OCDE

Développement économique et création d'emplois locaux (LEED)

L'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Viser plus haut

Développement économique et création d'emplois locaux (LEED)

L'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

VISER PLUS HAUT

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES POUR UNE VIE MEILLEURE

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays Membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :
OCDE (2025), *L'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 : Viser plus haut*, Développement économique et création d'emplois locaux (LEED), Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/3b4c9a73-fr.

ISBN 978-92-64-67260-4 (imprimé)
ISBN 978-92-64-78354-6 (PDF)
ISBN 978-92-64-71954-5 (HTML)

Développement économique et création d'emplois locaux (LEED)
ISSN 1990-1127 (imprimé)
ISSN 1990-1119 (en ligne)

Crédits photo : Couverture © Hervé Hamon.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : https://www.oecd.org/fr/publications/support/corrigenda.html.

© OCDE 2025

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)
Cette œuvre est mise à disposition sous la licence Creative Commons Attribution 4.0 International. En utilisant cette œuvre, vous acceptez d'être lié par les termes de cette licence (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).
Attribution – Vous devez citer l'œuvre.
Traductions – Vous devez citer l'œuvre originale, identifier les modifications apportées à l'original et ajouter le texte suivant : *En cas de divergence entre l'œuvre originale et la traduction, seul le texte de l'œuvre originale sera considéré comme valide.*
Adaptations – Vous devez citer l'œuvre originale et ajouter le texte suivant : *Il s'agit d'une adaptation d'une œuvre originale de l'OCDE. Les opinions exprimées et les arguments utilisés dans cette adaptation ne doivent pas être rapportés comme représentant les vues officielles de l'OCDE ou de ses pays Membres.*
Contenu provenant de tiers – La licence ne s'applique pas au contenu provenant de tiers qui pourrait être incorporé dans l'œuvre. Si vous utilisez un tel contenu, il relève de votre responsabilité d'obtenir l'autorisation auprès du tiers et vous serez tenu responsable en cas d'allégation de violation.
Vous ne devez pas utiliser le logo de l'OCDE, l'identité visuelle ou l'image de couverture sans autorisation expresse ni suggérer que l'OCDE approuve votre utilisation de l'œuvre.
Tout litige découlant de cette licence sera réglé par arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Cour permanente d'arbitrage (CPA) de 2012. Le siège de l'arbitrage sera Paris (France). Le nombre d'arbitres sera d'un.

Avant-propos

Lorsqu'elles sont bien planifiées et mises en œuvre, les manifestations internationales sportives, d'affaires et culturelles peuvent générer des bénéfices immédiats et à long terme pour le développement local. Au-delà des gains économiques à court terme liés aux investissements dans les infrastructures, à la création d'emplois et aux contrats pour les entreprises locales, ces manifestations constituent une plateforme permettant d'aborder des enjeux sociaux et environnementaux plus larges. Elles peuvent faciliter l'insertion professionnelle de groupes sous-représentés, des personnes éloignées du marché du travail et des jeunes en intégrant des formations adaptées, des apprentissages et des opportunités de volontariat, renforçant ainsi leur employabilité à long terme. De plus, ces manifestations peuvent contribuer au renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises (PME), y compris celles de l'économie circulaire, sociale et solidaire, en facilitant leur accès aux marchés publics, en favorisant le développement des compétences et en leur ouvrant de nouveaux débouchés. Les grands événements peuvent servir de catalyseurs pour promouvoir l'inclusion et l'équité. En donnant la priorité à l'accessibilité, ils permettent aux personnes en situation de handicap de participer pleinement et de bénéficier de l'héritage de l'événement. Les programmes sportifs et d'activités physiques qui y sont associés peuvent également contribuer à la santé publique en encourageant un mode de vie actif et en élargissant l'accès aux équipements, en particulier dans les communautés défavorisées. Par l'utilisation d'une approche plus stratégique, ces manifestations peuvent laisser un héritage durable en matière d'inclusion, de résilience économique et de durabilité environnementale, contribuant ainsi au développement local à long terme.

Le paysage des manifestations internationales a considérablement évolué au cours des dernières décennies. L'utilisation des fonds publics et le retour sur investissement réel pour les communautés hôtes font l'objet d'un examen accru. L'investissement dans la construction de nouvelles infrastructures a diminué, au profit de la réutilisation des installations existantes et du renforcement des transports publics. L'accent est également de plus en plus mis sur la maximisation de l'impact social des manifestations internationales. Les efforts visant à mieux répartir les bénéfices se sont intensifiés, avec des initiatives ciblées pour inclure les quartiers défavorisés dans les opportunités économiques et culturelles. Les préoccupations en matière de sécurité publique se sont également accrues, influencées par les récentes crises sanitaires et défis sécuritaires, tandis que les technologies numériques transforment l'engagement du public, rendant les événements plus accessibles à des populations diversifiées. Enfin, les gouvernements et les organisateurs des manifestations sont de plus en plus sous pression pour démontrer des bénéfices économiques et sociaux tangibles et intangibles, renforçant ainsi la nécessité d'une évaluation d'impact robuste et d'une planification de l'héritage.

L'objectif de ce rapport est de mettre en avant les bonnes pratiques et les innovations des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, afin d'inspirer les futurs hôtes de manifestations internationales et d'alimenter la réflexion sur des politiques plus larges dans des domaines tels que l'emploi et les compétences, l'inclusion sociale, les PME et l'économie sociale et solidaire, la commande publique et les infrastructures, le sport et l'activité physique, l'environnement et la culture. Le rapport met en évidence les éléments pratiques relatifs au « quoi » et au « comment » de différents dispositifs, autour de quatre grands axes :

- **Des Jeux engagés** : favoriser la création d'emplois, mobiliser l'économie circulaire, sociale et solidaire et générer des opportunités pour les TPE-PME.
- **Des Jeux plus responsables** : Améliorer la durabilité grâce aux infrastructures et aux marchés publics
- **Des Jeux inclusifs** : mobiliser le sport pour la santé, l'éducation et l'inclusion sociale
- **Des Jeux iconiques** : ouvrir la ville à un engagement accru dans la culture et le sport

Le rapport peut être lu en complément des études d'impact et d'évaluation menées par le gouvernement français et le Comité d'Organisation de Paris 2024 afin de quantifier les retombées des Jeux dans différents domaines.

Ce travail s'appuie sur la Recommandation de l'OCDE sur les manifestations internationales et le développement local, portée par la France (ministère des Sports) en 2018, à la suite d'un travail conjoint avec l'OCDE sur les bénéfices du développement local liés à l'organisation du Championnat d'Europe de football 2016 dans dix villes françaises. Ce travail s'appuie également sur la Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures et la Recommandation de l'OCDE sur les marchés publics.

Remerciements

Cette analyse a été menée conjointement par le Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE), dirigé par Lamia Kamal-Chaoui, et la Direction de la gouvernance publique (GOV) de l'OCDE, dirigée par Elsa Pilichowski. Elle s'inscrit dans le cadre du programme de travail du Programme pour l'emploi et le développement économique local (LEED/CFE) et du programme sur les infrastructures et la commande publique (IPP/GOV). Ce travail a été financé par le ministère français des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative.

Ce rapport a été coordonné et rédigé par Ekaterina Travkina, coordinatrice pour la culture, les secteurs créatifs et les grands événements, LEED/CFE (chapitres 1, 3 et 4), ainsi que par Matthieu Cahen, conseiller principal, Lisa Vanden Eynden et Pauline Gautrot, anciennes analystes politiques, GOV (chapitre 2 et contributions au chapitre 1), sous la supervision de Karen Maguire, cheffe de division du Programme LEED, CFE, et d'Edwin Lau, ancien chef de division, et Paulo Magina, chef de division par intérim, Infrastructures et marchés publics, GOV. La préparation à la publication a été assurée par Katrina Baker, chargée de communication, et Jack Waters, coordinateur des publications (CFE).

L'OCDE tient à remercier les personnes et institutions suivantes pour leurs précieuses contributions à ce rapport, par leur participation aux entretiens réalisés en 2024 et leurs commentaires sur différents chapitres du rapport (les titres et fonctions mentionnés correspondent à ceux en vigueur au moment de l'étude) :

- **Centre de droit et d'économie de sport :** Christophe Lepetit, Chargé d'études économiques.
- **Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Montpied :** Professeure Martine Duclos, Service de Médecine du Sport et des Explorations Fonctionnelles.
- **Chambre de commerce et d'industrie de Paris :** Jonathan Soisson, Responsable des projets Grand Paris et Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024/Coordination régionale Compétitivité et Projets de territoires.
- **Comité International Olympique :** Tania Braga, responsable de l'impact et de l'héritage.
- **Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024:** Georgina Grenon, Directrice, Excellence Environnementale; Marie Barsacq, Directrice, Impact et Héritage ; Olivier Debargue, Directeur délégué aux Achats ; Ludivine Munos, Responsable, Integration paralympique ; Maxime De Barrau, Chef de projet Handicap & Accessibilité ; Laure Lambert, Cheffe de Projet Innovation Technologique ; Marion Gauffridy, Manager Innovation et Héritage Technologique ; Judi Sharwood, Excellence Environnementale ; Gilles Verdure, Manager Attractivité économique, sociale et territoriale, Direction Impact & Héritage ; Pierre Martinez, Responsable de l'Olympiade Culturelle, Direction de la Culture ; Clémence Ducasse, Cheffe des projets culturels des Jeux Olympiques et Paralympiques ; Maxime Chouly, Chef de projet senior Évaluation de l'impact, Direction Impact & Héritage ; Raphaël Leclerc, Responsable mobilisation des Territoires / Terre de Jeux.
- **Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis :** Clément Lopez, Chef de projet « Etudes d'impact & évaluation », Délégation aux Jeux Olympiques et Paralympiques.

- **Délégation Interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques :** Raphaël Sodore, Conseiller chargé des questions économiques et financières et de l'évaluation des impacts.
- **Direction générale du Trésor :** Evelyne Ahipeaud, Cheffe du bureau Économie sociale et solidaire et Investissement à impact, Présidente adjointe du Comité LEED de l'OCDE.
- **Entreprises :** Bastien Rambaud, Co-fondateur Vesto ; Julie Bosch, VINCI Immobilier ; Emmanuel Trouvé, Société NEREUS ; Georges-Henri Florentin, Président, France Bois 2024 ; Nadège Corp, FranceBois 2024.
- **ESS2024/ Les Canaux :** Elisa Yavchitz, Directrice, Les Canaux ; Nicolas Peyronnet, Directeur du programme ESS 2024.
- **Experts internationaux :** Beatriz Garcia, évaluatrice de l'Olympiade culturelle.
- **France Travail :** Najat Semdani, Cheffe de projet régionale JOP 2024, France Travail Île de France.
- **Inspection Générale de l'Education du Sport et de la Recherche :** Jean Marc Serfaty, Réfèrent ministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques, Inspecteur Général de l'Education du Sport et de la Recherche.
- **Ministère de la Culture :** François Laurent, Délégué ministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques ; François Parain, Chef du bureau des affaires internationales et multilatérales, Sous-direction des affaires européennes et internationales.
- **Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative** (anciennement Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse, des Sports, des Jeux Olympiques et Paralympiques) : Noémie Claret, Directrice adjointe du cabinet ; Adrien Deprez, conseiller éducation et enseignement supérieur, cabinet de la ministre ; Laurent Letailleur, Chef du bureau de l'économie du sport (DS1B), Sous-direction de la stratégie interministérielle du développement de l'activité physique et sportive, Direction des sports ; Sébastien Ramonell, Expert de haut niveau, Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Direction des sports.
- **SOLIDEO :** Antoine du Souich, Directeur de la stratégie et de l'innovation ; Henri Specht, Directeur des opérations d'aménagement.
- **Ville de Paris** : Afaf El Kaoun-Gabelotaud, Adjointe à la Maire de Paris en charge des entreprises, de l'emploi et du développement économique ; Emmanuel Pheulpin, Chef de bureau de la formation professionnelle ; Estelle Sicard, Directrice adjointe, Direction des affaires culturelles ; Margot Pennino, Cheffe adjointe du bureau du spectacle, Direction des affaires culturelles ; Maguelone Cathala, Chargée des Affaires culturelles Internationales, Délégation générale aux Relations internationales.
- **Ville de Saint Dizier :** Sophie Hincelin, Directrice Jeunesse, Education, Sports.

Table des matières

Avant-propos 3

Remerciements 5

Synthèse 10

1 Des Jeux engagés : Créer des emplois et générer des opportunités pour les TPE-PME et l'économie sociale et solidaire 17
Quelle est la problématique ? 18
Paris 2024 : soutenir l'emploi et le développement des compétences, tirer parti de l'économie sociale et solidaire et créer des opportunités pour les TPE-PME 21
Anticiper et répondre à la demande de main-d'œuvre en instaurant des possibilités d'emplois durables 24
Promouvoir l'accès des TPE-PME à la commande publique 33
Études de cas 38
Références 44
Notes 46

2 Des Jeux plus responsables : Améliorer la durabilité grâce aux infrastructures et aux marchés publics 48
Quelle est la problématique ? 49
Paris 2024 : Une ambition environnementale collective 50
Études de cas 56
Références 67
Notes 69

3 Des Jeux inclusifs : S'unir pour mettre le sport au service de la santé, de l'éducation et de l'inclusion 70
Quelle est la problématique ? 71
Paris 2024 : Tirer parti des Jeux au service de la santé, de l'éducation et de l'inclusion 73
Un héritage tangible – un coup de pouce aux infrastructures sportives partout en France 74
Au-delà des infrastructures sportives – promouvoir l'activité physique pour toutes et tous 78
Études de cas 84
Références 95

4 Des Jeux iconiques : ouvrir la ville à un plus grand engagement dans le sport et la culture 97
Quelle est la problématique ? 98

Paris 2024 : Ouvrir la ville à un plus grand engagement dans le sport et la culture 100
L'Olympiade culturelle 103
Étude de cas 111
Références 114
Note 115

5 Enseignements internationaux et recommandations 116
Créer des emplois, tirer parti de l'économie sociale et solidaire et générer des opportunités pour les TPE-PME 117
Les Jeux ont démontré les impacts d'une ambition environnementale proactive et concertée dans la commande publique 118
Maximiser l'impact social des Jeux en matière de santé et d'inclusion 119
Olympiade culturelle - promouvoir l'intersection du sport et de la culture 120

GRAPHIQUES

Graphique 2.1. Indicateur composite sur la fourniture d'infrastructures durables sur le plan environnemental et résistantes au changement climatique, 2022 49
Graphique 2.2. Ambition environnementale et application aux stratégies d'achat 51
Graphique 2.3. Stratégie d'excellence environnementale de la SOLIDEO 54
Graphique 2.4. Adoption d'un guide national sur la participation des parties prenantes dans les pays de l'OCDE, 2022 58
Graphique 2.5. Exigence formelle d'examen et de réponse aux commentaires issus des consultations des parties prenantes dans les pays de l'OCDE, 2022 58
Graphique 3.1. Part de la population pratiquant au moins 150 minutes d'activité physique par semaine dans les pays de l'OCDE 79

INFOGRAPHIES

Infographie 1 Le contexte des jeux : Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 13
Infographie 2. Villes hôtes des Jeux Olympiques 14
Infographie 3. Les sites des compétition paralympiques 15
Infographie 4. Études d'évaluation des Jeux de Paris 2024 16

TABLEAUX

Tableau 1.1. Estimations de la cartographie des emplois des Jeux de Paris 2024 dans le secteur du tourisme et de l'organisation (2023) 26
Tableau 4.1. Budget de l'Olympiade culturelle Paris 2024 par contribution des parties prenantes 104

ENCADRÉS

Encadré 1.1. Emploi, compétences et stratégies PME dans le cadre des événements majeurs : exemples internationaux 20
Encadré 1.2. Les engagements de la Charte sociale de Paris 2024 21
Encadré 1.3. Leçons en matière de prévention des accidents et de lutte contre le travail illégal sur les chantiers de construction 24
Encadré 1.4. Stratégie de l'État et de France Travail comme opérateur pour relever le recrutement dans le secteur de la sécurité 27
Encadré 1.5. Cadre juridique des marchés publics sociaux en France 34
Encadré 1.6. La Fabrique des Jeux 35

Encadré 1.7. Initiatives mises en place en Irlande pour encourager la participation des PME aux marchés publics 37
Encadré 1.8. Exemples d'entités et d'entreprises de l'économie circulaire, sociale et solidaire fournissant des services pour les Jeux 39
Encadré 1.9. Innovation en matière de recyclage de l'eau : le projet Green Bow et le bâtiment Cycle 42
Encadré 2.1. Stratégie responsable des achats Paris 2024 52
Encadré 2.2. Influencer le marché via les contrats des Jeux, opportunités et limites 53
Encadré 2.3. Fonds Innovations et Écologie de la SOLIDEO 57
Encadré 2.4. Collaboration et partage de risques dans les marchés des Jeux 61
Encadré 2.5. L'intégration des impacts environnementaux dans l'attribution des marchés publics : capitaliser sur les expériences en Nouvelle-Zélande 65
Encadré 3.1. Les Jeux de Paris 2024 contribuent au réaménagement et au renouvellement du territoire du département de la Seine-Saint-Denis 73
Encadré 3.2. Le Centre aquatique olympique, un héritage concret pour les habitants de la Seine-Saint-Denis 74
Encadré 3.3. Le Plan 5 000 équipements sportifs - Génération 2024 75
Encadré 3.4. Le PRISME – pôle de référence du sport inclusif 77
Encadré 3.5. La technologie au service de l'accessibilité des sports : Le projet d'audiodescription de Paris 2024 78
Encadré 3.6. Fonds de dotation Paris 2024 pour soutenir des projets à fort impact social et environnemental 82
Encadré 3.7. Encourager l'activité physique à l'école - exemples internationaux 85
Encadré 3.8. Le programme « 30 minutes d'activité physique quotidienne » à l'école – détails opérationnels 87
Encadré 3.9. Promouvoir la participation sportive : apprendre des pratiques internationales 92
Encadré 3.10. « Label Terre de Jeux 2024 » 93
Encadré 4.1. Tendances touristiques des Jeux de Paris 2024 selon les territoires 102
Encadré 4.2. La politique culturelle à travers les différents niveaux de gouvernement en France 106
Encadré 4.3. Panique Olympique 107
Encadré 4.4. La danse à l'intersection du sport et de la culture : la Danse des Jeux 108

Synthèse

Vers un modèle de grands évènements internationaux plus responsable

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 - le plus grand événement jamais organisé en France - ont porté un nouveau modèle d'organisation de grands événements internationaux, plus sobre, inclusif et utile. Dès la candidature, les organisateurs ont structuré leur action pour maximiser les retombées économiques, sociales, environnementales et territoriales, en lien avec les priorités publiques existantes, notamment l'inclusion, la transition écologique et la santé. La stratégie d'impact et d'héritage couvrait l'accès au sport, la mobilisation de la commande publique en faveur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME), ainsi que l'emploi et l'insertion. Un effort particulier a été porté sur la territorialisation de l'héritage, permettant aux collectivités locales de s'approprier les objectifs des Jeux. Le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJOP) s'est également engagé à livrer des infrastructures durables et utiles, comme le Village olympique et paralympique des athlètes transformé en quartier mixte à faible empreinte carbone

La stratégie s'appuyait sur une gouvernance partagée et un cadre de suivi robuste. La gouvernance multi-acteurs associait l'État, les collectivités, le mouvement sportif, les entreprises, les acteurs de l'économie sociale et solidaire et la société civile. Cette gouvernance, ainsi que les capacités renforcées des acteurs à conduire des politiques à impact durable, constitue un héritage immatériel des Jeux. Un cadre de suivi et d'évaluation a été mis en place de façon volontaire par Paris 2024 dès l'amont. Pour renforcer cette approche, 13 études d'évaluation ont été mises en œuvre par l'État français, afin d'analyser des domaines d'impact clés – notamment l'emploi, la durabilité, le sport, la santé, l'inclusion sociale et le développement territorial – certaines portant sur des effets à court, moyen et long termes.

Paris 2024 a fait progresser les normes internationales. La France est le premier pays à appliquer les indicateurs d'évaluation d'impact des événements majeurs de l'OCDE, validés par le CIO, offrant une méthode commune pour évaluer les impacts économiques, sociaux et environnementaux. Paris 2024 a aussi contribué à la révision de la norme ISO 20121 sur la gestion responsable des événements, qui intègre désormais des exigences sur les achats responsables. Paris 2024 a également obtenu une certification « exemplaire » selon la norme ISO 20400 sur les achats responsables, devenant la première organisation en France à atteindre ce niveau.

Mobiliser les Jeux au service de l'emploi et l'inclusion

Paris 2024 a démontré qu'un événement de cette ampleur peut être un puissant levier de mobilisation pour l'emploi et l'inclusion, à condition de s'appuyer sur une stratégie informée, concertée et ancrée dans les dynamiques territoriales. L'organisation des Jeux s'est déroulée dans un contexte de pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs clés. Pour y répondre, une coordination renforcée entre acteurs publics et privés a été mise en place, accompagnée de parcours de recrutement et de formation ciblés, ainsi que de dispositifs d'accompagnement vers l'emploi à destination des publics éloignés du

marché du travail. Cette approche a permis non seulement de satisfaire des besoins de main-d'œuvre immédiats, mais aussi de renforcer les capacités d'insertion à plus long terme.

Au-delà des Jeux, ces enseignements peuvent alimenter les politiques de l'emploi et de la formation en France, ainsi que dans d'autres pays confrontés à des marchés du travail sous tension. De plus, afin de consolider les perspectives professionnelles au-delà des Jeux il est important de poursuivre le renforcement du secteur événementiel. Une coopération plus forte et plus systématique entre grands événements – qu'ils soient sportifs, culturels ou commerciaux – pourrait permettre de structurer des parcours professionnels continus.

Créer des opportunités économiques pour les TPE-PME, l'économie circulaire, sociale et solidaire

L'expérience de Paris 2024 a amélioré l'accès aux marchés publics pour des profils d'entreprises souvent sous-représentés, posant ainsi les bases d'un héritage durable en matière de politique d'achat responsable. Grâce à une stratégie d'achat public inclusive, de nombreux marchés ont été rendus plus accessibles aux entreprises de petite taille, aux structures de l'ESS et aux acteurs engagés dans des démarches responsables. Une mobilisation précoce, des outils de mise en relation adaptés et un cadre incitatif clair peuvent élargir durablement l'accès aux opportunités économiques générées par les grands projets. Cette dynamique a favorisé la montée en compétence des opérateurs publics et privés sur les clauses sociales et environnementales, tout en contribuant à faire évoluer les pratiques d'achat vers davantage de transparence et d'ouverture. L'implication de ces entreprises a également permis d'ancrer les retombées économiques localement, de promouvoir l'innovation sociale et de démontrer la faisabilité d'une commande publique à impact.

Les futurs organisateurs d'événements, en France comme à l'international, pourraient envisager de mettre en œuvre des stratégies similaires. De plus, à l'avenir, il est possible de renforcer l'intégration des TPE-PME indépendantes – par opposition aux filiales ou entreprises sous-traitantes – dans les grands contrats. Il serait également possible de réserver une part minimale de fournisseurs issus de l'économie sociale et solidaire dans l'ensemble des marchés liés aux événements publics, dans le respect des règles de concurrence et des directives relatives aux aides d'État. Cette approche pourrait également être étendue à d'autres domaines de la commande publique, au-delà du seul secteur événementiel

Les Jeux ont démontré les impacts d'une stratégie environnementale proactive et concertée dans la commande publique

L'organisation des grands événements pose des défis considérables en matière d'empreinte environnementale. Paris 2024, premier comité d'organisation à afficher la volonté de déployer un modèle plus vertueux, a su s'appuyer sur les leviers offerts par les marchés publics pour atteindre ses ambitions. À l'issue des Jeux, Paris 2024 et la SOLIDEO (Société de Livraison des Ouvrages Olympiques) ont réussi à réduire de près de moitié (47%) l'empreinte carbone des Jeux en comparaison avec la moyenne des émissions des éditions précédentes de Londres et de Rio, malgré le nombre de spectateurs record. Ce résultat s'explique en partie par le renforcement notable de la pondération des critères environnementaux dans les décisions d'achat. La prise en compte des bénéfices environnementaux est ainsi devenue un facteur déterminant dans l'attribution des marchés. Ce critère a bénéficié d'une pondération moyenne d'environ 20 %, atteignant même jusqu'à 30 % dans certains cas.

Cela montre que les choix stratégiques effectués dans la livraison des infrastructures, biens et services nécessaires à l'organisation des Jeux peuvent avoir un impact significatif sur l'empreinte

carbone. Les organisateurs d'événements pourraient s'inspirer de l'approche de Paris 2024 en matière d'achats stratégiques afin de limiter les impacts environnementaux négatifs.

Mobiliser les Jeux pour promouvoir l'activité physique pour tous et partout

Les Jeux de Paris 2024 ont fait progresser des objectifs de politique publique en matière de santé, d'éducation et d'inclusion. L'héritage tangible des Jeux a consisté en l'amélioration des infrastructures sportives sur l'ensemble du territoire, incluant à la fois des équipements de haut niveau et des installations de proximité. À cela s'est ajoutée une attention particulière portée à l'accessibilité, à l'inclusion des personnes en situation de handicap et à la promotion du design actif, dans une logique de durabilité urbaine. Au-delà de l'infrastructure, Paris 2024 a soutenu des initiatives nationales et locales visant à accroître les niveaux d'activité physique, notamment chez les enfants. Le programme des 30 minutes d'activité physique quotidienne à l'école en est une illustration emblématique.

La promotion de l'activité physique, enjeu complexe, requiert des politiques multidimensionnelles inscrites dans le long terme. La mobilisation des acteurs locaux, les soutiens financiers ciblés et les partenariats entre ministères, fédérations sportives et collectivités territoriales en France constituent un exemple pertinent d'action coordonnée. Toutefois, l'expérience internationale montre que la pérennité des efforts et des financements au-delà de la période olympique est essentielle pour ancrer durablement ces changements dans les pratiques sociales et l'aménagement du territoire.

Promouvoir l'intersection du sport et de la culture

Au-delà de la valorisation de l'excellence culturelle, marque des précédents hôtes des Jeux, l'Olympiade culturelle de Paris 2024 a mis en avant l'intersection entre sport et culture. Cette convergence peut contribuer à lever les obstacles et à élargir l'accès aux activités culturelles et sportives pour de nouveaux publics, plus diversifiés. La coordination institutionnelle a été renforcée grâce à une mobilisation conjointe des échelons métropolitain, régional et national. Parallèlement, les secteurs culturels et créatifs – encore en phase de redressement après la crise pandémique – ont bénéficié de nouveaux financements et d'un soutien accru à l'innovation.

À l'avenir, les pays hôtes pourraient envisager d'intégrer des indicateurs culturels dans leurs stratégies d'héritage, afin de mieux mesurer les effets transversaux des grands événements sur les territoires. Le CIO, la Fondation Olympique pour la Culture et le Patrimoine et l'OCDE pourraient jouer un rôle utile en fournissant des orientations et en diffusant les bonnes pratiques.

Infographie 1 Le contexte des jeux : Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Source : Le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2024

Infographie 2. Villes hôtes des Jeux Olympiques

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 se sont déroulés dans 16 villes à travers la France. Les principaux sites étaient concentrés à Paris, mais des compétitions ont également eu lieu dans d'autres villes, telles que Marseille (voile), Lille (phases préliminaires de basketball et handball) et Nice (football), ainsi qu'à Bordeaux, Lyon, Nantes, Saint-Étienne et à Tahiti, en Polynésie française. Par ailleurs, 63 communes ont participé en tant que villes hôtes, accueillant des athlètes, des officiels, des spectateurs et des journalistes, contribuant ainsi à l'expérience unique des Jeux.

Source : Le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2024

Infographie 3. Les sites des compétition paralympiques

Source : Le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2024

Infographie 4. Études d'évaluation des Jeux de Paris 2024

Source : OCDE

1 Des Jeux engagés : Créer des emplois et générer des opportunités pour les TPE-PME et l'économie sociale et solidaire

Ce chapitre met en lumière les réalisations et les innovations des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 pour répondre aux exigences en matière d'emploi et de compétences nécessaires à la tenue des Jeux, tout en créant des opportunités pour les groupes défavorisés et les personnes éloignées de l'emploi. Il présente également les efforts déployés pour renforcer les capacités des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME), y compris celles de l'économie circulaire, sociale et solidaire, en facilitant leur accès aux opportunités de marchés publics.

Quelle est la problématique ?

Lorsqu'ils sont bien planifiés et mis en œuvre, les grands événements sportifs, culturels et économiques peuvent avoir des retombées immédiates et à plus long terme sur le développement local. Si les grands événements peuvent avoir des retombées économiques immédiates grâce à l'amélioration des infrastructures, aux emplois associés à l'événement et à l'attribution de contrats aux entreprises locales, ils peuvent également servir de plateforme pour relever des défis de développement plus vastes et à long terme. Ils peuvent offrir des voies d'accès à l'emploi aux groupes sous-représentés, aux personnes éloignées de l'emploi et aux jeunes en intégrant des formations sur mesure, des programmes d'apprentissages et des possibilités de volontariat dans les préparatifs et les opérations de l'événement. Ces initiatives augmentent l'employabilité et favorisent le développement des compétences au-delà de l'événement en lui-même. En outre, les grands événements peuvent renforcer les capacités des TPE-PME locales, y compris les entités de l'économie circulaire, sociale et solidaire, en leur permettant d'accéder aux marchés publics (directement ou dans le cadre de contrats de sous-traitance), d'améliorer leurs qualifications et d'accéder à de nouveaux marchés. Lorsqu'ils sont planifiés de manière stratégique, les événements mondiaux laissent un héritage durable d'inclusion, d'amélioration des compétences et de croissance des entreprises, contribuant ainsi au développement local durable.

Cependant, des défis communs doivent être surmontés pour aider les TPE-PME à tirer parti des événements majeurs, notamment des processus complexes en matière de passation de marchés, une connaissance limitée des opportunités et des difficultés à respecter les normes de l'événement. Les TPE-PME peuvent également être confrontées à des contraintes financières, car elles opèrent souvent avec des ressources humaines, des budgets et des flux de trésorerie limités. Ceci complique la gestion des investissements initiaux nécessaires à la participation à des événements majeurs, tels que l'embauche de personnel, l'achat d'équipements ou l'exécution de commandes importantes. Les TPE-PME peuvent également éprouver des difficultés à concurrencer les grandes entreprises sur le plan des prix, des capacités ou des compétences techniques. De nombreuses opportunités associées aux grands événements sont temporaires et ne durent que le temps des phases de préparation et de livraison de l'événement. Les TPE-PME peuvent donc hésiter à investir du temps et des ressources dans des projets de courte durée dont le potentiel de rentabilité à long terme est limité. Après l'événement, les TPE-PME peuvent avoir du mal à maintenir l'élan donné par celui-ci, à s'intégrer dans des chaînes d'approvisionnement plus importantes ou à tirer parti de leur expérience pour se développer à l'avenir. Pour surmonter ces obstacles, les pays hôtes doivent simplifier les processus d'approvisionnement, améliorer la communication et la sensibilisation, et mettre en place des initiatives de renforcement des capacités pour aider les TPE-PME à répondre aux exigences de qualité et de durabilité. Le soutien financier, tel que les aides ou les subventions, peut amortir les coûts initiaux, tandis que la promotion des partenariats entre les TPE-PME et les grandes entreprises peut améliorer l'accès aux chaînes d'approvisionnement. Il est également important de mettre en place des cadres de soutien pour l'engagement des TPE-PME au-delà de l'événement afin de maximiser leur impact économique.

Il est également difficile de maximiser les possibilités d'emploi et de qualification pour les publics défavorisés et les personnes éloignées de l'emploi. Les obstacles comprennent l'inadéquation entre les rôles disponibles et les compétences des groupes cibles, l'accès limité à l'information sur les opportunités et la nature temporaire de nombreux emplois liés aux événements. Des obstacles personnels, tels que l'absence de services de garde d'enfants ou l'instabilité du logement, compliquent une participation régulière. La stigmatisation, la discrimination, ainsi que l'insuffisance de programmes de formation ne répondant pas à des besoins spécifiques limitent aussi l'inclusivité des initiatives en faveur de l'emploi. En outre, la coordination fragmentée entre les parties prenantes réduit le potentiel d'impact à long terme, tandis que les difficultés à mesurer les résultats entravent la responsabilisation et l'amélioration.

Pour surmonter ces difficultés, les pays hôtes doivent mettre en place des programmes de formation ciblés et adaptés aux besoins des groupes défavorisés en veillant à ce qu'ils correspondent aux exigences de l'emploi et aux besoins à long terme du marché du travail. Des stratégies de communication inclusives et des services de soutien intégrés, tels que des subventions pour la garde d'enfants et le transport, peuvent aider à surmonter les obstacles personnels et logistiques. Les organisateurs doivent se fixer des objectifs clairs pour impliquer les publiques défavorisées et promouvoir les partenariats avec les employeurs et les organisations locales. L'investissement dans la formation aux compétences transférables et dans le développement de carrière à long terme, associé à des systèmes de suivi et d'évaluation des résultats, contribue à un héritage social durable qui bénéficie les groupes défavorisés au-delà de l'événement lui-même.

Les droits des travailleurs et la sécurité sur les chantiers de construction sont des défis majeurs, compte tenu de l'ampleur et de la complexité des projets d'infrastructure requis. Le respect des normes de santé et de sécurité, la prévention de l'exploitation telle que la sous-rémunération ou les heures de travail excessives, ainsi que la protection des droits des travailleurs migrants et vulnérables sont essentiels pour favoriser des conditions de travail équitables et éthiques. Les pays hôtes doivent appliquer une réglementation du travail stricte et collaborer avec les entrepreneurs, les syndicats et les organisations internationales pour faire respecter les droits des travailleurs et minimiser les risques d'accidents et d'abus.

Les principes internationaux de bonnes pratiques peuvent aider les organisateurs d'événements mondiaux à maximiser leur impact social et économique. La recommandation de l'OCDE sur les manifestations internationales et le développement local, ainsi que les guides d'évaluation d'impact qui s'y rapportent, mettent l'accent sur l'utilisation stratégique des commandes publiques assorties de clauses sociales et environnementales afin de promouvoir la durabilité, d'aider les populations à accéder à des possibilités d'emploi et à bénéficier de formations dans des secteurs clés tels que la construction, l'hôtellerie et la sécurité, tout en préservant l'environnement. La recommandation et les orientations connexes soulignent que l'engagement du secteur privé et des agences de soutien aux entreprises dans la conception d'approches stratégiques est essentiel pour faciliter l'accès aux chaînes d'approvisionnement, promouvoir l'investissement, respecter les droits du travail et créer des opportunités de développement économique et d'emploi à l'échelle locale. De plus, des stratégies en matière d'emploi et de compétences doivent être mises en œuvre pour maximiser la création d'emplois locaux, en tirant parti de l'emploi lié à l'événement pour améliorer les compétences des travailleurs, en particulier les travailleurs temporaires et peu qualifiés, et favoriser leur employabilité à long terme. Une planification inclusive qui fait progresser l'égalité des sexes, soutient les personnes en situation de handicap et accroît la participation des publics défavorisés au marché du travail garantit l'héritage social et économique à long terme des grands événements (OCDE, 2018[1]).

Encadré 1.1. Emploi, compétences et stratégies PME dans le cadre des événements majeurs : exemples internationaux

- **Les Jeux du Commonwealth de Birmingham 2022, au Royaume-Uni,** ont offert des opportunités de développement des compétences et de formation professionnelle par le biais de plusieurs programmes visant à renforcer l'employabilité. L'une des initiatives phares a été la création de la *Jobs and Skills Academy,* qui visait à relier les opportunités d'emploi, de bénévolat et de formation générées par les Jeux à la population locale, en particulier les jeunes, les personnes issues de groupes défavorisés, les chômeurs et les personnes en situation de handicap. L'*Academy* a facilité des partenariats avec diverses institutions éducatives et entreprises pour proposer des formations ciblées gratuites aux personnes remplissant les critères d'éligibilité, les places en formation étant directement liées aux emplois pendant les Jeux dans des secteurs tels que la sécurité, la surveillance, la logistique, la restauration, le nettoyage et la gestion des déchets.
- **La Suisse utilise l'organisation de l'EURO féminin de football 2025** pour promouvoir l'emploi des femmes dans le football. Dans le cadre du plan d'héritage « *Here to stay* », l'Association suisse de football entend tirer parti de l'accueil de la compétition pour impulser un changement durable dans le domaine du football féminin, de la représentation et de l'égalité des chances. Elle s'est fixée pour objectif de doubler, d'ici fin 2027, le nombre de femmes travaillant dans le football en tant qu'entraineurs, arbitres et officielles, ainsi que le nombre de femmes occupant des postes décisionnels parmi les joueuses dans le paysage footballistique suisse.
- **Les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2016 à Rio de Janeiro, au Brésil,** ont accordé une attention particulière aux PME locales. Le Service brésilien de soutien aux micro et petites entreprises (SEBRAE) a aidé les PME à obtenir des contrats de fournisseurs. Ce soutien comprenait une aide à l'amélioration de leurs certifications et qualifications afin de répondre aux normes requises.
- **Pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2020 à Tokyo, au Japon,** le gouvernement métropolitain de Tokyo (TMG) a lancé un portail dédié aux PME pour accéder aux appels d'offres et opportunités commerciales liés aux Jeux. Le portail était ouvert aux entreprises étrangères et nationales, et géré par le Centre de soutien aux PME de la TMG en collaboration avec la Chambre de commerce et d'industrie de Tokyo et l'Association des petites entreprises de Tokyo.

Source : (OECD, 2025, forthcoming[2])

Paris 2024 : soutenir l'emploi et le développement des compétences, tirer parti de l'économie sociale et solidaire et créer des opportunités pour les TPE-PME

Charte sociale de Paris 2024 - une innovation pour inspirer les futurs organisateurs d'événements mondiaux

La Charte sociale de Paris 2024 - la première en son genre - énonce des engagements visant à promouvoir les normes du travail, l'emploi inclusif et les opportunités pour les TPE-PME et les structures de l'ESS. Une charte sociale a été envisagée dès la phase de candidature des Jeux en 2015. Elle a été signée le 19 juin 2018 pour renforcer les engagements sociaux des Jeux et couvre les trois phases des Jeux : la préparation, la livraison et l'héritage après les Jeux. La Charte comprend 16 engagements en matière de création d'emplois, d'accès à la formation et de respect des normes internationales du travail. Par exemple, elle garantit que les personnes défavorisées, y compris les chômeurs, peuvent avoir accès à des possibilités de formation et d'emploi. La Charte priorise également la prévention des violations des droits du travail, malheureusement fréquentes lors de l'organisation de grands événements sportifs dans le monde entier. La Charte a été signée par les cinq principaux syndicats représentant les salariés (CGT, CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC), les trois principales organisations d'employeurs (MEDEF, U2P, CPME), ainsi que par le Comité d'Organisation de Paris 2024. C'est la première fois qu'un événement sportif d'une telle ampleur s'engage dans une démarche marquée par un engagement commun du Comité d'Organisation, de la société prestataire, ainsi que des organisations syndicales et patronales.

Encadré 1.2. Les engagements de la Charte sociale de Paris 2024

La Charte sociale de Paris 2024 vise à faire des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 une plateforme de promotion de la responsabilité économique et sociale. La charte énonce 16 engagements visant à garantir que les Jeux favorisent des conditions de travail décentes, encouragent le développement des compétences, respectent les normes internationales du travail et soutiennent une approche durable et inclusive de l'activité économique.

Mettre en place une gouvernance et un pilotage qui assurent l'exemplarité sociale des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024

1. Constituer un comité consultatif réunissant les organisations syndicales de salariés et d'employeurs et les collectivités pour le suivi de la mise en œuvre de la Charte sociale Paris 2024 et la mesure de ses impacts.
2. Assurer la présence des organisations syndicales de salariés et d'employeurs au sein de la gouvernance du COJOP et de la SOLIDEO, en la personne du représentant des salariés français au Conseil d'administration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour les organisations syndicales de salariés et en la personne désignée par les organisations patronales représentatives.
3. Encourager une commande publique qui prendra en compte l'insertion par l'activité économique, intégrera des clauses de responsabilité sociale et environnementale dans les appels d'offre, en tenant compte des spécificités des petites et moyennes entreprises françaises.
4. Garantir l'accès à l'information des appels d'offres publics et privés liés aux Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 à des petites et moyennes entreprises françaises visant à développer l'emploi local et le tissu économique.

Placer l'emploi de qualité et les conditions de travail des salariés au cœur de l'impact socio-économique des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024

5. Prévenir toutes les formes de discrimination dans l'accès à l'emploi et pendant l'emploi, encourager la mixité dans les métiers exercés pour l'organisation des Jeux.
6. Anticiper les besoins en compétences des entreprises pour la bonne organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques ; favoriser l'accès à l'emploi des publics qui en sont éloignés : jeunes de zones prioritaires, travailleurs en situation de handicap, chômeurs de longue durée, seniors, etc., grâce à la mobilisation de tous les acteurs (État, collectivités territoriales, entreprises).
7. S'engager sur un objectif de protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi que de leurs conditions de travail, notamment lors des travaux nécessaires à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024.
8. Faire respecter les normes internationales du travail et notamment « le travail décent » au sens de l'OIT auprès des sous-traitants et des fournisseurs.
9. Porter une attention particulière aux salariés détachés afin de favoriser leur accès à l'information et le respect de leurs droits, notamment par l'accompagnement des employeurs.

Favoriser le développement des compétences et la sécurisation des parcours professionnels des salariés et des bénévoles engagés dans l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024

10. Accompagner les publics jeunes via des parcours de professionnalisation ou d'apprentissage afin d'optimiser leur accès à l'emploi à long terme.
11. Accompagner via des programmes de formation renforcés, le développement des compétences par filière métiers et l'insertion vers des métiers émergents pendant toute la période d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 (préparation et post JO).
12. Valoriser l'engagement personnel des bénévoles mobilisés par la validation des acquis de l'expérience ou une certification.
13. Favoriser le reclassement professionnel des salariés qui auront travaillé à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024.

Faire du sport, à travers l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, le moteur d'un développement économique, social et solidaire

14. Assurer une reconversion exemplaire du Village olympique autour d'un programme de logements sociaux et d'urbanisme innovant et inscrit dans un écosystème alliant résidence et activités économiques de proximité en lien avec les collectivités locales, après les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024.
15. Promouvoir conjointement avec l'État, les collectivités territoriales, le mouvement sportif et les organisations syndicales de salariés et d'employeurs le développement du sport en entreprise, notamment à travers un partenariat avec les comités d'entreprise.
16. Mettre en place des actions de solidarité internationale dans le domaine du sport.

Les engagements de la Charte ont été intégrés dans la Charte SOLIDEO pour l'emploi et le développement territorial fixant des objectifs quantifiables. La Charte SOLIDEO, signée le 5 juillet 2018 (et promulguée dans l'article 16 de la loi n°2018-202), a exposé les objectifs de la Charte sociale pour les infrastructures olympiques et paralympiques. Elle a introduit des objectifs quantifiés, et faciles à suivre et à évaluer, tels qu'assurer 10 % des heures de travail aux personnes issues de milieux défavorisés, y compris les chômeurs et les personnes éloignées de l'emploi. La Charte précise également

l'objectif de promouvoir l'accès aux marchés publics pour les PME, les entités de l'économie sociale et solidaire, le secteur de l'insertion par l'activité économique, en visant 25 % de la valeur totale des marchés. La Charte s'engage également à lutter contre le travail illégal, les pratiques anticoncurrentielles et la discrimination, tout en garantissant des conditions de travail de qualité et en réduisant au minimum l'emploi précaire.

De solides mécanismes de suivi ont été mis en place pour garantir la mise en œuvre de la Charte sociale. Le comité de suivi de la Charte sociale établi en 2019 était chargé de veiller à la mise en œuvre adéquate de la Charte. Ce comité, composé de représentants des syndicats et des organisations d'employeurs et avec la participation de la SOLIDEO et du Comité d'Organisation de Paris 2024, a tenu des réunions régulières pour suivre les progrès, relever les défis et proposer des solutions réalisables. Pour faciliter le suivi des progrès, la SOLIDEO a développé un tableau de bord mis à jour mensuellement, partagé avec les autorités de contrôle et reconnu par la Cour des comptes française1 (Cour des Comptes, 2023[3]) pour son exactitude. Ce tableau de bord a permis de suivre l'avancement des travaux olympiques et paralympiques en fournissant des informations détaillées sur le nombre d'entreprises contractantes, leur localisation géographique, les montants engagés, ainsi que les heures de travail des personnes en insertion et les données relatives aux accidents du travail. La précision et la transparence de ces procédures de contrôle interne ont permis de garantir une gestion efficace, d'ajuster les actions en temps réel et d'assurer la réalisation des objectifs fixés.

La collaboration avec l'Organisation internationale du travail (OIT) a permis de fournir des conseils techniques et de renforcer les engagements en matière de normes internationales du travail. Le modèle de gouvernance a mis l'accent sur la collaboration tripartite, intégrant les acteurs institutionnels, le monde des affaires et les représentants des travailleurs. Ce niveau d'implication était sans précédent dans l'histoire des Jeux olympiques et témoignait d'un engagement fort en faveur du dialogue social.

Des exigences mesurables et des contrôles renforcés ont été mis en place pour garantir le respect de la Charte par un large éventail de contractants. Des objectifs précis et réalisables ont été introduit, tels que l'obligation pour les contractants d'employer un pourcentage spécifique de travailleurs issus de groupes défavorisés. Les contrats attribués aux entreprises comportaient des clauses les obligeant à employer des personnes issues de groupes défavorisés. Ces mesures ont fait l'objet d'un suivi attentif et les entreprises ont dû fournir des preuves de leur respect. Le renforcement des inspections et la participation des syndicats à la surveillance ont permis de garantir le respect des normes de sécurité et de travail, ce qui a contribué à minimiser les risques liés à la sécurité et aux conditions de travail. Les visites sur le terrain effectuées avec le comité de la Charte sociale ont révélé des améliorations tangibles. Par exemple, dans la ville de Marseille, les agents de sécurité aux points d'accès clés ont reçu des chaises, des parasols et des bouteilles d'eau, ce qui constitue un changement notable dans les conditions de travail. D'autres inspections ont par exemple touché les installations de repos, les zones de repas et le temps de déplacement entre les postes de travail et les zones de pause. Même si tous les problèmes n'ont pas été résolus, ces mesures témoignent de la volonté d'améliorer le bien-être des travailleurs dans le cadre de la stratégie d'approvisionnement responsable.

Les initiatives de la Charte sociale ont donné des résultats significatifs. Plus de 30 000 travailleurs ont bénéficié d'une intégration réussie dans les projets de construction des Jeux. Les programmes de formation ont permis à des milliers de personnes d'acquérir des compétences dans des secteurs en forte demande, assurant ainsi leur employabilité après les Jeux. 37 % de la valeur totale des marchés publics ont été attribués à des TPE-PME, dépassant les objectifs initiaux de 25 % (ESS2024, 2024[4]). Les accidents du travail sur les sites de construction ont été quatre fois inférieurs à la moyenne nationale, ce qui souligne l'efficacité des protocoles de sécurité mis en œuvre. Les partenaires sociaux ont par ailleurs reconnu les résultats positifs de la Charte en termes de conditions de travail décentes.

Encadré 1.3. Leçons en matière de prévention des accidents et de lutte contre le travail illégal sur les chantiers de construction

L'Inspection du travail d'Île-de-France a fait des efforts importants en matière de prévention des accidents. Elle a notamment créé une unité régionale de contrôle spécifique (URACGC), un service dédié au suivi des grands chantiers des Jeux olympiques et du Grand Paris, aux côtés de l'unité régionale de contrôle de lutte contre le travail illégal. Chaque chantier dispose d'un agent dédié, chargé de veiller au respect du droit du travail sur les chantiers relevant de sa compétence. La participation d'URACGC aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, sa présence sur le terrain, la mise en place d'un guichet unique, notamment pour le contrôle des dérogations au droit du travail, ont joué un rôle essentiel dans le suivi des chantiers, la prévention des accidents et la lutte contre le travail illégal.

Source : Global Deal webinar on Paris 2024 Social Charter, 29 October, 2024 (https://www.youtube.com/watch?v=_ZB2qliUwl4)

Au-delà des résultats quantifiables, les méthodes, les partenariats et les pratiques établis dans le cadre de la Charte serviront de modèle pour les événements futurs. La Charte sociale de Paris 2024 a démontré que l'intégration de la responsabilité sociale dans les événements de grande envergure est à la fois réalisable et efficace. Les leçons à tirer pour les futurs événements majeurs en France et à l'étranger comprennent l'importance d'un engagement anticipatoire des parties prenantes, la valeur d'un suivi et d'un rapport réguliers, et la nécessité d'aligner les objectifs sur des résultats mesurables. Le modèle de gouvernance collaborative s'est avéré essentiel pour résoudre les conflits et maintenir l'attention sur les objectifs communs. Ce modèle a déjà été adopté par les autorités de la Coupe du monde de Rugby 2023, qui ont également signé cette charte sociale avec les mêmes partenaires sociaux. Le même processus sera suivi pour les prochains Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver 2030 qui se tiendront en France. Les Jeux Olympiques de Milan-Cortina 2026, Los Angeles 2028 et Brisbane 2032 examinent déjà cette approche en vue de l'adapter. Au-delà du sport, l'héritage de la Charte s'étend à des applications plus larges dans le domaine de la construction et de la gestion d'événements, fournissant un modèle pour assurer des bénéfices sociaux et économiques dans d'autres projets à grande échelle en France. Les efforts en cours se concentreront également sur le maintien des opportunités d'emploi et l'intégration des leçons dans les politiques nationales du travail afin d'améliorer la sécurité et l'inclusion dans toutes les industries.

Anticiper et répondre à la demande de main-d'œuvre en instaurant des possibilités d'emplois durables

Anticiper les besoins du marché du travail

Pour répondre aux exigences de l'accueil des Jeux, une stratégie d'emploi et de compétences fondée sur des données probantes a été mise en place. Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 étaient le plus grand événement jamais organisé en France, nécessitant de vastes sites, des logements, des transports et du personnel qualifié pour les accueillir avec succès. Une cartographie complète des emplois a été réalisée par le Comité d'Organisation en 2019 (six ans avant les Jeux) afin d'identifier les emplois et les compétences nécessaires, ainsi que les secteurs dans lesquels les employeurs auraient besoin de recruter. Cette cartographie des emplois avait identifié que quelque 150 000 emplois pourraient être directement mobilisés pour les Jeux par l'intermédiaire du Comité d'Organisation et de tous les prestataires de services dans des secteurs tels que la construction, le

tourisme, l'organisation d'événements, le spectacle vivant, la sécurité privée, le nettoyage et la gestion des déchets, le transport et la logistique (CDES and AMNYOS, 2019[5]). L'objectif de l'étude et de la stratégie d'impact et d'héritage de Paris 2024 était non seulement de guider les efforts de recrutement et de formation pour les Jeux, mais aussi de contribuer au développement d'un secteur événementiel (sportif et culturel) majeur en France en créant des partenariats et des liens au sein de l'écosystème de l'emploi et de la formation, ainsi qu'avec les employeurs.

La cartographie des emplois a été mise à jour en 2021 et 2023 pour refléter l'évolution des besoins et l'impact de la pandémie de COVID-19. La cartographie actualisée a estimé que les Jeux mobiliseraient[2] 181 100 emplois, dont :

- 89 300 emplois mobilisés pour la réalisation des Jeux eux-mêmes (impliquant le Comité d'Organisation de Paris 2024 et les fournisseurs).
- 61 800 emplois mobilisés dans le secteur du tourisme pour accueillir les visiteurs, y compris les touristes, la famille olympique, les médias, les sponsors et leurs invités, et les bénévoles.
- 30 000 emplois mobilisés dans le secteur de la construction pour construire ou rénover les installations pour les Jeux.

La cartographie actualisée des emplois s'est concentrée en détail sur les besoins en emplois des secteurs du tourisme et de l'organisation, étant donné que le secteur de la construction avait déjà été engagé dans le travail nécessaire pour fournir l'infrastructure des Jeux (et que la SOLIDEO a commandé une étude spécifique sur le secteur de la construction afin de détailler davantage la cartographie initiale des emplois). La cartographie révisée a permis de nuancer davantage la catégorisation des besoins en emplois dans des familles d'emplois distinctes au sein de chacun des deux secteurs, fournissant ainsi un cadre plus détaillé et structuré pour la planification de la main-d'œuvre. Elle a également permis d'identifier les pistes de travail en vue de structurer une démarche sociale commune à l'ensemble des grands événements sportifs et culturels organisés en France, leurs besoins en emplois et en compétences étant de nature relativement similaire.

- 89 300 emplois mobilisés pour la réalisation des Jeux eux-mêmes (impliquant le Comité d'Organisation de Paris 2024 et les fournisseurs).
- 61 800 emplois mobilisés dans le secteur du tourisme pour accueillir les visiteurs, y compris les touristes, la famille olympique, les médias, les sponsors et leurs invités, et les bénévoles.
- 30 000 emplois mobilisés dans le secteur de la construction pour construire ou rénover les installations pour les Jeux.

La cartographie actualisée des emplois s'est concentrée en détail sur les besoins en emplois des secteurs du tourisme et de l'organisation, étant donné que le secteur de la construction avait déjà été engagé dans le travail nécessaire pour fournir l'infrastructure des Jeux (et que la SOLIDEO a commandé une étude spécifique sur le secteur de la construction afin de détailler davantage la cartographie initiale des emplois). La cartographie révisée a permis de nuancer davantage la catégorisation des besoins en emplois dans des familles d'emplois distinctes au sein de chacun des deux secteurs, fournissant ainsi un cadre plus détaillé et structuré pour la planification de la main-d'œuvre. Elle a également permis d'identifier les pistes de travail en vue de structurer une démarche sociale commune à l'ensemble des grands événements sportifs et culturels organisés en France, leurs besoins en emplois et en compétences étant de nature relativement similaire.

Tableau 1.1. Estimations de la cartographie des emplois des Jeux de Paris 2024 dans le secteur du tourisme et de l'organisation (2023)

Familles d'emploi	Secteur de l'organisation	Secteur du tourisme
Professions culinaires	-	15,910
Métiers de la restauration et du bar	18,610	13,490
Rôles de gestion et de direction d'entreprise	-	3,090
Employés administratifs des entreprises	-	2,950
Métiers de la vente	-	2,790
Rôles dans l'entretien ménager des hôtels	-	2,360
Fonctions administratives et commerciales intermédiaires	-	2,050
Métiers de la réception hôtelière	-	1,440
Professions liées à la conduite de véhicules de tourisme	1,500	1,100
Métiers de la logistique	5,670	960
Professions liées à la conduite de véhicules de transport de marchandises	-	3,740
Métiers de l'accueil et de l'information	-	430
Les métiers du nettoyage	2,870	180
Professions de la sécurité privée	26,600	150
Professions de l'accueil et de l'information sur place	3,500	-
Arts du spectacle et professions audiovisuelles	6,050	-
Professions en communication événementielle et marketing	13,500	-
Autres professions	11,000	11,160
Total	**89,300**	**61,800**

Source : (CDES and AMNYOS, 2023[6])

L'étude a également prévu la répartition géographique des besoins en emplois. L'Île-de-France, qui accueillait la plupart des événements sportifs et des sites clés hors compétition (tels que le Village des athlètes et le pôle médias), devait mobiliser la majeure partie de la main-d'œuvre, avec un nombre d'emplois estimé à 73 265. Toutefois, d'importants emplois devaient également être générés dans d'autres régions d'accueil, notamment Lille (basket-ball et handball), Bordeaux, Lyon, Marseille, Nantes, Nice et Saint-Étienne (football), Tahiti (surf), Châteauroux (tir) et Marseille (voile) (CDES and AMNYOS, 2023[6]).

Répondre aux besoins de recrutement et de formation des Jeux dans le contexte des pénuries de main-d'œuvre et de compétences

Sous le pilotage de la Préfecture de région Île-de-France, France Travail a été mobilisé pour répondre aux besoins de formation et de recrutement des Jeux. Une fois la cartographie des emplois achevée, le Comité d'Organisation a travaillé avec France Travail pour créer une plateforme en ligne (EMPLOIS 2024) afin d'annoncer tous les emplois liés aux Jeux et de mettre en relation les entreprises et les candidats adéquats, ainsi que de fournir aux demandeurs d'emploi du matériel de formation et des possibilités de recyclage et de perfectionnement. France Travail a collaboré étroitement avec la SOLIDEO et sous la coordination des acteurs territoriaux : le préfet de région et la Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS). Des réunions hebdomadaires sur l'état d'avancement des travaux ont permis de coordonner la mise en œuvre d'un plan d'action flexible.

La nature à court terme des Jeux a posé des défis uniques, en particulier pour garantir des résultats durables en matière d'emploi. Une priorité essentielle était d'éviter un élan temporaire sans impact durable (effet d'aubaine). Pour éviter cela, les efforts de recrutement et de formation ont été concentrés sur les secteurs en pénurie chronique de main-d'œuvre, tels que la sécurité et l'hôtellerie (également

importants pour le renforcement du secteur français des grands événements à plus long terme). Ces secteurs ont été identifiés comme des domaines critiques où la demande de travailleurs était exceptionnellement élevée à la fois à court et à long terme. En se concentrant sur ces secteurs, le Comité d'Organisation et France Travail ont répondu aux besoins immédiats en personnel pour les Jeux tout en s'efforçant d'atténuer les déséquilibres à long terme sur le marché du travail. D'autres stratégies ou mesures ont été utilisées pour d'autres secteurs dont les besoins sont principalement à court terme. Par exemple, la production des mascottes de Paris 2024 a été largement externalisée afin d'éviter que des emplois temporaires dans le secteur de la fabrication ne débouchent sur des licenciements après les Jeux. Cette approche reflétait l'engagement des organisateurs en faveur de stratégies d'emploi durables qui ne créeraient pas de vulnérabilités après l'événement.

Relever le défi du recrutement dans le secteur de la sécurité

C'est le secteur de la sécurité qui a concentré les plus grands défis, nécessitant quelques 26 000 personnes formées alors que le volume habituel en Île-de-France est en moyenne de 2 500 personnes formées. Les changements législatifs (avril 2022) ont introduit des conditions d'entrée plus strictes, ce qui a encore compliqué les efforts de recrutement. En outre, la structure fragmentée du secteur présentait des difficultés supplémentaires, car il comporte peu de grandes entreprises et beaucoup de TPE, voire d'entreprises individuelles. Sous la coordination de la Préfecture de région Île-de-France, le Conseil régional Île-de-France et France Travail ont décuplé les capacités de formation, mis en place des incitations pour remédier au manque d'attractivité du secteur et assurer un recrutement rapide et à répondre aux besoins urgents pendant les Jeux. Ainsi, d'après France Travail, au total près de 22 000 personnes ont été recrutées dans la sécurité pour les Jeux de Paris 2024.

Encadré 1.4. Stratégie de l'État et de France Travail comme opérateur pour relever le recrutement dans le secteur de la sécurité

La stratégie de l'État et de France Travail visant à remédier aux pénuries aigües de main-d'œuvre et de compétences dans le secteur de la sécurité comportait quatre volets interdépendants :

1. **Développer les capacités de formation :** Les programmes de formation du Conseil régional Île-de-France et de France Travail ont été considérablement renforcés pour répondre à la demande extraordinaire du secteur de la sécurité. La capacité est passée de 2 500 formés par an à près de 26 000 stagiaires formés entre septembre 2022 et juillet 2024, soit une multiplication par dix.
2. Rendre les programmes de formation attrayants :
   - **Promouvoir les opportunités auprès d'un large éventail de candidats potentiels :** Environ 200 000 demandeurs d'emploi d'Île-de-France ont été informés des possibilités offertes par le secteur de la sécurité, l'accent étant mis sur les opportunités offertes par le secteur, la proposition de parcours accélérés pour accéder au métier et la chance unique de participer aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Des actions spécifiques ont également été menées auprès des étudiants et des retraités, avec la participation d'environ 3 600 et 400 personnes de chaque groupe respectif. Ces efforts se sont étendus aux jeunes entrant dans la vie active et à d'autres personnes éloignées de l'emploi, ce qui a permis d'atteindre tous les publics intéressés.
   - **Introduction d'une nouvelle qualification :** un certificat de qualification professionnelle (CQP) dédié à la sécurité des événements a été créé en collaboration avec les partenaires sociaux et l'État. Cette certification a été spécialement conçue pour les événements de grande ampleur tels que la Coupe du monde de Rugby et les Jeux Olympiques et Paralympiques. Introduite en mars 2023, elle propose un programme de formation simplifié

de trois semaines (au lieu de cinq) pour préparer les individus à des rôles dans la sécurité événementielle, en se concentrant sur les événements de plus de 500 participants. Cette approche ciblée a permis d'attirer des personnes intéressées par la sécurité lors d'événements hautement médiatisés, ce qui permis de lever un obstacle majeur à la participation.

- **Incitations financières :** une prime (*bonus*) a été mise en place par le Conseil Régional Île-de-France au début de la formation, et une autre était liée à un recrutement effectif dans le secteur de la sécurité. Ces aides financières ont permis d'attirer les candidats dans la formation et de favoriser leur engagement à travailler dans le secteur.
- **Des liens pratiques et immédiats avec l'emploi :** plus de 600 sessions de job-dating ont été organisées par France Travail dans les centres de formation, mettant les stagiaires en contact direct avec les employeurs pendant leurs cours. Ce continuum entre la formation et l'emploi a permis de garantir aux participants un parcours clair vers l'emploi à l'issue de leur formation.

3. **Assurer un recrutement en temps utile :** Des réunions hebdomadaires avec les employeurs ont permis de s'assurer que les candidats étaient recrutés rapidement afin d'éviter qu'ils ne soient absorbés par d'autres secteurs. Les employeurs ont été encouragés à fluidifier leurs processus de recrutement sur les calendriers de formation afin de maximiser la rétention (à apporter également des réponses rapides aux candidats, à proposer des missions avant les Jeux pour fidéliser les candidats ou encore à structurer leurs équipes RH pour assurer les recrutements dans les délais les plus courts).
4. **Agilité dans la réponse aux besoins urgents durant les Jeux :** Les mécanismes de recrutement rapide ont facilité l'affectation de 2 300 personnes dans les 24 à 48 heures pour répondre aux besoins urgents en personnel, par exemple pour les cérémonies d'ouverture. La connaissance des profils ou encore des calendriers de travail a permis à France Travail de combler efficacement les besoins inattendus en matière de personnel.

Source : Entretien avec France Travail

Les efforts de formation liés aux Jeux ne se sont pas faits au détriment de la réponse à d'autres besoins en matière de formation et d'emploi. Selon France Travail, l'institution a réussi à maintenir son engagement envers d'autres secteurs, en réalisant environ 110 000 entrées en formation en Île-de-France en 2024, contre 123 000 en 2023 et 106 000 en 2022. Cela démontre que l'accent mis sur les préparatifs liés aux Jeux n'a pas nui aux objectifs de formation plus larges.

Collaboration intense avec les employeurs pour assurer le recrutement

Le COJOP de Paris 2024 a beaucoup travaillé avec les employeurs pour s'assurer qu'ils étaient en mesure de recruter la main-d'œuvre nécessaire. Le Comité d'Organisation a posé aux employeurs des questions clés sur leurs besoins opérationnels, notamment sur les sites où les employés travailleraient, la durée de l'emploi et leur expérience en matière de collaboration avec les acteurs de l'emploi. Sur la base de ces discussions, les employeurs ont été mis en contact avec les agences France Travail, les autorités locales et les services pour la jeunesse concernés afin de rationaliser la recherche de candidats. Ces acteurs ont ensuite apporté un soutien personnalisé aux employeurs, en identifiant et en proposant des candidats répondant à leurs exigences. Des mises à jour régulières des données ont permis de suivre les progrès réalisés et de s'assurer que les objectifs de recrutement étaient atteints.

France Travail a mis en place un point de contact unique. Pour l'ensemble des employeurs intervenants sur les Jeux principalement dans les secteurs de la sécurité, le transport-logistique, le

nettoyage/gestion des déchets ou encore dans la restauration comme avec Sodexo (une entreprise mondiale de services de restauration et de gestion d'installations), ce point de contact unique devait fournir des services et recruter du personnel sur plusieurs sites. La gestion du recrutement par le biais de plusieurs agences régionales aurait été trop compliquée pour ces entreprises. Au lieu de cela, un interlocuteur dédié de France Travail a coordonné les efforts, en veillant à ce que les besoins de l'entreprise sur 14 sites, dont Marseille, Lille, Lyon, Paris Centre et le Village olympique, soient effectivement pris en compte. Ce point de contact unique a rationalisé le processus en assurant la liaison avec les agences locales compétentes et en recherchant des CV dans les régions voisines afin de minimiser les déplacements des travailleurs tout en répondant aux demandes de recrutement de Sodexo.

Pour répondre aux différentes exigences des marchés publics de Paris 2024, un cadre organisationnel spécifique a été mis en place pour soutenir les contractants en matière de recrutement et de clauses sociales. Un « guichet unique », composé d'un directeur d'agence locale France Travail et d'un facilitateur de clauses sociales, a été créé pour aider directement les entreprises. Pour les contrats nécessitant des recrutements plus importants ou les projets multisites, la coordination a été élargie pour inclure des facilitateurs régionaux et des mécanismes de soutien des territoires voisins. France Travail et les facilitateurs des clauses sociales proposaient entre autres les services suivants :

- Aider les entreprises à répondre à leurs besoins en matière de recrutement et à respecter la clause d'inclusion.
- Identifier les candidats appropriés pour répondre aux besoins de l'entreprise et remplir les obligations en matière d'inclusion.
- Suivi de la mise en œuvre des engagements en matière de recrutement et d'inclusion.

Des forums de l'emploi à grande échelle ont été organisés pour mettre en relation les candidats et les opportunités d'emploi, par l'action conjointe des différents acteurs de l'emploi (Ville de Paris, France Travail, Ministère du Travail) et le COJOP. Par exemple, l'événement de la Cité du Cinéma en septembre 2023 a attiré plus de 6 000 visiteurs, fournissant un exemple tangible de la manière dont ces efforts ont facilité le recrutement à grande échelle. Des événements similaires ont eu lieu dans des lieux clés tels que les Docks d'Aubervilliers et l'Arena Porte de la Chapelle (Adidas Arena), en mettant l'accent sur des secteurs tels que la sécurité. Rien qu'à l'Arena Porte de la Chapelle (Adidas Arena), 63 entreprises de sécurité ont participé à un « village de la sécurité », entrant directement en contact avec les candidats. Ces initiatives ont mis en évidence l'engagement du Comité d'Organisation à adopter des approches proactives et innovantes pour répondre aux besoins en main-d'œuvre pour les Jeux.

Introduire des pratiques de recrutement innovantes pour attirer des candidats éloignés de l'emploi

Une initiative de recrutement innovante, « Du stade vers l'Emploi » (DSVE), a permis d'atteindre les personnes les plus éloignées de l'emploi. Cette initiative promue par France Travail en coopération avec des fédérations sportives (athlétisme, rugby, badminton, etc.) a remplacé les méthodes de recrutement traditionnelles par des activités sportives, réunissant de manière anonyme recruteurs et demandeurs d'emploi autour d'activités sportives le matin, suivies d'un déjeuner convivial et clôturant la journée par un job-dating l'après-midi. Cette approche a permis de faire tomber les barrières, de mettre en valeur les compétences notamment les *softs skills* des candidats en matière de relations interpersonnelles d'engagement, de respect des règles et de travail d'équipe, mobilisables et essentielles pour les recruteurs présents, et d'offrir des opportunités à des personnes qui n'auraient peut-être pas réussi dans le cadre de processus de candidature conventionnels reposant sur des CV traditionnels ou des entretiens formels. Initialement piloté par une seule fédération sportive, le programme s'est étendu à 12 fédérations et 500 événements à 2024.

La participation à cette initiative augmente les chances des bénéficiaires de trouver un emploi ou une formation. Une étude d'évaluation a été menée par France Travail en 2023 pour analyser les trajectoires des bénéficiaires du programme DSVE en termes d'accès à l'emploi et à la formation (France Travail, 2023[7]). Cette évaluation a été réalisée en comparant les participants au programme 2022 à un groupe témoin constitué de l'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits[3]. En 2022, 83 opérations DSVE ont été organisées, impliquant 5 075 candidats. Les régions accueillant le plus grand nombre d'opérations DSVE sont les Hauts-de-France, le Grand Est et l'Île-de-France. Par rapport à l'ensemble de la population des demandeurs d'emploi, les bénéficiaires du programme présentent des caractéristiques souvent associées à un plus grand éloignement du marché du travail. Ils sont plus nombreux à avoir un niveau d'études équivalent au baccalauréat ou inférieur, à percevoir le revenu de solidarité active (RSA) et à résider dans des zones urbaines défavorisées (quartiers prioritaires de la ville, ou QPV). Les bénéficiaires des opérations DSVE sont également plus souvent des hommes (57 % contre 48 % de femmes) et ont moins de 25 ans (27 % contre 13 %). L'étude d'évaluation a montré que les bénéficiaires du programme DSVE trouvent plus souvent un emploi (quelle que soit la durée ou le type de contrat, qu'il s'agisse d'un emploi permanent, temporaire ou intérimaire) que le groupe de contrôle (47 % contre 34 %)[4]. Ils accèdent également à la formation à un taux significativement plus élevé que le groupe de contrôle (16 % contre 11 %) et participent à des programmes de formation plus longs. Dans l'ensemble, les bénéficiaires de DSVE sont plus susceptibles d'obtenir un emploi ou des solutions de formation[5] (53 % contre 37 %).

Le programme de la Ville de Paris pour soutenir l'emploi durable pendant les Jeux

La Ville de Paris a mis en œuvre plusieurs initiatives dans le cadre de la politique plus large - EnJeux Emplois - afin de tirer parti des Jeux de 2024 pour l'emploi et le développement économique[6]. L'une des initiatives notables est le programme d'accompagnement « 2024 : Toutes championnes, Tous champions » (TC2). Programme lauréat du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) 100 % inclusion, TC2 a été porté par le groupement de plusieurs territoires (l'EPEC pour le Département de Paris et l'EPT Plaine Commune et le PLIE pour le Département de la Seine-Saint-Denis). Ce programme devait initialement accueillir 1 000 personnes (500 sur chacun des 2 départements). La crise sanitaire a conduit à revoir cet objectif à la baisse. Pour Paris, il a été ramené à 257 accompagnements incluant des savoirs de base (français, mathématiques,…), mais aussi de l'anglais sur les métiers du tourisme, le permis de conduire pour favoriser la mobilité (notamment sur les emplois en horaire décalé), du sport (apprentissage de la natation, sas de remobilisation), des formations qualifiantes, une valorisation des savoirs-être, afin de permettre aux demandeurs d'emploi d'accéder à un métier de la cartographie des Jeux sur les secteurs de la construction, du tourisme et de l'organisation. Le programme « 2024 : Toutes championnes, Tous champions » qui a débuté en septembre 2019 s'est achevé en novembre 2022.

Un nouveau programme d'accompagnement sur mesure, « 2024 : Pari(s) de l'emploi » a été mis en œuvre à compter de 2023. Dans un contexte de quasi plein-emploi à Paris, et sur des métiers issus de la cartographie des emplois mobilisés par l'accueil des Jeux qui sont pour la plupart sur des secteurs en tension, l'objectif était d'accueillir sur ce programme, en 1 an, 150 demandeurs d'emploi âgés de 16 à 65 ans et habitant Paris intra-muros, parmi les publics les plus éloignés de l'emploi. Cet objectif a été largement atteint, puisque 221 personnes ont pu bénéficier de ce dernier.

L'initiative « Paris Tous en Jeux » (PTEJ) de la Ville est venue compléter les efforts nationaux visant à maximiser l'inclusion et les opportunités d'emploi pour les Parisiens. Ce programme, lancé en 2019, visait à offrir une formation professionnelle aux Parisiens éloignés de l'emploi en prévision des opportunités d'emploi générées par les Jeux. Pour répondre aux difficultés de recrutement identifiées grâce à la cartographie des emplois, l'initiative a cherché à offrir des parcours d'emploi durables en délivrant des formations pré-qualifiantes, qualifiantes ou certifiantes dans les secteurs suivants :

- L'hôtellerie et la restauration (par exemple, des formations aux métiers réceptionniste, de commis de cuisine, de cuisinier/cuisinière, d'agent de restauration collective, d'aide boulanger.ère).
- Organisation d'événements (par exemple, formations aux métiers de chargé.e d'accueil polyvalent.e dans l'événementiel, d'agent.e de prévention et de sécurité, de vendeur.se en boulangerie).
- Construction (par exemple, formations aux métiers de d'installateur.rice en thermique, maçons et sanitaire, à des techniques d'éco-construction).
- Gestion des déchets et propreté (par exemple, formations aux métiers d'agent de propreté et d'hygiène et d'éco-animateur)
- Sports (par exemple, formation aux métiers de sécurité et d'animateur sportif aquatiques).

L'initiative a ainsi offert des opportunités complémentaires à l'offre de de formation de droit commun et soutenues par des contributions financières de la Ville de Paris (via des appels à projets annuels) et de ses partenaires. La Ville de Paris a alloué 2,7 millions d'euros de subventions de fonctionnement sur cinq ans, ainsi que 850 000 euros d'investissements destinés à l'achat d'équipements, au développement ou à l'acquisition de ressources pédagogiques durables pour des besoins de formation spécifiques. Des cofinancements complémentaires ont été apportés par des opérateurs de compétences (OPCO) à travers des dispositifs de formation préalable à l'embauche adaptés à la reconversion professionnelle, ainsi que par France Travail qui a soutenu l'indemnisation des stagiaires (en France, les demandeurs d'emploi continuent à percevoir une allocation lorsqu'ils participent à des formations labellisées par France Travail, comme le programme PTEJ) et a cofinancé l'initiative. Les objectifs des bénéficiaires du dispositif formations de « Paris Tous En Jeux » se sont concentrés sur :

- L'acquisition des compétences théoriques et techniques, pouvant permettre l'obtention de certifications;
- L'acquisition ou le renforcement de compétences de base (apprentissage ou remise à niveau en français, mathématiques, numérique par exemple) et de compétences douces (*soft skills*);
- L'accompagnement individuel social et professionnel vers une suite de parcours durable, pouvant inclure du mentorat assuré par des formateurs et des entreprises, des actions visant à renforcer la confiance en soi et un soutien pour surmonter des obstacles tels que la garde d'enfants et l'accès aux droits. En outre, l'initiative visait la préparation des participants à l'intégration professionnelle en leur offrant un accompagnement et une préparation aux entretiens d'embauche, aux stages et aux possibilités d'alternance.

Paris a travaillé en étroite collaboration avec les employeurs et les opérateurs de formation professionnelle afin de proposer des parcours vers l'emploi. L'initiative « Paris Tous En Jeux » a lancé un appel à manifestation d'intérêt aux entreprises et aux Opérateurs de Compétences (OPCO[7]) pour qu'ils collaborent par le biais du financement et du mécénat de compétences, en proposant des stages et des apprentissages, et en embauchant les participants à l'issue de la formation. Un exemple de cette collaboration est le partenariat entre l'association et organisme de formation Food Sweet Food et Sodexo, qui forme des personnes primo-arrivantes et bénéficiaires de la protection internationale à des carrières dans le secteur de la restauration. Par ailleurs, les initiatives liées aux Jeux ont bénéficié des Pactes pour l'Emploi parisien, mis en place depuis de nombreuses années pour favoriser la coopération entre les employeurs et la Ville de Paris dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises. Ces 20 pactes offrent des opportunités de travail à des personnes éloignées de l'emploi et reposent sur des accords avec diverses entreprises (dont Air France, Carrefour, GL Events, Ducasse, Pierre Hermé, Club Med, etc.), donnant lieu à des actions emploi variées (forums thématiques, sessions dédiées, etc.).

L'initiative s'est avérée plus efficace que d'autres dispositions similaires. Entre 2019 et 2022, « Paris Tous En Jeux » a permis de former 1 792 personnes grâce à des formations dispensées par des associations et organismes de formation. Parmi les participants, 35 % étaient des femmes, 55 % avaient des qualifications

inférieures au niveau secondaire, 25 % étaient bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active et 27 % résidaient dans des quartiers prioritaires (QPV). L'initiative a obtenu un taux de réussite de 85 %, dont 60 % ont accédé à un emploi rémunéré, 7 % ont créé leur propre activité et 18 % ont suivi une formation professionnelle complémentaire. Ce taux est supérieur au taux habituel de 70 % de résultats positifs des programmes similaires mis en œuvre par la Ville de Paris (données de la Direction de l'Attractivité et de l'Emploi de la Ville de Paris).

Les taux élevés de résultats positifs peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment des modules de formation adaptés aux besoins des stagiaires, comme les cours de français, des stratégies innovantes de recherche de candidats et un accompagnement global, social et professionnel, et l'accès à une rémunération pendant la période de formation. Selon la Ville, ces facteurs incluent de bonnes pratiques telles que la combinaison de l'apprentissage théorique et pratique avec des expériences immersives en entreprise, l'intégration de cours de français professionnel pour aider les participants ne maîtrisant pas suffisamment la langue, et le maintien de liens étroits avec les entreprises pour s'assurer que la formation s'aligne sur les besoins de l'industrie. La Ville de Paris a également joué un rôle essentiel en finançant le développement des infrastructures, en achetant des équipements pédagogiques tels que du matériel numérique (ordinateurs, tablettes), en équipant des plateaux techniques (une cuisine et un foodtruck pédagogique, par exemple), en soutenant la création d'outils pédagogiques adaptés et innovants. La Ville de Paris s'est également efforcée de promouvoir les professions moins attrayantes en organisant des activités pour les professionnels de l'accompagnement social et professionnel, telles que des visites de centres de formation et des ateliers de découverte des métiers : fabrication du pain, dégustation de plats et création de bouquets de fleurs. Elle a encouragé la mise en place des stratégies innovantes de recherche de candidats, comme la mobilisation de Parisiens par le biais du sport, d'affiches dans les magasins et de témoignages d'anciens stagiaires. Surtout, le partenariat avec France Travail a permis à la majorité des bénéficiaires de percevoir une rémunération pendant la formation Jeux ce qui a permis de réduire de manière significative les taux d'abandon. L'ensemble de ces mesures a contribué au taux de réussite élevé de « Paris Tous En Jeux ».

Les enseignements tirés ont alimenté un nouveau programme, « Paris Hospitalités », pour continuer à répondre aux besoins d'emploi du secteur de l'événementiel à Paris. Lancé en décembre 2024, le programme « Paris Hospitalités » continue de proposer des formations dans les domaines de l'hôtellerie-restauration, de l'accueil touristique, du commerce, de la logistique, des arts et spectacle du sport. Ciblant les demandeurs d'emploi, en particulier ceux qui sont en transition de carrière ou qui possèdent des qualifications limitées, le programme collabore avec des structures de formation souvent basées dans les quartiers populaires de Paris et dans les banlieues proches.

L'emploi et l'héritage après les Jeux

Le programme « Mon emploi après les Jeux » visait à assurer la transition de la main-d'œuvre formée et employée pendant les Jeux vers des postes durables. Cette transition a été préparée par France Travail, la Préfecture de région et le Conseil régional. Le programme « Mon Emploi en Île-de-France après les Jeux » a été officiellement lancé le 9 septembre 2024, immédiatement après la fin des Jeux Paralympiques. Cette initiative a été conçue pour soutenir toutes les personnes ayant travaillé pendant les Jeux, y compris les bénévoles, afin qu'elles obtiennent des opportunités d'emploi à long terme.

Le programme a mobilisé des entreprises ayant d'importants besoins en matière de recrutement. De grandes organisations telles qu'Électricité de France (EDF, multinationale française de l'énergie), Air France, IKEA, Securitas et Torann (entreprises de services de sécurité), Disney et d'autres ont participé, offrant des opportunités substantielles dans divers secteurs, y compris la sécurité et la gestion d'événements. Ces efforts se sont également étendus aux entreprises qui n'avaient pas été directement impliquées dans les Jeux mais qui reconnaissent les compétences transférables développées par les travailleurs au cours de l'événement. France Travail a offert un soutien supplémentaire en finançant des formations complémentaires pour les personnes qui avaient besoin d'améliorer légèrement leurs

compétences pour répondre aux besoins de ces employeurs. Un site web dédié a été créé pour faciliter la recherche d'emploi, hébergeant environ 150 000 offres. Pour garantir une mise en relation efficace, France Travail a mis en place des points d'appui dans ses 122 agences, offrant une assistance sur mesure aux personnes à la recherche d'un emploi. Ces conseils personnalisés ont permis de mettre en relation les demandeurs d'emploi avec des postes et des employeurs adéquats.

De grands événements de recrutement ont renforcé ces efforts. Par exemple, le 29 octobre 2024, un événement organisé au Stade de France a attiré plus de 3 000 demandeurs d'emploi et présenté des entreprises ayant près de 45 000 postes à pourvoir. Parmi les participants figuraient des organisations telles que la police nationale, la police municipale de Paris et diverses entreprises privées, ce qui a mis en évidence l'étendue des possibilités offertes.

Dans le secteur de la sécurité, qui a posé le plus grand défi en matière de recrutement, au 31 décembre 2024, 98 % des personnes formées et employées pendant les Jeux sont toujours en emploi 6 mois après les Jeux. Les 2% restants étaient principalement des personnes en transition vers de nouveaux secteurs et France Travail fournit un soutien continu pour leur reconversion professionnelle. Ce résultat souligne l'efficacité des efforts d'intermédiation entre les demandeurs d'emploi et les employeurs, facilités par l'action des conseillers France Travail, une plateforme en ligne, des événements et un engagement direct.

S'appuyant sur cette dynamique, France Travail et le Conseil régional Île-de-France ont décidé d'amplifier la plateforme de mise en relation développée pour la transition post-Jeux. Cette plateforme élargie, qui s'intitule désormais « Mon emploi en l'Île-de-France », fournira une visibilité sur la dynamique économique plus large de l'Île-de-France, permettant d'en dégager les tendances en matière de recrutement et les besoins sectoriels. En institutionnalisant cette approche, France Travail et le Conseil régional visent à créer une infrastructure durable qui soutiendra le développement du marché du travail régional au-delà des Jeux.

Les enseignements de Paris 2024 peuvent également servir à renforcer le secteur français de l'événementiel. Une collaboration plus étroite et plus systématique entre les grands événements en matière d'opportunités d'emploi devrait permettre de créer des parcours facilitant la transition des travailleurs d'un événement à l'autre. La mise en place d'actions ou de stratégies communes à tous les événements pourraient également aider les employés à améliorer et à conserver leurs compétences. La collaboration pourrait aller au-delà des entreprises et des gestionnaires d'infrastructures spécifiques à l'événement pour plutôt englober des partenariats plus larges à l'échelle du secteur. Ceci est notamment l'ambition des acteurs engagés pour le développement de l'emploi et des compétence - l'EDEC - « Grands événements sportifs et culturels » (Ministere du travail, de la santé, des solidarités et des familles, 2025[8]).

Promouvoir l'accès des TPE-PME à la commande publique

La Charte sociale de Paris 2024 et la Charte de l'emploi et du développement territorial de la SOLIDEO fixent des objectifs ambitieux pour garantir l'accès des TPE-PME et des entités de l'ESS aux opportunités présentées par les marchés des Jeux. Deux programmes ont été mis en œuvre conformément au cadre juridique national plus large pour les marchés publics sociaux et pour soutenir les TPE-PME, ainsi que les entités de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans l'accès aux appels d'offres :

- **La plateforme ENTREPRISES 2024**, gérée par le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF - la plus grande fédération patronale de France), a servi d'initiative de coordination pour favoriser les retombées économiques des Jeux pour les TPE-PME de tout le pays. La plateforme centralisait toutes les informations relatives aux marchés des Jeux de Paris 2024, y compris celles du Comité d'Organisation de Paris 2024, de la SOLIDEO et de la Ville de Paris.
- **La plateforme ESS 2024**, gérée par Les Canaux (une association dédiée à la promotion de l'économie sociale et innovante créé par la Ville de Paris en 2016) s'est efforcée d'intégrer des

organisations à impact social dans la chaîne d'approvisionnement des Jeux et de veiller à ce que les valeurs sociales, environnementales et d'inclusion soient respectées dans le processus de passation des marchés. Elle a spécifiquement ciblé les entreprises et les entités de l'économie circulaire et de l'économie sociale et solidaire (par exemple, les coopératives, les associations, les organisations mutuelles, les entreprises d'insertion – entreprises employant des personnes issues de groupes vulnérables). Elle a également encouragé la participation d'entreprises fortement engagées pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (voir l'étude de cas consacrée à ESS 2024 plus loin dans le chapitre).

Encadré 1.5. Cadre juridique des marchés publics sociaux en France

En 2020, la France a consacré 15,6 % de son PIB aux marchés publics. La loi française de 2014 sur l'économie sociale et solidaire exige que toutes les administrations publiques dont les contrats annuels totalisent plus de 100 millions d'euros définissent une stratégie pour des achats publics socialement et écologiquement responsables (Schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables, SPASER). En 2021, le projet de loi sur le climat et la résilience a introduit le développement durable comme critère d'attribution pour tous les marchés publics d'ici 2026 et a abaissé le seuil pour un SPASER obligatoire à 50 millions d'euros à partir du 1er janvier 2023. Le nombre d'acheteurs publics concernés a ainsi doublé, passant de 160 à 320.

Source : (OECD, 2023[9])

Le programme Entreprendre 2024 a été déployé dans toute la France pour aider à informer et à impliquer les TPE-PME. Lancé par le groupe bancaire Banque Populaire et Caisse d'Épargne (BPCE[8]), dans le cadre de l'activation de son partenariat premium avec Paris 2024, le programme Entreprendre 2024 a facilité l'accès des entreprises aux appels d'offres. Ce programme a pris la forme d'une tournée dans toute la France, avec la participation de 20 banques du Groupe BPCE. 32 événements ont été organisés (19 pour les entreprises et 13 sessions internes pour les collaborateurs du Groupe BPCE). Près de 50 réunions Entreprendre 2024 ont été organisées dans toute la France, touchant plus de 2 400 entreprises. Entreprendre 2024 se poursuit au-delà des Jeux de Paris 2024, en accompagnant les entreprises dans l'accès aux appels d'offres des futurs grands événements sportifs organisés en France.

C'est avec un objectif similaire que la Fabrique économique et solidaire des Jeux a été lancée en 2018. Elle a été lancée par la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS) d'Île-de-France via la plateforme ESS 2024. Initialement pilotée en Seine-Saint-Denis (département de l'Île-de-France), l'initiative a finalement été étendue à l'ensemble des huit autres départements d'Île-de-France et des Bouches-du-Rhône. Son objectif est de faire bénéficier les petites entreprises, y compris celles de l'économie sociale et solidaire, ainsi que les entreprises d'insertion et les milieux de travail protégé et adapté, des retombées des Jeux.

Encadré 1.6. La Fabrique des Jeux

Lancée en octobre 2018, La Fabrique économique et solidaire des Jeux était une initiative phare de la DRIEETS Île-de-France et pilotée par ESS 2024. Son objectif était de soutenir la collaboration entre les autorités locales, les organisateurs des Jeux et les réseaux nationaux et régionaux afin de maximiser les retombées économiques des Jeux de Paris 2024 pour les PME locales et les entités de l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette initiative visait à créer un écosystème d'information et de soutien, permettant aux petites entreprises et aux acteurs de l'ESS d'accéder aux opportunités liées aux Jeux et de renforcer leurs capacités à long terme.

L'un des projets pionniers de l'initiative, la Fabrique des Jeux 93, a été développé en Seine-Saint-Denis pour s'assurer que les populations locales bénéficient des grands événements organisés sur leur territoire. Ce projet, mené par le Conseil départemental et les services des collectivités locales, a rassemblé des acteurs tels qu'Inser'Eco 93, la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat et ESS 2024. Il a proposé des formations, des ateliers et des opportunités de mise en réseau afin de renforcer la capacité des entreprises locales à participer aux procédures de marchés publics.

En plus de soutenir les PME et les organisations de l'ESS, La Fabrique des Jeux a encouragé les grandes entreprises impliquées dans les Jeux à adopter des pratiques plus durables, plus inclusives et plus solidaires. Cette double approche visait à laisser en héritage non seulement des compétences et des pratiques améliorées parmi les petites entreprises, mais aussi un changement systémique dans la manière dont les marchés publics intègrent les objectifs sociaux et environnementaux.

L'initiative a également joué un rôle essentiel en mettant en relation des projets locaux avec des opportunités liées aux Jeux, telles que l'organisation d'événements, les *fan zones* et la rénovation d'infrastructures, souvent sous le label « Terre de Jeux 2024 ».

La mise en œuvre de la clause sociale

Paris 2024 a adopté une stratégie responsable des achats intégrant des critères sociaux et environnementaux dans les processus de passation de contrats. La Charte sociale a été incluse en annexe de tous les appels d'offres, ce qui a permis de s'assurer que les entreprises soumissionnaires étaient conscientes de ces engagements. Cette inclusion, associée à des contrôles plus réguliers, a entraîné des changements significatifs dans les pratiques de terrain. Par exemple, grâce à des engagements avec de grandes entreprises d'événementiel, des ajustements ont été apportés à leurs méthodes opérationnelles pour mieux s'aligner sur les principes de la Charte.

Le Comité d'Organisation de Paris 2024 a activement collaboré avec les soumissionnaires pour renforcer la dimension sociale de leurs offres et les aligner sur ces critères, en leur apportant un accompagnement approfondi. Les contractants ont été évalués sur leurs engagements en matière d'inclusion, tels que l'embauche de personnes issues de groupes défavorisés ou le partenariat avec des entreprises sociales. L'approche du Comité d'Organisation de Paris 2024 comprenait un engagement proactif avec les entrepreneurs avant même l'attribution des offres. Grâce à la plateforme ESS 2024, les entreprises ont été mises en relation avec des sous-traitants appropriés, y compris des PME locales et des entreprises sociales, afin de les aider à respecter les normes d'inclusion et de durabilité. Des engagements pratiques ont soutenu cet effort, tels que des consultations avec des contractants potentiels. Par exemple, un événement ciblé à Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis, a rassemblé l'équipe d'approvisionnement de Paris 2024, la Chambre de commerce locale, la Chambre des métiers, le conseil départemental, les clubs d'entreprises, le MEDEF, la CPME et d'autres parties prenantes clés. Lors de cet

événement, les opportunités d'approvisionnement en services de restauration pour les Jeux ont été présentées, invitant les entreprises, des *food trucks* aux traiteurs, quelle que soit leur taille, à participer.

Le Comité d'Organisation de Paris 2024 a précisé les détails des appels d'offres, les délais et la documentation requise, tandis que la plateforme ESS 2024 a offert une assistance sur mesure. Les petites entreprises ont été encouragées à former des consortiums, à collaborer avec des sociétés plus importantes ou à accéder à d'autres formes de soutien. Des sessions de dialogue compétitif ont été organisées pendant les phases d'appel d'offres afin d'évaluer et d'améliorer les propositions des entrepreneurs. Les offres initiales ont été examinées et améliorées par le biais de discussions itératives, ce qui a permis d'améliorer considérablement les propositions finales. Ce processus a permis de s'assurer que les principaux entrepreneurs, tels que Sodexo, ont intégré dans leurs offres des engagements solides en faveur des PME et des entreprises sociales locales.

Les résultats ont dépassé les objectifs fixes, mais davantage peut être fait pour soutenir l'accès des PME indépendantes à la commande publique

Les objectifs de la Charte sociale relatifs aux achats socialement responsables et aux engagements d'insertion ont été dépassés. La SOLIDEO a mis en œuvre un plan d'approvisionnement de 4,4 milliards d'euros, guidé par la Charte sociale et sa propre Charte sur l'emploi et le développement économique. Une part importante des contrats – 37 %, dépassant l'objectif de 25 % – a été attribuée à des TPE-PME et à des entités de l'économie sociale, pour un montant de 826 millions d'euros. En outre, la SOLIDEO a donné la priorité à l'insertion professionnelle, avec 23,5% du total des heures travaillées sur les projets de construction liés aux Jeux réalisées par des personnes en insertion, soit plus du double de l'objectif initial de 10%[9] (ESS2024, 2024[4]).

Les Jeux ont offert une opportunité de développement économique pour de nombreuses entreprises. Avec 90% de fournisseurs français, le tissu économique national a largement bénéficié des retombées économiques de l'évènement (Paris 2024, 2024[10]). Les initiatives ESS 2024 et Entreprises 2024 ont massivement promu la participation des TPE-PME et des structures de l'économie sociale et solidaire. Depuis son lancement en avril 2019, la plateforme Entreprises 2024 a connu une expansion continue, passant de 10 783 entreprises en juin 2020 à 17 198 entreprises en mars 2022, à la fin de 2023, plus de 19 850 entreprises étaient référencées sur la plateforme, dont plus de 95 % de TPE-PME (Paris 2024, 2024[11]). En décembre 2023, près de 75 % des fournisseurs de Paris 2024 étaient des TPE-PME (Paris 2024, 2024[11]).

Par ailleurs, et même avec la prohibition de critères de localisation géographique dans le code de la commande publique, l'activité économique générée par les marchés publics s'est concentrée au niveau local. Ainsi, 50% des structures de l'ESS et de l'économie circulaire ayant obtenu un marché des Jeux sont basées en Île-de-France. Ces entreprises représentaient environ 70% du volume des prestations ESS et économie circulaire assurées dans le cadre des Jeux (Paris 2024, 2024[10]).

Malgré les résultats positifs obtenus, les petites structures indépendantes ont été confrontées à des difficultés inhérentes à la commande publique. Les retombées économiques des Jeux ont profité au tissu économique local, quand bien même une part importante des TPE-PME attributaires étaient des filiales de grands groupes. Une analyse de la cellule économique régionale de la construction (CERC) d'Île-de-France a calculé qu'au 10 février 2022, sur les montants de marchés attribués aux TPE-PME franciliennes du bâtiment à cette date, soit 14 % du total, 9 % revenaient à des TPE-PME indépendantes ou classiques, contre 5 % revenant à des TPE-PME filiales de grands groupes (Commission des Affaires culturelles et de l'éduction de l'Assemblée nationale, 2023[12]).

Ces difficultés représentent également une opportunité pour le gouvernement français en apportant un soutien encore plus fort aux TPE-PME dans le cadre de leur participation aux marchés publics. En veillant non seulement à ce que les outils mis en place pour les Jeux de 2024 perdurent au-

delà de l'événement, mais aussi en développant de nouveaux dispositifs, l'administration française pourrait mieux répondre aux besoins des TPE-PME et renforcer leur capacité à participer aux marchés publics, en particulier ceux de grande envergure.

En Irlande, par exemple, *l'Office of Government Procurement* (OGP) a mis en place plusieurs incitations en faveur des PME. Conscient de l'importance du secteur des PME et afin d'améliorer encore les mesures déjà substantielles de soutien à leur accès aux marchés publics, l'OGP a développé un ensemble de politiques ainsi que divers guides et outils destinés à faciliter leur participation.

Encadré 1.7. Initiatives mises en place en Irlande pour encourager la participation des PME aux marchés publics

L'Office of Government Procurement (OGP), en Irlande, a développé une série de mesures politiques pour aider les PME à accéder aux opportunités de marchés publics (mises en œuvre par la circulaire 05/2023). Ces mesures comprennent :

- L'augmentation des seuils de publicité nationale : 50 000 euros pour les biens et services, et 200 000 euros pour les œuvres, hors TVA.
- L'obligation pour les pouvoirs adjudicateurs de publier sur eTenders des informations sur l'attribution des marchés pour toutes les procédures supérieures à 25 000 euros (hors TVA).
- La mise à jour des mesures générales relatives à la gouvernance, réaffirmant les principes qui sous-tendent tous les marchés publics et leur applicabilité aux contrats de travail.

En outre, le ministère de l'entreprise, du commerce et de l'emploi (*Department of Enterprise, Trade and Employment*) propose une série d'aides personnalisées aux entreprises irlandaises. Ces aides et d'autres informations sont disponibles sur le site web « Supporting SMEs ». De plus, le ministre d'État chargé des marchés publics préside les réunions trimestrielles du groupe consultatif sur les PME. Ce groupe constitue une plateforme permettant au gouvernement, aux décideurs politiques et aux groupes industriels de se réunir pour identifier et mettre en œuvre des mesures visant à soutenir l'accès des PME aux opportunités de marchés publics. Il permet également aux organes représentatifs des PME d'exprimer leurs préoccupations sur les questions qui affectent leur participation aux marchés publics. De plus amples informations sur le groupe consultatif des PME, y compris le mandat du groupe et les procès-verbaux des réunions, sont disponibles sur le site web du groupe consultatif.

En s'appuyant sur les réussites de Paris 2024, il serait envisageable d'introduire une part minimale de fournisseurs issus de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans l'ensemble des marchés liés aux événements publics en France, tout en respectant les règles de concurrence et les directives relatives aux aides d'État. À l'échelle internationale, les futurs grands événements pourraient tirer parti de l'établissement d'objectifs spécifiques et différenciés pour les acteurs de l'économie circulaire, sociale et solidaire. Cette approche est cohérente avec les indicateurs d'évaluation des impacts des manifestations internationales de l'OCDE, qui préconisent des repères plus précis et ciblés pour favoriser des retombées inclusives et durables.

Études de cas

Cette section présente deux études de cas illustrant comment Paris 2024 a assuré un impact social et économique en favorisant l'accès des TPE-PME, des entités et des entreprises de l'économie circulaire, sociale et solidaire aux marchés publics liés aux Jeux. La première étude de cas présente le travail innovant de la plateforme de l'économie sociale et solidaire (ESS2024), et la seconde raconte l'histoire d'une petite entreprise, NEREUS, en soulignant son expérience d'accès aux marchés publics liés aux Jeux.

Étude de cas : Plateforme ESS 2024 pour soutenir l'accès des entreprises sociales et solidaires et de l'économie circulaire aux liés aux Jeux

Objectifs et activités

Les origines

Les Canaux, l'organisation à l'origine d'ESS 2024, a été créée par la Ville de Paris en 2016 dans le cadre de son engagement plus large en faveur d'une économie inclusive, socialement et écologiquement responsable. L'initiative a débuté par la transformation, par la Ville, d'un bâtiment historique du centre de Paris en Maison des Économies Solidaires et Innovantes. Présidée par Yann Arthus-Bertrand, Les Canaux conseille, forme et accompagne les acteurs économiques engagés pour la solidarité et l'environnement, en France et à l'international. L'association met à disposition des outils pratiques pour aider les particuliers et les entreprises à améliorer leur impact social et environnemental.

La volonté de Paris d'encourager les pratiques durables a attiré l'attention internationale en 2017 lorsque la ville a signé un accord avec le professeur Muhammad Yunus, lauréat du prix Nobel de la paix, défenseur mondial du social business et fondateur de la Grameen Bank. Ce partenariat a renforcé l'ambition de Paris d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses politiques économiques. L'influence de Yunus a permis de définir un cadre dans lequel les marchés publics, l'entrepreneuriat social et les pratiques durables peuvent converger pour avoir un impact significatif. Cette vision a jeté les bases d'ESS 2024, une plateforme visant à faire en sorte que les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 servent de modèle pour l'organisation d'événements durables et inclusifs.

La plateforme ESS 2024

La plateforme ESS 2024 a été conçue pour lever les obstacles importants auxquels sont confrontées les organisations de l'ESS dans l'accès aux marchés publics. Elle a bénéficié d'une subvention annuelle de la Ville de Paris. Elle visait à créer des conditions de concurrence équitables en offrant des informations, des services de renforcement des capacités et un soutien direct pour répondre aux appels d'offres.

- **Service de diffusion de l'information :** En répertoriant et en classant les appels d'offres provenant de diverses sources à travers le pays – telles que la ville de Marseille et les événements de surf de Tahiti – ESS 2024 a assuré un accès complet aux opportunités. Ces processus rationalisés ont été particulièrement bénéfiques pour les entités de l'ESS et les petites entreprises qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour effectuer un suivi indépendant des appels d'offres.
- **Renforcement des capacités et formation :** ESS 2024 a beaucoup investi pour équiper les entreprises afin qu'elles puissent naviguer dans les complexités des marchés publics. La plateforme a proposé des formations générales et personnalisées sur les exigences juridiques et administratives. Ces efforts se sont étendus au-delà des webinaires, avec des sessions de formation en personne organisées dans tout le pays. En présentant les marchés publics comme

une opportunité permanente au-delà des Jeux, la plateforme a encouragé les entreprises à participer aux appels d'offres locaux et régionaux après ceux-ci.

- **Promouvoir la collaboration et les consortiums :** L'un des aspects les plus efficaces de la stratégie opérationnelle d'ESS 2024 a été l'accent mis sur la promotion des collaborations entre les entreprises. Pour les grands contrats qui dépassaient la capacité des entités individuelles de l'ESS, la plateforme a facilité la formation de consortiums. Par exemple, l'achat de mobilier pour le siège du Comité d'Organisation de Paris 2024 a nécessité de diviser un projet unique de 26 000 mètres carrés en huit lots thématiques. Malgré ces adaptations, certains lots sont restés difficiles pour les petites entreprises, ce qui a nécessité la constitution de consortiums. ESS 2024 a joué un rôle actif de médiateur dans ces processus, en tenant compte des complémentarités techniques et volumétriques tout en favorisant la confiance entre les membres du consortium.

Depuis sa création en 2018, la plateforme a référencé plus de 6 000 entreprises, relayé des opportunités de marchés, dispensé conseils et formations. Par ailleurs, plus de 750 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement individuel, administratif et technique, pour répondre aux appels d'offres.

Outre la possibilité d'accéder aux contrats en lien avec les Jeux Olympiques et Paralympiques, plusieurs outils ont été mis en place pour atteindre les objectifs d'ouverture à l'économie sociale :

- Une newsletter hebdomadaire relayant l'actualité juridique, l'actualité du marché et les prochains rendez-vous d'accompagnement des entreprises de l'ESS.
- Des fiches d'informations pratiques destinées à aider les entreprises de l'ESS à répondre aux marchés publics liés aux Jeux.
- Séances d'information mensuelles pour présenter des modèles de coopération entre grands groupes et acteurs de l'ESS. Ces sessions ont été l'occasion pour les entreprises de l'ESS de partager leurs expériences et de recevoir des conseils sur la manière de se constituer en groupement pour soumissionner aux marchés publics.

L'initiative a bénéficié de la connaissance qu'a Les Canaux de l'écosystème de l'économie circulaire, sociale et solidaire et de ses principaux acteurs en France. La plateforme a eu une portée large : elle a engagé des entités de l'économie sociale et solidaire formellement définies, mais aussi d'autres entreprises avec un fort engagement d'impact social. Elle a également favorisé des collaborations innovantes. Par exemple, Le Pavé (une petite entreprise produisant des sièges en plastique recyclé, ancien nom : SAS Minimum) s'est associé à Lemon Tri (une ESS triant les déchets plastiques) et à Terravox (une ESS axée sur la sensibilisation) pour fournir des sièges à l'Arena Porte de La Chapelle (Adidas Arena). Ces partenariats ont estompé les frontières traditionnelles entre les entités ESS et non ESS, illustrant le potentiel d'intégration des écosystèmes économiques mixtes.

Encadré 1.8. Exemples d'entités et d'entreprises de l'économie circulaire, sociale et solidaire fournissant des services pour les Jeux

Vesto est une société spécialisée dans la réutilisation et la remise à neuf d'équipements techniques de restauration qui a fourni près de 300 unités de cuisine pour le Village des athlètes, sous-traitée par Sodexo Live. Formée aux marchés publics par ESS2024, Vesto s'est engagée auprès du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques à intégrer l'équipement remis à neuf dans les cuisines de l'événement. Bien que l'équipement n'ait pas été acheté directement par le Comité d'Organisation mais par son prestataire de services de restauration, le Comité a facilité la connexion et encouragé le prestataire à intégrer les principes de l'économie circulaire dans ses achats. L'exigence était double : se procurer du matériel d'occasion pour les Jeux et gérer la fin de vie de ce matériel après

les Jeux, en tenant compte des préoccupations environnementales et économiques dans le processus. Au départ, un contrat exigeait des modèles de machines très spécifiques, que Vesto ne pouvait satisfaire qu'à 60 % en raison de difficultés d'approvisionnement. Un contrat ultérieur a permis de substituer des modèles équivalents basés sur des spécifications plutôt que sur des modèles exacts, ce qui a permis à Vesto de répondre à 100 % de la demande. De surcroît, une troisième composante a été ajoutée : la réutilisation d'environ 800 pièces d'équipement après les Jeux, ce qui a permis d'éviter près de 40 tonnes de déchets.

Un autre succès mettant en lumière les efforts conjoints d'ESS 2024 et des réseaux de l'insertion et du handicap est le contrat de Paris 2024 pour la gestion et le nettoyage du linge des résidents du Village des athlètes. Cet appel d'offres était réservé aux entreprises qui emploient et accompagnent du personnel en insertion professionnelle ou en situation de handicap (tel qu'il est possible de le faire dans la commande publique en France (article L. 2113-12). Après l'appui d'ESS 2024 et des réseaux d'insertion, le marché a été attribué à un groupement de neuf structures alliant insertion et handicap, mené par **La Conciergerie Solidaire**. Ce marché, d'une valeur de près de deux millions d'euros, a mobilisé plus de 350 personnes.

Source : OECD CFE Cogito blog

Les défis rencontrés et les solutions adoptées pour y répondre

L'initiative s'est heurtée à plusieurs difficultés, notamment en ce qui concerne les contraintes financières : les retards de paiement dans les marchés publics ont mis à rude épreuve les flux de trésorerie des petites entreprises, menaçant leur stabilité opérationnelle. ESS 2024 a plaidé en faveur d'outils financiers dédiés et de financements relais pour résoudre ces problèmes systémiques, en particulier pour les entreprises innovantes et de l'économie circulaire qui nécessitaient des investissements initiaux. Qui plus est, il s'est avéré difficile de favoriser la confiance et la coopération entre les membres de certains consortiums. Les entreprises ont souvent hésité en raison des risques financiers et opérationnels associés aux coentreprises, tels que la responsabilité des partenaires défaillants.

Résultats

ESS 2024 a franchi des jalons importants en matière d'inclusion économique et de renforcement des capacités. Plus de 6 000 entreprises se sont inscrites sur la plateforme, dont presque la moitié issue de l'ESS. Les autres inscrites comprenaient des PME, des très petites entreprises et des entreprises engagées dans des pratiques d'économie circulaire. Depuis 2018, plus de 800 entreprises sociales, solidaires et circulaires ont été impliquées dans les Jeux de Paris 2024 par les principaux donneurs d'ordre, dont 429 directement par le Comité d'Organisation. Parmi celles-ci, 296 ont obtenu des contrats de premier niveau - soit en répondant directement à un marché, soit en étant sollicitées par Paris 2024 - tandis que 133 sont intervenues en sous-traitance. Au total, ces entreprises de l'ESS ont réalisé plus de 850 prestations liées aux Jeux, allant de services à petite échelle à un contrat de blanchisserie de 1,7 million d'euros. Par ailleurs, 50 % des structures de l'ESS et de l'économie circulaire ayant obtenu un marché sont implantées en Île-de-France, et elles représentent environ 70 % des prestations assurées dans ces secteurs dans le cadre des Jeux (Comité d'Organisation Paris 2024, 2024[13]).

Bien que les engagements de la Charte sociale en matière d'achat social et d'intégration ont été dépassés avec une part importante des contrats – 37 %, dépassant l'objectif de 25 % – attribués à des TPE-PME locales et à des entités de l'économie sociale, il peut être envisagé, pour les futurs grands événements, d'introduire un objectif spécifique distinct pour les entités circulaires et de l'ESS, comme le recommande les Indicateurs d'impact pour les événements culturels, sportifs et économique de l'OCDE (OECD, 2023[14]).

L'initiative ESS 2024 offre plusieurs enseignements pour informer les futurs grands événements et les cadres politiques. Le soutien politique de haut niveau s'est révélé être un catalyseur essentiel. La création d'un comité stratégique présidé par Tony Estanguet, ainsi que le financement de Paris 2024 et de la SOLIDEO, complémentaire de celui de la Ville ont conféré à l'initiative une légitimité et un effet de levier opérationnel. En outre, une collaboration étroite avec les équipes chargées des marchés publics a permis de s'assurer que les appels d'offres étaient conçus de manière à prendre en compte les capacités de l'ESS. L'institutionnalisation des modèles d'intermédiation, comme l'a démontré ESS 2024, peut garantir l'intégration continue de l'ESS dans les grands projets. Enfin, des campagnes de sensibilisation plus larges peuvent amplifier la visibilité et les contributions des entreprises de l'ESS, en renforçant leur rôle dans la réalisation des objectifs sociaux et économiques.

Début 2025, pour poursuivre le travail d'ESS 2024, l'association Les Canaux et ses partenaires ont lancé la plateforme « La Fabrique des Marchés Responsables ». Cette initiative propose un accompagnement ciblé (diagnostics, formations, mise en réseau) ainsi qu'une plateforme de référencement permettant d'identifier les opportunités économiques à l'échelle locale. La Fabrique s'adresse, dans un premier temps, aux entreprises de Paris, de la Seine-Saint-Denis et de la Région Sud. Avec le soutien de JPMorganChase et de Bpifrance, la Fabrique ambitionne à terme une extension nationale pour répondre aux besoins des territoires en transition économique et sociale.

Étude de cas : Soutenir les PME innovantes : le recyclage des eaux usées

Objectifs et activités

Les sections suivantes illustrent des initiatives spécifiques menées par Paris 2024 dans lesquelles la commande publique a été utilisée afin d'atteindre les objectifs d'inclusion sociale et économique figurant dans sa stratégie responsable des achats. Mobiliser les TPE-PME et les structures issues de l'ESS est donc devenu un enjeu économique majeur de la politique des principaux donneurs d'ordres des Jeux Olympiques.

La mobilisation en masse des TPE-PME devait également permettre d'encourager l'innovation. En effet, un des objectifs des organisateurs a été d'intégrer l'écosystème des petites structures innovantes dans la livraison des ouvrages majeurs principalement portés par de grands groupes du bâtiment. Il en est ainsi allé de la valorisation des eaux usées au sein du village des athlètes.

Le but du recyclage des eaux usées était de les réutiliser à des fins non alimentaires, comme l'eau pour les machines à laver ou l'irrigation des espaces verts, contribuant ainsi à refroidir les îlots de chaleur urbains. Cette initiative visait à réduire la consommation d'eau potable et à promouvoir une gestion durable des ressources en eau. Elle s'inscrit dans l'objectif national d'augmenter la proportion d'eaux usées réutilisées à 10 % d'ici 2030. C'est un véritable défi pour la France qui recycle actuellement moins de 2 % de ses eaux usées, contre 15 % en Italie et 20 % en Espagne.

Ces initiatives ont permis de promouvoir les opportunités offertes par les Jeux auprès d'entreprises peu ou pas habituées à répondre à des marchés publics. En 2019, NEREUS, PME basée dans l'Hérault, a remporté le marché du Cycle building et du projet Green Bow. Le Cycle building du Village olympique a été conçu pour recycler les eaux grises pour les machines à laver et l'arrosage de la végétation, tandis que le projet Green Bow a été conçu pour intercepter les eaux usées afin d'irriguer les espaces verts. Pour le bâtiment Cycle, l'entreprise a reçu une subvention de 1,5 million d'euros du fonds d'innovation de la SOLIDEO pour couvrir les coûts supplémentaires d'ingénierie, de mise en place du projet et de l'investissement nécessaire.

Le Village des athlètes, une démonstration de la ville éco-responsable de demain

Depuis 2018, la SOLIDEO a placé l'économie circulaire, et en particulier l'innovation circulaire, au cœur de sa stratégie d'achat. Afin de promouvoir et d'encourager la circularité des matériaux au quotidien, le cycle de l'eau et la réutilisation des eaux de pluie ont été pris en compte. Le recyclage de l'eau a été choisi pour plusieurs raisons : l'importance de réutiliser les eaux usées localement dans le contexte du changement climatique, et la nécessité de remettre en question le modèle économique linéaire actuel, qui consiste à tout évacuer dans les égouts, ce qui entraîne de la pollution, des coûts énergétiques élevés et des émissions de carbone importantes.

Encadré 1.9. Innovation en matière de recyclage de l'eau : le projet Green Bow et le bâtiment Cycle

Le projet Green Bow est une initiative innovante associée aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, qui se concentre sur la gestion durable de l'eau au sein du Village des athlètes. Le projet consiste à extraire les eaux usées du réseau souterrain du Village, à les traiter et à les réutiliser pour l'irrigation des espaces verts.

Conçu avec une architecture réversible, autorisant plusieurs usages sur sa durée de vie, **le bâtiment Cycle** a été construit pour accueillir environ 3 000 athlètes pendant les Jeux. Après les Jeux, il était destiné à être transformé en un espace urbain fonctionnel et résidentiel, conformément aux objectifs de l'héritage de créer des développements urbains durables et adaptables. Ce bâtiment sert de projet pilote pour la mise en œuvre de nouvelles solutions visant à créer des circuits courts pour la gestion de l'eau et des biodéchets en collaboration avec le territoire environnant. Plus précisément, il se concentre sur le recyclage des déchets et des eaux usées, contribuant ainsi aux objectifs de durabilité des Jeux.

Pour ce faire, la SOLIDEO a défini un cahier de spécifications fonctionnelles, qui a poussé les candidats à proposer leurs solutions les plus innovantes. Pour le premier marché, les candidats devaient proposer des solutions innovantes pour lutter contre les effets d'îlots de chaleur au sein du village des athlètes. Ces solutions devaient s'appuyer sur des matériaux adaptés, des revêtements drainants et un traitement in situ des eaux usées pour l'irrigation de la végétation. L'objectif était de réduire la température ressentie et d'augmenter le confort dans les espaces publics. Le deuxième contrat concernait la circularité des ressources, avec pour objectif de passer à des « bâtiments ressources » et à un « zéro déchet » en fonctionnement, de limiter l'impact environnemental et de recréer de la valeur locale ainsi que de nouveaux métiers. Ainsi, le projet retenu a permis d'adopter un modèle circulaire qui valorise séparément les flux de matières et offre de nombreux avantages environnementaux et économiques.

Dans le cadre du projet « Green Bow », l'objectif était d'intercepter les eaux usées dans les égouts à l'aide de vannes, afin d'arroser une partie des arbres du village. Le projet finalement retenu est une solution innovante, qui consiste à pomper les eaux usées dans le réseau souterrain du Village des athlètes et à les envoyer à la station d'épuration. L'eau filtrée est ensuite stockée dans des réservoirs et utilisée pour l'arrosage des espaces verts. L'irrigation estivale devrait ainsi bénéficier de plus de 23 m3 d'eau recyclée par jour, soit suffisamment pour arroser un demi-hectare.

Dans le bâtiment Cycle, l'eau domestique est recyclée pour alimenter les machines à laver et arroser la végétation, grâce à une mini-station d'épuration installée au sous-sol du bâtiment. L'eau traitée alimente les toilettes, les douches, les machines à laver et le système d'arrosage des espaces verts du bâtiment, réduisant ainsi de 60 % la consommation d'eau potable du bâtiment et couvrant 95 % de ses besoins en eau chaude sanitaire. L'objectif était de développer un démonstrateur complet, incluant la valorisation finale des eaux usées. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un marché important en volume, le projet a eu un impact significatif en raison de son caractère expérimental. Cependant, il est actuellement

impossible d'évaluer l'impact réel de ce projet, car même si le bâtiment a été livré avant les Jeux, le recyclage ne commencera qu'après, lorsque le bâtiment sera converti en logements.

Défis rencontrés et les solutions adoptées pour y répondre

Opérationnaliser l'innovation, des défis multiples

Concilier innovation technique et conformité avec le cadre réglementaire peut parfois s'avérer difficile. Le recyclage des eaux usées en est un parfait exemple car la législation française en matière de réutilisation des eaux usées est en retard par rapport à d'autres pays européens (Vie publique, 2023[15]). **La mise en place de ces innovations techniques à temps pour les Jeux Olympiques et Paralympiques s'est avérée être un véritable défi.** Par exemple, pour le bâtiment « Cycle », une dérogation a été demandée auprès de l'Agence Régionale de Santé (ARS) pour alimenter les machines à laver le linge avec de l'eau recyclée, une première en France. La société NEREUS, titulaire du marché, décrit une procédure longue et un parcours administratif complexe, rendu possible grâce à l'accompagnement de la SOLIDEO.

Par ailleurs, les phases de test et d'ajustements influent sur la possibilité de mettre en pratique les solutions innovantes. Par exemple, pour le bâtiment « Cycle », les donneurs d'ordre et les concepteurs ne disposaient pas de données sur l'utilisation concrète du bâtiment, sur le comportement de ses occupants ou la nature des produits versés dans les éviers de cuisine. Pour réduire les incertitudes liées à l'utilisation du bâtiment, NEREUS a mis en place des systèmes de capteurs permettant de surveiller en temps réel le débit, la pression, et la qualité de l'eau filtrée. Cette technologie a permis une gestion à distance et une optimisation continue des processus (Agence Qualité Construction, 2023[16]).

Néanmoins, toutes les solutions innovantes n'ont pu voir le jour, faute de tests suffisants avant la tenue des Jeux. Si la grande majorité des projets sélectionnés dans le cadre du fonds d'innovation des Jeux Olympiques et Paralympiques a été mené à terme pour le début des Jeux, deux ont été abandonnés. Dans ces deux cas, la période de test réalisée pour faire face à ces incertitudes n'a en effet pas donné de résultats suffisants pour une mise en œuvre lors des Jeux. Ainsi, le plus grand pont en béton du monde imprimé en 3D et qui devait franchir le canal Saint-Denis à Aubervilliers n'a finalement pas été mené à son terme, faute d'obtention de garanties sécuritaires suffisantes.

Les petites structures innovantes confrontées aux problématiques de la commande publique

Dans le cadre de leurs relations avec les donneurs d'ordres, les TPE-PME se voient souvent exposées aux rigidités administratives de la commande publique et au formalisme des relations contractuelles. Ainsi, l'entreprise NEREUS a dû faire face aux défis traditionnels liés aux procédures d'appels d'offres : contraintes administratives complexes et lourdes, avec des exigences parfois difficiles à remplir pour une PME. L'adaptation de processus administratifs mieux adaptés aux sociétés de taille beaucoup plus importante s'est avérée limitée. Ce cadre rigide et peu adapté est souvent une des raisons qui repousse les petits acteurs innovants.

Par ailleurs, la relation contractuelle tripartite avec le promoteur en tant que donneur d'ordre mais également la SOLIDEO, porteuse de l'innovation, a compliqué l'exécution du projet. Les relations avec les bureaux d'études et les sous-traitants, habitués aux méthodes de grands contrats de génie civil, ont parfois été compliquées, nécessitant des ajustements pour aligner les attentes et les pratiques. Malgré ces défis, le soutien continu de la SOLIDEO et l'accompagnement stratégique d'ICADE (le promoteur immobilier) ont permis à NEREUS de surmonter ces différents obstacles selon ses dirigeants[10].

Un second défi majeur a été la gestion de la trésorerie. En effet, l'un des principaux défis pour les TPE-PME réside dans la nécessité de gérer une augmentation temporaire et rapide de la demande liée à

l'échelle mais également au caractère éphémère des Jeux. Cela peut exercer une pression considérable sur la trésorerie des entreprises, les obligeant à trouver des solutions rapides pour répondre aux besoins spécifiques des Jeux sans compromettre leur stabilité financière à long terme. Ainsi, NEREUS a dû supporter un niveau de trésorerie élevé sur une longue durée, ce qui constitue fréquemment une barrière pour les TPE-PME. Le financement partiel de leurs machines a ajouté à la difficulté, nécessitant une gestion financière prudente et stratégique.

Résultats

L'organisation des Jeux de Paris 2024, point de bascule pour les sociétés innovantes ?

Les initiatives mises en place pendant les JOP de Paris 2024 ont permis de tester et de valider des solutions innovantes de recyclage des eaux usées. Ces solutions pourraient être répliquées dans d'autres collectivités tel que le dispositif d'interception des eaux usées pour arroser les arbres ou en développant des centres de compostages (comme ceux du bâtiment « Cycle »). Néanmoins, au-delà des bénéfices environnementaux obtenus avec l'utilisation de solutions circulaires, il reste à savoir si ces projets mis en lumière grâce à la médiatisation des Jeux Olympiques auront un impact sur l'activité des entreprises innovantes et sur le cadre réglementaire.

De l'aveu de ses dirigeants, la participation aux marchés des JOP 2024 a eu des impacts significatifs sur NEREUS, moins en termes financiers, les projets ne représentant que 8 et 9 % des activités de l'entreprise, qu'en gains d'expérience technique et administrative. Ces marchés devraient dans le futur permettre de renforcer leur positionnement sur le marché innovant du recyclage des eaux usées. Cette reconnaissance a d'ores et déjà conduit à des commandes supplémentaires pour équiper d'autres bâtiments, tirant bénéfice de l'augmentation de la visibilité et de la crédibilité de la société.

Elles ont également mis en évidence l'importance de la législation et de la réglementation pour encourager et faciliter l'innovation. Il est clairement apparu nécessaire de faire évoluer le cadre institutionnel français sur la thématique du recyclage des eaux usées afin de lever les freins à l'innovation et favoriser le développement de solutions durables. La dérogation obtenue par NEREUS pour le recyclage des eaux usées a permis de lever ces blocages réglementaires.

En démontrant la viabilité de solutions innovantes de recyclage des eaux usées, Paris 2024 a pu influencer le législateur français. L'utilisation de ces techniques innovantes doit permettre d'accompagner la mise en œuvre du Plan Eau pour une gestion plus résiliente et concertée de la ressource. Lancé le 30 mars 2023, il prévoit la valorisation des eaux dites « non-conventionnelles » avec pour objectif de développer 1 000 projets de réutilisation sur l'ensemble du territoire d'ici 2027 et de multiplier par dix le volume d'eaux usées traitées réutilisées pour d'autres usages d'ici 2030.

Références

Agence Qualité Construction (2023), *JOP Paris 2024 – Le Village olympique pousse l'innovation en recyclant les eaux usées*. [16]

CDES and AMNYOS (2023), *Actualisation de la cartographie des emplois directement mobilisés par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024*, https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/3156803/actualisation-de-la-cartographie-des-emplois-directement-mobilises-par-l-organisation-des-jeux-olymp?_lg=en-GB. [6]

CDES and AMNYOS (2019), *Cartographie des emplois directement mobilisés par les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024*, https://v1.cdes.fr/sites/default/files/files/20190403_Cartographie_emplois_Paris2024_VF.pdf. [5]

Comité d'Organisation Paris 2024 (2024), *RAPPORT DURABILITÉ & HÉRITAGE POST-JEUX, AXE STRATÉGIQUE : LIVRER DES JEUX PLUS RESPONSABLES, DÉCEMBRE 2024*. [13]

Commission des Affaires culturelles et de l'éduction de l'Assemblée nationale (2023), *Mission d'information sur les retombées des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 sur le tissu économique et associatif local*. [12]

Cour des Comptes (2023), *L'organisation des jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 - Rapport au Parlement*. [3]

ESS2024 (2024), *Faire des Jeux de Paris 2024 un levier de développement pour l'économie durable*, https://lescanaux.com/wp-content/uploads/2024/11/rapport-dimpact-ess2024_web.pdf. [4]

France Travail (2023), *Comparaisons de trajectoires des bénéficiaires des opérations Du Stade Vers l'Emploi*. [7]

Ministere du travail, de la santé, des solidarités et des familles (2025), *Synthèse des réalisations de l'EDEC "Grands événements culturels et sportifs"*, https://observatoires.afdas.com/sites/default/files/document-ressource/Bilan%20actions%20EDEC%20GECS.pdf. [8]

OCDE (2018), *Les PME dans les marchés publics : Pratiques et stratégies pour des bénéfices partagés*, https://doi.org/10.1787/9789264307476-en. [1]

OECD (2023), *Buying social with the social economy: OECD Global Action "Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems"*, OECD Publishing, https://doi.org/10.1787/c24fc. [9]

OECD (2023), "Impact indicators for culture, sports and business events: A guide - Part II", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2023/11, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/e2062a5b-en. [14]

OECD (2025, forthcoming), *Report on the Implementation of OECD Recommendation on Global Events and Local Development*. [2]

Paris 2024 (2024), *3 4 5 1 2 DES JEUX QUI FONT AVEC MOINS, DES JEUX QUI FONT MIEUX RESPONSABILITÉS ET ENGAGEMENTS MÉTHODE ET OUTILS DES JEUX GRANDS OUVERTS*, https://medias.paris2024.org/uploads/2023/11/Executive-. [10]

Paris 2024 (2024), *Rapport Durabilité et Héritage Pré-Jeux*. [11]

Vie publique (2023), *Traitement et réutilisation des eaux usées en France: ou en sommes-nous?*. [15]

Notes

[1] La Cour des comptes est une institution indépendante en France chargée de contrôler la régularité des comptes publics et de veiller au bon usage des fonds publics.

[2] Les emplois mobilisés ne sont pas des emplois créés, des emplois à temps plein ou des emplois permanents.

[3] Les profils différents des bénéficiaires de DSVE par rapport à l'ensemble des demandeurs d'emploi ou des participants à d'autres initiatives de recrutement compliquent la comparaison directe des taux « bruts » de retour à l'emploi dans ces groupes. Pour permettre une comparaison équitable, un groupe de contrôle apparié (« groupe témoin ») a été constitué avec des caractéristiques correspondant à celles des bénéficiaires de DSVE sur les points suivants : niveau d'éducation, âge, durée du chômage, niveau de qualification, RSA sexe, motif d'inscription, type de suivi, situation de handicap, résidence dans des zones défavorisées (QPV), nationalité, classification des emplois, groupe de performance de l'agence, barrières périphériques, intensité du chômage dans la catégorie A, région et éligibilité aux allocations de chômage. Les bénéficiaires de DSVE inclus dans cette analyse ont participé à des événements organisés entre février et juillet 2022, ce qui représente environ 2 000 personnes. Pour chaque bénéficiaire, un participant témoin présentant des caractéristiques proches a été identifié à l'aide d'une opération d'appariement.

[4] Il convient de noter que les résultats ne doivent pas être considérés comme des mesures de l' « impact » du programme, car les demandeurs d'emploi qui se voient proposer et acceptent de participer au DSVE peuvent être plus motivés que la moyenne, ce qui pourrait expliquer en partie les différences observées.

[5] L'accès total à l'emploi ou à la formation mesure tous les cas de retour à l'emploi, quel que soit le type de contrat (permanent, à durée déterminée ou temporaire) et sa durée, ou l'accès à un programme de formation.

[6] Pour en savoir plus sur le marché du travail de la Ville de Paris ainsi que sur les politiques associées, voir OCDE (2025), *Paris, ville de talents*, *Revues de l'OCDE sur la création locale d'emplois*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/9780abe4-fr (en français uniquement).

[7] Les OPCO sont chargés de soutenir la formation professionnelle et le développement des employés, en particulier dans des secteurs spécifiques. Leurs principaux rôles consistent à financer la formation professionnelle, à aider les PME à gérer les programmes de formation et à veiller à ce que la formation corresponde aux besoins de l'industrie. Les OPCO travaillent en étroite collaboration avec les entreprises pour améliorer les compétences de la main-d'œuvre et soutenir la reconversion professionnelle, en jouant un rôle important dans le développement de compétences spécifiques au secteur. Ils peuvent également soutenir la formation de demandeurs d'emploi, pour répondre aux besoins des entreprises.

[8] Le Groupe BPCE se distingue par son modèle de banque coopérative, où ses clients sont également actionnaires, et par son engagement en faveur du développement durable et du soutien à l'économie régionale. Deuxième groupe bancaire en France et leader dans le domaine des obligations vertes et sociales, il intègre activement la responsabilité sociale et l'innovation dans ses services financiers. De plus, sa structure à double réseau (Banque Populaire et Caisse d'Épargne) lui permet d'offrir des solutions sur mesure aux particuliers et aux entreprises dans diverses régions.

[9] Cependant, il convient de noter que si l'objectif en matière d'heures de travail contractualisées a été largement dépassé, cela a été principalement rendu possible grâce au recours aux contrats d'apprentissage et aux agences d'intérim (qui représentent plus de 50 % des emplois) ; seuls 8 % des contrats étaient des contrats d'insertion et 6 % des contrats à durée déterminée. Par ailleurs, certains cas de non-respect des engagements pris lors du processus de candidature ont été observés, notamment lorsque de grandes entreprises ont répondu aux appels d'offres mais n'ont finalement pas fait appel aux services des PME ou des acteurs de l'ESS. Voir : *Le Monde Diplomatique*, mai 2024 : *Des JO « responsables », un chantier inachevé* ; et Global Deal (2024), Global Deal Flagship Report 2024, Shaping Transitions to Decent Work: Social dialogue for a better future

[10] Éléments obtenus lors des échanges conduits entre l'OCDE et l'entreprise NEREUS

2 Des Jeux plus responsables : Améliorer la durabilité grâce aux infrastructures et aux marchés publics

Ce chapitre met en lumière les pratiques et les innovations des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 pour atteindre les ambitions environnementales sur lesquelles les organisateurs mais aussi les pouvoirs publics s'étaient engagés. Il met en évidence le rôle central joué par les marchés publics et les stratégies d'achat adoptées par les organisateurs. Il discute également de l'influence de ces stratégies sur différents secteurs, et notamment sur celui de la construction, et des bénéfices que peuvent en tirer à la fois les pouvoirs adjudicateurs mais également le secteur privé.

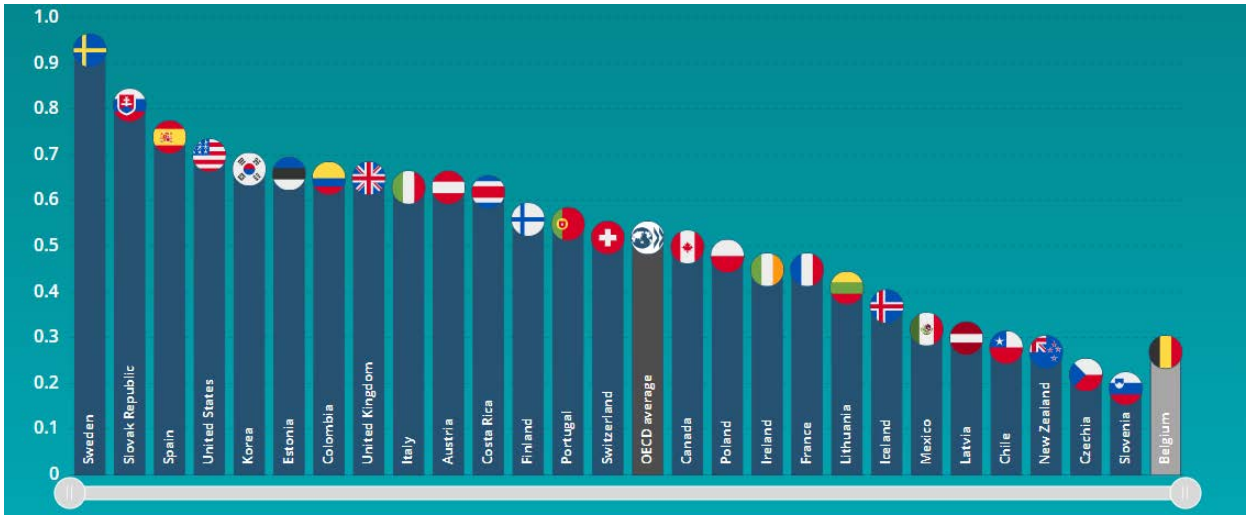
Quelle est la problématique ?

Les Jeux et autres événements sportifs internationaux ont un impact environnemental significatif. Les précédents Jeux Olympiques et Paralympiques d'été, dont Tokyo 2020, Rio 2016 et Londres 2012, ont émis en moyenne 3,5 millions de tonnes de CO2, selon le comité d'organisation de Paris 2024, soit l'équivalent de plus de 400,000 fois le tour de la terre en voiture ou près de 2 millions d'aller-retours Paris-New York en avion (ADEME and Impact CO2, n.d.[1]). Parmi ces émissions, une étude longitudinale des 16 dernières éditions des Jeux Olympiques (été et hiver, d'Albertville 1992 à Tokyo 2020) a mis en avant la faible performance de l'indicateur relatif aux nouvelles constructions pour les Jeux Olympiques en matière de durabilité (Nature Sustainability, 2021[2]).

Les émissions des gaz à effet de serre liées à la construction, la livraison et l'opération des infrastructures sont en effet une problématique déjà bien connue. Selon un rapport conjoint de l'UNOPS, du PNUE et de l'Université d'Oxford, les infrastructures sont responsables de 79 % de toutes les émissions de gaz à effet de serre et représentent 88 % de tous les coûts d'adaptation au changement climatique (UNOPS, 2021[3]).

Compte tenu de l'importance des enjeux climatiques liés aux infrastructures, un grand nombre de pays de l'OCDE ont aligné leurs plans d'investissements et de livraison d'infrastructures avec leurs engagements nationaux de lutte contre le changement climatique. L'indicateur de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures (IGI) relatif au service d'infrastructures durables et résistantes au climat donne un aperçu des différents éléments qui favorisent la création de telles infrastructures : conditions favorables, planification jusqu'à l'évaluation des projets, préparation du budget d'investissement, financement et suivi.

Graphique 2.1. Indicateur composite sur la fourniture d'infrastructures durables sur le plan environnemental et résistantes au changement climatique, 2022



Note : L'IGI sur la gouvernance au service d'infrastructures durables sur le plan environnemental et résistantes au changement climatique comporte cinq sous-rubriques de même coefficient (20 %) : les conditions favorables, la planification, l'évaluation des projets, la budgétisation et le financement des investissements et le suivi. L'indice global est compris entre 0 (valeur la plus basse) et 1 (la plus élevée).
Source : (OCDE, 2023[4])

L'importance de plans d'investissements favorisant les infrastructures durables et résilientes face au changement climatique ne diminue pas lorsqu'on s'intéresse à l'organisation d'évènements sportifs majeurs, tels que les Jeux Olympiques et Paralympiques. En effet, sur le périmètre des Jeux de Paris 2024, les trois-quarts du bilan carbone de 2018 à 2023 sont associés à la prise en charge des impacts totaux des nouvelles constructions pérennes (Paris 2024, 2024[5]). Ces émissions proviennent de diverses étapes du cycle de vie des infrastructures, notamment la production de matériaux de construction tels que le ciment et l'acier, le transport des matériaux et des travailleurs sur les chantiers, la gestion de l'infrastructure elle-même, et enfin, l'utilisation d'équipements pour son entretien et sa mise hors service.

Ces émissions peuvent néanmoins être minimisées par la prise en compte de ces éléments dans l'attribution des marchés publics liés aux infrastructures. En effet, les marchés publics, permettant de verdir leur construction, livraison et opération, sont susceptibles de jouer un rôle crucial dans la promotion des infrastructures durables.

Les gouvernements peuvent améliorer la performance environnementale de leurs chaînes d'approvisionnement en intégrant des critères de durabilité explicites dans leurs décisions d'achat. Cela inclut l'évaluation de l'efficacité des ressources et la valorisation de pratiques à faible émission de carbone. De plus, en favorisant l'utilisation de matériaux locaux et d'une main-d'œuvre locale, les marchés publics peuvent réduire les émissions de gaz à effet de serre liées au transport, tout en soutenant l'économie locale. Les exigences de contenu local pour les nouveaux développements peuvent également renforcer l'économie régionale et promouvoir l'emploi inclusif (UNOPS, 2021[3]).

Cependant, même en affichant une volonté de réduire l'empreinte environnementale du bâti, les infrastructures représentent toujours une source majeure d'émission de gaz à effet de serre. En effet, comme indiqué précédemment, à la fin de l'année 2023 les trois-quarts des émissions de Paris 2024 avaient été générées par la construction des infrastructures pérennes, illustrant ainsi la nécessité d'une stratégie de sobriété d'infrastructure (Management & RSE, 2024[6]). Cette stratégie reflète une tendance émergente au sein des pays les plus avancés et notamment lors de l'organisation d'évènements planétaires. À l'issue des Jeux Olympiques, Paris 2024 avait généré un impact carbone de 2,085 MteqCO_2, dont 19% étaient issus des constructions permanentes (CGDD, 2025[7]).

Paris 2024 : Une ambition environnementale collective

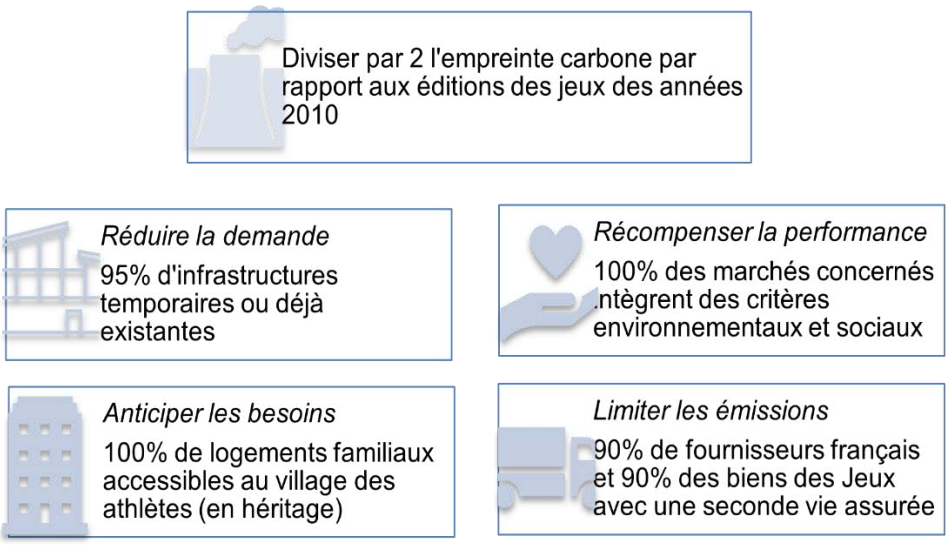
De façon générale, Paris 2024 a adopté une approche basée sur deux piliers fondamentaux « faire avec moins » et « faire mieux ». Concrètement cela consiste à limiter au maximum la construction de nouvelles infrastructures :

- Pour « faire avec moins », 95 % des sites sont des structures temporaires ou déjà existantes. Seulement deux sites hors compétition (le Village des athlètes et le Village des médias) et deux sites de compétition (le Centre Aquatique et l'Aréna Porte de la Chapelle) ont été construits pour les besoins des Jeux. Ils sont utilisés par Paris 2024 pour les Jeux et laissés en héritage aux territoires (Paris 2024, 2024[5]). Ce choix stratégique a permis d'économiser 1448 KteqCO2 selon le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD, 2025[7]).
- Pour « faire mieux », Paris 2024 a également identifié les postes d'émissions de gaz à effet de serre (GES) des Jeux et a mis en place un plan d'action pour réduire les émissions liées aux constructions, aux opérations et aux transports (Paris 2024, 2024[5])

Pour atteindre ces objectifs, une approche holistique, systématique et intégrée de la livraison des Jeux Olympiques et Paralympiques a été essentielle pour limiter les impacts environnementaux de l'événement. Cela est passé notamment par l'intégration d'objectifs en matière d'action climatique et de développement durable dès la phase de planification afin de garantir la coordination des différents acteurs tout au long du cycle de vie.

Ainsi, Paris 2024 a mis en place quatre axes d'action autour d'objectifs environnementaux : la lutte contre le changement climatique, l'économie circulaire, la préservation de la biodiversité et la résilience. Paris 2024 avait pour ambition générale de réduire de moitié l'empreinte carbone des Jeux par rapport aux éditions précédentes. Pour atteindre cet objectif, les parties prenantes ont eu recours à différents leviers de stratégie achat qui ont permis de traduire cet engagement en mesures concrètes.

Graphique 2.2. Ambition environnementale et application aux stratégies d'achat



Source : adapté du rapport durabilité des Jeux de Paris 2024 (Paris 2024, 2024[8])

Pour piloter la mise en œuvre de ces engagements, Paris 2024 a créé le Comité pour la Transformation Écologique des Jeux (CTEJ). Le CTEJ est composé de huit experts en biodiversité, climat, restauration, économie circulaire, numérique, constructions et innovation responsable. Il avait pour rôle de conseiller et de suivre la mise en œuvre des engagements de Paris 2024 dans sa stratégie climatique et environnementale, y compris dans le déploiement de ses activités d'achats (Paris 2024, 2024[5]).

Cette stratégie répond aux exigences de la commande publique française (Paris 2024, 2024[5]). En effet, depuis la loi « climat et résilience » du 22 août 2021, l'intégration des critères environnementaux dans la commande publique est devenue une obligation. À partir de 2026, au moins un critère environnemental devra être pris en compte dans les offres, et à partir de 2030, les matériaux biosourcés devront représenter 25% des rénovations lourdes et des constructions.

Paris 2024 a été également à l'initiative de la réflexion sur la révision de la norme ISO 20121. Soutenue par l'AFNOR et l'ensemble de la filière évènementielle française, ainsi que par le CIO, Paris 2024 a mené le groupe de travail international dédié à cette évolution. Plus d'une dizaine de pays se sont réunis à plusieurs reprises entre mars et octobre 2023 pour écrire une nouvelle version de la norme. Parmi les évolutions majeures, la nouvelle norme inclut désormais des mentions sur les achats responsables fixant des règles précises aux donneurs d'ordre comme aux candidats à des appels d'offres ou aux fournisseurs (International Standards Organisation, 2024[9]). Par ailleurs, Paris 2024 a obtenu la certification « AFAQ 20400 Focus RSE Achats Responsables » de l'AFNOR, avec un niveau qualifié d'exemplaire en alignement avec la norme ISO 20400. Cela fait de Paris 2024 la première organisation en France à atteindre ce niveau de certification (Paris 2024, 2024[5]).

Des traductions différentes dans les stratégies d'achats des donneurs d'ordre

Compte tenu de leur portefeuille d'achats spécifiques, les principales parties prenantes ont traduit ces objectifs en s'appuyant sur des leviers légèrement différents. Afin d'intégrer ces objectifs dans toutes les relations avec ses prestataires, le COJOP a mis en place une stratégie responsable des achats, articulée autour de cinq axes, plaçant les exigences environnementales et sociales à toutes les phases du projet (Paris 2024, 2023[10]).

Organiser les Jeux Olympiques et Paralympiques demande des ressources considérables. Le budget achats de Paris 2024 s'élève à environ 2,7 milliards d'euros, répartis sur plus de 500 catégories d'achats, et ayant donné lieu à l'attribution de près de 1500 marchés (Paris 2024, 2024[11]). La stratégie responsable des achats a été élaborée pour intégrer les exigences environnementales et sociales dans chaque décision d'achat, à toutes les étapes du projet (stratégie, négociations, exécution et héritage).

Encadré 2.1. Stratégie responsable des achats Paris 2024

Cette stratégie se décline en cinq engagements prioritaires :

- **L'économie circulaire** : L'ensemble des parties prenantes des Jeux est encouragé à recourir à l'éco-conception, à limiter l'utilisation des ressources premières/non-renouvelables, la production de déchets, le gaspillage et à prendre en compte la fin de vie ou la transmission post-Jeux de leurs produits.
- **La réduction de l'impact carbone et la préservation de l'environnement** : Paris 2024 privilégie les propositions qui concourent à la neutralité carbone des Jeux et au respect de l'environnement sur ses territoires d'implantation et en particulier à la préservation de la biodiversité locale, des ressources en eau, de la qualité de l'air et des sols.
- **L'innovation sociale** : Paris 2024 valorise les initiatives et les acteurs innovants qui inventent et développent des solutions innovantes pour aider à l'insertion économique des publics vulnérables ou éloignés de l'emploi, favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, encourager la diversité, lutter contre toute forme de discrimination, et participer au développement du sport et de la convivialité comme accélérateur de lien social.
- **L'inclusion des publics, travailleurs et usagers en situation de handicap** : Paris 2024 s'engage pour une meilleure prise en compte des personnes en situation de handicap dans la société, grâce à la possibilité de réserver des marchés aux secteurs protégés, à l'accessibilité universelle des infrastructures, produits et services, à une attention portée à l'inclusion professionnelle et sociale des personnes en situation de handicap et à la promotion d'actions de sensibilisation autour du handicap dans toutes les sphères de la société, en particulier le sport.
- **La création de valeur sur les territoires**. Paris 2024 encourage les acteurs et initiatives qui créent de la valeur économique, sociale et environnementale pérenne sur les territoires, à travers des actions directes ou indirectes d'engagement ou de partenariat.

Source : (Paris 2024, 2023[10]) (Paris 2024, 2024[5]) (Paris 2024, 2024[11])

Le Comité d'Organisation a donc utilisé le levier des achats publics pour améliorer la performance écologique des Jeux en intégrant au moins un critère dédié à la performance environnementale et sociale dans tous les appels d'offres dont le montant est supérieur à 1 million d'euros. La pondération moyenne de ce critère, d'environ 20 % et allant même jusqu'à 30 % dans certains cas, a placé ces considérations au centre des décisions d'achats.

Pour harmoniser l'ensemble de ses processus, Paris 2024 a créé en mai 2019 une commission hebdomadaire d'appels d'offres examinant et validant les marchés supérieurs à 1 million d'euros, représentant trois quarts des appels d'offres. Cette commission, qui réunit des représentants de l'État, des membres permanents de Paris 2024 (notamment les Directions Administrative et Financière, Excellence Environnementale, Planification) et les référents des directions concernées, avait examiné près de 90 % du montant total des appels d'offres lancés par Paris 2024 à la fin 2023.

Fin mars 2024, 823 appels d'offres avaient été lancés (Paris 2024, 2024[12]). Plus de 1 600 fournisseurs, dont 88% français et 80 de TPE-PME, avaient contracté avec le COJOP, mettant en évidence l'engagement en faveur des entreprises locales et des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) (Commission des Affaires Culturelles et de l'Education de l'Assemblée Nationale, 2023[13]).

La réduction de l'empreinte carbone des prestations a été intégrée comme critère dans les marchés les plus stratégiques. Ainsi, 25 prestataires répartis sur 38 marchés se sont contractuellement engagés sur le reporting de leur empreinte carbone et la mise en œuvre d'actions de réduction, suivis spécifiquement via un outil dédié. (Paris 2024, 2024[5])

Le marché des mascottes de Paris 2024 donne un exemple éclairant des objectifs poursuivis mais aussi des défis rencontrés. Il illustre à la fois l'engagement du COJOP à intégrer des critères environnementaux et sociaux dans ses marchés publics, tout en soutenant l'économie locale et en visant des objectifs de durabilité mais souligne également les défis rencontrés lors de l'implémentation de ces stratégies.

Encadré 2.2. Influencer le marché via les contrats des Jeux, opportunités et limites

Un appel à manifestation d'intérêt (AMI) a été lancé pour la production de mascottes en peluche. Cet AMI visait à sélectionner des fabricants capables de produire ces mascottes tout en respectant les critères environnementaux et sociaux définis par le COJOP dans sa stratégie responsable des achats. Ainsi, l'AMI publiée incluait des critères spécifiques liés à l'économie circulaire (préférence pour des matériaux recyclables et des processus de production durables), la neutralité carbone (évaluation de l'empreinte carbone), l'innovation sociale (promotion de l'insertion professionnelle et de l'inclusion des personnes en situation de handicap) et la création de valeur territoriale (engagement des fournisseurs à contribuer au développement économique local).

Doudou et Compagnie, une PME française, a été sélectionnée pour la production et la livraison de 60% des mascottes, alors qu'au moment de la publication du marché, la production mondiale de peluches était concentrée à 99% en Chine. Leur engagement a ainsi permis d'augmenter la production nationale de 30%, malgré les défis industriels dans ce secteur. Le COJOP s'est efforcé de concilier compétitivité économique et responsabilité sociale dans ses marchés publics, conformément à la loi « climat et résilience ». Néanmoins, le marché français des peluches reste limité, avec des coûts de production plus élevés par rapport à l'Asie. Le développement de la production locale à plus grande échelle dépend donc de l'acceptation des consommateurs à payer un prix plus élevé pour des produits fabriqués en France.

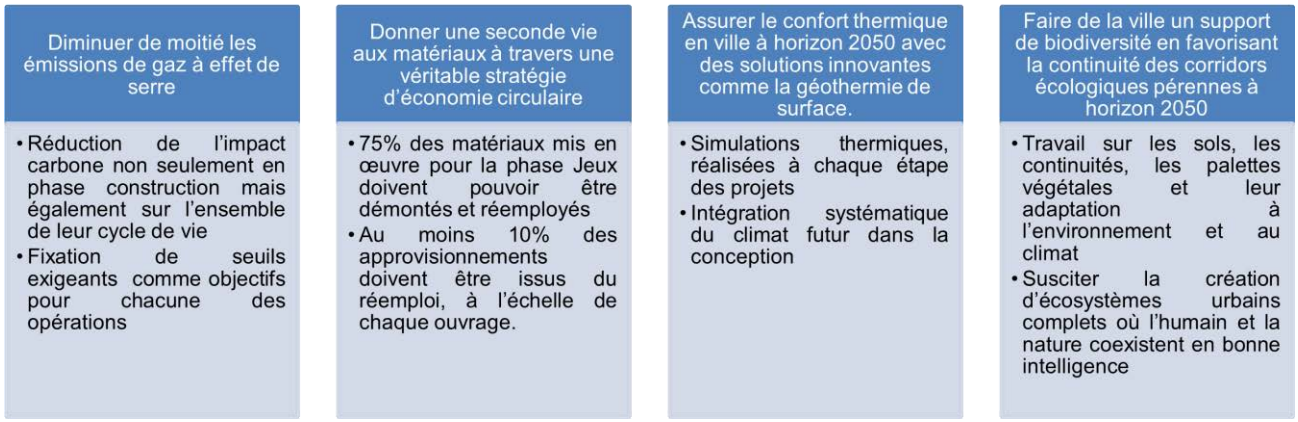
Source : (Commission des Affaires Culturelles et de l'Education de l'Assemblée Nationale, 2023[13])

De son côté, la SOLIDEO, responsable de la livraison de toutes les infrastructures pérennes, a également intégré des objectifs environnementaux concrets dans la définition, la mise en œuvre et le suivi des projets dont elle avait la charge. Ainsi, en octobre 2018, la SOLIDEO a présenté un plan adopté par son Conseil d'Administration pour des ambitions environnementales dans les constructions liées aux Jeux. Ce plan comporte un cahier de prescription d'excellence environnementale qui donne le cap d'un objectif de réduction des émissions de carbone des bâtiments en adéquation avec la stratégie des achats de Paris 2024 et qui s'articule autour de 3 axes majeurs :

- **Axe 1** : **Vers la neutralité carbone en 2050** : le Village des athlètes s'inscrit dans cette trajectoire, par l'utilisation de matériaux biosourcés, le recours au réemploi, la sobriété énergétique des bâtiments.
- **Axe 2 : Confort urbain, adaptation et résilience aux changements climatiques** : garantir un confort quotidien alors que la situation climatique standard correspondra aux épisodes extrêmes d'aujourd'hui.
- **Axe 3** : **Biodiversité urbaine** : rechercher un apport positif des infrastructures créées pour l'écosystème (SOLIDEO, n.d.[14]).

La SOLIDEO s'est par la suite dotée d'une stratégie d'excellence environnementale ambitieuse s'articulant autour de 4 objectifs environnementaux majeurs).

Graphique 2.3. Stratégie d'excellence environnementale de la SOLIDEO



Source : (SOLIDEO, n.d.[15])

Appliquée aux achats de construction, cette stratégie a donné lieu à la mise en place d'un « budget carbone ». Afin d'atteindre l'objectif de réduction de moitié des émissions de gaz à effet de serre, la SOLIDEO a mis en place une stratégie innovante pour réduire les émissions de carbone de toutes les infrastructures olympiques pérennes sur leur cycle de vie complet, notamment le village des athlètes. Cette stratégie repose sur l'établissement d'un « budget carbone », qui fixe un seuil absolu de CO2 équivalent en tonnes. Pour chaque opération, mode constructif et typologie, un scénario de référence est défini pour atteindre un certain niveau de performance, conforme aux standards de construction de 2019 et à la réglementation thermique en structure béton (SOLIDEO, n.d.[16]).

Des retombées concrètes mais une évaluation à affiner dans le temps

Pour mesurer la performance et l'impact des marchés publics attribués pour l'organisation des Jeux, Paris 2024 a défini cinq indicateurs prioritaires. Ceux-ci sont alignés avec les critères du CIO, les Objectifs de Développement Durable (ODD) et les standards de la *Global Reporting Initiative*. Ces indicateurs sont :

- Part des produits loués ou achetés dont la seconde vie a été anticipée : réemploi, réutilisation, recyclage.
- Respect du budget carbone : suivi des émissions en tonnes équivalent CO2.
- Nombre d'emplois créés pour des personnes en insertion : via l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).
- Montants des marchés attribués aux entreprises du secteur du handicap : incluant les Travailleurs Indépendants Handicapés (TIH).
- Part des marchés attribués aux TPE-PME et acteurs de l'ESS (Paris 2024, 2021[17]).

Quand bien même le COJOP s'est doté d'une stratégie responsable des achats ambitieuse, une Commission parlementaire a mis en avant l'absence d'objectifs chiffrés spécifiques pour le suivi des impacts sociaux et environnementaux, contrairement à d'autres organismes comme la SOLIDEO. (Commission des Affaires Culturelles et de l'Education de l'Assemblée Nationale, 2023[13])

Le COJOP s'est toutefois engagé avec l'État dans une démarche partagée d'évaluation de l'héritage. Un comité de suivi de l'évaluation, composé d'experts français et internationaux, portera un regard indépendant sur les travaux réalisés sur l'évaluation des impacts des Jeux. Ce comité a publié un rapport intermédiaire à la fin de l'année 2023 et en a publié un autre, en 2025, un an après les Jeux. Le dernier rapport d'évaluation sera lui publié cinq ans plus tard. Le rapport intermédiaire et le rapport d'évaluation publié en avril 2025 (CGDD, 2025[7]) mettent d'ores et déjà en lumière que l'introduction de considérations environnementales dans les contrats signés avec les prestataires de Paris 2024 a produit différents bénéfices, comme la montée en compétences au sein des sociétés sur les questions de durabilité de leurs opérations ou la diffusion des considérations environnementales tout au long des chaînes de valeurs.

Études de cas

Les sections suivantes illustrent des initiatives concrètes dans lesquelles Paris 2024 a eu recours aux marchés publics afin d'atteindre les objectifs de performance environnementale exprimés dans sa stratégie et dans ses engagements vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

L'innovation verte au sein du village des athlètes

Objectifs et activités

Inciter le secteur privé à réduire l'empreinte carbone des infrastructures pérennes

Afin de réduire le coût environnemental des infrastructures dont elle avait la charge, la SOLIDEO a mis en œuvre plusieurs stratégies parallèles ayant pour point commun de recourir à des procédés de construction innovants. Ainsi, les objectifs environnementaux de la SOLIDEO intègrent l'utilisation de matériaux à faibles émissions et biosourcés, chaque fois que possible, en tenant compte des conditions de réalisation des projets. Parmi ces matériaux, le bois occupe une place prépondérante. Il a été utilisé non seulement pour les structures et les façades, mais aussi pour l'isolation et le second œuvre. L'utilisation du bois pour les constructions des Jeux Olympiques de Paris 2024 visait à atteindre plusieurs objectifs clés :

- Réduction du bilan carbone en utilisant un matériau renouvelable, biosourcé et à faible empreinte écologique.
- Valorisation du bois européen avec une traçabilité stricte, en privilégiant l'utilisation de bois français et européen.
- Fédérer, grâce à la création de FranceBois 2024, les acteurs de la filière bois autour de ce projet ambitieux (SOLIDEO, 2022[18]).

L'utilisation du bois pour les bâtiments de moins de 28 mètres de hauteur a été quasiment systématique, mais le choix final des moyens utilisés revenait aux constructeurs (SOLIDEO, n.d.[16]). Au final, 100 % des bâtiments de logement de moins de 28 mètres, sur les 41 bâtiments qui constituent le village font intervenir du bois en structure (poutres, poteaux, planchers). Sur un total de près de 280 000 m2 de surface de plancher, 200 000 m2 font intervenir du bois en façade et 80 000 m2 utilisent du bois en structure (poteaux et /ou poutres et /ou planchers) (SOLIDEO, 2022[18]).

En parallèle, d'autres stratégies ont également été utilisées pour réduire l'impact environnemental des constructions, telles que l'utilisation de béton ultra bas carbone. En effet, la SOLIDEO et les maîtres d'ouvrage du Village des Athlètes ont entamé une réflexion conjointe sur le développement de nouveaux matériaux afin de répondre aux ambitions environnementales de la candidature de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques.

Ces innovations, comme d'autres projets, ont pu voir le jour grâce au recours à un fonds dédié créé et financé par la SOLIDEO permettant de s'affranchir de certaines contraintes liées à l'utilisation des marchés publics, en particulier les seuils de mise en concurrence, la complexité des dossiers de candidature ou encore la rigidité des critères de sélection qui favorisent souvent les solutions établies au détriment des nouvelles approches innovantes. Ce fonds visait à encourager l'émergence de solutions novatrices pour la ville de demain en subventionnant les surcoûts associés aux phases d'expérimentation et de recherche nécessaires à leur mise en œuvre. 16 projets du Village des Athlètes ont bénéficié des subventions de ce fonds (SOLIDEO, 2022[18]).

Encadré 2.3. Fonds Innovations et Écologie de la SOLIDEO

La SOLIDEO a créé un fonds « Innovations et écologie » doté de 36 millions d'euros. Ce fonds a financé des innovations dans les ouvrages olympiques et les espaces publics adjacents, ayant pour objectif d'aller au-delà des normes et des bonnes pratiques traditionnelles en matière environnementales en :

- **Favorisant la mise en place d'innovations** : en compensant les coûts supplémentaires sur le marché dus à la non-généralisation de l'innovation.
- **Créant des liens entre constructeurs et entreprises innovantes**.
- **Soutenant l'émergence d'innovations** : en expérimentant et favorisant leur réplicabilité.

34 solutions innovantes pour la ville de demain ont émergé grâce à ce fonds. Ces innovations ont touché divers domaines, notamment :

- Économie circulaire : Exemple - Sièges en plastiques recyclés réalisés à partir de déchets plastiques locaux.
- Neutralité carbone : Exemple - Charpente en bois du Centre Aquatique Olympique réduisant la consommation de chauffage grâce à sa forme concave.
- Confort urbain : Exemple - Ombrières dépolluantes atteignant un taux d'abattement de la pollution de 90 à 95%.
- Accessibilité universelle : Exemple - Signalétique inclusive pour l'orientation de tous les visiteurs.
- Biodiversité : Exemple - Suivi participatif des écosystèmes sur le village des athlètes et le cluster des médias.

Outre l'héritage urbain matériel laissé aux territoires, ce sont également de nouvelles compétences professionnelles et connaissances scientifiques acquises qui ont été léguées. Des techniques constructives telles que l'utilisation du bois en structure ou en façade et la réalisation de douches zéro ressaut sur plancher bois, dites « à la française », en sont des exemples.

Source : (SOLIDEO, n.d.[19])

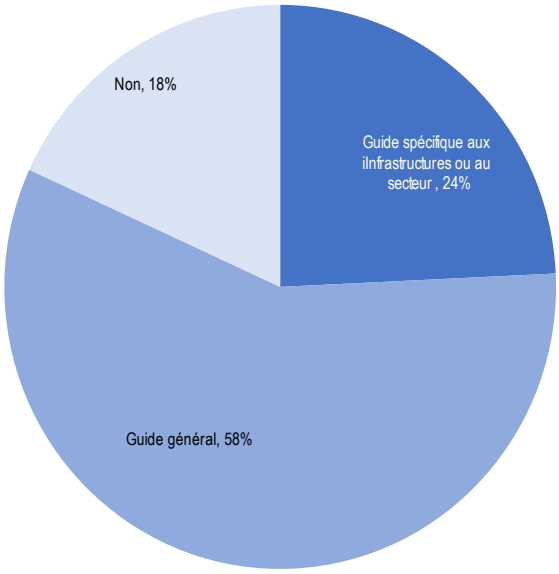
Tout au long de sa mission, la SOLIDEO a cherché à démontrer la viabilité en grandeur nature de solutions innovantes. Ainsi elle a mis en œuvre une stratégie spécifique pour l'utilisation de bétons bas carbone, voire ultra bas carbone, un procédé de construction encore expérimental lors de la mise en œuvre de cette stratégie, afin d'atteindre les objectifs de réduction des émissions (SOLIDEO, 2022[18]). Tout au long des différentes phases de conception, elle a surveillé les projections de bilan carbone réalisées par les bureaux d'études et les entreprises de construction, mettant en évidence la nécessité d'une utilisation ambitieuse de ces matériaux.

La mobilisation de tous les acteurs en amont des passations de marchés, une étape cruciale pour répondre aux objectifs fixés

L'engagement des parties prenantes est essentiel dans la construction des infrastructures pour les Jeux Olympiques, car il assure une gestion efficace et inclusive des projets. Selon les indicateurs de gouvernance des infrastructures de l'OCDE, une participation continue des parties prenantes permet une identification précise des besoins et favorise la transparence, ce qui renforce la légitimité des projets et la confiance du public (Ruiz Rivadeneira, Dekyi and Cruz, 2023[20]). Cela implique d'informer, de consulter et d'engager de manière proactive les parties prenantes tout au long du cycle de vie des infrastructures, afin de garantir que la planification et les investissements en infrastructures soient guidés par une compréhension des besoins des citoyens (Ruiz Rivadeneira, Dekyi and Cruz, 2023[20]). Par exemple, 58% des pays de l'OCDE ont adopté une orientation nationale sur la participation des parties prenantes mais

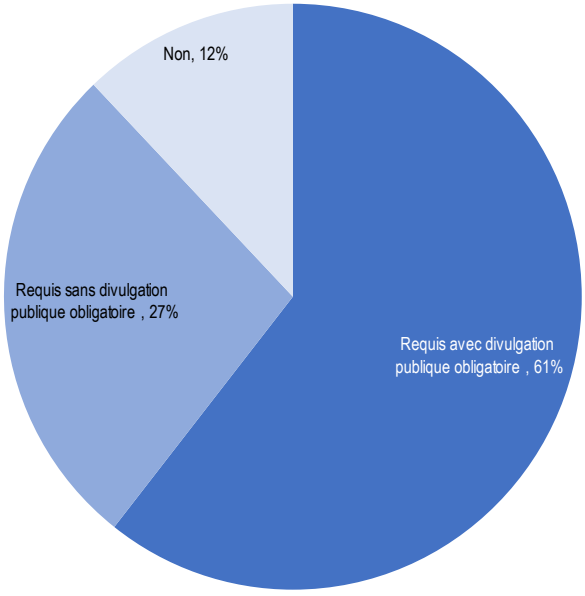
seulement 27% ont adopté une exigence formelle de considérer et de répondre aux contributions issues des consultations des parties prenantes (OECD, n.d.[21]).

Graphique 2.4. Adoption d'un guide national sur la participation des parties prenantes dans les pays de l'OCDE, 2022



Note : Résultats pour 33 pays de l'OCDE
Source : (OECD, 2024[22])

Graphique 2.5. Exigence formelle d'examen et de réponse aux commentaires issus des consultations des parties prenantes dans les pays de l'OCDE, 2022



Note : Résultats pour 33 pays de l'OCDE
Source : (OECD, 2024[22])

Pour les Jeux de Londres 2012, la communication à long terme avec les entreprises, les résidents et les prestataires de services a été cruciale pour gérer les services tels que la gestion du trafic et la sécurité, démontrant l'importance de l'engagement des parties prenantes dès les premières phases de planification (OCDE/CIO, 2023[23]).

À Los Angeles, pour les Jeux de 2028, des groupes de travail et un conseil de la jeunesse ont été établis pour représenter les voix différentes de la population. Ces groupes fournissent des conseils sur des aspects tels que l'embauche locale, la durabilité et les opportunités de marchés pour les petites entreprises locales. Cette approche assure que les Jeux reflètent la diversité et les besoins de la population locale, et garantit une participation active et significative des parties prenantes tout au long de la préparation et de la réalisation des Jeux (OCDE/CIO, 2023[23]).

La construction du Village des Athlètes a été marquée par une collaboration étroite entre la SOLIDEO et les différents promoteurs. Le principe de base était que les promoteurs construisaient les bâtiments et achetaient les terrains en collaboration avec les collectivités locales. La SOLIDEO, en tant qu'aménageur, avait plusieurs rôles importants :

- Réalisation des travaux sur les espaces publics.
- Vérification de la qualité des bâtiments réalisés, conformément aux normes.
- Supervision et respect du calendrier.

Le rôle des aménageurs dans le développement d'un urbanisme plus respectueux de l'environnement et les synergies existantes avec l'action publique ont depuis longtemps été mis en avant (Côme Pelée de Saint Maurice, n.d.[24]). L'aménageur joue un rôle de prescripteur pour l'utilisation de matériaux biosourcés. Inscrites dans le projet urbain de l'opération, puis négociées lors de la cession des terrains, ses ambitions en termes de matériaux biosourcés influent sur les projets des maîtres d'ouvrage.

La SOLIDEO a veillé à établir une gouvernance efficace en s'assurant de la collaboration des collectivités locales, notamment la ville de Saint-Denis. Dès 2018, la SOLIDEO a organisé une concertation en vue de la création du Village olympique et paralympique incluant notamment deux ateliers à Saint-Denis ainsi qu'à Saint-Ouen afin de présenter les aspects techniques du projet et d'échanger et répondre aux questions et remarques sur le projet, et une réunion publique d'information à l'île Saint-Denis. La concertation a permis d'informer le public, rappeler la genèse des projets et expliquer leur gouvernance, recueillir des observations sur les éléments présentés afin d'enrichir les projets et renforcer l'héritage (SOLIDEO, n.d.[25]).

Les conventions cadres établies entre les différents promoteurs sélectionnés pour la construction des différents lots du village des athlètes et la SOLIDEO ont ensuite reflété les résultats de ces échanges. Elles incluaient des critères sociaux et environnementaux figurant dans la stratégie d'achats durables de Paris 2024 et la stratégie environnementale de la SOLIDEO. Ces conventions intégraient notamment les principes et objectifs de la lutte contre le travail illégal, d'insertion sociale et les ambitions environnementales, architecturales, urbaines et paysagères. Les promoteurs ont ensuite répercuté ces critères à leurs entreprises générales, faisant ainsi ruisseler les objectifs de durabilité et de responsabilité sociale sur l'ensemble des chaînes de fournisseurs.

Au-delà de la mobilisation des parties prenantes dans la conception des ouvrages, il a fallu également s'assurer que le marché avait la capacité de répondre à ces exigences. Ainsi, la valorisation du bois dans les procédés constructifs a pu être fortement encouragée grâce à une préparation poussée en amont, à travers une consultation du marché et de ses principaux acteurs, ce qui a permis de s'assurer que les compétences et les capacités nécessaires pour atteindre l'objectif étaient bien présentes. C'est ainsi que dès 2018, la filière bois-construction a initié des consultations avec Nicolas Ferrand, alors directeur général de la SOLIDEO, pour présenter des offres de partenariat et s'engager à répondre aux objectifs de décarbonation et de délais pour la construction du Village des athlètes (France Bois 2024, 2024[26]).

Cette phase initiale a permis de définir des mesures concrètes pour traduire les ambitions environnementales des porteurs du projet. Tous les bois utilisés devaient ainsi être certifiés issus de forêts gérées durablement, soit par le programme PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières), soit par le FSC (Forest Stewardship Council, Conseil de soutien de la forêt) (SOLIDEO, 2022[18]). Le traçage de l'origine du bois utilisé dans les constructions des JO 2024 a pu être réalisé grâce à un partenariat avec l'institut technologique FCBA et FranceBois 2024.

Ensuite, l'acheminement du bois a été organisé de manière à réduire encore le bilan carbone de l'initiative. Ainsi, l'acheminement par voie fluviale a été promu, afin de limiter les émissions de CO2 liées au transport. Au total, le recours au transport fluvial sur les chantiers olympiques aura concerné 1,4 million de tonnes de matériaux à approvisionner et à déblayer, dont 500 000 tonnes de déblais liés à la seule construction du Village des Athlètes (SOLIDEO, 2022[18]).

Vis-à-vis des chantiers eux-mêmes, l'utilisation du bois a permis une organisation différente, plus efficace et plus durable. Il y a eu plus de travail en atelier et moins sur site, ce qui a réduit les durées de déplacement et les déchets de chantier générés. De plus, cela a permis une meilleure maîtrise des dépenses énergétiques, grâce à la mutualisation sur un site unique. Enfin, l'utilisation du bois dans les constructions des JOP 2024 a favorisé le regroupement des ATEx (Appréciations de Technique d'Expérimentation) pour la filière bois sur un gros projet. Cela a permis de faciliter les démarches administratives et de renforcer la collaboration entre les acteurs de la filière (SOLIDEO, 2022[18]).

Un partage des risques nécessaire pour la mise en œuvre de solutions innovantes

Le risque est inhérent à l'innovation et nécessite d'être activement géré. Le développement de solutions innovantes dans le cadre de relations contractuelles entre un établissement public tel que la SOLIDEO et le secteur privé nécessite une compréhension et une volonté commune d'assumer les risques liés à la dimension innovante des solutions proposées. En effet, l'aversion au risque a depuis longtemps été identifiée comme un des freins principaux à l'innovation (OECD, 2017[27]).

L'utilisation à grande échelle de matériaux innovants, comme le bas ultra bas carbone, démontre l'importance d'une juste répartition des aléas. Sur le secteur Universeine, VINCI a souhaité utiliser des matériaux innovants, notamment du béton ultra bas carbone, développé spécialement pour ce projet. Ce projet a permis d'illustrer la collaboration entre la SOLIDEO et VINCI ainsi que de mettre en avant le partage des risques et des coûts nécessaires pour permettre le déploiement de solutions innovantes.

Encadré 2.4. Collaboration et partage de risques dans les marchés des Jeux

La SOLIDEO, pour atteindre ses objectifs de durabilité, a dû travailler de concert avec les différents opérateurs immobiliers. Sur le secteur Universeine, développé par VINCI, un béton ultra bas-carbone a été mis au point et coulé sur place pour les radiers et les planchers du principal bâtiment de bureaux après une première expérimentation sur le chantier du siège de VINCI. Ce béton affiche un bilan carbone inférieur à 100 kg de CO2 par m³, contre 250 kg de CO2 par m³ pour un béton classique.

En juin 2021, la SOLIDEO et VINCI ont décidé ensemble d'utiliser ce nouveau procédé de béton ultra bas carbone, avant même d'obtenir la certification européenne NF EN 206/CN en octobre 2021. Cette prise de risque a permis de tester à grande échelle ce matériau innovant, donnant ainsi à VINCI un avantage compétitif significatif par rapport à d'autres acteurs de la construction.

L'utilisation du béton ultra bas carbone a été rendue possible grâce à une subvention de 993,000 € du Fonds d'Innovation et d'Écologie de la SOLIDEO. D'ici fin 2024, VINCI Construction France ainsi que ses partenaires impliqués dans l''utilisation du béton ultra bas carbone remettront un rapport détaillant le retour d'expérience, contribuant ainsi à faire progresser l'ensemble de la filière.

S'agissant des relations fournisseurs de Paris 2024, des approches similaires ont été mises en place avec ses prestataires, notamment spécialisés dans le secteur de l'évènementiel. Paris 2024 a structuré ses accords pour distinguer ce qui est forfaitaire et fixe et ce qui n'est pas stable dans l'événementiel. Décidant de travailler à « livre ouvert », ces nouveaux contrats ont permis de moduler une partie de la prestation et de gérer à la fois les quantités et les prix et ainsi garantir un équilibre et une bonne gestion de risque pour ses prestataires stratégiques.

Source : Entretien avec VINCI et (SOLIDEO, 2022[28]), (SOLIDEO, 2022[18]) (Décision Achats, n.d.[29])

Défis rencontrés et les solutions adoptés pour y répondre

La vérification du respect des obligations contractuelles : un défi pour les donneurs d'ordre

S'assurer du respect des engagements pris par les titulaires de marchés peut présenter des complications administratives et nécessiter des ressources importantes. Bien que le bois soit considéré comme un matériau à faible empreinte carbone en raison de sa capacité à stocker du carbone, l'impact environnemental total d'un projet ayant recours au bois dépend de facteurs tels que la distance de transport et les méthodes de traitement. Par ailleurs, l'utilisation non durable du bois peut contribuer à la déforestation et à la perte de biodiversité. C'est la raison pour laquelle, la SOLIDEO a fixé le double objectif de 100% de bois issu de forêts certifiées (par les labels PEFC et FSC) et de 30% de bois français (via le label Bois de France). Or, au moment de la passation des contrats de construction, ces labels complémentaires nécessitaient des procédures de vérification distinctes, compliquant ainsi le suivi de l'exécution contractuelle.

Pour répondre à ce défi, France Bois 2024 a lancé l'initiative France Bois Traçabilité. Celle-ci a réuni les principaux labels de certification (PEFC, FSC® et BOIS DE FRANCE) sous des audits communs par l'Institut technologique FCBA. Cela a permis de standardiser les pratiques et de simplifier le processus de certification pour les entreprises de la filière. Ce nouvel outil simplifiant la traçabilité, inexistant au début des opérations de construction, a permis avec du retard de fournir à la SOLIDEO l'assurance que ces exigences en termes d'origine et de production du bois étaient bien respectées lors de la phase d'exécution contractuelle (France Bois 2024, 2024[26]).

Réussir à mobiliser un grand nombre d'acteurs autour d'objectifs communs

Les acteurs impliqués dans un projet d'envergure comme la construction du village des athlètes peuvent avoir des intérêts et des priorités parfois divergents. Par exemple, les entreprises de construction auront naturellement tendance à prioriser la rentabilité et la gestion des coûts, tandis que les donneurs d'ordres ou les autorités publiques comme la SOLIDEO ou les collectivités locales peuvent mettre l'accent sur la durabilité et le respect des normes environnementales.

La création de relations de confiance entre tous les acteurs facilite une communication ouverte et transparente. Les contrats et les accords entre les différents acteurs étant complexes cela peut compromettre la fluidité de la collaboration si les attentes ne sont pas clairement définies dès le départ. La réussite du projet reposait donc également sur une collaboration étroite entre la SOLIDEO, les collectivités locales, et les entreprises de construction. Cela a permis d'identifier et de résoudre rapidement les problèmes rencontrés tout au long du processus de construction. Par exemple, des réunions régulières entre la SOLIDEO, les entreprises de construction et les représentants des collectivités locales ont permis de discuter des défis opérationnels et de trouver des solutions pragmatiques (France Bois 2024, 2024[26]).

Résultats

Une empreinte environnementale en phase de construction réduite grâce à des procédés constructifs ou des matériaux innovants

Les matériaux de construction représentent 9% des émissions globales de gaz à effet de serre liés à la consommation d'énergie (PNUE, 2022[30]), plus que la consommation énergétique de l'Europe entière et la demande pour ces matériaux ne fait que grandir. La majorité des émissions du secteur de la construction viennent de deux produits : l'acier et le béton. Dès lors, trouver des alternatives moins émettrices devait permettre de réduire sensiblement l'empreinte des constructions liées aux Jeux.

Ainsi, la décision stratégique de favoriser l'utilisation du bois dans les marchés de construction des JOP 2024 a eu un impact significatif sur le bilan carbone de l'organisation des Jeux. Une étude récente montre que le bois lamellé croisé (*Cross Laminated Timber - CLT)* permet d'obtenir une réduction des émissions de gaz à effet de serre d'environ 40% par rapport à l'utilisation traditionnelle du béton et de l'acier (Younis and Dodoo, 2022[31]). Cependant, pour atteindre effectivement cet objectif, il convient également de s'assurer des conditions de production de ce bois et du fait qu'il soit issu de forêts gérées de façon durable (Massachussets Institute of Technology, n.d.[32]). Au total, 100% des logements construits pour les Jeux font intervenir du bois en structure et 49% sont en structure tout bois (SOLIDEO, n.d.[16]). Grâce à cela et bien que les résultats soient toujours en cours de consolidation, l'impact carbone du Village des athlètes a été réduit de moitié (47%) par rapport à une construction classique (SOLIDEO, n.d.[16]).

De plus, sur l'ensemble des réalisations des Jeux, environ 40,000 m3 de bois transformés auront été mis en œuvre. Cela représente un stockage de 40,000 tonnes de carbone, soit l'équivalent de près de 5,000 fois l'émission annuelle d'un citoyen européen moyen (ALPLA Group, n.d.[33]). La SOLIDEO a imposé que tous les bois utilisés soient certifiés PEFC ou FSC, garantissant une gestion durable des forêts. Cela a favorisé des pratiques forestières responsables et assuré que les matériaux proviennent de sources durables. Un minimum de 30% de bois français a été requis pour les constructions. Cette mesure a stimulé la demande pour le bois local, soutenant ainsi l'économie forestière française et réduisant l'empreinte carbone associée au transport des matériaux (SOLIDEO, 2022[18]). Par ailleurs, l'utilisation du bois dans les constructions des JOP 2024 a permis des innovations et a servi d'incubateur de solutions pour la filière bois. Ainsi, de nouveaux procédés de construction et de nouveaux produits en bois ont été développés, ce qui renforce la compétitivité de la filière.

La création d'un label Bois de France voué à se généraliser dans les marchés publics

France Bois 2024 a été créé en novembre 2018. Ce projet a été mis en place pour favoriser l'utilisation des solutions de construction et d'aménagement en bois, notamment français, dans les réalisations des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024. En étroite collaboration avec la SOLIDEO, il visait à apporter les informations collectives nécessaires aux maîtres d'ouvrage et à faciliter la participation d'un maximum d'entreprises de la filière.

En 2020, le label Bois de France a vu le jour, la SOLIDEO ayant exigé qu'un tiers du bois utilisé pour la construction des bâtiments et des ouvrages olympiques soit issu des forêts françaises et transformé en France. En avril 2024, les constructions liées aux Jeux contenaient environ 45 % de bois tricolore selon le responsable du label (France Bois Fôret, 2024[34]). Le label Bois de France est le seul label national à garantir la traçabilité du bois français, de la forêt jusqu'à son utilisation dans les produits de consommation et de la construction (Bois de France, 2024[35]).

Le label Bois de France joue un rôle prépondérant dans la réduction de l'empreinte carbone et l'analyse du cycle de vie (ACV) des projets de construction. En certifiant que le bois provient de forêts françaises gérées durablement, il favorise la proximité géographique, réduisant ainsi les émissions de CO2 liées au transport. Dans l'ACV, le label fournit des données précises sur l'origine du bois et ses pratiques forestières, facilitant une évaluation détaillée de son impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment. Cela permet aux décideurs de comparer efficacement les bénéfices environnementaux du bois avec ceux d'autres matériaux de construction, soutenant ainsi des choix plus durables et responsables (Bois de France, 2024[36]). Depuis janvier 2020, près de 100 entreprises françaises se sont déjà engagées dans le label Bois de France. En 2022, l'entreprise LIDL, en partenariat avec CBI et Arbonis (Vinci construction france), inaugurait à Épinal le 1er supermarché 100% bois de son parc labellisé bois de France (Bois de France, 2022[37]).

Au-delà des Jeux, l'utilisation de ce label a vocation à se généraliser dans la commande publique. S'inspirant de l'expérience acquise lors de la construction des ouvrages olympiques, un guide sur l'utilisation du label Bois de France dans les marchés publics a été publié en novembre 2021. Le guide a pour objectif de fournir aux acheteurs soumis au Code de la commande publique un contenu pratique et directement utilisable leur permettant l'intégration dans leurs marchés des engagements et exigences liés aux critères « empreinte carbone » et « traçabilité des bois et objectifs de gestion durable des forêts » (Bois de France, 2022[38]) pour concourir pleinement à la Stratégie Nationale Bas Carbone et à l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2050.

La montée en compétence de la filière bois et du secteur de la construction

Afin de mettre en œuvre ces objectifs d'utilisation massive du bois, des initiatives de formation et d'accompagnement ont été soutenues par la SOLIDEO. Par exemple, la publication d'un guide méthodologique pour les études PAC EXE et l'organisation de journées techniques dédiées aux conducteurs de travaux ont été mises en place. Ces actions ont permis de former les professionnels et de diffuser les bonnes pratiques (SOLIDEO, 2022[18]). De plus, le projet mené par VINCI Constructions a facilité une montée en compétence au sein de la filière bois, tant en termes de production que de technique. En intégrant des pratiques innovantes comme l'utilisation du bois lamellé-collé avant même le coulage du béton, VINCI a transformé la manière dont les entreprises générales abordent ce matériau. À travers sa filiale Arbonis, VINCI a également internalisé une expertise qui va au-delà du simple recours à des sous-traitants spécialisés, permettant ainsi à l'entreprise générale de maîtriser directement les compétences nécessaires pour travailler efficacement le bois et d'assumer les risques qui y sont attachés.

Par ailleurs, les équipes ont été formées directement sur place, permettant à des chefs d'équipe et des ouvriers habitués au béton de diversifier leurs compétences dans la construction en bois. Ce changement a été accueilli positivement par les compagnons, qui ont exprimé leur satisfaction d'explorer

de nouvelles techniques et d'étendre leurs compétences. Cette montée en compétence a également simplifié l'exécution des projets pour VINCI, en sécurisant davantage les plannings grâce à une gestion plus intégrée des processus de construction. Le fait de confier la responsabilité de la production à une seule entité sur le chantier permet de réduire les risques et d'assurer une meilleure coordination[1].

Enfin, l'initiative a permis de générer de l'emploi. Ainsi, l'activité générée aura représenté l'emploi d'environ 1200 personnes de la filière forêt-bois (France Bois 2024, 2024[26]). Cela a également permis l'acquisition de nouvelles compétences par la formation des ouvriers, renforçant ainsi les capacités de la filière pour les projets futurs.

L'évaluation de la performance environnementale pour augmenter la compétitivité des entreprises innovantes dans les marchés publics

La performance environnementale va devenir une source de compétition entre les entreprises répondant aux appels d'offres. La loi Climat et Résilience promulguée en 2021 fixe en effet aux acheteurs publics une date à horizon 2026 pour introduire des considérations environnementales, notamment en termes de critères d'attribution, dans l'ensemble des marchés publics. Par ailleurs, depuis l'entrée en vigueur de la réglementation environnementale RE 2020 le 1er janvier 2022 (pour les bâtiments résidentiels), toutes les variantes proposées dans le cadre d'appels d'offres doivent respecter le bilan carbone figurant dans l'étude environnementale réalisée au moment du dépôt du permis de construire. C'est-à-dire que le bilan global des émissions de gaz à effet de serre ne doit pas être dégradé – mais peut être amélioré – par l'introduction de variantes.

Pour les entreprises, il est donc primordial de pouvoir évaluer l'impact environnemental de celles qu'elles proposent pour qu'elles soient acceptées. Or, dans la pratique, elles se voyaient souvent refuser leurs propositions de variantes, faute de pouvoir justifier de leur impact carbone.

Pour remédier à cet état de fait, la FFB a développé un nouveau module dans son outil BatiCarbone. Structuré autour de modules spécifiques aux différents corps d'état, cet outil doit permettre aux entreprises innovantes sur les matériaux de construction proposés de valoriser leurs innovations et de faire en sorte qu'une meilleure performance environnementale soit prise en compte dans les décisions des acheteurs publics.

Par ailleurs, l'innovation favorise la coopération entre les parties prenantes. L'utilisation des bétons ultra bas carbone dans la construction du Village des athlètes répondant à la volonté d'atteindre des objectifs environnementaux ambitieux en matière de construction d'infrastructures a profondément transformé la relation entre les donneurs d'ordres publics et les entreprises privées. Ce changement s'est manifesté par une évolution significative d'une relation historiquement antagoniste vers une collaboration plus étroite et basée sur la confiance mutuelle.

Les entreprises, soutenues par le secteur public à travers des incitations financières et une réglementation proactive, ont été encouragées à innover et à assumer une certaine prise de risques pour atteindre des objectifs environnementaux partagés. Cette collaboration renforcée a permis de repenser les pratiques traditionnelles de construction, tout en intégrant des solutions durables et en réduisant l'empreinte carbone des infrastructures urbaines, marquant ainsi un tournant vers une construction plus responsable et résiliente.

Des innovations sur lesquelles les entreprises pourront capitaliser lors de l'attribution de marchés publics

L'innovation, qu'elle soit technologique avec le béton ultra bas carbone ou constructive avec l'utilisation du bois, a permis de démontrer la viabilité de ces solutions sur un projet de grande ampleur. Le soutien de l'État, illustré par le fonds innovation mis en place par la SOLIDEO, a joué un rôle déterminant dans la montée en compétence du secteur de la construction en France. En subventionnant des initiatives novatrices et en permettant la mise en œuvre de technologies de pointe à grande échelle, ce fonds a permis aux entreprises de tester et de perfectionner des processus avant-gardistes tel que l'utilisation du béton ultra bas carbone.

Cette démarche proactive devrait non seulement propulser les acteurs de la construction à l'avant-garde du marché européen, mais également stimuler l'innovation au sein de la filière. En effet, en 2023, moins de 10% des constructions neuves utilisent du béton bas carbone en France, malgré les avantages environnementaux significatifs de ce matériau, qui peut émettre jusqu'à 70% moins de CO2 par rapport au béton traditionnel ((n.a.), 2023[39]).

La France est pourtant le premier pays à légiférer sur l'utilisation du béton bas carbone avec la réglementation environnementale RE2020 (AFP, n.d.[40]). Elle impose depuis 2022 des normes de CO2 au mètre carré construit, contraignantes et évolutives avec des seuils d'émissions qui diminuent jusqu'en 2031. La RE2020 vise à diminuer l'empreinte carbone du secteur de la construction et encourage l'utilisation de matériaux plus durables, comme le béton bas carbone (Ministère de la Transition Ecologique, 2020[41]).

Dès lors, l'organisation des Jeux Olympiques de Paris 2024 a pu jouer un rôle catalyseur dans son adoption sur des projets constructifs de grande ampleur. Compte tenu des différents plans d'investissement massif dans les infrastructures, l'expérience acquise lors de la préparation des Jeux Olympiques de Paris 2024 devrait offrir aux grandes compagnies françaises du bâtiment un avantage non négligeable dans les futurs marchés publics. Selon ses principaux acteurs, cette dynamique devrait permettre d'accélérer l'usage du béton bas carbone dans d'autres projets de construction en France[2]. Cette généralisation de l'intégration des impacts environnementaux dans l'attribution des marchés publics liés à la construction se traduit ailleurs, comme en Nouvelle-Zélande, par le développement d'outils pour aider les acheteurs publics à intégrer de façon effective ces dimensions.

Encadré 2.5. L'intégration des impacts environnementaux dans l'attribution des marchés publics : capitaliser sur les expériences en Nouvelle-Zélande

Le guide néo-zélandais intitulé Procurement Guide to reducing carbon emissions in buildings and construction est un outil stratégique conçu pour aider les acteurs du secteur de la construction à intégrer des pratiques durables dans leurs projets. Destiné principalement aux autorités contractantes, aux gestionnaires de projets, et aux fournisseurs, ce guide offre une feuille de route pour réduire les émissions de carbone associées aux projets de construction et de bâtiment.

Rôle du Guide :

- **Réduction des Émissions de Carbone** : Le guide fournit des stratégies concrètes pour minimiser le carbone incorporé (lié aux matériaux de construction) et le carbone opérationnel (lié à l'exploitation des bâtiments).
- **Encouragement à l'Innovation** : En intégrant des critères de durabilité dès les premières étapes de conception, le guide encourage l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies écologiques.

- **Renforcement des Capacités** : Le guide propose des outils pour évaluer et renforcer les capacités des parties prenantes, garantissant que tous les acteurs sont équipés pour mettre en œuvre des pratiques durables.

Public cible :

- **Autorités Contractantes** : Les gouvernements locaux et les agences publiques responsables de l'approvisionnement et de la gestion des projets de construction.
- **Gestionnaires de Projets** : Les responsables de la planification et de l'exécution des projets de construction.
- **Fournisseurs et Entrepreneurs** : Les entreprises impliquées dans la fourniture de matériaux et de services de construction.

Le guide offre des conseils pratiques et outils sur :

- **Évaluation du Cycle de Vie** : Le guide propose des méthodes pour évaluer les émissions de carbone tout au long du cycle de vie des projets, permettant ainsi de choisir des matériaux et des méthodes de construction plus durables.
- **Utilisation d'Outils de Notation** : Il recommande l'utilisation d'outils de notation pour les bâtiments durables, tels que HQE ou BREEAM, afin d'assurer une évaluation complète des impacts environnementaux et sociaux.
- **Engagement du Marché** : Le guide souligne l'importance d'engager les fournisseurs tôt dans le processus de planification pour encourager des solutions innovantes et durables.
- **Clauses Contractuelles** : Il conseille d'inclure des clauses spécifiques dans les contrats pour garantir la conformité aux pratiques durables et aux objectifs de réduction des émissions de carbone.
- **Suivi et Rapport** : Le guide insiste sur la nécessité de mettre en place des systèmes de suivi rigoureux pour mesurer les performances en matière de durabilité et garantir la transparence.

Source : (New Zealand Government Procurement, 2022[42])

Pour que les efforts déployés pour rendre les infrastructures des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 innovantes et durables soient reproductibles dans d'autres projets d'infrastructures, les principaux acteurs pourraient développer un guide commun basé sur l'expérience acquise lors des Jeux, en s'inspirant du modèle néo-zélandais. Un tel guide, destiné aux pouvoirs adjudicateurs, aux gestionnaires de projets et aux fournisseurs, permettrait de réduire les émissions de carbone dans le secteur de la construction et de généraliser les bonnes pratiques acquises lors du développement des infrastructures nécessaires aux Jeux.

Références

(n.a.) (2023), *EN FRANCE, MOINS DE 10% DES CONSTRUCTIONS NEUVES UTILISENT DU BÉTON BAS CARBONE*. [39]

ADEME and Impact CO2 (n.d.), *Comparateur carbone*, https://impactco2.fr/outils/comparateur (accessed on 24 January 2025). [1]

AFP (n.d.), "Béton bas carbone « moins de 10% de la construction neuve en France » mais des progrès à venir". [40]

ALPLA Group (n.d.), *CO_2 Comparison tool*, https://www.alpla.com/en/sustainability/co2-comparison-tool (accessed on 24 January 2025). [33]

Bois de France (2024), *Bois de France dans la commande publique*. [35]

Bois de France (2024), *Guide pour inscrire les produits Bois de France dans la commande publique*. [36]

Bois de France (2022), *Montée en puissance du label Bois de France*. [38]

Bois de France (2022), *Rapport d'activité 2022*. [37]

CGDD (2025), "Les Jeux de Paris 2024 : un bilan carbone nettement inférieur aux précédents éditions". [7]

Côme Pelée de Saint Maurice (n.d.), "Vers un aménagement durable: rôle de l'aménageur et synergies avec l'action publique en Ile-de-France". [24]

Commission des Affaires Culturelles et de l'Education de l'Assemblée Nationale (2023), *Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission d'information sur les retombées des Jeux olympiques et paraolympiques de 2024 sur le tissu économique et associatif local*. [13]

Décision Achats (n.d.), *Paris 2024 : les achats relèvent le défi des JO verts*, https://www.decision-achats.fr/Thematique/rse-1344/Breves/Paris-2024-les-achats-relevent-le-defi-des-JO-verts-377081.htm (accessed on 30 July 2024). [29]

France Bois 2024 (2024), *Le bois sur le podium pour décarboner la construction*. [26]

France Bois Fôret (2024), *Bâtiment : la filière mise sur la prescription du bois français - France Bois Forêt*, https://franceboisforet.fr/2024/04/11/batiment-la-filiere-mise-sur-la-prescription-du-bois-francais/ (accessed on 24 January 2025). [34]

International Standards Organisation (2024), *ISO 20121:2024 - Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle — Exigences et recommandations de mise en oeuvre*, https://www.iso.org/fr/standard/86389.html (accessed on 16 January 2025). [9]

Management & RSE (2024), *La politique d'impact des Jeux olympiques de Paris 2024 : médailles d'or et de plomb*. [6]

Massachussets Institute of Technology (n.d.), *How does the climate impact of cross-laminated timber compare to steel or concrete*. [32]

Ministère de la Transition Ecologique (2020), *Guide R2020 Règlementation Environnementale*. [41]

Nature Sustainability (2021), *An evaluation of the sustainability of the Olympic Games*. [2]

New Zealand Government Procurement (2022), *Procurement guide to reducing carbon emissions in buildings and construction*. [42]

OCDE (2023), *Panorama des administrations publiques 2023*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/b4d0a9ed-fr. [4]

OCDE/CIO (2023), *Lignes directrices pour la livraison efficiente d'infrastructures et de services associés pour les Jeux Olympiques*, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/82eedd60-fr. [23]

OECD (2024), *OECD Infrastructure Toolkit*, https://infrastructure-toolkit.oecd.org/governance/ensure-transparent-systematic-and-effective-stakeholder-participation/#indicators (accessed on 13 May 2025). [22]

OECD (2017), *Public Procurement for Innovation : Good Practices and Strategies*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264265820-en. [27]

OECD (n.d.), *Infrastructure toolkit*. [21]

Paris 2024 (2024), *3 4 5 1 2 DES JEUX QUI FONT AVEC MOINS, DES JEUX QUI FONT MIEUX RESPONSABILITÉS ET ENGAGEMENTS MÉTHODE ET OUTILS DES JEUX GRANDS OUVERTS*, https://medias.paris2024.org/uploads/2023/11/Executive-. [11]

Paris 2024 (2024), *Les jeux de Paris 2024: des retombées économiques et d'emplois*. [12]

Paris 2024 (2024), *Rapport durabilité et héritage pré-jeux*. [5]

Paris 2024 (2024), *Rapport durabilité et héritage pré-jeux*. [8]

Paris 2024 (2023), *Penser l'après jeux avant les jeux: la stratégie de Paris 2024 pour un évènement circulaire*. [10]

Paris 2024 (2021), *Rapport durabilité et héritage*. [17]

PNUE (2022), *RAPPORT SUR L'ÉTAT MONDIAL DES BÂTIMENTS ET DE LA CONSTRUCTION EN 2022*, https://www.un.org/fr/node/35441. [30]

Ruiz Rivadeneira, A., T. Dekyi and L. Cruz (2023), "OECD Infrastructure Governance Indicators : Conceptual framework, design, methodology and preliminary results", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 59, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/95c2cef2-en. [20]

SOLIDEO (2022), *Excellence environnementale: stratégie et mise en oeuvre*. [18]

SOLIDEO (2022), *Le village des athlètes*. [28]

SOLIDEO (n.d.), *36 MILLIONS D'EUROS POUR ACCÉLÉRER L'INNOVATION*. [19]

SOLIDEO (n.d.), *Bilan de la concertation préalable à la création de la ZAC du village olymplique et paralympique*. [14]

SOLIDEO (n.d.), *Bilan de la concertation préalable à la création de ZAC Village Olympique et Paralympique*. [25]

SOLIDEO (n.d.), *UN IMPACT CARBONE RÉDUIT DE MOITIÉ*. [16]

SOLIDEO (n.d.), *UN IMPACT CARBONE RÉDUIT DE MOITIÉ*. [15]

UNOPS (2021), *Infrastructure for climate action*. [3]

Younis, A. and A. Dodoo (2022), "Cross-laminated timber for building construction: A life-cycle-assessment overview", *Journal of Building Engineering*, Vol. 52, https://doi.org/10.1016/j.jobe.2022.104482. [31]

Notes

[1] Éléments obtenus lors de l'entretien avec VINCI constructions

[2] Entretiens avec la SOLIDEO et VINCI construction

3 Des Jeux inclusifs : S’unir pour mettre le sport au service de la santé, de l’éducation et de l’inclusion

Ce chapitre met en lumière les programmes de Paris 2024 qui se sont appuyés sur les Jeux pour promouvoir la santé, l’éducation et l’inclusion. Il explore la manière dont les Jeux ont cherché à répondre à des objectifs de politique publique plus larges dans ces domaines par le biais d'une double approche. Tout d’abord, l'héritage tangible des Jeux comprend l'amélioration des infrastructures sportives avec des installations nouvelles et rénovées pour les sports de compétition, mais également, de manière importante, pour le sport de proximité. La Stratégie d'impact et d'héritage a également contribué à faire progresser l'accessibilité et l'inclusion sportives, tout en intégrant une approche de design actif visant à favoriser des modes de vie plus sains. Deuxièmement, les Jeux visaient à laisser un héritage immatériel axé sur l'augmentation des niveaux d’activité physique. Il s’agissait d’initiatives nationales, telles que l'introduction du programme 30 minutes d'activité physique quotidienne dans les écoles, ainsi que de projets locaux visant à éliminer les obstacles à la pratique du sport dans des quartiers et des groupes de population ciblés.

Quelle est la problématique ?

Les événements sportifs majeurs offrent une plateforme unique pour faire avancer les objectifs de santé publique. Ces événements captent l'attention mondiale et peuvent encourager une large participation à des activités physiques, contribuant ainsi à l'amélioration des résultats en matière de santé. Les gouvernements et les organisateurs d'événements peuvent tirer parti de cette dynamique en lançant des campagnes de santé publique et en promouvant des modes de vie actifs par le biais de programmes de participation de masse. Par exemple, des initiatives telles que « *Football for Health* » lors de la Coupe du monde de la FIFA 2014 au Brésil ont utilisé le football pour promouvoir l'adoption d'habitudes saines et encourager l'activité physique chez les jeunes. Dans le même ordre d'idées, les programmes issus des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012 visaient à créer des avantages à long terme pour la santé en investissant dans les infrastructures sportives locales et en encourageant l'exercice physique au quotidien. Par ailleurs, en plaçant le sport au rang des priorités gouvernementales, les grands événements sportifs contribuent à mobiliser l'attention des décideurs publics, facilitant ainsi l'allocation de financements dédiés.

Les événements sportifs mondiaux peuvent favoriser l'éducation et l'inclusion sociale. De nombreux programmes associés aux événements mondiaux sont conçus pour atteindre les groupes marginalisés, en utilisant le sport comme un moyen de sensibilisation à de saines habitudes de vie, au travail d'équipe et au leadership, tout en promouvant l'inclusion et l'égalité. Par exemple, les initiatives liées aux championnats d'Europe masculins de football de l'UEFA 2016 en France et aux Jeux du Commonwealth 2014 à Glasgow, au Royaume-Uni, ont favorisé l'inclusion en offrant un accès gratuit ou subventionné aux sports pour les populations défavorisées et en impliquant les écoles dans des initiatives d'éducation physique. Ces événements constituent également des plateformes d'éducation au sujet d'enjeux sociaux importants, telles que l'égalité des sexes et les droits des personnes en situation de handicap, comme en témoignent les campagnes de sensibilisation à l'inclusion des personnes en situation de handicap menées par le Comité International Paralympique.

Pour pallier au manque d'activité physique au sein de la population, les organisateurs d'événements majeurs doivent identifier et prendre en compte les divers obstacles à la participation. Les personnes issues de milieux socio-économiques défavorisés disposent souvent de moins d'opportunités pour pratiquer une activité physique. Elles peuvent manquer d'accès à des espaces de loisirs sécurisés ou à des infrastructures sportives, ou encore exercer un emploi physiquement exigeant qui ne favorise pas la pratique d'autres formes d'activité physique. Les parents ou les proches aidants, en particulier les femmes, peuvent avoir du mal à donner la priorité à l'activité physique en raison des responsabilités liées à la garde des enfants ou aux soins aux personnes âgées. Dans de nombreuses zones urbaines et rurales, il existe un manque d'infrastructures favorisant l'activité physique, telles que des parcs, des sentiers pédestres ou des pistes cyclables. L'insécurité des quartiers, la circulation dense et la mauvaise qualité de l'air peuvent décourager la pratique de l'exercice en plein air. L'urbanisation croissante peut également entraîner des comportements plus sédentaires en raison des longues heures de travail, des emplois de bureau et de la dépendance à l'égard des transports motorisés. L'aménagement des villes modernes donne souvent la priorité aux voitures par rapport aux mobilités actives et durables, ce qui rend difficile la pratique d'un mode de transport actif comme la marche ou le vélo.

Pour diminuer l'impact de ces obstacles, et pour aider à l'intégration de l'activité physique à la vie quotidienne, plusieurs angles doivent être visés. En règle générale, il s'agit de rendre l'activité physique plus accessible aux populations défavorisées par le biais de programmes subventionnés, d'une meilleure planification urbaine et de l'engagement des citoyens. L'amélioration de la « marchabilité » des quartiers, de la qualité des parcs et des terrains de jeux, et la mise en place d'infrastructures de transport actif adéquates sont également susceptibles de contribuer à l'augmentation des niveaux d'activité physique. Intégrer l'activité physique dans les écoles et sur les lieux de travail en créant des opportunités d'exercice pendant la journée peut également s'avérer efficace. L'aménagement urbain doit tenir compte de la nécessité d'utiliser des moyens de transport actifs tels que la marche et le vélo. La mise en œuvre de campagnes de santé publique de

sensibilisation sur l'importance de l'activité physique est également cruciale. Le Plan d'action mondial pour promouvoir l'activité physique 2018-*2030* de l'OMS fournit un cadre complet pour faire de l'activité physique une partie intégrante et accessible de la vie quotidienne pour tous.

Cependant, les organisateurs d'événements mondiaux sont confrontés à des défis importants lorsqu'ils cherchent à faire progresser les objectifs en matière de santé, d'éducation et d'inclusion, car ceux-ci nécessitent une planification à long terme, une coordination entre les différentes parties prenantes et un impact durable au-delà de l'événement lui-même. L'un des principaux défis consiste à s'assurer que les initiatives liées à l'événement conduisent à des bénéfices durables plutôt qu'à des interventions « one shot » à court terme qui s'estompent une fois l'événement terminé. Sans une planification claire de l'héritage souhaité et une ambition maintenue à long terme au-delà de l'événement, les programmes visant à améliorer la santé publique, à élargir les possibilités d'éducation ou à favoriser l'inclusion sociale risquent d'être sous-financés ou de ne pas s'intégrer dans des cadres politiques plus larges.

Un autre défi concerne la coordination entre les multiples parties prenantes, notamment les gouvernements, les organisateurs d'événements, les entreprises, les ONG et les populations locales. Une collaboration efficace est essentielle pour aligner les programmes événementiels sur les politiques publiques existantes et éviter les efforts fragmentés ou redondants. En outre, la mesure de l'impact social de ces initiatives reste complexe, car les résultats en matière de santé, d'éducation et d'inclusion sont moins facilement quantifiables que les indicateurs économiques ou environnementaux. Sans mécanismes de suivi et d'évaluation solides (des évaluations ex-ante et ex-post sur la base de groupes tests, suivis de cohortes, etc.), il est difficile de démontrer l'efficacité de ces initiatives ou de garantir la poursuite des investissements.

Les enjeux d'accessibilité et d'équité représentent également des défis, notamment pour s'assurer que les bénéfices de l'événement profitent aux groupes défavorisés, y compris les personnes en situation de handicap, les populations à faible revenu, les personnes éloignées de l'emploi et les personnes issues de populations immigrées. Les risques pour la santé publique, qui vont de la transmission de maladies aux pressions exercées sur la santé mentale des travailleurs et des bénévoles, doivent également être gérés de manière proactive. Parallèlement, l'intégration de composantes éducatives – telles que l'engagement des jeunes et les initiatives scolaires – nécessite un alignement sur les programmes scolaires nationaux afin de maximiser leur durabilité.

Pour surmonter ces défis, les organisateurs d'événements majeurs devraient intégrer des objectifs sociaux dès le début de la planification, en veillant à ce que les initiatives de promotion de la santé et d'inclusion fassent partie intégrante de la stratégie globale, plutôt que d'être ajoutées ultérieurement. La mise en place, très en amont (idéalement dès la phase de candidature à l'accueil d'un événement sportif) de cadres clairs pour l'héritage, avec des objectifs mesurables, peut faciliter le suivi des progrès et assurer la continuité des effets de l'événement après sa fin. Le renforcement des partenariats entre les organisateurs de l'événement, les agences gouvernementales et les acteurs locaux peut améliorer la coordination et garantir que les initiatives contribuent aux objectifs politiques existants. En outre, il est essentiel de faire en sorte que les infrastructures, les programmes et les opportunités des événements soient pleinement inclusifs pour obtenir un impact social significatif. En abordant de façon anticipée et continue ces questions de manière stratégique, les événements mondiaux peuvent servir de catalyseurs puissants pour améliorer les résultats en matière de santé et favoriser l'inclusion sociale, en laissant un héritage durable et positif aux territoires d'accueil.

Un investissement continu après l'événement est nécessaire pour garantir un impact durable. De nombreux événements sportifs mondiaux, tels que les Jeux Olympiques et Paralympiques, la Coupe du monde de la FIFA et les tournois de tennis, ont mis en œuvre et évalué des programmes visant à promouvoir des modes de vie plus sains et les bienfaits de l'activité physique dans l'ensemble de la population. Il est important de noter que les évaluations indiquent généralement que si ces programmes peuvent accroître l'activité physique à court terme, le maintien d'un changement de comportement à long terme nécessite souvent une attention politique continue, des investissements et l'engagement des parties prenantes au-delà de l'événement lui-même (par exemple (Christian Krekel, 2025[1]), (Population Health Directorate Scottish Government, 2018[2]).

Paris 2024 : Tirer parti des Jeux au service de la santé, de l'éducation et de l'inclusion

L'ambition de la stratégie de l'héritage de Paris 2024 comprenait à la fois la rénovation et la construction d'infrastructures sportives dans tout le pays, ainsi que l'héritage immatériel. Celle-ci comprenait des initiatives nationales telles que l'introduction de 30 minutes d'activité physique quotidienne dans les écoles, ainsi que des projets locaux à petite échelle, soutenus de différentes manières notamment par le biais du Fonds de Dotation Paris 2024, visant à éliminer les obstacles à la pratique du sport dans des quartiers et des groupes de population ciblés. Les actions ont été coordonnées avec les politiques existantes et les causes nationales, ce qui a contribué à les amplifier.

Les Jeux devaient également contribuer au réaménagement du département de la Seine-Saint-Denis. La Seine-Saint-Denis est l'un des départements les plus peuplés, les plus jeunes et les plus multiculturels de France. Le département connaît à la fois des taux de pauvreté et de chômage élevés. Les niveaux d'activité physique au sein de la population, y compris chez les enfants, y sont également insuffisants. En effet, un enfant sur deux ne sait pas nager au moment d'entrer au collège. Les nouvelles infrastructures sportives telles que le Centre aquatique olympique, le renouvellement des infrastructures sportives locales (les piscines et les terrains de jeux, par exemple), les projets Génération 2024, les clubs inclusifs et l'initiative des 30 minutes d'activité physique dans les écoles (se référer aux études de cas plus loin dans le chapitre) ont tous contribué au redéveloppement de la Seine-Saint-Denis.

Encadré 3.1. Les Jeux de Paris 2024 contribuent au réaménagement et au renouvellement du territoire du département de la Seine-Saint-Denis

La stratégie Héritage et Durabilité de Paris 2024 visait à bénéficier à l'ensemble du pays, mais une attention particulière a été accordée au département de la Seine-Saint-Denis. Le département de la Seine-Saint-Denis est situé dans la métropole du Grand Paris, en Île-de-France. Il compte près d'1,7 million d'habitants (données 2023) et se classe au 6e rang des départements français les plus densément peuplés. C'est aussi la population la plus jeune de France métropolitaine, avec 35,6 % de moins de 25 ans. La Seine-Saint-Denis est une plaque tournante pour les populations immigrées depuis les années 1960 et 1970. En 2021, les personnes immigrées représenteront 31,6 % de la population, soit la proportion la plus élevée de France métropolitaine.

Malgré sa jeunesse dynamique et sa diversité, la Seine-Saint-Denis est confrontée à des défis sociaux. Le taux de chômage s'élevait à 10,2 % en 2022, au 3e rang des départements métropolitains, touchant particulièrement les personnes sous-qualifiées et les jeunes diplômés. Le niveau de formation est inférieur à la moyenne nationale, avec 28,8 % des jeunes de 16 à 24 ans étant non scolarisés et faiblement diplômés en 2017.Par ailleurs, le taux de pauvreté du département de 27,9 % est plus de deux fois supérieur à la moyenne nationale.

Dès la phase de candidature, Paris 2024 a donné la priorité à la Seine-Saint-Denis en tant qu'hôte d'une grande partie des compétitions et événements des Jeux, mais aussi en tant que zone prioritaire pour l'investissement dans les infrastructures afin de soutenir son redéveloppement et son renouvellement dont les Villages des athlètes et des médias, le Centre aquatique olympique et le siège du Comité d'Organisation de Paris 2024. Le département a également participé à la conception et à la mise en œuvre de nombreuses initiatives en matière d'héritage et de développement durable, visant à relever les défis sociaux et à favoriser le redéveloppement.

Source : Rapport d'évaluation intermédiaire sur la « Stratégie d'héritage et de durabilité » de Paris 2024, axe stratégique « Construire l'héritage social et environnemental des Jeux de Paris 2024 », novembre 2023.

Un héritage tangible – un coup de pouce aux infrastructures sportives partout en France

L'héritage de Paris 2024 en matière d'infrastructures sportives comprend la reconversion des deux nouvelles infrastructures olympiques pour un usage public ainsi que l'amélioration des installations sportives locales à travers le pays. Alors que Paris 2024 s'est fixé pour objectif d'utiliser 95 % des infrastructures sportives existantes ou des sites temporaires, l'investissement dans de nouvelles infrastructures a été ciblé stratégiquement pour répondre aux besoins de la région de la Seine-Saint-Denis. Le centre aquatique de Seine-Saint-Denis ainsi que le mur d'escalade de la ville du Bourget sont les seules infrastructures sportives permanentes construites spécialement pour les Jeux dans le département. Étant donnée le manque d'infrastructures sportives et les faibles taux de pratique de la natation des enfants du département, le Centre aquatique représente un héritage sportif dédié à la Seine-Saint-Denis et à ses habitants. La planification de la construction et de la gestion du Centre aquatique olympique par la Métropole du Grand Paris a fait l'objet de nombreuses consultations citoyennes visant à maximiser les avantages de cette installation pour les populations locales. Dans cette continuité, les collectivités impliquées dans le projet se sont mobilisées pour soutenir la candidature aux Championnats d'Europe de natation 2026, qui se tiendront dans le nouveau Centre aquatique. Avec le même objectif de répondre aux besoins de la Seine-Saint-Denis, 18 piscines locales ont été rénovées ou construites dans le département en vue des Jeux Olympiques et Paralympiques, dans le cadre du Plan « 5 000 équipements – Génération 2024 » (voir ci-dessous). L'amélioration des infrastructures a été accompagnée par actions de sensibilisation et des cours de natation gratuits ou à tarif réduit pour les enfants et les publics éloignés de la pratique. Le programme « 1, 2, 3, Nagez ! » a été lancé à l'été 2021 par le comité d'organisation de Paris 2024, en collaboration avec l'Agence nationale du Sport, la Fédération Française de Natation et diverses collectivités locales pour favoriser l'apprentissage de la natation pour tous, en particulier dans les territoires carencés en infrastructures aquatiques.

Encadré 3.2. Le Centre aquatique olympique, un héritage concret pour les habitants de la Seine-Saint-Denis

Le Centre aquatique olympique (CAO) – l'un des deux équipements sportifs construits exclusivement pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 –sera transformé au service des habitants de la Seine-Saint-Denis, là où un enfant sur deux ne sait pas nager lors de son entrée au collège.

Pendant les Jeux, le Centre, situé à proximité du Stade de France, a accueilli des compétitions de plongeon, de water-polo et de natation artistique. Dès la mi-2025, le centre est ouvert au public pour y accueillir les séances scolaires, la natation et la plongée sportives et de loisirs. Le Centre pourra également accueillir des compétitions internationales, dont les Championnats d'Europe de natation 2026, grâce à son bassin de 10 couloirs, sa fosse de plongée, son fond mobile permettant de régler la profondeur du bassin, ainsi que ses gradins de 2 500 places. Il servira également de centre d'entraînement de haut niveau pour les athlètes français.

Le Centre aquatique a été construit dans une zone industrielle anciennement occupée par le centre de R&D ENGIE (multinationale française de l'énergie) et l'usine à gaz du Landy, fournisseurs de gaz de la région parisienne. Le CAO se distingue par sa conception unique, ayant la plus grande charpente concave en bois du monde. Conçu comme une infrastructure à faible émission de carbone, le centre aquatique est entièrement construit à partir de matériaux biosourcés et sa toiture est équipée de panneaux solaires, ce qui en fait l'une des plus grandes fermes solaires urbaines de France.

Les Jeux ont favorisé l'amélioration des équipements sportifs locaux dans tout le pays. Pour l'Île-de-France, l'héritage des Jeux se traduit par d'importants aménagements pour les piétons et les cyclistes, notamment le réseau de pistes cyclables de 415 km, ainsi que par l'ouverture des sites désignés de la Seine et de la Marne au grand public à partir de 2025. Au-delà de la région parisienne, les Jeux ont également permis la rénovation des infrastructures sportives y compris des sites emblématiques, tels que, par exemple, le Stade Pierre-Mauroy à Lille, qui a accueilli des épreuves de basketball et de handball, ou le Vélodrome national et le Stade BMX à Saint-Quentin-en-Yvelines, qui ont été utilisés pour les compétitions de cyclisme sur piste et de BMX. Partout en France, grâce au plan triennal « 5000 installations sportives - Génération 2024 » lancé en 2023, les infrastructures sportives locales ont été améliorées, notamment par la rénovation ou la construction de petites installations d'entraînement telles que des terrains de sport, des piscines, des gymnases ou des centres sportifs.

Encadré 3.3. Le Plan 5 000 équipements sportifs - Génération 2024

Annoncé en 2023, le Plan 5 000 équipements sportifs **–** Génération 2024 est un programme triennal visant à créer, rénover ou améliorer 3 000 équipements sportifs de proximité, 1 500 cours d'école actives et sportives et 500 équipements structurants. Un tiers de ces projets se trouvent dans les Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville (QPV) **–** des zones urbaines désignées par le gouvernement où les résidents sont confrontés à des défis socio-économiques importants, nécessitant des actions ciblées pour réduire les inégalités et améliorer la qualité de vie. Le plan poursuit les politiques publiques destinées à renforcer le lien avec les écoles, telles que les deux heures de sport au collège et les 30 minutes d'activité physique quotidienne à l'école primaire.

Un budget pluriannuel de 300 millions d'euros sur trois ans a été alloué à l'Agence nationale du sport sur le budget national pour exécuter ce programme. Le budget 2024 de près de 92 millions d'euros comprenait :

1. 49,76 millions d'euros pour les installations sportives locales, en particulier à proximité ou dans les écoles. Les fonds sont répartis à parts presque égales entre:
   a. Au niveau national : Pour les initiatives multi-projets ou multirégionales menées par des régions, des départements ou des fédérations nationales agréées par le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse, des sports et des Jeux Olympiques/Paralympiques.
   b. Niveau régional/territorial : Pour des projets individuels ou multiples au sein d'une même région ou d'un territoire d'outre-mer, menés par des collectivités locales, des associations sportives, des universités publiques ou des établissements médico-sociaux.
2. 2,5 millions d'euros pour les cours d'école actives et sportives, y compris la conception de petits équipements sportifs, le design actif, les parcours de santé et les courses d'obstacles.
3. 39,5 millions d'euros pour des installations structurantes : Il s'agit de construire ou de rénover des installations plus importantes et d'acquérir du matériel lourd, en donnant la priorité aux rénovations à proximité des écoles.

Source: Plan « 5000 équipements - Génération 2024 » | Agence nationale du sport

Favoriser l'inclusion et l'accessibilité des sports

Paris 2024 s'est fermement engagé à intégrer l'accessibilité dans tous les aspects des Jeux et à utiliser les Jeux comme une plateforme pour effectuer un changement transformateur qui s'étend au-delà de l'événement lui-même. Au-delà de la stratégie d'accessibilité universelle de Paris 2024 (voir ci-dessous), cet engagement visait à élargir les possibilités pour les personnes en situation de handicap de participer aux sports et pour les spectateurs en situation de handicap d'accéder aux événements sportifs. Il visait également à influencer la planification urbaine et les politiques publiques afin de donner la priorité à l'inclusion et de favoriser le changement sociétal grâce à la visibilité et à l'engagement pendant les Jeux.

La stratégie d'accessibilité universelle de Paris 2024 représente un engagement à rendre les Jeux pleinement inclusifs pour les personnes en situation de handicap, en abordant l'accessibilité physique, numérique et liée aux services. Conformément aux exigences du Comité International Paralympique (International Paralympic Committee, 2020[3]), la stratégie d'accessibilité universelle de Paris 2024, approuvée en 2021, a intégré l'accessibilité dans tous les aspects de l'événement, de la conception des sites à l'expérience des spectateurs. Tous les sites de compétition ont été aménagés avec des caractéristiques telles que des rampes d'accès, une signalisation tactile et des sièges inclusifs, tandis que le village des athlètes a été salué pour ses unités de logement 100 % accessibles. Cet engagement va au-delà des Jeux et comprend un fonds de 1,5 milliard d'euros destiné à améliorer l'accessibilité des bâtiments publics et des transports. En effet, Paris a été confrontée au défi de l'accessibilité limitée de son système de métro, avec seulement 9 % de ses stations accessibles aux fauteuils roulants (contrairement à d'autres grandes villes : 33 % des stations de métro de Londres et 98 % de celles de Tokyo sont accessibles) ((n.a.), 2024[4]). Ce défi a été partiellement relevé : 240 gares ferroviaires et stations de métro ont été rendues accessibles (les travaux se poursuivront au-delà de 2024 pour améliorer l'accessibilité des stations restantes), de même que 100 % des bus, des stations de RER (réseau express régional) du centre-ville et de l'ensemble du réseau de tramway. En outre, 1 000 taxis accessibles avec des zones de dépose reprise des spectateurs situées à proximité des sites ont été mis à disposition pour les Jeux (Comité d'Organisation Paris 2024, 2024[5]). La stratégie d'accessibilité va au-delà de l'infrastructure, avec des investissements importants dans la formation des 45 000 volontaires et du personnel pour créer un environnement accueillant pour tous.

Le dispositif « Clubs Inclusifs » vise la formation de 3 000 clubs sportifs à l'accueil des pratiquants en situation de handicap pour rendre les installations sportives locales plus accessibles dans toute la France. Dans un contexte marqué par un manque important d'installations sportives accessibles (seulement 1,4 % des clubs étaient équipés pour accueillir des personnes en situation de handicap en 2023), Paris 2024 ne pouvait pas agir seul ni de manière structurelle sur la mise en accessibilité des équipements. Cette action a été rendue possible grâce au plan 5 000 équipements. De son côté, le dispositif « Clubs inclusifs » s'est davantage concentré sur l'encadrement, afin de répondre à un réel déficit de compétences dans l'accueil des personnes en situation de handicap (PSH) (pour plus d'information : https://club-inclusif.fr/). Lancée en 2022 par le le Comité paralympique et sportif français (CPSF), le ministère des Sports, le Comité d'Organisation de Paris 2024 et des acteurs locaux, le dispositif a proposé des formations pour les dirigeants de clubs et les entraîneurs, axée sur les aspects théoriques et pratiques de l'intégration, avec l'objectif d'atteindre 3 000 clubs inclusifs fin 2025. La formation porte sur la compréhension des différents handicaps, l'adaptation des pratiques sportives et la création d'un environnement inclusif. Le programme facilite également le partage des ressources et des expériences entre les clubs, favorisant ainsi la création d'un réseau de soutien engagé en faveur de l'intégration. Les autorités locales jouent un rôle crucial en s'associant au CPSF pour mobiliser les clubs de leur région, en veillant à ce que les sessions de formation soient accessibles et adaptées aux besoins locaux. Le programme est conçu de manière flexible, ce qui permet aux zones rurales de collaborer et d'organiser des sessions de formation conjointes, optimisant ainsi les ressources et élargissant la portée du programme. Bien que le programme ait été largement salué pour son approche globale, il reste des défis à relever pour assurer une mise en œuvre cohérente dans diverses régions et disciplines sportives. Néanmoins, le dispositif « Club inclusif » est devenu l'un des marqueurs de l'héritage des Jeux de Paris 2024 : il a sensibilisé plus de 2 000 clubs sportifs dans 69 départements (Le Comité Paralympique et Sportif Français, 2025[6]). Il a été prolongé

jusqu'en 2027 pour en amplifier l'impact. Une étude d'impact est en cours, avec des résultats attendus à l'été 2025, afin d'évaluer les effets concrets du dispositif et guider ses évolutions futures.

Les Jeux ont servi de catalyseur pour répondre aux besoins de la Seine-Saint-Denis en matière d'accessibilité et d'inclusion sportives. La Seine-Saint-Denis a toujours été confrontée à un manque de complexes sportifs, avec seulement 16 installations disponibles par 10 000 habitants, soit trois fois moins que la moyenne nationale. Cette pénurie affecte de manière disproportionnée les personnes en situation de handicap, qui ont souvent peu d'occasions de pratiquer une activité physique en raison d'infrastructures inadéquates. La création du Pôle de référence inclusif sportif (PRISME), ouvert début 2025, vise à atténuer ces disparités.

Encadré 3.4. Le PRISME – pôle de référence du sport inclusif

Le PRISME est un complexe sportif inclusif situé dans la ville de Bobigny, dans le département de la Seine-Saint-Denis, l'un des départements français les plus déficitaires en matière d'installations sportives. Les plans initiaux de l'installation remontent à 2010 et les Jeux ont agi comme un catalyseur pour le projet, menant à son ouverture au public en février 2025.

Le PRISME est conçu pour accueillir tous les utilisateurs, y compris les personnes en situation de handicap, et offre des espaces pour les sports de loisirs et de compétition. Il comprend une grande salle multisports, un mur d'escalade, un espace dédié à la boccia (un sport de balle de précision pratiqué par les personnes en situation de handicap en catégorie handisport) et des installations pour les sports électroniques. Le PRISME soutient également les athlètes de haut niveau avec des zones dédiées au parasport, à l'évaluation musculaire et aux tests cardio-respiratoires. Le PRISME est une structure unique en Europe, conçue pour accueillir tous les types de handicaps, y compris les handicaps cognitifs intellectuels. Le complexe comprend des salles de repos réparties sur l'ensemble du site et des sols sportifs au marquage LED qui ne mettent en évidence que les lignes nécessaires à l'activité en cours, afin d'aider les personnes présentant des troubles cognitifs. Ces composantes ont été développées sur la base des commentaires recueillis lors de consultations avec environ 200 organisations, clubs et associations impliqués dans la conception du projet.

En plus d'être un espace dédié à la pratique quotidienne du sport pour les résidents en situation de handicap, le PRISME servira également de centre de formation pour les professionnels sur le croisement du sport et du handicap. Il bénéficiera de la proximité de l'hôpital Avicenne et de l'université Sorbonne Paris Nord, qui forme les futurs médecins et professionnels du sport.

Source: Le Prisme - J.O.P Paris 2024 en Seine-Saint-Denis (seinesaintdenis.fr); https://www.tourisme93.com/prisme-bobigny.html; https://seinesaintdenis.fr/actualite/sport-loisirs/Le-Prisme-l-heritage-olympique-accessible-a-toutes-et-tous/

Paris 2024 a développé des solutions pour réduire les obstacles à l'accessibilité des spectateurs handicapés grâce à de nouvelles technologies d'assistance. Paris 2024 souligne que le sujet du handicap ne doit pas seulement être mesuré en termes de nombre de personnes concernées, mais aussi en termes d'obstacles à surmonter. Avec environ 12 millions de personnes en situation d'handicap en France, dont seulement 6 millions se déclarent comme telles, il était difficile de mesurer avec précision le nombre de spectateurs qui auraient besoin d'appareils d'assistance pendant les Jeux. Paris 2024 a mis en place des clauses techniques pour sélectionner des prestataires capables de fournir des solutions techniques innovantes pour les personnes en situation d'handicap et a accéléré le développement de technologies telles que l'audiodescription intégrée dans les téléphones portables et les tablettes tactiles. Ces efforts s'inscrivent dans une stratégie plus large visant à modifier la perception du handicap dans la société.

Encadré 3.5. La technologie au service de l'accessibilité des sports : Le projet d'audiodescription de Paris 2024

Paris 2024 a profité des Jeux pour stimuler l'innovation dans les technologies d'accessibilité, en mettant l'accent sur les solutions pour les personnes en situation de handicap. Une initiative clé a été l'intégration de l'audiodescription dans l'application mobile officielle des Jeux, permettant aux spectateurs non-voyants et malvoyants de vivre les événements sportifs en direct grâce à des commentaires en temps réel. Ce service couvre 14 sports, dont six disciplines paralympiques et neuf disciplines olympiques, et il est prévu de l'étendre à d'autres sports tels que la natation.

Pour ce faire, Paris 2024 a défini des exigences techniques dans le cadre de sa procédure d'approvisionnement, en priorisant l'accessibilité des services, la qualité des contenus et l'innovation. Le prestataire sélectionné était chargé de produire des contenus d'audiodescription, de recruter et de former des commentateurs spécialisés, et d'assurer une prestation de service sans faille pendant toute la durée des Jeux. Outre l'amélioration de l'accessibilité, le projet visait à laisser un héritage durable en matière d'innovation, en encourageant la co-construction avec les organisateurs d'événements afin de développer un contenu authentique et inclusif pour les futurs événements sportifs.

Malgré son succès, le projet a dû faire face à des défis techniques et logistiques. La synchronisation de l'audiodescription avec les événements en direct a nécessité un investissement important dans la recherche et le développement. Ceci a impliqué une collaboration étroite entre Paris 2024 et ses fournisseurs de technologies spécialisées pour assurer une intégration transparente. Un autre défi a été de sensibiliser les spectateurs en situation de handicap. Bien que le service soit disponible sur plusieurs sites de compétition, de nombreux utilisateurs potentiels n'en avaient pas connaissance ou ne disposaient pas des appareils nécessaires sur place, ce qui en limitait la portée. Des contraintes juridiques, telles que les réglementations RGPD, ont également entravé la capacité de Paris 2024 à identifier et à informer directement les personnes susceptibles de bénéficier du service.

La technologie est désormais disponible pour les événements à venir. De plus, elle devient un autre exemple de la façon dont les technologies développées pour les personnes en situation de handicap peuvent bénéficier à tous les utilisateurs à l'instar des assistants vocaux, initialement conçus pour les personnes déficientes visuelles, qui sont désormais largement utilisés.

Au-delà des infrastructures sportives – promouvoir l'activité physique pour toutes et tous

La promotion de la santé et de l'inclusion par le biais des Jeux Olympiques et Paralympiques a été au cœur de la stratégie de candidature et d'héritage de Paris 2024 dès l'origine du projet. Les Jeux ont été placés dans le contexte plus large des défis en matière de santé et d'activité physique en France, où 95 % des adultes sont confrontés à des risques pour la santé liés à l'inactivité physique ou à un comportement sédentaire excessif, et 87 % des jeunes âgés de 11 à 17 ans sont actifs moins d'une heure par jour. Parmi les enfants âgés de 6 à 10 ans, 37 % ne respectent pas les recommandations en matière d'activité quotidienne, et ce chiffre passe à 73 % chez les 11 à 17 ans. Qui plus est, 18 % des adolescents français étaient en surpoids ou obèses en 2017 (Paris 2024, 2021[7]).

Paris 2024 s'est fixé des objectifs d'envergure pour augmenter les niveaux d'activité physique et renforcer la place du sport dans la vie quotidienne de tous. La vision était centrée sur le développement des pratiques sportives partout, pour tous et à tous les âges de la vie, engageant de

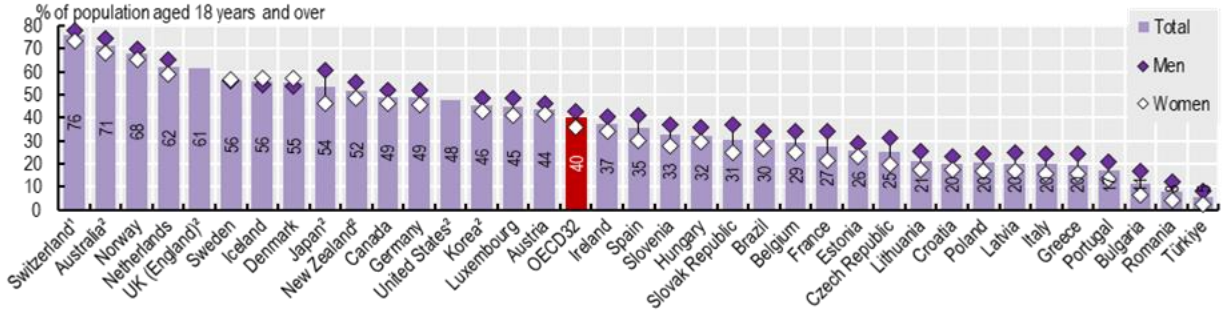
nombreuses politiques publiques : sport et éducation, sport et santé, sport et emploi, sport et handicap, sport et culture, lutte contre les discriminations et les violences dans le sport.

Ces objectifs se fondent sur les bienfaits économiques et de santé reconnus de l'activité physique. De nombreuses études démontrent que l'exercice physique régulier réduit le risque de maladies cardiovasculaires, de dépression et d'anxiété et qu'il est plus efficace que les médicaments pour prévenir la progression du prédiabète vers le diabète de type 2. Il est également lié à une diminution du risque de cancer, à une augmentation de l'espérance de vie et à une réduction du déclin cognitif. En outre, une étude de l'OCDE et de l'OMS Europe réalisée en 2023 a estimé que l'augmentation des niveaux d'activité physique pourrait prolonger de 7,5 mois l'espérance de vie des personnes insuffisamment actives, prévenir plus de 10 000 décès prématurés par an et générer des économies de 8 milliards d'euros PPA pour les États membres de l'UE chaque année (OECD/WHO, 2023[8]).

Cependant, les niveaux d'activité physique de la population restent insuffisants dans de nombreux pays, dont la France. L'Organisation mondiale de la santé recommande aux adultes de pratiquer au moins 150 minutes d'activité physique d'intensité modérée, ou au moins 75 minutes d'activité physique par semaine, et de limiter la sédentarité (OECD/WHO, 2023[8]). En moyenne, 40 % de la population âgée de 18 ans et plus déclare répondre à ces critères dans les 32 pays de l'OCDE. Toutefois, dans 20 pays de l'OCDE, la part de la population pratiquant au moins 75 minutes de sport est (nettement) inférieure à 40 % (OECD, 2023[9]). Peu d'adolescents atteignent les niveaux d'activité recommandés par l'OMS. En particulier, la France (ainsi que l'Italie et le Portugal) affiche des niveaux d'activité physique parmi les plus bas chez les adolescents, les filles ayant le niveau d'activité physique le plus bas de tous les États membres de l'UE (OECD/WHO, 2023[8]).

Graphique 3.1. Part de la population pratiquant au moins 150 minutes d'activité physique par semaine dans les pays de l'OCDE

Données de 2019 ou de l'année la plus proche disponible



Source: (OECD/WHO, 2023[8]).

Les efforts de Paris 2024 s'inscrivent dans le cadre plus large de la Stratégie Nationale Sport Santé 2019-2024, une initiative de collaboration entre le ministère des Sports et le ministère de la Santé. Cette stratégie visait à améliorer la santé publique en encourageant la pratique quotidienne d'activités physiques et sportives pour tous, indépendamment de l'âge ou de l'état de santé. Elle cherche à lutter contre les modes de vie sédentaires et les maladies chroniques qui y sont associées en encourageant une vie active et en intégrant l'activité physique dans les politiques de santé et de bien-être. La France a également introduit le « sport sur ordonnance, » soit une prescription médicale pour pratiquer une activité physique adaptée à des fins thérapeutiques. Ces prescriptions peuvent aider à couvrir les coûts

d'entraînement sous la direction d'entraîneurs qualifiés affiliés à des fédérations sportives nationales, intégrant ainsi l'activité physique dans les plans de traitement médical et de réadaptation.

Le design actif pour promouvoir l'activité physique

Il est de plus en plus évident qu'il existe un lien de cause à effet entre l'environnement bâti et l'activité physique, surtout pour les transports actifs tels que le vélo et la marche. Les habitants d'environnements « marchables » c'est-à-dire aménagés, sûrs et visuellement attrayants, sont plus enclins à utiliser le transport actif et à maintenir des niveaux d'activité physique plus élevés. L'aménagement urbain compact qui donne la priorité aux piétons est beaucoup plus efficace pour promouvoir l'activité physique que les environnements axés sur les véhicules à moteur. Le transport actif n'est pas seulement un choix personnel, l'aménagement urbain et l'efficacité des réseaux de transport jouent un rôle crucial en encourageant ou en entravant le transport actif et les niveaux globaux d'activité physique (OECD/WHO, 2023[8]) .

La prise en compte des conditions météorologiques extrêmes dans l'aménagement urbain peut favoriser davantage les modes de vie actifs. Dans les climats chauds, l'aménagement urbain doit donner la priorité à l'ombre pour faciliter l'activité physique. L'aménagement de vastes zones ombragées par le biais d'une voûte d'arbres et de structures bâties peut réduire de manière significative les températures perçues, rendant ainsi les activités de plein air plus confortables et plus sécuritaires. L'intégration d'allées, de parcs et de zones de loisirs ombragés encourage la marche et le cyclisme, même pendant les périodes les plus chaudes. Dans les climats froids, l'aménagement urbain doit relever des défis tels que les basses températures, la neige et la réduction de la lumière du jour pour encourager l'activité physique. Les stratégies consistent à créer des microclimats qui offrent un abri contre le vent et le froid, à utiliser l'aménagement paysager et l'orientation des bâtiments pour maximiser l'exposition au soleil, et à fournir des équipements tels que des abris chauffés et des allées couvertes pour rendre les espaces extérieurs plus accueillants pendant les mois d'hiver. En outre, l'organisation d'activités et de festivals d'hiver peut activer les espaces publics tout au long de l'année, en favorisant les interactions sociales et en encourageant les activités de plein air malgré le froid.

Dans les zones urbaines denses où les installations sportives dédiées peuvent être limitées, il peut être utile de maximiser les espaces sous-utilisés. Les cours d'école, les installations sportives et les jardins publics peuvent constituer des espaces accessibles pour l'exercice physique, en particulier pour les enfants. Les environnements urbains planifiés qui intègrent des espaces publics multifonctionnels et donnent la priorité à des infrastructures sûres, inclusives et accessibles peuvent contribuer à intégrer l'activité physique dans la vie quotidienne, soutenant ainsi des objectifs plus larges en matière de santé et de bien-être.

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont intégré une approche du design actif dans leur stratégie plus large d'impact et d'héritage, visant à favoriser des modes de vie plus sains et à assurer un développement urbain durable. Les principales composantes de cette approche sont les suivantes :

- **Promotion d'aires de jeux au design actif :** Paris 2024 a donné la priorité à l'intégration de principes de conception active afin d'encourager l'activité physique quotidienne des habitants. Cela implique le développement de cours de récréation actives dans les écoles, conçues pour motiver les enfants, en particulier les filles, à participer à des activités sportives et à des jeux mixtes. Après un projet pilote réussi en 2023, qui a permis de rénover 200 cours de récréation avec le soutien du ministère des Sports et de Paris 2024, l'initiative prévoit de transformer 1 500 cours de récréation entre 2024 et 2026 dans le cadre du plan gouvernemental « 5 000 équipements sportifs - Génération 2024 ».

- **Amélioration des réseaux de transport actif :** Pour faciliter le transport actif, Paris 2024 a investi dans l'expansion de l'infrastructure cyclable, en veillant à ce que tous les sites olympiques soient accessibles à vélo. Cela comprend l'aménagement de 60 kilomètres de pistes cyclables reliant différents sites et l'installation de 10 000 supports à vélos temporaires pendant les Jeux. En outre, des projets d'infrastructure tels que la passerelle Dugny-Le Bourget et la passerelle du Franc-Moisin à Saint-Denis ont été cofinancés pour améliorer la connectivité et promouvoir le vélo comme mode de transport.

Les Jeux ont catalysé l'expérimentation du design actif dans les villes de France. Le cas de Saint-Dizier, une petite ville située à plus de 200 km à l'est de Paris, est un exemple de mise en œuvre des principes de design actif pour lutter contre les modes de vie sédentaires (voir l'étude de cas plus loin dans le chapitre). Avec le soutien de Paris 2024, la ville a expérimenté une nouvelle approche de l'aménagement de l'espace public en promouvant des parcours culturels et familiaux dans la ville. Les principes du design actif ont également été appliqués dans les écoles pour transformer les espaces scolaires en environnements plus attrayants et interactifs.

Intégrer l'activité physique dans les routines quotidiennes de toutes et tous

L'introduction de 30 minutes d'activité physique quotidienne dans les écoles était l'une des initiatives phares de l'héritage de Paris 2024. Les interventions en milieu scolaire sont un élément important des politiques de promotion de l'activité physique. Elles offrent toute une série d'avantages qui vont bien au-delà de la santé physique immédiate et ont un impact sur la santé mentale, les résultats scolaires, le développement social et la prévention des maladies à long terme. Ces interventions posent également les bases d'habitudes saines tout au long de la vie. En France, les écoles intègrent traditionnellement des cours d'éducation physique dans le programme scolaire. Cependant, ces cours ne permettent pas à eux seuls d'atteindreles 60 minutes d'activité physique quotidienne recommandées par l'OMS (seuls 13 % des enfants âgés de 6 à 12 ans respectent les recommandations de l'OMS en matière d'activité physique en France). Le programme 30 minutes d'activité physique a été mis en place avec l'objectif ne pas seulement d'encourager les écoles à intégrer 30 minutes supplémentaires d'exercice quotidien dans la routine scolaire, mais aussi avec une finalité éducative : apprendre les bienfaits de l'activité physique, savoir comment la pratiquer, découvrir plusieurs disciplines, etc. La mesure a été accompagnée par la mise à disposition d'un kit de matériel pédagogique permettant d'exploiter la cour de récréation. Cet investissement de 8,5 millions d'euros a permis de doter toutes les écoles élémentaires (voir l'étude de cas détaillée plus loin dans le chapitre).

L'initiative « Génération 2024 » a été lancée pour promouvoir davantage le sport, l'activité physique et les valeurs olympiques et paralympiques auprès des jeunes. Si les écoles ont été au centre des préoccupations, l'initiative implique également les universités, les centres de formation professionnelle et les organisations extrascolaires, en encourageant les partenariats avec les clubs sportifs locaux, en organisant des événements sur le thème de l'olympisme et du sport et en intégrant l'activité physique dans les habitudes quotidiennes. Le programme a labelisé plus de 11 000 écoles et institutions, renforcé les liens avec les clubs sportifs locaux et suscité une participation accrue aux activités sportives, favorisant des modes de vie plus sains et plus actifs tout en intégrant les idéaux olympiques dans l'éducation et dans des contextes sociaux plus larges (voir l'étude de cas détaillée plus loin dans le chapitre).

Le Fonds de dotation Paris 2024 a été créé pour soutenir des projets à fort impact social et environnemental. Le Fonds de dotation Paris 2024 a été créé en 2019 par le Comité d'Organisation de Paris 2024 comme un outil inédit initié avant même les Jeux Olympiques et Paralympiques, plutôt qu'après. Depuis 2020, le Fonds de dotation a soutenu plus de 1 100 projets principalement portés par des associations. Cela représente plus de 4,5 millions de bénéficiaires directs (Comité d'Organisation Paris 2024, 2024[5]). Ce modèle de dotation est considéré comme un outil d'héritage précieux pour les futurs événements sportifs internationaux, démontrant comment le sport peut servir de véhicule pour des

objectifs de société plus larges. Le Fonds de dotation se poursuit après les Jeux afin de financer les projets d'héritage initiés pendant l'événement.

Encadré 3.6. Fonds de dotation Paris 2024 pour soutenir des projets à fort impact social et environnemental

Le Fonds de dotation Paris 2024 a été créé en 2019 par le Comité d'Organisation de Paris 2024 avec pour mission de soutenir des projets d'intérêt général qui utilisent les activités physiques et sportives comme outils d'impact social à travers la France. Dans le cadre de cette mission, il a lancé le programme Impact 2024, un appel à projets à destination des organisations sportives, des associations et des collectivités territoriales pour financer et soutenir des initiatives innovantes dans des domaines tels que la santé, l'éducation, l'inclusion, l'égalité, l'environnement et l'emploi.

Modèle de financement : Le Fonds offre différents niveaux d'aide financière en fonction de la taille du projet :

- Les projets locaux peuvent recevoir entre 10 000 et 30 000 euros.
- Les projets régionaux peuvent recevoir de 30 001 à 50 000 euros.
- Les projets nationaux bénéficient d'un soutien supérieur à 50 001 euros.
- Le Fonds a réussi à mobiliser des ressources financières supplémentaires auprès de partenaires publics et privés, multipliant ainsi son impact. Pour chaque euro donné par le Fonds, 1,87 euro est mobilisé grâce au cofinancement. Le Fonds a également favorisé la collaboration entre différents acteurs institutionnels, notamment les fédérations sportives, les autorités locales et les entreprises.

Focus sur la Seine-Saint-Denis : Le département de la Seine-Saint-Denis a bénéficié de plus de 10,67 millions d'euros d'investissements sur 227 projets. Ces initiatives visent à remédier aux disparités locales, notamment en matière d'insertion des jeunes et d'infrastructures sportives. L'amélioration de la santé publique et la création d'opportunités pour les populations vulnérables étaient au cœur de celles-ci.

Soutien aux lauréats des projets : Au-delà du soutien financier, le Fonds de dotation Paris 2024 offre des opportunités de formation, d'accompagnement et de mise en réseau pour les porteurs de projets, en les aidant à développer des compétences dans des domaines tels que l'évaluation de l'impact, la mise à l'échelle, la transformation numérique et la création de partenariats.

Source: Rapport d'évaluation intermédiaire sur la « Stratégie d'héritage et de durabilité » de Paris 2024 ; Rapport sur la durabilité et l'héritage de mai 2024. Interim Evaluation Report on the "Legacy & Sustainability Strategy" of Paris 2024, Strategic Focus "Building the Social and Environmental Legacy of Paris 2024 Games", November 2023

Promouvoir l'égalité femmes-hommes et lutter contre les discriminations et les violences

Les grands événements sportifs mondiaux constituent un levier puissant pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et lutter contre les inégalités. Cela passe par la fixation d'objectifs de parité, d'égalité salariale, la lutte contre les discriminations et la levée des obstacles à la participation des filles et des femmes au sport et à l'activité physique, au-delà de l'événement lui-même. Par exemple, les tournois du Grand Chelem de tennis ont joué un rôle déterminant dans l'instauration de l'égalité des prix attribués aux femmes et aux hommes. La Suisse s'appuie sur l'organisation de l'Euro féminin de

l'UEFA 2025 pour encourager l'emploi féminin dans le football et doubler le nombre de femmes exerçant en tant qu'entraineurs, arbitres ou dirigeantes (voir encadré 2.1).

Les Jeux de Paris 2024 ont été les premiers à atteindre la parité femmes-hommes, le Comité international olympique ayant attribué 50 % des places qualificatives aux femmes et 50 % aux hommes. Pour la première fois dans l'histoire olympique, toutes les disciplines – soit 32 sports olympiques – et plus de 5 250 places ont été réparties équitablement entre athlètes féminines et masculins.

La France a tiré parti des Jeux pour créer un label dédié aux grands événements sportifs – le Label *Terrain d'Égalité* – afin de poursuivre la lutte contre les discriminations et violences sexistes et sexuelles. Ce label, soutenu par l'État, a été lancé en 2022 dans le cadre de la stratégie d'héritage de Paris 2024. Il est attribué aux événements sportifs internationaux majeurs (accueillant des participants d'au moins deux pays et se tenant en France hexagonale ou outre-mer) qui s'engagent à promouvoir l'égalité femmes-hommes et à lutter contre toutes les formes de discrimination et de violence sexiste et sexuelle, avant, pendant et après l'événement. Les candidats doivent satisfaire à un cahier des charges comportant 20 critères, évalués par AFNOR Certification, puis examinés par une commission indépendante composée de représentants de l'État, d'organismes sportifs nationaux, d'associations de la société civile et d'athlètes. Le label vise à inscrire ces pratiques dans la durée grâce à des engagements concrets : assurer la parité et la diversité parmi le personnel et les bénévoles, mettre en œuvre des dispositifs de formation et de signalement, intégrer des clauses d'égalité dans les contrats avec les sponsors et partenaires, et valoriser publiquement ces engagements à travers des campagnes de communication et de sensibilisation. Depuis sa création, la Coupe du Monde de Rugby France 2023 a été le premier événement labellisé, suivie des Jeux de Paris 2024. Inspirés par cet héritage, d'autres grands événements ont depuis engagé une démarche de labellisation, marquant une évolution structurelle de la culture sportive en France.

Les Jeux de Paris 2024 ont mis en œuvre plusieurs initiatives complémentaires visant à promouvoir l'égalité femmes-hommes, prévenir les violences et protéger les publics vulnérables. Dans le cadre de sa stratégie globale en matière d'égalité, Paris 2024 a lancé une campagne nationale de lutte contre la prostitution, portée par la Mission interministérielle de protection des femmes (MIPROF). Cette campagne a mené des actions de sensibilisation ciblant les délégations officielles et le grand public, avec le soutien de plateformes de location de courte durée et d'hôtels, afin de rappeler l'interdiction légale de l'achat de services sexuels. Le CIO et les organisateurs de Paris ont renforcé le dispositif *Safe Sport*, en élargissant le soutien en santé mentale via des espaces *Athlete 365 Mind Zones* au sein du Village olympique, et en déployant des référents chargés de la prévention des risques de harcèlement en temps réel.

Études de cas

Cette section met en lumière trois initiatives de Paris 2024 qui s'appuient sur le sport pour promouvoir la santé, l'éducation et l'inclusion. Les deux premières initiatives interdépendantes – l'introduction de 30 minutes d'activité physique quotidienne dans les écoles et le label « Génération 2024 » visant à encourager l'engagement des jeunes dans le sport en renforçant les liens entre les établissements d'enseignement et les clubs sportifs – ont été conçues pour lutter contre l'augmentation de la sédentarité, son impact sur le développement physique et cognitif des enfants et des jeunes et pour faciliter l'accès des jeunes au sport. La troisième étude de cas démontre que les Jeux ont favorisé l'activité physique et le bien-être dans tout le pays grâce au design actif. Elle présente l'expérience de la petite ville de Saint-Dizier, qui a adopté et mis en œuvre les principes du design actif dans le cadre du programme « Bouger plus en ville » et du label « Terre de Jeux ».

Étude de cas : 30 minutes d'activité physique quotidienne dans les écoles élémentaires

Le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 a fait de la promotion de l'activité physique et de la lutte contre la sédentarité, en particulier chez les jeunes, un axe central de sa stratégie d'héritage. Cette stratégie repose sur le constat que seuls 13 % des enfants âgés de 6 à 12 ans pratiquent les 60 minutes minimum d'activité physique quotidienne recommandées par l'OMS. Au cours des 40 dernières années, la santé des enfants s'est considérablement dégradée, perdant en moyenne 25 % de leur capacité cardiovasculaire. Actuellement, un enfant français sur trois est en surpoids, et ce chiffre devrait passer à un sur deux au cours de la prochaine décennie si la tendance se poursuit (Paris 2024, 2024[10]). Dans ce contexte, Paris 2024 a promu l'initiative des 30 minutes d'activité physique quotidienne comme un moyen simple d'encourager les enfants à bouger plus et à prendre des habitudes saines.

Objectifs et activités

L'élaboration et la mise en œuvre de l'initiative 30 minutes d'activité physique quotidienne dans le cadre du programme d'héritage de Paris 2024 ont fait l'objet d'une approche en plusieurs phases, commençant par un travail de recherche de fond et d'essais pilotes, suivi d'une mise en œuvre à l'échelle nationale encore en cours.

Conception

La conception de l'initiative s'est appuyée sur le concept scientifique de « littératie physique, » soutenu par la recherche des universités de Lille et de Strasbourg. Ce concept identifie la capacité physique à bouger, mais aussi les motivations et les clés de compréhension nécessaires au maintien perpétuel de l'activité physique. L'initiative s'appuie également sur l'expérience de la France en matière d'intégration du sport dans les programmes scolaires. Toutefois, à la différence de l'éducation sportive structurée dans le cadre des cours obligatoires d'éducation physique et sportive (EPS), l'initiative s'est concentrée sur la promotion des mouvements quotidiens qui peuvent être facilement intégrés dans les horaires scolaires et la vie de tous les jours et faisant le lien avec les autres enseignements ce qui s'inscrit dans la polyvalence du professeur des écoles.

L'initiative des 30 minutes s'inspire également de plusieurs bonnes pratiques internationales. Par exemple, l'initiative *Daily Mile* au Royaume-Uni – une initiative simple, évolutive et efficace, introduite en plus des cours d'éducation physique obligatoires – a fait preuve d'impacts positifs significatifs sur la santé physique et le bien-être mental des enfants. L'expérience des pays nordiques en matière d'intégration de l'activité physique tout au long de la journée scolaire a également été prise en compte lors de la conception de l'initiative. Les pays nordiques favorisent notamment l'apprentissage en plein air, ce qui intègre l'activité physique aux routines quotidiennes et aux autres matières que les cours d'éducation physique

obligatoires. Les programmes scolaires des pays nordiques visent généralement à inculquer le goût de l'activité physique tout au long de la vie. L'accent est mis non seulement sur les sports de compétition, mais aussi sur les activités que les élèves peuvent poursuivre tout au long de leur vie, comme la marche, le vélo, la natation et d'autres formes d'exercice.

Encadré 3.7. Encourager l'activité physique à l'école - exemples internationaux

Le « Daily Mile » au Royaume-Uni

Le *Daily Mile* est un programme d'activité physique en milieu scolaire en place depuis 2012 à l'école primaire Ninian's à Stirling, en Écosse (Royaume-Uni). Il a été créé par la directrice de l'école, Elaine Wyllie, pour remédier à la baisse de la forme physique des élèves. Cette initiative simple mais efficace encourage les enfants à consacrer 15 minutes par jour à la course, au jogging ou à la marche sur une distance d'environ un mile (1,5 km) dans l'enceinte de l'école. Conçue pour être inclusive (adaptée à tous les niveaux de forme physique) et efficace en termes de temps, elle ne nécessite aucun équipement ou préparation spécifique et s'intègre parfaitement dans la journée scolaire sans perturber l'apprentissage.

Impacts :

- Santé mentale et bien-être : les écoles reportent une baisse du niveau de stress et une hausse de la concentration chez les élèves suite à leur participation ; la nature non compétitive de l'activité favorise le sens de la communauté et renforce les compétences sociales.
- Bienfaits cognitifs et scolaires : les enseignants constatent une meilleure concentration, moins de perturbations en classe et un meilleur comportement général.

Le *Daily Mile* a été adopté par plus de 12 000 écoles dans 80 pays, a reçu l'aval d'organismes de santé et a inspiré des initiatives similaires dans le monde entier.

Activités physiques dans les écoles des pays nordiques

Dans les pays nordiques, l'activité physique est profondément intégrée dans les programmes scolaires au-delà des cours d'éducation physique obligatoires, ce qui témoigne de l'importance accordée à la santé physique, aux activités de plein air et au bien-être général.

Finlande

- En 2009, la Finlande a lancé le programme « *Schools on the Move* » destiné aux écoles primaires et secondaires. D'abord expérimenté par 45 écoles, il a été progressivement étendu à partir de 2012. En 2018, 90 % des écoles, soit 92 % des élèves, participaient au programme. Son objectif est d'augmenter l'activité physique chez les enfants grâce à des initiatives telles que la promotion du transport actif vers l'école – le vélo et la marche – et l'introduction de pauses actives de 15 minutes toutes les 45 minutes de cours. Le programme a également entraîné des changements dans les pratiques d'enseignement au sein des classes.

Suède

- **Activités de plein air :** La Suède a une forte tradition de « *friluftsliv* » (vie de plein air), qui est souvent intégrée dans le programme scolaire. Les activités telles que la randonnée, le ski et la course d'orientation sont courantes. Les écoles organisent fréquemment des journées ou des camps en plein air où les élèves pratiquent diverses activités physiques dans la nature.

Norvège

- **Approche holistique :** En Norvège, l'activité physique est considérée comme un élément essentiel de l'éducation et du développement personnel. L'accent est mis sur l'éducation en plein air, de nombreuses écoles intégrant dans leurs programmes des activités telles que la randonnée, le ski et d'autres sports de plein air.
- **Journées scolaires en plein air :** Les écoles norvégiennes organisent souvent des « journées scolaires en plein air » au cours desquelles toute la journée est consacrée à des activités physiques dans la nature. Cette pratique est considérée comme un moyen de rapprocher les élèves de leur environnement et de promouvoir la forme physique.

Danemark

- **Environnements d'apprentissage actif :** L'éducation physique est obligatoire de l'école primaire à la fin du premier cycle de l'enseignement secondaire et les écoles danoises intègrent souvent l'activité physique dans d'autres matières. Par exemple, les cours peuvent se dérouler à l'extérieur, ou des tâches physiques peuvent être intégrées à l'apprentissage scolaire, ce qui correspond à l'importance de l'apprentissage actif au Danemark.

Source: The Daily Mile | UK; (Blom et al., 2017[11]) ; World Health Organization, Denmark Physical Activity Factsheet 2021 ;

Phase pilote

L'initiative des 30 minutes d'activité physique quotidienne à l'école s'inspire d'une expérimentation antérieure à l'Académie de Créteil[1] et inscrite dans le programme d'impulsion pour son héritage. Elle portait le nom de « Commence ta journée en bougeant ! ». En 2018, cette académie de plusieurs départements s'est engagée à développer des ressources pédagogiques pour intégrer des activités physiques au quotidien. Dans le but d'encourager le mouvement chez les enfants, ces moments sont choisis par les enseignants en complément des cours d'éducation physique obligatoires.

Par la suite, une phase pilote volontaire a été lancée en février 2020. Environ 1 000 écoles ont participé à cette phase initiale, qui a été soutenue par Paris 2024, le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse (et des Sports à partir de juillet 2020) et l'Agence nationale du Sport. Le projet pilote a permis aux écoles d'expérimenter l'intégration de 30 minutes d'activité quotidienne dans leur emploi du temps grâce à des approches flexibles adaptées aux contextes locaux. Les séances pouvaient être réparties tout au long de la journée ou être menées en une seule fois, se dérouler pendant les heures de classe (y compris les récréations) ou après l'école, et étaient conçues pour tirer parti des ressources existantes. Sans tenue de sport particulière requise, la cour d'école, les locaux scolaires (y compris les salles de classe) et les zones environnantes ont été privilégiés pour ces activités.

Le projet pilote a démontré que l'intégration de l'activité physique dans la journée scolaire réduisait les perturbations en classe et améliorait l'attention et l'engagement des élèves. Par exemple, des activités comme courir, sauter et lancer se sont révélées particulièrement efficaces, car elles demandent peu d'équipement et de préparation, peuvent se pratiquer dans des espaces restreints et favorisent la participation de tous les enfants, quel que soit leur niveau d'habileté.

Généralisation

En juin 2021, le nombre d'écoles participantes était passé à 11 000, soit 22 % des écoles élémentaires françaises. Cette expansion a été facilitée par la distribution de kits et de ressources sportives, ainsi que par une collaboration continue avec les fédérations sportives. En janvier 2022, le ministère de l'Éducation a annoncé un plan visant à généraliser le programme dans toutes les écoles

primaires. L'initiative a reçu un soutien juridique avec l'adoption d'une loi nationale le 2 mars 2022[2]. Cette loi a modifié le code de l'éducation français pour garantir une activité physique quotidienne aux élèves de l'école primaire, jetant ainsi les bases de la généralisation du programme à l'échelle nationale. Entre 2021 et 2024, 8 230 000 EUR ont été investis pour soutenir cette initiative (dont 2 000 000 EUR de Paris 2024, 3 000 000 EUR de l'Agence nationale du Sport et 3 230 000 EUR du ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques) (Paris 2024, 2024[12]).

Encadré 3.8. Le programme « 30 minutes d'activité physique quotidienne » à l'école – détails opérationnels

- **Conception de l'activité :** L'initiative a privilégié le développement des capacités motrices fondamentales, comme courir, sauter et lancer, pouvant être pratiquées seul ou en groupe. Les activités ont été conçues pour être amusantes, inclusives et adaptables à différents espaces physiques, tels que les cours d'école ou les parcs publics avoisinants.
- **Ressources :** Les écoles ont reçu un kit contenant des équipements essentiels, tels que des cordes à sauter, des ballons et des cônes, ainsi que du matériel pédagogique pour accompagner les enseignants. Le programme a également utilisé des outils numériques, notamment une application permettant aux enseignants d'accéder à des suggestions d'activités et de générer des exercices quotidiens aléatoires pour les élèves.
- **Flexibilité dans la mise en œuvre :** Les écoles avaient la liberté de choisir le moment et la manière d'intégrer les 30 minutes d'activité. Cette flexibilité a permis de répondre aux préoccupations liées à la gestion du temps et d'aider les éducateurs à intégrer l'activité physique en complément de leurs routines quotidiennes.
- **Pas d'évaluation formelle des participants :** La performance des enfants pendant les 30 minutes n'est pas évaluée**.**
- **Soutien et formation des enseignants :** Sachant que tous les enseignants ne se sentent pas forcément à l'aise pour animer des activités physiques, le programme a mis en place des mesures de soutien, notamment des séances de formation, des vidéos pédagogiques et une planification collaborative au sein des équipes scolaires. Il a également été souligné que l'objectif n'était pas l'évaluation formelle, mais plutôt la promotion du mouvement et du plaisir.
- **Utilisation de l'espace :** Pour répondre aux contraintes logistiques, en particulier dans les écoles urbaines disposant de peu d'espaces extérieurs, l'initiative a encouragé l'utilisation créative des espaces disponibles. Par exemple, certaines écoles se sont associées à des parcs publics voisins ou ont adapté de petites cours pour faciliter les activités.
- **Engagement de la population :** Dans certaines régions, l'initiative a servi de catalyseur pour une implication plus large de la population locale. Par exemple, dans les quartiers urbains, les personnes âgées se joignent fréquemment aux enfants dans les espaces publics pour des activités, renforçant ainsi les liens intergénérationnels.
- **Évaluation et itération :** Le programme a intégré des mécanismes de retour d'information en continu afin d'en affiner la mise en œuvre. Les inspecteurs scolaires et les éducateurs ont contrôlé l'impact du programme sur le bien-être physique et cognitif des élèves, à l'aide d'outils tels que les observations en classe et les discussions avec les communautés scolaires.

Les défis rencontrés et les solutions adoptées pour y répondre

Le projet pilote et les premiers mois de la phase d'expansion ont permis d'identifier les défis et les obstacles à la mise en œuvre. Comme le décrit un examen ciblé entrepris en 2021[3], les problèmes tournaient principalement autour d'une mauvaise compréhension de l'objectif du programme, de

contraintes logistiques dans les écoles, de disparités en termes de ressources et de préparation entre les institutions, et de facteurs externes tels que la pandémie de COVID-19.

Clarifications de l’objectif

L'un des principaux défis est le chevauchement perçu entre l'initiative des 30 minutes d'activité physique quotidienne (APQ) et les cours d'éducation physique et sportive (EPS) obligatoires déjà en place. De plus, les objectifs globaux du programme – tels que la réduction des comportements sédentaires et la promotion du bien-être des élèves – sont parfois éclipsés par l'accent mis sur l'amélioration des performances athlétiques, ce qui alimente davantage les malentendus. Les liens de l'initiative avec d'autres programmes en cours, tels que « Génération 2024 » (voir l'étude de cas plus loin dans ce chapitre) ou « Savoir Rouler à Vélo » ont également créé une certaine confusion.

Pour clarifier les malentendus, l’objectif du programme a été communiqué de manière plus explicite, en soulignant que l'APQ vient compléter l'éducation physique, et non la remplacer. L’APQ est conçue pour s'assurer que les élèves pratiquent une activité physique les jours où l'éducation physique n’est pas prévue, réduisant ainsi les comportements sédentaires et promouvant le bien-être. L’accent sur la santé plutôt que sur les performances sportives a été clairement souligné lors des sessions de formation et dans le matériel de sensibilisation, afin d'assurer la cohérence des messages au sein des écoles. Des conseils ont également été donnés pour délimiter les rôles de l’APQ, de l'EP et d'autres programmes tels que « Savoir Rouler à Vélo » afin d'aider les éducateurs et les administrateurs à intégrer ces initiatives sans redondance.

Contraintes logistiques et d’emploi de temps

L'intégration de l'APQ dans un emploi du temps scolaire déjà chargé pose un défi logistique important. De nombreux enseignants ont fait part de leurs difficultés à consacrer du temps à cette initiative sans sacrifier le temps d'enseignement des matières principales comme le français et les mathématiques. L'utilisation de la récréation pour l'APQ a suscité des réactions mitigées. Bien qu'il s'agisse d'une solution pratique, elle risque de limiter la liberté des élèves de choisir leurs activités pendant ces pauses, ce qui pourrait nuire à leur autonomie et à leur plaisir.

Afin d'atténuer les problèmes d'emploi du temps, il a été précisé que le programme encourageait la flexibilité dans la manière dont les 30 minutes d'activité pouvaient être intégrées dans la journée scolaire. Les options consistaient à diviser l'activité en sessions plus courtes ou à l'intégrer dans les cours existants par le biais de méthodes pédagogiques actives. Par exemple, les enseignants pouvaient intégrer le mouvement dans les cours de mathématiques en demandant aux élèves de mesurer physiquement le périmètre d'un terrain de football, d'apprendre les tables de multiplication par le mouvement, de pratiquer l'orthographe avec des gestes ou de faire des promenades dans la nature pour les cours de sciences. Les enseignants sont également encouragés à ménager des pauses entre les matières pour améliorer la concentration, comme des pauses actives impliquant des activités physiques.

Des ressources pédagogiques, telles que des plans de cours et des guides d'activités prêts à l'emploi, ont été développées pour aider les enseignants à intégrer l'APQ dans leur routine sans nécessiter de temps de préparation supplémentaire. Ces ressources ont été conçues pour s'adapter à différents contextes scolaires, minimisant ainsi l'impact sur le temps d'enseignement des autres matières.

Disparités des ressources

La disparité des ressources et de l'état de préparation entre les écoles a constitué un défi de taille. Les établissements déjà labellisés « Génération 2024 » ou ayant établi des partenariats avec des organisations sportives ont eu plus de facilité à mettre en œuvre l’APQ avec succès. En revanche,

les écoles disposant de moins de ressources, d'une expérience limitée en matière de programmes d'activité physique structurés ou de contraintes logistiques plus importantes ont rencontré plus de difficultés dans la mise en œuvre de cette initiative.

De plus, le processus administratif nécessaire pour participer au programme dans sa phase expérimentale a été jugé complexe. Certaines écoles ont été découragées par le temps et les efforts requis pour soumettre des plans de projet détaillés, en particulier celles qui ne disposaient pas de soutien administratif ou qui n'étaient pas familiarisées avec ces démarches.

Les efforts pour réduire les disparités entre les écoles ont inclus un soutien ciblé pour celles qui ne participaient pas encore à « Génération 2024 ». Les autorités éducatives régionales (DASEN) ont été chargées d'identifier les écoles qui avaient besoin de ressources ou de formations supplémentaires et de leur fournir une assistance sur mesure. Cette aide a consisté à distribuer des équipements sportifs, à mettre les écoles en contact avec des organisations sportives locales et à proposer des sessions de formation pour renforcer la confiance des enseignants dans la mise en œuvre du programme.

La simplification des procédures administratives était une autre priorité. Des outils tels que des modèles préremplis, des tutoriels détaillés et des lignes d'assistance téléphonique ont été mis en place pour alléger la charge de travail liée au remplissage des formulaires de demande et aux exigences des rapports.

Collaborations et partenariats

La collaboration avec les clubs sportifs locaux, les municipalités et les associations parentales constitue le pilier important de l'initiative. En tirant parti de ces partenariats, les écoles peuvent bénéficier de ressources, d'expertise et de soutien supplémentaires pour la mise en place de l'APQ. Par exemple, les municipalités sont incitées à investir dans les infrastructures scolaires, comme les terrains de jeux et les espaces récréatifs, pour offrir davantage de possibilités d'activité physique.

Des programmes nationaux de formation, des journées académiques d'accompagnement et des webinaires sont également organisés pour favoriser la collaboration entre les éducateurs, les professionnels du sport et les autres parties prenantes locales. Ces événements sont une plateforme pour le partage des meilleures pratiques et le développement d'approches innovantes concernant l'APQ.

Résultats

En 2024, 42 % des écoles françaises ont instauré l'activité quotidienne de 30 minutes pour la majorité de leurs élèves (SÉNAT 2023-2024, 2024[13]). Une étude approfondie sur la mise en œuvre du dispositif au sein de l'Académie de Créteil[4] démontre que les effets perçus par les enseignants sont globalement très positifs : 91 % des enseignants estiment que l'initiative a contribué à réduire la sédentarité des élèves, 94 % qu'elle a amélioré leur bien-être, et 82 % qu'elle a favorisé l'engagement des élèves dans la pratique libre. Le programme a également un impact sur les enseignants eux-mêmes : 62 % d'entre eux estiment qu'il améliore leur bien-être.

Les travaux de l'OCDE et de l'OMS soulignent que l'activité physique étant un comportement complexe, nécessite un ensemble de politiques globales visant à cibler tous ses facteurs simultanément, avec un financement et une évaluation suffisants et durables. Comme pour toute stratégie de santé publique, il est essentiel de s'assurer que l'ensemble des politiques bénéficie d'un soutien financier et politique. Le financement actuel de l'activité physique dans les pays de l'OCDE est souvent insuffisant, limité au court terme, de portée restreinte et axé sur des projets pilotes plutôt que sur le renforcement d'un système de soutien (OECD/WHO, 2023[8]).

L'initiative des 30 minutes d'activité physique quotidienne se poursuit après les Jeux. Les recommandations suivantes, issues d'un rapport d'évaluation de la commission sénatoriale française de la Culture, de l'Éducation, de la Communication et du Sport (CULT), pourraient renforcer sa mise en œuvre (SÉNAT 2023-2024, 2024[13]). Le rapport recommande de renommer l'initiative « Pauses actives et bien-être » (PABE) afin de recentrer son objectif de santé publique et de la distinguer de l'éducation physique formelle. Des améliorations de l'infrastructure, telles que le marquage dynamique des terrains de jeu – ce qui pourrait être favorisé par le dispositif « cours d'écoles actives » présenté plus en amont – et une distribution plus large de kits sportifs dans toutes les écoles, y compris celles des zones rurales, sont proposées pour favoriser des activités physiques plus variées. L'implication de la communauté est encouragée, avec la collaboration des fournisseurs d'activités extrascolaires et des parents. Le renforcement de la formation des enseignants est également souligné, avec un accent particulier sur l'intégration de l'activité physique dans l'apprentissage scolaire et l'objectif de garantir que chaque école dispose d'au moins un enseignant formé d'ici trois ans. Il est recommandé d'améliorer la coordination entre les ministères, les gouvernements locaux et les organisations sportives afin de rationaliser le financement et la mise en œuvre. Enfin, le rapport souligne la nécessité d'évaluations complètes de la santé publique pour mesurer l'impact du programme sur la santé des élèves et la sédentarité, afin de garantir des ajustements fondés sur des données probantes.

Étude de cas : Label « Génération 2024 » – renforcer les liens entre les clubs sportifs et les établissements d'enseignement pour promouvoir l'engagement des jeunes dans le sport

L'initiative Génération 2024, mise en place suite à la sélection de Paris comme ville hôte des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, visait à renforcer les connexions entre les établissements d'enseignement et le mouvement sportif afin de promouvoir l'activité physique chez les jeunes. Dans le cadre de cette initiative, le label Génération 2024 a été lancé en 2018 par le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, en collaboration avec le ministère des Sports et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Objectifs et activités

Le label Génération 2024 est attribué aux écoles et institutions qui s'engagent à promouvoir l'intégration du sport dans l'environnement éducatif et à encourager une culture de l'activité physique chez les jeunes. Pour obtenir ce label, les établissements d'enseignement doivent :

- **Développer des partenariats formels avec les clubs sportifs locaux :** Il s'agit d'organiser des événements communs, de fournir des informations sur les offres sportives locales et de formaliser les partenariats afin de renforcer le soutien mutuel et la co-création d'activités.
- **Mettre leurs équipements et installations à disposition des organisations locales en dehors des heures de cours :** En rendant les équipements sportifs de l'école accessibles en dehors des heures de cours, les écoles peuvent favoriser un plus grand engagement de la population et les acteurs locaux et optimiser l'utilisation des ressources existantes.
- **Intégrer des thèmes olympiques et paralympiques dans leurs programmes éducatifs :** Les écoles sont encouragées à participer à des événements tels que la Journée nationale du sport scolaire, la Semaine olympique et paralympique et la Journée olympique du 23 juin, en intégrant ces thèmes dans leurs projets éducatifs.
- **Aider les jeunes athlètes talentueux à concilier leurs engagements académiques et sportifs :** Il s'agit notamment de proposer des parcours éducatifs sur mesure, des horaires flexibles et un soutien individualisé pour répondre aux besoins des étudiants-athlètes en matière d'entraînement et de compétition, afin d'assurer leur réussite scolaire et sportive.

Le label Génération 2024 apporte différentes formes de soutien aux établissements d'enseignement. Le soutien matériel est fourni par le biais de kits promotionnels, comprenant des plaques, des drapeaux et des outils d'organisation pour aider les écoles à afficher le label et à organiser des événements. Les écoles portant le label Génération 2024 peuvent recevoir des coupons Génération 2024 d'une valeur de 300 euros en établissant des accords formels avec les clubs sportifs voisins (Académie de Nancy-Metz, 2022[14]). Les coupons financent des activités telles que le co-enseignement des leçons d'éducation physique, l'introduction de nouveaux sports et l'organisation d'événements qui promeuvent les valeurs olympiques et paralympiques. En outre, le soutien des ressources humaines implique le recrutement de volontaires du service civique pour aider à la réalisation de projets liés au sport. Les écoles reçoivent également une formation et des conseils par le biais de manuels, de webinaires et de séminaires nationaux destinés à partager les meilleures pratiques et à coordonner les efforts.

Les défis rencontrés et les solutions adoptés pour y répondre

Inégalités des ressources

L'un des principaux obstacles à un déploiement réussi est l'inégalité des ressources entre les écoles. Les établissements bien financés, disposant de partenariats et d'installations existantes, ont plus de facilité à adopter les exigences du label. En revanche, les écoles sous-financées, en particulier celles situées dans des zones socio-économiquement défavorisées, sont confrontées à des difficultés considérables pour répondre aux exigences du programme. L'accès limité aux infrastructures sportives, l'insuffisance des financements et le manque de personnel qualifié pour superviser les activités sportives ne font qu'exacerber ces inégalités.

Difficultés administratives et logistiques

Les établissements participants sont tenus d'établir des accords formels avec les clubs sportifs locaux et de soumettre des plans détaillés pour l'intégration de l'activité physique dans leurs programmes. Ces exigences administratives peuvent être lourdes, en particulier pour les écoles dont le personnel ou les capacités administratives sont limités. En outre, l'intégration d'une activité physique régulière dans un emploi du temps scolaire déjà chargé pose des problèmes logistiques, car les enseignants donnent souvent la priorité aux matières principales telles que les mathématiques et le français plutôt qu'aux activités extrascolaires.

Résistance au changement

La perception culturelle du sport au sein du système éducatif représente également un défi. Le sport et l'activité physique sont souvent considérés comme secondaires par rapport aux résultats scolaires, ce qui entraîne une réticence à consacrer beaucoup de temps ou de ressources à cette initiative.

Ces défis ne sont pas nouveaux pour les initiatives visant à promouvoir l'activité physique dans différents lieux et auprès de diverses populations. Une étude récente s'est penchée sur plusieurs initiatives prises par les hôtes olympiques et au-delà, mettant en évidence les défis communs et les actions possibles pour les surmonter.

Encadré 3.9. Promouvoir la participation sportive : apprendre des pratiques internationales

- **Londres 2012, Royaume-Uni :** L'approche adoptée par Londres pour tirer parti des Jeux Olympiques et Paralympiques afin de promouvoir la participation sportive a consisté à investir massivement dans des programmes et des installations sportives locales. Cependant, l'impact à long terme de ces initiatives a été limité, comme l'illustrent les taux de participation aux sports à la baisse quelques années après les Jeux. Les défis rencontrés à Londres reflètent ceux de Génération 2024 : disparité des ressources, obstacles administratifs et difficultés à maintenir l'enthousiasme au-delà de la période olympique. La leçon à retenir pour des initiatives similaires est qu'il est essentiel de privilégier un financement durable et un engagement à long terme, plutôt que de se reposer uniquement sur l'élan symbolique des Jeux.
- **Sydney 2000, Australie :** Les programmes d'héritage olympique de Sydney se sont distingués par leur emphase sur le développement des infrastructures. La ville a fortement investi dans les installations sportives locales, offrant ainsi à la population locale un meilleur accès aux activités sportives. Cependant, Sydney a également mis en évidence les risques d'une focalisation trop importante sur les infrastructures sans un financement adéquat après les Jeux et une sensibilisation de la communauté. Paris a tenté d'y remédier en mettant l'accent sur les partenariats et l'intégration éducative, plutôt que sur le développement d'infrastructures, afin de garantir une approche équilibrée.
- **Initiatives sportives locales :** Des initiatives à plus petite échelle dans des contextes non olympiques fournissent des enseignements précieux pour améliorer la promotion du sport. Dans les pays scandinaves, comme en Finlande ou en Suède, une approche décentralisée permet aux municipalités et aux populations locales d'adapter l'éducation sportive aux besoins locaux, ce qui favorise l'engagement et l'inclusion. Les écoles finlandaises intègrent des activités de plein air et des jeux non structurés dans les routines quotidiennes, avec le soutien des autorités locales et des organisations sportives, tandis que la Suède donne la priorité à l'accessibilité universelle, en veillant à ce que tous les enfants puissent participer indépendamment de leur milieu socio-économique ou de leurs capacités physiques. En revanche, Génération 2024 suit un modèle centralisé au sein du système éducatif français, bénéficiant d'un soutien gouvernemental fort mais avec moins de flexibilité pour l'adaptation locale. L'intégration d'éléments axés sur la communauté locale, tels qu'une plus grande responsabilisation des parties prenantes, une collaboration entre les écoles et les organisations locales, et des jeux non structurés, pourrait renforcer l'inclusivité et la réactivité. L'intégration par les pays scandinaves de l'activité physique dans la vie quotidienne souligne l'importance de faire du sport une habitude agréable et durable, plutôt qu'une obligation supplémentaire.

Source: (Delaplace and Schut, 2024[15])

Résultats

En septembre 2024, quelque 11 000 établissements scolaires et d'enseignement supérieur ont été labellisés Génération 2024 (19 % du total), dont 1 820 dans les quartiers d'éducation prioritaire (16 % du total). Toutefois, le niveau d'engagement des collectivités territoriales et du mouvement sportif est variable à l'échelle du territoire (Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse, n.d.[16]). Le

gouvernement souhaite pérenniser ce label au-delà des Jeux de Paris 2024 et le fait renommer « Génération 2030 » en lien avec les Jeux d'hiver dans les Alpes françaises.

Étude de cas : Design actif dans la ville de Saint-Dizier dans le cadre du label Terre de Jeux 2024

Afin d'atteindre les objectifs au cœur de son programme « Bouger plus en ville », qui vise notamment à concevoir des espaces publics plus propices à la pratique libre et spontanée de l'activité physique et du sport, Paris 2024 a fait de l'aménagement actif l'un des piliers de sa stratégie d'héritage. Cela implique un travail en étroite collaboration avec plusieurs acteurs (ANCT – Agence nationale de la cohésion des territoires, la Française des Jeux, etc.) pour permettre aux territoires labellisés « Terre de Jeux 2024 » de bénéficier d'un accompagnement adapté et ainsi inscrire le sport au cœur du quotidien des habitants. La ville de Saint-Dizier est située dans le département de la Haute-Marne, au nord-est de la France, et compte une population de 23 068 habitants . En 2021, Saint-Dizier a rejoint le collectif des « territoires-pilotes du design actif » initié par l'Agence nationale de la cohésion des territoires et Paris 2024, et a reçu le label « Terre de Jeux 2024 ».

Encadré 3.10. « Label Terre de Jeux 2024 »

Le label « Terre de Jeux 2024, » lancé par Paris 2024 en juin 2019, est une initiative visant à engager les collectivités locales, les organisations sportives et les institutions à promouvoir les valeurs olympiques et à favoriser l'accessibilité aux sports à l'échelle nationale. Le label est attribué aux communes, conseils régionaux et fédérations sportives qui s'engagent sur plusieurs critères. Les bénéficiaires du label « Terre de Jeux 2024 » sont censés accueillir des événements sur le thème des Jeux Olympiques, organiser des «Journées olympiques » pour inciter les habitants à faire du sport et faire connaître le mouvement paralympique. Une caractéristique unique de l'initiative est la transformation des installations locales en centres d'entraînement pour les athlètes internationaux avant les Jeux, ce qui permet d'intégrer davantage les populations locales dans le processus de préparation olympique. Les candidats doivent présenter des plans détaillés démontrant leur engagement envers ces objectifs, y compris des projets spécifiques, des initiatives de sensibilisation et des partenariats.

Á l'issue des Jeux de 2024, 80 entités ont reçu le label « Terre de Jeux 2024 ». Ces territoires ont collectivement organisé des milliers d'événements promouvant les valeurs olympiques et paralympiques, en mettant notamment l'accent sur l'inclusion et l'engagement de la base. Les résultats spécifiques comprennent la transformation d'espaces publics en centres de sports actifs, l'augmentation de la participation aux programmes sportifs locaux et le renforcement des liens entre les gouvernements locaux et les organisations sportives.

Source : Paris 2024 Sustainability & Legacy Pre-Games Report Summary, 2024

Objectifs et activités

L'objectif de la ville était de mettre en œuvre et d'expérimenter une nouvelle approche de l'aménagement de l'espace public, axée sur la lutte contre la sédentarité et l'isolement urbain, tout en favorisant les parcours culturels et familiaux au sein de la ville. À Saint-Dizier, le design actif se traduit par des marquages au sol (tels que des pistes de course, des grilles de marelle et des messages de motivation), l'installation de modules de jeu et de mobilier urbain (par exemple, des machines à pédales connectées). Les principes du design actif ont également été appliqués dans les écoles pour transformer les espaces scolaires en environnements plus attrayants et interactifs et inclure la végétation, qui a servi

d' « oasis » de rafraîchissement pour lutter contre la hausse des températures. Pour encourager la marche à pied, Saint-Dizier a modifié les itinéraires vers les écoles et mis en place des mesures de sécurité afin de rendre le trajet plus agréable et plus accessible. Dans le cadre d'une vision plus large qui s'étend jusqu'en 2026-2027, Saint-Dizier a également réaménagé un ancien site commercial en un complexe multisports. L'espace est réfléchi pour être accessible à tous, en particulier à ceux qui souhaitent faire du sport sans avoir besoin de s'inscrire dans un club ou d'obtenir une licence.

Saint-Dizier a bénéficié d'un soutien important de la part du Comité d'Organisation de Paris 2024, qui a fourni des ressources méthodologiques et financières. Par exemple, Paris 2024 a aidé à relever les défis méthodologiques liés à la création de cours de récréation inclusives et non genrées qui encouragent la participation de tous les enfants. Ils ont également facilité la réalisation d'études d'impact pour évaluer le succès de ces initiatives, en fournissant des données permettant d'affiner et d'améliorer les programmes. Ces études comprenaient des évaluations de l'utilisation de l'espace public, qui ont éclairé l'approche de la ville en matière de planification et d'investissement à long terme.

Défis rencontrés et les solutions adoptés pour y répondre

La ville s'est efforcée de créer des opportunités de participation aux activités sur le thème des Jeux Olympiques et Paralympiques pour tous les résidents, indépendamment de leur origine socio-économique ou culturelle. Malgré ces efforts, il a été reconnu que tous les groupes n'étaient pas également engagés, et la commune a constamment cherché à éliminer les obstacles à la participation. Parmi les défis auxquels la ville a dû faire face figurait la résistance de certaines écoles locales à adopter des modifications dans leurs programmes sportifs. Par exemple, l'intégration d'espaces non genrés dans les cours d'école a suscité des débats sur les normes éducatives et culturelles. Les écoles se sont d'abord montrées réticentes à des changements tels que le réaménagement des aires de sport traditionnelles, car ces ajustements entraient en conflit avec les programmes et règlements existants. La municipalité a travaillé en étroite collaboration avec Paris 2024 et d'autres parties prenantes pour répondre à ces préoccupations, en fournissant un soutien méthodologique pour faciliter l'intégration de ces nouvelles idées dans le système éducatif local.

Bien que la ville ait réussi à impliquer de nombreux résidents, un défi persistant consistait à atteindre les populations « invisibles, » c'est-à-dire les personnes éloignées de l'emploi et des activités locales en raison de barrières socio-économiques, culturelles ou géographiques. Ce problème était particulièrement prononcé dans les zones rurales, où les contraintes de transport et de mobilité aggravaient les difficultés de participation. Par conséquent, la ville a collaboré avec des associations locales pour développer des programmes et fournir un accès gratuit ou à faible coût aux événements. Malgré ces efforts, l'engagement total de ces groupes demeure un défi.

Résultats

Une étude a été menée à Saint-Dizier, ville pilote du dispositif, afin d'évaluer l'impact des aménagements du design actif sur les comportements des habitants. Les résultats observés ont montré que 71 % des habitants estimaient que les escaliers et les marquages au sol les incitaient à les utiliser davantage ; 42 % empruntaient les escaliers lorsqu'ils se rendaient au parc du Deauville ; et 14 % déclaraient que la présence de ces nouveaux aménagements leur avait permis de se remettre en mouvement ou de reprendre une activité physique. Par ailleurs, le nombre de cours d'école réaménagées était passé de 2 à Saint-Dizier à 200 sur l'ensemble du territoire en 2023, avec un objectif de 1 500 cours transformées dans les années suivantes partout en France (Organising Committee Paris 2024, 2023[17]).

Par ailleurs, selon l'administration municipale, les événements liés aux Jeux Olympiques et Paralympiques ont attiré des visiteurs, ce qui a entraîné une augmentation de la demande dans les hôtels, les restaurants et les magasins locaux. Les hôtels ont fait état d'un taux d'occupation maximal et les commerces du centre-ville ont vu leur fréquentation augmenter pendant pratiquement toutes les

activités organisées par la ville sur le thème des Jeux. Au-delà des avantages économiques, la ville a également accueilli des événements culturels et sportifs qui ont permis de promouvoir de nouvelles disciplines olympiques telles que le basket-ball 3x3 et le skate-board. Ces efforts s'inscrivent dans la stratégie plus large de la ville visant à revitaliser l'engagement local et à démontrer la valeur des sports et de la culture auprès de ses habitants.

Les initiatives menées à Saint-Dizier s'inscrivaient dans une vision plus large de l'avenir de la ville, avec des retombées allant au-delà de 2024. En favorisant les partenariats entre les secteurs public et privé, la ville visait à garantir la pérennité de ses projets. Le développement de réseaux locaux et les investissements à long terme ont tous contribué à cette vision.

Références

(n.a.) (2024), "Jeux paralympiques 2024 : les discriminations liées au handicap, en chiffres et graphiques", *Le Monde*, https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2024/08/30/jeux-paralympiques-2024-les-discriminations-liees-au-handicap-en-chiffres-et-graphiques_6299342_4355770.html. [4]

Académie de Nancy-Metz (2022), *Comité de pilotage académique Label génération 2024, 16 décembre 2022*, https://sites.ac-nancy-metz.fr/eps/wp/wp-content/uploads/2023/06/COPIL_G24_16-12-22.pdf. [14]

Blom, A. et al. (2017), "Bright spots, physical activity investments that work: the Finnish Schools on the Move programme", *British Journal of Sports Medicine*, Vol. 52/13, pp. 820-822, https://doi.org/10.1136/bjsports-2017-097711. [11]

Christian Krekel, G. (2025), "Passing on the flame: Do mega sports events promote health behaviours?", *Social Science & Medicine*, Vol. Volume 377, https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2025.117921. [1]

Comité d'Organisation Paris 2024 (2024), *RAPPORT DURABILITÉ & HÉRITAGE POST-JEUX, AXE STRATÉGIQUE : LIVRER DES JEUX PLUS RESPONSABLES*, https://library.olympics.com/detailstatic.aspx?RSC_BASE=SYRACUSE&RSC_DOCID=3460058&TITLE=rapport-durabilite-heritage-post-jeux-axe-strategique-livrer-des-jeux-plus-responsables-paris-2024-c&_lg=fr-FR. [5]

Delaplace, M. and P. Schut (2024), *Planning the Paris 2024 Olympic and Paralympic Games*, Palgrave Macmillan, https://doi.org/10.1007/978-981-97-3725-3. [15]

International Paralympic Committee (2020), *Accessibility Guide*. [3]

Le Comité Paralympique et Sportif Français (2025), , https://france-paralympique.fr/actualite/club-inclusif-prolonge-jusquen-2027/ (accessed on 5 May 2025). [6]

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse (n.d.), *Établissements labellisés "Génération 2024"*, https://data.education.gouv.fr/explore/dataset/fr-en-etablissements-labellises-generation-2024/export/ (accessed on 20 December 2024). [16]

OECD (2023), *"Diet and physical activity", in Health at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en. [9]

OECD Publishing, P. (ed.) (2023), *Step Up! Tackling the Burden of Insufficient Physical Activity in Europe*, https://doi.org/10.1787/500a9601-en. [8]

Organising Committee Paris 2024 (2023), *Interim Evaluation Report on the Legacy & Sustainability Strategy of Paris 2024; Executive Summary Report*, https://cdes.fr/wp-content/uploads/2023/11/Executive-Summery-VENG-final.pdf. [17]

Paris 2024 (2024), *Rapport durabilité et héritage pré-jeux*. [10]

Paris 2024 (2024), *Rapport Durabilité et Héritage Pré-Jeux*. [12]

Paris 2024 (2021), *Rapport durabilité et héritage*. [7]

Population Health Directorate Scottish Government (2018), *Glasgow 2014 Commonwealth Games legacy: final evaluation report April 2018*, https://www.gov.scot/publications/glasgow-2014-commonwealth-games-legacy-final-evaluation-report-april-2018/. [2]

SÉNAT 2023-2024 (2024), *RAPPORT D'INFORMATION FAIT au nom de la commission de la culture, de l'éducation, de la communication et du sport sur l'évaluation territoriale du dispositif « 30 minutes d'activité physique quotidienne à l'école » N° 774 SÉNAT 2023-2024*, https://www.senat.fr/rap/r23-774/r23-7741.pdf. [13]

Notes

[1] *L'académie de Créteil* est l'une des directions régionales de l'éducation nationale en France, chargée de gérer le système éducatif national français dans une zone géographique spécifique. Elle est l'une des 30 académies du pays et est placée sous l'autorité du ministère de l'Éducation nationale. L*'académie de Créteil* est située dans l'est de l'agglomération parisienne et couvre une partie de la région administrative d'Île-de-France, les départements de la Seine-Saint-Denis (93), du Val-de-Marne (94) et de la Seine-et-Marne (77).

[2] Article 17, Loi n° 2022-296 visant à démocratiser le sport en France (Article 17 inclue « Art. L. 321-3-1.- Outre le programme d'enseignement de l'éducation physique et sportive, l'État garantit une pratique quotidienne minimale d'activités physiques et sportives au sein des écoles primaires »).

[3] Webinaire des référents 30 minutes d'activité physique quotidienne 9 mars 2021 Document de synthèse, Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports.

[4] L'étude a été réalisée dans le cadre du processus d'évaluation de la stratégie "Héritage et durabilité". Elle a été commandée par Paris 2024 et menée par l'Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité (ONAPS).

4 Des Jeux iconiques : ouvrir la ville à un plus grand engagement dans le sport et la culture

Ce chapitre se concentre sur la dimension culturelle des Jeux de Paris 2024, en mettant en lumière les innovations marquantes qui ont redéfini l'expérience olympique et paralympique. Pour la première fois, des cérémonies ont été organisées hors des stades traditionnels, offrant un spectacle inédit au cœur de la ville. De même, plusieurs compétitions ont été accueillies dans des sites emblématiques, renforçant le dialogue entre le patrimoine, l'urbanisme et le sport. Parallèlement, l'Olympiade culturelle a déployé un programme riche et diversifié à travers tout le pays, illustrant l'intersection entre arts et sport et favorisant l'engagement du public bien au-delà des sites de compétition. Cette approche intégrée a permis d'ancrer la culture au sein de l'événement, affirmant ainsi le rôle des Jeux comme catalyseur de nouvelles dynamiques culturelles et sociales.

Quelle est la problématique ?

L'Olympiade culturelle, les cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux, le relais de la flamme olympique jouent un rôle important dans l'extension de l'impact de l'événement au-delà du sport. L'Olympiade culturelle - un programme culturel à grande échelle se déroulant parallèlement aux Jeux Olympiques - ainsi que les cérémonies d'ouverture et de clôture, et les événements accompagnant le relais de la flamme olympique offrent aux pays hôtes une occasion unique de tirer parti de l'événement pour un développement économique, social et culturel plus large, ainsi que pour une visibilité internationale.

Une Olympiade culturelle bien conçue a le potentiel d'attirer des touristes culturels et de générer des revenus supplémentaires au-delà des activités liées au sport, bien qu'il soit prouvé que les Jeux eux-mêmes peuvent parfois entraîner un ralentissement temporaire du tourisme en raison des préoccupations liées à l'encombrement et aux prix élevés. Les effets positifs sur le tourisme peuvent être ressentis plus fortement dans les années qui suivent l'événement que pendant celui-ci. Néanmoins, l'Olympiade culturelle peut donner un coup de pouce significatif aux artistes locaux, aux institutions culturelles et aux industries créatives en augmentant leur visibilité et les opportunités de commandes. En outre, les événements culturels peuvent créer des emplois dans divers secteurs, notamment l'hôtellerie et les services, tout en favorisant le développement des compétences en matière de gestion d'événements, de production artistique et de technologies numériques.

La dimension culturelle des Jeux favorise l'inclusion sociale et la participation. Les événements culturels sont souvent conçus pour offrir une plateforme à des voix diverses, y compris des groupes sous-représentées, pour s'engager et contribuer à la programmation culturelle. Elle renforce l'éducation et l'engagement des jeunes en intégrant l'éducation artistique, en augmentant la culture et en inspirant la participation aux industries créatives. En outre, grâce à une programmation participative, les initiatives culturelles contribuent à la cohésion, en favorisant les liens sociaux, en renforçant la fierté locale et en promouvant le dialogue interculturel.

L'infrastructure culturelle peut être stimulée par les Jeux. Si les investissements à grande échelle dans les infrastructures culturelles dans le cadre de l'Olympiade culturelle sont rares, les interventions à plus petite échelle dans les lieux culturels, les sites patrimoniaux et l'art public peuvent contribuer à la régénération des espaces publics et améliorer les infrastructures culturelles existantes. Ces efforts peuvent stimuler la revitalisation des quartiers culturels et améliorer l'attractivité globale de la ville pour les résidents et les visiteurs, bien que leur ampleur et leur permanence dépendent du niveau d'investissement et de la planification stratégique au-delà des Jeux. Par exemple, à la suite des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2012 à Londres, le parc olympique Queen Elizabeth (le site principal des Jeux de 2012 à Londres) a été transformé en un centre culturel et éducatif connu sous le nom d'East Bank. Ce développement comprend des institutions telles que Sadler’s Wells East, un nouveau théâtre de danse, et UCL East, un campus pour l’University College London. Ces projets illustrent la manière dont le développement des infrastructures après les Jeux peut favoriser une croissance culturelle et éducative à long terme.

Une Olympiade culturelle réussie renforce la reconnaissance mondiale et l'image de marque du pays hôte en tant que leader culturel. Elle facilite les relations culturelles internationales en encourageant les collaborations transfrontalières, les échanges d'artistes et les initiatives de diplomatie culturelle. En outre, une visibilité internationale accrue peut attirer des investissements culturels à long terme, ce qui ouvre la voie à d'autres possibilités de partenariat et de financement.

Les grands événements culturels peuvent renforcer le secteur et favoriser l'innovation dans les politiques culturelles. Au-delà de l'Olympiade culturelle, les grands événements culturels tels que les expositions universelles, les biennales et les festivals peuvent contribuer de manière significative au développement des secteurs culturels et créatifs. Ils stimulent la demande de produits artistiques et

culturels, encourageant ainsi une consommation culturelle accrue. Ces événements favorisent les partenariats public-privé en attirant les investissements des entreprises dans les initiatives culturelles et facilitent l'innovation en matière de politique culturelle, en soutenant de nouveaux modèles de gouvernance pour le financement et la programmation de la culture.

Cependant, l'organisation d'une Olympiade culturelle pose des problèmes de gouvernance, de viabilité financière, d'inclusivité et d'impact sur l'environnement. La coordination entre les institutions culturelles, les agences gouvernementales, les différents niveaux de gouvernement et le secteur privé peut s'avérer complexe, et l'absence d'une planification claire de l'héritage peut limiter les bénéfices à long terme. La viabilité financière peut être un sujet de préoccupation, car les programmes culturels dépendent souvent d'un financement public limité et de parrainages à court terme, ce qui les rend vulnérables aux contraintes budgétaires. De plus, les organisateurs des Jeux ont tendance à donner la priorité aux sponsors pour les événements sportifs principaux, ce qui limite la disponibilité des investissements privés pour les initiatives culturelles. Garantir l'accessibilité et l'inclusivité est également un défi, car la programmation culturelle peut servir de manière disproportionnée un public d'élite, tandis que les initiatives locales reçoivent moins de soutien. Encourager la programmation participative et proposer des activités culturelles gratuites ou subventionnées peut contribuer à élargir l'engagement du public. En outre, les événements culturels à grande échelle posent des problèmes de durabilité en raison de leur empreinte environnementale. La mise en œuvre d'initiatives neutres en carbone et de stratégies de réduction des déchets peut contribuer à atténuer ces risques.

Mesurer l'impact des activités culturelles, y compris l'Olympiade culturelle, présente des défis méthodologiques importants en raison de la complexité d'isoler les effets directs d'une dynamique économique, sociale et culturelle plus large. Contrairement aux investissements dans les infrastructures, dont les résultats peuvent être quantifiés par les chiffres de l'emploi ou les multiplicateurs économiques, les avantages des programmes culturels sont souvent plus diffus et à plus long terme. Le nombre de visiteurs qui assistent aux événements de l'Olympiade culturelle complique l'attribution précise des retombées, car beaucoup d'entre eux ont déjà assisté aux Jeux Olympiques et Paralympiques ou à d'autres activités. En outre, si les chiffres de la vente de billets et de la fréquentation donnent une indication de l'engagement, ils ne rendent pas compte d'aspects qualitatifs tels que la cohésion, la participation culturelle ou les effets de l'héritage sur les industries créatives locales. Les enquêtes et les études longitudinales peuvent donner un aperçu de l'évolution de l'engagement culturel et de la perception des régions d'accueil, mais elles nécessitent une collecte de données continue au-delà de l'événement lui-même. En outre, la différenciation entre les avantages économiques immédiats - tels que l'augmentation des dépenses touristiques - et les effets plus durables - tels que le renforcement de l'infrastructure culturelle ou l'amélioration de la visibilité internationale - nécessite une combinaison de modélisation économique, de recherche qualitative et d'évaluation des politiques. L'absence de mesures normalisées dans les villes hôtes complique encore l'analyse comparative, soulignant la nécessité d'un cadre plus cohérent pour évaluer les effets à long terme des programmes culturels à grande échelle tels que l'Olympiade culturelle. Dans ce contexte, le Cadre d'indicateurs des événements mondiaux de l'OCDE constitue un outil précieux pour les pays hôtes, permettant de mesurer systématiquement les impacts économiques, sociaux et environnementaux (OECD, 2023[1]) (OECD, 2023[2]). En appliquant des indicateurs comparables au niveau international, les décideurs politiques peuvent mieux évaluer l'héritage des événements culturels et informer les stratégies futures pour maximiser leurs bénéfices.

Paris 2024 : Ouvrir la ville à un plus grand engagement dans le sport et la culture

Le relais de la flamme olympique

Comme pour toutes les éditions des Jeux, le relais de la flamme olympique de Paris 2024 a été conçu pour célébrer le riche patrimoine historique et culturel de la France et pour mobiliser les populations à l'échelle nationale. La flamme a commencé son trajet le 16 avril 2024 à Olympie, en Grèce, et a traversé la Grèce avant d'arriver à Marseille le 8 mai à bord du Belem, un trois-mâts barque historique. Au cours des mois suivants, le relais a traversé plus de 400 villes de France, y compris cinq régions d'outre-mer - la Guyane française, l'île de la Réunion, la Polynésie française, la Guadeloupe et la Martinique - pour aboutir à la cérémonie d'ouverture le 26 juillet 2024. Ce vaste parcours a été conçu pour mettre en valeur la diversité des paysages de la France et susciter l'enthousiasme de tout le pays pour les Jeux.

Le relais de Paris 2024 s'est distingué par l'introduction de relais par équipe, une première dans l'histoire olympique. Des équipes de 24 personnes, composées de champions, d'athlètes de tous les jours, de bénévoles, d'arbitres et d'entraîneurs, ont porté collectivement la flamme, symbolisant l'unité et l'esprit collectif du sport. Cette approche s'est étendue au relais de la flamme paralympique, où 200 porteurs de flamme ont participé à des relais par équipe dans plus de 50 villes, soulignant l'inclusivité et l'importance des sports paralympiques (International Paralympic Committee, 2024[3]).

Le relais de la flamme olympique de Paris 2024 a été conçu pour améliorer la visibilité des diverses régions et du patrimoine historique et culturel de la France, dans l'espoir de stimuler le tourisme futur. En passant par une trentaine de sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, le relais visait à mettre en valeur des destinations moins connues et à encourager les visiteurs à explorer au-delà des centres touristiques traditionnels. Le ministère français de la culture a collaboré avec le comité d'organisation de Paris 2024 pour organiser des événements artistiques sur ces sites afin de renforcer leur visibilité et leur potentiel de croissance touristique future.

Le relais de la flamme olympique de Paris 2024 a été associé à l'initiative *Terre de Jeux 2024*, reflétant un engagement commun à promouvoir le sport et l'engagement culturel à travers la France. Le label *Terre de Jeux 2024* a été décerné à de nombreuses communes, reconnaissant leurs efforts pour intégrer le sport dans la vie quotidienne et renforcer l'engagement. Ainsi, le département du Loir-et-Cher, bénéficiaire de ce label, a participé activement au relais de la flamme qui a traversé sept de ses communes. Ce parcours a permis de mettre en valeur la richesse patrimoniale de la région et de souligner ses efforts pour promouvoir le sport dans la vie quotidienne.

Cérémonies d'ouverture et de clôture de Paris 2024

Les cérémonies olympiques et paralympiques de Paris 2024 ont redéfini les formats traditionnels en intégrant les sites emblématiques et le patrimoine culturel de la ville. La cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques du 26 juillet 2024 a marqué une rupture historique avec la tradition en se déroulant le long de la Seine plutôt que dans un stade. Les athlètes ont défilé sur des bateaux le long d'un parcours de 6 kilomètres allant du pont d'Austerlitz à la Tour Eiffel. Ce format inédit visait à intégrer les monuments emblématiques de la ville dans la cérémonie, offrant ainsi une expérience unique aux participants et aux spectateurs. La cérémonie d'ouverture des Jeux paralympiques du 28 août 2024 s'est déroulée sur la place de la Concorde, marquant également la première fois qu'un tel événement se déroulait en dehors d'un stade traditionnel. La cérémonie comprenait un défilé d'athlètes le long des Champs-Élysées, culminant à la Place de la Concorde, et célébrait le thème du « corps humain et de ses paradoxes ». Les cérémonies de clôture des Jeux Olympiques et Paralympiques se sont déroulées au Stade de France, avec un mélange de genres et d'artistes traditionnels et contemporains qui ont transformé le lieu en une célébration à grande échelle. Des éléments traditionnels tels que le défilé des athlètes et la remise du drapeau olympique et paralympique à Los Angeles, hôte des Jeux de 2028, ont également fait partie intégrante des cérémonies.

Organiser des épreuves au cœur de lieux culturels emblématiques

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont intégré les sites emblématiques de la ville, créant ainsi une expérience olympique urbaine distinctive. Plusieurs sites renommés ont été transformés en sites sportifs, mettant en valeur le riche patrimoine culturel de Paris. Le Champs de Mars et la Tour Eiffel ont servi de cadre au volley-ball de plage, au cécifoot sur l'esplanade, et au judo au para-judo au sein d'un bâtiment éphémère. Le Grand Palais a été réaffecté pour accueillir l'escrime et le taekwondo olympiques et paralympiques. Les Invalides ont accueilli des compétitions de tir à l'arc, tandis que la place de la Concorde est devenue un point central pour les sports urbains, notamment le basket-ball 3x3, le BMX freestyle, le skateboard et le breaking. Le château de Versailles a servi de cadre à des épreuves équestres et du pentathlon moderne.

L'organisation de compétitions sur ces sites a nécessité une planification approfondie de la logistique et des transports, ainsi que des efforts pour répondre aux préoccupations des résidents. La planification logistique comprenait le renforcement des infrastructures pour protéger les bâtiments historiques, la gestion des transports pour faciliter les déplacements et des mesures de sécurité pour assurer la sécurité des participants et des visiteurs. Avant les Jeux Olympiques de Paris 2024, les habitants étaient inquiets des perturbations potentielles. Une enquête réalisée en 2023 a indiqué que près de la moitié des habitants de l'Île-de-France voyaient les Jeux d'un mauvais œil, citant des préoccupations liées à l'augmentation du tourisme, aux risques de sécurité et à l'engorgement potentiel des transports publics (Reuters, 2023[4]). Par conséquent, une partie de la population a choisi de quitter la ville pendant cette période. Cependant, non seulement le défi ambitieux d'accueillir les premiers Jeux Olympiques et Paralympiques entièrement accessibles par des transports publics décarbonés, à vélo ou à pied a été relevé avec succès, mais la connectivité fluide entre les nombreux sites de compétition à travers Paris et sa région a également démontré l'efficacité du réseau (Le Monde, 2023[5]). Pour maintenir un niveau de service similaire, le travail sur le réseau doit se poursuivre au-delà des Jeux, notamment en améliorant l'accessibilité limitée des stations de métro. Les résidents qui sont restés à Paris ont vécu l'atmosphère unique des Jeux, s'engageant avec les offres culturelles de la ville et les visiteurs internationaux. Par exemple, les zones de supporters olympiques (zones désignées d'accès gratuit où les résidents et les visiteurs pouvaient se rassembler pour regarder les retransmissions en direct des épreuves sur des écrans géants, participer à des activités sportives et culturelles, et profiter de la nourriture et des divertissements) ont attiré plus de 150 000 spectateurs au cours du premier week-end, offrant des espaces communs aux résidents et aux touristes pour faire la fête ensemble.

Une audience mondiale record et 4.2 millions de visiteurs

Paris 2024 ont été les Jeux les plus suivis de tous les temps. Le rapport du CIO sur l'audience et la connaissance des consommateurs souligne que les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont suscité un engagement mondial sans précédent, avec environ cinq milliards de personnes, soit 84 % de l'audience mondiale potentielle, qui ont suivi l'événement. Cela représente une augmentation significative par rapport aux éditions précédentes. Les plateformes numériques ont joué un rôle important dans cet engagement. On estime à 412 milliards le nombre d'interactions découlant de 270 millions de messages sur les médias sociaux, ce qui représente une augmentation de 290 % par rapport aux Jeux précédents. Les détenteurs de droits médiatiques ont vu leur engagement dans les médias sociaux multiplié par 13, 70 % du public mondial accédant au contenu par le biais de la télévision et des canaux numériques. Collectivement, les téléspectateurs ont consommé 28,7 milliards d'heures de couverture sur les plateformes des détenteurs de droits médias, soit une moyenne de neuf heures par téléspectateur, ce qui représente une augmentation de 20 % par rapport aux Jeux précédents. L'analyse des consommateurs a montré que 78 % des personnes interrogées estiment que les Jeux sont plus importants que jamais dans un monde divisé. Notamment, la pertinence des Jeux pour la génération Z a dépassé celle de la population générale, grâce aux histoires inspirantes des athlètes, à l'engouement des médias sociaux et à l'amélioration de l'accessibilité du contenu (International Olympic Commitee, 2024[6]).

Les Jeux de Paris 2024 ont attiré 4,2 millions de visiteurs (EY, 2025[7]), soit une augmentation de 45 % par rapport aux Jeux de Londres 2012. Parmi ces visiteurs, près de 1,2 million venaient de l'étranger (+47 % par rapport aux Jeux de Londres 2012), dont un tiers en provenance de pays hors d'Europe, tandis que les spectateurs français représentaient 71 % du total, soit 2,8 millions de personnes (EY, 2025[7]). Dans l'ensemble, la dynamique touristique a varié selon les territoires et les périodes concernées. Plusieurs sources et indicateurs disponibles à la mi-2025 permettent d'estimer la fréquentation touristique au cours de la saison des Jeux de 2024.

Encadré 4.1. Tendances touristiques des Jeux de Paris 2024 selon les territoires

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris ont marqué l'été 2024, avec des tendances touristiques contrastées selon les régions et les périodes.

Pendant la période spécifique des Jeux de Paris 2024, la fréquentation touristique en Île-de-France a progressé par rapport à 2023, selon Visit Paris Region. **La région Île-de-France** a enregistré 7,1 millions de séjours touristiques durant la période des Jeux, soit une hausse de 11 % par rapport à 2023. Selon la Banque de France, l'Île-de-France a concentré à elle seule 40 % des visiteurs non-résidents supplémentaires pendant la période olympique (contre 5 % sur l'ensemble de la saison touristique), accueillant près de 11,2 millions de visiteurs entre le 26 juillet et le 11 août, dont près de 3 millions de touristes. Parmi eux, plus de 1,6 million étaient des touristes internationaux, soit une augmentation de 10,3 % par rapport à 2023. Les principaux marchés étrangers représentés étaient les États-Unis (239 000 touristes, +6 %), l'Allemagne (136 000, +36 %) et le Royaume-Uni (130 000, +22 %). Le tourisme domestique a également progressé, avec 1,4 million de visiteurs français contre 1,1 million en 2023 (+24,4 %). Selon l'Office du tourisme de Paris, les excursionnistes – visiteurs effectuant une visite à la journée depuis l'extérieur de la région – représentaient 28 % des visiteurs, soit 3 millions de personnes, en hausse de 8,2 %. Durant les Jeux paralympiques (du 28 août au 8 septembre), la fréquentation s'est établie à environ 970 000 touristes nationaux (-5,7 % par rapport à 2023) et 970 000 touristes internationaux (niveau stable par rapport à l'année précédente).

En matière de nuitées, au niveau national, **la France métropolitaine** a enregistré 320,6 millions de nuitées en hébergements touristiques collectifs entre avril et septembre 2024, soit une baisse de 2 % par rapport à la même période en 2023, selon l'Insee. Parallèlement, la Banque de France a observé une hausse de 3 % du nombre moyen de visiteurs non-résidents en France métropolitaine par rapport à 2023, sur la base des données de téléphonie mobile. Cette augmentation a été plus marquée durant les Jeux Olympiques (26 juillet – 11 août), avec une hausse de 7 % du nombre moyen quotidien de visiteurs non-résidents par rapport à 2023, atteignant environ 360 000 personnes.

À l'échelle régionale, **l'Île-de-France**, qui a accueilli 26 sites de compétition, a enregistré 43,7 millions de nuitées en hébergements touristiques collectifs entre avril et septembre 2024, soit un recul de 6,2 % par rapport à la même période en 2023. Ce repli s'explique principalement par une baisse de 9,2 % du nombre de visiteurs non-résidents sur l'ensemble de la saison estivale. Le recul a été particulièrement marqué en amont des Jeux, avec des nuitées en baisse de 13,4 % en juin et de 18,7 % en juillet. Plusieurs facteurs ont été avancés pour expliquer cette diminution : des conditions météorologiques défavorables, des mouvements sociaux dans les transports, le report de certains festivals et événements sportifs, ainsi qu'un contexte politique incertain.

Des dynamiques similaires avaient été observées à Londres au cours de l'été 2012. Du 1er juillet au 15 septembre 2012, le taux d'occupation cumulé des hôtels londoniens avait baissé de 4 points de pourcentage par rapport à la même période en 2011, selon Deloitte et STR Global.

Source : (Visit Paris Region, 2025[8]) ; (Banque de France, 2025[9]) ; (Paris Tourist Office - Paris je t'aime, n.d.[10]) ; (INSEE, 2024[11]) ; (Deloitte STR global, 2012[12])

Les Jeux de Paris 2024 ont eu un impact mitigé sur le commerce local et les services de taxi. Malgré les attentes d'une augmentation des ventes en raison de l'afflux de visiteurs, de nombreuses entreprises ont signalé une baisse de leurs revenus pendant l'événement. Des facteurs tels que les mesures de sécurité strictes, l'accès restreint et la modification des schémas de circulation ont contribué à réduire la fréquentation de la clientèle. De même, de nombreux détaillants et restaurants, en particulier ceux situés à l'écart des principaux sites de l'événement, ont dû faire face à une baisse significative de leur chiffre d'affaires. Les chauffeurs de taxi ont également rencontré des difficultés pendant les Jeux. Les restrictions de circulation et la mise en place de voies exclusives pour les transports liés aux Jeux ont limité leurs zones d'activité, ce qui a entraîné des pertes de revenus substantielles. Des rapports indiquent que certains chauffeurs ont subi une réduction de 40 à 50 % de leurs revenus. En réponse, les syndicats de taxis ont demandé au gouvernement une compensation financière pour atténuer les effets négatifs de ces perturbations (France24, 2024[13]).

Au cours de l'été 2024, plusieurs grandes institutions culturelles de la région parisienne ont connu des baisses de fréquentation. Le Louvre a enregistré une baisse de 14 %, le Centre Pompidou de 28 %, et le Musée d'Orsay de 26 %. L'Hôtel de la Marine a connu la baisse la plus importante, avec une diminution de 50 % du nombre de visiteurs. En revanche, des sites comme les Catacombes et la Basilique de Saint-Denis ont vu leur fréquentation rester stable ou augmenter. Les responsables des musées ont observé un changement dans la composition démographique des visiteurs, notant un afflux de visiteurs plus jeunes et plus enthousiastes au cours de cette période (Le Monde, 2024[14]).

L'Olympiade culturelle

L'Olympiade culturelle est la programmation artistique et culturelle associée aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Elle a été conçue pour célébrer l'intégration du sport, de la culture et de l'éducation - une triade au cœur de la philosophie de l'Olympisme telle qu'elle a été imaginée par le baron Pierre de Coubertin. Les premières éditions des Jeux comprenaient même des compétitions artistiques officielles de peinture, de sculpture, de musique, de littérature et d'architecture, connues sous le nom de « Pentathlon des Muses ». Cependant, en raison de difficultés de mise en œuvre, cette compétition officielle a été supprimée en 1936 et a été remplacée par l'Olympiade culturelle - un programme multidisciplinaire qui met en valeur l'excellence artistique et la diversité culturelle en même temps que les performances athlétiques.

L'Olympiade culturelle est un projet officiel mandaté par le Comité international olympique (CIO). Le Comité international olympique souligne que l'intégration de la culture et du sport est un aspect fondamental des Jeux olympiques. Selon la Charte olympique, le comité d'organisation des Jeux olympiques est chargé d'organiser un programme de manifestations culturelles qui doit couvrir au moins toute la période pendant laquelle le village olympique est ouvert (Comité International Olympique, 2025[15]). Les principaux objectifs de l'Olympiade culturelle sont les suivants :

- Favoriser une relation symbiotique entre l'art et le sport, en mettant en évidence leurs valeurs communes et leur inspiration mutuelle.
- Promouvoir les échanges culturels et la compréhension entre les nations participantes, renforçant ainsi la bonne volonté internationale.
- Susciter l'intérêt de divers publics en présentant un large éventail d'expressions culturelles, enrichissant ainsi l'expérience olympique au-delà des limites de la compétition sportive.

L'Olympiade culturelle Paris 2024 a été organisée par plusieurs parties prenantes sous la direction du COJOP. Le comité d'organisation avait la responsabilité globale des cérémonies d'ouverture et de clôture et de l'Olympiade culturelle, tandis que le ministère de la Culture, par l'intermédiaire de ses bureaux décentralisés et de ses institutions culturelles nationales, la ville de Paris et d'autres parties prenantes ont contribué à la programmation et développé leurs propres projets pour mettre en valeur le patrimoine français et l'intégration entre la culture et le sport. Le groupe des parties prenantes comprenait des acteurs

publics et territoriaux, en particulier ceux représentant les régions accueillant les compétitions olympiques et paralympiques. Ces acteurs sont les suivants :

- Etat français (Ministère de la Culture)
- Ville de Paris
- Département de la Seine-Saint-Denis
- Région Île-de-France
- Métropole du Grand Paris
- Ville de Marseille
- Réseau *Terre de Jeux* (880 entités, voir plus loin dans le chapitre)

Une commission culturelle des parties prenantes a facilité la coordination entre les partenaires, en se réunissant trois fois par an.

L'Olympiade culturelle Paris 2024 a fonctionné grâce à un budget multi-sources. Si l'on tient compte des contributions de toutes les parties prenantes, y compris les collectivités locales et régionales, le budget total de l'Olympiade culturelle a atteint 41 millions d'euros. Les principaux contributeurs sont : le budget de base alloué par le Comité d'organisation de Paris 2024 (12,8 millions d'euros), ministère de la Culture (9 millions d'euros), la Ville de Paris (6,7 millions d'euros) et les gouvernements régionaux et municipaux tels que le département de la Seine-Saint-Denis (2,5 millions d'euros), Marseille (0,6 million d'euros) et l'Île-de-France (3,2 millions d'euros) (Paris 2024 Organising Committee, 2024[16]). Le modèle de financement comprend à la fois le financement direct d'initiatives culturelles et la labellisation de projets, dans le cadre de laquelle les projets obtiennent un financement alternatif tout en bénéficiant de l'image de marque de l'Olympiade culturelle et d'un soutien promotionnel. Ce total ne prend en compte que le financement direct des nouveaux projets de l'Olympiade culturelle. En outre, de nombreuses institutions culturelles publiques (par exemple le musée du Louvre, le château de Versailles, etc.) ont utilisé leur budget ordinaire pour concevoir des activités sur les thèmes de l'Olympiade culturelle.

Tableau 4.1. Budget de l'Olympiade culturelle Paris 2024 par contribution des parties prenantes

Source	Budget (en millions d'euros)	Pourcentage
Comité d'organisation de Paris 2024 (COJO)	12.8	31%
Ministère de la culture	9	22%
Ville de Paris	6.7	16%
Métropole du Grand Paris	6.1	15%
Région Île-de-France	3.2	8%
Département de la Seine-Saint-Denis	2.5	6%
Ville de Marseille	0.6	1%
Total	41	100%

Source : (Paris 2024 Organising Committee, 2024[16]).

L'Olympiade culturelle de Paris 2024 a été thématiquement structurée autour de l'intersection de l'art et du sport. Contrairement aux éditions précédentes, qui mettaient l'accent sur l'excellence culturelle nationale, l'Olympiade culturelle Paris 2024 exige que les projets démontrent un lien explicite avec le sport, les valeurs olympiques et paralympiques, ou impliquent des interventions artistiques dans des espaces sportifs. Voici quelques exemples de projets éligibles :

- Expositions ou représentations ayant pour thème les Jeux olympiques, telles que des expositions de photographies d'athlètes.

- Manifestations culturelles se déroulant dans des installations sportives, telles que des spectacles de danse dans des gymnases.
- Des projets artistiques qui s'engagent dans les valeurs olympiques, même s'ils ne sont pas directement axés sur le sport.

Les projets de l'Olympiade culturelle ont été organisés dans le cadre d'un système de labellisation, où un label officiel « Olympiade culturelle » a été attribué aux initiatives répondant à des critères définis. Une première stratégie a tenté d'intégrer l'Olympiade culturelle au label Terre de Jeux, une désignation accordée aux municipalités engagées dans des activités liées aux Jeux olympiques. Cependant, cette approche a été abandonnée en raison d'un déséquilibre des compétences : les représentants municipaux chargés de superviser le label *Terre de Jeux* étaient principalement issus de l'administration du sport et n'avaient pas les contacts nécessaires dans le secteur culturel. La stratégie a donc été révisée pour permettre aux institutions culturelles et aux artistes de demander directement la labellisation d'un projet. Le label permettait aux organisations d'être présentées dans les canaux de communication de Paris 2024, mais n'impliquait pas automatiquement un soutien financier. La sélection des projets de l'Olympiade culturelle s'est faite par le biais de trois canaux principaux :

1. Des appels à participation ouverts, permettant à toute organisation de soumettre un projet en vue de sa labellisation. Ce processus ne prévoyait pas de soutien financier.
2. Appels à projets thématiques, souvent cogérés avec des partenaires tels que le ministère de la culture ou les gouvernements locaux, ciblant des thèmes spécifiques (par exemple, initiatives artistiques incluant les personnes handicapées, territoires d'outre-mer).
3. Collaborations directes avec de grandes institutions, notamment des musées nationaux et des centres d'arts du spectacle, débouchant sur des projets coproduits à grande échelle (principalement financés par le budget ordinaire de ces grandes institutions, avec un certain cofinancement du ministère de la culture ou du comité d'organisation).

Les projets de l'Olympiade culturelle étaient de nature et d'envergure très diverses. Au total, l'Olympiade culturelle Paris 2024 comprenait 2 596 projets officiellement labellisés qui se sont déroulés entre 2021 et 2024 dans toute la France et les territoires français d'outre-mer (Paris 2024 Organising Committee, 2024[16]). Certains étaient de grande envergure, comme les spectacles de cirque aérien sur les toits du Palais Royal et du ministère de la Culture, ou le projet de défilé pluriannuel mené en Seine-Saint-Denis, impliquant les résidents locaux dans la chorégraphie et la conception des décors, ou encore la participation au relais de la flamme olympique à travers le pays, avec des activations culturelles importantes sur des sites tels que le Château d'If, le Mont-Saint-Michel et les remparts de Carcassonne. Le programme a mis l'accent sur l'accessibilité, 90 % des projets étant gratuits et environ la moitié se déroulant dans des espaces publics.

Une stratégie de communication a été mise en place pour impliquer le secteur et attirer de nouveaux publics. L'Olympiade culturelle a souvent souffert d'un manque de visibilité et de reconnaissance, le public ne percevant souvent pas le lien entre ses projets et les Jeux. À l'exception des cérémonies d'ouverture et de clôture, très visibles, la programmation culturelle liée aux Jeux tend à rester relativement inconnue, un défi auquel sont confrontées de nombreuses villes hôtes. Pour y remédier, Paris 2024 a mis en œuvre une stratégie de communication à plusieurs niveaux ciblant à la fois les professionnels et le grand public. Pour les professionnels, le Comité d'organisation a utilisé ses canaux de communication existants, y compris les plateformes numériques et la presse, afin d'améliorer la visibilité et l'engagement. Pour le grand public, les efforts se sont concentrés sur la sensibilisation via les médias sociaux, les sites web dédiés et les bulletins d'information culturels. En outre, un effort actif a été fait pour intégrer des projets non labellisés qui s'alignaient sur la mission de l'Olympiade culturelle, garantissant ainsi une plus grande inclusion.

Synergies avec la politique culturelle nationale : mobilisation des institutions culturelles nationales et nouveaux projets phares

Le ministère de la Culture a structuré sa programmation culturelle en collaboration avec les autorités territoriales, en allouant un budget de 9 millions d'euros sur trois ans à partir de 2022 pour cofinancer des projets culturels à l'échelle nationale. Les Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC – directions décentralisé du ministère de la Culture) ont joué un rôle central dans l'identification des projets en coopération avec les acteurs culturels et les gouvernements locaux.

Encadré 4.2. La politique culturelle à travers les différents niveaux de gouvernement en France

En France, la politique culturelle est structurée en plusieurs niveaux de gouvernement, chacun ayant des compétences spécifiques :

- **Gouvernement central (ministère de la culture)** : Le ministère de la culture est chargé d'établir le cadre juridique des activités culturelles, de mener la politique culturelle extérieure et de protéger le patrimoine d'importance nationale. Il supervise et finance les musées nationaux, les archives et les bibliothèques, et gère l'éducation artistique, y compris la classification et la supervision des écoles et des établissements d'enseignement supérieur. Le ministère met également en œuvre les plans nationaux pour l'éducation artistique et culturelle.
- **Niveau régional (Conseils régionaux)** : Les autorités régionales sont chargées de protéger le patrimoine culturel et les monuments sur leur territoire. Elles organisent et financent les musées régionaux, conservent et améliorent les archives régionales et gèrent les étapes initiales de la formation artistique professionnelle.
- **Niveau départemental (conseils départementaux)** : Les autorités départementales s'occupent de la protection du patrimoine culturel et des monuments, gèrent les archives et les musées départementaux, et supervisent les bibliothèques centrales de prêt. Elles sont également chargées de développer les formations artistiques dans les domaines de la musique, de la danse et du théâtre, et jouent un rôle en matière d'archéologie préventive.
- **Niveau municipal (municipalités)** : Les autorités municipales gèrent les institutions culturelles locales, notamment les musées municipaux, les archives et les bibliothèques de prêt. Elles supervisent les académies de musique et sont responsables de l'éducation artistique locale.
- **Les Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC) :** Services déconcentrés du ministère de la Culture, les DRAC mettent en œuvre les politiques culturelles nationales au niveau régional. Elles apportent leur expertise et leurs conseils aux autorités locales et aux partenaires culturels, dans des domaines tels que la littérature, la musique, les arts visuels, la danse, le théâtre, le cinéma, la culture scientifique et technique, les musées, les archives et le patrimoine. Les DRAC assurent la cohérence des politiques culturelles entre les régions et soutiennent le développement territorial, l'élargissement du public et l'éducation culturelle.

En outre, les 50 institutions nationales du ministère ont participé activement aux Jeux par le biais d'une série de projets, notamment l'exposition « La Mode et le Sport » au Musée des Arts Décoratifs et une exposition à Versailles explorant l'histoire des chevaux dans le sport. Ces initiatives ont été largement autofinancées, les opérateurs ayant investi au moins 15 millions d'euros de manière indépendante, car les institutions culturelles nationales - notamment les grands musées, théâtres et opéras - ont été encouragées à utiliser leur budget ordinaire pour intégrer des thèmes liés au sport dans leur programmation. Des institutions telles que le musée du Louvre, le château de Versailles et le théâtre de Chaillot ont adapté leurs expositions et leurs spectacles en conséquence. Bien que le financement direct

du ministère n'ait pas soutenu ces projets en premier lieu, le ministère a joué un rôle de coordination en organisant trois réunions clés entre les opérateurs culturels et le comité d'organisation à partir de 2021 et en maintenant des consultations régulières avec les directions régionales des affaires culturelles. Si la mobilisation a d'abord été lente en 2021-2022, les initiatives culturelles ont connu un essor important en 2024, les institutions ayant ajusté leur programmation en fonction des Jeux. En outre, le programme *Été Culturel*, traditionnellement dédié aux activités culturelles estivales, a été adapté pour inclure des projets liant le sport et la culture.

Promouvoir la participation culturelle par le sport

Les DRAC ont donné la priorité aux projets participatifs visant à attirer des publics culturels non traditionnels par le biais du sport. Un exemple en est *Panique Olympique de* la chorégraphe Agnès Pelletier, une initiative chorégraphique à grande échelle en Nouvelle-Aquitaine qui mettait en scène des danseurs professionnels et des résidents dans des espaces publics tels que les plages et les rues de la ville. Les réactions des parties prenantes ont indiqué que l'Olympiade culturelle a contribué à amener de nouveaux publics, en particulier les jeunes, à s'engager dans la culture par le biais du sport.

Encadré 4.3. Panique Olympique

Agnès Pelletier, chorégraphe et directrice de la Compagnie Volubilis, a initié le projet « Panique Olympique » en 2018, visant à relier les Jeux olympiques de Paris 2024 à la danse contemporaine et à la participation des amateurs. Cette ambitieuse entreprise de sept ans visait à créer des performances chorégraphiques inclusives à grande échelle dans l'espace public, mêlant les expressions athlétiques et artistiques.

Le projet comprenait une série de vagues chorégraphiques, chacune s'appuyant sur la précédente, dans le but ultime de rassembler 1 500 danseurs pour une grande représentation à Paris pendant les Jeux olympiques de 2024. En 2023, Panique Olympique avait réuni plus de 4 000 participants dans plus de 15 festivals, théâtres et scènes nationales de la région Nouvelle-Aquitaine. Ces spectacles se caractérisent par leur nature joyeuse et poétique, mettant en scène des non-sportifs qui interprètent le sport par la danse, souvent avec une touche d'autodérision.

La sixième édition, Panique Olympique #6, a eu lieu à Brive le 26 mai 2024, dans le cadre de l'Olympiade culturelle précédant les Jeux de Paris 2024. Cet événement a invité des danseurs amateurs à participer à un spectacle de rue massif, célébrant l'esprit olympique et encourageant l'engagement par la danse.

Source : https://compagnie-volubilis.com/panique-olympique

La danse est apparue comme une discipline clé à l'intersection du sport et de la culture. Le projet *La Danse des Jeux* du chorégraphe de hip-hop Mourad Merzouki a démontré comment la danse fait le lien entre la performance physique et l'expression artistique. En outre, les représentations de hip-hop au Château de Chambord ont permis au public de découvrir des combinaisons culturelles inattendues, en exposant les amateurs de hip-hop à la musique baroque et à des lieux historiques.

Encadré 4.4. La danse à l'intersection du sport et de la culture : la Danse des Jeux

Mourad Merzouki, figure majeure de la danse hip-hop française, a créé La Danse des Jeux, un projet chorégraphique soutenu par l'Olympiade culturelle pour célébrer les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Sur une composition originale de Müller & Makaroff, cofondateurs du Gotan Project, cette initiative vise à combler le fossé entre le sport et les arts, en favorisant l'engagement et l'inclusion.

Conçue pour être accessible à tous, La Danse des Jeux présente des mouvements simples et engageants, incorporant des éléments rappelant diverses disciplines sportives. Cette conception permet aux personnes de tous âges et de toutes capacités physiques de participer, ce qui favorise l'activité physique et enrichit l'expérience artistique des participants.

Depuis la rentrée 2023, la chorégraphie est proposée pour être intégrée dans les milieux éducatifs, de l'école primaire à l'université, avec le soutien du ministère de l'Éducation nationale et des fédérations sportives. La Danse des Jeux a été intégrée à divers événements tout au long de l'année 2024, comme la Semaine olympique et paralympique en avril, le relais de la flamme olympique à partir de mai, la Fête de la Musique en juin, et pendant les Jeux eux-mêmes sur les sites de compétition et de célébration.

Pour faciliter la participation du plus grand nombre, des ressources comprenant des tutoriels vidéo, des guides pédagogiques et des livrets historiques sur la culture hip-hop ont été mis à disposition avec le soutien de Génération 2024. Ces supports visent à encourager les écoles, les associations et le grand public à adopter la chorégraphie, unissant ainsi les communautés dans l'esprit de célébration des Jeux.

Source : La Danse des Jeux | Génération

Collection des archives nationales du sport

Reconnaissant que la recherche historique sur le sport en France reste sous-développée, le ministère des Sports a lancé une initiative de collecte d'archives nationales entre 2021 et 2022. Le projet, mis en œuvre en collaboration avec l'Académie nationale olympique de France, vise à documenter l'histoire des clubs sportifs, des fédérations et de la participation des citoyens, les archives régionales recevant de nouveaux dons substantiels. L'initiative a reçu le soutien de plus de 180 services d'archives nationales, départementales et municipales de France métropolitaine et des territoires d'outre-mer. Le matériel collecté comprend une gamme variée d'articles, y compris des documents historiques, des photographies et des archives numériques, reflétant l'impact multiforme du sport sur la société - de la politique et de l'économie à la santé, à la culture et à la mode. L'un des aspects remarquables du projet est son approche participative, qui encourage les citoyens à devenir les gardiens de leur propre histoire sportive. Le projet a également impliqué les jeunes générations par le biais de collaborations avec les écoles, en veillant à ce que l'importance de la préservation du patrimoine sportif soit reconnue à tous les niveaux de la société. Pour sensibiliser le public et promouvoir les documents collectés, l'initiative organise des événements tels que des expositions, des conférences et des campagnes de numérisation.

Journées européennes du patrimoine 2023 : le patrimoine sportif à l'honneur

Les Journées européennes du patrimoine 2023 ont placé le patrimoine sportif au cœur de leur programme, en mettant en valeur l'importance architecturale des sites sportifs historiques. Étroitement lié à l'Olympiade culturelle qui précède les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, l'événement a souligné la valeur culturelle du patrimoine sportif, qui est souvent célébré pour son excellence

architecturale. Les directions régionales des affaires culturelles ont travaillé à la désignation d'installations sportives sélectionnées en tant que « patrimoine architectural contemporain », et des sites emblématiques tels que le Stade de France ont reçu une reconnaissance officielle. Le thème « Patrimoine sportif » a permis de retracer l'évolution des pratiques et des infrastructures sportives, en particulier celles développées au début du XXe siècle, qui sont non seulement significatives sur le plan architectural, mais qui ont également une forte valeur historique. À cette occasion, le ministère français des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques a ouvert ses portes au public, proposant diverses activités pour mettre en lumière le rôle du sport dans le patrimoine culturel. Par ailleurs, près de 1 600 sites sportifs à travers la France ont accueilli les visiteurs, leur offrant un accès exclusif à des installations emblématiques et accueillant des événements artistiques et éducatifs liés au patrimoine sportif.

L'innovation architecturale dans l'Olympiade culturelle

Si le développement des infrastructures pour les Jeux de Paris 2024 a été délibérément modeste, plusieurs projets architecturaux importants ont été entrepris. Outre le centre aquatique olympique, le village des athlètes et le siège du comité d'organisation conçu selon les principes du développement durable, un projet majeur des Archi-Folies a impliqué les 20 écoles nationales d'architecture de France dans la construction de pavillons temporaires au Parc de la Villette. En prévision des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, une initiative de collaboration a été entreprise avec les 20 écoles nationales d'architecture de France. Ce projet, connu sous le nom d'Archi-Folies 2024, comprenait la conception et la construction de 20 pavillons temporaires à l'échelle réelle dans le Parc de la Villette à Paris. Chaque pavillon a été développé en partenariat avec une fédération sportive nationale différente, dans le but de créer des structures qui reflètent les caractéristiques et les exigences des différentes disciplines sportives. Les pavillons ont été inaugurés le 13 juin 2024 et ont été ouverts au public du 14 juin au 7 juillet. Après cette période, ils ont accueilli le Club France du Comité national olympique et sportif français pendant les Jeux olympiques. Les pavillons ont été rouverts au public pendant les Jeux paralympiques du 28 août au 3 septembre 2024. Cette initiative a permis aux étudiants en architecture d'acquérir une expérience pratique dans le développement de projets, de la conception initiale à la construction. Le projet a mis l'accent sur les pratiques de construction durable, de nombreux pavillons utilisant des matériaux biodégradables et des techniques de construction innovantes. Le projet Archi-Folies 2024 a été soutenu et financé par le ministère français de la Culture, en partenariat avec l'établissement public du Parc et de la Grande Halle de la Villette, le Comité National Olympique et Sportif Français et le Comité d'organisation de Paris 2024.

Résidences d'artistes dans des clubs sportifs

Dans la perspective des Jeux, l'Olympiade culturelle a lancé plusieurs programmes visant à intégrer des projets artistiques dans des environnements sportifs, afin de favoriser le dialogue entre l'art et le sport. Une initiative notable a été un programme de résidence, lancé en 2022, qui offre aux artistes de la région de Paris la possibilité d'entreprendre des résidences dans des environnements sportifs, y compris des clubs sportifs pour les jeunes. L'objectif était de créer des projets collaboratifs qui entremêlent l'expression artistique et les activités sportives, enrichissant ainsi l'expérience culturelle au sein de la communauté sportive.

En outre, la Ville de Paris a financé des résidences artistiques dans des collèges parisiens dans le cadre du programme *L'art pour grandir*. Ces résidences visaient à développer des liens entre les établissements scolaires et les institutions sportives et culturelles, grâce à des interventions, des sorties et restitutions croisées, en permettant aux élèves de se confronter à des pratiques artistiques et en favorisant la compréhension du processus créatif. En 2022-2023, 19 projets associant l'art et le sport ont été mis en œuvre, 13 ont été menés avec des clubs sportifs en 2023-2024 et neuf en 2024-2025 s'alignant

sur les objectifs de l'Olympiade culturelle. Ces initiatives reflètent un engagement plus large à démocratiser l'accès à la culture et à promouvoir la collaboration interdisciplinaire.

Adapter les initiatives culturelles récurrentes aux thèmes du sport : l'été culturel

Lancé en 2020 par le ministère français de la Culture, l'Été culturel est une initiative nationale. Il a été conçu pour faire des mois d'été une période de rencontres artistiques, de participation culturelle et d'engagement. Le programme vise à offrir des opportunités culturelles gratuites et accessibles à tous, en mettant particulièrement l'accent sur les jeunes, les familles et ceux qui sont autrement exclus des activités culturelles et qui n'ont pas les moyens de partir en vacances. Il soutient également l'intégration professionnelle des jeunes artistes et des professionnels de la culture. En 2024, la cinquième édition de l'Été Culturel a soutenu plus de 2 700 projets à travers la France métropolitaine et les territoires d'outre-mer, en mettant l'accent sur le thème « Culture et Sport », reflétant le contexte des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Étude de cas

L'étude de cas suivante porte sur l'expérience de l'Olympiade culturelle de la Ville de Paris qui, dès le départ, a placé les Jeux et leur dimension culturelle dans le contexte plus large de la stratégie de transformation de la ville.

Objectifs et activités

La stratégie culturelle dans le cadre du plan de transformation olympique de la Ville de Paris

En 2019, la ville de Paris a adopté le plan de transformation olympique, un document stratégique décrivant comment les Jeux bénéficieraient au territoire en accélérant les politiques publiques et en favorisant un héritage durable. Parmi les initiatives les plus emblématiques figurait l'amélioration de la qualité de l'eau de la Seine, permettant la baignade publique dans le cadre d'une réponse écologique plus large au changement climatique. Le plan aborde également des questions telles que la réduction des déchets plastiques et d'autres mesures de durabilité environnementale et sociale.

Une importante composante culturelle a été intégrée dans ce cadre. L'objectif principal était de mettre en place une Olympiade culturelle visant particulièrement à atteindre des publics divers, notamment dans les quartiers défavorisés. L'initiative visait à soutenir la création artistique tout en renforçant les mécanismes de sensibilisation éducative et culturelle.

Intégration intersectorielle de la culture, de l'éducation et du sport

À partir de 2019, les efforts ont été concentrés sur la promotion des synergies entre la culture, l'éducation, l'inclusion sociale et le sport. L'Olympiade culturelle a été conçue en mettant l'accent sur l'engagement interdisciplinaire, ce qui distingue Paris des villes hôtes précédentes. La mise en œuvre a suivi une double approche :

1. **Intégration dans les politiques** et **événements** culturels existants **:** les politiques et événements culturels existants ont été réorientés pour s'aligner sur l'Olympiade culturelle, notamment la *Nuit Blanche* [1] et la programmation des bibliothèques.
2. **Création de nouveaux programmes :** Des initiatives spécifiques ont été développées, notamment Paris Sport Vacances+Culture, un programme offrant aux jeunes un accès combiné à des activités sportives et artistiques pendant les vacances scolaires. D'autres initiatives comprennent des résidences d'artistes dans des installations sportives et le festival d'été Formes Olympiques, qui propose une programmation culturelle pluridisciplinaire gratuite dans les espaces publics.

L'ampleur de la programmation s'est intensifiée entre 2021 et 2024, avec une accélération marquée au cours de la dernière année précédant les Jeux. Au printemps 2024, un nombre important d'événements culturels ont été accueillis dans des espaces publics, impliquant à la fois des acteurs culturels municipaux et des partenaires extérieurs.

Engagement et participation du public

L'Olympiade culturelle a réussi à attirer des publics divers. Des événements de grande envergure, tels que des concerts devant l'Hôtel de Ville, ont attiré un public nombreux. Les espaces publics parisiens ont été activement reconfigurés pour accueillir l'engagement culturel, en accord avec des objectifs plus larges de planification urbaine, notamment la réduction du trafic automobile et l'amélioration des environnements favorables aux piétons.

En termes de portée géographique, si une grande partie des participants étaient parisiens, la participation métropolitaine et régionale était également notable. Au-delà des événements publics à grande échelle, des interventions plus localisées ont permis de rendre la culture accessible aux différents groups de la population. Il s'agit notamment de représentations à petite échelle dans des gymnases, des bibliothèques et des parcs.

Les défis rencontrés et les solutions adoptés pour y répondre

L'évaluation de l'Olympiade culturelle de Paris commandée par la Ville de Paris fournit une analyse des projets phares de la Ville. La section ci-dessous présente les principales conclusions de l'évaluation, en soulignant les points forts et les points faibles des projets, ainsi que des recommandations pour renforcer l'impact à long terme d'initiatives similaires. Les enseignements tirés vont au-delà de l'Olympiade culturelle et offrent des perspectives précieuses pour le développement de la politique culturelle des villes à l'échelle internationale (Ville de Paris, Emoha Pluricité Group, 2024[17]).

Paris Sport Vacances + Culture

- **Description :** Le programme « Paris Sport Vacances + Culture (PSV+C) » propose des ateliers culturels et sportifs de cinq jours pour les enfants et les adolescents pendant les vacances scolaires. Il vise à favoriser la créativité, la socialisation et la découverte en initiant les participants à des disciplines artistiques et sportives. Un système de tarification échelonné en fonction du revenu familial le rend financièrement accessible, et les commentaires des parents indiquent une grande satisfaction quant à sa valeur éducative et divertissante.
- **Résultats de l'étude d'impact :** Le programme est bien réparti dans les différentes zones de Paris, de sorte que les quartiers aisés comme les quartiers défavorisés en bénéficient. Il propose un large choix d'activités culturelles et sportives, ce qui maintient l'intérêt des enfants et favorise de nouvelles expériences. La combinaison des arts et des sports favorise un environnement d'apprentissage dynamique, tandis que la structure tarifaire abordable garantit l'accessibilité à un large éventail de familles. Malgré ses points forts, le programme n'a pas complètement réussi à intégrer toutes les classes sociales au dispositif. Pour remédier à ce défi, la Ville de Paris va travailler avec la CAF pour permettre un accès plus large aux stages.

Le programme de résidences d'artistes au sein d'équipements sportifs à Paris et en Seine-Saint-Denis

- **Description :** Le programme de résidences d'artistes au sein d'installations sportives à Paris et en Seine-Saint-Denis (Artistes et Sportifs Associés) favorise la collaboration entre artistes et athlètes pour produire de nouvelles œuvres créatives inspirées par le sport.
- **Résultats de l'étude d'impact :** Le programme crée des opportunités uniques d'intégration culturelle et sociale en amenant la création artistique dans des espaces traditionnellement axés sur le sport. Il veille à ce que les résidences soient largement réparties dans les différents quartiers, en particulier dans les zones où l'accès aux initiatives culturelles est souvent limité. Une variété de disciplines artistiques - y compris la photographie, le théâtre, la danse et la musique - ont été intégrées avec succès dans ces espaces. Toutefois, certains artistes ont pu rencontrer des difficultés pour obtenir des espaces de travail, les centres sportifs étant saturés à Paris et en Seine-Saint-Denis, la présence de référents au sein des clubs a souvent permis de dénouer d'éventuels blocages.

Événements publics à grande échelle (Grand Public)

- **Description :** La composante de programmation publique de l'Olympiade culturelle comprenait des événements culturels à grande échelle conçus pour attirer un large public et renforcer la participation du public à l'intersection de la culture et du sport. Ces événements ont réussi à attirer des publics divers et à tirer parti de la marque olympique pour maximiser la visibilité. Ils ont offert une plateforme aux artistes locaux et ont été bien accueillis par le public, générant des niveaux élevés d'engagement et de satisfaction.
- **Résultats de l'étude d'impact :** Le programme a bénéficié d'une forte participation du public et d'une grande visibilité, grâce à son lien avec les Jeux olympiques. Il a réussi à mobiliser un large public, y compris des personnes qui ne participent généralement pas à des événements culturels. L'initiative a également servi de plateforme importante pour mettre en valeur les talents locaux et souligner l'intersection entre les arts et les sports Au travers d'une programmation évènementielle inédite.

Résultats

L'Olympiade culturelle a conduit au renforcement institutionnel de la collaboration entre les secteurs culturels et sportifs au sein de l'administration municipale. En outre, l'Olympiade culturelle a renforcé la collaboration entre la Ville et d'autres acteurs régionaux. Par exemple, des représentants de la ville de Paris et du département de la Seine-Saint-Denis ont souligné le renforcement de la coopération qui pourrait conduire à une approche métropolitaine cohérente de la culture, un objectif qui s'est avéré historiquement difficile à concrétiser . Grâce aux appels à projets et à la mise en œuvre des initiatives de l'Olympiade culturelle, en particulier l'appel à projets *Artistes et Sportifs Associés* en 2022 et 2023, qui a donné lieu à 33 projets financés, un cadre de politique culturelle métropolitaine de facto a commencé à émerger. Le programme de l'Olympiade culturelle a facilité le renforcement des partenariats entre les institutions culturelles et les organisations sportives, ce qui a permis d'améliorer les approches pédagogiques et de sensibilisation.

Au niveau international, les Jeux ont catalysé les échanges culturels, notamment grâce à des collaborations avec Los Angeles en vue des Jeux de 2028. Le World Cities Culture Forum et l'initiative de Bloomberg Philanthropies ont facilité les échanges entre Paris et Los Angeles, ce qui a donné lieu à des accords de coopération et à des projets communs. Comme l'ambitieux projet du Relais poétique porté par un club de sport parisien, le Paris Université Club et le Théâtre de la Ville, avec le soutien de Paris 2024 et de la Ville de Paris.

D'un point de vue artistique, l'Olympiade culturelle a favorisé les innovations dans l'utilisation de l'espace public. Elle a notamment permis de développer de nouveaux formats artistiques en dehors des lieux de représentation traditionnels. Le programme a également amplifié la visibilité des artistes émergents, notamment grâce aux cérémonies d'ouverture des Jeux olympiques et paralympiques, qui ont mis en scène un mélange de talents internationalement reconnus et moins connus. La cérémonie paralympique, en particulier, a contribué à remettre en question la perception qu'a le public du handicap et de l'accessibilité dans les arts. En ce qui concerne l'héritage urbain tangible, l'installation d'œuvres d'art publiques permanentes, telles que les statues de femmes présentées lors de la cérémonie d'ouverture, s'inscrit dans une stratégie plus large d'héritage culturel, tout comme l'installation d'œuvres d'art dans 24 centres sportifs de la Ville de Paris.

Le département de la culture de la ville de Paris vise à soutenir des programmes tels que Paris Sport Vacances Culture Plus et les résidences d'artistes. Des discussions sont en cours concernant d'autres projets croisant culture et sport. Compte tenu des conclusions de l'étude d'impact, une attention particulière sera accordée à l'affinement des stratégies d'engagement afin d'atteindre plus efficacement les enfants issus de milieux socio-économiquement défavorisés.

Références

Banque de France (2025), *L'impact des Jeux olympiques de Paris sur l'activité économique et les paiements au troisième trimestre 2024*, https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/limpact-des-jeux-olympiques-de-paris-sur-lactivite-economique-et-les-paiements-au-troisieme. [9]

Comité International Olympique (2025), *Charte olympique*, https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Publications/FR-Olympic-Charter.pdf. [15]

Deloitte STR global (2012), *Did London Hoteliers Win Gold? The 30th Olympic Games*, https://skift.com/wp-content/uploads/2013/01/Did_London_Hoteliers_win_gold.pdf. [12]

EY (2025), *Evaluation ex-post de l'impact économique des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Rapport final*, https://www.info.gouv.fr/upload/media/content/0001/13/3358f870a20f1936997793b241c238e1419c32b8.pdf. [7]

France24 (2024), , https://www.france24.com/en/live-news/20240801-french-cabbies-seek-payout-for-lost-olympics-revenue. [13]

INSEE (2024), *Les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 : une éclaircie dans une saison touristique particulièrement terne*, https://www.insee.fr/fr/statistiques/8310453. [11]

International Olympic Commitee (2024), *Paris 2024 Audience and Insights Report*, https://stillmed.olympics.com/media/Documents/News/2024/12/Paris-2024-Audience-and-Consumer-Insights-Report.pdf. [6]

International Paralympic Committee (2024), *Paris 2024 Paralympic Games*, https://www.paralympic.org/paris-2024/news/paris-2024-has-chosen-its-torchbearers-olympic-and-paralympic-games. [3]

Le Monde (2024), "Les musées parisiens et le château de Versailles affichent une fréquentation estivale en berne", https://www.lemonde.fr/culture/article/2024/09/03/les-musees-parisiens-et-le-chateau-de-versailles-affichent-une-frequentation-estivale-en-berne_6302772_3246.html. [14]

Le Monde (2023), *Transports publics : tirer les leçons du sans-faute des JO*, https://www.lemonde.fr/sport/article/2024/08/10/transports-publics-tirer-les-lecons-du-sans-faute-des-jo_6275186_3242.html (accessed on 25 January 2025). [5]

OECD (2023), "How to measure the impact of culture, sports and business events: A guide, Part I", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2023/10, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c7249496-en. [1]

OECD (2023), "Impact indicators for culture, sports and business events: A guide - Part II", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2023/11, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/e2062a5b-en. [2]

Paris 2024 Organising Committee (2024), *Cultural Olympiad Evaluation : Paris 2024, by Beatriz García*, https://library.olympics.com/Default/search.aspx?SC=DEFAULT&QUERY=Identifier_idx%3a3417409+AND+sys_base%3a%22SYRACUSE%22&QUERY_LABEL=Has+for+another+edition+on+the+same+medium%3a+Cultural+Olympiad+evaluation#/Search/(query:(InitialSearch:!t,Page:0,PageRan. [16]

Paris Tourist Office - Paris je t'aime (n.d.), *Quel bilan de Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 ?*, https://events.parisinfo.com/adherents/Reunion_adh%C3%A9rents_Bilan_des_jeux.pdf. [10]

Reuters (2023), *Parisians lose enthusiasm ahead of Summer Olympics - poll*, https://www.reuters.com/sports/parisians-lose-enthusiasm-ahead-summer-olympics-poll-2023-11-14/ (accessed on 25 January 2025). [4]

Ville de Paris, Emoha Pluricité Group (2024), *Étude d'impact de l'Olyampiade Culturelle à Paris, rapport d'évaluation*. [17]

Visit Paris Region (2025), *Visit Paris Region*, https://pro.visitparisregion.com/presse/presse/communiques-de-presse/communique-de-presse-bilan-frequentation-touristique-2024-en-idf (accessed on July 2025). [8]

Note

[1] Nuit Blanche est un festival artistique nocturne annuel à Paris, initié en 2002, où les musées, les galeries et les institutions culturelles restent ouverts toute la nuit, offrant un accès gratuit aux installations, performances et expositions d'art contemporain dans toute la ville.

5 Enseignements internationaux et recommandations

Ce chapitre résume les enseignements tirés des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 dans les quatre domaines couverts par ce rapport, utiles à la fois pour les futurs organisateurs de grands événements, ainsi que pour les politiques publiques plus larges en matière d'emploi, de PME, d'économie sociale et solidaire, de commande publique, d'environnement, de sport et de culture.

Créer des emplois, tirer parti de l'économie sociale et solidaire et générer des opportunités pour les TPE-PME

Lorsqu'ils sont planifiés de manière stratégique, les grands événements peuvent laisser un héritage durable en matière d'inclusion, de développement des compétences et de croissance des entreprises. Toutefois, des défis communs doivent être surmontés pour permettre aux TPE-PME et à l'économie sociale et solidaire de bénéficier pleinement des opportunités offertes par ces événements, notamment des procédures de passation de marchés complexes, une connaissance limitée des opportunités disponibles et des difficultés à répondre aux exigences de l'événement. Il est également souvent difficile de maximiser les opportunités d'emploi et de formation pour les publics défavorisés et les personnes éloignées du marché du travail. L'expérience de Paris 2024 offre des enseignements suivant pour les organisateurs d'événements et les décideurs en matière d'emploi, de soutien aux PME et de politiques d'achat :

- **Réunir les partenaires sociaux autour d'engagements ambitieux et mesurables :** La Charte sociale et la Charte SOLIDEO pour l'emploi et le développement territorial ont fixé des objectifs quantifiables. Dépassant l'objectif initial de 25%, 37% de la valeur totale des contrats a été attribuée à des TPE-PME et à des entités de l'ESS. De plus, 23,5% du nombre total d'heures travaillées sur les projets de construction liés aux Jeux ont été effectuées par des personnes en insertion, soit plus du double de l'objectif initial de 10%. À l'instar de Paris 2024, les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver des Alpes françaises 2030 ont pris l'engagement de conclure avec les partenaires sociaux une Charte sociale ambitieuse. Au-delà des Jeux, les principes de la Charte sociale s'étendent également à des applications plus larges dans la construction et l'organisation d'événements.
- **Mettre en place une planification stratégique des ressources humaines.** Une anticipation précoce, rendue possible par une cartographie détaillée des besoins en emploi établie six ans avant les Jeux et actualisée régulièrement, a permis de planifier efficacement la main-d'œuvre dans des secteurs clés tels que la construction, le tourisme et l'événementiel.
- **Pour garantir des impacts durables, cibler la formation et le recrutement sur les secteurs en pénurie chronique de main-d'œuvre.** La nature à court terme des Jeux a posé des défis uniques, en particulier pour garantir des résultats durables en matière d'emploi. Pour éviter un élan temporaire sans impact durable, les efforts de recrutement et de formation ont été concentrés sur les secteurs en pénurie chronique de main-d'œuvre, tels que la sécurité et l'hôtellerie, également importants pour le renforcement du secteur français des grands événements à plus long terme.
- **Renforcer la coordination pour faciliter la mise en relation entre employeurs et demandeurs d'emploi.** Les efforts conjoints du COJOP, de la Ville de Paris, de France Travail, de la SOLIDEO et des acteurs régionaux ont permis de rationaliser les processus de formation et de recrutement. Des initiatives telles que la plateforme EMPLOIS 2024, les référents uniques, ainsi que les « Pactes parisiens pour l'emploi », ont facilité la mise en relation entre employeurs et demandeurs d'emploi, notamment dans les secteurs en tension. Après les Jeux, la plateforme EMPLOIS a été élargie pour répondre aux besoins économiques plus larges de l'Île-de-France, afin de maximiser l'héritage des Jeux pour la région et sa main-d'œuvre.
- **Innover pour permettre aux publics défavorisés d'accéder à la formation et à l'emploi durable, et planifier l'emploi post-Jeux pour garantir des bénéfices à long terme**. Des programmes comme « Du Stade vers l'Emploi » et « Paris Tous en Jeux » illustrent une innovation en matière de recrutement et d'accompagnement des publics éloignés du marché du travail, en offrant un soutien renforcé et mieux adapté pour favoriser l'accès à la formation et à l'emploi durable. Les initiatives post-Jeux, telles que « Mon métier après les Jeux », ont facilité les transitions professionnelles et permis un maintien en emploi élevé dans des secteurs clés comme la sécurité.

- **Renforcer le secteur de l'événementiel pour maximiser les opportunités d'emploi à long terme.** Si les grands événements sportifs précédant les Jeux ont contribué à structurer un écosystème événementiel en France, il reste un potentiel de coopération plus étroite et plus systématique entre les différents types d'événements — qu'ils soient sportifs, culturels ou économiques. Des stratégies partagées peuvent favoriser la mise en place de parcours structurés permettant aux travailleurs de passer d'un événement à un autre tout en développant et en consolidant leurs compétences. Ces collaborations sont particulièrement efficaces lorsqu'elles dépassent le cadre des entreprises et prestataires propres à chaque événement pour s'appuyer sur des partenariats sectoriels plus larges.

Les Jeux ont offert une opportunité unique de soutenir le tissu économique local, et notamment les TPE-PME, l'économie circulaire, sociale et solidaire. L'expérience de Paris 2024 offre des enseignements utiles pour les organisateurs d'événements et les décideurs en matière de soutien aux PME et de politiques d'achat :

- **Faciliter l'accès des PME et des acteurs de l'ESS à la commande publique par l'information et le renforcement des capacités.** Les plateformes Entreprises 2024 et ESS 2024 ont joué un rôle central dans le soutien aux TPE-PME ainsi qu'aux acteurs de l'économie circulaire, sociale et solidaire, en facilitant leur accès aux opportunités de marchés publics et leur intégration dans l'écosystème élargi des Jeux.
- **Renforcer la contribution des TPE-PME indépendantes.** À l'avenir, il sera possible d'améliorer l'accès des PME indépendantes aux marchés publics : en s'appuyant sur les outils développés pour Paris 2024, il est possible de renforcer l'intégration des PME indépendantes (par opposition aux PME sous-traitantes ou filiales) dans les grands contrats, leur permettant ainsi de jouer un rôle plus important dans les futurs événements et d'accéder à des marchés publics plus larges.
- **Envisager d'introduire une part minimale de fournisseurs issus de l'ESS.** S'appuyant sur les succès de Paris 2024, cette mesure pourrait s'appliquer à tous les marchés liés aux événements publics en France, dans le respect des règles de concurrence et des aides d'État. À l'international, les futurs grands événements pourraient fixer des objectifs distincts pour les acteurs de l'économie circulaire, sociale et solidaire. Cette approche est cohérente avec les indicateurs OCDE d'évaluation de l'impact des grands événements.
- **Valoriser les opportunités de marchés offertes par les Jeux au-delà de leur impact économique.** Pour de nombreuses petites entreprises, les bénéfices ont dépassé la simple opportunité économique offerte par les Jeux, ils leur ont également fourni une vitrine pour accroître leur notoriété commerciale. En démontrant la viabilité de solutions innovantes dans un événement d'envergure, plusieurs PME ont acquis de l'expérience et de la crédibilité dans l'exécution de contrats pour les Jeux. Les futurs organisateurs pourraient ainsi mettre en avant cette création de notoriété commerciale et cette acquisition d'expérience auprès du secteur privé et du secteur de l'ESS.

Les Jeux ont démontré les impacts d'une ambition environnementale proactive et concertée dans la commande publique

L'empreinte environnementale liée à l'organisation des grands événements nécessite de repenser en profondeur les stratégies de livraison des Jeux. Face à ces défis, l'Agenda 2020+5 du CIO invite les organisateurs à transformer leur modèle. Paris 2024 est le premier à avoir été conçu et livré selon cette stratégie, en plaçant la performance environnementale au cœur de l'organisation et de ses partenariats. L'expérience de Paris 2024 offre des enseignements utiles pour les organisateurs d'événements :

- **Afficher des ambitions environnementales fortes traduites en actions concrètes dans les stratégies d'achats.** En communiquant dès le début sur leurs stratégies responsables et durables des achats, Paris 2024 et la SOLIDEO ont envoyé un message clair et fort au secteur privé sur l'ambition environnementale des Jeux Olympiques de 2024. Déclinée autour de deux piliers – « faire avec moins » et « faire mieux » – cette ambition s'est traduite dans les pratiques quotidiennes d'achat, contribuant ainsi à généraliser la performance environnementale dans l'ensemble des chaînes d'approvisionnement.
- **Faire de la performance environnementale un facteur décisif dans l'attribution des marchés publics.** Identifiée comme un levier prépondérant pour réduire l'empreinte carbone de l'événement, Paris 2024 a tiré profit de la commande publique pour augmenter la performance environnementale des Jeux en intégrant un critère dédié à la dimension environnementale et sociale dans tous les appels d'offres dépassant un million d'euros. La prise en compte des bénéfices environnementaux est ainsi devenue un facteur déterminant dans l'attribution des marchés. Ce critère a bénéficié d'une pondération moyenne d'environ 20 %, atteignant même jusqu'à 30 % dans certains cas, plaçant ainsi les considérations environnementales au cœur des décisions d'achat.
- **Associer tout l'écosystème à l'atteinte d'objectifs environnementaux ambitieux dans les marchés des Jeux.** Grâce à cette approche, Paris 2024 a pu mobiliser l'ensemble des parties prenantes de la commande publique – décideurs, promoteurs et fournisseurs – pour réduire drastiquement l'empreinte carbone des infrastructures, des biens et des services nécessaires à l'organisation des Jeux. Représentant 37 % de l'empreinte carbone totale de l'événement, les stratégies d'achat liées aux infrastructures et aux opérations ont largement contribué à atteindre l'objectif de réduction de moitié des émissions par rapport aux éditions précédentes de Londres et de Rio. De nombreuses initiatives mises en place ont démontré que cette réussite n'a été possible qu'en passant d'une relation traditionnelle de méfiance entre pouvoirs adjudicateurs et fournisseurs à un partenariat de confiance articulé autour d'objectifs communs.

Maximiser l'impact social des Jeux en matière de santé et d'inclusion

Les grands événements peuvent contribuer à faire avancer les objectifs de santé et d'inclusion en s'attaquant à la diversité des facteurs et des barrières : manque d'infrastructures sportives de proximité, aménagements urbains peu favorables aux mobilités actives, accessibilité insuffisante pour les personnes en situation de handicap, ou d'autres obstacles socio-économiques freinant l'accès à l'activité physique. Paris 2024 a mis en œuvre un ensemble riche et diversifié d'initiatives, articulées avec les grandes politiques publiques, afin d'en maximiser les effets à long terme. Les futurs organisateurs et les décideurs publics peuvent s'inspirer des enseignements suivants :

- **Équilibrer l'utilisation des sites existants et temporaires avec des investissements ciblés pour combler les lacunes en matière d'infrastructures sportives.** Le Centre aquatique en Seine-Saint-Denis, l'un des deux seuls équipements sportifs permanents construits pour les Jeux, apporte des bénéfices à long terme dans un département où les infrastructures sportives sont insuffisantes et où le taux d'apprentissage de la natation chez les enfants était faible. Au-delà des sites de compétition, les Jeux ont accéléré le développement des infrastructures de transport actif et de loisirs, l'ouverture de sites de baignade publics dans la Seine et la Marne à partir de 2025. À l'échelle nationale, le programme « 5 000 équipements sportifs – Génération 2024 » via l'Agence nationale du sport, qui se poursuit après les Jeux, finance la rénovation et la construction d'équipements sportifs locaux, élargissant l'accès au sport dans les zones sous-desservies.
- **Améliorer l'accessibilité pour les personnes en situation d'handicap.** Paris 2024 a assuré un aménagement inclusif des sites et des logements 100 % accessibles dans le Village des athlètes.

Les Jeux ont apporté des améliorations considérables à l'accessibilité des transports publics, avec 240 gares et stations accessibles, des bus et tramways entièrement accessibles et 1 000 taxis adaptés. Le dispositif « Clubs inclusifs », qui continue après les Jeux, renforce la formation des clubs de proximité partout en France pour mieux accueillir les personnes en situation de handicap.

- **Déployer des programmes d'activité physique en pensant comment les pérenniser à long terme.** L'un des objectifs clés de la Stratégie d'impact et d'héritage de Paris 2024 était d'accroître la pratique d'activité physique pour contribuer à la lutte contre la sédentarité. La vision reposait sur le développement des pratiques sportives partout, pour tous et à tous les âges, en mobilisant de nombreuses politiques publiques. Une initiative majeure en matière d'héritage – 30 minutes d'activité physique quotidienne à l'école – a été introduite pour lutter contre la sédentarité des enfants. En 2024, 42 % des écoles élémentaires avaient mis en place cette initiative.
- **Assurer un financement stable et une approche systémique pour promouvoir l'activité physique.** D'une manière plus générale, les recherches de l'OCDE et de l'OMS rappellent que l'activité physique nécessite une approche globale, durable et multisectorielle, soutenue par un financement de long terme. Les futures politiques devraient éviter une dépendance aux financements ponctuels ou aux projets pilotes, en construisant un cadre structurant visant à encourager durablement l'activité physique pour tous les publics.

Olympiade culturelle - promouvoir l'intersection du sport et de la culture

L'intégration de la culture dans les grands événements permet d'élargir les publics, de relier sport, culture et société, et de valoriser le patrimoine du pays hôte. Elle pose toutefois des défis : assurer l'accessibilité, coordonner les acteurs culturels et sportifs, et inscrire la culture dans les stratégies d'impact au-delà d'une vitrine temporaire. Paris 2024 a relevé ces défis à travers une approche innovante, en mobilisant une large diversité de lieux, d'artistes et d'acteurs culturels. Les futurs organisateurs et les décideurs culturels et sportifs peuvent s'inspirer des leçons suivantes :

- **Valoriser l'intersection entre sport et culture pour élargir les publics et maximiser les retombées sociales.** L'Olympiade culturelle, les cérémonies de Paris 2024 et la programmation culturelle de la Ville de Paris et des autres territoires ont démontré le potentiel de l'intégration du sport et de la culture pour diversifier les publics, renforcer l'engagement citoyen et valoriser le patrimoine artistique et culturel. La programmation hors des stades, dans les lieux emblématiques, a permis d'amener les Jeux au cœur des villes et d'attirer de nouveaux publics vers les pratiques culturelles.
- **Intégrer pleinement la dimension culturelle dans les stratégies d'impact et d'héritage.** Si Paris 2024, ainsi que la Ville de Paris et la Ville de Marseille ont engagé des efforts significatifs d'évaluation de l'Olympiade culturelle, les futurs hôtes pourraient aller encore plus loin en intégrant l'Olympiade culturelle dans les stratégies globales d'impact et d'héritage afin de renforcer la cohérence de l'évaluation et les liens avec les autres dimensions des Jeux. L'absence de critères d'évaluation standardisés souligne la nécessité d'indicateurs plus clairs pour mesurer les retombées culturelles. Le CIO, la Fondation Olympique pour la Culture et le Patrimoine et l'OCDE pourraient contribuer en apportant orientations et bonnes pratiques dans ce domaine.

Développement économique et création d'emplois locaux (LEED)

L'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

Viser plus haut

Lorsqu'ils sont bien conçus et exécutés, les grands événements peuvent générer des bénéfices immédiats et durables pour le développement local. Au-delà des retombées économiques liées aux investissements dans les infrastructures, à la création d'emplois et aux opportunités pour les entreprises locales, ils constituent aussi une plateforme pour relever des défis sociaux et environnementaux plus larges. Ce rapport met en lumière les pratiques et innovations des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 – le plus grand événement jamais organisé en France – qui peuvent inspirer de futurs hôtes et nourrir des politiques publiques dans des domaines tels que l'emploi, l'inclusion sociale, les PME et l'économie sociale et solidaire, la commande publique, les infrastructures, l'environnement, le sport et la culture. Le rapport s'articule autour de quatre axes : i) Des Jeux engagés : créer des emplois, mobiliser l'économie sociale et solidaire et générer des opportunités pour les PME ; ii) Des Jeux plus responsables : renforcer la durabilité grâce aux infrastructures et à la commande publique ; iii) Des Jeux inclusifs : utiliser le sport pour améliorer la santé, l'éducation et l'inclusion sociale ; iv) Des Jeux emblématiques : ouvrir la ville à un engagement accru dans la culture et le sport.

LEED
GOOD JOBS, GREAT PLACES

IMPRIMÉ ISBN 978-92-64-67260-4
PDF ISBN 978-92-64-78354-6

9 789264 672604