à la billetterie des Jeux, est ainsi estimée à 193,3 M€.

Dans la mesure où le comité d'organisation est intégralement assujetti à la TVA au titre de ses activités, ses dépenses (4,42 Md€) ouvrent droit à la déduction de la TVA dans les conditions de droit commun. Le Cojop n'étant pas redevable d'autres impôts en raison des exemptions dont il bénéficie, la TVA payée constitue le seul prélèvement obligatoire versé au titre de ses activités depuis 2018. Le total des prélèvements obligatoires versés au titre des activités du comité d'organisation et sur les prestations d'hospitalités s'élève ainsi à 82,4 M€ entre 2019 et 2025 selon les données fournies par la direction générale de finances publiques (DGFIP)<sup>27</sup>.

Le Cojop bénéficie par ailleurs d'un régime fiscal dérogatoire, instauré par la loi de finances rectificative de 2014 : comme pour les autres grands événements sportifs internationaux (Gesi) organisés en France, les bénéfices qui y sont réalisés ainsi que les revenus de source française versés ou perçus par les organisateurs sont exonérés de l'impôt sur les sociétés (IS), de l'impôt sur le revenu (IR) au titre des bénéfices industriels et commerciaux, des taxes sur les salaires et d'autres impôts et taxes. Cette loi, ainsi que l'article 1655 septies du code général des impôts (CGI), visent l'exonération de la retenue à la source pour les redevances versées au CIO par le Cojop<sup>28</sup>. Enfin, la loi de finances initiale pour 2020 a accordé une dérogation fiscale au chronométreur officiel des Jeux en l'exonérant de l'IS et de l'IR au titre des bénéfices industriels et commerciaux.

Une évaluation partielle du manque à gagner résultant des exonérations d'IS a été réalisée par le ministère chargé des finances. Ce dernier les évalue à 48 M€ entre 2022 et 2025, en intégrant pour ce dernier exercice, sans le distinguer, le montant de l'exonération accordée au chronométreur officiel des Jeux. S'agissant des redevances reversées par le Cojop au CIO, un manque à gagner de 9 M€ pour la période 2018 – 2024 a été évalué par les services de l'État. Le manque à gagner relatif aux autres impôts et taxes (cotisation sur la valeur ajoutée, etc.) susceptibles de donner lieu à une perte de recettes n'a pas été évalué par les services de l'État. La DGFIP indique qu'une telle évaluation ne peut être réalisée en l'absence de données déclaratives.

Malgré ces résultats partiels, et alors que la Cour avait recommandé de procéder à un chiffrage des exonérations consenties dans un référé au Premier ministre en 2021<sup>29</sup>, la direction de la législation fiscale (DLF) n'envisage pas de conduire une évaluation complète des dépenses fiscales liées aux Jeux. **La Cour réitère sa demande et formule une recommandation invitant le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique à procéder à cette évaluation dans les plus brefs délais.**

---

<sup>26</sup> Ce dispositif concerne toutes les manifestations sportives. Le taux réduit de 5,5 % bénéficie à toutes les sommes acquittées par les spectateurs pour assister aux manifestations ou compétitions sportives organisées, agréées ou autorisées par une fédération sportive ayant reçu un agrément du ministre chargé des sports ou dans le cas d'une compétition internationale.

<sup>27</sup> Les recettes fiscales potentielles générées indirectement par le surplus d'activité économique attribuable aux Jeux sont abordées dans le chapitre I – IV – A.

<sup>28</sup> Ces redevances concernent les revenus issus des partenariats domestiques signés par le comité d'organisation, des produits dérivés sous licences, et les recettes de billetterie et d'hospitalités.

<sup>29</sup> Cour des Comptes, *La gouvernance financière et budgétaire des Jeux olympiques et paralympiques de 2024*, référé, avril 2021.

## **B - Les autres recettes résultant de l'activité des services publics mobilisés pour les Jeux**

Le périmètre d'évaluation des recettes liées aux Jeux intègre, au-delà des recettes fiscales, l'ensemble des produits issus de l'activité des services publics qui ont été mobilisés pour l'évènement. La prise en compte d'un spectre élargi de recettes permet de tenir compte du modèle économique des opérateurs publics agissant dans le champ commercial, dont l'activité ne dépend pas uniquement de dotations versées par les pouvoirs publics. Les recettes commerciales peuvent être classées en deux catégories :

- Les recettes de tarification perçues auprès des usagers par IDFM (99,9 M€), autorité organisatrice des mobilités en Île-de-France, au titre de la vente des forfaits « Pass Paris 2024 » pour 57 M€, d'un effet de report des usagers occasionnels vers les forfaits mensuels pour 19 M€ et de la vente de titres de transport à l'unité pour 23 M€<sup>30</sup> ;
- Les recettes liées à l'activité de la régie publicitaire de France Télévisions (publicité, parrainage, offre digitale) pendant la période des Jeux (95,7 M€)<sup>31</sup>.

S'agissant des recettes perçues par IDFM auprès des usagers, les dispositifs tarifaires spécifiques mis en œuvre n'ont pas permis de couvrir en totalité les coûts générés par l'évènement (cf. encadré *infra*).

### **IDFM : des dépenses pour les Jeux couvertes au tiers par les recettes supplémentaires**

Le dossier de candidature des Jeux de Paris prévoyait d'accorder la gratuité de l'utilisation des transports en commun en Île-de-France aux spectateurs et accrédités. Face aux difficultés techniques rencontrées dans la mise en œuvre de cette mesure et aux tensions sur les budgets du Cojop et d'IDFM, un changement de stratégie a été arbitrée en fin d'année 2023. Le conseil d'administration d'IDFM a décidé de mettre en place, du 20 juillet au 8 septembre 2024, un « Pass Paris 2024 » à un tarif de 16 € par jour pour inciter les spectateurs à n'acheter qu'un seul titre de transport pendant leur séjour en Île-de-France. Il a également voté une augmentation substantielle des prix des billets à l'unité et en carnet (jusqu'à + 85 % pour les tickets « T+ »). En isolant les seules recettes supplémentaires liées à l'évènement par rapport à une situation de référence où il n'aurait pas été organisé, les recettes supplémentaires induites par les Jeux en Île-de-France s'établissent à un niveau très inférieur (99,9 M€) aux surcoûts supportés par IDFM (269 M€).

Au-delà des recettes commerciales perçues dans les champs des transports et de l'audiovisuel, des produits ont été perçus par l'agence nationale de traitement automatisé des infractions (Antai) au titre des infractions constatées au niveau des voies olympiques et paralympiques (15,5 M€).

<sup>30</sup> Pour ces deux derniers postes de recettes, les montants ont été évalués par rapport aux recettes perçues au cours de l'été 2023.

<sup>31</sup> En retranchant les recettes escomptées par France Télévisions si les Jeux n'avaient pas eu lieu (12 M€), celles-ci s'élèvent à 83,7 M€.

## C - Des recettes identifiées permettant de réduire les dépenses publiques nettes d'organisation de l'évènement à 2,73 Md€

Une évaluation des dépenses publiques nettes liées à l'organisation des Jeux a été établie en tenant compte des premiers chiffrages concernant les recettes publiques, principalement fiscales ou de nature commerciale, perçues dans le cadre de l'évènement. Sur cette base, les dépenses publiques nettes sur le volet de l'organisation de l'évènement sont estimées à 2,73 Md€.

**Tableau n° 9 : les dépenses publiques nettes concernant l'organisation des Jeux**

<i>En M€</i>	<b>Montant évalué en juin 2025</b>
<b>Total recettes liées à l'organisation (A)</b>	293,6
<i>Dont recettes fiscales de TVA</i>	82,4
<i>Dont recettes commerciales</i>	195,7
<i>Dont produit des infractions – Voies olympiques</i>	15,5
<b>Total dépenses d'organisation (B)</b>	3 019,2
<i>Dont sécurité</i>	1 440,3
<i>Dont transports</i>	569,9
<i>Dont mobilisation populaire</i>	459,8
<i>Dont subventions au COJOP</i>	224,1
<i>Dont autres dépenses publiques</i>	325,1
<b>Dépenses publiques d'organisation nettes des recettes (C) = (A) - (B)</b>	-2 725,6

Source : Cour des comptes

Seul le volet de l'organisation des Jeux a été considéré dans le calcul des dépenses nettes, puisqu'à ce jour, aucune recette budgétaire n'a pu être identifiée s'agissant des infrastructures. Les recettes de natures fiscale, patrimoniale ou liées à l'exploitation de ces infrastructures, destinées avant tout à couvrir les dépenses engagées pour leur exploitation, ne pourront être identifiées qu'au fil de leur utilisation par les usagers. L'analyse des recettes liées aux infrastructures doit en outre s'inscrire dans une temporalité de long terme, qui correspond à celle des externalités, difficilement mesurables, que ces investissements ont vocation à produire.

## IV - L'impact économique des Jeux : un bilan non définitif

Le bilan économique met à ce stade en évidence deux constats principaux. D'une part, l'impact sur l'activité est faible, ce qui limite les recettes fiscales indirectes. D'autre part, les résultats des études d'impact appellent à une extrême prudence, compte tenu de la sensibilité des évaluations empiriques aux hypothèses méthodologiques retenues.

## **A - Des effets économiques limités à court terme, des bénéfiques à considérer avec prudence à long terme**

### **1 - Un impact des dépenses d'infrastructures sur l'activité fortement atténué par la hausse des prix**

Pendant la phase de préparation, les principaux effets des Jeux sur l'activité économique sont liés aux dépenses d'infrastructures. Dans le cadre de l'édition 2024, les travaux de construction et de réhabilitation ont débuté en novembre 2019, au cours d'une phase conjoncturelle marquée par des tensions sur l'offre<sup>32</sup>. Selon les estimations de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) à partir des données de commandes transmises par la Solideo, la livraison des ouvrages olympiques a nécessité environ 45,4 millions d'heures de travail. L'activité s'est concentrée principalement dans le secteur de la construction, avec un pic d'activité observé en 2022 et 2023<sup>33</sup>.

Ainsi, l'augmentation des dépenses publiques d'infrastructures pour les Jeux est intervenue dans un contexte de sortie de crise sanitaire marqué par une forte augmentation de la demande globale et par des perturbations des chaînes d'approvisionnement. L'inflation a en effet atteint des taux inédits. Dans le secteur de la construction, les entreprises ont principalement été confrontées à des difficultés d'offre liées à la pénurie de main-d'œuvre<sup>34</sup>. Sur la période 2019-2023, l'activité dans ce secteur s'est repliée, avec une baisse de la valeur ajoutée en volume de 0,7 % par an, alors qu'elle avait progressé de 0,9 % par an entre 2015 et 2019.

Alors que l'État et les collectivités territoriales ont mobilisé les financements nécessaires pour couvrir l'ensemble des surcoûts, notamment liés à la hausse de l'inflation, particulièrement marquée dans le secteur du bâtiment, pour assurer la livraison à temps des ouvrages olympiques, d'autres projets – qu'ils soient privés ou publics – ont été reportés ou réduits en raison des fortes tensions inflationnistes. Ainsi, l'impact des dépenses publiques d'infrastructures engagées pour l'organisation des Jeux a été fortement atténué par la hausse des prix, limitant leur effet réel sur l'activité.

---

<sup>32</sup> Antonin Bergeaud, Gilbert Cette, Joffrey Stary (2022). Difficultés de recrutement et caractéristiques des entreprises : une analyse sur données d'entreprises françaises. Économie et Statistique, n° 534-535, pp. 3–22.<sup>33</sup> Vincent Biauxque, Cécile Le Fillâtre (2023). Plus de 45 millions d'heures de travail pour livrer les ouvrages olympiques, Insee Analyses Île-de-France N°179.

<sup>33</sup> Vincent Biauxque, Cécile Le Fillâtre (2023). Plus de 45 millions d'heures de travail pour livrer les ouvrages olympiques, Insee Analyses Île-de-France N°179.

<sup>34</sup> En moyenne sur l'année 2022, 51 % des entreprises déclaraient, lors de l'enquête de conjoncture de l'Insee, rencontrer des difficultés d'offre seules, tandis que 18,6 % mentionnaient une demande insuffisante, et 45,9 % étaient contraintes dans leur activité par un manque de main-d'œuvre.

## 2 - Un effet positif sur l'activité en 2024, revu à la baisse en raison des effets d'éviction

### a) Un impact sur la croissance annuelle de 2024 estimé à + 0,07 point du PIB

L'Insee évalue l'effet des Jeux sur l'activité en 2024 par leur contribution à la croissance du produit intérieur brut (PIB). Les principaux effets se concentrent sur le troisième trimestre, période correspondant au déroulement des épreuves et à l'enregistrement dans les comptes nationaux des revenus de billetterie et issus des droits de diffusion. L'Insee prend également en compte les primes exceptionnelles versées aux agents publics en contrepartie de leur mobilisation pour assurer le bon déroulement des Jeux.

Les autres postes de contribution potentiels à la croissance de l'année 2024, plus incertains, sont principalement liés à l'afflux exceptionnel de visiteurs, participants et médias. Ces effets indirects des Jeux peuvent être diffus sur de nombreux secteurs de l'économie, en particulier les activités de tourisme. Ils peuvent être positifs comme négatifs selon que l'afflux des touristes pour les Jeux compense ou non les conséquences de l'éviction des touristes habituels. Par ailleurs, les Jeux génèrent des effets de substitution dans la mesure où certaines dépenses engagées pour l'événement se substituent à des dépenses qui auraient eu lieu en leur absence. La nature, comme l'ampleur des effets indirects, sont théoriquement ambiguës.

Dans sa note de conjoncture de juillet 2024, l'Insee a évalué un « effet JOP » autour de + 0,30 point de PIB au troisième trimestre 2024. La contribution prévue des effets indirects liés notamment aux activités du tourisme est positive ; elle est évaluée, en incluant la contribution des primes exceptionnelles versées aux fonctionnaires, à + 0,05 point de PIB. Pour sa part, la Banque de France, dans son bulletin de novembre-décembre 2024, évalue l'impact des Jeux à + 0,26 point de PIB sur le même trimestre, avec des effets indirects positifs dans les différents secteurs contribuant à hauteur de + 0,03 point de PIB.

Dans sa note de conjoncture de décembre 2024, l'Insee a réévalué l'impact des Jeux à + 0,2 point de PIB au troisième trimestre 2024, tenant compte d'une contribution négative estimée à - 0,1 point de PIB, liée aux effets d'éviction auprès des touristes habituels. Par ailleurs, l'Insee constate que les évolutions annuelles des dépenses en services de transports, en hébergement et restauration sont comparables à celles de 2023, voire un peu moins fortes, ce qui peut suggérer un effet de substitution avec des dépenses qui auraient eu lieu sans les Jeux<sup>35</sup>.

En juin 2025, l'Insee évalue à 2,65 Md€ l'effet enregistré dans le compte provisoire de l'année 2024 des Jeux sur le PIB, soit + 0,094 point de PIB annuel. S'agissant des effets indirects, l'institut indique ne pas être en mesure de les identifier pour l'année 2024, faute de contrefactuels. Néanmoins, la note de conjoncture de décembre 2024 donne des éléments d'appréciation. Sur cette base, les effets indirects sont évalués à - 725 M€, soit une contribution à la croissance de - 0,026 point de PIB annuel. L'effet total des Jeux sur la croissance 2024 peut ainsi être estimé à 1,9 Md€, soit + 0,068 point du PIB annuel.

---

<sup>35</sup> Insee, La consommation des ménages n'accélère que légèrement malgré le ralentissement des prix, Insee Première n° 2056, paru le 11 juin 2025<sup>36</sup> Cour des comptes, Analyse de l'exécution budgétaire 2024, Mission Culture, avril 2025.

Une revue de la littérature scientifique sur le rendement économique des précédentes éditions des Jeux olympiques est par ailleurs présentée dans l'annexe n° 5, qui propose, à titre d'illustration, une application de l'approche employée aux dépenses et revenus directs recensés à ce jour pour les Jeux de 2024.

### *b) Une fréquentation touristique en baisse en 2024*

Les effets d'éviction s'observent dans le recul de la fréquentation touristique en 2024, malgré les Jeux. En effet, la saison touristique estivale en Île-de-France a été marquée par une baisse significative du nombre de nuitées, à la fois pour les visiteurs résidents et non-résidents. Cette baisse se confirme sur l'ensemble de l'année 2024. Le nombre de nuitées dans l'ensemble des hébergements touristiques a baissé de 0,6 % au niveau national et de 1,7 % en Île-de-France, par rapport à l'année 2023. Le repli est plus marqué dans l'hôtellerie.

Compte tenu de la forte attractivité touristique de Paris, indépendamment de la tenue des Jeux, une partie des visiteurs habituels semble avoir évité la capitale durant l'événement. Ainsi, entre juillet et septembre 2024, la fréquentation des musées du Louvre et d'Orsay, du Quai Branly et du Centre Pompidou a baissé de 16 % par rapport à la même période en 2023<sup>36</sup>. Début juillet 2025, le ministère de la culture estime l'impact financier global pour 24 établissements à 34,9 M€.

### *c) Des retombées indirectes négatives difficiles à quantifier*

Outre les effets d'éviction auprès des touristes habituels, l'organisation des Jeux s'est traduite par des perturbations des activités des résidents et des acteurs économiques dans les zones accueillant des compétitions et des cérémonies. De manière générale, ces effets de bord sont diffus et il est souvent difficile d'établir un lien direct et quantifiable avec l'organisation des Jeux. Néanmoins, pour certains acteurs les mesures de restriction de circulation et d'accès à certaines zones ont eu des conséquences directes sur leur activité.

Dès le début de l'année 2024, il est apparu que les mesures de sécurité indispensables à la tenue des Jeux étaient de nature à générer des préjudices directs susceptibles d'ouvrir droit à indemnisation. Pour répondre aux inquiétudes des fédérations représentant des professionnels concernés, le préfet de police de Paris et le préfet de la région d'Île-de-France ont proposé en avril 2024 la création d'une commission pour examiner les demandes d'indemnisation. La proposition soutenue par la Dijop a abouti à la création en juin 2024 de la commission d'indemnisation des préjudices économiques subis par les acteurs économiques (cf. annexe n° 6).

Les premiers dossiers ayant été déposés en mai 2025, il est encore trop tôt pour établir un bilan précis des préjudices économiques que les professionnels estiment avoir subis à l'occasion des Jeux, ainsi que des réponses des administrations à leurs demandes d'indemnisation.

<sup>36</sup> Cour des comptes, *Analyse de l'exécution budgétaire 2024, Mission Culture*, avril 2025.

<sup>37</sup> Il convient de noter une tendance à la hausse de la fréquentation touristique au deuxième trimestre 2025. Il est toutefois prématuré de l'attribuer aux Jeux 2024 ; cette tendance devra être comparée à l'évolution que la fréquentation touristique aurait connue en l'absence de l'organisation des Jeux, une fois l'ensemble des données de l'année 2025 disponibles.

### 3 - Des bénéfices à moyen et long terme à considérer avec prudence

Dans les années qui suivent l'organisation des Jeux, les retombées économiques sont principalement attendues de l'exploitation des infrastructures construites ou rénovées, ainsi que des bénéfices potentiels de l'exposition médiatique. Bien qu'un impact significatif sur l'activité lié à l'utilisation de ces équipements ne puisse être exclu, il apparaît peu probable que leur exploitation produise des rendements économiques positifs. Ainsi, les principaux effets économiques attendus à moyen et long termes sont liés à une augmentation potentielle de l'activité touristique induite par l'organisation des Jeux.

L'organisation des Jeux a offert à la France une visibilité internationale exceptionnelle, contribuant à mettre en valeur son patrimoine et à la repositionner comme destination de référence sur la scène mondiale. Cet « effet image » est susceptible d'attirer des touristes qui, sans cela, n'auraient pas envisagé de visiter la France. Cependant, l'impact de cet effet est théoriquement ambigu et empiriquement difficile à évaluer.

En outre, les résultats des travaux de recherche menés *ex-post* suggèrent que les effets sur le tourisme des Jeux olympiques ainsi que d'autres grands événements, sont généralement non significatifs, en particulier pour les pays qui sont déjà parmi les principales destinations touristiques mondiales (cf. annexe n° 7). Cela contraste avec les bénéfices liés à la mise en valeur de l'image du pays qui sont souvent mis en avant *ex ante* par les organisateurs.

Moins d'un an après les Jeux, il est encore trop tôt pour évaluer les retombées liées à l'« effet image » pour la France. Les effets économiques attendus à moyen et long terme des Jeux de Paris 2024 doivent être considérées avec prudence<sup>37</sup>.

### 4 - Des recettes fiscales indirectes limitées

Les retombées économiques des Jeux olympiques et paralympiques 2024 ont des effets indirects sur la situation des finances publiques. D'une part, durant la phase de préparation, par l'impact des dépenses publiques d'infrastructures sur l'activité et les recettes fiscales potentielles associées. D'autre part, l'organisation des Jeux se traduit, l'année de leur déroulement, par des effets indirects diffus sur de nombreux secteurs de l'économie. La variation afférente des prélèvements obligatoires pourrait s'ajouter aux recettes fiscales directes perçues sur les revenus directs produits par les Jeux.

L'augmentation de la demande publique pour la construction et la rénovation des infrastructures des Jeux a eu un effet limité sur l'activité. Par ailleurs, les retombées économiques indirectes durant l'année 2024, apparaissent faibles, voire négatives, en raison notamment des effets d'éviction auprès des touristes habituels. Dans l'ensemble, ces effets n'apparaissent pas d'une ampleur suffisante pour engendrer des recettes fiscales indirectes qui, cumulées aux recettes fiscales directes, permettraient de couvrir les dépenses publiques engagées pour leur organisation.

---

<sup>37</sup> Il convient de noter une tendance à la hausse de la fréquentation touristique au deuxième trimestre 2025. Il est toutefois prématuré de l'attribuer aux Jeux 2024 ; cette tendance devra être comparée à l'évolution que la fréquentation touristique aurait connue en l'absence de l'organisation des Jeux, une fois l'ensemble des données de l'année 2025 disponibles.

À partir de l'estimation de la TVA pour l'année 2024, la DGFIP constate que « l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris ne semble pas avoir particulièrement stimulé les recettes de TVA, pas même pendant la période restreinte des Jeux ». Les données agrégées disponibles indiquent que les Jeux olympiques de 2024 ne semblent pas avoir dynamisé les prélèvements obligatoires en France, corroborant ainsi un impact limité sur ces derniers, lié aux faibles retombées économiques de leur organisation<sup>38</sup>.

## **B - Des études d'impact à considérer avec une grande prudence**

Les effets indirects des Jeux sur l'économie sont difficiles à déterminer avec certitude, en raison de la multitude de facteurs susceptibles d'influencer simultanément l'activité économique, en particulier dans le cadre d'une évaluation empirique *ex ante*. Dans ce contexte, les études réalisées sur ce type d'événement ont recours à des méthodes d'évaluation économique qui reposent sur des modèles théoriques pour mesurer les effets à partir des données antérieures et incluant des hypothèses sur les évolutions futures.

### **1 - Des retombées économiques controversées**

Les Jeux olympiques, comme tout grand événement sportif international (Gesi), se caractérisent par une phase de préparation de plusieurs années pour une durée de déroulement généralement limitée à quelques jours. Leur organisation nécessite des financements substantiels, à la fois privés et publics, qui ont des effets directs sur la demande globale dans l'économie du pays hôte. L'impact sur l'activité dépend alors de la capacité de l'offre globale à s'ajuster à cette hausse de la demande. Ainsi, l'effet de l'organisation d'un Gesi est théoriquement ambigu, il dépend des hypothèses retenues sur les ajustements de l'offre et de la demande dans le pays hôte (cf. annexe n° 8).

Sur le plan empirique, les résultats mis en avant par les organisateurs proviennent d'« études d'impact », souvent financées par ces derniers, qui utilisent la méthode d'évaluation « entrée-sortie ». Ces études présentent des risques de biais importants et, même rigoureusement menées, tendent à surestimer les effets économiques liés à l'organisation des Gesi. À rebours, les travaux de recherche académique privilégient l'utilisation de méthodes moins discutables, telle que l'« analyse coûts-bénéfices », et concluent à un impact économique plutôt limité (cf. annexe n° 9). Ainsi, les évaluations empiriques aboutissent à des résultats controversés, dépendants des méthodes utilisées et des hypothèses retenues pour leur mise en œuvre.

### **2 - Les études relatives aux Jeux de Paris 2024**

Les retombées des Jeux ont fait l'objet de deux études d'impact s'appuyant sur la méthode d'évaluation « entrée-sortie » et faisant référence au guide méthodologique de la direction générale des entreprises (DGE)<sup>39</sup>. Une étude *ex ante*, financée par le comité de candidature

---

<sup>38</sup> Une estimation plus exhaustive des recettes fiscales (recommandation n°1) pourrait permettre de conforter cette appréciation.

<sup>39</sup> DGE, Guide méthodologique : *La mesure de l'impact d'un événement touristique*, réédition 2014.

Paris 2024, a été réalisée en 2016 par le Centre de droit et d'économie du sport (CDES) et actualisée en avril 2024. Une deuxième étude, publiée en avril 2025, a été réalisée *ex post* par le cabinet EY pour le ministère chargé des sports.

L'impact pour la région Île-de-France est évalué entre 6,2 et 9,3 Md€ (valeur centrale : 7,5 Md€) dans l'étude *ex ante* sur la période 2017-2024 et à 7,11 Md€ dans l'étude *ex post*. Ces évaluations sont obtenues en additionnant les estimations des effets de la construction, de l'organisation et du tourisme, avant d'appliquer un multiplicateur supérieur à l'unité à la somme. L'étude *ex ante* évalue également un impact sur le tourisme pour la phase héritage (2025-2036) entre 523 M€ et 1,85 Md€, ce qui porte l'évaluation de l'impact pour l'Île-de-France, dans cette étude, à une fourchette entre 6,7 et 11,1 Md€ avec une valeur centrale de 9 Md€.

Cependant, M. Jean-Pascal Gayant (2024), dans son étude sur les retombées économiques des Jeux, note que « *la mesure de l'impact proposée est exagérément optimiste* » dans l'étude *ex ante*. Il évalue, de son côté, un impact situé entre 3,74 Md€ et 4,57 Md€ pour l'Île-de-France sur l'année des Jeux<sup>40</sup>. En outre, dans sa note de conjoncture de juillet 2024, l'Insee indique que le chiffrage de l'impact de l'organisation prend en compte les transferts entre agents, sans impact direct sur le PIB. Par ailleurs, l'institut observe qu'une partie des flux comptabilisés pour évaluer l'impact pour l'Île-de-France sont des flux inter-régionaux, n'ayant donc pas d'impact sur l'économie française dans son ensemble.

Enfin à l'échelle nationale, l'étude *ex post* menée par le cabinet de conseil EY évalue l'impact économique des Jeux à 3 Md€ sur la période 2017-2024. Cette évaluation est obtenue en appliquant un multiplicateur de 1,26 à un impact direct estimé à 2,4 Md€, composé d'un impact lié au tourisme (1,3 Md€) et d'un impact lié à l'organisation (1,1 Md€), l'impact des dépenses de construction étant neutre au niveau national.

En complément des deux études d'impact sur les Jeux 2024, une troisième étude, financée par France Stratégie et mobilisant l'« analyse coûts-bénéfices », est prévue en novembre 2025. Ses résultats n'ont pas été inclus dans le présent rapport. Néanmoins, un exemple illustratif présenté en annexe n° 9 montre, à partir des mêmes données, la divergence notable des résultats entre l'« analyse coûts-bénéfices » et la méthode « entrée-sortie » utilisée dans les études d'impact, soulignant la sensibilité des résultats des évaluations économiques aux hypothèses méthodologiques formulées.

Dans la mesure où les retombées économiques sont, sur le plan théorique, ambiguës, les résultats des travaux utilisant des modèles d'évaluation économique doivent être considérés avec une extrême prudence, à l'aune des hypothèses retenues, lesquelles peuvent être discutables et ne sont pas toujours explicitement documentées.

---

<sup>40</sup> Jean-Pascal Gayant (2024). Retombées économiques des Jeux olympiques Splendeurs et misères des études d'impact. Revue de l'OFCE, 185(2), 89-113.<sup>41</sup> Cour des comptes, Les dépenses publiques liées aux Jeux olympiques et paralympiques : Premier recensement, op. cit. Note d'étape, rapport public thématique, juin 2025.

---

## CONCLUSION ET RECOMMANDATION

---

*D'un montant de 75,7 M€ en juin 2025, le résultat excédentaire du Cojop écarte désormais le risque d'appel à la garantie de l'État. Ce « boni » doit être partagé entre le mouvement olympique et des actions contribuant au développement du sport en France. Il importe que cet excédent finance des actions concourant de manière effective à cet objectif.*

*Le montant des dépenses publiques liées aux Jeux a été actualisé par la Cour par rapport au premier recensement réalisé en juin 2025. Ces dépenses se répartissent en 3,02 Md€ de dépenses d'organisation et 3,63 Md€ de dépenses d'infrastructures. Les dépenses d'infrastructures ont dans l'ensemble été correctement tenues, surtout par comparaison avec les évolutions habituelles constatées sur les « mégaprojets » du type des Jeux. Au sujet des dépenses d'organisation, le processus de budgétisation des dépenses de sécurité, qui représentent près de la moitié de ces dépenses, s'est révélé particulièrement erratique. La sécurité publique constitue le principal vecteur de dépenses non budgétées lors de la présentation du projet de loi de finances 2024. En outre, les travaux conduits ont confirmé la difficulté pour l'État comme pour les collectivités territoriales à assurer un suivi budgétaire exhaustif de leurs interventions et à identifier l'état d'exécution des crédits budgétés*

*Les Jeux ont généré des recettes publiques, principalement fiscales liées à l'activité du Cojop. Le total des prélèvements obligatoires versés au titre des activités du comité d'organisation et sur les prestations d'hospitalités est de 82,4 M€ entre 2019 et 2025. Le niveau de ces recettes fiscales est réduit par l'existence de dépenses fiscales. L'application d'un taux de TVA réduit à 5,5 % à la billetterie induit une dépense fiscale estimée à 193,3 M€. L'organisation des Jeux a en outre donné lieu à l'application d'un régime fiscal dérogatoire dont ont bénéficié le comité d'organisation, le chronométreur officiel des Jeux, et le CIO. Une première estimation établit le coût de ce régime à 57 M€. Toutefois, la DLF n'a pas chiffré ces exonérations fiscales de manière exhaustive, alors que la Cour en recommande l'évaluation depuis 2021.*

*L'examen de l'impact des Jeux sur l'activité économique, dans la limite des données disponibles, indique que leurs retombées demeurent modestes, tant durant la phase de préparation, marquée par une forte hausse des prix, que pendant leur déroulement, marqué par des effets d'éviction du tourisme habituel et des effets de bord liés aux des perturbations dans les zones d'accueil des compétitions. L'impact des Jeux sur la croissance annuelle en 2024 est ainsi estimé, lorsque les effets indirects sont pris en compte, à + 0,07 point du PIB. Moins d'un an après les Jeux, il demeure prématuré d'en évaluer les retombées à long-terme, lesquelles doivent être considérées avec prudence au vu des incertitudes qui pèsent sur les perspectives économiques. Dès lors, les recettes fiscales indirectes, dont l'assiette repose sur le surcroît d'activité résultant de l'organisation des Jeux, apparaissent, à ce stade, limitées.*

*La Cour formule la recommandation suivante :*

- 1. Évaluer au plus tard dans le projet de loi de finances pour 2027 et de manière exhaustive la dépense fiscale résultant des dispositions de l'article 1655 septies du code général des impôts et des autres exonérations accordées pour l'organisation des Jeux de 2024, ainsi que les recettes fiscales générées par les Jeux (ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique).*



## **Chapitre II**

### **Un dispositif de gouvernance**

#### **inédit et adapté à la préparation des Jeux**

Le présent chapitre fournit un bilan de la gouvernance des Jeux : d'une part du schéma d'ensemble qui a associé les différentes parties prenantes dans le cadre d'une démarche partenariale et pragmatique (I) ; d'autre part de la gouvernance interne au Cojop et à la Solideo, caractérisée notamment par le rôle important des comités d'audit et d'éthique (II).

#### **I - Un cadre de gouvernance ajusté au fil de l'organisation, une démarche partenariale et pragmatique**

La gouvernance mise en place pour les Jeux s'est organisée autour de trois acteurs majeurs : le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojop), la Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo) et la Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques (Dijop). Celle-ci a joué un rôle clé dans la coordination des très nombreuses parties concernées par la préparation des Jeux, ce qui a nécessité le développement d'une comitologie particulièrement fournie. Des retours d'expérience nombreux, ont par ailleurs permis d'ajuster le cadre en fonction des difficultés progressivement identifiées.

#### **A - Le schéma de gouvernance et la répartition des missions**

##### **1 - Un cadre contraignant imposé par le CIO au Cojop**

Une partie du cadre de gouvernance a été déterminée par le CIO, au travers du contrat de ville-hôte signé le 13 septembre 2017 avec la Ville de Paris et le Comité national olympique et sportif français (CNOSF). Ce contrat a imposé la création d'un comité d'organisation des Jeux olympiques (Cojo), et précisé la composition de son organe exécutif (CIO, Comité international paralympique – CIP –, CNOSF, Comité paralympique et sportif français – CPSF). Il a octroyé au CIO un rôle de *quasi*-tutelle sur la gouvernance de l'évènement, avec notamment un droit d'information et de validation préalable sur les décisions relatives à la constitution et à la gouvernance du comité d'organisation.

Dans ce cadre, le Cojo Paris 2024 a été créé le 21 décembre 2017 par la Ville de Paris et le CNOSF sous la forme d'une association de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Au moyen de financements majoritairement privés<sup>41</sup>, le Cojop avait notamment pour mission de « *planifier, organiser, financer et livrer les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, ainsi que les événements associés* », d'en assurer la promotion, de « *conceptualiser, développer et commercialiser tous produits et services liés aux Jeux* », de participer aux actions visant à assurer leur durabilité et de « *contribuer à maximiser* » leur « *impact positif* » et leur « *héritage* ». À ce titre, il a été chargé d'organiser les épreuves et les cérémonies d'ouverture et de clôture, de veiller à la sécurité des sites, d'assurer la restauration et l'hébergement des participants, de gérer les aspects logistiques de l'évènement (transport des équipements sportifs et des marchandises nécessaires aux Jeux, de l'équipement en mobilier du village des athlètes et des sites, nettoyage, etc.). Il a également été chargé de la réalisation des installations provisoires (installation de tribunes supplémentaires, éclairage, « habillage » des sites, etc.).

## **2 - La Solideo : un rôle prioritaire de supervision sur 33 maîtres d'ouvrages**

Dès avant l'attribution des Jeux, l'État a décidé de confier à une entité publique distincte du Cojop le soin de coordonner la maîtrise d'ouvrage des infrastructures pérennes. L'article 53 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain a ainsi créé la Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo), établissement public à caractère industriel et commercial en *quasi*-totalité financé par des fonds publics provenant en premier lieu de l'État. La composition de son conseil d'administration a reflété la diversité des financeurs publics, avec 38 membres répartis de façon paritaire entre l'État d'une part, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, ainsi que des personnes qualifiées d'autre part (cf. chap. II – II – A).

Le schéma d'organisation retenu pour Paris 2024, distinguant un comité d'organisation et un établissement chargé des ouvrages pérennes, est identique à celui des précédentes éditions des Jeux (Londres 2012, Rio 2016 et Tokyo 2020). Toutefois, dans les cas précités, la maîtrise d'ouvrage avait été confiée à une autorité unique (l'*Olympic Delivery Authority – ODA* à Londres, par exemple), alors qu'elle s'est trouvée répartie entre 33 maîtres d'ouvrage dans l'édition parisienne. Au moins autant qu'une structure bâtisseuse, la Solideo a été un organe de coordination des maîtres d'ouvrages afin d'assurer le respect des budgets et des calendriers (rôle de « coordination » aux termes de la loi, mais interprété par toutes les parties prenantes comme une véritable « supervision »). Ce choix justifié par la volonté de fédérer l'ensemble des acteurs pour la réussite de la candidature, des Jeux mais aussi dans une optique d'anticipation de l'héritage, a induit un mode de gouvernance partenarial appliqué par les pouvoirs publics lors de la préparation de l'évènement.

## **3 - Le rôle central de la Dijop pour coordonner l'action des acteurs privés et publics**

Dans le cadre de l'organisation des Jeux, l'État est intervenu en jouant un rôle de coordonnateur, de superviseur, de législateur, d'autorité réglementaire, et de financeur. Il était

---

<sup>41</sup> Cour des comptes, *Les dépenses publiques liées aux Jeux olympiques et paralympiques : Premier recensement*, op. cit. Note d'étape, rapport public thématique, juin 2025.

en outre le garant ultime de l'équilibre financier du Cojop, et il était responsable de la sécurité de l'évènement. L'organisation mise en œuvre a reposé sur une mise en coordination des différents acteurs dans le respect de leurs attributions habituelles et sans modification profonde du cadre institutionnel<sup>42</sup>. Cette organisation, qui s'est traduite par une comitologie particulièrement nourrie, s'est révélée efficace notamment en raison du rôle joué par la Dijop, créée par le décret n° 2017-1336 modifié du 13 septembre 2017.

La Dijop a revêtu la forme d'une structure légère d'une vingtaine de personnes au plus fort de son activité, structurée autour de conseillers chargés de suivre des dossiers thématiques. Ce format restreint a constitué un atout, préservant son caractère d'administration de mission, ainsi que ses qualités de souplesse et d'adaptation. Le rattachement conjoint du délégué interministériel au Premier ministre et au ministre chargé des sports et des Jeux olympiques et paralympiques, et sa nomination en conseil des ministres, ont contribué à le positionner au bon niveau face à ses interlocuteurs. La crédibilité de la Dijop a par ailleurs été renforcée par la stabilité de ses effectifs<sup>43</sup>, de même que par leur l'expérience et leur l'investissement personnel. Enfin, la Dijop a su opportunément adapter son positionnement en fonction de l'avancement du calendrier des Jeux :

- Jusqu'à l'achèvement de la phase de conception et de planification stratégique au premier semestre 2022, elle s'est concentrée sur la définition des grandes orientations, des principaux arbitrages et de la mise en place du cadre de gouvernance avec l'élaboration, sous son égide, d'une vaste comitologie ;
- Au long de la phase de déclinaison opérationnelle des orientations arrêtées entre l'été et l'automne 2022, elle a renforcé son rôle de supervision et de coordination des acteurs et de l'avancée des travaux<sup>44</sup> ;
- Durant la période des Jeux entre la mi-juillet et la mi-septembre 2024, elle a continué d'exercer un rôle de supervision et d'interface privilégié, a poursuivi sa tâche d'information des cabinets du Président de la République, du Premier ministre et de la ministre des sports et des Jeux olympiques et paralympiques, et a pris en charge un nombre limité de fonctions opérationnelles (supervision du programme de billetterie populaire, du logement pour les renforts d'agents publics, notamment).

---

<sup>42</sup> À l'exception, dans une logique de subsidiarité, de l'extension des pouvoirs du préfet de police aux départements de la grande couronne entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 15 septembre 2024 (Cour des comptes, *La sécurité des Jeux olympiques et paralympiques*, observations définitives, septembre 2025).

<sup>43</sup> Deux Dijop se sont succédé durant la période de préparation des Jeux, M. Jean Castex de 2017 à 2020, M. Michel Cadot ensuite.

<sup>44</sup> Ce nouveau positionnement s'est notamment traduit par le transfert du pilotage du comité des mobilités (Comob) au ministère chargé des transports. Le coordonnateur national des mobilités, placé sous l'autorité du directeur général des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM), a alors repris le secrétariat et la préparation des sessions du Comob et veillé à sa bonne articulation avec les groupes de travail.

## **B - Des instances de coordination nombreuses sans dilution des responsabilités**

### **1 - Une comitologie sur quatre niveaux pour favoriser la concertation**

Des instances au plus haut niveau de l'État ont assuré le pilotage politique : le conseil olympique et paralympique (COP), réuni autour du Président de la République, et le comité interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques (Cijop), réunissant les ministres concernés sous la présidence du Premier ministre. Des réunions interministérielles (Rim) se sont également tenues, à des fins d'arbitrage, sous l'égide du cabinet du Premier ministre.

Des réunions à vocation transversale ou portant sur des thématiques stratégiques ont été animées par la Dijop. Parmi les principales instances figurait un comité de coordination, qui comprenait un représentant de chaque ministre membre du Cijop ainsi que le préfet de la région d'Île-de-France, le préfet de police et les préfets des départements accueillant un site de compétition. Par ailleurs, un comité des partenaires s'est réuni une fois par trimestre et a permis d'associer les principales collectivités territoriales aux prises de décision, en coordination avec la Solideo et le Cojop. Un groupe « T4 » a rassemblé toutes les six semaines la Dijop, la Ville de Paris, le Cojop et la Solideo. Le Dijop présidait en outre un comité stratégique de sécurité (Costrat)<sup>45</sup>, important pour l'élaboration du cadre de sécurité, ainsi que des comités exécutifs consacrés à la sécurité privée ainsi qu'à la sécurité civile et aux risques sanitaires.

Des comités ministériels et des groupes de travail techniques ont été créés.

Au ministère des transports, le Comob a constitué la structure faîtière de coordination des acteurs. S'il a contribué, durant les premières années de son existence, à créer un collectif de partenaires en Île-de-France, il a également peiné à jouer un rôle d'arbitrage, faute, notamment, d'une vision partagée parmi ses participants et de réunions fréquentes. À partir d'octobre 2022, le comité a été présidé par le ministre chargé des transports, la ministre chargée des Jeux olympiques et paralympiques, ainsi qu'à plusieurs reprises, la ministre chargée des personnes handicapées. Ses travaux ont associé les grands élus et les représentants au plus haut niveau des parties concernées. Le comité a joué un rôle d'impulsion politique, de coordination, d'arbitrage et de cadencement des travaux nécessaires à la préparation des Jeux, en articulation avec plusieurs groupes de travail techniques<sup>46</sup>. Les groupes de travail ont été réorganisés à la fin de l'année 2022 pour répondre à certaines lacunes constatées notamment par la Cour (activité très variable selon les groupes, couverture parfois insuffisante de certains sujets, traçabilité inégale). Dans une logique de subsidiarité, ils ont pu arrêter de façon autonome les décisions techniques, seuls les arbitrages les plus sensibles remontant au comité, sous la supervision d'ensemble du coordonnateur des mobilités.

---

<sup>45</sup> Le Costrat validait les analyses nationales des risques et les protocoles de répartition des responsabilités entre l'État et le Cojop, et rendait un avis sur certaines procédures de ce dernier (notamment les règlements intérieurs des sites).

<sup>46</sup> Cour des comptes, *Bilan des transports et des mobilités pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, observations définitives, septembre 2025.

Au ministère de l'intérieur, la planification des Jeux a reposé sur la mise en place d'instances formelles d'échange et d'arbitrage aux niveaux politique, inter-administrations, et au sein de chaque direction générale<sup>47</sup>. Les instances mises en place ont efficacement fonctionné : outre leur réunion régulière, elles ont systématiquement fait l'objet d'un compte-rendu et d'un relevé de décisions ; leur composition a été stable et leur fonctionnement a été régi par un principe de subsidiarité.

Au niveau local, des comités de pilotage (Copil) territoriaux ont été mis en place à partir de la fin de l'année 2020, d'abord en Île-de-France, puis en 2022 dans les autres départements accueillant des compétitions. Coprésidés par les préfets de départements et le Dijop, ces comités ont permis de réunir, à un rythme généralement trimestriel, l'ensemble des acteurs locaux autour des enjeux notamment de sécurité, de transport, d'emploi, et de mobilisation populaire. Des « comités de sites » ont été mis en place pour les sites principaux comme le village des athlètes, le village des médias et la Marina du Roucas-Blanc à Marseille<sup>48</sup>.

Des contacts plus informels mais réguliers ont également eu lieu, en tant que de besoin, sur des sujets spécifiques (comme la sécurité privée) entre la Dijop et les services déconcentrés de l'État. Une organisation particulière a été mise en place pour la mise en œuvre du plan « Baignade », avec la création d'un comité de pilotage à partir de 2018 (cf. encadré *infra*).

#### **La gouvernance du plan d'actions « Baignade » : une organisation en mode projet pour tenir l'échéance olympique**

L'État et la Ville de Paris ont lancé un groupe de travail « sur la qualité de l'eau en vue de l'objectif JO ». Coprésidé par la maire de Paris et le préfet de région, il visait à identifier les actions permettant d'assurer la baignabilité de la Seine pour les épreuves olympiques. Le groupe de travail s'est constitué en comité de pilotage à partir de septembre 2016, et a élargi son objet à « la qualité de l'eau et la baignade en Marne et en Seine », dans la perspective de l'ouverture de sites pérennes de baignade après les Jeux. 12 comités de pilotage ont été organisés avant l'évènement, présidés à deux reprises par un ministre, associant des acteurs très divers : services déconcentrés, opérateurs de l'État et collectivités territoriales gestionnaires de la compétence assainissement. La Ville de Paris a pris une place éminente dans la gouvernance du plan baignade, sous l'effet d'un portage politique fort ayant facilité sa structuration. Une gouvernance spécifique a par ailleurs été mise en place entre celle-ci et les services de l'État, au travers de comités restreints organisés entre 2017 et 2020. Compte tenu de son caractère partenarial et de son efficacité, la gouvernance du plan baignade a bénéficié, nonobstant l'ampleur des actions à conduire dans des délais contraints pour les signataires du protocole, de l'effet catalyseur des Jeux

<sup>47</sup> Comité ministériel (Comiom) présidé par le ministre, comité exécutif (Comex) présidé par le directeur de cabinet du ministre, et à titre d'exemple, le comité stratégique de la gendarmerie nationale présidé par le directeur général de la gendarmerie nationale.

<sup>48</sup> La réunion trimestrielle de cette instance a permis de faciliter la consolidation du plan de financement, le suivi des travaux, la finalisation du plan de transports et la mise en place de zones de célébrations, accompagnant notamment l'arrivée du relais de la flamme, le 8 mai, à Marseille.

## 2 - Une comitologie adaptée à la préparation et la conduite des Jeux

Cette comitologie particulièrement foisonnante et lourde à mettre en place, notamment au niveau local, recélait *a priori* de risques de dispersion qui ne sont pas concrétisés, l'organisation retenue ayant démontré sa robustesse. En réponse aux recommandations de la Cour<sup>49</sup>, elle s'est d'une part progressivement rationalisée à l'approche de l'évènement. Les principales instances de pilotage à haut niveau (COP, Cijop, comité des partenaires et comité de coordination interministériel) ont été réunies de façon plus régulière et une plus grande traçabilité des travaux a été assurée. D'autre part, le transfert de la responsabilité de la conduite opérationnelle de la Dijop vers les comités ministériels et leurs groupes de travail a eu lieu dans de bonnes conditions.

La transversalité des actions a été renforcée grâce à la création de 18 délégués positionnés dans les ministères à partir de novembre 2017. Ces délégués ont eu pour mission de structurer la mobilisation de leurs différents départements ministériels et de rendre compte au secrétaire général ou au ministre des avancées et enjeux en discussion, notamment en amont des Cijop. Ils devaient également diffuser en interne toute information utile et traiter les questions provenant de l'extérieur, notamment de la Dijop. Ils ont ainsi constitué un réseau interministériel dont l'utilité s'est accrue au fil des travaux d'organisation.

Dans l'ensemble, l'articulation entre les niveaux central et déconcentré de gouvernance s'est correctement effectuée, en particulier grâce à une application opportune du principe de subsidiarité. Les comités de pilotage territoriaux ont ainsi validé, dans chaque département, les plans de transport des sites<sup>50</sup>. De même, les dispositifs de sécurité ont été construits par chacun des préfets de département et par le préfet de police en Île-de-France. Cette autonomie a permis une adaptation territoriale des dispositifs.

Entre acteurs, les risques de conflits de compétences ont été anticipés au travers de la conclusion de conventions. En matière de sécurité, le rôle de chef de file du ministre de l'intérieur a été précisé dans quatre protocoles signés entre l'État, la Ville de Paris, le Cojop et le gouvernement de la Polynésie française. Les circuits de décision et de gestion de crise ont été formalisés dans un « Schéma national du C3 des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 »<sup>51</sup> validé en mars 2024. Le Cojop a quant à lui conclu en mai 2023 une convention de partenariat avec Aéroports de Paris (ADP), ainsi qu'une convention globale avec la Solideo en mars 2021. Cet effort de formalisation, s'il n'a pas toujours permis de traiter les problèmes de « frontière » entre acteurs, a permis de résoudre en grande partie les difficultés. Il s'est cependant traduit pour les collectivités territoriales, notamment vis-à-vis du Cojop et de la Solideo, par l'existence de multiples conventions et une charge administrative supplémentaire.

La gestion des relations entre l'État et les opérateurs mobilisés a donné lieu à des approches adaptées à leur diversité. À l'égard de la Solideo, l'État a exercé un rôle de tutelle classique rendu cependant plus complexe par la présence de nombreux co-financeurs publics. S'agissant des opérateurs de transports terrestres publics (Société nationale des chemins de fer français - SNCF, régie autonome des transports parisiens - RATP), l'application de la loi du 24

<sup>49</sup> Cour des Comptes, *L'Organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, op. cit. rapport au Parlement, janvier 2023.

<sup>50</sup> À l'exception de celui du stade de France, approuvé par le Comob.

<sup>51</sup> Commandement, coordination / contrôle et communication.

décembre 2019 d'orientation des mobilités a conféré à Ile-de-France Mobilités (IDFM) un rôle central dans la planification des transports en Île-de-France. La SNCF, la RATP et ADP participaient également aux groupes de travail relevant du Comob. Si cette comitologie a été dans l'ensemble efficace, la RATP a toutefois fait état de ses difficultés, jusqu'en 2023, à être pleinement intégrée aux discussions sur les plans de transport. En outre, le ministre chargé des transports a confié au Dijop la mission de coordonner les plans de transports les plus délicats durant le premier semestre 2024 afin de surmonter les désaccords.

La question des relations entre l'État et le Cojop était plus délicate encore puisqu'il s'agissait en l'occurrence d'une association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, essentiellement financée par des fonds privés. L'État pouvait cependant se prévaloir de sa fonction de garant pour disposer d'un droit de regard sur la gestion du comité d'organisation. La convention-cadre signée par l'État et le Cojop en mars 2018 a de ce fait prévu un droit d'information spécifique de l'État sur la situation financière du comité et instauré un mécanisme d'information et de contrôle (Mic) comportant trois niveaux graduels d'information. La convention-cadre a été amendée à deux reprises, au printemps 2022 et en juin 2023, pour renforcer le *reporting* budgétaire et l'encadrement du recours à la réserve pour aléas<sup>52</sup>. Cette formule a permis d'atteindre un équilibre satisfaisant entre la préservation de l'autonomie de gestion du Cojop et le maintien des droits de l'État-garant.

Enfin, la préparation des Jeux s'est caractérisée par un dispositif nourri de retours d'expérience : des contrôles externes menés notamment par la Cour et pour certains d'entre eux sollicités par le Parlement, qui attachait une grande importance au suivi des opérations ; des contrôles internes au COJOP et à la Solideo ; et des exercices « à blanc » conduits à partir de 2023 afin de vérifier la robustesse et la fiabilité du cadre opérationnel. Ces différentes procédures ont permis de mieux anticiper les difficultés et d'améliorer ce cadre.

Au total, les travaux de coordination ont impliqué une mobilisation « chronophage » des différents acteurs, en conséquence du choix de privilégier une gouvernance partenariale plutôt que centralisée. En dépit de coûts de coordination importants, cette option a présenté l'avantage de préserver le cadre d'action habituel des administrations, sans provoquer de bouleversement institutionnel déstabilisateur. Les choix réalisés ont ainsi été consensuels, comme le relevait la Cour dans son rapport de janvier 2023<sup>53</sup>, et les recours aux arbitrages du cabinet du Premier ministre ont été limités. L'impératif partagé d'une livraison réussie des Jeux, selon un calendrier non négociable, a constitué à lui seul un puissant ressort de responsabilisation des acteurs.

## **II - Une organisation construite pour piloter les risques et sécuriser les procédures**

Le Cojop et de la Solideo, principales structures chargées de l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, ont été au centre d'une gouvernance partenariale qui a été

---

<sup>52</sup> Le Cojop pouvait librement mobiliser 15 M€ sur la réserve de 200 M€ arrêtée lors de la révision budgétaire de décembre 2022. Un avis préalable du comité d'audit et de l'État était requis pour la reconstitution de cette enveloppe et pour tout prélèvement supérieur à 5 M€ (montant ramené à 3 M€ en avril 2024).

<sup>53</sup> Cour des Comptes, *L'Organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, op. cit. rapport au Parlement, janvier 2023.

adaptée à l'approche de l'évènement. Ils ont été dotés d'organes de gouvernance et de comités qui ont contribué à maîtriser les risques financiers et à garantir le respect des règles de déontologie.

## **A - Des instances décisionnelles régies par un fonctionnement partenarial, une gouvernance adaptée à l'approche des Jeux**

### **1 - Les instances collégiales, une gouvernance partenariale**

Les statuts du Cojop ont conféré une primauté aux représentants du mouvement sportif au sein de ses instances collégiales (assemblée générale, conseil d'administration et bureau). En effet, l'État et les collectivités territoriales n'ont disposé que de 14 représentants avec voix délibérative à l'assemblée générale sur un total de 35<sup>54</sup>. Ils ont disposé d'une représentation identique au conseil d'administration, également dominé par les représentants du mouvement sportif. De même, les acteurs du monde sportif ont bénéficié de 55 % des voix au sein du bureau. Dans ces trois instances, le directeur exécutif de la Solideo et le Dijop disposaient d'une voix consultative. Le conseil d'administration a constitué l'instance décisionnelle au sein de laquelle ont été débattues les grandes orientations stratégiques du comité. Les réunions du bureau, préparatoires au conseil d'administration, ont permis de faire émerger des accords ou des compromis qui ont ensuite facilité le déroulement des débats.

Présidé par la maire de Paris, le conseil d'administration de la Solideo a rassemblé 38 membres répartis de façon paritaire entre l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, ainsi que des personnes qualifiées. Cette composition a reflété la diversité des financeurs et des maîtres d'ouvrage des infrastructures. Elle a témoigné d'une démarche partenariale avec les collectivités territoriales, mais a également rendu plus délicate la gouvernance. La coordination assurée par le Dijop a contribué au dialogue constructif entre toutes les parties prenantes. De même, les quatre comités informels tenant lieu, dans un format resserré, de « pré-conseils d'administration (CA) » ont permis de faire émerger des consensus, conduisant à l'adoption des délibérations le plus souvent à l'unanimité. Néanmoins, la délégation importante de certaines compétences au directeur général, ainsi que la présence forte des tutelles dans le pilotage de l'établissement, ont pu aboutir à ce que le conseil d'administration de la Solideo soit dessaisi de certains dossiers sensibles ou jugés trop techniques qui ont été suivis en direct par le comité d'audit, voire arbitrés en réunions interministérielles<sup>55</sup>.

### **2 - Une gouvernance revue et adaptée à l'approche des Jeux**

Le Cojop était dirigé par un triumvirat composé du président exécutif qui définissait la stratégie globale de l'association, du directeur général chargé du pilotage opérationnel, et du directeur de cabinet du président, à la fois conseiller du président et responsable des relations publiques et institutionnelles du Cojop. Les missions respectives du directeur général et du directeur de cabinet ont été clarifiées en 2020 après que le comité d'audit a souligné le manque

<sup>54</sup> L'État, la Ville de Paris et la région Île-de-France disposaient chacun de trois voix, le département de Seine Saint-Denis et la MGP en avaient deux, les collectivités situées hors Île-de-France avaient un représentant.

<sup>55</sup> Cf. Cour des comptes, *La Société de livraison des Jeux olympiques*, op. cit.

de clarté dans la répartition des compétences de l'exécutif et préconisé une simplification de l'organigramme. La gouvernance, qui restait marquée par une forte centralisation de la décision peu compatible avec l'organisation d'une multiplicité d'événements, a été revue en 2022 afin d'instaurer davantage de transversalité. Un comité stratégique s'est substitué à la comitologie existante (comité de direction et comité exécutif) et cinq comités thématiques ont été créés<sup>56</sup>. La création d'une direction des opérations début 2023 a permis de placer sous une même autorité fonctionnelle les services directement concernés par la livraison des Jeux et permis d'éviter un engorgement du processus de décision. L'organisation en silos articulée autour de fonctions a été progressivement remplacée par une organisation déconcentrée conférant aux sites une grande autonomie dans la prise de décision. Pendant les Jeux, un centre principal des opérations – le *Main Operation Center* (Moc) – a permis le maintien d'un contrôle centralisé sur le plan fonctionnel afin de s'assurer de la bonne livraison de l'événement.

La Solideo était pilotée par un directeur général exécutif nommé par décret. Ses textes institutifs n'ont pas prévu la création d'un comité exécutif. Toutefois, le comité des partenaires, créé fin 2021 sous l'autorité de la Dijop, a favorisé la coordination des principaux financeurs et maîtres d'ouvrage, et a examiné plus particulièrement toutes les évolutions de programmes et de la maquette financière. L'équipe de direction de la Solideo a été renforcée en 2020 par l'arrivée d'un directeur des opérations, adjoint à la directrice générale adjointe chargée de la maîtrise d'ouvrage. L'organisation interne a été revue en 2022 avec la transformation de la direction des opérations en une direction opérationnelle de la maîtrise d'ouvrage dont les effectifs ont été renforcés. Les statuts de la Solideo n'ayant pas prévu de bureau, une comitologie dense et régulière a permis d'associer les services de l'État et les collectivités territoriales à la mise en œuvre des orientations définies par le conseil d'administration.

## **B - Des comités décisifs pour assurer la gestion des risques et la sécurisation des procédures, des dispositifs de contrôle interne progressivement renforcés**

### **1 - Le comité d'audit : une approche innovante pour la gestion des risques**

Le Cojop et la Solideo ont été dotés d'un comité d'audit chargé d'éclairer le conseil d'administration par ses avis et ses recommandations. Les attributions du comité d'audit étaient identiques pour les deux établissements, en revanche leur composition différait<sup>57</sup>. La présidence du comité d'audit de la Solideo par un représentant de la direction du budget, l'une des trois tutelles de l'établissement public, a traduit la présence forte de l'État dans son pilotage. Un représentant de la direction du budget siégeait également dans celui du Cojpop, mais n'en assurait pas la présidence.

Le comité d'audit pouvait se saisir de toute question qu'il jugeait utile. Il avait notamment pour mission d'analyser la gestion de l'établissement et sa capacité à faire face à l'ensemble de ses engagements, notamment hors bilan, et ses dépenses, au regard de ses ressources. Il donnait

---

<sup>56</sup> Le comité des risques, le comité de collectivités, le comité des engagements, le comité éditorial et le comité de pilotage des parties prenantes.

<sup>57</sup> La composition des comités d'audit figure en annexe n° 10.

son avis sur les projets de budget et les comptes. Le comité d'audit du Cojop a également exercé une vigilance particulière sur l'application du droit de la commande publique et les conditions de passation des marchés<sup>58</sup>. Dans le cadre d'une acception large de l'audit et d'un pilotage par les risques, démarche plutôt innovante dans la gouvernance des établissements publics en ce qui concerne la Solideo, le comité d'audit a choisi d'évaluer les actions mises en œuvre en matière de gestion des risques financiers et opérationnels, ce qui lui a permis d'avoir une vision d'ensemble des enjeux de l'établissement. Enfin, il s'est attaché à veiller à ce que les recommandations de la Cour soient appliquées.

Les deux comités d'audit ont joué un rôle déterminant auprès des deux établissements en exerçant une vigilance critique et en apportant aux directions un accompagnement technique. La réussite du dispositif a reposé à la fois sur la compétence des experts indépendants choisis, sur la permanence et la disponibilité des auditeurs, mais aussi sur la transparence du Cojop et de la Solideo qui communiqué toutes les informations utiles à l'analyse. Outre les membres du conseil d'administration informés régulièrement des travaux du comité d'audit, à l'exception notable de certains sujets sensibles concernant la Solideo<sup>59</sup>, les travaux du comité d'audit ont contribué à la bonne information des services de l'État. Dans la perspective des Jeux d'hiver Alpes françaises 2030, il conviendrait de s'interroger sur l'opportunité de confier, comme pour le comité d'organisation, la présidence du comité d'audit de la Solideo à une personnalité extérieure afin de garantir plus d'indépendance dans la gestion de l'information communiquée au conseil d'administration.

Le Cojop et la Solideo ont chacun fait l'objet d'un audit global en 2022. Ce travail a été précieux pour sécuriser la préparation des Jeux sur le plan financier et s'assurer du respect des délais de leur livraison. Les deux rapports concluaient que les deux établissements disposaient d'une gouvernance et de dispositifs robustes et opérationnels pour maîtriser les risques identifiés. À l'approche des Jeux, l'activité des comités d'audit s'est progressivement intensifiée avec des réunions mensuelles. Le comité d'audit du Cojop a concentré sa vigilance sur les risques budgétaires et la sécurisation de la trajectoire financière, en particulier lors de chaque révision budgétaire. Le comité d'audit de la Solideo a quant à lui mis l'accent sur le respect du calendrier de livraison des ouvrages, avec une attention particulière sur les ouvrages non substituables<sup>60</sup>, tout en maintenant sa vigilance en matière de suivi budgétaire et financier. Les comités d'audit doivent désormais accompagner les deux structures dans leur phase d'achèvement en suivant notamment les éventuels risques contentieux.

---

<sup>58</sup> Tout marché au-delà de 20 M€ HT a fait l'objet d'une information systématique du comité d'audit.

<sup>59</sup> Cour des comptes, *La Société de livraison des Jeux olympiques*, *Op. cit.*

<sup>60</sup> Il s'agit des ouvrages strictement nécessaires à la tenue des Jeux et pour lesquels il n'existait pas d'alternative tels que le village olympique et paralympique (VOP), le centre aquatique olympique (CAO), la marina de Marseille et la colline d'Élancourt.

## 2 - Le comité d'éthique : une ambition de déontologie et d'intégrité

Les conseils d'administration du Cojop et de la Solideo étaient chacun assistés d'un comité d'éthique<sup>61</sup>, qui a veillé au respect de la déontologie, à la prévention des conflits d'intérêts et à l'identification des risques éthiques. Une de leurs premières missions a été la rédaction des deux chartes d'éthique prévues par les textes institutifs de ces organismes. Ces chartes, élaborées sur des principes communs, ont été déclinées de façon opérationnelle dans un ensemble de dispositifs visant à détecter les manquements à l'éthique et à la déontologie (guide des bonnes pratiques, procédure de déclaration d'intérêts, dispositif de recueil des alertes, cartographie des risques éthiques). Le comité d'éthique a également participé à l'élaboration, en 2022, d'une charte d'éthique commune à la Solideo, au Cojop et aux maîtres d'ouvrage publics et privés des ouvrages olympiques et paralympiques<sup>62</sup>. De plus, la Solideo s'est dotée d'un déontologue chargé de la bonne application de la charte d'éthique et d'en proposer, le cas échéant, des évolutions.

Le comité d'éthique a délibérément opté pour une conception large des principes éthiques, au-delà de la seule lutte contre la corruption et l'atteinte à la probité. Il a ainsi apporté son expertise sur le respect des règles en matière de commande publique, sur la protection des données à caractère personnel ou encore sur l'encadrement rigoureux des cadeaux et des invitations. Il s'est assuré du respect de l'obligation de déclaration d'intérêts imposées aux responsables de premier rang et aux personnes occupant des fonctions sensibles ou exposées. Il est toutefois regrettable que la vigilance du comité d'éthique sur les conditions de départ des salariés de la Solideo vers le privé ait cessé en octobre 2023 au plus fort des départs<sup>63</sup>. Enfin, il a veillé à ce que la Solideo mette en place un plan de contrôle interne conformément aux recommandations de l'Afa.

Enfin, par les nombreux avis et recommandations emprunts de rigueur et de prudence, portant sur des sujets très variés ou des situations individuelles, le comité d'éthique s'est efforcé de garantir la transparence et la sécurisation des procédures.

Les interventions des comités d'audit et d'éthique témoignent du rôle décisif de la comitologie mise en œuvre pour les Jeux pour assurer la gestion des risques et la sécurisation des procédures. Ces interventions ont été complétées par celles d'autres comités, présentées en annexe (cf. annexe n° 10).

## 3 - Le contrôle interne et la maîtrise des risques

Le Cojop a élaboré en 2019 une typologie des risques majeurs (stratégiques, financiers, aléatoires, opérationnels et éthiques), une charte d'audit interne, et un plan d'audit interne pluriannuel validé par les comités d'audit et d'éthique. La méthodologie de la définition des risques a été soumise au comité d'audit qui a assuré le suivi de la maîtrise des risques et de la

---

<sup>61</sup> La composition du comité d'éthique est présentée en annexe n°10. Les deux comités étaient composés des mêmes personnes s'agissant des membres avec voix délibérative, et d'une présidence commune en la personne de M. Jean-Marc Sauvé, Vice-président honoraire du Conseil d'État, ce qui a assuré la cohérence des avis rendus.

<sup>62</sup> La portée de cette charte dénuée de force contraignante a été limitée puisque seuls deux maîtres d'œuvre sur 13 et 17 maîtres d'ouvrage sur 28 l'ont signée.

<sup>63</sup> Cour des comptes, *La Société de livraison des Jeux olympiques*, *Op. cit.*

matrice de responsabilités. Outre l'information régulière dont il a bénéficié, le comité d'audit a examiné une fois par an l'évolution de la carte des risques et a entendu l'analyse des commissaires aux comptes sur les risques financiers et comptables. La fonction d'audit interne s'est progressivement renforcée en moyens humains à partir de 2021 sous l'autorité de la directrice de l'audit, conformité et du cadre public, rattachée à la direction générale. Cette arrivée a permis d'instaurer une relation de travail partenariale entre le Cojop, les services de l'État et les organes de contrôle.

À la Solideo, le contrôle interne a été piloté par le directeur du contrôle interne et de la conformité, rattaché au secrétariat général. Il s'est organisé autour de deux niveaux, le premier niveau réalisé par le responsable hiérarchique ainsi que, dans certains cas, les directions compétentes selon les contrôles réalisés (direction juridique ou direction financière). Ce contrôle a été complété par un contrôle de deuxième niveau, réalisé par la direction du contrôle interne et de la conformité. Un plan d'actions mis en place à l'été 2022 a couvert un large champ composé de neuf thématiques déclinées en 61 actions auxquelles étaient associées une carte des risques. En outre, chaque ouvrage a fait l'objet d'une carte des risques spécifiques. Un tableau de suivi des actions était présenté mensuellement à la direction.

**Les retours d'expérience issus des Jeux de 2024 :  
quelques bonnes pratiques**

La mise en place d'une gouvernance partenariale, sans modification des compétences des acteurs publics ;

Le rôle pivot de la Dijop, coordonnateur et garant d'une gouvernance efficace ;

Le resserrement du schéma de gouvernance à l'approche des Jeux ;

L'application du principe de subsidiarité afin de traiter les problèmes au niveau adéquat (local ou centralisé) ;

L'expertise des comités (audit, éthique, des rémunérations), en appui et en contrôle des instances décisionnelles ;

La mise en place de contrôles *in itinere*, afin d'accompagner les organisateurs des Jeux, objectiver les problématiques et apporter des solutions en temps réel.

---

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

---

*Pour la préparation des Jeux, l'action de l'État s'est orientée vers la coordination des différents acteurs dans le respect de leurs attributions habituelles. Ce maintien du cadre institutionnel habituel s'est avéré rassurant pour les administrations. Ce choix s'est en outre traduit par une très ample comitologie dont le Dijop a garanti efficacement la cohérence.*

*Une gestion partenariale a été mise en œuvre. Dans ce cadre, l'impératif absolu de réussir les Jeux a en outre mobilisé toutes les parties prenantes et contribué à ce que se dégagent des positions consensuelles sur les principaux sujets.*

*Malgré la multiplication des instances de coordination, cette gouvernance s'est révélée adaptée à la tenue des Jeux. Tout d'abord, elle a su s'ajuster aux différentes phases de la préparation de l'évènement, dont notamment l'entrée dans la phase opérationnelle de préparation en 2022. Une bonne articulation entre les niveaux centraux et déconcentrés a prévalu, avec une application judicieuse du principe de subsidiarité. Elle a en outre permis à l'État de ménager l'autonomie du comité d'organisation tout en assurant un contrôle de ses activités en vue de prévenir une mise en jeu de sa garantie financière.*

*Au niveau du Cojop et de la Solideo, le rôle des comités (audit, éthique, des rémunérations) s'est révélé positif compte tenu de l'expérience et des compétences de leurs membres, ainsi que de l'indépendance de ces instances. Ces dernières ont contribué à la bonne coopération entre l'État et les structures organisatrices des Jeux.*

*Ces acquis de la gouvernance des Jeux de 2024 constituent, sans impliquer leur transposition à l'identique dans le cadre d'autres grands évènements sportifs internationaux, un capital d'expériences qu'il appartient désormais aux pouvoirs publics de prendre en compte dans la perspective, notamment, des Jeux d'hiver Alpes françaises 2030. En raison de la contrainte calendaire forte pesant sur cet évènement, l'étape stratégique de bascule de la gouvernance en phase opérationnelle doit être anticipée dès le lancement des travaux d'organisation.*

*La Cour formule les recommandations suivantes à la Dijop :*

- 2. Dans le cadre de l'organisation des Jeux de 2030, limiter le nombre d'instances de coordination en phase préparatoire en vue de faciliter le resserrement de la gouvernance lors du passage en phase opérationnelle ;*
- 3. Dans le cadre de l'organisation des Jeux de 2030, garantir le bon fonctionnement du conseil d'administration des structures organisatrices en assurant notamment la communication des travaux des différents comités ;*
- 4. Dans le cadre de l'organisation des Jeux de 2030, veiller à l'indépendance, à l'adéquation des moyens et à la transparence des travaux des comités d'audit, d'éthique et des rémunérations en vue de leur permettre d'accomplir leurs missions de conseil des instances décisionnelles et d'alerte des tutelles.*



## **Chapitre III**

### **L'organisation des Jeux :**

#### **de fortes ambitions, des avancées utiles**

Le présent chapitre fournit un bilan de l'organisation des Jeux s'agissant tout d'abord du modèle d'organisation retenu par le Cojop pour la livraison des sites (I). Il traite également du recours au bénévolat (II) et de l'accueil des spectateurs et des sportifs en situation de handicap (III) conformément aux dispositions de la loi olympique du 19 mai 2023. Enfin, il intègre plus largement une évaluation des ambitions sociales et environnementales assignées à l'évènement (IV).

#### **I - Un modèle de « livraison » de l'évènement novateur mais qui reste à évaluer**

La « livraison » de l'évènement désigne l'organisation des évènements sportifs au sein des sites de compétition. Elle se distingue de la « livraison » des ouvrages pérennes, qui a été coordonnée par la Solideo (cf. chap. IV – II – A *infra*).

Le modèle traditionnel de livraison de l'évènement consiste en une prise en charge du processus par le comité d'organisation. Cependant, dès les premiers mois de son activité, le Cojop a engagé une réflexion sur l'externalisation de tout ou partie de l'organisation de certaines compétitions et de la livraison de certains services. Ce modèle de livraison original de l'évènement – *Event Delivery Model (EDM)* – a été élaboré pour optimiser les coûts de production en capitalisant sur l'expertise et l'expérience des exploitants habituels des sites concernés par les compétitions ou d'opérateurs reconnus de la filière événementielle, plutôt que de mettre en œuvre une organisation nouvelle à l'initiative du Cojop. Un premier bilan de ce nouveau mode d'organisation permet d'en tirer des enseignements dans la perspective des Jeux d'hiver Alpes françaises 2030.

### Les cérémonies des Jeux

Ce modèle de livraison novateur n'a pas été mis en œuvre pour l'organisation des cérémonies, qui ont relevé d'un dispositif d'organisation et d'un modèle économique spécifiques (cf. annexe n° 2).

Quatre cérémonies ont été organisées pour les Jeux : deux cérémonies d'ouverture (pour les Jeux olympiques et les Jeux paralympiques) et deux cérémonies de clôture. De manière extensive, le prologue du relais de la flamme (arrivée de la flamme) organisé à Marseille le 8 mai 2025 et la « Parade des champions » organisée à Paris le 14 septembre 2024 sont également considérés comme des cérémonies relevant des Jeux. Les cérémonies d'ouverture étaient inédites dans l'histoire des Jeux olympiques et paralympiques car elles se déroulaient hors d'une enceinte sportive, et dans des lieux emblématiques de la capitale : respectivement la Seine et la place de la Concorde.

Le financement de ces cérémonies a mobilisé quatre sources : les partenariats privés, les recettes de billetterie, les contributions publiques et les droits de retransmission et hospitalités. Son modèle économique repose essentiellement sur des financements privés.

Le coût total des cérémonies s'est élevé à 153,5 M€ pour le Cojop (dépenses liées à la production artistique, la logistique, et aux infrastructures nécessaires), auxquels s'ajoutent pour 45,4 M€ des transferts de dépenses vers d'autres postes budgétaires (sécurité, sites, infrastructures). La Cour évalue le financement public de ces cérémonies à 29,7 M€ hors dispositif de sécurité.

## A - Une architecture juridique complexe

En application du contrat de ville-hôte, il revenait au Cojop de fournir des installations, biens et services, c'est-à-dire principalement les sites de compétitions, d'entraînement, et les villages, et de définir les conditions opérationnelles de livraison des Jeux. La mise en place du dispositif d'organisation des Jeux sur les sites a reposé sur trois processus de contractualisation : les conventions d'utilisation des sites, les contrats de livraison de l'évènement, et les aménagements temporaires. Ce processus devait être conforme aux prescriptions des fédérations sportives internationales et du Comité international olympique (CIO), et était soumis à son approbation.

### 1 - Les conventions de mise à disposition des sites

Les conventions de mise à disposition des sites – *Venue Use Agreements (VUA)* – ont concerné les sites de compétition et des sites de « non-compétition » techniques indispensables à l'organisation des Jeux (village, centre principal des médias, etc.) et des sites d'entraînements. Au total, plus de 60 *VUA* ont été signés, en dehors des sites d'entraînement.

Les *VUA* relatifs aux sites de compétitions ont précisé les conditions juridiques et économiques d'occupation des sites (durée, coûts, etc.) négociées entre le Cojop, les propriétaires et les exploitants, publics ou privés du site. La mise à disposition pouvait être gratuite ou payante, pour une période allant de la phase de préparation jusqu'au démontage des installations temporaires. 35 *VUA* de mises à disposition des sites de compétition ont été signés avec le Cojop dont certains ont pris la forme de conventions d'occupation du domaine public (CODP) pour la Ville de Paris et de Clichy-sous-Bois, à titre d'exemples. La Ville de Paris, en application de la convention-cadre la liant au Cojop, a signé une CODP pour la mise à disposition gratuite des espaces publics de la ville nécessaires à la livraison des Jeux,

notamment pour les sites temporaires (la Concorde, Eiffel – Champ-de-Mars, Trocadéro, Pont Alexandre III, Hôtel de Ville, et Invalides). Le Cojop a versé une somme forfaitaire de 10,5 M€ pour l'indemniser des frais de mise en configuration et de remise en état de ces sites.

## 2 - Les contrats de livraison de l'évènement

Le modèle de livraison de l'évènement prévoyait plusieurs scénarios : une externalisation totale ou partielle avec le recours à des prestataires (propriétaires ou exploitants, publics ou privés du site ou opérateurs sans lien avec le site) ; ou une prise en charge de la livraison par le Cojop, en cas d'échec des négociations, de défaillance d'un prestataire, pour les évènements organisés dans Paris intra-muros sur les sites temporaires, et en cas d'externalisation partielle pour la partie non prise en charge par le prestataire.

Le contrat d'externalisation, « *Event Delivery Model* », avec un prestataire se déclinait pour chaque site en deux lots, portant sur l'organisation et la livraison opérationnelle du site (lot A)<sup>64</sup> et des compétitions (B)<sup>65</sup>. Dans le cas où le prestataire assumait les prestations du lot A, il était considéré comme *Event Delivery Entity* (EDE) et *Competition Delivery Entity* (CDE) pour le lot B. Un mécanisme d'intéressement a été mis en œuvre par le Cojop pour partager les économies réalisées sur le coût du contrat et sur la base d'une évaluation de la qualité des prestations réalisées.

## 3 - Les aménagements temporaires au sein des sites

Les aménagements temporaires – *overlay* – concernaient la fourniture d'énergie et l'installation d'équipements temporaires (tribunes et échafaudages, tentes, passages de câbles, structures modulaires, barrières, etc.) sur les sites, y compris ceux dont la gestion avait été externalisée. Ces contrats globaux se décomposaient en six lots de prestations et d'équipements et trois lots d'équipements d'énergie et de climatisation.

### B - Un modèle de livraison externalisé innovant et partiellement mis en œuvre à l'échelle des sites

Le recours à l'externalisation a permis de renouveler le modèle de livraison traditionnel des Jeux. Le périmètre de livraison a été rationalisé avec d'une part un socle d'activités couvert par le Cojop, le CIO et les fédérations, et d'autre part le reste des prestations ouvertes à la délégation, ou prises en charge par le Cojop (dans le cas d'une gestion internalisée). Ce modèle a poursuivi plusieurs objectifs, notamment celui d'optimiser les ressources humaines du comité d'organisation.

---

<sup>64</sup> Mise en configuration et fonctionnement du site, services aux clients, opérations médias, sécurité, etc.

<sup>65</sup> Livraison de l'aire de compétition, gestion des équipements sportifs, services aux athlètes, etc.

## 1 - Un périmètre d'externalisation de la livraison de l'évènement restreint

En 2022, le Cojop a sélectionné 21 sites susceptibles d'être délégués à des prestataires extérieurs. Les sites temporaires, dépourvus d'exploitants, ont été gérés par le Cojop, à l'exception du site des épreuves équestres de Versailles, qui a été externalisé. Les négociations n'ont pas abouti pour trois sites gérés par des exploitants privés : le stade de France, l'Arena La Défense, et le stade Pierre Mauroy situé à Villeneuve-d'Ascq. La mise en œuvre de l'externalisation concernait 18 sites et 11 prestataires<sup>66</sup> dans le cadre de 13 contrats.

**Tableau n° 10 : les modalités de livraison des sites de compétition des Jeux**

<i>Mode de livraison</i>	<b>Nombre de sites</b>	<b>Sites de compétition</b>
<i>Totalement externalisé</i>	<b>3</b>	Roland-Garros, Versailles, et Vélodrome National.
<i>Partiellement externalisé (EDE)</i>	<b>13</b>	Arena Paris-Sud, Arena Bercy, Arena La Chapelle, Stade Yves-du-Manoir, Colline d'Élancourt, Marina de Marseille et sept stades de football : Paris - Parc des Princes, Marseille, Lyon, Nice, Bordeaux, Nantes, Saint-Etienne.
<i>Partiellement externalisé (CDE)</i>	<b>2</b>	Golf National et les épreuves sur route, en Seine et de masse ou <i>Road Mass Events</i> <sup>67</sup> .
<i>Pris en charge par le Cojop</i>	<b>14</b>	Stade de France, Centre aquatique, Le Bourget, Arena La Défense, Arena Paris Nord, La Concorde, Grand Palais, Invalides, Arena Champs-de-Mars, Tour Eiffel, Vaires-sur-Marne, Lille, Châteauroux et Teahupoo (Polynésie Française).
<b>Total</b>	<b>32</b>	

Source : Cour des comptes, d'après données du Cojop

Le taux d'externalisation de la livraison de l'évènement s'élève à 33 % (50 % pour le volet « livraison opérationnelle des sites » (EDE), et 16 % pour la livraison des compétitions (CDE))<sup>68</sup>. La gestion totale ou partielle des 18 sites externalisés a été confiée à des sociétés d'évènementiels (33 %), des exploitants de sites (28 %), des groupements associant des sociétés et des fédérations sportives (28 %), et des fédérations nationales et internationales (11 %).

<sup>66</sup> GL / Viparis, GL Events, Fédération française de tennis, Hopscotch, PSG/SESE, Mars 360, OL, IGF, Paris Entertainment Company, Spartner, et Amaury Sport Organisation (ASO Group). Ces trois derniers prestataires ont exploité plusieurs sites dans le cadre d'un ou de plusieurs contrats.

<sup>67</sup> L'appellation « Road Mass Events » ou « Road Seine Mass » (RSM) regroupait les sites (départ, arrivée, parcours) des épreuves olympiques et paralympiques de cyclisme sur route, de marathon, de triathlon, et de marche soit Le Trocadéro, Clichy-sous-Bois, Pont Alexandre III, La Courneuve, Hôtel de Ville et Invalides (ce site comportait des épreuves du Road Mass Events et d'autres épreuves : tir à l'arc olympique et paralympique).

<sup>68</sup> Ce taux est calculé en tenant compte des deux types de lots des contrats EDM (livraison opérationnelle des sites et livraison des compétitions) et en prenant en compte le Road Mass Events regroupant plusieurs sites.

## **2 - Le coût d'externalisation de la livraison de l'évènement**

Les 13 contrats avec les prestataires ont représenté un coût pour le Cojop s'élevant à 357 M€. Le montant total des contrats de base s'élève à 300 M€ augmenté du montant de missions additionnelles (marchés subséquents, etc.) pour 66 M€. Le Cojop a réalisé des économies (8,3 M€) s'expliquant par une surévaluation initiale de certaines prestations, la modification du périmètre des prestations, des évolutions de prix favorables, l'optimisation de dispositifs, et des frais administratifs non activés (avocat, assurance, notamment). Le mécanisme d'intéressement a permis de partager 14,6 M€ entre le Cojop et les prestataires. Les économies totales générées au cours de l'exécution des contrats s'élèvent à 22,8 M€, réalisées par les opérateurs délégués (13 M€) et le Cojop (9,8 M€). Les prestataires ont notamment été incités à négocier efficacement avec leurs sous-traitants.

À la date du présent rapport, aucune comparaison globale entre les coûts induits par le modèle d'organisation délégué et une gestion internalisée n'a été réalisée par le Cojop. De tels travaux, quoique complexes à mener faute de pouvoir comparer des sites en gestion déléguée et internalisée parfaitement équivalents, ne sont pas prévus par le comité d'organisation avant sa dissolution, alors qu'ils auraient pu permettre d'objectiver la performance du modèle retenu pour l'organisation des Jeux.

## **C - Une livraison de l'évènement réussie et un modèle externalisé à évaluer**

### **1 - Des contraintes juridiques et opérationnelles fortes pour les exploitants**

L'externalisation de la livraison de l'évènement n'a pu être effective sur l'ensemble des sites, notamment ceux bénéficiant d'un gestionnaire habituel. Certains exploitants n'ont pas répondu à l'appel d'offres quand d'autres ont renoncé après de nombreux mois de négociation.

Les clauses contractuelles et le modèle économique ont fait peser des risques juridiques, et financiers (garantie des prix avec une longue période d'anticipation, pénalités lourdes, etc.) élevés sur certains gestionnaires de sites. Cette menace était d'autant plus importante qu'en phase opérationnelle, le Cojop demeurait souverain dans les décisions. La volonté du Cojop de sécuriser au maximum le processus de négociation a découlé du cadre strict imposé par le CIO et de ses exigences contractuelles construites avec les fédérations sportives internationales, et également de la nécessité de disposer de partenaires solides et fiables. Cette recherche de protection, déjà renforcée par le report de l'édition tokyoïte, a été accrue par la mise en œuvre du nouveau modèle de livraison, inédit pour le CIO, et donc regardé comme risqué.

Certains exploitants ont évoqué un cahier des charges connaissant des évolutions significatives au cours de la procédure à mesure que les différentes phases de planification de l'évènement se précisaient. Le cahier des charges s'est également révélé peu adapté aux spécificités de chaque site et des nombreux paramètres interagissant dans la livraison de l'évènement (diversité des sports, des infrastructures, notamment). Cette situation a obligé les candidats à s'adapter, complexifiant les négociations. Ces évolutions ont découlé des exigences élevées du CIO en termes de niveau de service et de prestation, et des autres parties prenantes de l'organisation (diffuseur, fédérations internationales, etc.) à un prix maîtrisé. Si ce processus

itératif a pu être maîtrisé par des exploitants d'une certaine envergure et rompus à l'organisation d'événements d'envergure, tel n'a pas forcément été le cas pour d'autres acteurs.

Enfin, la phase de négociation des contrats d'externalisation a été longue et complexe, de 12 à 18 mois selon les prestataires, car elle était contrainte par le droit de la commande publique et les exigences évoquées précédemment. Elle a été concomitante aux négociations des *VUA* qui devaient être préalablement signés pour finaliser les contrats de délégation. La négociation des *VUA* s'est révélée chronophage pour des équipes de gestionnaires parfois peu étoffées, et a pu durer jusqu'à 24 mois. La Cour avait déjà relevé, à l'occasion de ses contrôles précédents<sup>69</sup>, que les retards pour la signature des *VUA* faisaient peser un risque pour la conclusion des contrats de délégation. Elle avait identifié les mêmes causes que celles évoquées précédemment : évolution du cahier des charges, exigences du CIO, conséquences du report de l'édition de Tokyo.

## 2 - Un modèle externalisé à évaluer

Le Cojop a initialement envisagé de recourir à une livraison externalisée en tenant compte de deux avantages : un pilotage par les résultats plutôt que par les moyens et la maîtrise des coûts. Ce dernier point se révèle difficile à vérifier, en l'absence d'analyse comparative. La mise en œuvre de la délégation a cependant mis en évidence d'autres points positifs.

Les opérations de livraison se sont correctement déroulées avec un même niveau de service sur l'ensemble des sites. La coexistence de deux modèles, traditionnel et externalisé, appliqués à des sites aux caractéristiques différentes n'a pas nui à la qualité de la « livraison ».

Le Cojop indique que la gestion déléguée a considérablement diminué la charge de travail de ses équipes dans la phase terminale de préparation des Jeux, notamment en ce qui concerne le recrutement de personnels et la sélection des sociétés de sécurité privée. Les prestataires extérieurs retenus sur les différents sites disposaient en effet de leurs propres compétences ou de partenaires avec lesquels ils collaborent régulièrement. Les opérateurs ont assuré une gestion autonome de leurs sites dans leurs limites contractuelles selon le Cojop, opérant les redéploiements nécessaires. Pour autant, les relations entre les équipes décentralisées du comité d'organisation et celles des prestataires ont été difficiles pour certains sites, l'équilibre entre délégation et contrôle pouvant être compliqué à atteindre.

Cette innovation, pour intéressante qu'elle soit, n'est pas répliquable en toutes circonstances. Deux grands prérequis doivent être réunis. Tout d'abord, l'existence d'une filière événementielle « locale » est nécessaire pour permettre l'émergence d'acteurs capables de prendre en charge tout ou partie de la livraison de l'événement dans un cadre complexe et incertain. À l'occasion des Jeux de Paris, des exploitants, des sociétés spécialisées dans l'événementiel et des fédérations sportives avaient le profil idoine, ce qui n'était pas le cas, par exemple, pour les Jeux de Rio en 2016, le Brésil ne disposant pas d'une filière spécialisée<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Cour des comptes, *L'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, Op. cit rapport au Parlement, janvier 2023 ; Cour des comptes, *L'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, juillet 2023.

<sup>70</sup> Le faible nombre de sociétés spécialisées dans l'événementiel est par ailleurs susceptible de soulever des difficultés en termes de régularité des marchés passés. Le constat dressé par la Cour concernant les prérequis pour la mise en œuvre du modèle externalisé ne préjuge pas de l'issue des contrôles de régularité sur ces marchés qu'elle conduira à l'avenir.

Enfin, le Cojop devait composer avec plusieurs contraintes : les exigences du CIO et des autres partenaires, ainsi que les ambitions financières des candidats à l'externalisation des Jeux. La marge de manœuvre dont dispose le comité d'organisation détermine l'équilibre entre sécurisation juridique et considérations opérationnelles. La délégation reste pour l'organisateur une option qu'il peut activer, ou écarter en assurant lui-même la livraison de l'évènement.

## II - Une contribution indispensable des bénévoles à l'organisation des Jeux

Le déroulement de l'évènement, comme pour les éditions précédentes, a reposé sur une contribution massive de bénévoles auprès du Cojop ainsi que des collectivités territoriales. Une charte du volontariat a été élaborée par les pouvoirs publics pour encadrer cette mobilisation, dont l'héritage a été partiellement préparé en l'absence de stratégie nationale pour capitaliser sur l'engagement des bénévoles.

### A - Un recours massif du mouvement olympique au bénévolat

L'organisation d'une olympiade repose sur une mobilisation importante de bénévoles, présentés par le CIO comme « indispensables au succès des Jeux »<sup>71</sup>. Cette situation, habituelle dans le domaine sportif<sup>72</sup>, était présentée dans le dossier de candidature de Paris 2024 comme l'occasion d'encourager l'engagement bénévole au sein de la population française<sup>73</sup>. Initialement fixé à 70 000 « volontaires », ce chiffre a été abaissé à 50 000 en 2019, puis à 45 000 en 2020. Il restait ambitieux mais était toutefois inférieur au nombre de bénévoles des éditions précédentes des Jeux (70 000 bénévoles ont été recensés par le *National Audit Office* pour les Jeux de Londres en 2012).

Le champ d'action des bénévoles du Cojop correspondait à des missions variées réalisées majoritairement à l'intérieur des sites olympiques : accueil et orientation du public et des accrédités, distribution des équipements ou des repas, soutien sur site lors des cérémonies, compétitions ou entraînements, ou encore transport des parties prenantes autorisées d'un site à l'autre en véhicule léger. Le Cojop a évalué à « plus de 500 » le nombre de missions des bénévoles – dont 60 % au service de la qualité de l'expérience vécue par tous les acteurs, 35 % au service de la performance sportive et 5 % pour fluidifier l'organisation – qui ont été le « *le visage (et le sourire) des Jeux pour l'ensemble des participants* »<sup>74</sup>.

En parallèle, les collectivités territoriales, ont mis en place, à leur charge et sous leur responsabilité, leurs propres programmes de « volontariat » pour assurer l'accueil et l'orientation des spectateurs aux abords des sites de compétition ou de célébration ou pour des besoins d'animation, avec, pour certains sites, un enjeu important de gestion des flux (depuis la

---

<sup>71</sup> Célébrer les Jeux olympiques - Le plus grand événement sportif du monde.

<sup>72</sup> Selon l'Insee, en 2018, le travail bénévole du secteur sportif associatif représentait entre 200 et 300 millions d'heures, soit entre 21 et 30 % du travail bénévole de l'ensemble du secteur associatif. Selon le ministère chargé de l'éducation nationale, le bénévolat sportif représentait 3,2 millions de personnes en 2018-2019.

<sup>73</sup> Dossier de candidature, phase 3, page 20.

<sup>74</sup> COJOP, Rapport officiel, Paris 2024.

gare ou le parking jusqu'au lieu de la compétition) et de l'attente des spectateurs voire de remontée d'informations au comité d'organisation ou aux postes de commandement. Les bénévoles mobilisés dans ce cadre sur le « dernier kilomètre » ont donc joué un rôle essentiel à la bonne organisation des Jeux. Même pour les collectivités territoriales déclarant avoir l'habitude de faire appel à du bénévolat lors d'événements d'envergure, l'ampleur de la mobilisation a nécessité une organisation spécifique avec, dans certains cas, un programme de bénévolat mis en place et testé dès 2023 à l'occasion de la Coupe du monde de rugby.

Bien que le terme de « volontaire », en référence au bénévolat en anglais (« *voluntary work or help* »), soit employé par le mouvement olympique et les collectivités territoriales, il s'agit bien de faire appel à des bénévoles, en complément de la mobilisation des salariés et prestataires du Cojop d'une part, des agents des collectivités territoriales ou des opérateurs, mobilisés ou « volontaires » pour venir en renfort, d'autre part. Certaines collectivités territoriales ont fait appel exclusivement à leurs agents, telles la métropole du Grand Paris, Nantes métropole ou encore la ville de Saint-Denis en collaboration avec l'établissement public territorial (EPT) Plaine Commune, pour des missions d'accueil, d'orientation des spectateurs et d'animation. Parfois dénommés « ambassadeurs », ces agents « volontaires » sont à distinguer des bénévoles dont il est question ci-après.

## **B - Une « charte du volontariat olympique et paralympique » pour encadrer le bénévolat**

La loi olympique du 26 mars 2018 imposait l'élaboration d'une charte encadrant le recours aux « *volontaires bénévoles* »<sup>75</sup>, formulation qui conjugait les notions de volontariat et de bénévolat pourtant distinctes dans le droit français : le volontariat renvoie à des missions tel le service civique, régies par des textes, fixant des conditions en matière de durée, d'âge et de rémunération, tandis que le bénévolat ne dispose pas de définition juridique précise<sup>76</sup>.

Élaborée sous l'égide de la Dijop, après consultation interministérielle, la « *charte du volontariat olympique et paralympique* » a été transmise par le Premier ministre au Cojop puis approuvée par son conseil d'administration le 21 septembre 2021. Elle expose, ainsi que le demande la loi du 26 mars 2018, les « *droits, devoirs, garanties, conditions de recours, catégories de missions confiées et conditions d'exercice qui s'appliquent aux volontaires bénévoles appelés à participer à la promotion, la préparation, l'organisation ou au déroulement des Jeux* ». Si le « *cadre juridique fragile, en l'absence de toute portée réglementaire et statutaire* »<sup>77</sup> de cette charte avait été souligné par la Cour, ni le Cojop ni les

<sup>75</sup> Article 8 de la loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

<sup>76</sup> En l'absence de définition juridique, la définition retenue lors de l'élaboration de la charte était celle issue de l'avis du Conseil économique, social et environnemental datant du 24 février 1993 : « *Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ». Dans un avis de juin 2022, le Conseil économique social et environnemental (Cese), le définit ainsi : « *Le bénévolat est l'action de la personne qui s'engage librement, sur son temps personnel, pour mener une action non rémunérée en direction d'autrui, ou au bénéfice d'une cause ou d'un intérêt collectif* ».

<sup>77</sup> Cour des comptes, L'organisation des Jeux olympiques et paralympiques 2024, Op. cit. rapport au Parlement, janvier 2023.

collectivités territoriales interrogées dans le cadre de cette enquête n'ont rapporté de difficulté ou de contentieux survenus en matière de droit du travail.

La charte a été déclinée par certaines collectivités territoriales, telles la Ville de Paris ou la ville de Colombes, pour leurs propres programmes de bénévolat.

## **C - Un programme à grande échelle pour le Cojop, complété par les programmes des collectivités territoriales**

Le Cojop a recensé 34 879 bénévoles mobilisés pendant les Jeux olympiques et 15 823 pendant les Jeux paralympiques ; 27 % des bénévoles des Jeux olympiques ont été mobilisés également lors des Jeux paralympiques, ce qui aboutit à un total de 41 189 bénévoles. Selon les données déclarées par les bénévoles dans le formulaire de candidature, 86 % d'entre eux résidaient sur le territoire français et parmi les 14 % de bénévoles résidant à l'étranger, 143 nationalités étaient représentées, en premier lieu le Royaume-Uni (605 bénévoles), les États-Unis (576) et l'Allemagne (557) ; la parité a été globalement atteinte avec 52 % de femmes et 48 % d'hommes ; la répartition par tranche d'âge était de 21 % de bénévoles de moins de 25 ans, 56 % âgés de 26 à 59 ans et 23 % âgés de plus de 60 ans. 14 142 bénévoles ont été proposés par les partenaires du Cojop : fédérations sportives, collectivités-hôtes et labellisées « Terre de Jeux », partenaires commerciaux ou encore institutions désignées par l'État pour identifier des personnes en situation de handicap (PSH).

Le retour d'expérience du Cojop ne permet pas d'apprécier les conditions d'exercice de leurs missions par les bénévoles, notamment en matière de volume horaire réalisé. Le comité d'organisation a recensé 380 535 missions réalisées (sur 434 080 prévues), ce qui correspond à une moyenne de neuf jours par bénévole, surestimée par le fait que des bénévoles ont réalisé plusieurs missions, et à un taux de présence de 88 %, que le Cojop considère comme élevé. Quelques difficultés de redéploiement ont été rencontrées lors des Jeux olympiques en raison d'un nombre trop important de bénévoles présents sur certains sites, mais un ajustement de leur nombre pour les Jeux paralympiques a ensuite permis de limiter ces situations.

Par ailleurs, une dizaine de cas soulevant des difficultés, de nature relationnelle, ont été répertoriés par le Cojop. Enfin, un seul contrôle de l'inspection du travail a porté sur le programme des « volontaires » du Cojop en juillet 2024. Elle relevait que « *certaines bénévoles étaient positionnées en plein soleil et n'étaient pas dotés de chaises pour s'asseoir, compte tenu des fortes chaleurs* », et a effectué un « rappel réglementaire » en matière de conditions de travail et d'emploi. À la suite de ce contrôle, le Cojop a adressé un courrier à la Driets, dans lequel il indiquait « *garantir des conditions respectueuses de la santé et de la sécurité* » des bénévoles.

Les programmes de bénévolat des collectivités territoriales ont représenté des volumes variables, le plus important étant celui de la Ville de Paris (3 200 bénévoles). À l'exception de celui-ci, le volume moyen rapporté correspond à environ 221 bénévoles par entité, avec des variations importantes allant de 15 bénévoles pour la ville du Bourget, qui devait orienter les spectateurs depuis la gare jusqu'au site accueillant les épreuves d'escalade, à 472 bénévoles pour la communauté d'agglomération de Saint-Quentin en Yvelines, qui accueillait les spectateurs sur quatre sites de compétition. Selon les réponses obtenues par la Cour auprès des collectivités territoriales propriétaires de site ou maîtres d'ouvrage d'un équipement olympique, au moins 5 188 bénévoles ont été mobilisés en complément de ceux du Cojop (soit 13 % de bénévoles en plus de ceux du Cojop).

Le budget du programme de « volontariat » du Cojop finançait essentiellement des coûts d'habillement, de recrutement et de formation ainsi que certains frais (transport, restauration, assurance, cadeaux de remerciement). Le comité d'organisation estime le coût correspondant à un minimum de 900 € par bénévole. Les collectivités territoriales ont de même engagé des frais pour la gestion (recrutement, formation), le transport, la restauration et la dotation vestimentaire de leurs bénévoles, avec des situations variables, le montant total des frais variant de 50 € à 1 821 € déclarés par bénévole. Ces coûts ne prennent pas en compte l'ensemble des moyens mobilisés pour la gestion de ces programmes, notamment la coordination générale assurée par leurs agents. Ainsi, la Ville de Paris a mobilisé environ 160 personnes : neuf agents pour la gestion opérationnelle des bénévoles, 15 agents pour l'équipe « relation volontaires » chargée notamment des plannings, et 86 agents volontaires pour être « coordinateurs sites de festivités », en plus de 51 professionnels de l'événementiel recrutés par la ville.

### **Les bénévoles en situation de handicap**

Le plan « Héritage » de l'État avait fixé en 2019 l'objectif de 3 000 bénévoles en situation de handicap au niveau national, ce qui correspondait à un taux de recrutement de 6 % de personnes en situation de handicap (PSH), sur 50 000 volontaires, puis à compter de 2020, de 6,7 % (sur 45 000 volontaires), soit un taux un peu supérieur au taux d'obligation d'emploi des employeurs (6 %). À la suite d'un appel à manifestation d'intérêt, lancé en 2021 par l'État, 20 associations ont été sélectionnées pour identifier et accompagner de potentiels bénévoles en situation de handicap et fournir une liste de candidats au Cojop. Du fait d'un taux d'attrition important, la Dijop a lancé une concertation avec les associations mobilisées et s'est assurée que le Cojop intègre des ajustements de nature à rendre les missions plus cohérentes avec les besoins spécifiques des PSH bénévoles. Au final, 1 212 personnes ont été déclarées comme ayant des besoins spécifiques dans la base de données des bénévoles du Cojop (1 014 pour les Jeux olympiques et 616 pour les Jeux paralympiques), soit 3 % des bénévoles. La Dijop considère que ce nombre est sous-estimé car certaines PSH ont pu ne pas demander d'adaptation de poste ; 499 étaient issues des associations de l'appel à manifestation d'intérêt. Enfin, la Dijop fait état de retours très positifs de la part des associations. Au titre de l'héritage, elle met en avant le développement par la direction générale de la cohésion sociale avec l'agence régionale de santé (ARS) d'Île-de-France d'un « kit engagement Bénévoles en situation de handicap » pour promouvoir le bénévolat des PSH. Certaines collectivités se sont également mobilisées pour permettre à des PSH d'exercer des missions de bénévolat (par exemple 14 bénévoles sur un total de 153 pour Châteauroux métropole, soit 9 %, et 150 bénévoles sur un total de 3 200 pour la ville de Paris, soit 5 %).

## **D - Un héritage à consolider**

Lors de la préparation des Jeux, les travaux conduits dans le cadre de l'engagement développement de l'emploi et des compétences (Edec) « Grands événements culturels et sportifs » (GECS) ont conduit à définir un répertoire de 30 compétences transversales et à formuler des propositions de valorisation de celles-ci. Sur cette base, et en collaboration avec ses partenaires institutionnels, le Cojop a défini deux éléments de reconnaissance de l'engagement de ses bénévoles : un certificat de participation, transmis par courriel au format pdf, et un *open badge* « J'ai fait les Jeux », reposant sur 15 compétences couvrant les aptitudes à s'organiser, à communiquer et à adapter son comportement en fonction des circonstances. Ce badge a été demandé par 28 773 bénévoles selon le Cojop et 25 235 l'ont téléchargé. Ceux-ci

avaient ensuite la possibilité de l'intégrer à leur « passeport de compétences » sur leur compte personnel de formation, ce qu'ont fait 18 000 bénévoles dès novembre 2024 selon le ministère chargé de l'emploi et de la formation, qui voit dans cette démarche une solution efficace et répliquable pour renforcer la valeur du bénévolat. Certaines collectivités territoriales ont également mis en place, à leur initiative, des actions de valorisation : ainsi la métropole européenne de Lille indique avoir fourni à ses 285 bénévoles un passeport de l'association *France Bénévolat*, consistant en un livret personnel de reconnaissance de l'expérience bénévole et de valorisation des compétences mobilisées ou acquises.

Une enquête réalisée à l'automne 2024 pour le ministère chargé des sports, de la jeunesse et de la vie associative par l'institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep) auprès des bénévoles du Cojop et de la Ville de Paris a fait ressortir, parmi les motivations recensées pour devenir bénévole, la possibilité de « *faire partie des coulisses d'un événement mondial* » (91 % des bénévoles répondent « oui ») devant « *vivre sa passion pour le sport* » (41 %) ou « *contribuer à la communauté* » (36 %). Si l'engagement pour le collectif n'apparaît donc pas comme la motivation principale, une part importante des bénévoles de l'enquête juge probable ou très probable un futur engagement dans une association sportive (70 %) ou non sportive (58 %). Toutefois, 58 % des volontaires déclaraient être déjà bénévoles dans une association sportive au cours des 12 derniers mois et 30 % l'avoir été précédemment, ce qui représente des proportions élevées pour la population française : l'Injep indique en effet que seul un français sur 10 est bénévole dans une association sportive<sup>78</sup>. En outre, 31 % des personnes interrogées ont indiqué avoir déjà rempli des missions de « volontariat » lors d'un grand événement sportif avant les Jeux.

En matière d'impact social, en particulier pour des personnes éloignées de l'emploi et du sport, l'enquête fait apparaître une proportion importante de bénévoles diplômés, ce qui n'est pas inattendu pour du bénévolat dans le mouvement sportif – la proportion de diplômés de l'enseignement supérieur étant déjà élevée parmi les bénévoles (53,8 %) et en particulier les bénévoles du mouvement sportif (56,4 %), selon l'Injep, mais reste particulièrement important pour cet événement, avec 85 % de diplômés de l'enseignement supérieur<sup>79</sup>. 65 % des bénévoles ayant répondu à l'enquête considèrent que leur expérience pourrait avoir un effet sur leur carrière. Les bénévoles ont de plus une affinité particulière pour le sport, l'enquête évaluant à 91 % ceux déclarant avoir pratiqué au moins une activité sportive au cours des 12 derniers mois, alors que cette proportion est de 71 % dans la population générale. Plus généralement, le Cojop considère que 42 % de ses bénévoles sont issus du mouvement sportif.

Par ailleurs, l'enquête a mis en évidence une proportion élevée de bénévoles résidant en Île-de-France (43 %) et seulement 15 % de bénévoles français ayant pu se loger en dehors de leur domicile habituel ou n'ayant pas pu bénéficier d'un logement gratuit.

Enfin, comme cela avait été constaté en 2013 à la suite des Jeux de Londres, il n'existe pas de stratégie établie au niveau national pour capitaliser sur les contributions des bénévoles. La plupart des collectivités territoriales interrogées par la Cour indiquent avoir sollicité, ou projeter de le faire, les bénévoles ayant donné leur accord pour être recontactés, dès 2025 sur d'autres événements. Ces actions sont menées à leur initiative. Elles soulignent pour la plupart,

---

<sup>78</sup> Injep, Analyse et synthèses n°71, décembre 2023.

<sup>79</sup> Injep, Analyses et synthèses n°81, janvier 2025.

néanmoins, l'importance des moyens nécessaires pour faire vivre les programmes de bénévolat. En ce qui concerne les bénévoles du Cojop, la transmission de la base de données, dans le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD), pour une exploitation post-Jeux n'a pas été préparée en amont, alors même qu'une mesure du plan « Héritage » de l'État envisageait la constitution d'une « *base de données nationale des bénévoles des grands événements sportifs internationaux* ». Cette base est donc considérée comme perdue par le mouvement sportif. Seuls des supports de formation développés par le Cojop ont été conservés dans la perspective des Jeux de 2030. Le ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative considère néanmoins qu'environ 6 000 volontaires du Cojop ont pu s'inscrire sur la plateforme publique du bénévolat « JeVeuxAider.gouv.fr », à la suite d'une communication relayée par le Cojop.

### **III - Des actions concrètes en matière d'accessibilité**

Les aménagements réalisés sur les infrastructures et les innovations déployées ont permis d'améliorer l'accessibilité des personnes en situation de handicap dans les transports et sur les sites de compétition. Toutefois, malgré des avancées, les Jeux n'ont pas permis de lever certains freins persistants notamment pour assurer l'accessibilité du métro parisien.

#### **A - Des avancées à l'initiative de l'État en matière d'accessibilité des transports**

##### **1 - L'État mobilisateur en matière de prise en compte des enjeux d'accessibilité**

L'État a joué un rôle structurant en inscrivant systématiquement la question de l'accessibilité à l'agenda des instances de pilotage des mobilités, en particulier au Comob. De plus, un groupe de travail technique consacré à l'accessibilité, animé par la Dijop, a assuré un dialogue continu entre l'administration, les opérateurs (IDFM, RATP, SNCF, Aéroports de Paris ADP) et les représentants des usagers.

L'ambition portée par les Jeux a également été renforcée par le Comité interministériel du handicap (CIH) réuni en septembre 2023 sous la présidence de la Première ministre. Le comité a formulé 10 mesures concrètes destinées à renforcer durablement l'accessibilité dans les transports. Elles ont impliqué l'ensemble des opérateurs majeurs (RATP, SNCF, ADP), ainsi que les services de l'État (Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités - DGITM, Direction générale de l'aviation civile - DGAC). Elles ont par exemple permis le lancement d'une plateforme nationale de réservation de l'assistance en gare (« Assist'en Gare »), gérée par la SNCF et lancée en janvier 2024.

##### **2 - Des actions concrètes pour améliorer l'accessibilité dans les transports en amont des Jeux**

L'élévation du niveau de service a d'abord reposé sur une politique de formation importante de leurs personnels par les grands opérateurs de transport. Le groupe ADP a ainsi formé 1 000 agents en contact direct avec le public avant l'été 2024 et un module obligatoire

d'*e-learning* a été déployé pour l'ensemble des 6 500 salariés du groupe, avec un taux de réalisation de 65 % dès avril 2024. Cette exigence de formation s'est étendue à tous les prestataires du groupe, qui ont dû aligner leurs contenus pédagogiques sur les standards définis. La SNCF a également renforcé ses actions de sensibilisation, avec un accent mis sur le « savoir-être » dans la prise en charge des personnes en situation de handicap. Des dispositifs ont amélioré la qualité du service d'assistance, notamment *via* la formation de volontaires à l'accès prioritaire aux ascenseurs dans les grandes gares. Les chauffeurs de taxis inscrits dans le dispositif des « 1 000 taxis accessibles »<sup>80</sup> ont bénéficié de sessions spécifiques pour l'accueil des passagers aveugles, malvoyants ou à mobilité réduite.

Un deuxième axe a porté sur l'accessibilité des infrastructures de transport. En Île-de-France, la SNCF a remis à niveau ou rendu accessibles 56 gares prioritaires, ce qui porte à 245 le nombre total de gares accessibles dans la région. Ces aménagements ont inclus la création de rampes, l'installation d'ascenseurs, le rehaussement des quais et la sécurisation des cheminements. À Montigny-le-Bretonneux, la gare a ainsi été totalement mise aux normes, avec l'ajout de trottoirs roulants inclinés et d'ascenseurs.

Le cadre d'exigence imposé par l'événement a incité de nombreuses collectivités à programmer ou engager des travaux d'aménagement (requalification d'espaces publics, mise en conformité de voiries, création de zones de dépose pour les personnes à mobilité réduite-PMR). Ce contexte a également favorisé une montée en compétence des équipes locales sur les enjeux d'accessibilité universelle, parfois avec les associations de terrain. À Vaires-sur-Marne par exemple, c'est un itinéraire PMR complet qui a été mis en place entre la gare SNCF et le stade nautique, incluant le rabotage de trottoirs, l'élargissement des cheminements et la pose de mobilier urbain adapté

Dans le métro parisien, 21 stations ont fait l'objet de travaux de mise en accessibilité. Les nouvelles stations créées dans le cadre du prolongement des lignes 11 et 14, ainsi que celles du tramway T3b, ont toutes été conçues selon les dernières normes. La RATP a également mis en œuvre son programme « Equisens », qui prévoit des aménagements sensoriels dans les stations et une signalétique améliorée. Les objectifs ont été atteints à 88 % avant l'ouverture des Jeux. Pour autant, ceux-ci n'ont pas constitué un accélérateur pour lever les freins persistants à la mise en accessibilité du métro parisien, qui se heurte à des contraintes juridiques, techniques et financières significatives. Les pouvoirs publics ont privilégié les solutions alternatives dans la phase de préparation des Jeux. Seulement 10 % du réseau est aujourd'hui pleinement accessibles.

En troisième lieu, des mesures ont contribué à améliorer l'expérience d'accueil des voyageurs en situation de handicap. Les gares franciliennes ont ainsi enregistré des taux de satisfaction élevés, avec plus de 98 % des demandes d'assistance réalisées dans les délais. La RATP a en outre obtenu de l'association *Handéo* la certification « Cap'Handéo Services de mobilité », ce qui témoigne d'un haut niveau de prise en charge sur ses réseaux ferrés. Une plateforme unique de réservation de l'assistance en gare a été lancée début 2024, facilitant

---

<sup>80</sup> Le dispositif dit des « 1 000 taxis accessibles » est une initiative lancée dans le cadre des Jeux visant à constituer une flotte de taxis adaptés aux personnes en fauteuil roulant (PFR). Il repose sur la délivrance de licences temporaires spécifiques et sur la formation obligatoire des chauffeurs à l'accueil des personnes en situation de handicap. Cette expérimentation est prévue pour une durée de cinq ans, avec un objectif de pérennisation au-delà de l'événement olympique.

l'organisation des trajets pour les personnes concernées. Des dispositifs spécifiques ont favorisé les trajets entre les gares parisiennes et les sites de compétitions : Île-de-France Mobilités (IDFM) a ainsi déployé un réseau de navettes (opéré par *Keolis*) accessibles sur réservation à un tarif symbolique de quatre euros pour les spectateurs à mobilité réduite.

Enfin, des actions destinées à améliorer l'accessibilité des parcours ont été engagées dans les aéroports franciliens. Sous la coordination du groupe ADP, un dispositif inédit a permis aux passagers de conserver leur fauteuil roulant jusqu'à la porte de l'avion. Des procédures partagées ont été élaborées avec la DGAC et les compagnies aériennes, accompagnées de tests utilisateurs sur les plateformes de Roissy et d'Orly. ADP a également aménagé huit salles de change pour adultes, installé des systèmes d'hypostimulation sensorielle pour les voyageurs sensibles et abaissé les bornes de paiement dans les parkings après les tests d'usage. Un dispositif d'identification visuelle (le cordon tournesol<sup>81</sup>) a été introduit pour faciliter l'accueil des personnes ayant un handicap invisible.

## **B - Des enjeux d'accessibilité pris en compte au niveau des sites et pour le déroulement des compétitions**

### **1 - L'accessibilité universelle des infrastructures construites ou rénovées**

La Solideo a défini et mis en œuvre une stratégie d'accessibilité universelle afin de permettre une utilisation des équipements par tous les publics, sans entrave et sans nécessiter d'adaptation particulière, en prenant en compte tous types de handicap, mais aussi l'accueil des populations vieillissantes ou à mobilité réduite. Elle s'applique à l'ensemble des ouvrages supervisés qu'il s'agisse de nouvelles constructions ou de bâtiments rénovés y compris ceux qui ne sont pas destinés à accueillir des épreuves paralympiques. Les infrastructures temporaires réalisées par le comité d'organisation ont aussi été construites en tenant compte des normes d'accessibilité pour garantir une accessibilité totale à tous les types de handicap.

Afin d'accompagner la mise en œuvre de sa stratégie, la Solideo a constitué un groupe de travail « Accessibilité universelle », composé de huit associations représentatives de toutes les situations de handicap, pour exprimer leurs besoins et guider les choix stratégiques et opérationnels. Ce dispositif a été complété par des tests usagers, notamment pour la mise au point de la signalétique inclusive. Les nouvelles constructions ont été conçues afin de permettre l'accessibilité sans entrave des athlètes, des spectateurs et de tous les usagers. Ainsi, des rampes nécessaires pour l'accès des personnes ne pouvant emprunter les escaliers ont été installées sur le village olympique et le village des médias. Une bande de circulation libre de tout obstacle a permis aux piétons de circuler en toute sécurité. Certaines initiatives ont bénéficié du fonds d'innovation de la Solideo telles que la signalétique inclusive multisensorielle, composée notamment de 10 tables d'orientation tactiles et sonores, de mâts directionnels ou encore un maillage dense de mobiliers urbains inclusifs installés sur le village olympique qui offre des zones de repos régulières. Des espaces libres pour usagers en fauteuils roulants (UFR) ont

---

<sup>81</sup> Le cordon tournesol est un dispositif de signalement volontaire permettant aux personnes ayant un handicap invisible (autisme, troubles cognitifs, anxiété, etc.) d'être discrètement identifiées dans les espaces publics ou les transports. Ce cordon, orné de symboles de tournesols, facilite une prise en compte adaptée par les agents d'accueil et le personnel de service, sans nécessiter d'explication verbale.

également été prévus en nombre. Les logements des athlètes, appelés à être reconvertis en logements familiaux après les Jeux, ont été conçus pour être entièrement accessibles (.

Une attention particulière a été portée à l'accessibilité des vestiaires, des sanitaires et des douches pour tous les équipements rénovés (grande nef de l'Île des Vannes, stade Pierre de Coubertin, centre aquatique d'Aulnay-sous-Bois, etc.) ou construits comme le Centre aquatique olympique (CAO). Une signalétique adaptée, reposant notamment sur un jeu de contrastes visuels et tactiles et un système de guidage sonore innovant pour faciliter le cheminement des déficients visuels ont ainsi été prévus sur ce site, ainsi qu'un local pour les chiens guides. L'Arena de la porte de la Chapelle a obtenu le label accessibilité pour ses aménagements innovants tels que la « salle sensorielle » qui permet aux personnes atteintes d'autisme de suivre l'évènement à l'aide de casques anti-bruit ou audio. Des places accessibles aux personnes en fauteuil roulant sont disposées dans les gradins, ainsi que pour leurs accompagnateurs. Le bâtiment comprend également des balises sonores externes qui facilitent l'accès des personnes non voyantes, ainsi que des manchons Braille apposés sur les mains courantes des escaliers. Enfin, des zones de dépose-minute ont été multipliées à proximité directe du bâtiment.

### **Un modèle d'accessibilité universelle : le Prisme**

Le Pôle de référence inclusif et sportif métropolitain (Prisme) a été construit sous maîtrise d'ouvrage du département de Seine Saint-Denis, qui porte ce projet depuis 2008. Le Prisme est le seul ouvrage consacré au parasport. Il a été intégré tardivement en 2021 dans la maquette Solideo, qui n'en a financé qu'une très faible partie (4,2 M€), le département étant le principal contributeur (40,8 M€ sur un total de 62,5 M€). Conçu pour accueillir tous les publics, valides ou en situation de handicap, le Prisme applique les principes de la conception universelle, une première en Europe pour un équipement sportif. Il propose des équipements sportifs accessibles sur une surface totale de 13 000 mètres carrés. Les innovations mises en œuvre incluent des cheminements adaptés, des espaces de répit et une signalétique multisensorielle. La luminosité et le contraste ont été conçus pour tenir compte des handicaps des personnes déficientes visuelles. Des planchers LED (*light-emitting diode* ou diode électroluminescente) dans la grande salle multisports permettent de sélectionner les tracés au sol des différents sports *via* une application ou une télécommande. Des espaces spécifiques ont été créés pour gérer les crises des personnes porteuses de handicap mental, incluant des alcôves pour l'isolement et des bulles d'isolement avec jeux de lumière. Une sémantique digitale guide les usagers vers les salles en fonction de leur profil et de leur handicap. Les indications sont disponibles en différentes langues, en audio pour les malvoyants et par guidage visuel pour les malentendants, ainsi qu'en signalétique « Facile à lire et à comprendre » (FALC). Le Prisme s'inscrit ainsi dans l'héritage des Jeux puisque, livré tardivement en octobre 2024, il n'a pas pu accueillir d'épreuves sportives, mais a toutefois servi de site d'entraînement pour les équipes de handball.

La rénovation de près de 20 équipements publics et sportifs a permis de rendre fonctionnels des sites jusqu'ici difficiles d'accès, voire inaccessibles, avec des aménagements tels que rampes d'accès, installation de nouveaux ascenseurs ou création d'une « zone calme » pour les personnes présentant des troubles autistiques (stade Pierre de Coubertin). Au stade départemental Yves-du-Manoir à Colombes, la tribune d'honneur est désormais accessible grâce à la création d'un ascenseur et la pose d'un élévateur permettant d'assister à l'évènement dans des conditions similaires aux autres spectateurs. Les sites existants ont fait l'objet d'audits afin de s'assurer de leur conformité aux normes d'accessibilité. De même, les infrastructures temporaires ont été conçues pour intégrer les standards d'accessibilité universelle.

## 2 - Un accès facilité aux sites et des solutions innovantes pour faire vivre pleinement l'évènement

Afin de garantir l'accessibilité au sein même des sites de compétition, des places de parking réservées ont été créées, et des zones de pose/dépose minute et reprise ont permis aux personnes en situation de handicap de se faire déposer au plus près des sites de compétition ou célébration. Des files prioritaires ont été réservées pour les personnes à mobilité réduite et leurs accompagnants. Un dispositif d'accueil spécifique comprenant un guichet d'accueil, une priorité d'accès au site, un service d'accompagnement à la mobilité avec la mise à disposition de fauteuils roulants et de boucles à induction magnétique a été installé à l'entrée des sites. Les personnes porteuses d'un handicap invisible souhaitant être identifiées pouvaient demander un cordon tournesol au guichet d'accueil afin de bénéficier d'un accompagnement de la part des bénévoles du Cojop qui ont tous été formés à l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Les agents de sécurité ont également bénéficié d'une formation afin d'appliquer un protocole de fouille adapté aux personnes en situation de handicap. Une signalétique universelle a été mise en place sur l'ensemble des sites avec des plans, des pictogrammes, des informations bilangues en français et en anglais avec des couleurs visibles et une taille importante afin de faciliter l'orientation. Enfin, des solutions dites de « micromobilités » reposant sur des véhicules électriques légers ont permis aux athlètes, organisateurs et spectateurs à mobilité réduite de se déplacer dans les villages et les sites de compétition.

Les circulations verticales et horizontales ont été étudiées pour permettre des accès fluides et rapides aux vestiaires, aux terrains d'entraînement et de compétition des para-athlètes. Des places adaptées en nombre suffisant ont été prévues pour les spectateurs en fauteuil roulant et leur accompagnant. Un audit commandité par le comité d'organisation sur chacun des sites de compétition a permis de s'assurer que les emplacements réservés offraient une visibilité parfaite aux personnes en fauteuil roulant.

Les plateformes numériques ont été rendues accessibles à tous dans le respect du référentiel général d'accessibilité pour les administrations (RGAA). Les personnes en situation de handicap ont pu acheter sur la plateforme de billetterie l'une de 280 000 places réservées aux PSH ou PFR avec la possibilité de prendre un billet pour son accompagnant afin de garantir que cette personne soit placée à ses côtés. Quatre guides de la billetterie ont été mis en ligne avec les informations accessibles à un logiciel liseur pour les personnes en situation de handicap visuel. Pendant certaines compétitions, les personnes mal voyantes et les athlètes bénéficiaient d'une tablette tactile permettant à la fois d'indiquer la position du ballon en direct et de ressentir l'intensité du jeu par un système de vibration<sup>82</sup>. Les personnes en situation de handicap visuel présentes au Stade de France avaient aussi à leur disposition des casques basse vision pour mieux percevoir l'action sur le terrain de jeu ou suivre les deux cérémonies de clôture. Lors de la cérémonie d'ouverture, des gilets vibrants, proposés par la Ville de Paris, ont permis de traduire la musique en vibrations pour les malentendants. Pour les téléspectateurs malvoyants, un service d'audiodescription a été proposé pour la première fois dans l'histoire des Jeux afin de suivre certaines sessions d'épreuves olympiques et paralympiques.

---

<sup>82</sup> Le service déployé sur six sites de compétition était disponible pour sept sports de balles et 79 sessions sportives, aussi bien olympiques (football, rugby à sept, basket) que paralympiques (cécifoot, rugby fauteuil, basket fauteuil, goalball).

## IV - Un bilan hétérogène en matière environnementale et sociale

Dès la candidature, des ambitions environnementales et sociales ont été affichées par les organisateurs des Jeux. Leur mise en œuvre s'est traduite par des efforts importants qu'ont accompagnés les pouvoirs publics. Les résultats des actions conduites restent à préciser en matière de durabilité. Ils ont donné lieu à des avancées concrètes, à pérenniser, s'agissant de l'emploi et de l'insertion. Concernant les sans-abris localisés au niveau des sites olympiques, l'organisation de leur déplacement a donné lieu à la création de places d'hébergement dont seule une part minoritaire a été pérennisée à l'issue de l'évènement.

### A - Des efforts importants pour rendre l'évènement plus durable, un bilan qui reste à préciser

#### 1 - Une ambition solide, des engagements nombreux, parfois imprécis et au suivi complexe

Dès la candidature, les organisateurs des Jeux ont manifesté la volonté de hisser la « *durabilité* » au rang des premières priorités. Il s'agissait d'un élément capital pour l'acceptabilité du projet, sur lequel le Cojop, la Solideo et la Ville de Paris ont fortement axé leur communication.

Les différents acteurs ont été soucieux, conformément au dossier de candidature, de mobiliser des expertises, internes et externes, au stade de la candidature (association du *WWF France*, comité d'excellence environnementale) et tout au long de la préparation des Jeux (comité pour la transformation écologique des Jeux du Cojop, conseil scientifique et suivi des ambitions environnementales dans le cadre du dispositif de supervision des ouvrages par la Solideo). La Dijop s'est également dotée d'un conseiller « environnement » et a été à l'origine de plusieurs études d'impact, pour apprécier, après l'évènement, ses effets en matière de préservation de la biodiversité et de bilan carbone, et sur le long terme en matière d'urbanisme et de baignabilité (cf. chap. IV – II – B).

Une quarantaine d'engagements pris lors de la candidature concernait les enjeux environnementaux du projet, à la fois sur le volet infrastructures pérennes (confié à la Solideo), et sur l'organisation et le déroulement de l'évènement par le Cojop. Ces engagements correspondaient à des actions de teneur variable : des objectifs très précis (par exemple une cible en nombre d'hectares « *d'espaces verts et de nature sur les sites après les Jeux* ») côtoyaient des engagements aux contours non définis comme le « *sustainable lab Paris 2024* » ou très larges (« *mettre en œuvre une stratégie bas carbone* »). Par ailleurs, même quantifiés, les engagements initiaux étaient parfois vagues dans leur formulation (ainsi, « *100 % de l'alimentation certifiée* » ne précise pas le type de certification attendu) et, dans certains cas, peu réalistes, que ce soit en matière de cible (« *100 % des spectateurs se déplaçant en transport en commun ou en mobilité active* ») ou dans le libellé de certains objectifs (« *100 % des sites dotés d'outils de mesure et de maîtrise de la qualité de l'air, de l'environnement sonore et pollution lumineuse* »). Enfin, certains engagements ont pu évoluer au cours du temps, voire être abandonnés. Des évolutions ne sont pas inconcevables au regard de l'ampleur du projet et de la pluralité des ambitions qui ont nécessité, avec l'appui des experts mobilisés, des

déclinaisons en plans d'actions. La Solideo constatait ainsi en octobre 2018, au moment d'ébaucher sa propre stratégie d'excellence environnementale, qu'il était nécessaire de confronter le « *dossier de candidature aux réalités opérationnelles* ». Une définition plus rigoureuse au stade de la candidature aurait toutefois introduit davantage de précision.

L'atteinte des engagements a été évaluée par les acteurs eux-mêmes, avec une possibilité de vérification parfois limitée, voire nulle concernant certains aspects relatifs à l'organisation de l'événement.

La Solideo a réalisé en novembre 2024 un rapport de bilan de sa stratégie d'excellence environnementale<sup>83</sup>, adoptée en 2018 et qui identifiait alors cinq enjeux : la réduction de l'impact carbone, l'anticipation du changement climatique par la prise en compte des exigences du confort urbain à horizon 2050, la préservation et le développement de la biodiversité urbaine, l'impact du digital dans le développement d'ouvrages répondant à ces exigences environnementales, et enfin la question des méthodes innovantes. L'établissement public y dresse un bilan positif des actions conduites.

Si les études d'impact programmées par l'État doivent apporter des compléments indispensables, certains sujets, comme les actions menées en matière d'économie circulaire, ne seront pas abordés dans ce cadre. Les différentes études étant par ailleurs conduites de manière indépendante par différentes directions d'administration centrale, la Dijop devra poursuivre son rôle de suivi d'ensemble. Enfin, dans la perspective des Jeux d'hiver Alpes françaises 2030, le souci de ne pas alourdir la comitologie est à mettre en regard avec ce que la création d'un comité *ad hoc* aurait pu offrir comme espace de partage indépendant et en capacité à mener un suivi objectif et lisible du respect des engagements environnementaux.

## **2 - Des efforts importants et un effet majeur des choix initiaux de la candidature en matière de construction et de sélection des sites de compétition**

Les ministères chargés de l'écologie et des sports ont insisté dès avril 2024 sur l'effet « *accélérateur de la transition écologique* » des Jeux, en soulignant diverses avancées en matière de maîtrise de l'impact environnemental de l'événement (empreinte carbone, protection de la biodiversité), de contribution à la « *ville durable* » avec les actions de la Solideo (notamment constructions bas carbone, usage de matériaux biosourcés et de la géothermie), d'amélioration de la qualité des eaux de la Seine et de la Marne (réduction de 75 % de la pollution bactériologique) et enfin de mobilité (développement de voies cyclables, sites accessibles en transport en commun, taxis parisiens pour les personnes à mobilité réduite)<sup>84</sup>. Dans son bilan<sup>85</sup>, non publié, la Dijop souligne aussi l'importance du recours aux bornes électriques pour la tenue des Jeux à la place des groupes électrogènes diesel classiquement utilisés, tout comme la réduction de l'utilisation de plastique, par exemple avec l'autorisation pour le grand public de pénétrer dans l'enceinte d'un stade avec une gourde. Enfin, le bilan carbone de l'événement a été estimé dans un premier temps par le Cojop à 1,59 million de tonnes équivalent de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), soit une diminution de 54,6 % par rapport aux

<sup>83</sup> Solideo, *Excellence environnementale : bilans et perspectives*, novembre 2024.

<sup>84</sup> Ministère chargé de la transition écologique, *Les Jeux accélérateurs de la transition écologique*.

<sup>85</sup> Les enseignements des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 – Les actions de la Dijop, bilan du 5 février 2025.

émissions des Jeux de Londres, proche de l'objectif de 55 % fixée dans le dossier de candidature, puis par le ministère chargé de la transition écologique, à 2,08 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, ce qui correspond à une diminution de 47 % des émissions par rapport à 2012. Ce résultat, obtenu en application d'un cadre méthodologique défini par le CIO en décembre 2018, est meilleur que celui des Jeux de Rio, et équivalent à celui de Tokyo, qui n'avait pas accueilli de spectateurs. Rapporté aux émissions par spectateur, il est également meilleur que celui de la Coupe du monde de rugby en 2023<sup>86</sup>.

Les études d'impact déjà terminées (bilan carbone) ou en cours (conséquences sur la biodiversité) soulignent en premier lieu le rôle fondamental des choix initiaux de la candidature en matière d'infrastructures et de localisation des sites de compétition. En effet, une proportion de 85 % des réductions d'émissions de gaz à effet de serre estimées par rapport aux Jeux de Londres est rattachée par le ministère chargé de la transition écologique à la décision d'utiliser majoritairement des infrastructures existantes. Le bilan carbone est ensuite amélioré par les efforts importants de la Solideo sur la gestion des chantiers et les ambitions environnementales sur les ouvrages (11 % des réductions d'émission)<sup>87</sup>, et, dans une moindre mesure (2 %) par le mix énergétique français. Les efforts du Cojop apparaissent plus réduits, avec des émissions de gaz à effet de serre pour le comité d'organisation inférieures de 15 % à Rio et supérieures de 15 % à Londres, ce que l'étude relie à la « *place croissante prise dans les usages et l'organisation des événements* » par le numérique. Ils ont parfois porté sur des actions visibles, auxquelles le public a été sensibilisé, mais plus négligeables sur le bilan carbone de l'événement (la catégorie « restauration » par exemple représente moins de 1 % du bilan carbone estimé des Jeux, et, à volume identique, a été réduite de 23 % par rapport aux Jeux de Londres, par des actions comme la végétalisation de l'alimentation selon le Cojop<sup>88</sup>). En matière de biodiversité, la localisation de la majorité des sites en contexte fortement urbanisé a largement contribué à limiter l'impact des Jeux, avec 3 % de consommation nette d'espaces à « *fort enjeux écologiques* » sur l'emprise foncière concernée. Les constructions ont été réalisées majoritairement sur des espaces à faible intérêt écologique et déjà fortement anthropisés.

Ces études ont par ailleurs une portée qui demeure limitée. En matière de protection de la biodiversité, l'étude (non publiée) relève, pour certaines actions, davantage d'une obligation de moyens que de résultats (par exemple, avoir mené au moins une opération d'éradication des espèces exotiques envahissantes sur chaque site). Mais elle souligne l'importance de certains indicateurs comme la part d'alimentation issue de l'agriculture biologique, pour laquelle la cible de 30 % fixée par le Cojop dans sa stratégie pour la restauration adoptée en 2022, n'a pas été atteinte. Ce point, tout comme la consommation d'espaces à forts enjeux écologiques, fournira des éléments intéressants pour les Jeux de 2030 et plus largement pour les organisateurs d'événement signataires de la « charte des 15 engagements éco-responsables » élaborée par le ministère chargé des sports. En matière de bilan carbone, des considérations méthodologiques rendent délicate l'utilisation des résultats. En effet, alors que les Jeux de Rio renaient l'ensemble des infrastructures construites ou accélérées pour l'évènement, seules les

<sup>86</sup> Commissariat général au développement durable, *Évaluation ex-post de l'impact carbone des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, avril 2025.

<sup>87</sup> Commissariat général au développement durable, *Évaluation ex-post de l'impact carbone des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, Op. cit.

<sup>88</sup> Cojop, *Rapport « Durabilité et héritage post-Jeux »*, décembre 2024, p. 188.

infrastructures supervisées par la Solideo ont été prises en compte dans le cas parisien. De plus, 18 % des émissions liées à la construction de ces infrastructures, comptabilisées par la Solideo<sup>89</sup>, ont été écartées par le Cojop car, en application de la méthodologie du CIO, 24 ouvrages ont été exclus du périmètre au motif qu'ils étaient considérés comme ayant été programmés avant l'obtention des Jeux. Dans l'étude d'impact, le ministère a ensuite réintégré l'Arena de la Porte de la Chapelle, réduisant ainsi à 13 % la proportion d'émissions non incluses dans le calcul. Mais, de fait, de nombreux chantiers, pourtant essentiels pour leur organisation et leur réussite, ne sont pas pris en compte dans le bilan carbone des Jeux. Par ailleurs, certaines données fournies par le Cojop pour des postes tels que la sécurité ou les matériels sportifs sont nécessairement partielles. Le bilan carbone obtenu correspond donc à une estimation minimale.

En outre, le ministère chargé de l'écologie considère que les émissions de gaz à effet de serre sont issues aux deux tiers du transport des spectateurs et accrédités, et que 80 % de celles-ci sont produites par le déplacement des visiteurs extra-européens<sup>90</sup>. Ces résultats n'étaient pas imprévisibles pour un événement dont le modèle économique repose sur la vente de billets et d'hospitalités, sans politique de régulation des trajets internationaux. Bien que les émissions de gaz à effet de serre liées aux touristes étrangers en Île-de-France à l'été 2024 aient diminué de 4 % par rapport à l'été 2023, il demeure que les émissions associées aux Jeux représentent l'équivalent des émissions de 353 000 Français sur une année entière<sup>91</sup>. Au regard des enjeux climatiques actuels, il apparaît délicat de présenter la tenue d'un tel événement dans ce format comme alignée « avec les objectifs de l'Accord de Paris »<sup>92</sup>.

### **3 - Une pollution préexistante qui pourrait entraîner des risques financiers pour les pouvoirs publics**

La candidature de 2024 a été construite dans une optique d'héritage, les pouvoirs publics souhaitant utiliser les Jeux comme un vecteur d'accélération des politiques publiques, en particulier en Seine-Saint-Denis où se concentre la majorité des ouvrages. Au-delà d'assurer un héritage matériel en matière d'équipements sportifs, il s'agissait d'utiliser la dynamique des Jeux pour transformer des territoires, dont certains auraient sinon été, en toute probabilité, laissés, selon la Dijop « à l'état de friches industrielles, pour certaines polluées ». La Dijop considère ainsi que c'est « un choix assumé par le Gouvernement et les partenaires des JOP » de concevoir un projet qui participe pleinement aux objectifs de politiques publiques en matière d'offre de logements, de mixité, de redynamisation de quartiers, de traitement de pollutions résiduelles, de développement de la nature en ville ou encore de sobriété foncière et énergétique.

De fait, des situations de pollution environnementale ont été rencontrées au cours de la préparation des Jeux. La Solideo considère qu'il ne s'agit pas de situations exceptionnelles pour des opérations d'aménagement sur des sites avec un passé industriel. Au-delà des surcoûts d'expertise et de dépollution que ces situations ont déjà pu engendrer, des procédures

<sup>89</sup> Solideo, *Excellence environnementale. Bilan et perspectives*, décembre 2024.

<sup>90</sup> Commissariat général au développement durable, *Évaluation ex-post de l'impact carbone des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, avril 2025, p.14 et 15.

<sup>91</sup> Cette analyse se fonde sur le chiffrage des émissions de gaz à effet de serre à 403 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, soit 5,9 tonnes par personne, selon l'Insee, en 2023.

<sup>92</sup> Dossier de candidature, Phase 3.

contentieuses relatives à la pollution des sols sur une zone du village des athlètes opposent depuis le début de l'année 2025 un des groupements de promoteurs immobiliers et la Solideo<sup>93</sup>. Ces contentieux ne seront réglés que sur le long terme mais ils nécessitent déjà un renforcement des effectifs au sein de Grand Paris Aménagement (GPA), établissement auquel la Solideo sera adossée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026 aux termes de de la loi olympique du 19 mai 2023. À la disparition de la Solideo, prévue par cette même loi au plus tard au 31 décembre 2028, ses droits et obligations reviendront à l'État, qui devra assumer la poursuite de ce dossier dans un cadre restant à définir. Les impacts à long terme, notamment financiers, ne peuvent dans le présent rapport être comptabilisés dans le bilan et le coût des Jeux mais en feront néanmoins partie.

## **B - Une mobilisation sur les enjeux d'emploi et d'insertion, des acquis à pérenniser**

### **1 - Une stratégie en faveur de l'insertion sociale et de l'emploi déployée autour de trois dispositifs cadres**

Si le dossier de candidature de Paris 2024 ne comportait pas de cadre formalisé en matière d'insertion professionnelle ou de mobilisation de l'économie sociale et solidaire (ESS), les principes directeurs en faveur de l'emploi local ou de l'inclusion des publics éloignés de l'emploi figuraient clairement parmi les ambitions portées par le Cojop. Ces orientations ont ainsi été précisées et consolidées après l'attribution des Jeux, à travers la mise en place de trois instruments structurants : la charte sociale, qui a permis d'associer les partenaires sociaux à la gouvernance du projet ; la charte en faveur de l'emploi et du développement territorial portée par la Solideo ; et un partenariat en faveur de l'économie sociale et solidaire qui s'est concrétisé par la création de la plateforme « ESS 2024 ».

La charte sociale Paris 2024, signée le 19 juin 2018 par Paris 2024, la Solideo et les principales organisations syndicales et patronales, a constitué une innovation dans l'histoire des Jeux, bien qu'elle ait été dépourvue de valeur juridique contraignante. Elle poursuivait quatre objectifs majeurs : mettre en place une gouvernance et un pilotage associant les représentants du monde économique, placer l'emploi de qualité et les conditions de travail au cœur de l'impact socio-économique, favoriser le développement des compétences et la sécurisation des parcours professionnels, faire du sport un moteur de développement économique, social et solidaire. Ces objectifs se sont traduits en 16 engagements, couvrant les phases de préparation et d'héritage des Jeux. Un comité de suivi constitué sous forme associative et co-présidé par un représentant de la confédération générale du travail (CGT) et du Mouvement des entreprises de France (Medef) se réunissait quatre fois par an et organisait également des réunions techniques mensuelles.

La charte en faveur de l'emploi et du développement territorial de la Solideo, prévue par l'article 16 de la loi du 26 mars 2018, a quant à elle été signée en décembre 2019. Elle s'est imposée à l'ensemble des maîtres d'ouvrage et des porteurs de projets. Elle fixait quatre objectifs majeurs : 10 % d'heures travaillées réservées à l'insertion (contre 5 % dans le droit

---

<sup>93</sup> Cf. Cour des comptes, *La Société de livraison des ouvrages olympiques*, *Op. cit.* rapport au Parlement, janvier 2023.

commun) ; 25 % du montant des marchés attribués aux TPE, PME ou structures de l'ESS ; la lutte contre le travail illégal et les discriminations ; l'amélioration des conditions de travail et la réduction de la précarité. La Solideo a également initié une démarche de prévention des accidents du travail, sur la base d'une charte d'engagements (« charte HSE » pour hygiène, sécurité et environnement) conclue avec les maîtres d'ouvrages afin de créer une culture commune de la sécurité à l'ensemble des acteurs impliqués.

Afin de soutenir l'ESS, le comité de candidature Paris 2024 a signé avec le Yunus Centre<sup>94</sup> un accord de partenariat le 8 novembre 2016. À partir de 2018, il a décliné ces engagements sur le plan opérationnel en incluant la Solideo et l'association *Les Canaux*. Cette dernière a été désignée pour porter la plateforme « ESS 2024 », avec un rôle central de mobilisation, d'accompagnement et de mise en visibilité des structures de l'ESS souhaitant accéder aux marchés des Jeux. La plateforme « ESS 2024 » a déployé une série d'actions : création d'un annuaire des structures de l'ESS, accompagnement personnalisé à la réponse aux appels d'offres, organisation d'ateliers de formation et d'information, publication de « Cahiers d'impact » pour valoriser les bonnes pratiques sociales et environnementales. L'objectif était double : rendre les marchés accessibles à des structures parfois éloignées de la commande publique, et favoriser un changement durable dans les pratiques d'achat public. Par ailleurs, la plateforme « Entreprises 2024 » a été lancée en juillet 2019 afin d'accompagner les TPE et PME dans l'accès aux marchés. Portée par le MEDEF, avec le soutien de la Solideo et du Cojop, elle a référencé les entreprises susceptibles de répondre aux appels d'offres, les a informées sur les opportunités économiques générées par les Jeux et a facilité leur mise en relation avec les acheteurs publics et privés. Elle a également joué un rôle de passerelle avec les structures de l'ESS, en promouvant la création de groupements ou de partenariats entre entreprises classiques et acteurs de ce secteur.

Enfin, en Île-de-France, l'inspection du travail a conduit plus de 1 300 contrôles sur les chantiers des ouvrages olympiques pendant la phase de construction, auxquels se sont ajoutés 2 030 contrôles, sur l'ensemble des sites et pour le reste de la France. De plus, 41 arrêts de travaux ont été notifiés pour éviter que des salariés soient confrontés à des risques de chute au cours du montage de structures éphémères. La direction générale du travail (DGT) a aussi créé un cadre propice à l'amélioration de la sécurité : organisation des visites de terrain en partenariat avec l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et travaux publics (OPPBTP) ; présence sur les sites, à travers l'association *Comité de la charte sociale*, des organisations représentatives de salariés et d'employeurs afin d'informer les salariés, observer les conditions de déroulement des chantiers et signaler le cas échéant les situations dangereuses.

## **2 - Une mobilisation coordonnée de l'ensemble des acteurs impliqués dans les Jeux**

Dès les phases préparatoires des Jeux, la Solideo et le Cojop ont adopté des approches complémentaires en matière d'insertion et d'accès à l'emploi, adaptées à la nature spécifique de leurs missions respectives. La Solideo, en tant que maître d'ouvrage chargé de la livraison des infrastructures et en raison de la concentration géographique de ses opérations, a contractualisé

---

<sup>94</sup> Le Yunus Centre est un centre de recherche fondé par Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix, basé à Dhaka (Bangladesh). Il a pour mission de promouvoir le concept d'entreprise sociale, d'encourager l'innovation sociale et de soutenir le développement de modèles économiques inclusifs à l'échelle mondiale.

avec un nombre restreint de territoires, notamment en Seine-Saint-Denis, pour garantir un pilotage localisé et un suivi des engagements sociaux. Le Cojop, quant à lui, intervenait dans des secteurs d'activité plus variés et sur un périmètre géographique plus étendu. Face à cette dispersion, il a opté pour une coordination aux échelles régionale et nationale, en s'appuyant sur un pacte d'engagement signé avec l'État et les collectivités territoriales. Ce choix lui a permis de mobiliser un réseau de binômes départementaux associant facilitateurs de clauses sociales et référents de France Travail, chargés d'assurer le ciblage des publics, la mise en relation avec les entreprises attributaires, et le suivi des heures d'insertion. La collaboration entre les deux entités s'est traduite par une mutualisation des pratiques et des outils. Elles ont ainsi harmonisé la rédaction des clauses sociales dans les marchés, utilisé conjointement le logiciel de suivi « Clauses MO » avec des règles de saisie communes, et produit un tableau de bord consolidé permettant d'agrèger les données relatives aux heures d'insertion et aux publics bénéficiaires. En dépit de temporalités distinctes – les marchés de la Solideo ayant été exécutés dès 2020, tandis que ceux du Cojop étaient concentrés sur la période opérationnelle des Jeux –, les deux structures ont articulé leurs dispositifs et diffusé des standards communs.

L'État a joué un rôle structurant en s'appuyant sur une gouvernance à plusieurs niveaux associant l'État central (délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle - DGEFP, DGT, Dijop), les administrations déconcentrées (principalement la préfecture de région d'Île-de-France - Prif, la Drieets) et France Travail. L'opérateur s'est imposé comme un acteur central du déploiement opérationnel, mobilisé tant au niveau national – diffusion de la cartographie des besoins en compétences et mise en ligne de la plateforme « Emplois2024 »<sup>95</sup> – qu'au niveau local, par l'intermédiaire de binômes territoriaux associant ses conseillers et les facilitateurs de clauses sociales. Ce maillage territorial, déployé dans 17 départements, a permis de cibler les publics prioritaires et d'accompagner les entreprises attributaires dans la mise en œuvre des clauses d'insertion.

### **La mobilisation de l'État pour répondre au besoin de recrutements en sécurité privée**

Afin de faire face à l'ampleur des besoins en personnel de sécurité, l'État a mis en place une gouvernance spécifique, pilotée à l'échelle régionale, avec la création d'une cellule de suivi mensuelle, réunissant la direction sécurité du Cojop, la Drieets Île-de-France et France Travail. Ce dispositif a favorisé l'anticipation des tensions sur les effectifs et permis d'ajuster les actions de formation et de mobilisation en temps réel.

Dans cette perspective, un outil de formation spécifique a été développé : le certificat de qualification professionnelle « Participer à la sécurisation d'un grand événement » (CQP PSGE), d'une durée de 106 heures, a été conçu en complément du titre professionnel d'agent de prévention et de sécurité (TFP APS). Ce nouveau référentiel, plus court et centré sur les compétences requises pour les grands événements, visait à élargir rapidement le vivier de candidats, notamment parmi les publics jeunes, étudiants ou en insertion. Il a contribué à répondre à l'urgence de la montée en charge tout en maintenant un socle de compétences opérationnelles. Il a été pérennisé depuis lors.

<sup>95</sup> « Emplois2024 » est une plateforme numérique mise en place par France Travail pour centraliser et valoriser les offres d'emploi liées à l'organisation des Jeux. Elle visait à faciliter la mise en relation entre les entreprises attributaires de marchés et les demandeurs d'emploi, en assurant une visibilité nationale des opportunités professionnelles générées par les Jeux.

Au total, 21 339 Franciliens ont accédé à un emploi dans la sécurité privée entre septembre 2022 et août 2024, dont 17 861 demandeurs d'emploi, 3 682 étudiants, 552 jeunes suivis par des structures d'insertion et d'accompagnement (établissement pour l'insertion dans l'emploi - Épide, écoles de la deuxième chance, missions locales, etc.).

Enfin, les collectivités territoriales se sont mobilisées de manière proportionnée à l'ampleur des Jeux sur leur territoire. En première ligne, les collectivités franciliennes ont mis en œuvre des dispositifs spécifiques d'accompagnement, en cohérence avec les objectifs fixés par la Solideo et le Cojop. En Seine-Saint-Denis, un comité « JOP 93 » a été mis en place qui a développé des actions ciblées : création de binômes facilitateurs – conseillers France Travail, animation départementale autour des clauses sociales et organisation régulière d'événements emploi-formation. À Saint-Quentin-en-Yvelines, plus de 60 % des prestataires du Club 2024 étaient issus du territoire, et près de 90 % des animateurs sportifs recrutés localement. Châteauroux Métropole s'est quant à elle distinguée par un programme de formation consacré à la sécurité privée, permettant de former plus de 300 personnes sur deux départements et de mettre en place un suivi post-JOP des bénéficiaires.

Pour autant, certaines collectivités territoriales interrogées et situées hors de la région Île-de-France ont fait part de difficultés d'accès des TPE et PME locales à la commande publique. Le modèle organisationnel des Jeux, très centralisé et fortement normé, a parfois limité l'adaptation des marchés aux spécificités locales. Dans certaines villes-hôtes, comme Saint-Étienne, la concentration des appels d'offres à Paris et leur structuration en lots de grande envergure ont freiné la participation des petites entreprises du territoire. La complexité des procédures, les délais contraints et l'exigence de certifications spécifiques ont également constitué des freins, en particulier pour les structures peu habituées à candidater à ce type de marchés.

### **3 - Des résultats probants qui appellent à pérenniser les acquis**

#### *a) Un bilan chiffré positif au regard des engagements pris*

Les résultats atteints dans le cadre des Jeux témoignent d'une mobilisation effective des différents acteurs et d'une mise en œuvre concrète des engagements contenus dans les documents cadres. S'agissant de la charte sociale Paris 2024, les objectifs d'insertion ont été largement dépassés. Alors que 605 320 heures d'insertion étaient initialement prévues dans les marchés liés à l'organisation des Jeux, 1,5 million d'heures ont été effectivement réalisées, soit plus de 250 % de l'objectif. Ces heures ont bénéficié à un public majoritairement jeune (20-25 ans), peu qualifié (63 % de niveau infra-bac) et issu pour une part significative des quartiers prioritaires de la politique de la ville. S'agissant de la Solideo, chargée de la livraison des infrastructures, le bilan est également très favorable : 3 millions d'heures d'insertion ont été réalisées (soit 123,5 % de l'objectif initial), au bénéfice d'environ 4 200 personnes, dont près de 75 % de personnes avec un niveau infra-bac. Sur les sites qu'elle supervisait où travaillaient 30 000 salariés, aucun mort n'est à déplorer et, d'après son recensement, le nombre d'accidents (180, dont une trentaine sont graves au sens de l'article R. 4643-34 du code du travail) est quatre fois inférieur à la moyenne constatée dans le secteur du bâtiment travaux publics (BTP). 150 cas de travail illégal ont été dénombrés.

En matière d'accès à la commande publique pour les marchés de livraison des ouvrages, le chiffre d'affaires cumulé des PME, TPE et structures de l'ESS s'élève à 785 M€, dépassant largement l'objectif initial de 536 M€ et correspondant à 25 % du volume total des travaux. Ce montant représente 35 % du chiffre d'affaires global. Au total, 2 643 PME ou TPE et 116 structures de l'ESS, réparties dans 85 départements, ont été attributaires d'un marché.

### *b) Des dispositifs déployés par l'État appelés à perdurer au-delà des Jeux*

Sur le plan de l'ESS, la plateforme « ESS 2024 », portée par l'association *Les Canaux* et soutenue par la Drieets Île-de-France, a déjà connu une reconversion en « Fabrique des marchés responsables ». Ce nouvel outil vise à prolonger l'ouverture des marchés publics et privés aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, aux structures issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et aux TPE/PME locales. À ce jour, la « Fabrique » référence plus de 630 structures, dont plus de la moitié en Île-de-France, et entend s'impliquer activement dans les futurs grands événements sportifs internationaux (Gesi).

Dans le champ des politiques de l'emploi, plusieurs dispositifs portés par France Travail ont été maintenus. La plateforme temporaire « Mon emploi après les Jeux », initialement conçue pour valoriser les parcours post-Jeux en Île-de-France, a été prolongée sous le nom de « Mon emploi en Île-de-France » dans le cadre du déploiement du nouveau réseau pour l'emploi. Le programme « Du Stade vers l'Emploi », lancé en 2019 et amplifié à l'occasion des Jeux, a été reconduit en 2025, avec 500 opérations prévues sur le territoire. Désormais piloté par France Travail et l'Agence nationale du sport (ANS), ce dispositif de recrutement, alliant activités sportives et entretiens avec des employeurs, s'est révélé un outil efficace de remobilisation pour des publics éloignés de l'emploi.

En matière de formation, les dispositifs créés pour les Jeux ont produit des effets durables. Le certificat de qualification professionnelle « Participer à la sécurisation des grands événements » (CQP PSGE) a attiré un public nouveau, notamment des étudiants et jeunes en insertion. L'effet structurant est manifeste : à la fin 2024, 98 % des 21 339 agents de sécurité recrutés dans le cadre des Jeux étaient toujours en emploi, dont 89 % en emploi durable.

### *c) Des enseignements pour les futurs grands événements sportifs internationaux*

Les résultats obtenus au regard des ambitions initiales plaident en faveur de la pérennisation des dispositifs les plus efficaces, à commencer par la charte sociale, qui a démontré sa pertinence tant sur le plan opérationnel que symbolique. Elle constitue un cadre structurant qu'il conviendrait de maintenir et d'enrichir dans le cadre de futurs Gesi.

Au-delà des Jeux, ces enseignements appellent à structurer une doctrine d'insertion professionnelle applicable aux Gesi. Cela suppose d'anticiper les besoins en compétences, de consolider les filières métiers associées (sécurité, logistique, événementiel, propreté), et d'intégrer systématiquement des objectifs d'inclusion dans les cahiers des charges. Le travail d'anticipation des besoins de recrutement par filières métiers réalisé par le Centre de droit et d'économie du sport (CDES) pourrait être répliqué, en adaptant le travail préparatoire à l'ampleur de la manifestation sportive.

## **C - Des déplacements des sans-abris ayant donné lieu à un renforcement limité des capacités pérennes d'hébergement**

L'organisation des Jeux a conduit les pouvoirs publics à organiser le déplacement des sans-abris situés à proximité des sites olympiques et des cérémonies. Ces déplacements, sans prétendre répondre de manière structurelle à l'enjeu de l'hébergement des sans-abris, se sont appuyés sur un accroissement des capacités d'accueil de ces publics sous diverses modalités. L'État met ainsi en avant le renforcement des capacités d'hébergement d'urgence comme l'une des principales avancées du bilan social des Jeux.

### **1 - Une augmentation limitée du nombre de places d'hébergement pérennes**

216 places pérennes d'hébergement d'urgence ont été créées, au premier semestre 2024, au sein de 14 structures au bénéfice des sans-abris en situation de grande vulnérabilité<sup>96</sup>. L'identification des bénéficiaires de ces places a donné lieu, à compter de l'année 2023, à un travail partenarial associant le service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO)<sup>97</sup> de Paris, la Prif, et la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement (Drihl). Ce dispositif, qui représente un coût de 4,4 M€ en année pleine, est progressivement monté en charge au long de l'année 2024, sous l'effet d'un travail d'accompagnement spécifique conduit par les travailleurs sociaux auprès des publics touchés par la préparation des Jeux. 226 personnes en ont bénéficié au 31 décembre 2024. Le taux d'occupation des places a ainsi approché les 100 % à l'été 2024, et s'est maintenu à ce niveau après les Jeux. La Prif considère que ce dispositif a permis de proposer une solution de logement à toutes les personnes en situation de rue et présentes sur les espaces mobilisés pour les sites de compétition ou la cérémonie.

À la demande de cette dernière, des capacités d'hébergement complémentaires temporaires ont été mises en place en amont des Jeux pour assurer une prise en charge, dans des délais courts, des personnes sans abri évacuées dans le périmètre des sites d'épreuves et des cérémonies. Les préfetures des Yvelines, des Hauts-de-Seine, de la Seine-et-Marne, et de l'Essonne ont ainsi identifié, au sein de sept principaux « sites tampons », 532 places pour les Jeux. Ces places, dont le coût est évalué 1,6 M€, ont bénéficié à 485 personnes à la suite de trois opérations de mise à l'abri réalisés quelques jours avant le début des Jeux ainsi que, pour l'une d'entre-elle, pendant l'évènement. Les sites tampons ont été fermés à l'automne 2024. Compte tenu du caractère temporaire de ce dispositif, il n'est pas possible d'en évaluer l'impact sur la prise en charge à long terme des publics accueillis, qui ont bénéficié, selon la Prif, d'un diagnostic social et administratif ainsi que d'une orientation à la fermeture des sites.

Ainsi, les capacités d'hébergement pérennisées, qui s'établissaient à 245 places en mars 2025, sont restées minoritaires (30 %) en proportion du nombre total de places d'hébergement créées spécifiquement pour les Jeux.

<sup>96</sup> Le temps d'errance moyen des personnes orientées sur ces places s'élevait à six ans et huit mois.

<sup>97</sup> Prévu par l'article L345-2-4 du code de l'action sociale et des familles, le SIAO est une plateforme départementale unique de régulation du dispositif d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement vers l'insertion et le logement des personnes sans domicile. Elle est mise en place dans le cadre d'une convention entre l'État et une personne morale, en l'occurrence le Samu social de Paris sur le territoire parisien.

## 2 - Un recours significatif à des capacités d'hébergement d'urgence extérieures à l'Île-de-France dans la perspective des Jeux

Les tensions existant sur l'hébergement d'urgence en région parisienne ont conduit les pouvoirs publics à mobiliser des capacités d'hébergement, mises en place indépendamment des Jeux, situées en dehors de l'Île-de-France. Ces capacités d'hébergement ont été portées par des « SAS d'accueils temporaires régionaux », créés en avril 2023 pour accueillir les personnes mises à l'abri, pour l'essentiel des migrants, pour une durée théorique maximale de trois semaines. Elles ont renforcé les places préexistantes au niveau des centres d'accueil et d'examen des situations (CAES) franciliens. 10 « SAS » ont été mis en œuvre, représentant, chaque mois, une capacité théorique d'accueil moyenne de 613 places entre avril 2023 et septembre 2024. Elle n'a pas été renforcée dans la perspective des Jeux.

38 opérations de mises à l'abri ont été réalisées en 2023, à la suite desquelles 7 004 personnes ont été prises en charge. Le nombre d'opérations de mise à l'abri s'est accéléré en 2024, même si ces opérations ont conduit à la prise en charge d'un nombre plus réduit d'orientations : 1 755 personnes ont été prises en charge dans le cadre de 43 opérations entre janvier et septembre 2024, dont près de 70 % ont eu lieu entre avril et juillet 2024. La Prif justifie cette augmentation par l'accélération de la fréquence des opérations, qui ont ciblé des campements de taille plus modeste.

L'examen de l'occupation des « SAS » montre une forte sollicitation de ces capacités d'hébergement au cours de l'année 2023, avec un taux d'occupation mensuel moyen de 80 %. Ce dernier s'est établi à un niveau moindre (46 %) entre janvier et septembre 2024, ce que la Prif explique par une plus faible présence à la rue<sup>98</sup>, ainsi que par l'évolution de la typologie du public pris en charge (hausse du nombre d'hommes isolés vulnérables, en emploi). La part des orientations au sein des « SAS » dans le nombre total de personnes mises à l'abri a diminué de manière importante entre janvier et septembre 2024 par rapport à 2023 : celle-ci s'établissait en moyenne à 14 %, contre 29 % entre avril et décembre 2023, et était proche de 0 % à l'été 2024 à la suite de l'ouverture des « sites tampons » en Île-de-France.

La mobilisation prioritaire des places ouvertes au sein des « SAS régionaux », pour les personnes dont le maintien en Île-de-France n'était pas considéré comme justifié compte tenu de leur vulnérabilité ou de leur situation dans l'emploi, a ainsi permis d'absorber une part significative des mises à l'abri réalisées en 2023. Elle a réduit la sollicitation du système d'hébergement d'urgence francilien, qui a assuré à l'approche de l'évènement la prise en charge des personnes mises à l'abri tant au niveau des CAES<sup>99</sup> qu'au sein des sites d'accueil temporaires évoqués *supra*. Les orientations en Île-de-France ont ainsi représenté 86 % des prises en charge entre janvier et septembre 2024, contre 70 % entre avril et décembre 2023.

---

<sup>98</sup> Les opérations de comptages de sans-abris réalisées par la Ville de Paris, la métropole du Grand Paris et l'Union nationale des centres communaux d'action sociale (Unccas) montrent toutefois une augmentation des personnes sans-abri à Paris entre janvier 2023 et janvier 2024 (de 3 015 à 3 492).

<sup>99</sup> 952 orientations en CAES ont été réalisées entre janvier et juillet 2024, dont 510 en juillet 2024 soit 55 % des orientations. Cela représente en moyenne 75 % des orientations réalisées chaque mois sur la période, contre 45 % en moyenne pour les orientations réalisées entre avril et décembre 2023.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

*Les Jeux devaient être livrés sous des conditions calendaires impératives mais aussi en respectant les engagements de la candidature en matière sociale et environnementale. Dans l'ensemble, les résultats sont satisfaisants même s'il est prématuré d'en apprécier complètement l'ampleur.*

*La « livraison » de l'évènement a été réalisée sans retards ni malfaçons notables. Elle a été l'occasion pour le Cojop de mettre en œuvre une démarche d'externalisation innovante offrant, malgré des limites en termes de répliquabilité, une alternative pour les futurs grands évènements sportifs internationaux (Gesi).*

*Les Jeux ont mobilisé de façon massive des bénévoles, via les programmes du Cojop (41 189 bénévoles) et ceux des collectivités territoriales (5 188 bénévoles selon les réponses obtenues par la Cour). Cette mobilisation a été encadrée par une « charte du volontariat olympique et paralympique ». Souvent diplômés de l'enseignement supérieur, les bénévoles du comité d'organisation ont pu bénéficier de dispositifs de reconnaissance de leur engagement mis en place par le Cojop et les pouvoirs publics. Toutefois, il n'existe pas de stratégie établie au niveau national pour valoriser les bénévoles dans la perspective des Jeux d'hiver de 2030.*

*Les Jeux ont aussi favorisé des actions concrètes en matière d'accessibilité. L'État a notamment joué un rôle structurant en inscrivant systématiquement cette question à l'agenda des instances de pilotage des mobilités. La participation directe des personnes en situation de handicap a par ailleurs été organisée et institutionnalisée. Au niveau des sites, la Solideo a défini une stratégie d'accessibilité universelle qui a été mise en œuvre dans les programmes de construction et de rénovation.*

*Le caractère « durable » de l'évènement a été mis en avant par les organisateurs dès la candidature. Certains engagements restaient toutefois vagues dans leur formulation et nombre d'entre eux ont évolué à mesure que les acteurs constituaient leurs propres stratégies et plans d'actions. Les résultats de la démarche d'évaluation initiée par les parties prenantes doivent être nuancés en raison d'une possibilité de vérification parfois limitée. En matière de bilan carbone, les résultats obtenus mettent en avant l'importance des choix initiaux de la candidature, qui limitait fortement le nombre de constructions, les efforts importants menés sur les ouvrages ainsi que l'impact majeur du transport des spectateurs et accrédités. Enfin, des situations de pollution environnementale ont été rencontrées lors de la préparation des Jeux et des procédures contentieuses ont été engagées en matière de pollution de sols. Les impacts à long terme de ce dossier, vecteur de risques financiers pour les pouvoirs publics, feront partie du bilan des Jeux.*

*Dans le domaine du travail et de l'emploi, les objectifs d'insertion prévus par la charte sociale ont été largement dépassés. Sur le périmètre des ouvrages supervisés par la Solideo, aucun mort n'a été déploré et le nombre d'accidents a, selon l'établissement public, été divisé par quatre par rapport à l'accidentologie moyenne dans le secteur du BTP. Ces bons résultats plaident en faveur de la pérennisation de certains dispositifs. La charte sociale constitue notamment un cadre qu'il conviendrait de maintenir et d'enrichir dans le cadre de futurs Gesi. En revanche, si les Jeux n'ont pas eu pour vocation d'apporter une réponse structurelle à la problématique de l'hébergement des sans-abris, le renforcement des capacités de prise en*

*charge a conduit à la création d'un nombre de places d'hébergement pérennes, limité en proportion du nombre total de places d'hébergement créées spécifiquement pour les Jeux.*

*La Cour formule les recommandations suivantes :*

- 5. élaborer une stratégie et mettre en place un dispositif d'encadrement et de valorisation du bénévolat dans la perspective des Jeux de 2030 (Dijon, ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative) ;*
  - 6. confier à un comité d'experts indépendant le suivi du respect des engagements environnementaux et des actions menées sur le plan environnemental pour l'organisation des Jeux de 2030 (Dijon, ministère chargé de la transition écologique).*
-



## **Chapitre IV**

### **Un héritage diversifié qui doit être évalué**

#### **dans la durée**

Le présent chapitre fournit une première appréciation, en l'état des informations disponibles au mois de juin 2025, de l'héritage des Jeux. Après avoir présenté le cadre de l'héritage, ainsi qu'une appréciation des conditions de transfert des programmes gérés par le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojop) à l'Agence nationale du sport (ANS) (I), il intègre des premiers enseignements concernant l'héritage matériel et méthodologique de l'évènement sur le terrain de l'urbanisme et des infrastructures (II). Il traite également de l'héritage des Jeux en matière de sécurité (III), de transports (IV), ainsi que de haute performance et de pratique sportive (V).

#### **I - Des stratégies d'héritage multiples, des interrogations après le transfert à l'ANS des programmes gérés par le Cojop**

Le concept d'héritage olympique s'est progressivement affirmé et figure désormais dans les engagements contractuels du Comité international olympique (CIO). Dans ce cadre, le Cojop et l'État ont structuré leur stratégie d'héritage selon des modalités différentes. À l'issue des Jeux, les dispositifs ont été transférés principalement à l'Agence nationale du sport (ANS) et une gouvernance spécifique a été mise en place associant l'ensemble des parties prenantes des Jeux. La consolidation et la pérennisation de ces programmes restent en cours d'organisation.

##### **A - Un concept d'héritage désormais au cœur du projet olympique**

###### **1 - L'héritage selon le CIO, une notion ancienne mais tardivement structurée**

L'héritage des Jeux constitue un objectif affiché de longue date par le Comité international olympique (CIO), sans avoir fait, jusqu'à une période récente, l'objet d'une conceptualisation stabilisée. Si la notion est apparue dès 1956 dans les documents de candidature aux Jeux de Melbourne, elle a d'abord relevé d'une approche pragmatique et peu formalisée, centrée sur les retombées matérielles de l'évènement. Ce n'est qu'à partir des

années 2000 qu'elle a été intégrée dans les documents normatifs du CIO, notamment dans la Charte olympique à compter de 2003, puis progressivement précisée à travers plusieurs publications thématiques. La formulation la plus aboutie a été proposée en 2017, à l'occasion des travaux de la commission de la durabilité et de l'héritage du CIO : « *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 pour les personnes, les villes/territoires et le Mouvement olympique* ».

Pour autant, la notion d'héritage conserve un périmètre mouvant et une portée souvent difficile à objectiver. Elle se situe à la croisée de plusieurs registres (sportif, urbain, social, économique) et articule des effets anticipés à des constats rétrospectifs, dans un contexte où les méthodes d'évaluation restent hétérogènes et peu consolidées.

## **2 - Une intégration croissante dans les documents contractuels du CIO**

Le concept d'héritage est désormais intégré dans les contrats de ville-hôte et leurs conditions opérationnelles. L'article 15 du contrat de ville-hôte engage les signataires – le CIO, le Comité national olympique (CNO) et le Cojop – à mettre en œuvre un programme d'héritage intégré et conforme aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Il leur impose notamment de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la conformité des activités liées aux Jeux aux règles nationales en matière d'urbanisme, d'environnement, de santé publique, de sécurité et de patrimoine culturel.

Les conditions opérationnelles du contrat précisent ces engagements et consacrent un chapitre entier à la durabilité et à l'héritage olympique. L'organisation des Jeux doit constituer un levier de transformation durable pour le territoire hôte, au-delà de la seule dimension sportive. L'accent est également mis sur les attentes croissantes des populations, qui associent désormais les Jeux à une amélioration des conditions de vie, à des bénéfices environnementaux ou à de nouvelles opportunités économiques.

## **B - Des stratégies d'héritage structurées mais différentes selon les acteurs**

### **1 - La stratégie d'héritage du Cojop portée par une direction spécifique**

Dans le dossier de candidature, il avait été initialement proposé de créer une structure *ad hoc* baptisée « Héritage Paris 2024 », dont la mission aurait été d'assurer le pilotage autonome des programmes d'héritage tout au long de la préparation des Jeux. Finalement, le choix a été fait d'intégrer cette fonction directement au sein du Cojop, sous la forme d'une direction « Héritage et impact », dans une logique de transversalité avec les autres volets opérationnels. Cette décision visait à garantir une meilleure articulation entre les actions d'organisation des Jeux et la conception de leur héritage, tout en assurant un ancrage plus fort auprès des directions métiers.

La stratégie d'héritage du Cojop s'est articulée autour de deux axes principaux : « livrer des Jeux plus responsables » et « bâtir l'héritage social et environnemental des Jeux de Paris 2024 ». Le premier axe visait à réduire l'empreinte environnementale des Jeux, tandis que le second avait pour objectif de maximiser les retombées positives pour la société. Pour mettre en

œuvre cette stratégie, le Cojop a doté sa direction « Impact et héritage » d'un budget pluriannuel de 50 M€ à compter de 2019 et jusqu'en 2024 et d'une équipe dont les effectifs ont évolué en fonction de l'activité.

Parmi les initiatives phares portées par le Cojop figurent le programme « Impact 2024 », le label « Génération 2024 » ou encore le programme « 1,2,3 Nagez » (cf. encadré *infra*). En décembre 2023, le comité a adopté un cadre de pérennisation des dispositifs d'héritage, en concertation avec ses partenaires institutionnels (cf. 4.1.3 *infra*).

## **2 - Le plan interministériel « Héritage » de l'État piloté par la Dijop**

L'État a élaboré son propre plan « Héritage », piloté par la Dijop. Présenté en novembre 2019, il rassemble 171 mesures, complétées en 2021 par 14 mesures adoptées lors du comité interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques (JOP). Le plan de l'État couvre un large spectre de politiques publiques : développement de la pratique sportive, inclusion sociale, transition écologique, promotion de l'égalité, innovation, rayonnement international. Il s'appuie sur un principe d'effet de levier, consistant à mobiliser l'élan olympique pour accélérer ou amplifier des projets déjà identifiés comme prioritaires.

Pour animer et suivre ce plan, la Dijop a recruté en mars 2018 un conseiller chargé de l'héritage et de la mobilisation des territoires. Ce dernier a coordonné la conception du plan, le suivi de son avancement et l'évaluation des mesures. Deux bilans ont été réalisés, en janvier 2023 et octobre 2024. Le suivi a toutefois été allégé à compter de 2022, en raison de la mobilisation croissante des effectifs sur la livraison opérationnelle des Jeux. Ce suivi a permis d'identifier un taux de mise en œuvre satisfaisant (130 mesures mises en œuvre, 21 partiellement réalisées), mais également des abandons (14 mesures) liés à des contraintes budgétaires ou à une perte de portage politique. Aucun renfort spécifique n'a été engagé pour consolider ce suivi dans la phase de transition post-Jeux.

## **C - Une gouvernance post-Jeux confiée à l'Agence nationale du sport**

### **1 - Un transfert organisé à la fin d'année 2023**

À la fin de l'année 2023, dans la perspective de la dissolution du Cojop en juin 2025, une stratégie de pérennisation des dispositifs d'héritage a été adoptée par son conseil d'administration. Cette délibération visait à organiser le transfert des programmes existants à des acteurs publics durables, principalement l'Agence nationale du sport (ANS), le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), le Comité paralympique et sportif français (CPSF) et le ministère de l'éducation nationale.

La création de la commission « Héritage », par délibération du conseil d'administration de l'ANS du 11 juin 2024, a structuré un dispositif de gouvernance post-Jeux, centré sur l'objectif de valorisation et de pérennisation des actions initiées dans le cadre de Paris 2024. Placée sous la présidence du CNOSF, cette commission réunit les principales parties prenantes : CPSF, ministères, collectivités territoriales, opérateurs publics et experts. Trois communautés de travail thématiques ont été constituées pour organiser l'action : la communauté éducative, centrée sur la semaine olympique et paralympique (SOP) et le label Génération 2024 ;

la communauté des territoires, autour de « Terre de Jeux », « Impact 2024 », « 1,2,3 Nagez » et « Design actif » ; et enfin, la communauté du grand public, rassemblant les dispositifs de mobilisation citoyenne (« Club 2024 », « Allez les Bleus », Journée olympique et Journée paralympique).

Ces différentes instances se sont réunies avec l'ambition de stabiliser les modalités d'animation et de transition des dispositifs. Parmi les orientations retenues figurent, d'une part, la poursuite du programme « Impact 2024 », avec un financement revu à la baisse (5 M€ en 2025 contre 6 M€ en 2024), en mobilisant les co-financeurs historiques comme France Travail et, d'autre part, l'intégration du programme « 1,2,3 Nagez » dans les dispositifs de droit commun pilotés par l'ANS (« Aisance aquatique » et « Savoir nager »).

La commission « Héritage » mène également des travaux exploratoires sur l'héritage des célébrations (« Allez les Bleus »), les centres de préparation aux Jeux (CPJ, non intégrés comme dispositifs en propre), ainsi que sur le rôle de la France dans l'Union mondiale des villes olympiques. La perspective de l'organisation des Jeux d'hiver Alpes françaises 2030 constitue un second horizon de projection.

## 2 - Des incertitudes en matière de financement et de pérennité

Si l'ANS a assumé, en quelques mois, une montée en charge significative, les travaux de la commission « Héritage » restent, à ce stade, en phase de structuration. Plusieurs éléments de fragilité sont identifiés.

En premier lieu, le transfert des dispositifs s'est opéré dans un délai contraint, sans véritable phase de passation entre le Cojop et l'ANS. La décision de léguer les programmes a été prise en décembre 2023. Le pilotage de l'héritage ne figurant initialement pas dans le périmètre d'action direct de l'ANS, cette dernière n'a entamé ses travaux qu'à partir de février 2024, ce qui a limité l'appropriation des objectifs et des méthodes.

Ensuite, la visibilité sur la pérennité des dispositifs reste limitée. Plusieurs programmes ont été conservés à titre transitoire (notamment « Terre de Jeux »), dans l'attente d'une réorientation vers des labels existants (comme le label « Ville Active et Sportive ») ou de leur extinction progressive. Les ressources humaines affectées à l'héritage demeurent réduites, et les marges de manœuvre financières contraintes. Des arbitrages sont en cours sur l'opportunité de reconduire certains dispositifs à horizon 2028, voire de les inscrire dans le cadre des Jeux d'hiver de 2030.

Enfin, l'articulation entre les différents dispositifs reste perfectible. Certains programmes (comme « Génération 2024 ») échappent au pilotage direct de l'ANS, ce qui limite sa capacité d'harmonisation. D'autres, comme « Impact 2024 » ou le volet célébration, relèvent d'une logique partenariale difficile à consolider sur le long terme sans clarification de la gouvernance et des financements.

De manière plus générale, la commission « Héritage » reste marquée par l'absence d'un bilan consolidé à ce jour. Aucun système d'information complet n'a été transmis par le Cojop en ce qui concerne la base de données des « volontaires », incomplète et mal structurée.

Afin de permettre la pérennisation des dispositifs créés à l'occasion des Jeux de façon structurée, les conditions de leur transfert post-Jeux doivent être anticipées dès la phase de

conception des programmes. Cette anticipation doit s'appuyer sur l'identification en amont de la structure de reprise, d'un calendrier de bascule, et, dans la mesure du possible, sur une évaluation préalable des résultats atteints. Une telle démarche permettrait de distinguer les dispositifs appelés à être maintenus dans la durée de ceux devant être arrêtés, en s'appuyant sur des critères objectifs de pertinence, d'impact et de soutenabilité. Elle contribuerait également à renforcer la cohérence d'ensemble de la stratégie d'héritage, à en consolider la gouvernance et à en optimiser les moyens humains et financiers.

## **II - Des enseignements provisoires relatifs à l'héritage méthodologique et matériel des Jeux sur le terrain de l'urbanisme et des infrastructures**

Une fonction de supervision des opérations d'aménagement, de construction et de rénovation nécessaires à l'organisation des Jeux a été confiée à la Solideo. Cette fonction a été mise en œuvre avec succès, sans recours au pouvoir de se substituer aux maîtres d'ouvrages octroyé à l'établissement public. Une évaluation provisoire de l'impact des aménagements réalisés pour la tenue des Jeux a été réalisée, en s'appuyant sur des premiers enseignements de la réouverture des équipements et malgré le faible recul concernant leur utilisation par la population. La mise en œuvre de l'héritage des Jeux en matière de baignabilité de la Seine reste en cours, malgré les avancées illustrées par l'ouverture de sites de baignade dans le Val-de-Marne et à Paris.

### **A - Une fonction de supervision nouvelle, un exercice réussi de coordination par la Solideo malgré la complexité du dispositif**

L'article 53 de la loi du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain a confié à la Solideo une mission de coordination « *des maîtres d'ouvrage et maîtres d'ouvrage délégués responsables des ouvrages et des opérations d'aménagement nécessaires à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024* ». Cette mission, qualifiée de « supervision » par les parties prenantes, a découlé du rôle confié à l'établissement public par le législateur, dans la continuité des engagements de la candidature, de « *veiller à la livraison de l'ensemble des ouvrages et à la réalisation de l'ensemble des opérations d'aménagement nécessaires à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques à Paris en 2024, dans les délais fixés par le Comité international olympique* ». La Solideo a dans ce cadre été investie d'un pouvoir de substitution en cas de défaillance d'un maître d'ouvrage.

#### **1 - Des outils de supervision robustes, des moyens progressivement renforcés**

L'exercice de la supervision a conféré un positionnement singulier à la Solideo dans la gouvernance des Jeux, l'établissement public assurant une mission de livraison des ouvrages olympiques pérennes tout en demeurant subordonné au Cojop, responsable de la livraison des Jeux et unique interlocuteur du CIO conformément au contrat de ville-hôte. Le périmètre de supervision a porté, après plusieurs évolutions entre 2018 et 2024, sur 70 ouvrages, dont 13 réalisés par la Solideo, et concerné 33 maîtres d'ouvrages. La forte hétérogénéité des maîtres

d'ouvrage (État, collectivités territoriales de tailles différentes et leurs démembrements, promoteurs immobiliers pour les villages, fédération sportive, etc.) et des opérations (constructions neuves, rénovations, infrastructures sportives, aménagements publics, voirie, etc.) a entraîné une complexité importante et des risques particuliers en matière de respect des délais de livraison et de déroulement des travaux.

La supervision a reposé sur un dispositif contractuel et sur une organisation spécifique. L'établissement public a signé des conventions d'objectifs triparties avec le Cojop et les maîtres d'ouvrage définissant le contenu des programmes, leurs modalités de financement et de suivi, la gestion des modifications, et les modalités d'exercice du droit de substitution. Dans son rapport au Parlement de décembre 2022<sup>100</sup>, la Cour avait constaté le caractère exigeant de ces conventions, qui ont été complétées par une comitologie à trois niveaux conjuguant des revues de projets pour chaque ouvrage, un comité permanent des programmes et des comités de site, ainsi que le conseil d'administration de la Solideo. Elle avait également observé que cette comitologie avait été progressivement resserrée sur les enjeux calendaires et budgétaires, dans le cadre de revues de projets mensuelles et d'un suivi des risques précis.

Sur le plan organisationnel, la mission de supervision a reposé sur une direction de la Solideo ainsi que, notamment pour le suivi des risques et la planification, sur le recours à des prestataires, qui ont appuyé les équipes de l'établissement en fournissant des profils plus « séniors » pour faire face aux impératifs de livraison des ouvrages.

Les modalités d'exercice de la fonction de supervision ont fait l'objet d'adaptations pour la livraison des ouvrages sur lesquels auront lieu des travaux postérieurement à la tenue des Jeux. Les principales évolutions ont concerné le pilotage de la gestion des risques, désormais assuré par les maîtres d'ouvrages, la réduction de la fréquence des revues de projets, réalisées de façon bimestrielle, ainsi que le contenu de ces revues, axé sur les opérations de reconversion, les enjeux budgétaires, et la préparation de la clôture des conventions d'objectifs.

Bien que la Solideo considère que la supervision se poursuit dans le respect des termes des conventions d'objectifs, il lui revient de continuer de veiller, conformément aux objectifs qui lui ont été fixés par la loi, à la tenue des calendriers et d'assurer, malgré le transfert de sa gestion aux maîtres d'ouvrages, un suivi des risques propres aux travaux à réaliser en phase d'héritage. Cet impératif est d'autant plus prégnant que certaines opérations<sup>101</sup>, bien que débutées après les Jeux, n'en demeurent pas moins indispensables à la concrétisation de l'héritage pour la population (cf. chap. IV – II – B). En outre, la question du suivi des opérations qui n'auront pas été livrées à la fin de l'année 2025 devra être prise en compte dans la définition des modalités de l'adossement, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026, de la Solideo à Grand Paris Aménagement (GPA) avant sa dissolution au plus tard au 31 décembre 2028. La Solideo considère que les moyens nécessaires à ce suivi ont été définis dans le cadre de la convention de mutualisation conclue entre les deux structures.

---

<sup>100</sup> Cour des comptes, *L'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, Op. Cit. rapport au Parlement, janvier 2023.

<sup>101</sup> Il s'agit de travaux réalisés au sein de la zone d'aménagement concerté (ZAC) du cluster des médias (lots B et C de l'Aire des Vents, réalisation d'un boulodrome au sein du parc des sports du Bourget), de la ZAC du village olympique et paralympique (lot F, réalisation du groupe scolaire pour la commune de Saint-Denis ; espaces publics du parc Ampère), et de l'échangeur Pleyel (fermeture de la bretelle menant vers l'autoroute A1).

## 2 - Une supervision globalement efficace, un pouvoir de substitution à mieux préparer

L'accompagnement de la préparation des Jeux a conduit la Cour à relever l'existence d'un certain nombre de risques pesant sur la mise en œuvre des missions de la Solideo. Ces risques concernaient notamment les modifications de programmes susceptibles d'être demandées par le Cojop, en relais des fédérations internationales et du CIO. La Cour a ainsi recommandé, à l'approche des Jeux, de renforcer la coordination entre le Cojop et la Solideo, sous l'autorité du Dijop, afin de sécuriser les délais et de maîtriser les coûts des sites<sup>102</sup>.

Nonobstant l'existence de ces risques et les ambitions multiples qui lui ont été assignées, la Solideo a rempli ses missions avec succès en parvenant à livrer les ouvrages olympiques dans les délais et en maîtrisant globalement son budget. Ces résultats, obtenus sans recourir au mécanisme de substitution, ont découlé d'une organisation solide et efficace de la fonction de supervision avant les Jeux, alors même que le périmètre de cette fonction a évolué à plusieurs reprises au cours de la préparation de l'évènement. Les modalités de la supervision ont été renforcées pour faire face aux risques identifiés pour plusieurs ouvrages à la suite d'audits spécifiques conduits à compter de 2021, ainsi qu'en 2022 (pour les ouvrages non substituables) et 2023 (pour les sites d'entraînement) dans le cadre d'audits globaux conduits sous l'égide du comité d'audit de l'établissement public. Ce suivi des projets par les risques a permis d'identifier les aléas sur chaque ouvrage et les solutions à apporter ainsi que de limiter le nombre de modifications de programme.

En dépit de son caractère novateur, les pouvoirs publics, et plus particulièrement les tutelles de la Solideo, n'ont pas engagé de démarche de bilan concernant l'exercice par l'établissement public de sa fonction de supervision. La Solideo met en avant deux facteurs de complexité que sont l'obtention d'une information de qualité relative aux plannings des opérations, et l'enjeu d'adaptation aux expériences et organisations hétérogènes des maîtres d'ouvrages. Dans ce contexte, la définition d'un cadre homogène à l'ensemble des parties prenantes, tout autant que la modulation de la supervision en fonction des risques identifiés, ont été déterminantes pour l'atteinte des objectifs fixés à l'établissement public.

Les maîtres d'ouvrage semblent partager une appréciation positive de la supervision : le dispositif mis en œuvre a permis selon eux d'assurer l'atteinte dans les délais des objectifs fixés aux programmes, tout autant que de renforcer leur exercice de la maîtrise d'ouvrage. L'exercice de la supervision a toutefois entraîné une gouvernance complexe qui s'est ajoutée aux dispositions propres aux maîtres d'ouvrage (instances de coordination internes, instances délibérantes, etc.). Des difficultés de coordination, induites par la multiplication des interlocuteurs, ont par ailleurs été relevées à certaines étapes, à l'image de la réalisation des états des lieux préalables à la mise à disposition des ouvrages au Cojop.

Enfin, l'expérience des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 ne permet pas, malgré ces premières appréciations, d'évaluer dans son intégralité la portée de la mission de supervision. Il n'est notamment pas possible d'apprécier la faisabilité du pouvoir de substitution, qui n'a pas été mis en œuvre par la Solideo, à une phase avancée du déroulement

---

<sup>102</sup> Cour des comptes, *L'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, janvier 2023.

des opérations. Or, ce pouvoir présente de réelles limites compte tenu des difficultés induites par la reprise de la maîtrise d'ouvrage par l'établissement de supervision, principalement au regard des ressources humaines à mobiliser et du transfert des droits et obligations, sous très forte contrainte calendaire.

Ces limites doivent être anticipées par les pouvoirs publics dans le contexte de la reconduction d'une fonction de supervision pour la réalisation des ouvrages nécessaires à la tenue des Jeux d'hiver Alpes françaises 2030. Cette reconduction devra s'accompagner d'une meilleure évaluation des conséquences du pouvoir de substitution, notamment en ce qui concerne les opérations les plus à risques pour la livraison de l'évènement. Cette évaluation devra également permettre d'approfondir les conditions d'exercice de la fonction de supervision.

Dans le même ordre d'idée, les Jeux de Paris ont donné lieu à des adaptations procédurales concernant le droit applicable aux projets de construction et d'aménagement (permis à double état, simplification de la procédure de participation du public aux décisions ayant une incidence sur l'environnement, adaptation des règles en matière d'urbanisme et d'aménagement) afin de sécuriser les délais de livraison des ouvrages. Il conviendrait qu'un bilan d'ensemble puisse être conduit par les pouvoirs publics en vue de tirer les conséquences de ces adaptations dans la perspective des Jeux d'hiver de 2030.

## **B - Un impact urbain à examiner sur le long terme, des premiers enseignements concernant l'utilisation des équipements**

### **1 - Une évaluation de l'impact urbain des Jeux à conduire sur le long terme**

La candidature parisienne à l'organisation des Jeux a reposé sur des objectifs environnementaux, de durabilité et d'héritage ambitieux qui ont été structurants pour l'inscription de l'évènement dans son environnement urbain. L'intégralité des projets nécessaires à la livraison des Jeux devait être conçue pour répondre aux besoins des habitants, et s'inscrire dans les stratégies urbaines existantes. Un objectif de sobriété était recherché par la compacité des sites, la réutilisation des infrastructures existantes pour 70 % des sites, ainsi que l'observation des plus hauts standards environnementaux pour l'ensemble des opérations de construction et de rénovation. La réalisation du village olympique et paralympique, avec la création d'un nouveau quartier mixte de logements et de bureaux, devait préfigurer la ville durable de demain, favoriser la réduction des inégalités entre Paris et sa banlieue, et concourir à la mise en œuvre des objectifs du Grand Paris en matière d'aménagement urbain.

La Solideo considère que les ouvrages olympiques ont, à des degrés divers et sous sa supervision, répondu à l'ambition d'excellence environnementale recherchée, tout autant qu'à celle de préfiguration de la ville du XXI<sup>ème</sup> siècle. Dans son bilan des Jeux, la Dijop considère comme totalement mises en œuvre les quatre mesures relatives à l'exemplarité environnementale du village olympique en matière de « bilan carbone, de confort urbain sous le climat de 2050 et de biodiversité urbaine » figurant dans le plan « Héritage » de l'État.

Toutefois, ces bilans devront être approfondis à l'aune d'une évaluation plus large des objectifs de la candidature en matière d'aménagement urbain. Ces objectifs ne peuvent être

résumés aux seules exigences environnementales mises en œuvre dans le cadre de la construction des ouvrages olympiques, ainsi qu'à l'impact des innovations suscitées pour les atteindre sur l'écosystème de la construction.

L'évaluation de l'impact urbain des Jeux doit également s'inscrire dans le temps long, qu'il s'agisse des effets induits par la construction des équipements livrés en amont de l'évènement, et de ceux qui découleront des aménagements et des ouvrages en cours de reconversion et de réalisation au titre de l'héritage (cf. chap. IV – II – B *infra*). L'arrivée des premiers habitants du village olympique est prévue pour la fin de l'année 2025. La démarche de commercialisation des logements, en cours pour les lots immobiliers des villages olympique et des médias, se déroule à un rythme hétérogène selon les sites. D'après les données communiquées par la Solideo, le taux de logements restant à vendre s'échelonne ainsi entre 5,5 % et 26 % du parc selon les lots au niveau de la zone d'aménagement concerté (ZAC) du Cluster des médias. S'agissant de la ZAC de l'Écoquartier fluvial, aménagée sous la maîtrise d'ouvrage de la société d'économie mixte (SEM) Plaine commune développement, la commercialisation des logements apparaît très partielle et incertaine, puisqu'en février 2025, 59 logements ont été réservés et seulement 10 ventes actées sur 241 logements ouverts à la vente. En outre, certaines zones contiguës aux ouvrages olympiques feront l'objet d'aménagements postérieurs aux Jeux, à l'image de la ZAC de la Plaine Saulnier au sein de laquelle a été installé le centre aquatique olympique, qui doit accueillir d'ici 2032 un projet urbain mixte de logements, de bureaux, d'activités tertiaires, ainsi qu'un parc urbain.

Une démarche évaluative de l'impact des Jeux sur l'urbanisme francilien a été confiée à l'Institut Paris Région dans le cadre du programme d'évaluation des impacts des Jeux initié par l'État, qui a donné lieu à la publication d'une première note méthodologique en juin 2024<sup>103</sup>. L'évaluation s'achèvera à l'horizon 2034 à l'issue de trois phases, dont la première, conduite en 2024 et 2025, donnera lieu à un premier rapport en mars 2026.

## **2 - Des premiers enseignements concernant la livraison des équipements olympiques en phase d'héritage**

La loi du 28 février 2017 a confié à la Solideo la mission de « *veiller à la destination* » des ouvrages et des opérations d'aménagement nécessaires à la livraison des Jeux à l'issue de l'évènement. Cette mission s'est traduite dans les conventions d'objectifs conclues avec le Cojop et les maîtres d'ouvrage, qui ont défini les caractéristiques propres à la configuration d'héritage des équipements.

24 des 70 ouvrages inscrits au sein de la maquette de l'établissement public font l'objet de travaux sous supervision après les Jeux et 10 de ces ouvrages ont pour l'heure été livrés<sup>104</sup>. La Solideo considère que le planning de la phase d'héritage sera respecté, même si plusieurs

---

<sup>103</sup> Institut Paris Région, *L'impact urbain des jeux de paris 2024 : comment mener la démarche évaluative après l'évènement*, note rapide, juin 2024.

<sup>104</sup> Il s'agit de la marina du Roucas-Blanc, du centre aquatique olympique et du franchissement de l'autoroute A1, du complexe Prisme, du terrain des Essences, des voies olympiques et paralympiques (direction des routes d'Île-de-France - DIRIF, Ville de Paris), de la colline d'Élancourt, de la base mutualisée de la préfecture de police, et des opérations immobilières du village des médias (secteurs Plateau et Aire des vents).

opérations ne seront achevées<sup>105</sup> qu'à moyen terme à la suite de son adossement, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2026, à l'établissement public d'aménagement Grand Paris Aménagement (GPA). En outre, s'il est prévu que les travaux de reconversion du village olympique et paralympique (logements occupés par les athlètes, espaces publics utilisés par le Cojop) en quartier mixte de logements et de locaux d'activités tertiaires s'achèvent entre le quatrième trimestre 2025 et le premier trimestre 2026, le calendrier de ces travaux n'a pas été établi pour trois lots situés au niveau des ZAC du village olympique et paralympique et de l'Écoquartier fluvial.

Comme l'a souligné la Cour dans sa note d'étape publiée en juin 2025<sup>106</sup>, il n'est pas possible de distinguer, à l'exception de certains financements affectés à des travaux réalisés dans le prolongement d'opération réalisées pour les Jeux, le montant des besoins liés à l'évènement de ceux relevant de l'héritage. Cette absence de comptabilisation distincte procède de la logique de la candidature. Des moyens financiers ont toutefois été dégagés au titre de l'héritage des Jeux pour accroître, dans une logique d'accélération, la surface de bassins de natation en Seine-Saint-Denis. Ce territoire fait face à une carence en équipement aquatiques : selon ce département, il compte une quarantaine d'équipements correspondant à moins de 60 mètres carrés de bassins pour 10 000 habitants, alors que la moyenne régionale s'élève à 160 mètres carrés et la moyenne nationale à 260 mètres carrés.

Une ligne budgétaire a été créée au sein de la maquette financière de la Solideo, dont la mise en œuvre a fait l'objet d'une convention d'objectifs conclue avec le Cojop et le département de Seine-Saint-Denis. 15 M€, cofinancés par l'État et la région Île-de-France, ont été prévus pour financer la mise en œuvre du deuxième « plan piscines » décliné par le département entre 2022 et 2028. La convention d'objectifs identifiait sept équipements bénéficiaires de ces financements :

- trois équipements à livrer en 2024 (piscines de Neuilly-Plaisance, d'Aubervilliers et de Montreuil, retenues comme site d'entraînement pour ces deux dernières) ;
- trois ouvrages bénéficiaires, à la suite de leur désignation en septembre 2021 dans le cadre d'un appel à projets, du réemploi d'un des deux bassins d'échauffement et de compétition utilisé sur le site de La Défense Arena durant les Jeux (piscines de Bagnolet, de Sevran et de Pierrefitte) ;
- la piscine de Montfermeil, ajoutée à la demande de la région Île-de-France.

Si les piscines de Montreuil et d'Aubervilliers, par ailleurs sites d'entraînement pendant les Jeux, ont été livrées avant l'évènement et ont réouvert leurs portes au public, l'ouverture de la piscine de Neuilly-Plaisance, dont la réalisation n'est pas supervisée par la Solideo, a été décalée au deuxième trimestre 2026. À la suite du décalage du projet situé à Pierrefitte, seuls deux des trois projets de réemploi des bassins olympiques vont être réalisés au sein des piscines de Sevran et de Bagnolet, dont l'ouverture est projetée dans le courant du premier semestre 2026. La convention d'objectifs, modifiée par avenant en mars 2025, mentionne désormais cinq équipements bénéficiaires de financements. L'installation du bassin de compétition au sein de la piscine Sevran est financée par la Métropole du Grand Paris (MGP) pour un montant de 2 M€

---

<sup>105</sup> Il s'agit notamment du groupe scolaire de Saint-Denis, de la crèche de Saint-Ouen-sur-Seine, et des espaces publics au sein de la ZAC du village olympique et paralympique, ainsi que de certaines opérations immobilières au sein de la ZAC de l'Écoquartier fluvial.

<sup>106</sup> Cour des comptes, *Les dépenses publiques liées aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 : premier recensement*, Op. cit. Note d'étape, rapport public thématique, juin 2025.

(sur un coût total de projet proche de 30 M€), tandis que l'établissement public territorial (EPT) Est Ensemble a pris en charge, en qualité de gestionnaire de l'équipement, celle d'une moitié du bassin d'échauffement au sein de la piscine de Bagnolet pour 475 000 € (sur un coût total du projet de reconstruction de la piscine de 20,1 M€).

L'appréciation du degré d'appropriation des équipements construits pour les Jeux par la population est rendue complexe par l'absence de retour étayé des collectivités territoriales chargées de leur gestion. Il est toutefois possible de relever, à l'échelle d'un échantillon d'équipements<sup>107</sup>, que l'ouverture de ces derniers entend répondre aux objectifs de politique publiques fixés par ces collectivités territoriales, qui souhaitent s'en saisir pour accroître l'offre au bénéfice de la population. Les Jeux ont constitué pour celles-ci une occasion d'accélérer le développement de la pratique sportive au bénéfice de multiples catégories d'usagers, dont l'accès aux installations créées dans le cadre des Jeux devra être suivi dans la durée.

L'exploitation des équipements en phase d'héritage constitue enfin un poids financier non négligeable pour leurs propriétaires. Un recours à des délégations de service public (DSP) concerne plusieurs équipements dont la gestion présente, au moins de manière théorique, un niveau de risque élevé. Les montages contractuels retenus ne se traduisent toutefois pas systématiquement par un transfert équilibré du risque à l'exploitant, à l'image du centre aquatique Annette Kellermann situé à La Courneuve (cf. encadré *infra*) et du complexe Prisme situé à Bobigny.

#### **Le centre aquatique Annette Kellermann : un risque d'exploitation transféré limité à la fréquentation, une gouvernance complexe pour la gestion du site**

Le centre aquatique Annette Kellermann a été réalisé sous la maîtrise d'ouvrage du département de Seine-Saint-Denis et sous la supervision de la Solideo. L'ouvrage a été livré au mois de janvier 2024 pour accueillir les entraînements des équipes de water-polo. Il a été réalisé dans le cadre d'un marché global de performance comprenant une phase d'exploitation de 10 ans, confiée à une société cotraitante du groupement retenu par le maître d'ouvrage, en vue d'assurer la maintenance des installations techniques. L'animation et l'exploitation commerciale du centre aquatique ont été confiées à une autre société dans le cadre d'un contrat de DSP de cinq ans. Dans le cadre de ce contrat, le département a choisi de continuer à prendre à sa charge les frais relatifs à la fourniture d'énergie et des fluides nécessaires à l'exploitation de l'équipement<sup>108</sup>. Ces coûts représentent une part importante des coûts d'exploitation d'une piscine. Ainsi, le délégataire ne supporte pas les risques liés à l'évolution des tarifs de l'eau et de l'énergie, mais seulement celui se rapportant à l'évolution de la fréquentation. Enfin, l'intervention des deux sociétés chargées de la maintenance et de l'exploitation commerciale, auxquelles s'ajoute le département en qualité d'autorité déléguée (fixation des tarifs, des horaires d'ouverture, des créneaux aux associations et aux établissements scolaires), génère de la complexité dans la gouvernance, qui s'est traduite par des tensions résultant des intérêts divergents des parties prenantes dans la gestion du site.

<sup>107</sup> La colline d'Élancourt, le complexe Henri Barbusse à Clichy-sous-Bois, le parc des sports au Bourget, le complexe sportif Auguste Delaune à Saint-Denis, la piscine de Colombes, la piscine Maurice Thorez à Montreuil.

<sup>108</sup> Un schéma de même nature a été mis en œuvre par le département de Seine-Saint-Denis pour la gestion du complexe Prisme. Le contrôle opéré par la chambre régionale des comptes d'Île-de-France sur cette opération a mis en évidence un total annuel de 0,8 M€ de charges fixes financé par le département s'ajoutant à la rémunération fixe versée au délégataire (1,5 M€). Fixée par le contrat, elle est majoritaire dans les recettes qui lui sont versées (64 %).

En outre, la délégation de l'exploitation à un tiers ne libère pas les collectivités territoriales propriétaires de toute contrainte financière, puisque celles-ci doivent *a minima* compenser les obligations de service public imposées au délégataire. Le contrat conclu entre la MGP et l'exploitant du centre aquatique olympique (CAO) prévoit ainsi le versement d'une compensation des obligations de service public de 29 M€ HT sur la durée du contrat, dont le coût pour la collectivité est réduit par le versement de redevances par le concessionnaire (1,4 M€ HT). Il en résulte un coût net moyen de 1,8 M€ HT par an sur la durée du contrat pour la MGP. S'agissant du centre aquatique Annette Kellermann, le compte d'exploitation prévisionnel annexé au contrat de DSP prévoit un versement annuel moyen de 1,1 M€ HT du département au délégataire sur les 52 mois de la phase d'exploitation, auxquels s'ajoutent les charges supportées par le département dans le cadre du marché global de performance pour l'exploitation du site (0,86 M€ par an sur 10 ans). Le coût annuel de fonctionnement du complexe Prisme est évalué à 3,3 M€ en tenant compte de la rémunération versée au délégataire, des frais de maintenance induits par le marché global de performance passé pour sa construction, et du paiement des fluides par le département. Ce coût est réduit à 3 M€ en tenant compte de la part des recettes lui revenant (0,3 M€).

Pour les équipements exploités sans délégation de la maîtrise d'ouvrage, le risque d'un alourdissement de la charge financière pour les propriétaires résulte de l'augmentation de leur patrimoine, sans possibilité de transférer le risque d'exploitation à un tiers. Ce risque est d'autant plus prégnant dans le cas où les mécanismes définis pour accroître, grâce à l'intervention d'un prestataire, les performances d'exploitation sont insuffisantes, voire inopérants pour protéger les intérêts financiers du maître d'ouvrage. L'exploitation de la piscine Camille Muffat à Aubervilliers, dans le cadre d'un marché global de performance, alourdira ainsi le budget de la commune de 2,3 M€ par an<sup>109</sup>.

### **3 - L'ouverture de premiers sites de baignade pérennes dans la Seine et dans la Marne, des travaux à poursuivre pour élargir la démarche engagée**

Dans le cadre du programme d'évaluation initié par l'État, une étude sur l'impact des Jeux sur la baignabilité de la Seine a été engagée par le ministère chargé de la transition écologique. Confiée à un consortium de recherche mené par l'université de Rouen, elle a pour objectif de mesurer l'effet d'accélération imputable aux moyens déployés pour les Jeux sur la qualité de l'eau du fleuve (pour la baignade, mais aussi plus largement au regard des obligations de la directive cadre sur l'eau) et analysera plus largement leur héritage sur le terrain de la baignabilité (usages, réponse aux enjeux du changement climatique, notamment). Le calendrier d'élaboration du présent rapport n'a pas permis de tenir compte de ces travaux, qui donneront lieu à un rapport intermédiaire à l'automne 2025 et à un rapport final en septembre 2026.

---

<sup>109</sup> La rémunération du titulaire du marché présente un caractère forfaitaire et n'est pas liée à des objectifs de performance, en contradiction avec l'article R. 2171-2 du code de la commande publique. Par ailleurs, les pénalités applicables au titulaire en cas de dépassement des consommations d'eau potable ne sont adossées à aucun seuil de déclenchement, ce qui les rend inapplicables.

Dans la continuité du lancement, en décembre 2016, d'un appel à manifestation d'intérêt en vue de désigner des sites de baignade au titre de l'héritage, 32 sites de baignade pérennes répartis sur 26 communes ont été proposés selon diverses modalités (ouverture à la baignade estivale, à la baignade événementielle).

En application de la directive 2006/7/CE sur la qualité des eaux de baignade et du code de la santé publique, l'ouverture d'un site de baignade en milieu naturel doit être précédée de l'établissement d'un profil de baignade par la personne responsable de l'eau de baignade. Ce profil doit identifier les sources de pollution susceptibles d'affecter la qualité de l'eau, et de les hiérarchiser en vue de l'élaboration d'un programme de surveillance et de l'identification de mesures de gestion des pollutions. Il doit également simuler le classement de l'eau de baignade qui sera établi à la fin de la saison balnéaire par l'agence régionale de santé (ARS). Les eaux classées « excellentes », « bonnes » et « suffisantes » sont considérées comme conformes. La qualité « insuffisante » des eaux entraîne la fermeture du site de baignade, *a minima* pour la saison balnéaire suivante, après cinq années consécutives dans cette situation. Le classement des eaux de baignade s'effectue compte tenu des concentrations observées, sur quatre années consécutives, en *Escherichia coli* (E. coli) et entérocoques intestinaux.

L'ouverture, entre le 5 juillet et le 31 août, de trois sites de baignade à Paris a été officialisée lors du comité de pilotage du plan baignade, organisé en mai 2025<sup>110</sup>. Quatre sites complémentaires ont ouvert dans le département du Val-de-Marne. L'ouverture des sites de baignade pérenne fait l'objet d'un accompagnement financier par la MGP, qui a alloué une enveloppe de 10 M€ au financement des investissements des porteurs de projets, dont 4,9 M€ pour cinq premiers sites.

Il existe des incertitudes concernant le classement des premiers sites de baignade en héritage. S'agissant des sites de baignade parisiens, l'analyse des données transmises par la Ville de Paris pour les années 2023 et 2024 montre un dépassement du seuil de concentration en *Escherichia coli* prévu par la directive européenne de 2006, qui fait obstacle à un classement à un niveau suffisant des eaux de baignade. Les risques de pollution bactériologique identifiés par temps de pluie, qui ne font pas obstacle à l'ouverture des sites de baignade, ont conduit la Ville de Paris à définir des mesures de gestion renforcée pour assurer la sécurité des baigneurs à l'été 2025.

---

<sup>110</sup> Il s'agit du site du bras Marie, situé au pied de l'Île-Saint-Louis, du site de Grenelle dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement, et du site de Bercy, localisé face à la bibliothèque François-Mitterrand.

### **Les trois premiers sites de baignade parisiens : une ouverture sous autosurveillance renforcée, un coût par usager projeté supérieur à celui des piscines**

Des risques de pollution ont été identifiés dans les profils de baignade produits par la Ville de Paris pour les trois premiers sites d'héritage. Bien que le modèle de diffusion des polluants élaboré par la ville, qui tient compte des effets du plan baignade, anticipe des concentrations en bactéries fécales significativement inférieures aux seuils de la directive baignade sur les sites par temps sec, des dépassements temporaires de 15 heures à 32 heures de ces seuils sont prévus dans le cas d'épisodes de pluie même modérée. La Ville de Paris a prévu la mise en œuvre d'un dispositif d'autosurveillance pour assurer la sécurité des baigneurs, comprenant des mesures renforcées (analyses quotidiennes) complétant celles prévues par la réglementation (contrôles visuels, fermeture en cas de dépassement des seuils de la directive baignade). Elle préconise en outre la fermeture anticipée des sites au-delà de certains niveaux de pluviométrie et de débit de la Seine, ce qui aurait conduit, selon les données météorologiques figurant dans les bulletins sur la qualité de l'eau de la collectivité, à la fermeture des sites pendant 29 jours en juillet et août 2024.

Les coûts d'investissement liés à l'ouverture des sites d'héritage sont évalués à 13,4 M€ hors cofinancements (12,7 M€ en tenant compte des subventions perçues par la Ville de Paris). Ils concernent les travaux réalisés principalement pour la création des espaces de baignade au moyen d'installations démontables à la fin de chaque saison. L'exploitation des plages (surveillance, gestion des flux, etc.) a donné lieu à la passation de marchés publics, ainsi qu'au versement de redevances à Voies navigables de France (VNF) et Haropa-Port (établissement public chargé de la gestion des ports fluvio-maritimes de la Seine), dont le coût annuel est évalué à 4,3 M€ pour la Ville de Paris. En tenant compte de la capacité maximale d'accueil des plages et d'une ouverture sur les mois de juillet et d'août, le coût prévisionnel s'établit à 27,9 € par usager des sites. Ce coût unitaire est nettement supérieur à celui établi en 2023 pour les piscines par l'Observatoire des finances et de la gestion publique locale, qui s'élevait en moyenne à 10 €<sup>111</sup>.

Les campagnes de mesures réalisées dans la Marne depuis 2015 par le Syndicat Mixte Marne Vive ont montré une forte variabilité de la qualité de l'eau en fonction de la pluviométrie, du débit du cours d'eau, avec une prépondérance de la bactérie *E. Coli* comme facteur déclassant. Une démarche d'identification des sources de pollution a conduit à la localisation des zones de rejets en vue d'engager des actions pour les supprimer. Les résultats de cette démarche doivent être utilisés pour l'élaboration, ou l'actualisation, des profils de baignade des sites projetés dans la Marne.

Le caractère exceptionnel des conditions hydrométéorologiques observées à l'été 2024, ayant conduit à la dégradation de la qualité de l'eau, rend complexe l'estimation par extrapolation du classement des sites de baignade en héritage à l'issue de la saison estivale 2025, mais la qualité de ces eaux de baignade, à l'image de nombreux sites de baignade situés en zone urbaine, demeure sensible à la pluviométrie. Les pouvoirs publics considèrent que l'été 2025 confirmera l'impact des actions du plan baignable sur la qualité de l'eau dans des conditions météorologiques plus habituelles, avec des concentrations faibles par temps sec permettant la baignade, une maîtrise de la pollution par temps de pluie, et une qualité de l'eau insuffisante en cas de forte pluviométrie. La préfecture de région Île-de-France (Prif) souligne par ailleurs qu'une amélioration de la qualité de l'eau de la Seine a été constatée par temps sec lors de l'été 2024 et se poursuit lors de l'été 2025.

<sup>111</sup> Observatoire des finances et de la gestion publique locale, *Les piscines et centres aquatiques, combien ça coûte ?*, janvier 2023.

Les travaux engagés avant les Jeux dans le cadre du plan baignade se poursuivent en vue de l'ouverture des sites de baignade à une plus grande échelle. Ils concernent en premier lieu l'achèvement des actions initiées avant les Jeux en matière de résorption des mauvais branchements et de mise en conformité des réseaux publics de collecte, dont les objectifs n'ont pas été atteints avant l'échéance olympique. Le périmètre de ces travaux a en outre été élargi en septembre 2024, dans le cadre d'un plan « amont », pour tenir compte de l'éloignement des sites de baignade du lieu de déroulement des épreuves olympiques, qui avait conditionné le zonage des actions du plan baignade. Une première estimation des actions à mener dans le cadre du plan « amont » a été établie à 317 M€ par la Prif<sup>112</sup>, dont 309 M€ au titre de la mise en conformité des réseaux. À la date du présent rapport, 90 M€ ont été engagés par les différents maîtres d'ouvrages, dont 42 M€ pour la mise en conformité des réseaux, 29 M€ pour le déracordement des eaux pluviales et 17 M€ pour la mise en conformité des branchements privés.

Cette estimation constitue une fourchette basse des engagements financiers qui pourraient être nécessaires à la concrétisation, sur une base suffisamment robuste, des engagements pris en matière de baignabilité, puisqu'elle ne tient pas compte des travaux en cours d'identification sur le territoire de certaines collectivités territoriales (travaux liés à un schéma directeur d'assainissement en cours d'élaboration, travaux à conduire en Seine-et-Marne et en Essonne, investissements pour assurer la collecte des eaux usées des bateaux ainsi que la désinfection des rejets des stations d'épuration à proximité des sites de baignade, à titre d'exemples). Dès lors, malgré des premières avancées illustrées par l'ouverture de sites de baignade dans le Val-de-Marne et à Paris, il est encore trop tôt pour se prononcer sur l'héritage des Jeux pour ce qui concerne la baignabilité à une grande échelle, dont la mise en œuvre reste en cours.

### **III - De nombreux enseignements sur le terrain de la sécurité, un héritage immatériel à pérenniser**

Le dispositif sécuritaire d'ampleur mis en œuvre au cours des Jeux, qui a été examiné par la Cour<sup>113</sup>, s'est accompagné de mesures s'inscrivant dans un héritage matériel et immatériel susceptible de bénéficier à l'organisation de futurs grands événements ou dans le cadre de la sécurité au quotidien. Cet héritage reste toutefois encore à faire fructifier, en particulier dans son volet immatériel.

#### **A - Des dépenses d'investissement qui constituent l'héritage matériel des Jeux**

Les dépenses d'investissement, réalisées ou accélérées à l'occasion des Jeux, pour la sécurisation de l'évènement, s'élèvent à 305,4 M€ pour l'ensemble du continuum de sécurité. Ces dépenses étaient pour la plupart déjà prévues dans les programmations budgétaires à plus long terme et s'inscrivent pour leur quasi-totalité dans l'héritage des Jeux. Le ministère de

<sup>112</sup> Ce montant n'est pas intégré dans l'évaluation des dépenses du plan « baignade » liées aux Jeux (cf. 1.2.2).

<sup>113</sup> Cour des comptes, *La sécurité des Jeux olympiques et paralympiques*, observations définitives, septembre 2025.

l'intérieur concentre la plus grande part de ces investissements (101,5 M€), suivi du ministère des armées (82,6 M€), de certaines entreprises assurant une mission de service public, telles la RATP, la SNCF et Aéroports de Paris (ADP) (59,3 M€), ainsi que d'autres administrations de l'État comme le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) et l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) (31,4 M€), et les collectivités territoriales (30,7 M€).

**Tableau n° 11 : répartition par catégorie de dépenses d'investissement (en M€)**

Types de dépenses	Montants	%
<i>Vidéoprotection et sécurisation</i>	100,5	33 %
<i>Systèmes d'information et de communication (Sic)</i>	74,2	24 %
<i>Immobilier</i>	64,9	21 %
<i>Matériels</i>	43,9	14 %
<i>Matériels nucléaires radiologiques, biologiques et chimiques (NRBC)</i>	21,9	7 %
<b>Total</b>	<b>305,4</b>	

Source : Cour des comptes

Les dépenses de vidéoprotection et de sécurisation (100,5 M€) ont été principalement portées par les entreprises chargées d'une mission de service public (50,3 M€) à l'image d'ADP qui a investi 42,4 M€ dans un système d'électrification et de détection d'intrusion périmétrique sur ses clôtures ; et les collectivités territoriales (30 M€). Le ministère de l'intérieur *via* le fonds interministériel de prévention de la délinquance (FIPD) a contribué à l'acquisition et l'installation de caméras de vidéoprotection dans les collectivités territoriales accueillant des compétitions et dans les transports en commun, ainsi qu'à l'expérimentation de la vidéosurveillance algorithmique.

Les dépenses liées aux systèmes d'information et de communication (74,2 M€) ont été consacrées à la modernisation des salles de commandement (20,8 M€) de la police nationale et de la préfecture de police ; le renforcement des systèmes de communication sécurisés du plan de vidéoprotection pour Paris (12 M€) ; et les infrastructures de communication et équipements consacrés à la lutte anti-drones (7,3 M€ pour l'Agence du numérique des forces de sécurité intérieure (Anfsi) et 10,8 M€ pour la préfecture de police).

Les investissements immobiliers (64,9 M€) ont concerné le ministère des armées (maintenance et remise à niveau d'infrastructures d'hébergement destinées à l'accueil des forces, et installation d'équipements spécifiques aux missions pendant les Jeux), et le ministère de l'intérieur (rénovation de locaux pour loger les renforts et aménagement de salles de crise).

Les dépenses en matériel (43,9 M€) ont relevé principalement du ministère des armées (34,8 M€). Les armées ont acquis des équipements de campagne, des moyens de lutte anti-drones et un système de supervision. Les gestionnaires de transport ont réalisé des investissements en matière de sûreté : la SNCF a installé dans les gares des moyens anti-véhicule bélier et ADP a modernisé ses équipements d'inspection et de filtration des passagers et des bagages.

Enfin, le SGDSN et le ministère des armées ont respectivement investi 20 M€ et 1,9 M€ dans des équipements « nucléaire, radiologique, biologique et chimique » (NRBC).

## B - Un héritage immatériel à pérenniser

Les Jeux ont permis de tirer de nombreux enseignements (mobilisation des ressources humaines, logistique, moyens spéciaux, etc.) et de bénéficier d'un héritage immatériel sur plusieurs volets : organisationnel, doctrinal, technologique et dans le domaine de la sécurité privée. Deux héritages organisationnels ont été mis en évidence dans le cadre de l'organisation des Jeux.

D'une part, l'organisation de l'olympiade a démontré la nécessité de créer un centre national de synthèse, de veille et de commandement en matière de sécurité au sein du ministère de l'intérieur, se démarquant de la cellule interministérielle de crise (CIC) consacrée à la gestion des crises. La loi d'orientation et de programmation du ministère de l'intérieur (Lopmi), votée fin 2022, a prévu la création de ce centre interministériel, alors que d'autres ministères régaliens disposent déjà de ce type d'outil, notamment le ministère des affaires étrangères. Créé en 2022, le centre national de commandement stratégique (CNCS) est équipé d'un plateau aménagé place Beauvau pour un coût de 3 M€. La mise en œuvre de cette nouvelle structure a permis de combler une part du spectre non couvert par le dispositif alors en place : la synthèse de l'information ministérielle et interministérielle, la diffusion du renseignement, et la planification ministérielle de milieu de spectre (entre les gestions de bas du spectre des directions générales composant le ministère et la gestion des crises du haut du spectre par la CIC). Depuis la fin des Jeux, cette structure est inutilisée à cause de divergences internes au ministère de l'intérieur. Ce dispositif a démontré son utilité au cours des Jeux, et son activation pérenne apparaîtrait judicieuse.

D'autre part les Jeux ont engendré une forte hausse des enquêtes administratives de sécurité. Le service national d'enquêtes administratives de sécurité (SNEAS) est le service d'enquête de droit commun assurant les enquêtes administratives qui ne sont pas confiées spécifiquement à un autre service. Le SNEAS a pu démontrer sa capacité à monter en puissance à l'occasion des Jeux et remplir avec succès cette mission, en s'appuyant sur un système d'information performant. La capacité opérationnelle du SNEAS permettrait d'optimiser cette activité sensible si le monopole des enquêtes administratives de sécurité lui était confié.

D'un point de vue doctrinal, les Jeux ont contribué à la résurgence du concept et de l'emploi des compagnies de marche (CDM). Ces unités de circonstances sont composées de personnels issus de la gendarmerie départementale d'active et de réserve et de la sécurité publique de la police nationale. Inspirées des unités de forces mobiles (escadron de gendarmerie mobile et compagnie républicaine de sécurité), elles disposent d'une chaîne de commandement, de matériels et de véhicules lui garantissant son autonomie d'action. La gendarmerie a créé 150 CDM, et la police nationale 250 unités incluant des effectifs de la préfecture de police. Déployées dans le cadre des missions de sécurisation des transports en commun, de protection des sites olympiques et des centres de non-compétition, les CDM ont démontré leur efficacité et leur souplesse d'emploi. Le format a été réutilisé après les Jeux à l'occasion de la réouverture de Notre-Dame de Paris et du passage du cyclone Chido à Mayotte. Pour autant leur emploi doit rester limité, au risque de désorganiser les unités territoriales dont sont issus les effectifs.

L'héritage est également technologique. Des outils performants ont été développés et mis en œuvre à l'occasion des Jeux, comme une plateforme d'hypervision et une application appuyant les unités dans l'exercice de leurs missions. La plateforme technologique utilisée par

le CNCS permettait de centraliser, analyser et partager en temps réel des informations issues de multiples sources (forces de sécurité, services publics, autres partenaires, sources ouvertes, etc.), facilitant ainsi la prise de décision. Cet outil a démontré une réelle plus-value mais a été mis en sommeil à la fin des Jeux. L'application « consignes de la direction de l'ordre public et de la circulation (DOPC) / JOP 2024 » donnait accès aux cartographies des sites olympiques et aux consignes générales et spécifiques de chaque site. Accessible sur les smartphones nouvel équipement opérationnel (NEO) des policiers et des gendarmes, elle a allégé l'engorgement de la chaîne de commandement. La préfecture de police a indiqué que cette application sera maintenue en 2025.

Enfin, un certificat de qualification professionnelle « Participation à la sécurité de grands événements » a été créé pour rendre le dispositif de formation aux métiers de la sécurité plus attractif et attirer un public plus large, notamment les étudiants, les retraités et les actifs en recherche d'un complément de revenu. Le certificat validant cette formation était valable jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2025. Un rapport, remis au ministère de l'intérieur, préconise la prolongation de ce dispositif. Les besoins récurrents en sécurité privée pour les futurs grands événements notamment dans la perspective des Jeux d'hiver 2030 militent pour la pérennisation de cette mesure.

## **IV - Une réalisation accélérée des infrastructures de transport, un héritage méthodologique à mobiliser dans la politique de mobilité quotidienne**

Les Jeux ont donné lieu à la réalisation d'un nombre limité d'infrastructures, dans une logique d'accélération des projets utiles à la mobilité quotidienne. Ces engagements, affichés dès la candidature, ont guidé les interventions des acteurs et se sont concrétisés par des réalisations ciblées et structurantes. L'évènement a également favorisé une nouvelle culture du pilotage et de la concertation pour la mise en œuvre des projets.

### **A - Un héritage en matière d'infrastructures : des réalisations ciblées et structurantes**

#### **1 - Des infrastructures sobres mais utiles au système de transport francilien**

La politique d'infrastructures des Jeux s'est inscrite dans une logique de sobriété, en cohérence avec les engagements de la candidature. Il ne s'agissait pas de construire des équipements surdimensionnés mais d'accélérer des projets utiles à la mobilité quotidienne. Les Jeux ont ainsi servi de catalyseur à l'achèvement de chantiers ferroviaires majeurs tels que le prolongement de la ligne 14 et du T3b, l'achèvement du projet Est – ouest liaison express (ÉOLE) entre Nanterre-la-Folie et Rosa Parks, la mise en service partielle du « franchissement urbain Pleyel » (Fup), ou encore la réalisation de la première phase de réaménagement de la gare du Nord.

Certaines infrastructures, initialement prévues spécifiquement pour les Jeux, ont été pérennisées. C'est le cas des voies olympiques et paralympiques réservées prévues par la loi olympique du 26 mars 2019 : sur les 185 kilomètres, une vingtaine a été maintenue en région

Île-de-France et réservée pour les transports en commun, taxis, voiture de transport avec chauffeur (VTC) en service, véhicules d'urgence, covoiturage ou véhicule transportant au moins deux passagers.

## **2 - La mobilité active : le vélo comme héritage matériel et immatériel**

Le vélo s'est affirmé comme un mode de déplacement pendant les Jeux. Cette orientation était présente dès la phase de candidature, qui ambitionnait des « Jeux 100 % cyclables », en s'appuyant sur une stratégie multimodale articulant transports collectifs et mobilités actives. Un programme d'aménagement a été déployé, incluant 125 kilomètres de nouvelles voies cyclables temporaires ou pérennes, réparties principalement autour des grandes gares franciliennes, des sites olympiques (notamment à Saint-Denis, La Courneuve, le Bourget et Paris intramuros) et le long des grands axes structurants. De plus, 15 000 places de stationnement vélo ont été aménagées, notamment sur les sites des épreuves, à proximité immédiate des installations sportives.

## **B - Un héritage méthodologique : vers une nouvelle culture du pilotage et de la concertation**

### **1 - Une gouvernance interministérielle renforcée, un pilotage par les projets et une responsabilisation des acteurs**

Le Comité des mobilités (Comob), placé sous l'égide des ministres chargés des transports et des Jeux olympiques et paralympiques a réuni les administrations centrales, les autorités organisatrices de mobilité (Île-de-France Mobilités – IDFM - notamment), les opérateurs (SNCF, RATP) et les collectivités territoriales. Cette comitologie dense a été déclinée en groupes de travail spécifiques (accessibilité, « *travel demand management* » - gestion de la demande de transport, information aux voyageurs). La nomination d'un coordonnateur national des mobilités au sein de la Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM) a facilité l'articulation entre pilotage politique et technique.

La gestion des transports pendant les Jeux a aussi reposé sur un pilotage par les projets, avec une définition claire des rôles entre l'État, les opérateurs et le Cojop. Les plans de transport ont été élaborés en fonction des jauges de spectateurs, de la localisation des sites et des contraintes de sécurité. Cette planification adaptative a favorisé une réactivité opérationnelle accrue.

En outre, la stratégie de « *travel demand management* », avec les campagnes de communication incitant au télétravail ou au décalage des horaires, a atténué les pics de fréquentation. Cette culture partagée de la gestion dynamique des flux pourrait être réinvestie dans la politique de mobilité quotidienne.

### **2 - Un modèle de concertation innovant pour améliorer l'accessibilité universelle post-Jeux**

En amont des Jeux, à l'initiative de la Dijop, un groupe d'experts d'usage a été constitué pour participer à la conception des parcours, des services et de la signalétique. Ce groupe de 15 personnes, animé par la Dijop et composé de personnes en situation de handicap (moteur,

visuel, auditif, cognitif), a contribué à faire émerger une approche centrée sur l'expérience usager. Il a été associé aux réunions du groupe de travail « accessibilité » et a conduit des tests d'usagers sur les cheminements, les équipements en gare, la signalétique, les services d'assistance ou encore les fonctionnalités des plateformes numériques.

Cette dynamique a laissé un héritage tangible dans plusieurs grandes entreprises de transport. Le groupe ADP a poursuivi ses travaux avec une fondation, en intégrant les retours du groupe d'experts dans la conception de ses nouveaux services d'accueil et en expérimentant la restitution du fauteuil roulant en passerelle pour permettre à la personne de se déplacer avec lui. La RATP, de son côté, a renforcé ses dispositifs de dialogue avec les usagers en situation de handicap, notamment en adaptant ses processus de formation interne, en améliorant l'information voyageur et en pérennisant une instance de concertation sur l'accessibilité de ses lignes. Ces évolutions traduisent une montée en puissance de la culture de l'usage dans le pilotage des services publics de transport, qui dépasse le seul cadre événementiel des Jeux.

## **V - Une stratégie de haute performance à poursuivre et un héritage de la pratique sportive à consolider**

La volonté de prolonger la dynamique des Jeux au bénéfice de la haute performance et de la pratique sportive repose sur des politiques d'héritage menées par les pouvoirs publics et le mouvement sportif

### **A - Un succès sportif à capitaliser et à prolonger concernant la haute performance**

En 2020, l'ANS a lancé la stratégie « Ambition Bleue » visant à rénover le modèle sportif français de la haute performance en insufflant une culture du résultat. Ce nouveau modèle s'articulait autour des objectifs suivants : mettre un terme à la dispersion des moyens, mieux cibler les publics et les disciplines prioritaires, personnaliser l'accompagnement des athlètes et des entraîneurs médaillables, assurer un accompagnement de proximité, et travailler sur les gains marginaux et l'avantage des Jeux à domicile (« *Home Advantage* »). « Ambition Bleue » nourrissait un objectif à moyen terme, briller aux Jeux de Paris 2024, et à plus long terme, installer durablement la France dans le classement des meilleures nations olympiques et paralympiques (le « top 5 » des médailles olympiques et le « top 5 » des médailles paralympiques). Les Jeux ont été un succès sportif qui répondait aux objectifs fixés en termes de classement. Les athlètes français ont obtenu 64 médailles aux Jeux olympiques se classant 5<sup>ème</sup> au tableau des médailles, et 75 médailles aux Jeux paralympiques se hissant au 8<sup>ème</sup> rang.

Une étude du programme d'évaluation des impacts des Jeux initié par l'État évalue la stratégie haute performance. Elle montre que la stratégie « Ambition Bleue » a eu un impact indéniable sur la réussite des athlètes français. Pour autant, ce constat doit être nuancé car d'autres facteurs<sup>114</sup> ont pu contribuer au succès des athlètes.

---

<sup>114</sup> Éléments contextuels liés à l'organisation des Jeux à domicile : ferveur du public, connaissance de l'environnement, présence des proches, absence de contraintes liées aux déplacements, décalages horaires, acclimatations, etc.

L'héritage en matière de haute performance se traduit pour l'ANS par l'élaboration d'une stratégie renouvelée afin de répondre à l'objectif d'inscrire la performance française dans la durée. Celle-ci repose sur des axes structurants : consolider les facteurs de réussite, en poursuivant la priorisation et le ciblage des moyens ; améliorer l'accompagnement de la jeune génération ; poursuivre le développement du secteur paralympique ; et innover, en intégrant l'intelligence artificielle. La priorisation des moyens affectés à la haute performance conditionnera également l'ambition sportive de la France.

D'autres mesures liées au sport de haut niveau s'inscrivent dans l'héritage des Jeux. D'une part, une circulaire sur les sections sportives scolaires et les dispositifs sport-études publiée en décembre 2023, définit les modalités d'aménagement de la scolarité des élèves sportifs. Un déploiement complet du dispositif est prévu pour la rentrée scolaire 2025. D'autre part, le plan « héritage » de l'État comporte six mesures déjà mises en œuvre, dont le programme prioritaire de recherche (PPR) « Sport de très haute performance » qui a bénéficié d'un financement de l'Agence nationale de la recherche (ANR) de 19,6 M€. Au-delà de l'apport aux athlètes s'étant préparés pour les Jeux, ces projets constituent des leviers pour la performance sportive, dont les effets devront être mesurés à long terme.

## **B - Un enjeu d'évaluation et d'accompagnement des dispositifs en faveur de la pratique sportive**

Les Jeux ont été regardés par les pouvoirs publics comme l'occasion de susciter une dynamique favorisant la pratique sportive de la population et accélérant les politiques publiques associées. Le Président de la République a exprimé sa volonté de faire de la France une nation sportive, en fixant un premier objectif de trois millions de pratiquants supplémentaires en 2024, et de six millions d'ici 2027. En parallèle, la promotion de l'activité physique et sportive (APS) a été choisie comme grande cause nationale en 2024.

Dans le cadre du programme d'évaluation de l'impacts des Jeux mis en place par l'État, l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep) a publié les résultats d'une enquête sur « les pratiques sportives en France en 2024 avant les Jeux de Paris » suivant laquelle 58 % des personnes âgées de 15 ans ou plus pratiquent une activité sportive régulière, en hausse de quatre points par rapport à 2018. L'Injep a également publié des estimations provisoires réalisées en 2024 affichant une hausse du nombre de licences annuelles de 5 % par rapport à 2023. Les résultats de ces études nécessitent d'être consolidés pour déterminer les effets à long terme de la dynamique des Jeux, ainsi que des dispositifs de promotion de l'APS initiés avant les Jeux, et de leur poursuite dans le cadre de la politique d'héritage portée par le plan de l'État et la commission héritage.

### **1 - Les mesures du plan « Héritage » de l'État favorisant la pratique sportive**

L'architecture du plan « Héritage » de l'État comportait initialement quatre axes stratégiques dont le développement de la pratique sportive. En dehors des mesures liées à la haute performance, 51 mesures ont concerné la pratique sportive. Le ministère chargé des sports et des Jeux olympiques et paralympiques a piloté ou appuyé la mise en œuvre de 59 % de ces mesures. La dernière évaluation du plan « Héritage » réalisée par la Dijop en 2025 recense 34 mesures déjà mises en œuvre. Les plus emblématiques sont évoquées dans le tableau *infra*.

**Tableau n° 12 : les mesures emblématiques du plan « Héritage » de l'État favorisant la pratique sportive**

Dispositifs	Situation
<i>Le plan Aisance aquatique</i>	<p>Il a pour objectif de faire découvrir le milieu aquatique aux plus jeunes et de prévenir les noyades, en renforçant le dispositif « J'apprends à nager » étendu aux enfants dès quatre ans.</p> <p>Les attestations « Aisance aquatique » et « Savoir nager en sécurité » (« j'apprends à nager »), ont été délivrées depuis 2021 à près de 100 000 enfants de niveau maternel et à 50 000 élèves à la fin du cycle élémentaire</p>
<i>Les 30 minutes d'activités physiques quotidiennes (30'APQ)</i>	<p>Initié par le Cojop qui s'est inspiré d'une initiative finlandaise et expérimenté au sein de l'académie de Créteil en 2017, le dispositif 30'APQ a été déployé au niveau national par le ministère de l'éducation nationale et le ministère chargé des sports, puis généralisé aux 36 500 écoles élémentaires à la rentrée scolaire 2022.</p> <p>Distinct de l'éducation physique et sportive (EPS), la mesure promeut la santé et le bien-être des élèves, et lutte contre la sédentarité. Le Cojop et l'ANS ont accompagné la mesure en distribuant des kits sportifs et éducatifs aux écoles pour un coût de 8,2 M€.</p> <p>Le taux de 90% d'effectivité annoncé par l'État est contesté par un rapport du Sénat, les rapporteurs concluant que « seules 42 % des écoles primaires mettent en œuvre de manière certaine ce dispositif pour plus de la moitié de leurs élèves ». Les sénateurs recommandent de renforcer l'accompagnement des enseignants dans la mise en œuvre de cette mesure. Le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche a favorisé l'appropriation de ce dispositif par les enseignants en structurant un réseau de référents départementaux et en leur mettant à disposition des ressources élaborées avec des experts académiques et certaines fédérations.</p>
<i>Les Maisons Sport Santé (MSS)</i>	<p>530 structures accueillent 250 000 personnes par an dont 70 000 bénéficient d'un bilan de condition physique</p>
<i>Handiguide</i>	<p>Cet outil informatique répertorie plus de 5 000 structures sportives para-accueillantes dont la plupart a suivi le programme « clubs inclusifs », visant à former les éducateurs et les dirigeants à l'accueil des publics en situation de handicap.</p>

Source : Cour des comptes, d'après les données du ministère chargé des sports

La mise en œuvre des mesures du plan « Héritage » de l'État est assurée par les différents ministères pilotes. La Dijop était chargée du suivi et de l'évaluation des mesures régulières jusqu'en 2022, ces évaluations ont été moins fréquentes compte tenu de la priorité donnée aux sujets liés à la livraison des Jeux : une seule réunion a été organisée dans le temps de préparation de l'olympiade en janvier 2023, et deux après les jeux en octobre 2024 et janvier 2025.

Certains dispositifs font l'objet d'évaluations spécifiques post-Jeux. Le programme d'évaluation des impacts des Jeux mis en place par l'État comporte une étude sur le niveau de « Savoir nager » en Seine-Saint-Denis afin de mesurer l'éducation du niveau aquatique des enfants résidant dans ce territoire. Il s'agira également d'évaluer les effets de l'organisation des Jeux dans ce domaine, notamment ceux des actions publiques menées comme le plan « Aisance aquatique », le dispositif « J'apprends à nager » et l'appel à projet « 1,2,3 Nagez ».

Par ailleurs, l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) réalise une mission sur le thème de « l'héritage des JOP de Paris 2024 au plan éducatif ; modalités et conditions de réussite du legs ». Cette mission a rendu compte de la place donnée à la mesure 30'APQ au sein des écoles primaires, dans l'héritage éducatif et sportif des politiques publiques portées conjointement par l'État et le Cojop. Les conclusions de ces travaux n'étaient pas connues à la date du présent rapport.

## **2 - Les dispositifs de la commission « héritage » promouvant la pratique sportive**

Les dispositifs légués par le Cojop à la commission héritage ont différentes finalités. Certains, à l'image du programme « Allez les bleus », ont vocation à animer la communauté des supporters des délégations françaises. La majorité des dispositifs promeuvent la pratique sportive et l'activité physique.

**Tableau n° 13 : les dispositifs de promotion de la pratique sportive de la commission « héritage »**

Dispositifs	Objectifs	Perspectives
<i>Terre de Jeux</i>	Promouvoir des actions de développement du sport dans les territoires	Le label n'est plus délivré depuis la fin des Jeux. L'ANS incite les 4 880 membres de la communauté à poursuivre leurs actions, mais n'a pas les moyens d'animer le réseau, laissant peser une incertitude quant à son avenir. Deux perspectives se dessinent : la labellisation « Ville active et sportive » (VAS) et la stratégie de mobilisation populaire et territoriale développée par le Cojop 2030.
<i>Impact 2024</i>	Développer des actions associant le sport à l'éducation, la santé, etc.	Un nouvel appel d'offres a été lancé en 2025, doté d'un budget de 5,1 M€. La pérennité de ce dispositif dépendra de la capacité de l'ANS à conserver les partenaires et attirer de nouveaux financeurs.
<i>Impact Savoir nager devenu 1,2,3 Nagez</i>	Soutenir l'organisation de stages d'apprentissage de l'aisance aquatique et de la natation pour 36 000 enfants et adultes, dont 15 000 en Seine-Saint-Denis.	« 1,2,3 Nagez » a intégré le plan « Aisance aquatique » et le dispositif « J'apprends à nager » géré par l'ANS
<i>Design actif</i>	Favoriser l'APS dans l'espace public	« Design actif » a intégré le dispositif « Plan 5 000 terrains de sport – génération 2024 » <sup>115</sup>
<i>La semaine olympique et paralympique (SOP)</i>	Sensibiliser les élèves et les étudiants à la pratique sportive	L'édition 2025 a rassemblé 710 046 participants (2 millions en 2024), 2 430 structures participantes (12 600 en 2024) et 1 990 projets (7 300 en 2024). La SOP a vocation à être pérennisée et la prochaine édition inclura le COJOP 2030. L'enjeu pour le CNOSF et le CPSF est de maintenir l'attractivité de ce projet auprès de la communauté éducative. Les objectifs fixés pour 2025, 1,5 million de participants et 9 000 établissements, n'ont pas été atteints.
<i>Génération 2024</i>	Le programme comporte la labellisation (10 902 établissements scolaires, agricoles, de l'enseignement supérieur, établissement ou service social ou médico-social - ESMS, etc.) et la plateforme Génération 2024.	La plateforme Génération 2024 est un centre de ressources pédagogiques traitant des thématiques du sport. Elle a été transférée au CNOSF chargé d'animer la communauté comptant 6 900 membres. Les contenus de la plateforme intégreront progressivement la stratégie de mobilisation populaire et territoriale du Cojop 2030.
<i>Journée Olympique</i>	Promouvoir la pratique sportive	Ces deux journées s'inscrivent dans un vaste programme de célébrations sur le thème du sport : Fête du sport, journée nationale du sport scolaire, journée internationale du sport universitaire, etc. Cette inflation de célébrations ne paraît pas favorable à une coordination efficace des actions.
<i>Journée Paralympique</i>	Promouvoir le parasport et sensibiliser le public au handicap dans le sport	Le CPSF est seul organisateur de l'édition 2025 de la journée paralympique. Il souhaite capitaliser sur la grande visibilité dont ont bénéficié les Jeux paralympiques, modifiant la perception du handicap et accélérant les effets sur la pratique sportive. Le nombre des clubs sportifs en mesure d'accueillir des personnes en situation de handicap ont été multipliés par quatre.

Source : Cour des comptes, d'après les données de l'ANS, le CNOSF, et le CPSF

<sup>115</sup> Ce plan prévu sur trois années (2024-2026) s'inscrit dans le prolongement du plan « 5 000 équipements sportifs de proximité » déployé par l'ANS en 2022 et 2023. Il vise à soutenir la création ou la rénovation d'équipements sportifs de proximité ou structurants. Ces deux plans ne sont pas liés aux Jeux, et ont profité de la dynamique suscitée par l'évènement pour accompagner le développement d'infrastructures sportives. La Cour a mis en évidence une programmation pluriannuelle des crédits perfectibles pour ces deux plans – Cour des comptes, *Analyse de l'exécution budgétaire 2024, mission Sport, jeunesse et vie associative*, avril 2025.

Les dispositifs légués dans le cadre de l'héritage par le Cojop ont opéré une transition dès la fin du cycle de l'olympiade parisienne et le désengagement du comité d'organisation. La volonté de maintenir l'élan de l'olympiade n'a pas résisté à l'essoufflement de l'après Jeux, comme cela a pu être observé à l'occasion des éditions précédentes. Ces dispositifs, conçus et développés dans le cadre des Jeux, rencontrent des difficultés d'attractivité et la question de leur pérennité se pose.

Ce constat doit toutefois être nuancé. La commission « Héritage » a été mise en place il y a moins d'un an et l'évaluation d'une politique d'héritage s'envisage sur une longue durée. Pour autant, la manière dont « l'après-Jeux » a été pensé détermine le sens donné à ce volet de l'héritage sportif, notamment l'évaluation des différents programmes, leur cumul, leur intérêt et le choix de les inscrire dans la durée pour promouvoir la pratique sportive. La diminution des moyens, et la difficulté à conserver et attirer des nouveaux partenaires réduisent les marges de manœuvre de la commission. Les Jeux d'hiver de 2030 apparaissent comme une opportunité pour maintenir certains dispositifs dans l'attente d'intégrer la stratégie du Cojop des Alpes françaises 2030.

---

## CONCLUSION ET RECOMMANDATION

---

*Dès la phase de candidature, le Cojop a fait de l'héritage un axe structurant de son projet afin de maximiser les retombées positives des Jeux pour la société. De son côté, l'État a élaboré son propre plan « Héritage » piloté par la Dijop. À la fin de l'année 2023, le Cojop a décidé d'organiser le transfert des programmes existants à différents acteurs publics, principalement l'ANS, le CNOSF, le CPSF et le ministère de l'éducation nationale. Des incertitudes demeurent cependant concernant le financement et la pérennité de ces programmes.*

*L'héritage se décline dans différents domaines. Le rôle de supervision assuré par la Solideo constitue une composante importante de l'héritage méthodologique des Jeux. Une évaluation exhaustive de ce dispositif, mis en œuvre avec succès par l'établissement public, impliquerait toutefois d'apprécier la faisabilité du pouvoir de substitution, qui n'a pas été mis en œuvre durant les Jeux. La préparation de l'évènement s'est aussi accompagnée de dérogations dans le domaine de l'urbanisme. Il serait utile qu'une évaluation complète en soit faite.*

*L'impact des Jeux sur l'urbanisme francilien, qui va bien au-delà des enjeux de durabilité, devra être mesuré sur le long terme. Par ailleurs, si la livraison des équipements sportifs en phase d'héritage s'inscrit dans les politiques publiques conduites au niveau local, il n'a pas été possible d'obtenir des précisions sur le niveau de fréquentation de ces nouvelles installations par le public.*

*L'ouverture de sept premiers sites de baignade dans la Seine et la Marne est intervenue à l'été 2025. Des risques pèsent toutefois sur la qualité de l'eau, obligeant la Ville de Paris à prévoir des mesures de gestion en 2025 pour assurer la sécurité des baigneurs. Parallèlement, les travaux se poursuivent pour permettre l'ouverture des sites de baignade à une plus grande échelle.*

*L'opération de sécurisation des Jeux s'est traduite par des investissements déjà prévus dans des programmes budgétaires et qui ont été accélérés. L'organisation des Jeux a également contribué à l'émergence d'un héritage immatériel sur les plans organisationnel, doctrinal et technologique.*

*En matière de transports et de mobilités, les Jeux ont servi de catalyseur pour l'achèvement de chantiers ferroviaires majeurs. Ils ont en outre été l'occasion d'améliorer l'accessibilité des transports et ont promu les « mobilités actives », au premier chef le vélo. Au titre de l'héritage immatériel, des avancées ont été réalisées concernant la stratégie de gestion de la demande de transports. À terme, cette culture partagée de la gestion dynamique des flux pourrait être mobilisée au service de la politique de mobilité quotidienne. En amont des Jeux, un groupe d'experts d'usage, composé de personnes en situation de handicap, a été constitué pour participer à la conception des parcours, des services et de la signalétique. L'inclusion de ce groupe dans les processus de décision a représenté une avancée majeure en matière de co-construction des politiques d'accessibilité.*

*S'agissant de la haute-performance, la stratégie « Ambition Bleue » lancée en 2020 par l'ANS a porté ses fruits. L'inscription dans la durée de l'objectif de maintenir la France parmi les grandes nations sportives suppose de consolider les facteurs de la réussite enregistrée en 2024. Enfin, la réussite sportive aux Jeux s'accompagnait de l'ambition de développer la pratique du sport et de faire de la France « une nation sportive ». De nombreuses mesures relevant du plan « héritage » de l'État ou des programmes transférés par le Cojop à l'ANS sont en phase de mise en œuvre, et il est encore trop tôt pour en dresser un bilan définitif.*

*La Cour formule la recommandation suivante :*

- 7. Anticiper, dès la phase de conception des programmes relatifs à l'héritage des futurs Jeux de 2030, les conditions de leur transfert post-Jeux en désignant les structures légataires et en définissant un calendrier de bascule (Dijop).*

## Liste des abréviations

Ademe .....	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ADP.....	Aéroports de Paris
AESN .....	Agence de l'eau Seine Normandie
Afa.....	Agence française anticorruption
Anfsi.....	Agence du numérique des forces de sécurité intérieure
ANR.....	Analyse nationale de la recherche
ANS.....	Agence nationale du sport
Anssi.....	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
Antai.....	Agence nationale de traitement automatisé des infractions
APHP .....	Assistance publique-Hôpitaux de Paris
APS .....	Activité physique et sportive
Apur .....	Atelier parisien de l'urbanisme
ARS.....	Agence régionale de santé
CAES .....	Centre d'accueil et d'examen des situations
CAO .....	Centre aquatique olympique
CBCM.....	Contrôleuse budgétaire et comptable ministérielle
CDE.....	<i>Competition delivery entity</i>
CDES .....	Centre de droit et d'économie du sport
CDM.....	Compagnie de marche
CDOS .....	Comité départemental olympique sportif
Cese.....	Conseil économique social et environnemental
CGA .....	Contrôle général des armées
CGefi.....	Contrôle général économique et financier
CIC.....	Cellule interministérielle de crise
CIH.....	Comité interministériel du handicap
Cijop.....	Comité interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques
CIO.....	Comité international olympique
CIP .....	Comité international paralympique
CNCS .....	Centre national de commandement stratégique
CNO .....	Comité national olympique
CNOSF.....	Comité national olympique et sportif français
CNSJ .....	Coordinateur national pour la sécurité des jeux
Cojop.....	Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques
Comob.....	Comité des mobilités
CGEDD.....	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CGI.....	Code général des impôts

Cop.....	Conseil olympique et paralympique
COPD.....	Convention d'occupation du domaine public
Copil.....	Comité de pilotage
COSTRAT.....	Comité stratégique de gestion des risques
CPSF.....	Comité paralympique et sportif français
Depafi.....	Direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier
Deru.....	Directive sur les eaux résiduaires urbaines
DCE.....	Directive cadre sur l'eau
DGAC.....	Direction générale de l'aviation civile
DGE.....	Direction générale des entreprises
DGEFP.....	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGFIP.....	Direction générale des finances publiques
DGITM.....	Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités
DGT.....	Direction générale du travail
Dijop (la).....	Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques
Dijop (le).....	Délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques
Dirif.....	Direction des routes d'Île-de-France
DLF.....	Direction de la législation fiscale
DNA.....	Dispositif national d'accueil
Drihl.....	Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement
Drietts.....	Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
Edec.....	Engagement développement de l'emploi et des compétences
EDM.....	<i>Event delivery model</i>
Ede.....	<i>Event delivery entity</i>
Épide.....	Etablissement pour l'insertion dans l'emploi
ESS.....	Économie sociale et solidaire
FIPD.....	Fonds interministériel de prévention de la délinquance
Fup.....	Franchissement urbain Pleyel
Gesi.....	Grands événements sportifs internationaux
GPA.....	Grand Paris aménagement
IDFM.....	Île-de-France Mobilités
IGA.....	Inspection générale de l'administration
Igas.....	Inspection générale des affaires sociales
IGEDD.....	Inspection générale de l'environnement et du développement durable
IGESR.....	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
INJEP.....	Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire
Insee.....	Institut national de la statistique et des études économiques
IR.....	Impôt sur le revenu
IS.....	Impôt sur les sociétés
Jop.....	Jeux olympiques et paralympiques
Mic.....	Mécanisme d'information et de contrôle
Moc.....	<i>Main operation centre</i>

MGP	Métropole du grand Paris
NAO	National audit office
OBS	<i>Olympic broadcasting services</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
Oda	<i>Olympic delivery authority</i>
Ofii	Office français de l'immigration et de l'intégration
OGPF	Observatoire des Grands Projets Franciliens
Opco	Opérateur de compétences
OPPBTP	Organisme professionnel de prévention du bâtiment et travaux publics
Paca	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PIB	Produit intérieur brut
PLF	Projet de loi de finances
Poc	<i>Paris operations centre</i>
PPR	Programme prioritaire de recherche
Prif (la)	Préfecture de la région Île-de-France
Prif (le)	Préfet de la région Île-de-France
Prisme	Pôle de référence inclusif et sportif métropolitain
PSFP	<i>Public sector funding package</i>
RAE	Réunion des administrateurs de l'État
RFFIM	Responsable de la fonction financière ministérielle
RGAA	Référentiel général d'accessibilité pour les administrations
RMNGP	Réunion des musées nationaux – Grand Palais
Sdage	Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux
Sdis	Service départemental d'incendie et de secours
SGDSN	Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale
SIAO	Service intégré de l'accueil et de l'orientation
SNEAS	Service national d'enquêtes administratives de sécurité
Solideo	Société de livraison des ouvrages olympiques
Sop	Semaine olympique et paralympique
Siaap	Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne
TDM	<i>Travel demand management</i>
Trox	<i>Transport operations center</i>
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
Unccas	Union nationale des centres communaux d'action sociale
VNF	Voies navigables de France
Vop	Village olympique et paralympique
VUA	<i>Venue use agreement</i>



## Annexes

Annexe n° 1 : la répartition des dépenses publiques liées aux Jeux par acteur .....	124
Annexe n° 2 : les enjeux liés à la mesure des coûts des cérémonies des Jeux .....	127
Annexe n° 3 : présentation des financements affectés aux opérations supervisées par la Solideo.....	132
Annexe n° 4 : le rendement économique des Jeux olympiques : principaux enseignements de la recherche et application à Paris 2024 .....	135
Annexe n° 5 : la commission d'indemnisation des préjudices économiques liés aux décisions de l'État dans l'organisation des JOP de Paris 2024 .....	139
Annexe n° 6 : des bénéfices après l'organisation des grands événements sportifs observés dans les pays émergents .....	140
Annexe n° 7 : des retombées économiques des Gesi théoriquement ambiguës .....	141
Annexe n° 8 : les méthodes d'évaluation économique des retombées des Jeux .....	143
Annexe n° 9 : la comitologie du COJOP et de la Solideo .....	147

## **Annexe n° 1 : la répartition des dépenses publiques liées aux Jeux par acteur**

### **Les dépenses publiques assumées par l'État et ses opérateurs**

Les dépenses liées aux Jeux assumées par l'État et ses opérateurs renvoient pour 2 Md€ à des dépenses d'organisation et pour 1,88 Md€ à des dépenses d'infrastructures.

Les dépenses d'organisation, qui représentent 67 % des dépenses publiques d'organisation de l'évènement, concernent principalement pour 1,36 Md€ la sécurité (68 %), 259,9 M€ la mobilisation populaire (13 %), 157,8 M€ les subventions au Cojop (8 %), 80,3 M€ la haute performance (4 %), et 54,9 M€ les transports (3 %).

Le montant des dépenses d'organisation des Jeux assumées par l'État illustre son rôle central dans l'organisation des grands évènements sportifs internationaux. Cette centralité a, dans le cas des Jeux, été accentuée en raison de l'envergure de l'évènement<sup>116</sup>, représentant 55 championnats du monde simultanés, qui a conduit à une mobilisation sans précédent des administrations publiques pour planifier et mettre en œuvre les services publics indispensables à l'accueil du public et des délégations. Elle a, dans une moindre mesure, découlé du rôle joué par l'État dans le suivi et la planification des opérations de livraison des Jeux par le Cojop afin d'assurer, au-delà de la seule coordination des administrations, l'équilibre final de son budget.

Les dépenses d'infrastructures prises en charge par l'État et ses opérateurs dans la perspective des Jeux s'élèvent à 1,88 Md€. Ces dépenses, qui représentent 52 % des dépenses publiques d'infrastructures réalisées pour les Jeux, concernent principalement pour 582,5 M€ les aménagements urbains (31 %), 417,6 M€ les transports (22 %), 361,7 M€ les infrastructures sportives (19 %), 214,5 M€ la sécurité (11 %), et 156,2 M€ la mise en œuvre du plan « baignade » dans la Seine et la Marne (8 %).

Si ces investissements ont été nécessaires à l'organisation des Jeux, qui ont eu un effet accélérateur dans leur réalisation, ils représentent avant toute chose un héritage matériel de l'évènement en ce qu'ils ont été conçus et réalisés pour répondre à des usages pérennes. Au travers de sa contribution au financement de la Solideo (1,10 Md€) et des financements complémentaires qu'il a affectés aux opérations supervisées par l'établissement public (33,2 M€), soit près de 60 % des dépenses d'investissement ayant relevé de son champ d'intervention, l'État est le principal financeur des dépenses d'infrastructures liées aux Jeux et à leur héritage. Cette position est également la conséquence d'importants concours financiers au-delà de ce périmètre, principalement affectés aux transports, sous l'effet de coûts d'accélération (200 M€) liés au prolongement de la ligne 14 du métro parisien.

---

<sup>116</sup> À titre de comparaison, dans ses observations définitives sur l'organisation de la Coupe du monde de rugby 2023 en France, publiées en avril 2025, la Cour a évalué à 57,2 M€ le montant des interventions de l'État et de ses opérateurs pour l'organisation de l'évènement. Cette manifestation est la troisième au monde par sa dimension après les Jeux et la Coupe du monde de football.

## **Les dépenses publiques assumées par les collectivités territoriales et leurs établissements publics**

Les dépenses liées à l'organisation des Jeux assumées par les collectivités territoriales et leurs établissements publics renvoient pour 730,7 M€ à des dépenses d'organisation et pour 1,63 Md€ à des dépenses d'infrastructures.

Les dépenses d'organisation, qui représentent 24 % des dépenses publiques d'organisation de l'évènement, concernent principalement pour 262,8 M€ les transports (36 %), 199,9 M€ la mobilisation populaire (15 %), 66,3 M€ les subventions au Cojop (9 %), et dans une moindre mesure la sécurité (46 M€, soit 6 %).

Les dépenses d'organisation des collectivités territoriales et de leurs établissements publics concernent à hauteur de 50 % les transports publics (130 M€) et de 31 % (81,6 M€) le transport, par Île-de-France Mobilités (IDFM), des personnes accréditées. Parmi les dépenses relatives aux transports publics, 180,7 M€ ont été assumés par IDFM pour renforcer l'offre de transport et piloter la demande en région Île-de-France.

Au-delà des transports, ainsi que des contributions de la Ville de Paris, de la région Île-de-France, et de la Métropole du Grand Paris (MGP) au financement du Cojop, la répartition des dépenses d'organisation des Jeux assumées par les collectivités territoriales traduit également la mobilisation des administrations publiques locales pour faire vivre l'évènement sur le territoire national. Les dépenses de sécurité publique des collectivités territoriales peuvent également être, pour une large part, rattachées à cette dynamique de mobilisation populaire, dans la mesure où celles-ci renvoient principalement au dispositif de sécurité civile et de sécurité privée adossé aux manifestations liées aux Jeux.

Nonobstant leur rôle en matière de cohésion sociale et territoriale, compte tenu notamment de leurs compétences concernant les politiques publiques du sport, de la culture, et de l'éducation, les dépenses d'organisation prises en charge par les collectivités territoriales renvoient à la mise en œuvre d'engagements stratégiques pour l'acceptation sociale des Jeux, et identifiés comme tel dès la candidature.

Les dépenses d'infrastructures prises en charge par les collectivités territoriales et leurs établissements publics sont évaluées à 1,63 Md€. Ces dépenses, qui représentent 45 % des dépenses publiques d'infrastructures réalisées pour les Jeux recensées dans le présent rapport, concernent principalement pour 955,6 M€ les infrastructures sportives (59 %), 244,2 M€ les aménagements urbains (15 %), 174,7 M€ la mise en œuvre du plan « baignade » (11 %), et 161,9 M€ les transports (10 %).

À la date du présent rapport, les collectivités territoriales sont le deuxième financeur de l'héritage matériel des Jeux, derrière l'État.

Le montant prépondérant des dépenses relatives aux infrastructures sportives, qui représente plus de 50 % des dépenses d'infrastructures assumées par les collectivités territoriales, traduit l'impact des Jeux sur leur politique d'investissement. Les Jeux ont constitué pour ces dernières une opportunité d'investir massivement au niveau des équipements sportifs en s'appuyant sur des concours financiers significatifs de l'État.

### **Les dépenses publiques assumées par les entreprises chargées d'une mission de service public**

Les dépenses nécessaires à l'organisation des Jeux assumées par les entreprises chargées d'une mission de service public renvoient pour 278,5 M€ à des dépenses d'organisation et pour 116,2 M€ à des dépenses d'infrastructures.

Les dépenses d'organisation des Jeux prises en charge par les entreprises chargées d'une mission de service public, qui représentent 9 % des dépenses publiques d'organisation de l'évènement, concernent principalement les transports pour 252,2 M€ (91 %), dont 185,4 M€ au titre de l'adaptation de l'offre de transports publics et 48 M€ pour le transport des accrédités. Les dépenses de sécurité concernent pour 17,5 M€ des dépenses de personnel, dont 13,7 M€ au titre de mesures indemnitaires et 3,8 M€ de renforts. Le solde, soit 8,8 M€, renvoie majoritairement au financement de prestations de sécurité privée.

Les travaux d'élaboration du présent rapport ont mis en évidence le poids des mesures salariales exceptionnelles dans les dépenses liées aux offres de transport. À l'échelle des dépenses d'organisation assumées par les entreprises chargées d'une mission de service public, ces mesures ont représenté un total de 198,5 M€.

Les dépenses d'infrastructures prises en charge par les entreprises chargées d'une mission de service public s'élèvent à 116,2 M€. Ces dépenses, qui représentent 3 % des dépenses publiques d'infrastructures réalisées pour les Jeux, concernent principalement pour 59,2 M€ la sécurité (51 %), 26,4 M€ les transports (23 %), et 30,6 M€ les infrastructures électriques (26 %) <sup>117</sup>.

S'agissant de la sécurité, ces dépenses ont concerné l'achat par les opérateurs de transports de matériels et de dispositifs de sécurisation (détection d'explosifs, matériels d'inspection, etc.). En matière de transport, elles ont permis de mettre en œuvre des mesures de fiabilisation du réseau ferré, d'accélérer la réalisation d'opérations sur les infrastructures <sup>118</sup>, et d'améliorer les dispositifs de pilotage de la demande de transport.

---

<sup>117</sup> Il s'agit des dépenses assumées par Réseau de transport d'électricité (RTE), gestionnaire du réseau du transport d'électricité et filiale d'EDF, dans le cadre de l'opération de prolongement des lignes haute tension supervisée par la Solideo.

<sup>118</sup> Ces coûts d'accélération concernent principalement le prolongement de la ligne E du RER. Ils ont été pris en charge pour 8,1 M€ par la SNCF, sur un surcoût total de 16 M€.

## **Annexe n° 2 : les enjeux liés à la mesure des coûts des cérémonies des Jeux**

Les cérémonies des Jeux olympiques et paralympiques peuvent s'entendre de manière restrictive ou étendue. Dans le premier cas, il s'agit des deux cérémonies d'ouverture et des deux cérémonies de clôture des Jeux. Dans le second cas, s'ajoutent à ces quatre cérémonies le « Prologue » du « Relais de la Flamme », à savoir l'arrivée de la flamme dans le Vieux-Port de Marseille et la « Parade des champions » qui a eu lieu avenue des Champs-Élysées le 14 septembre 2024.

Bien que l'État et les collectivités territoriales ont apporté un concours opérationnel (sécurité, coordination) et financiers, le financement de ces cérémonies a reposé en grande partie sur des contributions privées.

### **Les premières cérémonies de l'histoire des Jeux au cœur de la ville**

Le concept de cérémonies d'ouverture se déroulant hors d'un stade et en plein cœur de Paris a été annoncé en décembre 2021. La Seine a ainsi été retenue comme lieu pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques (CER 1) et la place de la Concorde pour la cérémonie d'ouverture des Jeux paralympiques (CER 3). Les deux cérémonies de clôture (CER 2 et CER 4) se sont déroulées au stade de France. À ces cérémonies s'ajoutent l'arrivée de la Flamme dans le port de Marseille (CER 0) et la « Parade des champions » du 14 septembre 2024 (CER 5) avenue des Champs-Élysées à Paris.

Les cérémonies, et notamment la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques avaient plusieurs objectifs : attirer les partenaires et les sponsors, valoriser la France et son savoir-faire artistique et technologique, et, enfin, augmenter la vente de billets en particulier pour les Jeux paralympiques, dont la demande a doublé après la CER 1.

### **Un pilotage resserré autour des différentes parties prenantes**

Plusieurs instances ont été mises en place pour étudier la faisabilité de la cérémonie sur la Seine et mener à bien sa mise en œuvre. Un comité de coordination piloté par le Dijop et le Cojop a réuni la préfecture de Police, la préfecture de la région Île-de-France et la Ville de Paris et trois groupes de travail thématiques ont été institués respectivement sur la Seine<sup>119</sup>, les impacts sur la ville et la sécurité. La fréquence et l'organisation des groupes de travail et des instances ont évolué à l'approche de la cérémonie, certains groupes de travail se réunissant de manière hebdomadaire puis bi-hebdomadaire.

### **Un modèle économique reposant essentiellement sur des financements privés**

Le financement des cérémonies repose sur quatre piliers principaux : les recettes de partenariats privés (en numéraire et en nature, appelé « *value in kind* » ou « *VIK* »), les recettes de billetterie, les contributions publiques (subventions directes au Cojop ou concours opérationnel) et les droits de retransmission et hospitalités.

---

<sup>119</sup> Réunissant notamment Haropa-Port, Voies navigables de France (VNF) et la direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports (Drieat).

*Les recettes des partenariats privés : l'exemple de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques*

Le Cojop a engagé un travail de démarchage auprès de partenaires privés afin de sécuriser le financement de la cérémonie d'ouverture qui se voulait particulièrement ambitieuse. Les contrats les plus importants ont été signés avec les entreprises *LVMH* (142,7 M€ HT)<sup>120</sup>, *ArcelorMittal* (18 M€ HT)<sup>121</sup>, *Crystal* (0,4 M€ HT)<sup>122</sup> et *Aquatic Show International* (0,2 M€ HT)<sup>123</sup>.

À ces contributions privées il convient d'ajouter un contrat de service conclu avec l'Union européenne. La direction de la communication de la Commission européenne a ainsi versé un montant en numéraire de 5 M€ HT en contrepartie de la réalisation d'un « tableau » lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques mettant à l'honneur l'Union européenne.

Enfin, la cérémonie a généré des revenus pour le Cojop grâce à la cession de plusieurs actifs. L'entreprise *Sanofi* a racheté le cheval métallique « Zeus » articulé pour un montant de 10 M€ et le groupe bancaire *BPCE* a racheté deux statues de femmes illustres pour un montant de 2 M€ (ces revenus ayant été intégré dans le budget de cessions des actifs).

*Les recettes de billetterie*

Les recettes de billetterie ont représenté une part importante du financement des cérémonies. L'ensemble des billets a été vendu, générant des revenus directs avec un prix moyen des billets allant de 87 € TTC (cérémonie de clôture des Jeux paralympiques) à 1 333 € TTC (cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques)<sup>124</sup>.

À titre d'exemple pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, quatre catégories de billets existaient avec un prix d'achat défini : les billets pour les « *key clients* »<sup>125</sup> (1 363 € la place), les billets « *On Location* » (2 058 €), les billets « villes-hôtes » (187 €) et les billets « grand public » (1 085 €).

Au total, les recettes de billetterie des cérémonies ont représenté 140 M€ HT.

---

<sup>120</sup> Le contrat prévoyait initialement une contribution financière de 150 M€ HT comprenant 5 M€ HT au titre de l'extension territoriale de droits en Chine. Suite au refus, par le comité national olympique de la République populaire de Chine, d'étendre ces droits, la contrepartie financière a été abaissée à 145 M€ HT desquels il faut également déduire le paiement des droits d'accès à l'étranger pour 2,3 M€.

<sup>121</sup> 11,5 M€ HT en numéraire et 8,5 M€ HT en nature comprenant la fourniture des torches pour le « Relais de la Flamme » et les anneaux olympiques et les agitos paralympiques accrochés respectivement sur la Tour Eiffel et l'Arc-de-Triomphe.

<sup>122</sup> Le contrat prévoyait un apport HT de 0,4 M€ par l'entreprise mais un engagement, de la part du Cojop, de 0,5 M€ de commandes auprès de Crystal.

<sup>123</sup> Comme pour l'entreprise Crystal, le contrat prévoyait un engagement de commande de 0,4 M€ HT de la part du Cojop auprès d'*Aquatic Show International*.

<sup>124</sup> Prix moyen TTC d'un billet pour la CER 1 de 1 333 €, pour la CER 2 de 616 €, pour la CER 3 de 374 € et pour la CER 4 de 87 €.

<sup>125</sup> Les « *key clients* » correspondent aux principales parties prenantes des Jeux (fédérations internationales, partenaires TOP, comité nationaux olympiques, etc.).

### *Les concours publics*

Si l'État n'a pas fléchi sa contribution au Cojop pour le financement des cérémonies d'ouverture, il a porté une partie des coûts de manière indirecte, en assurant un dispositif de sécurité inédit. La cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques a ainsi représenté un pic d'engagement, en mobilisant 35 000 policiers et gendarmes, 12 000 militaires de l'opération « Sentinelle », 1 000 policiers municipaux et 20 000 agents de sécurité privée<sup>126</sup>. La même observation peut être faite pour les collectivités territoriales puisque la sécurisation de cette même cérémonie a mobilisé près de 1 145 agents de la Ville de Paris (soit 78 % de ses agents) employés principalement pour des missions de circulation et de points de filtrage<sup>127</sup>.

De plus, des crédits ont été engagés pour le verdissement de la flotte transportant les athlètes sur la Seine. Au travers du plan d'aide à la modernisation et à l'innovation (PAMI), Vois navigables de France (VNF) a engagé une stratégie de verdissement de 40 bateaux en soutenant les dépenses d'investissement liées aux études et à l'électrification à hauteur de 8,3 M€ de subventions publiques pour 29 M€ de travaux<sup>128</sup>.

Enfin, les collectivités concernées par les cérémonies ont elle aussi engagé des dépenses. Concernant le « Prologue », une subvention de 765 000 € a été versée au Cojop par la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la métropole Aix-Marseille et le département des Bouches-du-Rhône. À cette subvention s'ajoute, pour la ville de Marseille, des dépenses évaluées à 5,8 M€ (hors coûts liés à la sécurité)<sup>129</sup>. La Ville de Paris évalue quant à elle à 10,7 M€ les crédits mobilisés pour les CER 1, 3 et 5 (la ville n'était pas concernée par les CER 2 et 4 s'étant déroulées au stade de France).

### **Un coût global des cérémonies estimé entre 154 M€ et 200 M€**

Le coût total des cérémonies est estimé entre 154 M€ et 200 M€. Le montant de 154 M€ couvre les coûts liés à la production artistique, la logistique et les infrastructures nécessaires. De plus, certains coûts ont été mutualisés avec d'autres postes budgétaires des Jeux (sécurité, sites, infrastructures). L'atterrissage budgétaire présenté au comité d'audit du 21 novembre 2024 indique ainsi des transferts de dépenses vers d'autres postes budgétaires pour 13,3 M€ en juillet 2024 puis de 32,1 M€ supplémentaires, soit une minoration du budget des cérémonies de 45,4 M€. Le coût final est donc de 153,5 M€ auxquels s'ajoutent les transferts de dépenses, soit 198,9 M€.

Le budget des cérémonies a par ailleurs été en constante évolution entre 2022 et 2024, passant de 132 M€ au budget voté en 2022 à un constat de 180 M€ de dépenses en juillet 2024 (hors coûts mutualisés). Entre 2023 et 2024, le budget des cérémonies a connu une augmentation d'un peu plus de 6 M€ répartis selon la façon suivante : 5 M€ pour renforcer l'ambition artistique des cérémonies et 1,2 M€ correspondant à un test complémentaire de

---

<sup>126</sup> Données issues du rapport d'instruction à fin d'observations provisoires de la première section de la quatrième chambre, *La sécurité des Jeux olympiques et paralympiques*, délibéré le 13 mars 2025.

<sup>127</sup> *Idem*.

<sup>128</sup> Données issues du rapport d'instruction à fin d'observations provisoires de la deuxième chambre, *Bilan des transports et des mobilités pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, déposé le 14 mars 2025.

<sup>129</sup> Les deux principaux postes de dépenses sont les dépenses de fonctionnement liées aux ressources humaines (astreintes, recrutement de postes permanents, prime JO, etc.) s'élevant à 1,6 M€ et au versement d'une subvention au Cojop pour l'arrivée de la Flamme le 8 mai s'élevant à 1,1 M€.

filage sur la Seine effectué juste avant la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques à la demande de la Préfecture de police de Paris.

Le comité d'audit du Cojop et l'État (direction du budget et Dijon) ont alerté le conseil d'administration du Cojop sur la nécessité de maîtriser le budget des cérémonies. Ainsi, lors du comité d'audit du 22 février 2024, ses membres ont fait part de leur « *préoccupation de voir ces coûts évoluer alors même que les contraintes budgétaires sur l'ensemble du Cojop étaient fortes* ». Ces craintes ont été exprimées à plusieurs reprises avec une forte demande de maîtrise de « l'inflation budgétaire » à mesure que la date des cérémonies approchait.

Au moyen d'une mutualisation des coûts (en particulier pour les deux cérémonies se déroulant au stade de France) et d'une sécurisation des partenaires privés, le Cojop est finalement parvenu à respecter les 147,5 M € votés en 2023 (atterrissage constaté fin 2024 de 153,5 M€).

**Tableau n° 14 : évolution du budget des cérémonies**

<i>En M€</i>	Budget voté en décembre 2022	Budget voté en décembre 2023	Budget constaté au 4 juillet 2024	Budget constaté en fin 2024 hors transferts	Recettes de billetterie
<i>Toutes CER</i>	132	147,4	180	153,5	140
<i>Dont CER 1</i>	-	102,3	125	95,4	95,9
<i>Dont CER 3</i>	-	20,6	30	24,3	5,9
<i>Dont CER 2 et 4</i>	-	21,5	25	32,1	38,2
<i>Dont cérémonies transversales</i>	-	3	-	1,7	-

Source : Cour des comptes d'après données du Cojop

### Un financement public des cérémonies évalué à 30 M€ hors dispositif de sécurité

La Cour évalue à plus de 29,7 M€, hors dispositif de sécurité, le coût des cérémonies. Ce montant regroupe :

- 4,1 M€ pour la CER 5 dite « la parade des champions » (détail ci-après) ;
- 6,6 M€ pour le « Prologue » (répartis entre la ville de Marseille, la métropole Aix-Marseille Provence, le département des Bouches-du-Rhône, et la région Paca) ;
- 10,7 M€ pour les CER 1, 3 et 5 (supportés par la Ville de Paris) ;
- 8,3 M€ pour le verdissement de la flotte transportant les athlètes.

Le coût global de la parade des champions qui s'est déroulée le 14 septembre 2024 place de l'Etoile à Paris a été de 5,3 M€ (HT). Son financement s'est décomposé de la façon suivante :

- 2 M€ HT (3,3 M€ TTC) financés par France Télévisions au titre de la couverture audiovisuelle ;
- 3,3 M€ HT financés par le Cojop, dont 1,95 M€ portés en réalité par ses partenaires, et 0,8 M€ par l'État.

Le financement public de la parade comprend donc 3,3 M€ portés par France Télévisions et 0,8 M€ par l'État (n'incluant pas les dépenses de sécurisation). Les dépenses de sécurisation ont été comptabilisées dans le chiffrage du coût global de la sécurité des Jeux établi par la Cour<sup>130</sup>, sans que ces dépenses n'aient pu être isolées à la date du présent rapport.

---

<sup>130</sup> Cour des comptes, *Les dépenses publiques liées aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 : premier recensement*, Note d'étape, rapport public thématique, juin 2025.

### Annexe n° 3 : présentation des financements affectés aux opérations supervisées par la Solideo

**Tableau n° 15 : les financements des infrastructures sportives supervisées par la Solideo**

<i>M€ courants (hors taxes)</i>	<b>Financements Maquette Solideo</b>	<b>Financements complémentaires</b>	<b>Total</b>
<i>État et opérateurs</i>	203,8	18,1	221,9
<i>Collectivités territoriales et leurs établissements</i>	301,1	386,0	687,0
<i>Autres financeurs publics</i>		2,9	2,9
<b>Total financements publics</b>	<b>504,9</b>	<b>407,0</b>	<b>911,8</b>
<i>Propriétaires ou exploitants des sites</i>		52,8	52,8
<i>Autres financeurs privés</i>		8,8	8,8
<b>Total financements privés</b>	<b>0,0</b>	<b>61,6</b>	<b>61,6</b>
<b>Total public et privé</b>	<b>504,9</b>	<b>468,5</b>	<b>973,4</b>

Source : Cour des comptes et chambres régionales des comptes (CRC)

**Tableau n° 16 : les financements des aménagements urbains supervisés par la Solideo**

<i>M€ courants (hors taxes)</i>	<b>Financement Maquette Solideo</b>	<b>Financements complémentaires</b>	<b>Total</b>
<i>État et opérateurs</i>	572,4	2,5	574,8
<i>Collectivités territoriales et leurs établissements</i>	75,8	118,7	194,5
<i>Autres financeurs publics</i>		30,6	30,6
<b>Total financements publics</b>	<b>648,2</b>	<b>151,7</b>	<b>799,9</b>
<i>Promoteurs immobiliers</i>		2 093,9	2 093,9
<i>Autres financeurs privés</i>		33,5	33,5
<b>Total financements privés</b>		<b>2 127,4</b>	<b>2 127,4</b>
<b>Total public et privé</b>	<b>648,2</b>	<b>2 279,1</b>	<b>2 927,3</b>

Source : Cour des comptes et CRC

Note : les montants comptabilisés pour l'État n'intègrent pas les financements affectés à l'opération de construction de la base avancée de la préfecture de police au sein du village olympique. Ces financements sont pris en compte dans l'évaluation des dépenses d'infrastructures dans le domaine de la sécurité.

**Tableau n° 17 : les financements des infrastructures de transports et de mobilités supervisées par la Solideo**

<i>M€ courants (hors taxes)</i>	<b>Financement Maquette Solideo</b>	<b>Financements complémentaires</b>	<b>Total</b>
<i>État et opérateurs</i>	168,9	4,3	173,2
<i>Collectivités territoriales et leurs établissements</i>	93,7	15,0	108,7
<i>Autres financeurs publics</i>		0,0	0,0
<b>Total financements publics</b>	<b>262,5</b>	<b>19,4</b>	<b>281,9</b>
<i>Autres financeurs privés</i>		415	415
<b>Total public et privé</b>	<b>262,5</b>	<b>19,8</b>	<b>282,3</b>

Source : Cour des comptes et CRC

Note : les montants comptabilisés pour l'État n'intègrent pas les financements affectés à l'opération d'aménagement des voies olympiques pour le transport des accrédités. Ce montant a été comptabilisé dans les coûts d'organisation sur le volet des transports.

**Tableau n° 18 : les financements des autres postes de dépense (réserves, frais de structure de la Solideo...)**

<i>M€ courants (hors taxes)</i>	<b>Financement Maquette Solideo</b>	<b>Financements complémentaires</b>	<b>Total</b>
<i>État et opérateurs</i>	143,1		143,1
<i>Collectivités territoriales et leurs établissements</i>	66,3		66,3
<i>Autres financeurs publics</i>			0
<b>Total financements publics</b>	<b>209,4</b>	<b>0,0</b>	<b>209,4</b>
<i>Autres financeurs privés</i>		10,5	10,5
<b>Total public et privé</b>	<b>209,4</b>	<b>10,5</b>	<b>219,9</b>

Source : Cour des comptes

**Tableau n° 19 : les financements totaux des ouvrages supervisées par la Solideo**

<i>M€ courants (hors taxes)</i>	<b>Financement Maquette Solideo</b>	<b>Financements complémentaires</b>	<b>Total</b>
<i>État et opérateurs</i>	1 106,5	33,2	1 139,8
<i>Collectivités territoriales et leurs établissements</i>	536,8	519,7	1 056,5
<i>Autres financeurs publics</i>	0,0	33,5	33,5
<b>Total financements publics</b>	<b>1 643,4</b>	<b>586,4</b>	<b>2 229,8</b>
<i>Promoteurs immobiliers</i>		2 093,9	2 093,9
<i>Autres financeurs privés</i>		105,9	105,9
<b>Total financements privés</b>		<b>2 199,9</b>	<b>2 199,9</b>
<b>Total public et privé</b>	<b>1 643,4</b>	<b>2 786,2</b>	<b>4 429,6</b>

Source : Cour des comptes et CRC

Note : les montants totaux figurant dans ce tableau intègrent l'ensemble des opérations supervisées par la Solideo. évolution du coût global de certains ouvrages, en M€ HT

**Tableau n° 20 : évolution du coût global de certains ouvrages, en M€ HT**

Ouvrages	Maîtres d'ouvrage	Montant initial M€ 2016	Montant final M€ courants	Évolution du coût de l'ouvrage en M€ courants	Évolution du coût de l'ouvrage en M€ courants (%)	Financement en euros courants en M€ courants	
						Financement Solideo	Financements publics complémentaires
Centre Aquatique Olympique (CAO)& Franchissement autoroute A1*	Métropole du grand Paris (MGP)	111,20	187,90	76,70	69%	166,40	16,09
Franchissement Île-Saint-Denis	Dép. Seine Saint-Denis	22,10	43,09	20,99	95%	38,13	4,96
Centre aquatique Annette Kellermann (Marville)	Dép. Seine Saint-Denis	25,00	40,51	15,51	62%	37,86	2,65
Aménagement du Canal-Saint-Denis	EPT Plaine commune	24,16	30,51	6,34	26%	25,53	4,97
Prisme	Dép. Seine Saint-Denis	35,03	64,64	29,61	85%	4,22	60,42
Centre aquatique Camille Muffat (Aubervilliers)	Ville d'Aubervilliers	31,00	36,91	5,91	19%	11,00	25,91
Gymnase Guy Môquet (Aubervilliers)	Ville d'Aubervilliers	8,70	9,95	1,25	14%	1,33	8,62
Marina du Roucas-Blanc	Ville de Marseille	35,67	45,59	9,92	28%	31,22	14,37
Lycée Marcel Cachin	Région Île-de-France	50,41	50,77	0,37	1%	7,05	43,72
Arena Porte de la Chapelle	Ville de Paris	90,00	157,30	67,30	75%	63,76	93,54
Arena Bercy	Ville de Paris	5,31	6,67	1,35	25%	3,30	3,36
Abords Grand Palais	Ville de Paris	5,00	4,26	-0,74	-15%	4,26	0,00
Stade Pierre de Coubertin	Ville de Paris	6,00	8,19	2,19	36%	8,03	0,16
Piscine Georges Vallerey	Ville de Paris	10,00	13,42	3,42	34%	6,35	7,07
Complexe Bertrand Dauvin	Ville de Paris	7,50	10,14	2,64	35%	4,02	6,12
Gymnase des Poissonniers	Ville de Paris	3,00	5,21	2,21	74%	2,07	3,14
Complexe Max Rousié	Ville de Paris	4,00	5,70	1,70	43%	2,79	2,91
Centre sportif Jules Ladoumègue et Polygone	Ville de Paris	0,41	0,40	-0,01	-2%	0,40	0,00

Source : CRC d'Île-de-France et Paca. Note : données provisoires en attente de contradiction par les collectivités territoriales.

\* le CAO a également été financé à hauteur de 5,4 M€ par le Cojop. EPT : établissement public territorial

## **Annexe n° 4 : le rendement économique des Jeux olympiques : principaux enseignements de la recherche et application à Paris 2024**

Plusieurs travaux de recherche s'interrogent sur la rentabilité économique des grands événements pour les pays hôte. Ils comparent les revenus directs produits par ces événements aux dépenses d'organisation et d'infrastructures engagées, se focalisant ainsi sur les effets directs. Or, les grands événements présentent également des retombées économiques indirectes à moyen et long terme, qui sont étudiées dans d'autres travaux de recherche s'appuyant sur des approches méthodologiques différentes (cf. annexes n°7 et n°9). Certains travaux, s'appuyant sur l'analyse des comptes des comités d'organisation, suggèrent que le bilan économique des Jeux olympiques est globalement équilibré<sup>131</sup>, mais d'autres considèrent le bilan pour la ville hôte ou le pays hôte en prenant en compte les dépenses publiques nécessaires à leur tenue<sup>132</sup>.

À partir de leur analyse de 43 éditions de trois événements sportifs majeurs – les Jeux olympiques d'été et d'hiver ainsi que la Coupe du monde de football – ayant eu lieu entre 1964 et 2018, Müller et al. (2022) mettent en évidence que, sur les 14 éditions des Jeux olympiques d'été organisées entre 1964 et 2018, seules trois – Los Angeles 1984, Atlanta 1996 et Sydney 2000 – ont produits des revenus suffisants pour couvrir les dépenses d'organisation et d'infrastructures retenues dans le périmètre de leur étude<sup>133</sup>.

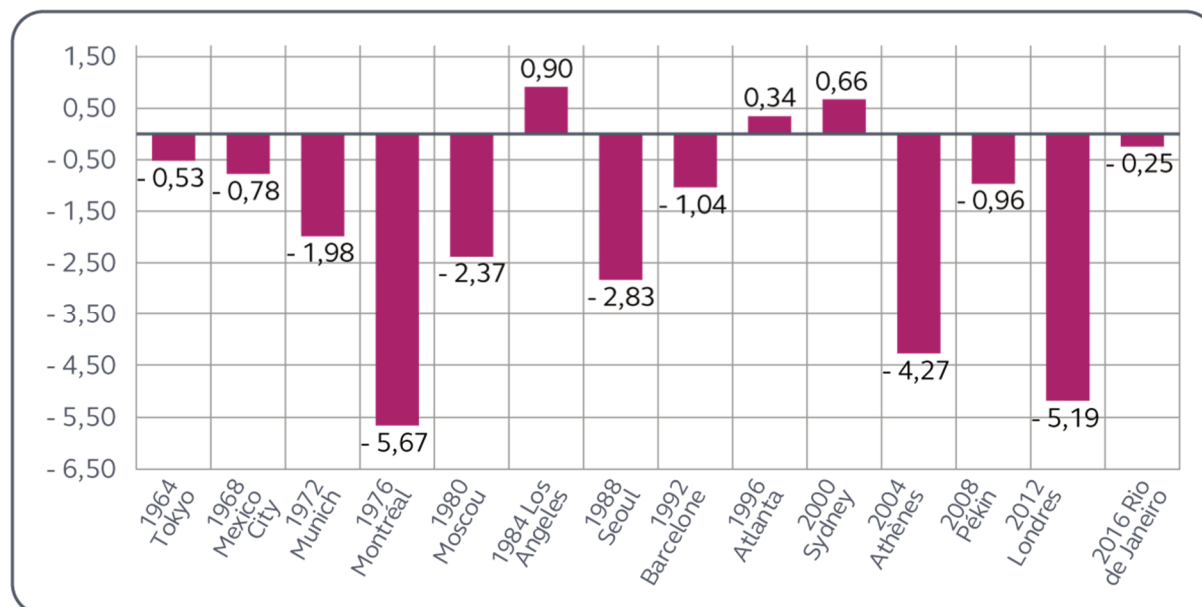
---

<sup>131</sup> Holger Preuss, Wladimir Andreff, Maik Weitzmann (2019). Cost and Revenue Overruns of the Olympic Games 2000–2018. Springer Gabler

<sup>132</sup> Robert A. Baade, Victor A. Matheson (2016). Going for the Gold: The Economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives* 30 (2): 201–18.

<sup>133</sup> Martin Müller, David Gogishvili, Seven D. Wolfe (2022). The structural deficit of the Olympics and the World Cup: Comparing costs against revenues over time. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 54(6), 1200–1218.

**Graphique n° 1 : comparaison des revenus aux dépenses pour les Jeux olympiques d'été de 1964 à 2016 en Md\$<sub>2018</sub>**



Source : Cour des comptes à partir des données collectées par Müller et al. (2022)<sup>134</sup>

Il convient de noter que l'étude se limite aux dépenses d'organisation et d'infrastructures identifiées à partir de sources accessibles en ligne, disponibles pour 29 éditions des Jeux. En effet, les données relatives aux infrastructures hors ouvrages olympiques, ainsi qu'aux dépenses d'organisation en nature, telles que la sécurité et la santé, sont généralement non disponibles dans les sources utilisées ou, lorsqu'elles sont disponibles, demeurent insuffisamment détaillées et difficilement comparables, ce qui explique que ces dépenses publiques ne soient pas prises en compte. Par ailleurs, l'étude exclut également les coûts associés au village olympique et au village des médias. Néanmoins, malgré ce périmètre restreint, l'étude conclut que, pour toutes les autres éditions d'été ou d'hiver, les Jeux ont représenté des coûts directs pour les pays hôtes. Müller et al. (2022) reconnaissent qu'ils ont ainsi « *tendance à sous-estimer les coûts et donc à surestimer la rentabilité potentielle* » et notent que les grands événements sportifs génèrent un retour sur investissement systématiquement négatif, indépendamment du contexte local des décisions, de la livraison des projets et des cycles économiques.

Zimbalist et al. (2024) soulignent la charge économique supportée par les villes hôtes ainsi que les difficultés rencontrées par le Comité international olympique (CIO) à recruter des villes candidates à l'organisation des Jeux, tant pour les éditions d'été que d'hiver<sup>135</sup>. Baade et Matheson (2024) analysent les rendements économiques des Jeux olympiques et notent que la

<sup>134</sup> Martin Müller, David Gogishvili, Seven D. Wolfe (2022) Dataset: revenues and costs of the Olympic Games and the Football World Cups, 1960s to late 2010s. Harvard Dataverse.<sup>135</sup> Andrew Zimbalist, Harry Arne Solberg, Rasmus K. Storm (2024). The Olympic economy on the edge: can the Olympic Games survive its current financial model?. In Research Handbook on Major Sporting Events. Edward Elgar Publishing, pp. 693-708.

<sup>135</sup> Andrew Zimbalist, Harry Arne Solberg, Rasmus K. Storm (2024). The Olympic economy on the edge: can the Olympic Games survive its current financial model?. In Research Handbook on Major Sporting Events. Edward Elgar Publishing, pp. 693-708.

prise de conscience croissante de rendements économiques négatifs explique en partie le déclin de l'intérêt des pays occidentaux pour les organiser. Ils citent notamment les retraits de candidature de villes comme Boston, Budapest, Hambourg et Rome pour les Jeux d'été de 2024, laissant uniquement Paris et Los Angeles en compétition<sup>136</sup>.

Par ailleurs, des travaux de recherche qui ont analysé les coûts des Jeux olympiques (été et hiver), sur une longue période montrent que les Jeux olympiques sont des grands projets caractérisés par des dépassements systématiques des coûts, en particulier pour les infrastructures<sup>137</sup>. Flyvbjerg et al. (2016) notent que l'organisation des Jeux implique un coût important pour les finances publiques des pays hôtes, bien au-delà des prévisions<sup>138</sup>. Budzier et Flyvbjerg (2024) montrent ainsi que toutes les éditions entre 1960 et 2024 ont dépassé leur budget initial. Ils notent que malgré les stratégies visant à réduire les dépenses par la réutilisation d'infrastructures existantes, il y a toujours un surcoût qu'ils évaluent à 128 % pour les Jeux de Tokyo 2020 et à 115 % pour les Jeux de Paris<sup>139</sup>.

Plusieurs raisons sont avancées aux surcoûts : la rigidité de la date de livraison, fixée sept ans à l'avance, implique que le coût est la seule variable d'ajustement face aux aléas techniques et macroéconomiques ; l'absence d'effet apprentissage : les villes-hôtes changent d'une édition à une autre ; biais d'optimisme : les villes candidates minimisent les coûts lors du dépôt de la candidature pour maximiser leurs chances d'emporter les Jeux, ce qui conduit à des budgets irréalistes.

Pour limiter les surcoûts, ils recommandent de réduire la durée entre attribution et organisation des Jeux, d'instaurer un partage des risques financiers entre CIO et villes-hôtes, de favoriser des sites semi-permanents ou tournants et d'assurer une évaluation indépendante des coûts des infrastructures dès la candidature. Ils concluent que la maîtrise budgétaire des Jeux olympiques nécessite une réforme structurelle profonde, au-delà des mesures qu'ils qualifient de « cosmétiques » mises en œuvre jusqu'à présent.

---

<sup>136</sup> Robert A. Baade, Victor A. Matheson (2024). Rendements économiques attendus et Jeux olympiques : un guide pour l'avenir des JO. Revue d'économie financière, 154(2), 65-75.

<sup>137</sup> Bent Flyvbjerg, Allison Stewart (2012). Olympic Proportions: Cost and Cost Overrun at the Olympics 1960–2012. Saïd Business School Working Papers, University of Oxford.

<sup>138</sup> Bent Flyvbjerg, Allison Stewart, Alexander Budzier (2016). The Oxford Olympics Study 2016: Cost and Cost Overrun at the Games, Saïd Business School WP 2016-20.

<sup>139</sup> Alexander Budzier, Bent Flyvbjerg (2024). The Oxford Olympics Study 2024: Are Cost and Cost Overrun at the Games Coming Down? Saïd Business School Working Papers, University of Oxford.

**Tableau n° 21 : les surcoûts des Jeux olympiques d'été et d'hivers 1960-2024**

<i>Jeux d'été</i>	<i>prix courants</i>	<i>prix constants</i>	<i>Jeux d'hiver</i>	<i>prix courants</i>	<i>prix constants</i>
<i>Rome 1960</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>	<i>Squaw Valley 1960</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>
<i>Tokyo 1964</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>	<i>Innsbruck 1964</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>
<i>Mexico 1968</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>	<i>Grenoble 1968</i>	<i>2,3</i>	<i>1,81</i>
<i>Munich 1972</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>	<i>Sapporo 1972</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>
<i>Montréal 1976</i>	<i>12,66</i>	<i>7,2</i>	<i>Innsbruck 1976</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>
<i>Moscou 1980</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>	<i>Lake Placid 1980</i>	<i>5,02</i>	<i>3,24</i>
<i>Los Angeles 1984</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>	<i>Sarajevo 1984</i>	<i>12,57</i>	<i>1,18</i>
<i>Seoul 1988</i>	<i>NA</i>	<i>NA</i>	<i>Calgary 1988</i>	<i>1,31</i>	<i>0,65</i>
<i>Barcelona 1992</i>	<i>6,09</i>	<i>2,66</i>	<i>Albertville 1992</i>	<i>1,69</i>	<i>1,37</i>
<i>Atlanta 1996</i>	<i>1,78</i>	<i>1,51</i>	<i>Lillehammer 1994</i>	<i>3,47</i>	<i>2,77</i>
<i>Sydney 2000</i>	<i>1,08</i>	<i>0,9</i>	<i>Nagano 1998</i>	<i>0,58</i>	<i>0,56</i>
<i>Athènes 2004</i>	<i>0,97</i>	<i>0,49</i>	<i>Salt Lake City 2002</i>	<i>0,4</i>	<i>0,24</i>
<i>Pékin 2008</i>	<i>0,35</i>	<i>0,02</i>	<i>Torino 2006</i>	<i>1,13</i>	<i>0,8</i>
<b><i>Londres 2012</i></b>	<b><i>1,08</i></b>	<b><i>0,76</i></b>	<i>Vancouver 2010</i>	<i>0,36</i>	<i>0,13</i>
<i>Rio 2016</i>	<i>6,73</i>	<i>3,52</i>	<i>Sotchi 2014</i>	<i>5,08</i>	<i>2,89</i>
<i>Tokyo 2020</i>	<i>1,39</i>	<i>1,28</i>	<i>Pyeong Chang 2018</i>	<i>0,14</i>	<i>0,02</i>
<b><i>Paris 2024</i></b>	<b><i>1,46</i></b>	<b><i>1,15</i></b>	<i>Pékin 2022</i>	<i>1,9</i>	<i>1,49</i>

Source : Budzier et Flyvbjerg (2024), Table 4

### Comparaison des revenus et des dépenses de l'édition 2024 des Jeux olympiques

Dans la continuité des travaux de recherche qui considèrent les effets directs des grands événements sportifs sur les économies des pays-hôtes présentés *supra*, les revenus réalisés lors de l'édition 2024 des Jeux olympiques et paralympiques sont comparés aux dépenses privées et publiques engagées pour leur organisation. Les revenus pris en compte correspondent à ceux collectés par le comité d'organisation (4,49 Md€), après déduction du financement public (286,3 M€), auxquels s'ajoutent les recettes publiques attribuables aux Jeux : les recettes fiscales directes (82,4 M€) ainsi que les recettes des opérateurs publics (211,2 M€). Les dépenses incluent celles du comité d'organisation (4,42 Md€), ainsi que les dépenses publiques d'organisation (3,02 Md€) et d'infrastructures (3,63 Md€) recensées par la Cour<sup>140</sup>.

En appliquant l'approche de ces travaux de recherche aux dépenses et revenus directs recensés à date pour les Jeux de Paris 2024, les revenus directs produits par ces Jeux, comme pour les pays-hôtes de la majorité des éditions précédentes, ne couvrent qu'une partie des dépenses privées et publiques engagées pour leur organisation. Au 30 juin 2025, les revenus directs produits par les Jeux couvrent en effet 40,6 % du montant total des dépenses d'organisation et d'infrastructures.

<sup>140</sup> Les données sont arrêtées au 30 juin 2025. La comparaison ne tient pas compte des dépenses privées engagées par les promoteurs immobiliers, pour la construction des villages olympique et des médias, estimé à 1,9 Md€ par la Solideo. De même, les estimations de leurs recettes suivant la commercialisation des logements ne sont pas prises en comptes dans les revenus.

## **Annexe n° 5 : la commission d'indemnisation des préjudices économiques liés aux décisions de l'État dans l'organisation des JOP de Paris 2024**

La commission est présidée par une conseillère d'État, son secrétariat est assuré par le Contrôle général économique et financier (CGefi). Elle réunit un représentant de l'administration responsable de l'instruction de la demande d'indemnisation et un représentant du secteur professionnel dont relève le demandeur.

Les préjudices économiques susceptibles d'ouvrir droit à réparation sont appréciés par l'administration ayant pris les mesures de restriction selon les critères de la justice administrative. Le dommage doit être « actuel » et « certain », ce qui implique une baisse effective de l'excédent brut d'exploitation, constatée dans les comptes arrêtés fin 2024. Le demandeur doit justifier l'existence d'un lien direct entre les mesures de restriction mises en place dans le cadre des Jeux et la perte économique subie. Le dommage doit également être « spécial » : il affecte de manière particulière certains professionnels d'un secteur et, « grave » : la baisse effective du chiffre d'affaire en 2024 est suffisamment significative, comparé aux résultats des précédents exercices.

Au 31 mai 2025, 300 dossiers ont été ouverts. 59 ont été transmis et relèvent principalement de la préfecture de police de Paris. La première séance de la commission s'est tenue début juin 2025 pour examiner les premiers dossiers. L'avis de la commission constitue une étape de la procédure d'instruction ; il n'est pas rendu public. La décision d'indemnisation revient à l'administration.

## Annexe n° 6 : des bénéfices après l'organisation des grands événements sportifs observés dans les pays émergents

Plusieurs travaux de recherche ont analysé les effets des grands événements sportifs sur le tourisme. Une étude récente<sup>141</sup> montre que les effets des grands événements sportifs varient considérablement selon les pays hôtes.

La Coupe du monde de football au Japon et en Corée du Sud en 2002, ainsi qu'en Afrique du Sud en 2010, a été associée à une hausse marquée des arrivées touristiques, tandis que toutes les autres éditions de la Coupe du monde ont eu des effets neutres ou négatifs. Parmi les Jeux olympiques d'été, la Chine en 2008 constitue le seul cas présentant un effet significativement positif sur les flux touristiques. Les effets des quatre autres éditions (Australie 2000, Grèce 2004, Royaume-Uni 2012 et Brésil 2016) se sont révélés négatifs à court et moyen terme. S'agissant des Jeux olympiques d'hiver, la Russie (2014) est le seul exemple ayant généré un impact positif. Les cinq autres éditions ont eu un effet négatif, à l'exception du Japon en 1998, dont l'impact à un an a été neutre.

Les pays-hôtes de grands événements sportifs enregistrent généralement une baisse de fréquentation touristique après ces manifestations. Sur les 18 pays étudiés, 11 ont connu une diminution du nombre de touristes sur une période de quatre ans, et trois n'ont pas enregistré de changement significatif.

Ces résultats sont en accord avec ceux d'une étude antérieure<sup>142</sup> qui montre que lorsque le pays organisateur compte parmi les principales destinations touristiques, l'effet à court terme – observé l'année de l'événement – apparaît négatif et statistiquement non significatif lorsque celui-ci se déroule en haute saison. Ce résultat s'explique notamment par un effet de saturation susceptible de dissuader les touristes habituels. Par ailleurs, les effets sur le tourisme au cours des trois ans suivant l'événement ne semblent pas statistiquement significatifs.

---

<sup>141</sup> Drapkin, Igor, Savin, Ivan, Zverev, Ilya. (2023). Revisiting the Effect of Hosting Large-Scale Sport Events on International Tourist Inflows. *Journal of Sports Economics*, 25(1), 98-125.

<sup>142</sup> Johan Fourie, María Santana-Gallego (2011). The impact of mega-sport events on tourist arrivals. *Tourism Management*, 32(6), 1364–1370.

## **Annexe n° 7 : des retombées économiques des Gesi théoriquement ambiguës**

Toutes choses égales par ailleurs, un grand événement sportif international (Gesi), comme les Jeux olympiques, génère une augmentation de la demande dans plusieurs secteurs d'activité. En effet, l'organisation de ces événements nécessite des dépenses d'infrastructures et une mobilisation importante des services publics. En outre, l'afflux des visiteurs, participants et médias augmente les dépenses de consommation, en particulier dans les activités liées au tourisme.

Toutefois, l'effet sur l'économie du pays-hôte dépend des ajustements des différents secteurs d'activité, notamment des effets d'éviction et de substitution. Par exemple, l'afflux des touristes pour les Jeux peut réduire le tourisme habituel, certains touristes évitant la période en raison de la hausse des prix. Par ailleurs, les dépenses publiques engagées pour l'organisation des Jeux auraient pu être allouées à d'autres priorités économiques ou sociales, ou elles auraient aussi pu être économisées, pour limiter le creusement du déficit public, laissant ainsi une marge de manœuvre budgétaire pour des dépenses futures.

L'effet global dépend également de la situation générale de l'économie, notamment du degré d'utilisation des capacités de production. Si celles-ci sont sous-utilisées en raison de l'insuffisance de la demande, l'organisation d'un grand événement, en augmentant la demande, peut stimuler l'économie sans augmenter les prix. À l'inverse, lorsque les capacités de production sont déjà pleinement utilisées, l'organisation de l'événement risque de se traduire par des tensions sur les prix sans augmenter d'une manière significative l'activité globale. En effet, l'augmentation de la demande pourrait se traduire par une pression à la hausse des coûts de production que les entreprises répercutent ensuite sur les prix<sup>143</sup>. L'organisation d'un Gesi peut intensifier les tensions dans des secteurs déjà saturés, surtout lorsqu'ils sont déjà confrontés à des pénuries de main-d'œuvre.

À moyen et long termes, la mise en valeur de l'image des villes hôtes et du pays ainsi que l'amélioration des infrastructures – l'héritage des Jeux – peut contribuer à attirer des nouveaux touristes et à développer la pratique sportive. Toutefois, lorsque le pays fait déjà partie des principales destinations touristiques, comme c'est le cas de la France, les sites les plus fréquentés sont déjà saturés, l'enjeu est de limiter les externalités négatives du surtourisme.

### **Des effets économiques du financement public des Jeux qui ne sont pas assimilables à ceux d'une politique de relance**

Les dépenses publiques engagées dans le cadre des Jeux n'agissent pas nécessairement comme un « stimulus » budgétaire, dans la mesure où elles interviennent en fonction d'un calendrier imposé par l'organisation de l'événement, fixé dès la phase de candidature et non en réponse à la conjoncture économique.

---

<sup>143</sup> Cf. Mankiw, N. Gregory, *Chapitre IV : La théorie des fluctuations économiques – L'économie dans le court terme*, In *Principes de l'économie*, 8e éd. [S.l.]: De Boeck Supérieur, 2019.

Lorsqu'elle intervient en période de ralentissement économique, une politique de relance par les dépenses publiques vient soutenir les secteurs d'activité qui ont des capacités de production sous-utilisées, ou agir directement sur la demande en augmentant les transferts vers les ménages. Elle a ainsi un effet direct sur l'activité qui augmente.

Pour répondre à ce supplément de demande, les entreprises ont besoin de plus de travail. L'augmentation de l'emploi est susceptible d'augmenter encore plus la demande. Ainsi, à l'effet direct s'ajoute un effet indirect qui transite par l'augmentation de l'emploi. La hausse de l'activité consécutive à une politique de relance par les dépenses publiques peut être supérieure à la hausse initiale de ces dépenses publiques : c'est l'effet multiplicateur. En pratique, l'amplitude des « effets multiplicateurs » fait souvent débat notamment pour mesurer l'effet d'un plan de relance. Les évaluations empiriques suggèrent un effet multiplicateur inférieur à un en dehors des périodes de récession<sup>144</sup>.

Par ailleurs, la réalisation des infrastructures nécessaires aux Jeux est soumise à une contrainte unique : une date de livraison fixée sept ans en avance. Contrairement à d'autres grands projets d'investissement où les délais peuvent souvent être ajustés pour faire face à des imprévus – qu'ils relèvent de la conjoncture macroéconomique ou des aléas propres aux chantiers – les ouvrages olympiques n'offrent aucune flexibilité en matière de calendrier. Non seulement, il n'est pas possible de revenir sur la décision de réaliser les projets olympiques, mais il n'est pas possible de faire des économies en arbitrant entre le budget et le calendrier. Cette absence de marge de manœuvre fait du coût le seul levier d'ajustement possible, impliquant ainsi un surcoût systématique relativement important relevé dans des nombreux travaux de recherche<sup>145</sup>.

Il est ainsi peu probable que les dépenses publiques engagées pour les infrastructures des Jeux aient les effets attendus d'un stimulus budgétaire mis en place en période d'insuffisance de la demande globale. Ce sont des dépenses en partie d'accélération déployées en fonction d'un calendrier qui a peu de chance de correspondre à la bonne phase du cycle conjoncturel, intervenant dans des secteurs d'activité qui n'ont pas nécessairement un problème de demande.

---

<sup>144</sup> Yoon Joo Debord et Sarah Zubairy (2025) évaluent le multiplicateur à 0.54 en phase d'expansion ou en phase de récession à la suite d'un choc négatif sur l'offre (cf. "State-Dependent Government Spending Multipliers: Downward Nominal Wage Rigidity and Sources of Business Cycle Fluctuations." *American Economic Journal: Macroeconomics* 17 (1): 379–413) ; Alan J. Auerbach et Yuriy Gorodnichenko (2012) évaluent le multiplicateur entre 0 et 0,5 en phase expansion (cf. "Measuring the Output Responses to Fiscal Policy." *American Economic Journal: Economic Policy* 4 (2): 1–27.)

<sup>145</sup> Thibaut Vincent (2019) How to explain Olympic Games cost overruns in terms of Project Management. *PM World Journal* Vol. VIII, Issue IV. Flyvbjerg, B., Budzier, A., and Lunn, D., 2020. Regression to the tail: why the Olympics blow up. *Environment and planning a: economy and space.*

## Annexe n° 8 : les méthodes d'évaluation économique des retombées des Jeux

Les retombées des Jeux olympiques sont, dans l'ensemble, difficiles à identifier avec précision. D'une part, les données économiques nécessaires pour examiner l'impact sur l'activité durant la phase de préparation et pendant l'année de déroulement (cf. chapitre I – IV – A), ainsi que pour comparer les revenus produits aux dépenses engagées (cf. annexe n°5) ne sont disponibles que tardivement. Or, l'organisation des Jeux nécessite des évaluations économiques en amont. D'autre part, même lorsque les données de l'année 2024 seront définitives<sup>146</sup>, l'évaluation empirique reste complexe en l'absence de contrefactuel (*i.e.* l'évolution qu'aurait connue l'économie française entre 2017 et 2024 en l'absence de l'organisation des jeux), et *a fortiori* pour la période postérieure, dans un contexte marqué par une forte incertitude sur les prévisions économiques.

Par conséquent, les études réalisées sur les Jeux, et plus généralement sur les grands événements sportifs (Gesi), ont recours à des méthodes d'évaluation qui reposent sur des représentations simplifiées du fonctionnement de l'économie : des modèles avec des hypothèses théoriques, calibrés sur des données économiques antérieures et incluant des conjectures sur les évolutions futures. Trois différentes méthodes sont généralement employées : la méthode « entrée-sortie », le modèle d'équilibre général calculable et l'« analyse coûts-bénéfices ». La suite de cette annexe se concentre sur les deux méthodes utilisées dans les études réalisées ou en cours pour évaluer les retombées économiques des Jeux de Paris 2024 (cf. chapitre I – IV – B).

### Les études d'impact présentent souvent des biais méthodologiques et, même rigoureusement menées, tendent à surestimer les effets

Les études d'impact s'appuient sur la méthode d'évaluation « entrée-sortie » (input-output), qui utilise le tableau des entrées-sorties établis dans les comptes nationaux annuels<sup>147</sup> pour calculer le niveau de production nécessaire pour satisfaire la variation de demande finale attribuable à l'organisation de l'événement, auxquelles s'ajoutent celles engagées par les visiteurs.

La popularité de la méthode « entrée-sortie » s'explique, d'une part, par sa relative simplicité : appliquer des coefficients sectoriels obtenus à partir des comptes nationaux. D'autre part, les effets obtenus sont mécaniquement positifs, et souvent d'une ampleur importante. À l'augmentation de la production à la suite de l'augmentation de la demande – effet directement lié à de la logique comptable sous-jacente des tableaux d'entrées-sorties, fondée sur le principe d'équilibre emplois-ressources – s'ajoutent des effets induits supposés positifs.

Le principal enjeu dans l'application de la méthode « entrée-sortie » est de mesurer correctement la variation de la demande finale attribuable à l'événement. Plusieurs sources

---

<sup>146</sup> Dans les comptes nationaux publiés le 28 mai 2025, le compte de l'année 2024 est provisoire, tandis que celui de l'année 2023 est semi définitif. Les comptes de 2019 à 2022, quant à eux, sont définitifs. En mai 2026, le compte 2024 sera révisé et deviendra semi définitif. Sa version définitive ne sera publiée qu'en mai 2027.

<sup>147</sup> Le tableau des entrées-sorties décrit les échanges économiques entre différents secteurs d'une économie. Les dernières données disponibles sont relatives à l'année 2022, cf. par exemple, Tableaux de synthèse : TES et TEE en 2023, Comptes nationaux annuels - base 2020. Insee Résultats, paru le 3 février 2025.

d'erreurs peuvent affecter l'évaluation de la demande attribuable à l'événement, notamment comptabiliser toute la demande interne comme additionnelle, ou introduire des doubles comptes.

Les études d'impact présentent ainsi des risques de biais importants, en particulier lorsqu'elles sont financées par les organisateurs des grands événements sportifs ou par leurs partenaires. Ces études manquent généralement de transparence sur les hypothèses retenues pour l'application de la méthode « entrée-sortie » et n'ont pas fait l'objet de contre-expertises indépendantes. Les résultats publiés sont souvent des présentations avec quelques éléments méthodologiques. Ainsi, à la suite de la vérification d'un échantillon d'études, Massiani (2022) constate que la méthode est généralement appliquée sans réelles considération pour les questions méthodologiques<sup>148</sup>.

Outre les problèmes de mesure de la demande finale attribuable à l'événement, cette approche suppose une disponibilité illimitée des facteurs de production et ne prend pas généralement en compte les effets de substitution, ni les effets d'éviction. Il convient toutefois de noter que certaines études d'impact réalisées *ex post* prennent en compte en partie les effets de substitution : si l'impact économique reste surestimé, les ordres de grandeurs qui en résultent sont plus modérés que ceux des études d'impact réalisées *ex ante*, qui ignorent ces effets. Les études d'impact fournissent ainsi des estimations d'impact sur la valeur ajoutée d'ampleur importante avec des effets multiplicateurs supérieurs à l'unité. De telles estimations apparaissent souvent difficilement conciliables avec les données effectivement observées après l'organisation d'un grand événement sportif.

Les travaux de recherche académiques sont de plus en plus critiques sur l'utilisation de l'approche « entrée-sortie » et, depuis une quinzaine d'année, ont privilégié des méthodes qui intègrent les effets de substitution dans l'analyse de l'impact économique d'un grand événement, tel que l'« analyse coûts-bénéfices » ou l'« évaluation socio-économique ».

### **L'analyse coûts-bénéfices : une évaluation plus exhaustive qui met en évidence des effets nettement plus limités**

L'analyse coûts-bénéfices, à la différence de la méthode « entrée-sortie », repose sur un modèle économique où les ajustements de comportement des agents sont pris en compte. En plus de la variation de la demande globale attribuable à l'événement, l'analyse coûts-bénéfices considère la variation du « surplus des consommateurs » qui mesure la satisfaction que les ménages retirent d'assister aux épreuves, de les suivre dans les médias, ou de l'accueil d'un événement d'une telle envergure dans leur pays. Par ailleurs, elle prend en compte les externalités qu'elles soient positives, comme l'augmentation de la pratique sportive, ou négatives, tel que l'impact carbone de l'événement. Enfin, l'analyse coûts-bénéfices intègre également les coûts d'opportunité, notamment les distorsions engendrées par les prélèvements obligatoires, ainsi que, dans les applications les plus approfondies, la désutilité du travail comme dans le cas des astreintes, et des heures supplémentaires pour les fonctionnaires mobilisés pour assurer la bonne tenue des Jeux, même si ces périodes sont rémunérées.

---

<sup>148</sup> Jérôme Massiani (2020). How much will this event benefit our economy? A checklist for economic impact assessments with application to Milan 2015 Expo. Almatourism, 21.

L'analyse coûts-bénéfices considère l'ensemble des agents économiques et vise à évaluer un ensemble large d'effets, synthétisés au travers d'une métrique monétaire unique : la valeur actuelle nette. Cette dernière évalue le surplus produit par l'événement dans le temps. Cette méthode d'évaluation économique est plus exhaustive que la méthode « entrée-sortie ».

Lorsqu'on compare les différentes méthodes d'évaluation pour un événement, il apparaît clairement que les ordres de grandeur des études d'impact sont très supérieurs à ceux obtenus par les travaux de recherche, qui reposent sur des hypothèses de modélisation plus réalistes. Plusieurs travaux ont analysé les différentes méthodes utilisées dans la littérature pour évaluer les effets économiques des grands événements et mettent en évidence les problèmes de surestimation des retombées économiques liées aux grands événements dans les études d'impact<sup>149</sup>.

Pour illustrer la sensibilité des résultats des évaluations économiques aux hypothèses méthodologiques formulées, dans le cadre d'un grand événement sportif, Massiani (2025a)<sup>150</sup> propose un exemple illustratif permettant, à partir du même jeu de données, de comparer les résultats obtenus selon les différentes approches : d'une part avec la méthode « entrée-sortie » appliquée soit avec des biais, soit de manière plus rigoureuse, et d'autre part, avec l'« analyse coûts-bénéfices » en équilibre partiel, la méthode généralement appliquée dans la littérature, ainsi qu'une extension en équilibre général à partir d'un modèle micro fondé, développée dans le cadre d'un travail de recherche en cours<sup>151</sup>. Afin de différencier cette extension en équilibre générale de l'analyse coûts-bénéfices standard, elle est désignée comme « évaluation socio-économique micro fondée », soulignant ainsi le recours à un modèle intégrant explicitement des fondements microéconomiques.

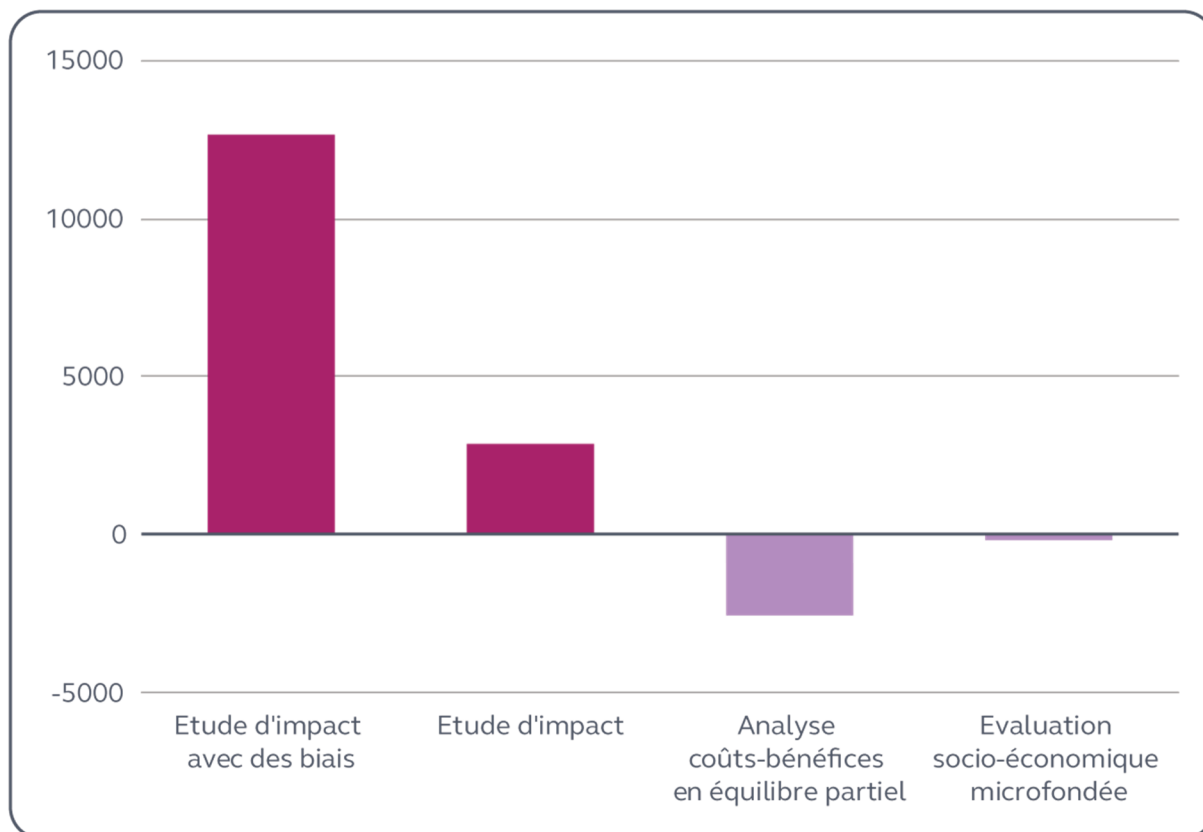
---

<sup>149</sup> Cf. par exemple, Peter Abelson (2011). Evaluating major events and avoiding the mercantilist fallacy. Economic Papers: A journal of applied economics and policy, 30(1), 48–58 ; Jérôme Massiani (2020). A critical view on mega-events impacts studies. Milan 2015 and beyond. In: Violet V. Cuffy, Fiona Bakas, Willem J. L. Coetzee eds., Event Tourism: Critical insights and Contemporary Perspectives. Routledge: London, pp. 143-162.

<sup>150</sup> Jérôme Massiani (2025a). Analyse Coûts-Avantages des JOP de Paris 2024 : Le cas Paharis 2024. Version 2.1 (22/05/2025).

<sup>151</sup> Jérôme Massiani (2025b) A consistent method to evaluate the socioeconomic impact of sport and cultural events. Document de travail version du 13.03.2025, présenté à la 7<sup>ème</sup> édition de la Conférence internationale sur l'économie et la politique européenne, coorganisée par l'Université de Milano Bicocca et le Network for European Studies, 12-13 juin 2025, ainsi qu'aux Journées Louis-André Gérard-Varet à Marseille, 1-2 juillet 2025 sous le titre « Do Mega-Events Benefit Host Territories ? A Coherent Micro Founded Model and Application to Recent Events ».

**Graphique n° 2 : retombées d'un grand événement : résultats contrastés selon la méthode d'évaluation économique**



Source : Cour des comptes à partir de Massiani (2025a).

À partir des mêmes données, Massiani (2025a) montre ainsi comment les résultats varient considérablement selon la méthode d'évaluation utilisée. La méthode « entrée-sortie » tend à surestimer les retombées économiques d'un grand événement. En revanche, les effets apparaissent sensiblement plus limités lorsqu'une analyse coûts-bénéfices standard ou une évaluation socio-économique micro fondée est appliquée.

## Annexe n° 9 : la comitologie du COJOP et de la Solideo

### La comitologie du COJOP

#### *L'assemblée générale*

L'assemblée générale, présidée par le président de l'association, ou à défaut par le vice-président représentant du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), est composée de tous les membres de l'association, à savoir les membres de droit, avec ou sans voix délibérative, les membres associés et les personnes qualifiées avec voix consultative. Au total, les membres représentants du monde sportif disposent de 20 voix délibérative et les représentants des pouvoirs publics en ont 14 (trois représentants pour la ville de Paris, pour la région Île-de-France et pour l'État, deux représentants du Conseil départemental de Seine Saint-Denis, deux représentants de la Métropole du Grand Paris (MGP) et un représentant des collectivités sites hors Île-de-France). D'autres membres sont associés avec voix consultative dont le délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques (Dijop), les collectivités sites, trois représentants des associations d'élus, le directeur général de la Solideo, le président du fonds de dotation de Paris 2024 et les partenaires officiels du Cojop.

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an pour délibérer entre autres sur le rapport annuel de gestion de l'association, les comptes de l'exercice écoulé, les orientations stratégiques de l'association et plus généralement sur toutes les questions d'intérêt général liées à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques. Les décisions de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des membres avec voix délibérative présents ou représentés.

#### *Le conseil d'administration*

Le conseil d'administration est composé de 20 représentants du mouvement sportif avec voix délibérative et de 14 représentants des pouvoirs publics (collectivités territoriales et État français) selon une répartition identique à celle de l'assemblée générale. Présidée par le président de l'association ou à défaut par le vice-président représentant du CNOSF, le conseil d'administration se réunit au minimum trois fois par an. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, certaines décisions ne pouvant être prises qu'après avis conforme du CNOSF, de la ville de Paris et du Comité international olympique (CIO) (changement de site, règlements intérieur et financier, convention avec la Solideo et avec la structure Héritage). Le Conseil d'administration administre l'association et exécute les directives de l'assemblée générale à laquelle il rend compte. Il valide les orientations stratégiques et le programme d'activités, approuve les budgets et les comptes de l'exercice écoulé. Il est également compétent pour émettre un avis sur la politique salariale et de recrutement de l'association et fixer la rémunération du président et du directeur général.

#### *Le bureau*

Présidé par le président de l'association, le bureau est composé de représentants du mouvement sportif Bureau (55 % des voix)<sup>152</sup> et de représentants des acteurs publics (45 % des voix) répartis entre le ministère chargé des sports (11 % des voix) et ceux des collectivités territoriales (34 %). Le bureau est notamment compétent pour veiller à la préparation et à la bonne exécution des décisions prises en conseil d'administration et en assemblée générale.

---

<sup>152</sup> Dont 20 % pour le président du Cojop, 15 % pour le président du CNOSF, 10 % pour les membres français du CIO et 10 % pour le président du CPSF.

### *Le comité d'audit*

Le comité d'audit a pour mission d'assister le conseil d'administration dans la gestion du Cojop pour ce qui concerne la soutenabilité de l'ensemble de ses engagements et de ses dépenses. Il intervient également dans la mise en œuvre des prescriptions du contrat de ville-hôte conclu avec le CIO, dans la gestion des risques financiers, opérationnels ou juridiques. Il veille à la pertinence, la permanence et la fiabilité des méthodes comptables mises en œuvre pour l'établissement des comptes annuels et pour les informations financières auxquelles ils donnent lieu. Le comité d'audit, est composé de sept à neuf membres dont trois représentants désignés respectivement par le CNOSF, la ville de Paris et l'État. Les six autres membres sont désignés sur proposition du président du Cojop. La présidence du comité a été successivement assumée par Amélie Oudéa-Castéra de juillet à novembre 2018, Patricia Langrand de juin 2019 à février 2021, puis par Jacques Lambert à compter de février 2021. Il se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins trois fois par an.

Entre 2018 et la fin de l'année 2024, le comité d'audit du Cojop a tenu 64 séances dont 5 communes avec le comité d'éthique. Le comité d'audit du Cojop et celui de la Solideo ont également tenu une réunion conjointe.

### *Le comité d'éthique*

Le comité d'éthique est chargé de superviser la politique éthique et de veiller au respect, par les collaborateurs, des valeurs sur lesquelles le Cojop fonde son action. Il assure une prévention relative aux conflits d'intérêts. Le président du comité d'éthique présente devant chaque conseil d'administration un rapport public annuel. Il est composé de six personnalités indépendantes : un membre désigné par le secrétaire général de l'OCDE ; un membre désigné par le vice-président du Conseil d'État ; un membre désigné par le Premier président de la Cour de cassation ; un membre désigné par le Premier président de la Cour des comptes ; un membre désigné par le défenseur des droits et un membre désigné par le directeur de l'Afa. Le comité d'éthique du Cojop comprend en outre un député désigné par le président de l'Assemblée nationale et un sénateur désigné par le président du Sénat qui siègent avec voix consultative. Le président du comité d'éthique est nommé par ses pairs. Cette fonction a été assumée par Jean-Marc Sauvé, vice-président honoraire du Conseil d'État. Les membres issus des plus hautes juridictions françaises et de l'OCDE ont voix délibérative alors que le député et le sénateur désignés par les présidents des deux assemblées y siègent avec voix consultative.

Le comité d'éthique du Cojop (réuni à 52 reprises dont 5 séances communes avec le comité d'audit) a rendu 28 avis et recommandations des sujets d'ordre général tels que le port de signes religieux, l'obligation de réserve dans le cadre de la campagne électorale de 2022, les conditions de départ des salariés, les paris sportifs en ligne ou encore les dispositifs de billetterie. Il s'est également prononcé à de nombreuses reprises, sur saisine ou à sa demande, sur des situations individuelles, principalement pour évaluer de possibles conflits d'intérêts.

### *Le comité des rémunérations*

Le comité des rémunérations rassemble un membre de chacune des chambres du Parlement, des représentants de l'État, du CNOSF, de la ville de Paris, et des experts en ressources humaines issus des secteurs public et privé. Ceux-ci sont proposés par le président du Cojop et nommés par le conseil d'administration. Le contrôleur général économique et financier y assiste également avec voix consultative. Le comité assure un rôle de supervision

et d'approbation de la politique de rémunération, contrôle les politiques relatives aux ressources humaines et définit notamment la grille salariale du Cojop en s'appuyant sur des analyses comparatives du marché du travail. Amené à établir des recommandations sur les rémunérations et avantages de toute nature, des cadres dirigeants et des salariés, il émet un avis sur la fixation et l'évolution de leurs rémunérations.

#### *Le comité pour la transformation écologique des Jeux*

Le comité pour la transformation écologique des Jeux est composé de neuf experts et de représentants de la Ville de Paris, de la Dijop, du conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, du CNOSF, de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), de la commission des athlètes de Paris 2024 et d'un représentant de la région Île-de-France. Des représentants de la MGP et du Comité paralympique et sportif français (CPSF) devraient rejoindre ce comité. Ils accompagnent le Cojop dans sa stratégie climatique et environnementale sur l'ensemble du périmètre du projet en assurant un rôle de conseil et de suivi de la mise en œuvre des engagements environnementaux et de développement durable.

#### *La commission des athlètes*

La commission des athlètes est composée de 19 athlètes et anciens athlètes. Elle a pour mission de concevoir le meilleur accueil possible pour les athlètes présents aux Jeux. Par le partage de leurs expériences passées, ils font part de leurs attentes pour permettre d'imaginer l'expérience olympique et paralympique des Jeux de Paris 2024. Leur analyse permet de concevoir le village des athlètes et l'offre de services qui y sera déclinée. Ils aident à l'adaptation des structures au quotidien et aux besoins des délégations. Ils sont consultés pour aider à la programmation et à la conception des célébrations et des cérémonies d'ouverture, de clôture ou de remises de médaille. Ils participent à la conception d'un nouveau modèle de Maison des athlètes et travaillent sur l'ensemble du parcours des athlètes pendant les Jeux.

#### *Le comité créatif*

Le comité créatif a pour mission de conseiller Paris 2024 sur sa stratégie créative et sa mise en œuvre. Il accompagne la préparation des Jeux sur les conceptions artistiques et des mises en scène, notamment en participant aux réflexions portant sur les cérémonies d'ouverture et de clôture et les animations développées autour des Jeux. Il regroupe cinq à huit membres issus du milieu culturel nommés par le président de Paris 2024 pour leurs compétences et expériences passées dans le domaine de la création.

#### *Le comité de suivi « Héritage et durabilité »*

Le comité de suivi « Héritage et durabilité », instance informelle bimestrielle réunissant l'État, la Solideo, la ville de Paris, la région Île-de-France, le conseil départemental et les établissements publics territoriaux de la Seine-Saint-Denis, ainsi que le CNOSF, le CPSF, le comité départemental olympique sportif (Cdos) 93 et le Cdos Paris.

#### *Le comité pour la transformation écologique des Jeux*

Le comité pour la transformation écologique des Jeux (ex-Comité d'excellence environnementale), instance informelle composée de 9 experts et de représentants de la Dijop, du ministère des Sports, de la région Île-de-France, de la Métropole du Grand Paris, de la ville

de Paris, du département de Seine Saint-Denis, du CNOSF, du CPSF, de l'Ademe, et d'une représentante de la commission des athlètes de Paris 2024. Il est chargé d'accompagner le Cojop dans sa stratégie climatique et environnementale sur l'ensemble du projet (impact carbone, biodiversité, énergie, restauration...).

## **La comitologie de la Solideo**

### *Le conseil d'administration*

Présidé par la maire de Paris, le conseil d'administration de la Solideo rassemble 38 membres : 19 représentants de l'État, 12 représentants des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, trois personnalités qualifiées (dont le président du Cojop), deux représentants élus par le personnel de la Solideo et deux personnalités qualifiées désignées par le Premier ministre. Assistent également le préfet de la région Île-de-France, le directeur général de la Solideo, le contrôle général économique et financier (CGefi) et l'agent comptable. Il se réunit au moins trois fois par an. Il est précédé d'une réunion des administrateurs de l'État (RAE).

### *Le comité d'audit*

Le comité d'audit assiste le conseil d'administration dans la gestion de l'établissement et sa stratégie. Il constitue l'instance d'identification et de maîtrise des risques. Les travaux du comité visent également à suivre le calendrier des opérations supervisées par la Solideo, à évaluer la soutenabilité budgétaire et les risques. Outre le représentant du ministre chargé du budget, qui en assure la présidence, le comité d'audit est constitué de cinq personnalités qualifiées choisies par le directeur général de la Solideo. Il est présidé par Jean-Marc Oléron, chef de service, adjoint de la directrice du budget. Le CGefi et les commissaires aux comptes assistent à toutes les séances avec voix consultative. Le comité d'audit se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins trois fois par an.

Le comité d'audit de la Solideo a tenu 38 séances dont 5 communes avec le comité d'éthique.

### *Le comité de direction*

Le comité de direction (CODIR) « restreint » réunit au moins une fois par semaine le directeur général exécutif et ses quatre adjoints. Il constitue la principale instance exécutive de l'établissement dans laquelle sont abordés les sujets les plus sensibles. Le CODIR intermédiaire, hebdomadaire, associe, autour du directeur général, les quatre directeurs généraux adjoints, le directeur de la stratégie et de l'innovation, le directeur des opérations, la secrétaire générale adjointe, la directrice des ressources humaines et la cheffe de cabinet du directeur général. Il permet d'évoquer les sujets d'agenda, de préparation des réunions, tout dossier ayant un impact transversal et les points d'actualité pour information ou décision du CODIR. Un CODIR élargi, organisé tous les trois à six mois, rassemble l'ensemble des managers de la Solideo.

### *Le comité d'éthique*

Le comité d'éthique est saisi pour avis par le conseil d'administration des projets de délibérations relatives à la politique éthique de l'établissement et de ses filiales et relatives au respect par ses collaborateurs des principes individuels et collectifs sur lesquels il fonde son

action. En outre, il peut être saisi pour avis par le conseil d'administration, les collaborateurs, les administrateurs ou les partenaires de l'établissement de toute question relative à la prévention des conflits d'intérêts, à l'objectivité et à la transparence des processus de décision. Il est composé de six membres désignés par le Conseil d'État, la Cour de cassation, la Cour des comptes, le Défenseur des droits, l'OCDE et l'Agence française anticorruption qui exercent leurs fonctions à titre bénévole et siègent également au comité d'éthique du COJOP. Le CGefi y siège avec voix consultative. Il est présidé par Jean-Marc Sauvé, vice-président honoraire du Conseil d'État qui a été nommé à cette fonction par arrêté du Premier ministre.

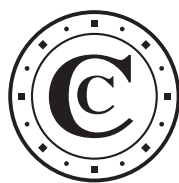
Le comité d'éthique de la Solideo a tenu 42 séances dont quatre communes avec le comité d'audit. Il a rendu entre autres des avis sur l'obligation de réserve des salariés de la Solideo dans le cadre des campagnes électorales, la procédure d'évaluation des tiers au regard du risque d'atteinte à la probité, la procédure d'alerte éthique, la procédure de passation de contrats de la commande publique, les situations de conflits d'intérêts.

#### *Le comité d'innovation*

Le comité d'innovation est l'entité créée par le conseil d'administration de la Solideo pour mettre en œuvre sa stratégie d'innovation et apporter des avis sur les demandes de dotation au titre du Fonds d'innovation. Il analyse les dossiers transmis par les maîtres d'ouvrage et a pour mission de proposer au conseil d'administration les attributions de dotations. Le règlement intérieur lui confie une mission supplémentaire de suivi des innovations. Le comité d'innovation est composé du directeur de l'innovation de la Solideo (président du comité), d'un haut fonctionnaire spécialiste de l'innovation et des questions environnementales, de trois experts de l'innovation et de la ville durable dont au moins un provenant du monde de l'entreprise, du président du comité d'audit de la Solideo, du secrétaire général de Solideo. Le CGefi est invité comme observateur.

#### *Le comité permanent des programmes*

Le comité des programmes est l'instance de gestion et de régulation des évolutions et modifications de programmes. Il rend des avis à la direction de la supervision et des programmes de la Solideo sur les demandes de modifications (programme, calendrier, coûts, ambitions, etc.). Le directeur général de la Solideo donne ensuite un avis quant au respect des engagements pris dans la convention d'objectif. En cas d'avis défavorable, le cas est porté devant le conseil d'administration. L'ensemble des avis et fiches modificatives sont portés à connaissance du conseil d'administration. Le comité des programmes est composé du Directeur général adjoint chargé des programmes de la Solideo, qui l'anime, du Secrétaire général de la Solideo, du CGefi, de l'agent comptable, du directeur des sites et infrastructures du COJOP, d'un membre du comité d'audit de la Solideo.



La loi n°2023-380 du 19 mai 2023 relative aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 a confié la responsabilité à la Cour des comptes de remettre au Parlement, avant le 1<sup>er</sup> octobre 2025, « un rapport sur l'organisation, le coût et l'héritage des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 ».

Le présent rapport, qui répond à cette obligation, est issu du contrôle ouvert en octobre 2024 par la formation inter-juridictions (FIJ), relative au bilan des JOP et regroupant les deuxième, troisième et quatrième chambres de la Cour ainsi que les chambres régionales des comptes (CRC) d'Île-de-France (IDF) et de Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca).

Il constitue, dans le prolongement de la note d'étape publiée le 23 juin 2025 sous la forme d'un rapport public thématique sur les dépenses publiques liées aux Jeux, le premier bilan d'ensemble réalisé par la Cour sur les Jeux olympiques et paralympiques (JOP). Il répond ainsi, dans la limite des informations disponibles un an seulement après leur clôture, aux thématiques visées à l'article 20 de la loi précitée – dépenses engagées par l'État et les collectivités, recettes engendrées par les JOP, montant des exonérations fiscales, bénévolat, accessibilité, héritage – auxquelles il ajoute une analyse de la gouvernance des Jeux, de la « livraison » des compétitions sportives ainsi qu'un bilan en matière économique, environnementale et sociale. Sur la base des constats dressés, il formule, auprès des pouvoirs publics, des recommandations utiles à la poursuite des travaux de préparation des Jeux d'Hiver organisé dans les Alpes françaises en 2030.

**Cour des comptes**

13, rue Cambon  
75100 Paris Cedex 01  
Tél. : 01 42 98 95 00  
[www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr)