Cour des comptes

Chambres régionales
& territoriales des comptes

FORMATION INTERJURIDICTIONS

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LE COMITE D'ORGANISATION DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024

Exercices 2020 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 5 février 2026.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES 3

PROCÉDURES ET MÉTHODES 7

SYNTHÈSE 9

INTRODUCTION 15

1 LA GOUVERNANCE DU COJOP ET L'ORGANISATION DE LA LIVRAISON DE L'ÉVÈNEMENT 18

1.1 Le choix d'une structure associative 18
1.2 La gouvernance interne du COJOP 19
1.2.1 La refonte de l'organisation interne à l'approche des Jeux 19
1.2.2 Une organisation déconcentrée au niveau des sites pendant les Jeux 20
1.2.3 Le rôle déterminant du comité d'audit dans le pilotage des risques 22
1.3 La prévention des risques déontologiques et des conflits d'intérêts 23
1.3.1 Une gouvernance exposée à des risques déontologiques et des conflits d'intérêts 24
1.3.2 Un dispositif de prévention des risques déontologiques et des conflits d'intérêts inspiré de la législation en vigueur 24
1.3.3 Le comité d'éthique, une instance indépendante de supervision 26
1.3.4 Le contrôle de l'Agence française anti-corruption 29
1.4 La relation du COJOP avec les acteurs publics et privés 30
1.4.1 Les relations avec les comités olympiques 30
1.4.2 La SOLIDEO, partenaire privilégié du COJOP 31
1.4.3 La DIJOP, premier interlocuteur public du comité d'organisation 32
1.4.4 Une collaboration intense et efficace avec les services de l'État en région 33
1.5 L'organisation du modèle de livraison de l'évènement 34
1.5.1 Une sécurisation des modalités juridiques et partenariales 34
1.5.1.1 Un cadre juridique complexe 34
1.5.1.2 La contribution des partenaires à la livraison de l'évènement 35
1.5.2 Le pilotage de la livraison de l'évènement au sein du COJOP 37
1.5.2.1 La direction *Event and venue management* : une direction chargée de la mise en œuvre du modèle de livraison 38
1.5.2.2 La déclinaison de la direction *EVM* au niveau des sites 39

2 L'EXECUTION DU BUDGET PLURIANNUEL DU COJOP 42

2.1 Une sous-budgétisation initiale corrigée à partir de décembre 2022 42
2.1.1 Des ajustements budgétaires mineurs jusqu'en 2021 42
2.1.2 Une révision d'ensemble en décembre 2022 43

2.1.2.1 Une hausse du budget pluriannuel de 10 % en recettes et dépenses 43
2.1.2.2 Une révision classique à 18 mois des Jeux, la nécessité de disposer d'une réserve pour aléas substantielle 44
2.1.3 Une dernière alerte six mois avant les Jeux et la réponse concertée des acteurs 45
2.2 L'exécution du budget du COJOP : un résultat bénéficiaire de 75,7 M€ 46
2.2.1 Des recettes globalement dynamiques 47
2.2.1.1 Les contributions du CIO 48
2.2.1.2 Les recettes provenant de l'activité du COJOP 48
2.2.1.3 Les subventions publiques 52
2.2.2 Des dépenses réajustées progressivement pour tenir compte des sous-budgétisations initiales 53
2.2.2.1 La direction des sites et infrastructures (« VNI ») 53
2.2.2.2 La masse salariale du COJOP 55
2.2.2.3 La direction des services aux Jeux (« SVC ») 56
2.2.2.4 Les dépenses de transport 58
2.2.2.5 Les dépenses de sécurité 59
2.2.2.6 Les dépenses relatives aux technologies et systèmes d'information 59
2.2.2.7 Les dépenses consacrées aux cérémonies d'ouverture et de clôture 60
3 LA GESTION DES ACHATS DU COJOP 62
3.1 Un cadre juridique marqué par des dérogations au droit commun des marchés publics 62
3.2 Des procédures d'achat structurées qui ont été ajustées à l'approche des Jeux 63
3.2.1 Une organisation en évolution pour faire face au pic des achats et aux contraintes opérationnelles liées à l'évènement 63
3.2.2 Un corpus de procédures complété à l'approche des Jeux 64
3.2.3 Les dispositifs de contrôle interne de la fonction achat 65
3.3 Une croissance importante des achats ayant conduit à une recherche de souplesse, mais des difficultés de prévision et de traçabilité 66
3.3.1 Un recours accru aux procédures de marchés publics permettant la négociation 67
3.3.2 Une prévision et une traçabilité de l'activité d'achats qui auraient pu être améliorées 68
3.3.2.1 Une définition des besoins fragile, traduite dans des estimations financières parfois peu précises 68
3.3.2.2 Un déroulement des procédures reflétant une contrainte calendaire forte 69
3.3.2.3 Des faiblesses relevées dans l'exécution de certains marchés 73
3.3.2.4 Un archivage à améliorer pour faciliter l'accès aux marchés 74
3.3.3 Un nombre de contentieux limité 75
4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES SYSTEMES D'INFORMATION 77
4.1 Une gestion des ressources humaines qui s'est adaptée au calendrier de livraison des Jeux 77
4.1.1 Un cadre juridique ayant permis une certaine souplesse en matière de ressources humaines 77
4.1.1.1 Une politique des ressources humaines encadrée par la convention collective nationale du sport (CCNS) mais adaptée au contexte des Jeux 78

4.1.1.2 Une politique salariale ayant vocation à attirer et fidéliser des profils spécifiques 79
4.1.2 Une évolution des effectifs atypique s'adaptant au calendrier des Jeux 82
4.1.2.1 Une évolution des effectifs atypique 82
4.1.2.2 Une évolution des typologies de contrats permettant de maitriser la masse salariale et de répondre aux exigences d'organisation des Jeux 83
4.1.3 Une politique des ressources humaines ambitieuse mais confrontée à des difficultés structurelles en matière d'inclusivité et de parité 85
4.1.3.1 Une politique en faveur de l'égalité professionnelle femme-homme efficace à l'exception de la rémunération aux postes de direction 85
4.1.3.2 Un taux de recrutement de personnes en situation de handicap en-dessous du seuil légal 86
4.1.3.3 Un programme de formation qui s'est adapté à la courbe des effectifs et à l'évolution des besoins des salariés 87
4.1.4 La rupture des contrats de travail et la fin de la collaboration du président 88
4.1.4.1 Le plan de sauvegarde de l'emploi du COJOP et sa mise en œuvre 88
4.1.4.2 Les conditions de départ des dirigeants 91
4.2 La gestion des systèmes d'information 92
4.2.1 Une structuration progressive et adaptée de la direction de la Technologie 92
4.2.2 Un désengagement informatique sujet à des risques 93
4.2.3 La gestion des incidents informatiques du COJOP 94
4.2.4 Une gouvernance de la cybersécurité partagée entre COJOP et partenariats institutionnels 96
4.2.5 Une stratégie d'héritage basée sur la connaissance olympique 97
4.2.6 Un rappel à la loi sur la gestion et la protection des données personnelles 97
5 LA LIQUIDATION DU COJOP 100
5.1 L'organisation du processus de liquidation 100
5.1.1 La désignation d'un liquidateur chargé de représenter l'association dans tous ses droits et actions 100
5.1.2 Un manque d'anticipation dans la formalisation des conditions d'intéressement du liquidateur 101
5.1.3 Les moyens consacrés à la liquidation 102
5.1.4 Les conséquences de la liquidation sur la gouvernance de l'association 103
5.2 Les risques identifiés dans le cadre de la liquidation 104
5.2.1 Les litiges contractuels 104
5.2.1.1 Les litiges réglés à l'amiable pour un montant de 47,8 M€ 104
5.2.1.2 Les litiges en cours 105
5.2.2 Les risques sociaux et fiscaux 105
5.2.3 Les créances et les dettes 106
5.3 Les provisions constituées et leur exécution 107
5.4 Le budget de liquidation et la situation de trésorerie 107
5.4.1 Le budget de liquidation 107

5.4.2 Le versement anticipé d'une partie du *boni* 108
5.4.3 Le plan de trésorerie 109
5.5 Le fonds de dotation « Paris 2024 », un instrument dédié à l'héritage 110
5.5.1 Une entité juridique distincte, mais fortement imbriquée avec le COJOP 110
5.5.2 Un volume de 16,6 M€ de co-financements apportés par le fonds de dotation 111
5.5.3 Un fonds aux statuts renouvelés en juin 2025, récipiendaire d'une part majeure de l'excédent budgétaire du COJOP 112

GLOSSAIRE 115

ANNEXES 117

Annexe n° 1. Composition des organes de gouvernance du COJOP Paris 2024 avant sa dissolution 118
Annexe n° 2. Révisions du budget pluriannuel (dépenses) 120
Annexe n° 3. Observations relatives à certains marchés publics et aux achats hors marchés du COJOP 123
Annexe n° 4. Les procédures et la comitologie des achats du COJOP 135
Annexe n° 5. États financiers du COJOP 137

PROCÉDURES ET MÉTHODES

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques[1] que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

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

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

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

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

⁂

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle conduit sur le fondement de l'article 29 de la loi du 26 mars 2018 relative à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du code des juridictions financières.

Ce contrôle porte sur les comptes et la gestion du comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (COJOP) pour les années 2020 et suivantes. Il a été conduit dans le cadre d'une formation interjuridictions (FIJ) associant la Cour et les chambres régionales des comptes d'Île-de-France et de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Le contrôle a été réalisé sur pièces et sur place, sur la base des éléments recueillis par questionnaires et analyse des documents reçus, ainsi que d'entretiens. Outre le COJOP, il a été notifié à la direction des sports, à la délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques, à la direction du budget et au contrôle général économique et financier. L'ancien directeur exécutif ressources du COJOP a par ailleurs été auditionné.

⁂

[1] La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 5 février 2026, par la formation commune aux juridictions relative au bilan des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, présidée par M. Meddah, président de chambre et composée de Mme Charolles, de MM. Ory-Lavollée et Suard, conseillers maîtres, ainsi que, en tant que rapporteur général, M. Malcor, conseiller maître, et en tant que rapporteurs, Mme Fechner et MM. Noguès et Riffaud, conseillers référendaires en service extraordinaire, Mme Renault, auditrice, M. Vannier, vérificateur et, en tant que contre-rapporteur, M. Potton, conseiller maître.

⁂

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

SYNTHÈSE

Le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (COJOP) a été créé le 21 décembre 2017, sous la forme d'une association de la loi du 1er juillet 1901, pour planifier, organiser, financer, et promouvoir l'édition 2024 des Jeux qui s'est déroulée en France. Le COJOP a succédé au groupement d'intérêt public (GIP) « Paris 2024 » qui avait porté le dossier de candidature de la Ville de Paris entre décembre 2015 et janvier 2018.

Une gouvernance progressivement déconcentrée, dans l'ensemble efficace malgré quelques difficultés de coordination au niveau local

Après une phase de planification stratégique puis opérationnelle de l'organisation des Jeux entre 2018 et 2023, le comité d'organisation a connu une nouvelle phase de son organisation à l'approche de l'évènement. Celle-ci a été profondément remaniée avec notamment le recrutement d'un directeur exécutif des opérations à la fin 2022 et le regroupement de sept des directions sous une même autorité fonctionnelle afin d'améliorer la coordination interne.

L'organisation du COJOP est entrée dans une phase de déconcentration dans la période finale de préparation des Jeux. Des équipes opérationnelles ont été formées au niveau des « clusters » (groupes de sites), puis au niveau de chaque site en 2023. La livraison des Jeux au niveau local a été placée sous la responsabilité de directeurs de site. Pour le COJOP, la mise en œuvre de cette organisation a répondu à un objectif de responsabilisation des équipes locales, puisque 95 % des décisions devaient être prises au niveau des sites durant les Jeux. Le rôle de la direction *Event and venue management*, chargée des contrats liés à l'organisation des sites et principale porte d'entrée des partenaires locaux du COJOP, a été déterminant dans ce cadre.

Le mouvement sportif était majoritaire au sein de l'assemblée générale du Comité d'organisation et de son conseil d'administration. Des mécanismes de contrôle et de suivi impliquant ses partenaires publics ont été mis en œuvre en raison de l'importance des engagements financiers publics au sein du budget du Comité, traduits principalement par les garanties financières accordées par l'État. Le statut associatif du COJOP et la structure majoritairement privée de son financement n'ont donc pas empêché la mise en place d'une gouvernance partenariale, de nature à garantir un contrôle effectif des pouvoirs publics sur l'activité du Comité.

À l'échelle locale, le Comité a noué une collaboration dense et efficace avec les services de l'État, ainsi qu'avec les opérateurs de transports (SNCF, Île-de-France Mobilités, gestionnaires de transport hors Île-de-France) et les structures concernées par l'organisation de la cérémonie d'ouverture (Voies navigables de France, HAROPA-Port, notamment). Si la coopération entre le COJOP et les préfectures s'est dans l'ensemble déroulée sans difficulté, la multiplicité des acteurs au niveau du Comité d'organisation a parfois compliqué la prise de décision.

Une organisation interne adaptée pour piloter les risques, mais un cadre juridique incomplet en matière de prévention des atteintes à la probité

Le COJOP s'est doté d'un comité d'audit composé d'experts indépendants choisis pour leur compétence en matière financière et de pilotage des risques. Retenant une acception large de son champ d'intervention, le comité d'audit a choisi d'évaluer les actions mises en œuvre en matière de gestion des risques financiers et opérationnels, ce qui lui a conféré une vue d'ensemble sur les enjeux du Comité. Tout à la fois instance de surveillance et de conseil, il a joué un rôle déterminant en exerçant une vigilance critique et en apportant aux directions un accompagnement technique. Son activité s'est progressivement intensifiée à l'approche des Jeux, notamment autour des enjeux d'évaluation des risques budgétaires, de sécurisation de la trajectoire financière du comité et d'utilisation de la réserve pour aléa.

En matière de prévention des risques déontologiques et d'atteinte à la probité, un comité d'éthique a également été institué. Au terme de ses nombreux avis (sur les règles relatives au cumul d'activités des salariés et des administrateurs, le dispositif de billetterie et le programme d'invitation, à titre d'exemples), et de ses travaux sur les chartes d'éthique et du volontariat olympique, le comité est intervenu sur un large spectre de thématiques en veillant à la bonne application du cadre déontologique. Il a ainsi accompagné la montée en puissance du Comité et contribué à consolider son dispositif de prévention des risques.

Le cadre juridique applicable au COJOP en matière de prévention des atteintes à la probité n'est toutefois pas complet. Bien qu'ayant été soumis au contrôle de l'Agence française anticorruption (AFA), en application de la loi Olympique du 26 mars 2018[2], le comité d'organisation n'entrait pas dans le champ des dispositions de la loi du 9 décembre 2016 (dite « Sapin II »[3]) qui prévoit plusieurs obligations pour les sociétés et les établissements publics industriels et commerciaux selon des critères d'effectifs et de chiffre d'affaires. Cette inapplicabilité, liée au statut associatif du COJOP alors qu'il dépassait à compter de 2021 les seuils en vigueur, l'a toutefois conduit à s'inspirer des dispositions de la loi précitée pour construire son propre dispositif de prévention, suivant ainsi une recommandation de son comité d'éthique. Au titre des principales actions de ce dispositif figurent un guide des bonnes pratiques ainsi qu'une cartographie des risques. Un dispositif d'alerte et un programme de formation des salariés ont également été mis en œuvre.

Les deux phases du contrôle réalisé par l'AFA auprès du COJOP ont conduit à des ajustements, jugés pour certains insuffisants par l'agence. Des divergences d'appréciation sont apparues entre le Comité et cette dernière quant à l'étendue des obligations s'imposant à lui. Or, tant les contraintes pesant sur l'organisation des grands événements sportifs internationaux (GESI), et plus particulièrement sur les Jeux compte tenu de leur dimension exceptionnelle, que les risques importants en résultant, plaident pour une clarification du cadre qui leur est applicable en matière de prévention des atteintes à la probité.

[2] Loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024

[3] Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

Un bénéfice final estimé à ce jour à 75,7 M€, un pilotage budgétaire efficace

Selon les informations communiquées au conseil d'administration du 17 juin 2025, les recettes du COJOP se sont établies à 4 494,2 M€ et ses dépenses à 4 418,5 M€, dégageant ainsi un bénéfice de 75,7 M€. Les dépenses ont progressé en euros courants de 611,7 M€ (+ 16 %) par rapport à la première prévision pluriannuelle de 2018. Cette hausse, qui s'est inscrite dans le contexte inflationniste des années 2022-2023, paraît relativement modérée au regard des surcoûts ordinairement observés pour l'organisation des grands évènements sportifs. Plusieurs directions ont enregistré une progression soutenue de leurs dépenses par rapport aux prévisions initiales, qu'il s'agisse des directions des sites et infrastructures, des ressources humaines (au titre de la masse salariale), de la sécurité, des transports ou des technologies et systèmes d'information. Les nombreuses réorganisations intervenues au niveau du COJOP ne permettent toutefois pas toujours de suivre l'évolution des dépenses à périmètre constant.

Davantage que de l'inflation, cette hausse résulte de la complexité du projet dont les implications budgétaires ne se sont révélées que progressivement, à mesure qu'il se précisait et se concrétisait, ainsi que d'une certaine sous-estimation initiale des exigences du cahier des charges imposé par le CIO.

À l'exception des licences, du marchandisage et de la loterie, les recettes ont été dynamiques puisqu'elles ont dépassé de 18 % les prévisions initiales. C'est le cas notamment des ventes de billets (+ 261 M€, soit + 24 %), qui avaient été budgétisées sur la base d'hypothèses prudentes, et des partenariats domestiques (+ 194 M€, soit + 14 %), qui ont fait l'objet d'une active politique de prospection de la part des services commerciaux du COJOP. Les subventions publiques ont représenté une part minime (5 %) du financement du Comité d'organisation, il est vrai décisive pour assurer le bouclage du budget.

Confronté à une situation évolutive, le COJOP a témoigné d'une bonne capacité d'adaptation, aidé en cela par les avis de son comité d'audit. La gestion des risques a été progressivement intégrée au pilotage budgétaire, ce qui a permis d'identifier rapidement les risques et opportunités en recettes et dépenses, et d'ajuster efficacement la trajectoire budgétaire. Enfin, la collaboration entre le COJOP et l'État « garant » a été étroite, comme en témoigne la gestion commune des aléas qui sont inopinément apparus au début de 2024. Tout en préservant l'autonomie de gestion du Comité, l'État a disposé d'un droit de regard sur le recours à la réserve pour aléas et institué un *reporting* approfondi des informations financières provenant du COJOP.

Une gestion des fonctions ressources convenablement encadrée malgré quelques fragilités

Le COJOP s'est statutairement soumis aux principes de la commande publique pour la passation de ses marchés. Le cadre d'application du droit de la commande publique au Comité a été précisé par le Conseil d'État dans un avis du 2 juillet 2019 portant sur ses contrats de partenariats, sa portée a été étendue en septembre 2020 à l'ensemble des procédures « convenues » entre le COJOP et le Comité international olympique (CIO). La complexité de ce cadre juridique a nécessité une adaptation de la fonction achats du Comité.

Les achats de biens et services du COJOP ont fortement augmenté en 2023 et 2024, pour atteindre 3,5 Md€ sur la période 2021-2025. Ces achats ont été concentrés entre un nombre réduit d'acteurs, dont ses partenaires « TOP »[4] et domestiques. Malgré un niveau avancé de structuration de ses processus d'achat, les achats du COJOP ont souffert de difficultés de prévision et de traçabilité, tant au niveau de la passation des marchés que de leur exécution.

S'agissant des ressources humaines, le COJOP a dû veiller à la montée en puissance progressive de ses effectifs tout en assumant un nombre important de recrutements à la veille des Jeux. À l'issue de l'évènement, il a accompagné le départ de l'ensemble de ses salariés en mettant en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Dans ce contexte, l'évolution des effectifs du COJOP, passés de moins de 500 salariés au début de 2021 à plus de 4 000 salariés en juillet 2024, a été atypique mais s'explique par le calendrier de la préparation des Jeux.

Une politique salariale attractive a été mise en œuvre, notamment pour attirer et fidéliser des profils spécifiques. Des primes ont été attribuées aux salariés dans un objectif de fidélisation, selon des conditions permettant par ailleurs de tenir compte de situations particulières, à l'image du détachement de plusieurs d'entre eux en Polynésie française. Concernant le départ des salariés, les dispositions du PSE, dont le coût s'est élevé à 54,9 M€, ont été particulièrement généreuses notamment pour ceux d'entre eux ayant quitté leurs fonctions dans le cadre d'un départ volontaire. Les fonctionnaires recrutés dans le cadre d'un détachement sur contrat à durée indéterminée, inéligibles au bénéfice des dispositions indemnitaires du PSE, ont perçu la prime de rétention prévue par leur contrat pour un montant moyen de 45 000 €.

Les hauts dirigeants du COJOP ont bénéficié de rémunérations variables et de primes, comme l'ensemble des salariés. Les membres du comité exécutif se sont vu assigner des objectifs de performance annuels, dont l'atteinte conditionnait le versement de bonus. Les 12 membres du comité exécutif représentaient en mars 2023 une rémunération fixe annuelle totale de 2,5 M€, allant de 150 000 € pour la directrice de la communication à 270 000 € pour le président, pour une moyenne de 207 000 € par membre. Le niveau de ces rémunérations a été établi sur la base d'une étude comparative avec d'autres hauts dirigeants et a fait l'objet d'un suivi de la part du comité des rémunérations du COJOP. La rémunération du président du COJOP (270 000 € bruts) peut être comparée à celle du président non exécutif pour les Jeux de Londres en 2012, qui s'élevait à environ 439 000 € sans part variable. Les principaux dirigeants ont également bénéficié des dispositions du PSE. Décidées, sur proposition du comité des rémunérations, par le conseil d'administration, les indemnités totales de départ des trois principaux dirigeants se sont échelonnées entre 236 000 € bruts et 312 000 € hors taxes.

Sous l'égide de sa direction de la technologie, le COJOP a géré avec efficacité la montée en puissance des besoins numériques liés aux Jeux. Un désengagement a par ailleurs été conduit après l'évènement. Ainsi, un haut niveau de sécurité a été garanti tout au long du projet olympique. Néanmoins, le COJOP a fait l'objet, entre avril et novembre 2024, d'un contrôle de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) portant sur ses missions liées à la billetterie numérique, au « Club Paris 2024 » et au programme « Marathon pour tous ». Plusieurs manquements ont été relevés dans ce cadre, en particulier la collecte trop large de données auprès des utilisateurs et le transfert excessif ou sans consentement de données au CIO, conduisant la commission à adresser au comité un rappel à la loi.

[4] Il s'agit des partenaires imposés par le CIO aux comités locaux d'organisation des Jeux.

Un processus de liquidation engagé

Le COJOP a formellement initié son processus de liquidation à l'issue de l'assemblée générale extraordinaire du 17 juin 2025, qui a pris acte de sa dissolution amiable et anticipée.

L'assemblée générale extraordinaire du 5 février 2025 a désigné le cabinet *B.T.S.G* en qualité de liquidateur amiable et lui a confié une mission d'observation consistant à accompagner et conseiller le comité d'organisation dans sa préparation à la dissolution. Le choix d'associer de manière anticipée le liquidateur à la gestion du COJOP est une bonne pratique, même si elle n'a pas permis d'anticiper la question du transfert des pouvoirs bancaires, et donc de sécuriser le paiement dans les délais des factures à l'engagement de la liquidation.

Le liquidateur s'est substitué au président de l'association, ce qui a conduit à mettre un terme à la présidence par intérim qui était assurée par le président du CNOSF depuis le 31 mars 2025. À l'exception de l'assemblée générale, tous les organes de gouvernance ont été dissouts. Les prérogatives du conseil d'administration et du bureau ont été transférées à l'assemblée générale, tandis que celles du comité d'audit, du comité d'éthique et du comité des rémunérations ont été transférées à un « comité de suivi et de contrôle de la dissolution ». Aucune réunion formalisée de ce comité n'était encore intervenue à la fin du mois de septembre 2025.

Le conseil d'administration du COJOP a adopté un budget de liquidation de 121,3 M€ en dépenses, principalement composé du versement du *boni* de liquidation (75,7 M€) et de dépenses d'administration générale (36,9 M€) intégrant une prévision des risques contentieux. La situation de trésorerie du COJOP, pilotée au travers d'un plan de trésorerie, s'élevait à 117,5 M€ à la fin du mois de septembre 2025. Des provisions ont été établies avec les commissaires aux comptes. Si la plupart des contrats a pu être clôturée à la fin de l'exercice 2024, et 47,8 M€ de litiges ont été résolus à l'amiable à l'automne 2025, il subsiste néanmoins plusieurs litiges contractuels.

Selon le COJOP, la prudence ayant présidé à la constitution des provisions devrait se traduire par une augmentation du *boni* de liquidation au-delà des 75,7 M€ mentionnés ci-dessus. Les enjeux liés à la gestion de la fraction du *boni* revenant au CNOSF (20 %) et au fonds de dotation « Paris 2024 » (60 %)[5] sont donc importants.

Le fonds de dotation « Paris 2024 » a été créé en 2019 par délibération du conseil d'administration du COJOP comme un des instruments de sa politique d'héritage. Le COJOP en a été jusqu'à présent le seul financeur par le biais de versements d'un montant total de 18,8 M€ entre 2021 et 2023. Au moyen de ces ressources, le fonds de dotation a financé 16,6 M€ de subventions, réparties entre près de 1 700 projets, auxquelles se sont ajoutés deux dispositifs spécifiques (les programmes « du stade vers l'emploi » et « savoir nager »). Le solde des fonds propres consomptibles du fonds s'élevait à 480 112 € à la fin de l'exercice 2024.

La gestion du fonds s'est caractérisée par un fonctionnement imbriqué avec celui du Comité, avec une gouvernance identique et un très fort soutien des équipes de la direction chargée de l'héritage. Le fonds paraît avoir joué le rôle de budget annexe du COJOP, échappant au contrôle économique et financier de l'État auquel il n'était pas soumis.

[5] Les 20 % restants seront attribués au CIO.

Ses statuts ont été révisés en juin 2025, notamment pour prévoir la substitution du CNOSF dans les droits et obligations du COJOP. Dans le cadre de cette nouvelle gouvernance, le fonds devra veiller d'une part à engager des projets strictement conformes à son objet et d'autre part à se doter de mécanismes de fonctionnement et de prévention des conflits d'intérêts à même de garantir la transparence dans l'utilisation de ces crédits dédiés à l'héritage des Jeux.

Des enseignements à tirer dans la perspective de Jeux olympiques et paralympiques d'hiver qui se tiendront dans les Alpes françaises en 2030

Les observations résultant du contrôle, par la Cour, des comptes et de la gestion du COJOP de Paris 2024 constituent autant d'enseignements utiles dans la perspective des Jeux d'hiver qui seront organisés en France en 2030. En dépit des spécificités de ces derniers, notamment sur le terrain de la gouvernance et de l'équilibre financier, des exigences communes peuvent être dégagées.

Ces exigences portent notamment sur la transparence des achats, qu'il s'agisse du contenu des rapports d'analyse des offres et de la traçabilité des négociations, de la cohérence des montants par rapport aux prévisions budgétaires, et de l'archivage des documents utilisés dans le cadre des consultations. Elles concernent également le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) dans le cadre du traitement et du partage des données du comité d'organisation avec ses partenaires. Elles s'appliquent enfin aux modalités d'anticipation et de gestion de l'héritage, qui doivent, dès lors qu'elles font intervenir une structure tierce, reposer sur une gouvernance indépendante de celle Comité d'organisation.

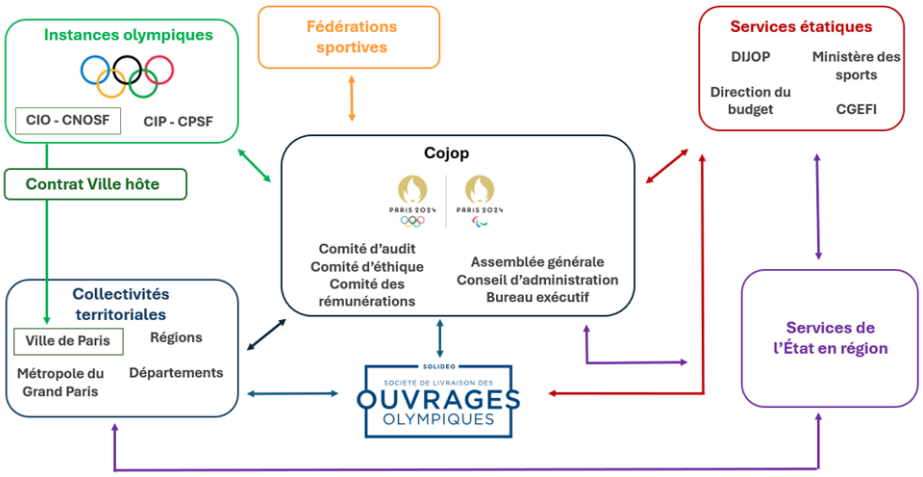
Il appartient au délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques, garant du suivi par l'État des travaux d'organisation, de veiller au respect de ces exigences.

INTRODUCTION

En application de l'article 29 de la loi Olympique du 26 mars 2018[6], la Cour est chargée d'une mission de contrôle des comptes et de la gestion des personnes morales de droit public et, par dérogation à l'article L. 111-3 du code des juridictions financières, des personnes morales de droit privé, ayant leur siège en France, concourant à l'organisation des Jeux et bénéficiant d'un financement public.

Conformément au contrat de ville hôte signé le 13 septembre 2017 par le Comité international olympique (CIO), la Ville de Paris, et le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (COJOP) a été créé le 21 décembre 2017, sous la forme d'une association de la loi du 1er juillet 1901, pour planifier, organiser, financer, et promouvoir cet évènement qui s'est déroulé en France entre le 26 juillet et le 8 septembre 2024. Il a succédé au groupement d'intérêt public (GIP) « Paris 2024 », chargé de porter la candidature de la Ville de Paris, dont la liquidation s'est achevée en septembre 2018.

Schéma n° 1 : L'environnement du COJOP



Source : Cour des comptes
Note : Pour la réalisation de ses missions, le COJOP s'est inséré dans une gouvernance complexe impliquant principalement les instances olympiques, le mouvement sportif, les services de l'État, la Société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO), et des collectivités territoriales. Des structures internes conjuguant ses instances statutaires (assemblée générale, conseil d'administration, bureau) et plusieurs comités (dont les comités d'éthique, d'audit, et des rémunérations) se sont par ailleurs ajoutés à cette gouvernance.

[6] Loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024

Doté d'un budget de 4,49 Md€ en recettes et de 4,42 Md€ en dépenses, au terme de l'ultime révision budgétaire adoptée en juin 2025 par son conseil d'administration, le COJOP a employé jusqu'à plus de 4 000 salariés à l'été 2024, auxquels se sont ajoutés plus de 40 000 bénévoles ayant participé à la livraison des Jeux. Il a généré un volume d'achats de 3,5 Md€, en s'appuyant notamment sur plus de 1 500 marchés publics, et 70 partenariats domestiques s'ajoutant aux 14 partenariats « TOP » du CIO.

Le présent contrôle a fait suite à deux contrôles du COJOP conduits par la Cour, avant le déroulement des Jeux, en 2020 et 2022. Ces contrôles *in itinere* ont été réalisés en vue du rapport sur l'organisation des Jeux remis par la Cour au Parlement en décembre 2022 en application de la loi Olympique du 26 mars 2018, qui a été complété par un rapport complémentaire remis au Parlement en juillet 2023, notamment pour tenir compte de la révision du budget pluriannuel du COJOP intervenue en décembre 2022. Dans ces deux rapports, la Cour a formulé auprès du comité plusieurs recommandations sur la gouvernance, les procédures, l'éthique et la commande publique, la livraison des ouvrages et des compétitions, et sur la révision du budget pluriannuel. Ces recommandations ont pour la plupart été mises en œuvre.

Dès l'automne 2024, les juridictions financières ont engagé des contrôles *ex post* de l'organisation des Jeux. La Cour a notamment remis au Parlement, en septembre 2025, un rapport de bilan sur l'organisation, le coût et l'héritage des Jeux[7] conformément à l'article 20 de la loi Olympique du 19 mai 2023[8], complété par trois relevés d'observations définitives, publiés concomitamment, portant sur la sécurité et les transports durant les Jeux, ainsi que sur la Société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO).

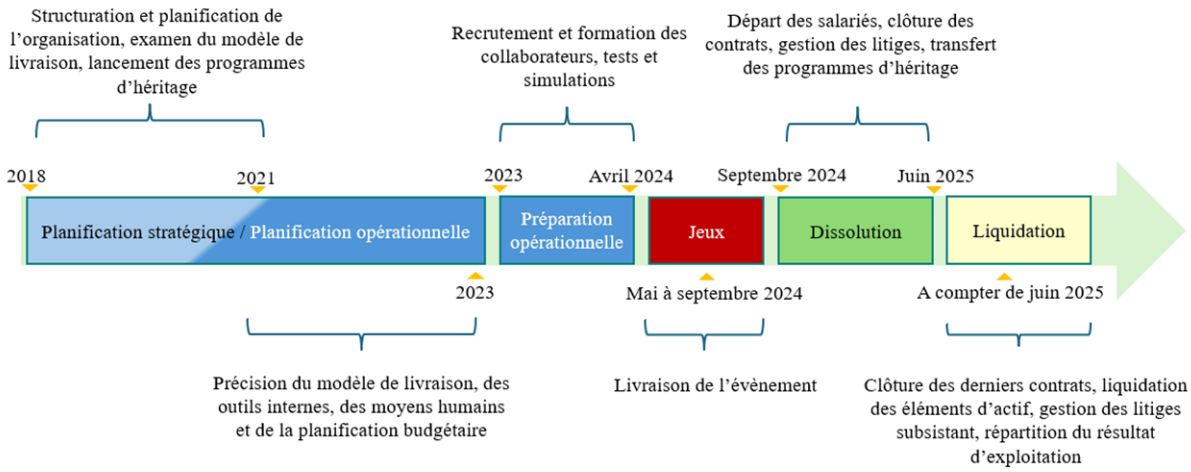
Le présent contrôle, qui participe à ces travaux de bilan, traite plus spécifiquement de la gestion du COJOP à compter de l'exercice 2020. Celle-ci ne saurait être appréciée à la seule aune de l'excédent d'exploitation dégagé par le comité qui, évalué à 75,7 M€ en juin 2025, est néanmoins porteur de conséquences pour l'impact des Jeux sur les finances publiques, puisqu'il écarte le risque d'un appel en garantie de l'État.

Le contrôle a débuté après la fin des Jeux, à l'occasion de la reprise de la préparation de la dissolution du comité, intervenue en juin 2025 conformément au contrat de ville hôte, et s'est achevé au début de son processus de liquidation. Durant cette période, le COJOP a dû, tout en finalisant le démontage des installations temporaires et la remise en état des sites, organiser la fin de ses activités en accompagnant notamment le départ de la plupart de ses collaborateurs, en assurant le décommissionnement de ses systèmes d'information, et en prenant en charge la clôture des contrats conclus pour la livraison des Jeux.

[7] Cour des comptes, *Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, Rapport au Parlement, septembre 2025

[8] Loi n° 2023-380 du 19 mai 2023 relative aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 et portant diverses dispositions

Schéma n° 2 : frise chronologique du COJOP



Source : Cour des comptes, d'après le COJOP.

Note : pour les organisateurs, la période de livraison des Jeux court de l'arrivée de la flamme olympique en France le 8 mai 2024 à la fin des Jeux paralympiques.

Compte tenu de la dissolution prévue du COJOP, le présent rapport ne comprend pas de recommandation. Les observations qui le composent constituent néanmoins un retour d'expérience utile dans la perspective des Jeux d'hiver qui seront organisés en France en 2030.

Le rapport examine la gouvernance du COJOP, notamment sur le plan interne et sur celui de ses relations avec ses partenaires publics et privés, ainsi que l'organisation du modèle de livraison des Jeux (1). Il analyse ensuite l'évolution du budget pluriannuel du comité (2), la gestion de ses achats (3), ainsi que celle de ses fonctions de gestion des ressources humaines et des systèmes d'information (4). Il examine enfin sa liquidation, ainsi que la situation du fonds de dotation « Paris 2024 », principal instrument de la politique d'héritage du COJOP (5).

1 LA GOUVERNANCE DU COJOP ET L'ORGANISATION DE LA LIVRAISON DE L'ÉVÈNEMENT

La tenue d'un grand évènement sportif international (GESI) comme les Jeux olympiques et paralympiques implique le choix d'une structure adaptée au calendrier spécifique affectant son organisation. Les risques éthiques et de conflits d'intérêts induits par cette dernière impliquent par ailleurs des mesures spécifiques de prévention.

Le présent chapitre examine trois aspects importants de la gouvernance mise en place à la suite de la création du COJOP : le choix de la forme associative (1.1), l'organisation interne du comité (1.2) et le dispositif de prévention des risques déontologiques et des conflits d'intérêts (1.3). Ce chapitre analyse également les relations du COJOP avec ses partenaires publics et privés (1.4), et la préparation de la livraison de l'évènement (1.5).

1.1 Le choix d'une structure associative

Le choix de recourir à une structure *ad hoc* pour l'organisation des Jeux était imposé par le contrat de ville hôte signé le 13 septembre 2017 entre le CIO et la Ville de Paris, qui disposait dans son article 3 que *« dans les cinq mois suivant la signature du Contrat ville hôte, la ville hôte et le CNO hôte constitueront le COJO comme une entité dotée de la personnalité juridique en vertu de la législation du Pays hôte et sous une forme qui lui procure le maximum d'efficacité au regard de ses opérations et de ses droits et obligations en vertu du Contrat ville hôte »*. Au terme d'échanges entre les différentes parties prenantes, le choix s'est porté sur une structure associative, les options d'une société commerciale ou d'un GIP ayant été écartées[9].

L'organisation des Jeux a reposé sur une gestion intéressée[10] qui, bien que financée très majoritairement sur des ressources d'origine privée, intégrait une part de fonds publics (5 % de ses financements, sous forme de subventions). L'État lui a par ailleurs accordé trois garanties financières, pour le remboursement, en cas d'annulation des Jeux des sommes que le CIO lui avait versées, afin de combler son déficit éventuel lors de sa liquidation, et sur ses emprunts destinés à couvrir un décalage temporaire de trésorerie.

L'implication des acteurs publics, État et collectivités territoriales, dans l'organisation de l'événement aurait pu justifier la création d'un GIP, comme cela a été le cas pour l'organisation de la Coupe du monde de rugby en 2023, associant des règles de gouvernance et de contrôle plus en rapport avec ces engagements publics. La relation partenariale entre le COJOP, soucieux de préserver son autonomie de structure privée, et les pouvoirs publics s'est progressivement consolidée autour de mécanismes de contrôle et de suivi. Elle a ainsi montré que le choix d'une structure associative de droit privé peut s'avérer pertinente à condition que l'État dispose d'un droit de regard sur sa gestion comme ce fut le cas pour le COJOP : présence

[9] Les statuts de l'association, avec pour seuls membres fondateurs la Ville de Paris et le CNOSF, ont été déposés en préfecture le 22 décembre 2017.

[10] Par opposition, une association est dite « désintéressée » lorsqu'elle est gérée et administrée à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes, ou par personne interposée, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation.

de représentants de l'État dans les instances, décisions budgétaires soumises au contrôle général économique et financier (CGeFI), relations étroites avec la DIJOP et contrôle de l'Agence française anticorruption (AFA).

1.2 La gouvernance interne du COJOP

L'organisation et la comitologie du COJOP ont été revues à plusieurs reprises afin de s'adapter à l'évolution du projet. L'organisation très centralisée par équipes fonctionnelles a cédé la place à une organisation déconcentrée au niveau des sites à l'approche des Jeux. L'importance du nombre d'événements à organiser dans un délai réduit a nécessité de déconcentrer la prise de décision en phase opérationnelle.

1.2.1 La refonte de l'organisation interne à l'approche des Jeux

Dès sa création, le COJOP a été dirigé par un triumvirat composé du président exécutif, qui définissait la stratégie globale de l'association, du directeur général chargé du pilotage opérationnel, et du directeur de cabinet du président, à la fois conseiller du président et responsable des relations publiques et institutionnelles. La gouvernance était marquée par une centralisation forte du processus de décision vers le directeur général. De plus, une comitologie foisonnante, peu lisible, aux attributions parfois redondantes et associant un grand nombre de participants, compliquait le pilotage.

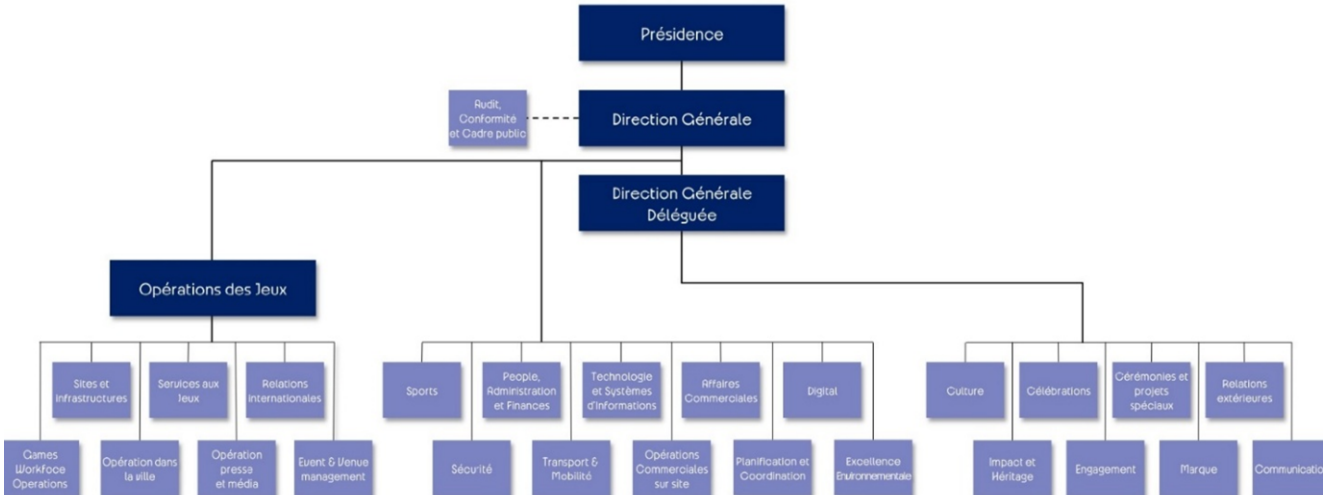
En 2022, le COJOP a mis en place, en lieu et place du dispositif de gouvernance existant (cf. annexe n° 1), deux comités faîtiers (un comité stratégique pour arbitrer les points structurants et un comité de planification chargé du suivi de l'avancement global du projet), cinq comités adjacents (risques, engagements, « feuille de route », éditorial et parties prenantes) et un forum des directeurs. En lui confiant la présidence des deux comités, la réorganisation a renforcé le commandement stratégique du président exécutif. Le comité d'audit, favorable à une simplification de l'organigramme, s'était montré dubitatif quant à cette nouvelle architecture qui risquait de substituer à la complexité existante une autre complexité. Ces nouvelles instances ont vu leur nombre de participants drastiquement réduit courant 2023 afin de faciliter le dialogue et la prise des décisions. Elles ont permis la transition vers une nouvelle organisation rendue nécessaire par la montée en force des effectifs.

L'organisation interne du COJOP a été profondément remaniée avec le recrutement, à la fin de l'année 2022, d'un directeur exécutif des opérations chargé de mettre en place et de piloter la direction des opérations (OPS). Cette nouvelle direction transversale a regroupé sous une même autorité fonctionnelle les sept directions consacrées à la livraison des Jeux, dont la nouvelle direction *Event management* (EVM) et la direction des Services aux Jeux (SCI). À l'organisation en silo, dans laquelle chaque direction fonctionnelle appelée *Functional Area* (FA) définissait sa stratégie sur son périmètre propre, s'est superposé un dispositif matriciel comprenant une coordination verticale des fonctions opérationnelles au niveau de chaque site et une coordination horizontale au niveau des directions pour assurer la cohérence des opérations entre les sites. La réorganisation opérée en 2023 s'est aussi traduite par une redistribution d'environ un quart du budget entre les directions en place et les directions

nouvellement constituées puisque la direction des opérations a centralisé les budgets des contrats de mise à disposition des sites (VUA) et des partenaires de livraison (EDE).

La comitologie a également été revue à l'approche des Jeux. Un forum des opérations hebdomadaire, coordonné par le directeur des opérations, a réuni les principaux directeurs chargés de la livraison opérationnelle des Jeux. Il a aussi fixé les orientations stratégiques et rendu les arbitrages nécessaires en la matière. Une plénière des opérations a regroupé chaque mois tous les managers des directions et des « clusters » (groupes de sites), ainsi que les directeurs de sites afin d'assurer un partage homogène des orientations décidées et de l'actualité des projets.

Organigramme n° 1 : les services du COJOP au début de l'année 2024



Source : COJOP

1.2.2 Une organisation déconcentrée au niveau des sites pendant les Jeux

Afin d'éviter tout engorgement du processus de décision, le COJOP a opté pour un mode de fonctionnement plus transversal et déconcentré dans la phase finale de préparation des Jeux.

Dans un premier temps, des équipes opérationnelles ont été formées au niveau des clusters, puis étendues au niveau de chaque site en 2023. Dans un second temps, au début de l'année 2024, l'organisation des fonctions supports a également été remaniée. Le processus de décision a été déconcentré au niveau de chaque site placé sous la responsabilité d'un directeur de site (ou *Event General Manager* – EGM). Il était le garant de la bonne livraison de l'événement dans le respect de la stratégie définie par les directions et pilotait le Centre de coordination de l'événement (ou *Event Coordination Centre* – ECC), organe de pilotage chargé notamment de la communication et de la sécurité sur le plan local. Le directeur de site était assisté d'un coordinateur administratif de l'événement (ou *Event Administrative Coordinator* – EAC). Cette fonction, qui n'existait pas lors des précédentes olympiades, a permis d'associer étroitement la DAF au processus de livraison des Jeux. Les EAC, connaissant parfaitement les procédures financières, étaient des représentants de la direction financière sur chaque site de compétition et sur les principaux sites de non compétition (village olympique et paralympique, cluster des médias, notamment). De même, chaque secteur fonctionnel (FA) était représenté sur

site par un représentant (*FA Manager site*) qui assurait la déclinaison locale des stratégies définies centralement par sa direction en termes de procédures et de niveau de service. Les budgets de chaque FA ont dans ce cadre été déclinés par site.

L'objectif de la responsabilisation des équipes locales était que 95 % des décisions soient prises au niveau du site pendant la phase des Jeux. Pour cela, les responsables de site ont bénéficié d'une relative autonomie financière pour définir les besoins et réallouer les financements. Toutefois, les engagements de dépenses sont restés centralisés au-delà du seuil de 40 000 €, chaque FA restant responsable du pilotage de son budget. La coordination des directions métier et de la direction des affaires financières, de l'expression des besoins à la formalisation des achats, a permis une prise de décision rapide et a contribué à la réussite de l'organisation des Jeux. À l'échelle des sites, un comité de pilotage hebdomadaire (*Event Team Meeting*) a répliqué la configuration du forum des opérations à l'échelle locale sous l'autorité du responsable (EGM), complété par un comité mensuel de pilotage de l'événement. La comitologie a été identique pour tous les sites quel que soit le mode de livraison retenu, ce qui a permis une organisation homogène.

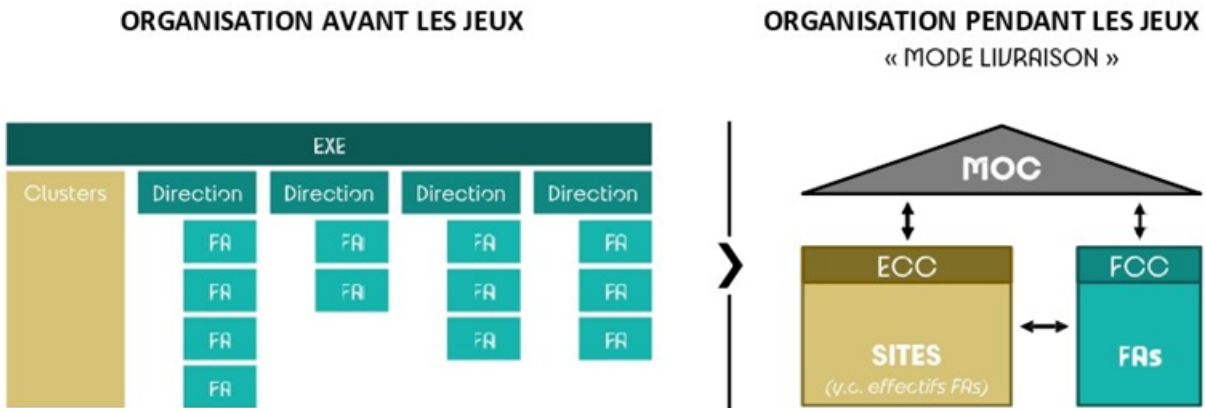
Au niveau central, un centre principal des opérations (*Main Operating Center* – MOC), placé sous l'autorité du directeur exécutif des opérations, a assuré le maintien d'un contrôle centralisé sur le plan fonctionnel afin de veiller à la bonne livraison de l'évènement. Le MOC a été activé avant même l'arrivée de la flamme (le 16 avril) et est resté opérationnel jusqu'au 11 septembre 2024. Le fonctionnement du MOC s'est inscrit dans la stratégie de commandement intégrée dite « 3C »[11]. Ce centre de pilotage, tant opérationnel que stratégique, centralisait et diffusait les remontées des informations auprès des partenaires commerciaux, nationaux et internationaux du COJOP, diffusait les retours d'expérience et prenait des décisions rapides. Le MOC était composé de plusieurs groupes thématiques, dont un centre de coordination fonctionnelle (le « *MOC management* »), qui a assuré une supervision des opérations à l'échelle des Jeux, organisé des sessions de réunions d'information aux partenaires et géré les incidents remontés par les centres opérationnels. Le *MOC Management* a transmis un rapport journalier à l'État, à la Ville de Paris, au CIO et au Comité international paralympique (CIP).

Pendant la « phase Jeux » – du lundi 22 juillet au 11 août, puis du 26 août au 8 septembre – le COJOP a tenu une réunion quotidienne du MOC avec les « parties prenantes » à laquelle ont participé les responsables des principaux acteurs publics[12], le CNOSF et le Comité paralympique et sportif français (CPSF). De même, un centre de coordination fonctionnel (*Functional Coordination Centre* – FCC) a supervisé l'ensemble des opérations et des services sous la responsabilité du MOC pendant les Jeux et a assuré le suivi budgétaire.

[11] Commandement, Coordination/Contrôle et Communication. Chaîne de commandement intégrée mise en place pour permettre l'articulation entre les centres de commandement et de coordination de l'ensemble des administrations de l'État, des collectivités territoriales et des directions du COJOP.

[12] La présidence de la République, la DIJOP, le ministère des sports, la préfecture de la région Île-de-France (PRIF), la Ville de Paris, la région Île-de-France, la métropole du Grand Paris, le département de Seine-Saint-de-Denis, et l'EPT Plaine commune.

Schéma n° 3 : évolution de l'organisation à l'approche des Jeux



Source : COJOP
Note : MOC (Main Operations Centre) : Centre de de coordination fonctionnelle
ECC (Event Coordination Centre) : Centre de Coordination de l'Événement
FCC (Functional Coordination Centre) : Centre de Coordination Fonctionnel
FAs (Functional Area) : Secteurs Fonctionnels

1.2.3 Le rôle déterminant du comité d'audit dans le pilotage des risques

Le COJOP s'est doté d'un comité d'audit composé d'experts indépendants choisis pour leur compétence en matière financière et de pilotage des risques. Aux termes de l'article 28 des statuts, le comité d'audit *« a pour mission d'analyser et de faire toute recommandation utile »* notamment sur la gestion de l'association, la soutenabilité des engagements et la mise en œuvre des prescriptions du contrat de ville hôte conclu avec le CIO. Cette formule, très générale selon le président du comité d'audit, a pu laisser penser que le comité était compétent dans tous les domaines, voire « omniscient ». De fait, il est allé au-delà des missions classiques d'expertise de la qualité des comptes et de la soutenabilité de la programmation budgétaire habituellement conférées à ce type d'organe de surveillance. Retenant une acception large de l'audit et un pilotage par les risques, le comité d'audit a choisi d'évaluer les actions mises en œuvre en matière de gestion des risques financiers et opérationnels, ce qui lui a conféré une vue panoramique sur tous les enjeux de l'établissement. Le comité a également exercé un contrôle vigilant sur le respect des règles de la commande publique. Enfin, il s'est attaché à veiller à ce que les recommandations de la Cour soient appliquées.

Tout à la fois instance de surveillance et de conseil, le comité d'audit a joué un rôle déterminant en exerçant une vigilance critique et en apportant aux directions un accompagnement technique. En 2022, il a réalisé, à la demande du Gouvernement, un audit global du COJOP. Ce travail a été précieux pour la préparation des Jeux sur le plan financier et pour s'assurer du respect des délais de leur livraison. Le rapport a conclu que le comité disposait d'une gouvernance et de dispositifs robustes et opérationnels pour maîtriser les risques identifiés. La même année, le comité s'est prononcé sur la révision budgétaire pluriannuelle présentée en décembre.

À l'approche des Jeux, l'activité du comité d'audit s'est progressivement intensifiée avec des réunions mensuelles. Il a centré sa vigilance sur les risques budgétaires, la sécurisation de la trajectoire financière et l'utilisation de la réserve budgétaire. En ce qui concerne les

recettes du COJOP, il s'est fait régulièrement rendre compte de l'état d'avancement de la commercialisation des partenariats commerciaux, de la billetterie, des produits d'hospitalités et des produits sous licence. Ses travaux (avis, recommandations, rapport annuel) et leur communication, par la voix de son président ou celle de la directrice de l'audit et de la conformité du COJOP, ont contribué à éclairer le conseil d'administration, mais aussi les acteurs étatiques (DIJOP, direction du budget), sur la situation financière du comité d'organisation. Ils ont ainsi permis de sécuriser sa trajectoire financière.

1.3 La prévention des risques déontologiques et des conflits d'intérêts

En raison de l'importance des enjeux d'éthique pour l'organisation des Jeux et des risques auxquels sont confrontés les grands évènements sportifs internationaux (GESI), le CIO a créé des outils pour prévenir les atteintes à la probité. Il s'agit notamment de la charte olympique et du code d'éthique, dont les dispositions s'appliquent aux comités d'organisation nationaux.

Dans le contexte de l'organisation des Jeux en France en 2024, des dispositions législatives spécifiques ont été prévues par la loi Olympique du 26 mars 2018, notamment en matière d'interdiction des paris sportifs en ligne pour les collaborateurs du COJOP, de lutte contre le dopage, et de déclaration d'intérêts, ainsi que de situation patrimoniale transmises à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) pour les représentants légaux du comité et leurs délégataires de pouvoir ou de signature. En outre, la loi précitée a prévu le contrôle du COJOP par la Cour et l'Agence française anticorruption (AFA). Elle a été complétée par la loi Olympique du 19 mai 2023 visant notamment à renforcer la lutte contre le dopage.

Deux instances sont intervenues dans le champ d'activité du COJOP en matière d'éthique et de déontologie : un service, la direction conformité et cadre public, et une instance de supervision, le comité d'éthique. Le COJOP a mis en œuvre une politique de prévention des risques déontologiques, supervisée par le comité d'éthique, et soumise au contrôle de l'AFA.

La direction conformité et cadre public du COJOP

Le COJOP s'est doté d'une direction de la conformité et du cadre public, chargée du respect des règles, de la maitrise des risques, et assurant un rôle de bonne information et de coordination avec les instances de supervision et de contrôle. Rattachée fonctionnellement à l'exécutif du comité d'organisation à compter de 2023 (elle était auparavant rattachée à la direction administrative et financière), et hiérarchiquement aux présidents des comités d'audit, d'éthique et des rémunérations, elle a consacré une partie de son activité à la prévention des risques déontologiques et des conflits d'intérêts. Elle s'est progressivement structurée à partir de 2019, en se renforçant à l'approche des Jeux et dans la phase de montée en puissance des activités du COJOP.

Cette direction a vu ses effectifs augmenter de manière importante à compter de 2022, conformément aux recommandations de la Cour[13], pour atteindre 18 collaborateurs pendant les Jeux

1.3.1 Une gouvernance exposée à des risques déontologiques et des conflits d'intérêts

Les GESI sont exposés à des risques importants d'atteintes à la probité. Plusieurs éditions de ces évènements ont été entachées par des scandales de corruption.

Ce contexte d'exposition est exacerbé pour l'organisation des Jeux, compte tenu de la dimension exceptionnelle de cet évènement. En effet, les enjeux financiers colossaux attirent des investisseurs et des opérateurs désireux de remporter des marchés ou de bénéficier de l'opportunité commerciale qu'ils représentent.

La complexité du projet et sa durée limitée dans le temps favorisent également les dérives. Un comité d'organisation se construit et se structure progressivement, et intègre de nombreux effectifs sur une courte période. Ce processus est une course contre le temps, soumis à une forte pression budgétaire et médiatique, dans un environnement où interagissent de nombreux acteurs au sein d'un large champ d'activités : l'État, des collectivités territoriales, des entreprises publiques et privées, des fédérations sportives, le Comité international olympique (CIO), des comités nationaux olympiques et paralympiques, des autorités de régulation et de contrôle, ainsi que des associations.

Les contraintes entourant la livraison de l'évènement nécessitent d'attirer des profils expérimentés et qualifiés maitrisant l'organisation des GESI. Le recrutement de ces profils, disposant de compétences spécifiques et évoluant dans l'écosystème fermé de l'évènementiel et du sport, est propice aux conflits d'intérêts.

Dans ce contexte, le COJOP a construit et mis en œuvre un dispositif de prévention des risques déontologiques et des conflits d'intérêts pour obvier à toutes dérives et toutes atteintes à la probité.

1.3.2 Un dispositif de prévention des risques déontologiques et des conflits d'intérêts inspiré de la législation en vigueur

En 2019, le COJOP a saisi son comité d'éthique d'une demande d'avis sur l'applicabilité à son endroit de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique[14].

[13] Cour des comptes, *L'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, janvier 2023

[14] Cette disposition requiert de mettre en œuvre des mesures et procédures spécifiques telles qu'un code de conduite, un dispositif d'alerte interne, une cartographie des risques, des procédures d'évaluation de la situation des clients et des fournisseurs, un dispositif de formation, un dispositif de contrôle et d'évaluation interne et un régime disciplinaire.

Le comité d'éthique a conclu que le COJOP n'était pas soumis à ces obligations compte tenu de son statut associatif. Il a néanmoins recommandé, dans son avis du 13 décembre 2019, de *« s'inspirer directement des prescriptions figurant au II de cet article 17 pour l'élaboration des procédures qu'il lui appartient de mettre en place pour prévenir et détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêts, de détournement de fonds et de favoritisme »*. Le comité d'éthique a également précisé que le COJOP n'était pas soumis à cette disposition par l'effet de l'article 30 de la loi du 26 mars 2018 prévoyant le contrôle de l'AFA et ses conditions d'exécution[15].

Pour autant, les GESI, *a fortiori* les Jeux, sont exposés à des risques d'atteintes à la probité et sont considérés comme des manifestations sensibles. Le COJOP considère avoir appliqué l'esprit de l'article 17 en allant, au travers de plusieurs dispositifs, au-delà des exigences qui lui incombaient. Le comité a élaboré un guide des bonnes pratiques qui recensait les risques déontologiques et de conflits d'intérêts[16] auxquels étaient exposés ses administrateurs, ses salariés, et ses bénévoles. Ce guide a aussi intégré des outils pour prévenir les différents risques.

Un dispositif d'alerte a par ailleurs été mis en œuvre, qui offrait trois modes de saisine. Une adresse mail spécifique permettait aux collaborateurs du COJOP de formuler une demande de conseil ou une interrogation sur un sujet ou une situation. Entre 2019 et septembre 2024, 922 questions ont été adressées par mail à cette adresse, portant notamment sur les conflits d'intérêts (26 %), les invitations (19 %), et les interprétations des règles internes (16 %). Une plateforme de signalement a été activée pour que les salariés du COJOP, les bénévoles, le grand public, les fournisseurs, les athlètes, les partenaires marketing, victimes ou témoins de faits contraires à la loi et à l'éthique, puissent effectuer un signalement. Enfin, les collaborateurs pouvaient saisir directement le président du comité d'éthique. La Cour ne dispose pas d'éléments chiffrés pour les signalements reçus via la plateforme et la saisine directe du président du comité d'éthique.

Les alertes reçues par le COJOP pendant les Jeux

La direction de la conformité et du cadre public a reçu 55 alertes pendant les Jeux, provenant majoritairement de bénévoles. Elles ont concerné des sujets de harcèlement sexuel (29 %), des difficultés relationnelles (18 %), des agressions sexuelles (16 %), ainsi que d'autres thématiques (sécurité, discrimination, harcèlement moral). La direction conformité et cadre public a été destinataire de ces signalements par différentes voies :

- Plateforme grand public : 40 %
- Outil de signalement interne des incidents : 24 %
- Mail à l'adresse conformité : 14 %
- Mouvement sportif (équipes du CIO, CIP, CNOSF) : 10 %
- Appels téléphoniques : 7 %
- « Machine à café » : 5 %

[15] Les obligations prévues par la loi précitée s'imposent uniquement à des sociétés et des établissements publics à caractère industriel et commercial selon des critères d'effectifs et de chiffre d'affaires.

[16] Les conflits d'intérêts, le cumul d'activité, l'atteinte au principe de neutralité politique, les cadeaux et les invitations, les relations avec les partenaires et les prestataires, les discriminations et le harcèlement, etc.

Différentes mesures ont été prises à la suite de ces signalements :

- Échange /médiation sur site : 36 %
- Rappel à l'ordre : 31 %
- Action judiciaire : 15 %
- Retrait d'accréditation / fin de mission : 11 %
- Autres : 7 %

54 % des signalements ont été portés à la connaissance de la direction conformité et cadre public par deux des trois canaux d'alerte mis en œuvre par le comité d'organisation : la plateforme de signalements et l'adresse mail conformité. Les situations ont été traitées selon leur gravité et la volonté des victimes de judiciariser les faits.

À la fin de l'année 2019, le COJOP a élaboré une cartographie des risques coconstruite par les comités d'audit et d'éthique, et régulièrement mise à jour. Sa méthodologie s'est inspirée des recommandations et retours d'expérience recensés par le CIO[17]. Les risques ont été classés selon les thématiques suivantes : stratégique, financier, aléas, opérationnel et éthique. Une cartographie spécifique aux risques d'atteinte à la probité a été présentée en juillet 2020 au comité d'éthique couvrant, à titre d'exemples, les conflits d'intérêts, la manipulation des compétitions sportives, et le favoritisme dans l'attribution des marchés. Elle a été actualisée en 2023 et complétée par des risques envisagés à l'approche des Jeux : la mobilité sortante des salariés, la fraude au système de billetterie, les modalités d'activation des partenariats marketing, les paris en ligne frauduleux, et le contrôle de l'exécution des marchés.

Une procédure d'évaluation des tiers (fournisseurs et autres cocontractants) a été validée par les comités d'audit et d'éthique à l'occasion d'une session conjointe en 2021. Dans ce cadre, le COJOP a défini un niveau de diligences à accomplir, modulé en fonction des risques de corruption, selon les zones géographiques ou les secteurs d'activité. Ces diligences ont par ailleurs été proportionnées en fonction des enjeux et compte tenu de ses capacités opérationnelles, en raison du nombre très important de tiers.

Enfin, un programme de formation initiale a été mis en œuvre pour l'ensemble des salariés. Il présentait la réglementation applicable, les procédures d'achats et les bonnes pratiques en matière éthique, et était complété par des sensibilisations régulières. En ce qui concerne le régime des sanctions, le règlement intérieur adopté en 2020 a prévu une procédure et des sanctions s'appliquant en cas de non-respect des règles éthiques et d'atteintes à la probité. La pertinence des mesures prises en son application n'a pas été examinée par la Cour.

1.3.3 Le comité d'éthique, une instance indépendante de supervision

L'article 29 des statuts du COJOP a prévu la création d'un comité d'éthique, mis en place le 13 juillet 2018, composé de six membres indépendants[18]. Deux parlementaires, de

[17] Cf. *Olympic games guide on risk management.*

[18] Un membre désigné par le secrétaire général de l'OCDE, par le vice-président du Conseil d'État, par le premier président de la Cour de cassation, par le premier président de la Cour des comptes, par le défenseur des droits, et par le directeur de l'AFA.

l'Assemblée Nationale et du Sénat ont également été désignés avec voix consultative. Le contrôle général économique et financier (CGefi) assistait aux séances.

Le comité était chargé *« de superviser la politique éthique du COJO et de veiller au respect par les collaborateurs des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le COJO fonde son action »* et veillait « *à la prévention des conflits d'intérêt »*. Il a rédigé la charte d'éthique composée de 18 articles, fondant la politique éthique du comité d'organisation en matière d'intégrité des comportements et des compétitions sportives. Le comité d'éthique pouvait s'autosaisir de toutes questions relevant de sa compétence ou être saisi par diverses personnes[19].

Le comité d'éthique a tenu 54 séances entre 2018 et 2024, et une réunion commune annuelle avec le comité d'audit conformément aux observations de la Cour. Il rendait des avis et formulait des recommandations à travers l'examen de sujets d'ordre général et de situations individuelles. Un suivi de ses avis et recommandations a été assuré par la direction de la conformité et du cadre public.

Le comité d'éthique s'est prononcé notamment sur les évolutions de la charte éthique en matière de conflits d'intérêts ainsi que sur les adaptations du guide des bonnes pratiques, la charte du volontariat olympique, le dispositif d'alerte sur l'actualisation de la cartographie des risques d'atteinte à la probité, et la stratégie du COJOP en matière d'évaluation des tiers.

La prévention des conflits d'intérêts au sein du COJOP

En matière de prévention des conflits d'intérêts, le comité d'éthique s'est prononcé sur le dispositif de déclaration d'intérêts des salariés du COJOP, notamment le périmètre des collaborateurs occupant des fonctions et missions dites à risques : les membres du comité directeur, les collaborateurs travaillant à la direction des achats et à la direction de la conformité, les collaborateurs chargés des partenariats et de la billetterie, certains responsables sectoriels, les membres du conseil d'administration et des comités (éthique, audit, des rémunérations, de sélection du Fonds de dotation, etc.), et toute autre situation individuelle identifiée (lien familial ou relation professionnelle récente).

Le comité a également recommandé d'identifier de manière préventive les risques de conflits d'intérêts dès la phase du recrutement des collaborateurs et d'organiser des sessions régulières de formation et de sensibilisation aux risques éthiques et à la prévention des conflits d'intérêts, en particulier les équipes identifiées comme étant plus exposées.

Les déclarations d'intérêts ont concerné 155 collaborateurs. La démarche a été étendue à d'autres fonctions ou personnes (au total 200 déclarations d'intérêts remises par des salariés du COJOP).

[19] Président du COJOP, président du CNOSF/du CPSF, maire de Paris, ministre chargé des sports, président de la région d'Île-de-France, président du conseil départemental de Seine-Saint Denis, président de la métropole du Grand Paris, tout membre du conseil d'administration et l'ensemble des salariés et collaborateurs du COJOP.

En 2023, le comité d'éthique a rendu un avis sur les conditions de départ du COJOP, après que l'AFA a identifié un risque lié aux mobilités sortantes des collaborateurs pouvant conduire à des conflits d'intérêts. Le comité a rappelé que les dispositions prévues par le code pénal[20] ne s'appliquent pas aux salariés de droit privé du COJOP. Il a considéré *« que les principes de l'article 9[21] de [la Charte [d'éthique], qui visent des départs avant le début des Jeux, s'appliquent aussi aux salariés de PARIS 2024 qui préparent leur départ du comité d'organisation d'ici le début des Jeux, alors même que leur départ effectif de celui-ci interviendrait après la fin des Jeux. Le comité estime en outre que même si, par construction, PARIS 2024 ne disposera plus des mêmes moyens d'action auprès de ses salariés après la fin des Jeux, les principes de l'article 9 de la Charte doivent être respectés par ces salariés, au titre de leur engagement éthique, lorsqu'ils quitteront le comité d'organisation après [la fin les Jeux] »*. L'AFA a souligné que la notion de délai « raisonnable » mentionné dans l'article 9 aurait nécessité une clarification.

Il a également examiné les règles relatives au cumul d'activités des salariés et des administrateurs du COJOP, ainsi que l'encadrement du rôle des fédérations sportives internationales dans la livraison de l'évènement.

L'encadrement du rôle des fédérations sportives internationales dans la livraison des Jeux

En application de la charte olympique, les fédérations internationales participent habituellement à la livraison des Jeux. Elles assument notamment *« la responsabilité du contrôle et de la direction de leur sport aux Jeux olympiques »*[22]. À l'occasion de l'olympiade parisienne et de l'externalisation de la livraison de l'évènement, certaines fédérations internationales, telles que *International Golf Federation* ou *World Triathlon,* ont participé à des groupements attributaires de certains contrats de livraison de compétitions, respectivement pour les épreuves de golf et les épreuves sur route, en Seine, et de masse (dites « RSM »). Pour garantir la séparation, dans le cadre des Jeux, des fonctions de régulation et d'organisation assumées par ces fédérations, et ainsi assurer une égalité de traitement entre les candidats aux appels à manifestation d'intérêt, le comité d'éthique du COJOP a proposé des lignes directrices pour encadrer ces situations : en phase de candidature, en déterminant des mesures de transparence après un échange contradictoire écrit ; et en phase de contractualisation, par des engagements contractuels complémentaires.

[20] Article L. 432-13 du code pénal

[21] *« Les membres et salariés de Paris 2024 s'abstiennent, en cas de départ avant le début des Jeux, de devenir, pendant un délai raisonnable, salariés ou prestataires d'une société ou organisation pour laquelle ils ont, dans le cadre des fonctions qu'ils ont effectivement exercées, pris des décisions ou participé à des décisions leur accordant, notamment par la conclusion de contrats, des avantages financiers. Ce principe s'apprécie en tenant compte de la nature et de la portée de la décision prise, de l'influence réelle du membre ou du salarié de Paris 2024 sur cette décision ainsi que de la nature et de l'intensité des liens existants entre le membre ou salarié et l'entreprise concernée. Le délai raisonnable mentionné au précédent alinéa s'apprécie entre le moment où la personne concernée cesse, dans le cadre de ses fonctions au sein de Paris 2024, de traiter avec la société ou l'organisation en cause et celui où elle s'engage avec cette société ou organisation ».*

[22] Article 26 de la charte olympique

La Cour a constaté que ces lignes directrices ont été mises en œuvre dans le cas du contrat d'externalisation « RSM » attribué au groupement auquel *World Triathlon* a participé[23].

À l'approche des Jeux, le comité a rendu des avis sur la préparation de l'évènement : le dispositif de billetterie, le programme des volontaires, le programme d'invitations (cérémonies, sessions des Jeux, etc.), le dispositif anti-dopage, les conditions de départ des salariés du comité d'organisation avant ou après les Jeux, etc. Il a également effectué une revue d'ensemble des différents marchés conclus dans le champ de l'événementiel sportif. Enfin, il a rendu en mars 2025 un avis sur les principes directeurs de l'utilisation du *boni* de liquidation du COJOP.

Le comité d'éthique est intervenu sur un large spectre de thématiques en veillant à la bonne application du cadre déontologique et en recommandant, dans certains cas, une application étendue des obligations légales auxquelles le comité d'organisation n'était pas soumis. Il a accompagné sa montée en puissance en appréciant à son initiative ou sur demande les situations à risques sur le plan éthique et déontologique et des problématiques liées à des sujets sensibles (la commande publique, la livraison de l'évènement, les conflits d'intérêts, etc.). Ses travaux ont contribué à la construction et la consolidation du dispositif de prévention des risques déontologiques du COJOP.

1.3.4 Le contrôle de l'Agence française anti-corruption

Le contrôle du COJOP par l'AFA a été prévu par l'article 30 de la loi du 26 mars 2018, qui dispose qu'il s'effectue dans les conditions du 3° de l'article 3 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

Ce contrôle a porté sur l'existence, la qualité et l'efficacité des mesures et des procédures mises en œuvre par le COJOP pour prévenir les atteintes à la probité. Il s'est opéré en plusieurs phases ponctuées par la remise d'un rapport d'audit initial en 2022 et d'un rapport final en 2024. Le rapport final dressait un bilan des actions menées par le COJOP sur la base des recommandations formulées lors de l'audit initial, soit 18 recommandations mises en œuvre ou en cours, deux partiellement mises en œuvre et trois non mises en œuvre. L'AFA a considéré que certaines recommandations relatives à la prévention des risques déontologiques n'avaient pas été mises en œuvre (la traçabilité des cadeaux et invitations) ou partiellement (la cartographie des risques d'atteintes à la probité et la mise en place d'un dispositif complet et pleinement opérationnel de prévention des conflits d'intérêts).

Au cours de la phase contradictoire avec l'AFA, le COJOP a transmis des éléments de réponses circonstanciés à l'agence sur des points soulevés lors de son contrôle. Il estimait notamment que le dispositif déployé était suffisant et proportionné, et précisait qu'il n'était pas assujetti à l'article 17 de la loi du 9 décembre 2016 du fait de son statut associatif. Il considérait ainsi qu'il allait au-delà des obligations légales qui lui étaient imposées. Le COJOP précisait également que son action était soumise au contrôle de nombreuses instances, internes (la direction conformité et cadre public, les comités d'éthique, d'audit, et des rémunérations) et externes (le CGefi, les commissaires aux comptes, la Cour des comptes, la HATVP, la Commission nationale informatique et libertés et des missions parlementaires).

[23] La Cour a vérifié ce point pour ce seul contrat.

À compter de 2021, le COJOP a rempli les critères prévus par l'article 17 mentionné plus haut en nombre d'employés et de chiffres d'affaires[24]. S'il considère avoir appliqué volontairement et dans l'esprit les obligations fixées à cet article, cette situation, traduisant le caractère inabouti du cadre juridique, n'est pas satisfaisante. Elle fait en effet reposer plusieurs actions, pourtant structurantes pour lutter contre les atteintes à la probité, sur la seule volonté du comité d'organisation. Il serait pertinent, compte tenu des risques déontologiques et de conflits d'intérêts auxquels était exposé le COJOP, que les mesures et les procédures prévues par la loi, et dont le respect est contrôlé par l'AFA, puissent être appliquées aux structures chargées de l'organisation de GESI.

L'application de l'article 17 de la loi du 9 décembre 2016 sur de seuls critères de taille paraît, au vu d'un évènement tel que les Jeux, insuffisante. Une approche par les risques[25] pourrait être privilégiée indépendamment de critères financier et d'effectif, en ciblant spécifiquement des évènements sportifs d'envergure. Le législateur a d'ailleurs opté pour cette option en introduisant dans la loi du 13 juin 2025 visant à lutter contre le narcotrafic[26], complétant l'article 17 de la loi précitée, une nouvelle catégorie d'assujettis sans conditions de seuil d'effectif et de chiffre d'affaires, et particulièrement exposés à la corruption : les présidents, directeurs généraux et gérants des personnes morales exploitant des installations portuaires.

1.4 La relation du COJOP avec les acteurs publics et privés

1.4.1 Les relations avec les comités olympiques

Une collaboration étroite entre le COJOP, le CIO et le CIP a été établie dès les premiers jours de la candidature et jusqu'à la clôture des Jeux. Elle a été pilotée par la direction exécutive de planification et coordination du COJOP. Afin de suivre la réalisation du projet, le CIO a nommé une commission de coordination composée de représentants du CIO, du CIP, des fédérations internationales, des comités nationaux olympiques et de la commission des athlètes du CIO. La coordination de l'équipe de direction du COJOP avec le CIO et le CIP a reposé sur un planning global (le « *master schedule* »), qui identifiait sur plusieurs années les principales tâches et les principaux livrables nécessaires à la planification et la livraison des Jeux. Conformément à l'obligation posée par le contrat ville hôte, le COJOP a présenté chaque année un rapport d'avancement à la commission exécutive du CIO et à sa session, ainsi qu'au comité de direction (le « *governing board* ») du CIP et à son assemblée générale.

Les relations avec le CIO ont parfois été tendues à propos des questions financières. Le COJOP a demandé au CIO qu'il compense par un apport numéraire les apports en nature (*Value in kind* - VIK) qui n'ont pu être consommés faute d'adéquation entre l'apport en nature de trois

[24] Les effectifs du COJOP ont atteint plus de 500 salariés au 31 décembre 2021. À compter de l'exercice 2021, le chiffre d'affaires a atteint plus de 200 M€.

[25] L'approche par les risques cible les secteurs d'activité critiques dont certaines caractéristiques les exposent à des risques d'atteintes à la probité.

[26] Article 54 de la loi n° 2025-532 du 13 juin 2025 visant à sortir la France du piège du narcotrafic.

partenaires TOP et les besoins du COJOP[27]. De même, le COJOP a dû négocier avec le CIO afin que ce dernier respecte l'engagement pris en 2022 d'assurer l'équilibre financier du budget. En effet, le CIO estimait que les sommes promises pouvaient être revues à la baisse compte tenu du bénéfice prévisionnel (le *boni*) du COJOP[28].

Le CNOSF, cosignataire du contrat de ville hôte avec la Ville de Paris, a été un interlocuteur et un intermédiaire privilégié du COJOP dans le déploiement de ses programmes d'engagement du mouvement sportif. Des réunions régulières et une comitologie ont été mises en place par le COJOP afin de bénéficier d'échanges bilatéraux avec le CNOSF, voire trilatéraux en associant le CPSF, au plan politique entre les exécutifs de ces entités et au plan opérationnel entre les différentes équipes qui les composent. Le CNOSF était également membre du bureau exécutif du COJOP, qui réunissait autour du président du COJOP, le président du CNOSF, la présidente du CPSF, la maire de Paris, la présidente de la région Île-de-France, le président de la métropole du grand Paris, ainsi que le président du département de Seine Saint-Denis.

1.4.2 La SOLIDEO, partenaire privilégié du COJOP

La coopération entre les deux entités chargées de livrer, l'une les infrastructures pérennes, l'autre les équipements temporaires, a été déterminante dans la réussite des Jeux. Bien qu'en théorie asymétriques, puisqu'aux termes de l'article 29 du contrat de ville hôte la responsabilité de la livraison des sites olympiques incombait aux seuls signataires de la convention (Ville de Paris, CNOSF et comité d'organisation), les relations entre la SOLIDEO et le COJOP ont été partenariales et encadrées par plusieurs conventions bilatérales.

La convention-cadre du 21 avril 2021 a clarifié le rôle et les responsabilités respectives du COJOP et de la SOLIDEO[29]. Celle-ci avait pour objet (i) de fixer la liste des opérations et des ouvrages nécessaires à l'organisation des Jeux ainsi que leur programmation ; (ii) d'établir le descriptif de ces opérations et de ces ouvrages ; (iii) de préciser les dispositions financières régissant les relations entre les deux parties ; (iv) de déterminer la gouvernance et de clarifier les responsabilités du COJOP et de la SOLIDEO. La convention a notamment encadré les modifications de programme qui devaient être soumises au comité permanent des programmes, auquel participait la DIJOP, et les conditions d'utilisation de la réserve pour compléments de programme de la SOLIDEO.

Deux autres conventions ont précisé les ouvrages et les opérations d'aménagement nécessaires à l'organisation des Jeux, concourant à la réalisation du VOP et du village des médias, ainsi que les maîtrises d'ouvrage associées. Le dispositif juridique a été complété par les conventions d'objectifs tripartites conclues entre la SOLIDEO, le COJOP et les maîtres d'ouvrage de chacun des ouvrages supervisés.

Des réunions bilatérales entre les directeurs généraux du COJOP et de la SOLIDEO ont eu lieu deux fois par mois, complétées chaque mois par une réunion trilatérale en présence du DIJOP. La comitologie mise en place a prévu des points hebdomadaires entre, d'un côté les directions des opérations et de la supervision de la SOLIDEO, et de l'autre les directions des

[27] Le CIO s'est engagé à verser 33,2 M€ au COJOP au titre de la compensation des VIK non consommés.
[28] Le montant dû par le CIO s'élevait à 60 M€ au 31 mai 2025.
[29] Cour des comptes, *La Société de livraison des ouvrages olympiques*, septembre 2025

sites et des villages du COJOP. Des comités de site réunissant les élus, les administrateurs et les directions opérationnelles sur les grands ouvrages (villages, centre aquatique olympique, etc.) ou les ouvrages à risques (Grand palais) ont également été organisés chaque trimestre. Enfin, des instances de coordination techniques ont été prévues par site.

Cette coordination entre la SOLIDEO et le COJOP a globalement bien fonctionné, permettant d'identifier les problématiques principales et de prendre les mesures correctives le cas échéant nécessaires.

1.4.3 La DIJOP, premier interlocuteur public du comité d'organisation

Les relations du COJOP avec les acteurs étatiques, nombreuses et constantes tout au long de la phase de préparation des Jeux, se sont accentuées à l'approche de l'olympiade. Le DIJOP, associé au conseil d'administration avec voix consultative, a été l'interlocuteur privilégié du comité.

Outre les réunions hebdomadaires organisées avec le directeur général de la SOLIDEO d'une part, et celui du COJOP d'autre part, des réunions trilatérales tenues par le DIJOP ont permis d'instaurer un échange régulier entre les directions des deux établissements. La fréquence de ces réunions s'est accélérée à l'approche de l'évènement pour devenir bimensuelles, puis hebdomadaires pendant les Jeux.

La comitologie financière instaurée en mai 2020 par la DIJOP a associé la direction du budget (DB) et le ministère des sports dans le suivi budgétaire du comité d'organisation. La DB, qui disposait d'un représentant au conseil d'administration du COJOP, a participé, aux côtés du DIJOP aux réunions régulières organisées avec la direction financière du comité, en particulier lors de la préparation des différentes révisions budgétaires pluriannuelles. Un suivi budgétaire renforcé, associant le comité d'audit, a été mis en place en 2023 en contrepartie de l'augmentation de 45 M€ de la contribution directe de l'État au budget du COJOP entérinée lors de la révision budgétaire de décembre 2022[30]. Dans les mois qui ont précédé la cérémonie d'ouverture, les réunions consacrées aux perspectives d'atterrissage financier du COJOP se sont tenues en présence des membres du comité d'audit et de la direction du budget. Un suivi particulier de la DIJOP a été mis en place pendant la période des Jeux avec d'une part, la transmission quotidienne, puis hebdomadaire à partir de la mi-août 2024, de tableaux de bord permettant de suivre au plus près les éventuels prélèvements sur la réserve et l'avancée de la sécurisation des revenus et d'autre part, l'organisation d'une réunion en visioconférence quotidienne réunissant les membres du COJOP et le président du comité d'audit afin de faire le point sur la situation budgétaire du comité.

Un comité des partenaires a réuni une fois par trimestre, autour du DIJOP, le COJOP, la SOLIDEO, la Ville de Paris, le département de la Seine Saint-Denis, la région Île-de-France et la métropole du grand Paris pour préparer les conseils d'administration. Il a évolué pendant la période des Jeux en une instance de concertation des principaux acteurs. Pendant les Jeux, un point quotidien, associant également le CNOSF et le CPSF, a permis de traiter les sujets opérationnels liés à l'organisation de la cérémonie d'ouverture, l'articulation entre les services

[30] Ce renforcement du dispositif de suivi budgétaire intégrait un enrichissement de la documentation transmise, un suivi des choix opérés et des risques identifiés, des exercices de projection ainsi qu'une association de l'État à la définition des modalités d'utilisation de la réserve pour aléas (note du DIJOP du 6 décembre 2022).

étatiques et le COJOP ou encore le suivi du déploiement des activités du comité sur les sites. Parallèlement, une quarantaine de groupes de travail plus opérationnels se sont réunis toutes les six à huit semaines, rassemblant les acteurs engagés autour de certaines problématiques (Seine et usages fluviaux, célébrations, transport, sécurité, etc.). En outre, un comité resserré (le « T4 »), réunissant toutes les six semaines, sous l'égide du DIJOP, le COJOP, la SOLIDEO et la Ville de Paris, faisait le point sur l'avancement des principaux dossiers en cours et anticipait les actions à mener.

À l'image du rôle joué par la DIJOP en matière de coordination des acteurs, la relation progressivement construite dans ce cadre entre celle-ci et le COJOP a été déterminante dans le succès de la livraison des Jeux.

1.4.4 Une collaboration intense et efficace avec les services de l'État en région

Un travail de coordination entre le COJOP et les services de l'État en région a permis des échanges d'informations tout au long de la phase de préparation des Jeux. Le COJOP a été en relation régulière avec les services préfectoraux, et en particulier ceux de la préfecture de la région Île-de-France (PRIF) à l'occasion des réunions bilatérales mensuelles présidée par le préfet de région. Le comité a participé au groupe de travail « Seine Cérémonie » de la préfecture de région qui, réuni chaque mois à partir de février 2022, était l'instance décisionnelle traitant des questions relatives à la dimension fluviale de la cérémonie d'ouverture. Coprésidé par le préfet de région et le préfet de police, il a réuni la Ville de Paris, Voies navigables de France (VNF), le gouverneur militaire de Paris, et HAROPA-Port. Son activité s'est intensifiée à l'approche des Jeux avec neuf réunions de mai à juillet 2024 en présence du ministère des armées. Des réunions hebdomadaires techniques ont également été organisées avec les services de la préfecture de police pour préciser les dispositifs de l'ensemble de cérémonies. Un second comité, de composition identique, mais élargi à la SNCF, la RATP et Île-de-France mobilités (IDFM), a permis de partager une vision d'ensemble commune sur la préparation et l'organisation au niveau du département.

Par ailleurs, le suivi du recrutement d'agents par les entreprises de sécurité a fait l'objet de réunions mensuelles, puis hebdomadaires, associant le COJOP, France Travail et la DRIEETS. Pendant les Jeux, les échanges quotidiens d'informations sur les besoins des entreprises ont été facilités par l'intégration au sein de la cellule de commandement du COJOP d'un officier de liaison de la DRIEETS, ce qui a permis une remontée instantanée du nombre d'agents présents sur chaque site. De plus, le COJOP a collaboré avec les services de la Direction régionale interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRIAAF) chargés, avec les directions départementales de la protection des populations (DDPP), de réaliser les contrôles de sécurité sanitaire de l'alimentation sur le village olympique et les sites. La DRIAAF a également effectué les contrôles vétérinaires des épreuves équestres.

La coopération entre le COJOP et les préfectures en région s'est dans l'ensemble déroulée sans difficulté. Néanmoins, la multiplicité des acteurs au niveau du COJOP, due à une organisation en silo, a parfois compliqué la prise de décision. Des exigences jugées excessives, notamment en termes de sécurité, ou une méconnaissance des réalités locales, comme en

Polynésie française[31], ont pu être sources de tensions entre les équipes du COJOP et les services préfectoraux.

1.5 L'organisation du modèle de livraison de l'évènement

Le concept de *« livraison de l'évènement »* désigne l'organisation des évènements sportifs au sein des sites de compétition[32], pour laquelle le COJOP a élaboré un modèle de livraison original – *Event Delivery Model* (EDM). Celui-ci a reposé sur une externalisation de tout ou partie de l'organisation de certaines compétitions et de la livraison de certains services, confiées aux exploitants habituels des sites concernés par les compétitions ou à des opérateurs reconnus de la filière évènementielle. Ce modèle novateur a coexisté avec celui, traditionnel, consistant en une livraison effectuée directement par le COJOP.

Un modèle de livraison de l'évènement novateur, partiellement mis en œuvre, qui reste à évaluer

Le rapport de la Cour remis en septembre 2025 au Parlement[33] a dressé le bilan du modèle de livraison de l'évènement mis en œuvre par le COJOP. La mise en œuvre de l'externalisation a concerné 18 sites et 11 prestataires dans le cadre de 13 contrats représentant un coût de 357 M€ pour le COJOP, soit 8 % de ses dépenses. 33 % des évènements livrés ont été externalisés. Le COJOP n'a pas réalisé d'analyse comparative entre les coûts induits par la gestion déléguée et celle internalisée, ce qui ne permet pas d'objectiver la performance financière de ce modèle original.

1.5.1 Une sécurisation des modalités juridiques et partenariales

1.5.1.1 Un cadre juridique complexe

En application du contrat de ville hôte, il revenait au COJOP de fournir des installations, biens et services, dont principalement les sites de compétitions, d'entraînement, et les villages, et de définir les conditions opérationnelles de livraison des Jeux.

[31] Le Haut-Commissariat de la République a, à titre d'exemple, déploré un cahier des charges surdimensionné compte tenu des contraintes locales, notamment en matière de prévention d'éventuelles attaques terroristes.

[32] Elle se distingue de la « livraison » des ouvrages pérennes, qui a été coordonnée par la SOLIDEO.

[33] Cour des comptes, *Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, septembre 2025

Les sites olympiques et paralympiques

Ces sites se décomposaient selon leur fonctionnalité : compétition et « non-compétition ».

Les 36 sites de compétitions, dont 34 dévolus aux épreuves olympiques et 18 aux épreuves paralympiques, étaient soit existants ou soit temporaires (sites éphémères construits au sein de lieux emblématiques : la Concorde, le Champ-de-Mars, etc.).

Le nombre des sites externalisés s'est établi à 32, car de nombreux sites temporaires ont été regroupés sous l'appellation *« Road Mass Events »* ou *« Road Seine Mass »* (RSM) couvrant les épreuves olympiques et paralympiques de cyclisme sur route, de marathon, de triathlon, et de marche (départ, arrivée, parcours) : Clichy-sous-Bois, Trocadéro, Pont Alexandre III, La Courneuve, Hôtel de Ville et Invalides (ce site comportait des épreuves du *Road Mass Events* ainsi que le tir à l'arc olympique et paralympique).

Plus de 300 sites de « non-compétitions » ont également contribué à l'organisation des Jeux : les sites d'entrainement, les villages (village olympique et paralympique de Seine-Saint-Denis, Marseille, Châteauroux, Lille et Tahiti), les centres de médias, les sites logistiques et les infrastructures temporaires, nécessaires à la préparation et aux opérations des Jeux[34].

Le COJOP a initié une démarche de contractualisation pour l'utilisation des sites de compétitions, et l'externalisation de la livraison. L'architecture juridique s'est déclinée en trois processus : les conventions de mise à disposition des sites – *Venue Use Agreements* (*Vua*) –, les contrats de délégation – EDM –, et les aménagements temporaires au sein des sites de compétitions – *overlays*.[35].

1.5.1.2 La contribution des partenaires à la livraison de l'évènement

Le programme de partenariats domestiques développé par le COJOP s'est inscrit dans le cadre édicté par le CIO, selon les règles prévues par le *Marketing plan agreement* (MPA), signé en 2018 en application du contrat de ville hôte. L'instance internationale olympique est la propriétaire exclusive des droits et propriétés liés notamment à la gestion, la commercialisation et la protection des marques olympiques, accordant des droits et avantages au COJOP sur les programmes marketing, de licence ainsi que sur la billetterie et, sous condition de reversement des recettes générées par ceux-ci. Le CIO dispose d'un programme de partenaires olympiques dit « TOP » composé de 14 groupes internationaux qui accompagnent financièrement le mouvement sportif et bénéficient en contrepartie des droits de marketing exclusifs à l'échelle mondiale. Cette liste de partenaires s'impose aux comités d'organisation des Jeux, qui perçoivent une quote-part des revenus du programme (478,1 M€ pour le COJOP).

[34] Le COJOP a également piloté l'accueil des délégations nationales et étrangères sur le territoire national au sein des centres de préparation aux Jeux (CPJ). 1 029 sites ont été référencés CPJ dont 28 % ont accueilli au moins une délégation sportive avant les Jeux. Cour des comptes, *Les dépenses publiques liées aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 : premier recensement*, note d'étape, juin 2025

[35] Cour des comptes, *Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, septembre 2025

Au-delà de ces 14 partenaires « TOP », les 70 partenaires domestiques sélectionnés par le COJOP ont contribué de manière prépondérante à l'atteinte de ses objectifs de revenus (1,2 Md€, soit 28 % de ses revenus totaux). Le comité a atteint 99,8 % de l'objectif de partenariat marketing inscrit à son budget à la suite des différentes révisions budgétaires. Répartis en trois catégories (premium, officiels, et supporteurs officiels), ces partenaires ont bénéficié de droits marketing plus ou moins étendus selon leur rang déterminé par leur soutien financier[36].

En complément, le COJOP a commercialisé le programme des « propriétés signatures ». Proposé aux partenaires « TOP » et domestiques, ce programme a permis aux entreprises d'associer leur nom et de bénéficier de droits exclusifs sur certains évènements, à l'image du « Relais de la flamme olympique », du « Marathon pour tous », du « Parc des Champions » et des Jeux paralympiques. 15 partenaires ont contribué à cette offre à travers 24 contrats.

Tableau n° 1 : structuration du programme des partenaires domestiques

Catégories	*Rang*	*Nombre de partenaires*	*Contributions financières (en M€)*
Partenaires Premium	1	7	600
Partenaires Officiels	2	13	329
Supporteurs Officiels	3	50	160
Propriétés signatures			148
Total		**70**	**1 237**

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

Les contributions des partenaires ont été constituées d'apports en numéraire pour 878 M€ (71 %) et d'apports en nature (*value in kind* - VIK) valorisés à hauteur de 360 M€ (29 %). Certains partenaires ont participé à la livraison des Jeux en fournissant des produits et des services spécifiques[37].

Le COJOP a fait le choix de recourir à des contrats de fournitures globaux pour les aménagements temporaires au sein des sites[38], y compris pour ceux d'entre eux dont la gestion avait été externalisée. Ces contrats ont donné lieu à des partenariats commerciaux pouvant prendre la forme d'apports en nature.

[36] Usage de la marque « Paris 2024 », promotion de leur marque sur des supports de communication, accès privilégiés à la billetterie et au programme d'hospitalités, à titre d'exemples.

[37] Sols sportifs installés sur les sites de compétitions et d'entrainement à titre d'exemples.

[38] Fourniture d'énergie et installation d'équipements temporaires : tribunes et échafaudages, tentes, passages de câbles, structures modulaires, barrières, à titre d'exemples.

Les partenariats, un objectif financier atteint et quelques difficultés

Les partenariats, « TOP » et domestiques, ont constitué une source de recettes importante dans le budget du COJOP (38 % de ses revenus ; 28 % pour les seuls partenaires domestiques). Le COJOP a pourtant fait état, en 2022, de difficultés pour convaincre les groupes français à s'associer à l'évènement, contrairement à l'édition précédente (le programme domestique japonais a généré 2,6 Md€), où un effet patriotique a pu jouer. Le comité d'audit a également indiqué que les grandes entreprises nationales étaient difficilement éligibles à un partenariat au regard des droits exclusifs dont bénéficiaient les partenaires du CIO dans leur catégorie de services et de produits.

À l'occasion de la révision budgétaire de 2022, alors que le maintien de l'équilibre budgétaire du COJOP était conditionné au niveau des projections de ressources, des incertitudes demeuraient sur les recettes issues des partenariats domestiques. La Cour a alors alerté sur la nécessaire concrétisation d'un partenariat premium et l'engagement de l'État pour l'obtention de nouveaux partenariats, en vue d'atteindre l'objectif de revenus fixé[39].

La gestion des apports en nature fournis par les partenaires « TOP » a posé des difficultés, les biens et services proposés par trois de ces sociétés répondant partiellement aux besoins du COJOP. Il en a résulté des sous-consommations qui ont exposé le COJOP à des pertes. Dans ce contexte, le comité a engagé des discussions avec le CIO pour obtenir des compensations financières, dans la mesure où le *MPA* n'en prévoyait pas en cas de VIK non consommé auprès des sponsors mondiaux. Parvenus à un accord au terme de négociations difficiles qui se sont poursuivies après les Jeux, le CIO a versé 33,2 M€ au COJOP pour le manque à gagner.

Une comparaison réalisée par le comité d'audit du COJOP montre un taux d'inutilisation des apports en nature des partenaires mondiaux nettement plus importante que ceux des partenaires domestiques (37,5 %, contre 0,5 % du VIK). Cette comparaison témoigne des risques pesant sur les comités d'organisation en raison de l'inadéquation des biens et services proposés en application des partenariats « TOP ». Ces risques sont d'autant plus importants que les contrats négociés avec le CIO couvrent plusieurs éditions des Jeux, et offrent donc peu de marges de manœuvre pour tenir compte des besoins spécifiques des organisateurs locaux. À ce risque de la définition appropriée du besoin s'ajoute celui de la défaillance des partenaires, assumé en grande partie par les comités d'organisation, puisque dans le cas de Paris 2024, le COJOP n'a pas reçu de compensation du CIO à la suite de la défaillance d'un partenaire « TOP » ayant cessé ses apports en numéraire et en nature.

1.5.2 Le pilotage de la livraison de l'évènement au sein du COJOP

Le pilotage de la livraison de l'évènement a connu différentes organisations, de la conception stratégique à la planification, puis de la préparation opérationnelle à la période des Jeux. L'évolution la plus structurante est intervenue en 2023 avec la création de la direction

[39] Cour des comptes, *L'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024*, rapport complémentaire au Parlement, Juillet 2023.

Event and venue management (EVM), qui a accompagné la transition opérationnelle du COJOP et a joué un rôle prépondérant dans la livraison de l'évènement sur les sites.

1.5.2.1 La direction *Event and venue management* : une direction chargée de la mise en œuvre du modèle de livraison

Jusqu'à la révision budgétaire de fin 2020, les enveloppes budgétaires pluriannuelles étaient conçues sur la base d'une répartition par secteur fonctionnel (« *functional area* ») et non par site. La gouvernance du COJOP a opéré une évolution opérationnelle en 2023. Cette évolution, dite « *Venuisation »,* s'est traduite par la création de nouvelles directions et le déploiement progressif des équipes sur les sites.

Le comité a anticipé ces évolutions en initiant en 2021 des travaux sur la répartition de l'enveloppe budgétaire des évènements sportifs qu'il a adaptée au format externalisé « *EDM »* et par site, pour assurer un pilotage optimal dans le cadre des négociations avec les candidats à la délégation. En se basant sur l'enveloppe fixée en 2020, le comité a évalué un montant de 673 M€ consacrés aux évènements sportifs comprenant la part relative aux sites externalisés (*EDM*), aux évènements gérés directement par le COJOP et celle se rapportant aux aménagements temporaires (les *overlays*). Cette somme se répartissait entre les directions « sites et infrastructures » (*VNI*) pour 45 %, services aux jeux (*SVC*) pour 37 % et d'autres postes pour 17 % (masse salariale, équipements sportifs, etc.). Une répartition de l'enveloppe par site a par ailleurs été réalisée.

À l'issue de ces travaux, le comité d'audit du COJOP[40] a considéré que *« le dispositif [apparaissait] sécurisé dans son processus de répartition des montants budgétaires, la maquette [était] détaillée, et [devait] permettre un suivi des négociations en cours. ».* Il a toutefois précisé que des incertitudes demeuraient sur l'issue des négociations avec les candidats à l'externalisation, inachevées à cette période, dans un contexte d'inflation et de difficultés d'approvisionnements, ainsi que pour l'évaluation du poste de la masse salariale qui nécessitait d'être affiné.

En 2023, la direction *Event and venue management* (*EVM*) a été créée au sein de la direction des opérations afin de centraliser les budgets liés aux contrats d'externalisation et aux conventions de mise à disposition des sites. Certains budgets, répartis sur l'ensemble des directions du COJOP, lui ont été transférés. Pour permettre à la direction *EVM* d'assurer un pilotage efficace, le budget du COJOP pour l'exercice 2022 a été réajusté. Le budget de la direction *EVM*, évalué à fin 2022, s'élevait à 376,9 M€ en intégrant les crédits liés aux contrats d'externalisation transférés depuis les directions opérationnelles (265,3 M€), aux conventions de mise à disposition des sites transférés depuis la direction VNI (76,9 M€), et aux évènements « test » (« *test events* »)[41] transférés depuis la direction de la planification et de la coordination (20,1 M€). D'autres redéploiements mineurs sont également intervenus (14,6 M€).

[40] Comité d'audit, note de synthèse, janvier 2022

[41] Plusieurs compétitions ont été organisées sur les sites olympiques les mois précédant les Jeux pour que le COJOP puisse tester ses installations et son organisation.

Tableau n° 2 : évolution du budget de la direction « *EVM* » de 2022 à 2025

En M€	2022	2023	2024	2025
Direction EVM	**376,9**	**439,9**	**514,7**	**512,1**

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

En 2024, le budget de la direction *EVM* s'élevait à 514,7 M€[42], dont 423,4 M€ liés aux sites de compétitions et aux contrats d'externalisation. Ce poste se composait des lignes suivantes : les contrats des entités de livraison de l'évènement ; le site du Trocadéro, dont la complexité a nécessité la création d'un département au sein de la direction dès 2023 ; la marche et le cyclisme sur route ; la cérémonie d'ouverture olympique ainsi que le « *Champion park* » ; et les « évènements test », notamment les épreuves de voile à Marseille ou le triathlon à Paris. Le second poste du budget de la direction *EVM* correspondait pour 91,3 M€ aux conventions de mises à disposition des sites de compétitions.

L'augmentation du budget entre 2022 et 2024 a résulté notamment des écarts entre le budget identifié pour les contrats d'externalisation et le résultat final des négociations, ainsi que la levée d'options[43]. Le redéploiement interne de l'enveloppe dédiée au site du Trocadéro, auparavant dans le budget de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, a également contribué à cette augmentation, ainsi que la réévaluation à la hausse de certaines dépenses consécutive à l'inflation et la sous-estimation initiale du budget de ce site. Le budget de la direction *EVM* a représenté 11,6 % du total des dépenses du COJOP.

1.5.2.2 La déclinaison de la direction *EVM* au niveau des sites

Compte tenu de son rôle spécifique en matière de pilotage des opérations au niveau local, la direction *EVM* a réalisé sa transition opérationnelle en renforçant la dimension « sites » pour assurer la livraison des Jeux (cf. 1.2.2). Elle était en effet la garante de la livraison de l'évènement sur les sites, de la supervision de leur mise en configuration et du pilotage des « contrats sites » avec les parties prenantes. Elle était également le point d'entrée principal des partenaires externes tels que les exploitants, les collectivités territoriales, les préfectures, et les attributaires d'un contrat d'externalisation.

Dans son retour d'expérience, le COJOP a mis en exergue deux démarches essentielles de la gestion de l'évènement sur les sites : l'accompagnement du déploiement des équipes à travers le programme de préparation des sites (dit « *Venue readiness* »), complété par des sessions de formation des équipes de la direction *EVM* ; et la projection anticipée des équipes sur les sites pour faciliter leur adaptation.

En dépit du coût de cette anticipation pour le COJOP, le schéma de déconcentration de la direction *EVM* a concouru au déroulement sans encombre des opérations au niveau des sites.

---

[42] Cf. Budget pluriannuel transmis au conseil d'administration du COJOP en novembre 2024. Le 11 décembre 2024, le budget est ajusté pour porter celui de la direction EVM à 512 M€, soit une diminution de 2,7 M€.

[43] Le COJOP pouvait activer une option ou un marché subséquent pour des missions additionnelles au contrat d'externalisation initial.

Ce résultat n'a pas été entaché par les difficultés de coordination internes qui ont pu survenir au niveau local, et desservir la lisibilité du schéma opérationnel mis en œuvre pour les partenaires, notamment publics, du comité d'organisation.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Comme tout organisme de ce type, le COJOP a été exposé à des risques déontologiques et à des conflits d'intérêts élevés. Ces risques, inhérents aux structures organisatrices de GESI, sont décuplés dans le contexte de l'organisation des Jeux, compte tenu de l'ampleur de cet évènement. Le comité a construit un dispositif de prévention de ces risques durant la phase ex ante des Jeux en mettant en place un comité d'éthique et des procédures ad hoc. Dans ce cadre, le comité d'éthique a accompagné le COJOP dans les différentes phases de son activité en lui apportant des éclairages et son avis sur les différentes problématiques auxquelles il était confronté. De plus, le COJOP a pris en compte les observations et recommandations de la Cour et de l'AFA. Celle-ci a opéré un contrôle sur le plan d'action du COJOP en matière de prévention des atteintes à la probité. Si le comité a consolidé son dispositif en appliquant les recommandations, il s'est dans certains cas abstenu en estimant avoir mis en œuvre les mesures idoines, précisant qu'il n'était pas assujetti aux dispositions prévues par l'article 17 de la loi du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin II ». Les caractéristiques exceptionnelles des GESI et particulièrement des Jeux, et les enjeux éthiques et déontologiques qu'ils représentent, nécessiteraient une évolution du périmètre des assujettis aux dispositions prévues par la loi précitée pour qu'elle s'applique pleinement à ces manifestations sportives.

Le comité d'audit, constitué d'experts indépendants et doté de larges compétences, a apporté un suivi vigilant et un accompagnement technique. Il a resserré son intervention à l'approche des Jeux sur les risques financiers et la sécurisation de la trajectoire budgétaire.

Le COJOP a profondément revu son organisation interne et sa comitologie à l'approche des Jeux. Une direction des opérations a placé sous une même autorité fonctionnelle les services chargés de la livraison les Jeux et de l'organisation des événements sur les sites. L'organisation a été déconcentrée pendant les Jeux afin de conférer plus de pouvoir décisionnel aux services opérationnels. Le maintien d'un contrôle centralisé sous la forme d'un centre opérationnel a permis d'assurer la cohérence de l'ensemble.

Le DIJOP a joué un rôle majeur dans la coordination des acteurs institutionnels en organisant des réunions régulières avec les différentes parties prenantes (SOLIDEO, collectivités locales). Il a mis en place en 2023 un suivi budgétaire renforcé, associant le comité d'audit et la direction du budget afin de sécuriser la trajectoire financière du COJOP.

À l'échelle locale, le comité a noué une collaboration dense et efficace avec les services de l'État, ainsi qu'avec les opérateurs de transports et les structures concernées par l'organisation de la cérémonie d'ouverture. Si la coopération entre le COJOP et les préfectures s'est dans l'ensemble déroulée sans difficulté, la multiplicité des acteurs au niveau du comité d'organisation a parfois compliqué la prise de décision.

Enfin, la livraison de l'évènement a été une réussite sur le plan de l'organisation au sein des sites de compétitions. En introduisant une part d'externalisation, le COJOP a su rénover l'approche traditionnelle et offrir un modèle alternatif. L'architecture juridique, complexe, se déclinait en un processus de contractualisation pour l'utilisation des sites de compétitions, et l'externalisation de la livraison. Pour atteindre ce résultat, le comité a opéré

une transition opérationnelle en faisant évoluer sa gouvernance et en déconcentrant le pilotage au niveau des sites. La réussite reposait également sur des modalités juridiques et financières spécifiques notamment les partenariats qui ont permis de sécuriser les recettes du COJOP et fournir des produits et des services participant à la livraison des Jeux.

---

2 L'EXECUTION DU BUDGET PLURIANNUEL DU COJOP

Le budget du COJOP se présentait sous la forme d'un budget pluriannuel en euros courants[44]. Il a fait l'objet de révisions régulières à un rythme préalablement défini avec le CIO. Conformément à ses statuts, le COJOP a également établi chaque année un budget déclinant, pour l'exercice en cours, l'exécution du budget pluriannuel.

Tableau n° 3 : les révisions du budget pluriannuel du COJOP

En M€	Janv. 2019	Déc. 20	Déc. 21	Déc. 22	Déc. 23	Déc. 24	17-juin-25
Recettes	3 806,8	3 903,1	3 979,5	4 380,0	4 396,9	4 480,2	4 494,2
Dépenses	3 806,8	3 903,1	3 979,5	4 380,0	4 396,9	4 453,9	4 418,5
Boni						26,3	75,7

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP.

Sont successivement examinés les ajustements intervenus dans la prévision pluriannuelle destinés à corriger les sous-budgétisations initiales (3.1), ainsi que l'exécution des principaux postes de recettes et de dépenses du COJOP (3.2).

2.1 Une sous-budgétisation initiale corrigée à partir de décembre 2022

2.1.1 Des ajustements budgétaires mineurs jusqu'en 2021

Le premier budget pluriannuel a été adopté par le conseil d'administration du COJOP le 2 mars 2018. Conforme au budget de candidature, il s'élevait à 3 806,76 M€ en recettes et en dépenses. Une première révision est intervenue le 24 janvier 2019, consistant en une modification de la présentation des dépenses prévisionnelles sans variation du montant total, suivie de deux ajustements en décembre 2020 et décembre 2021.

Le premier de ces ajustements a augmenté le budget de 96,3 M€ en dépenses et en recettes, soit + 2,5 % par rapport à la prévision précédente. Cette progression, quoique relativement limitée, a donné lieu à un audit interne approfondi, le président du COJOP ayant fixé dès le mois de mars 2020 un objectif d'identification de 400 M€ de marges de manœuvre destinées à anticiper les éventuelles conséquences de la crise sanitaire.

La révision de décembre 2021 a été d'une ampleur comparable puisqu'elle s'est traduite par une hausse de 76,4 M€ en recettes et dépenses (soit 2 % du montant global), portant ainsi le budget à 3 979,5 M€. En recettes, le principal facteur de hausse a été la signature du programme d'hospitalités avec la société américaine *On Location*, qui a procuré un complément de revenus de 101 M€. Du côté des dépenses, les variations ont principalement concerné les directions chargées des ressources humaines (+ 35,5 M€) et des sites et infrastructures

[44] Le taux de change retenu pour le budget est de 1 € = 1,14 $.

(+ 23,7 M€) au titre de contrats de mise à disposition de sites notamment. Ces modifications apportées au budget pluriannuel ne prenaient toutefois en compte ni le risque de sous-évaluation d'une partie de l'apport en nature de certains partenaires « TOP » du CIO, ni la révision du « concept » des cérémonies d'ouverture et de clôture, et pas davantage l'augmentation de l'enveloppe de masse salariale. Ces ajustements, qui nécessitaient un affinement des prévisions, étaient alors renvoyés au prochain exercice budgétaire pluriannuel.

2.1.2 Une révision d'ensemble en décembre 2022

2.1.2.1 Une hausse du budget pluriannuel de 10 % en recettes et dépenses

La révision budgétaire votée par le conseil d'administration du 12 décembre 2022 a présenté un montant global à l'équilibre de 4 380 M€, en forte hausse par rapport à la prévision précédente (+ 400,5 M€, soit + 10,1 %). En cumulé, la progression par rapport à la première prévision de 2018 s'élevait à + 573,2 M€ (+ 15,1 %). Si les révisions précédentes n'avaient pas remis en cause l'équilibre général du budget, celle de décembre 2022 a constitué une sorte d'« opération-vérité » sur l'adéquation de ses dépenses à ses revenus[45].

Comme l'a observé la Cour dans son rapport complémentaire au Parlement de juillet 2023[46], la hausse constatée ne provenait pas de l'évolution du projet, puisque le choix d'organiser les cérémonies d'ouverture sur la Seine et sur la place de La Concorde, ainsi que celui d'étendre le parcours du « Relais de la Flamme » n'entraînaient qu'un surcoût brut de l'ordre de 40 M€. En revanche, l'inflation, tout à fait exceptionnelle à cette date, comptait, selon l'estimation du COJOP, pour la moitié (195 M€). Le reste de la hausse relevait « *non pas d'une dérive en gestion ou d'une évolution inconsidérée du projet, mais d'une sous-estimation évidente du budget de candidature et d'une méconnaissance de la complexité du cahier des charges du CIO et de la difficulté de le remettre en question* »[47].

Pour faire face à ces dépassements, tous les leviers d'action ont été mobilisés – à la notable exception d'une éventuelle révision à la baisse de l'ambition du projet : économies réalisées par le COJOP et optimisation de ses revenus, subventions supplémentaires de l'État et des collectivités territoriales, transferts de charges, allègement du cahier des charges du CIO (cf. 2.2.1.3).

[45] Rapport de fin de mission du comité d'audit de Paris 2024, février 2025, p. 21.

[46] Cour des comptes, *L'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, juillet 2023.

[47] *Ibid*., p. 81. Les estimations initiales, poursuivait la Cour, *« ont été manifestement minorées (…) pour répondre à la contrainte politique d'afficher alors un budget de candidature maîtrisé, supposé plus facilement acceptable par l'opinion publique, mais qui se révèle finalement impossible à tenir, grevant d'autant son acceptabilité sociale au moment de l'évènement*. » (*Ibid*., p. 78).

2.1.2.2 Une révision classique à 18 mois des Jeux, la nécessité de disposer d'une réserve pour aléas substantielle

Cette révision budgétaire d'ampleur appelle plusieurs remarques.

Elle est intervenue 18 mois avant le début des Jeux, délai qui peut apparaître réduit pour procéder à des ajustements aussi importants. Il ne semble pas toutefois qu'il était possible d'effectuer cette révision plus tôt. Jusqu'en 2020, les budgets relatifs aux sites et aux infrastructures étaient construits sur la base d'études d'avant-projets. De nombreux coûts étaient calculés sur la base de précédents tirés des olympiades antérieures et par application de données forfaitaires ou de ratios moyens. La signature des VUA et des contrats de livraison des compétitions sportives (EDE), initialement prévue de manière volontariste à la mi-2022, a pris du retard et débordé sur la fin de l'année 2022 et sur 2023, de sorte qu'il était délicat de prétendre avoir une vision réellement exhaustive avant la date de finalisation de la « grande révision » de décembre 2022. Le projet de budget pluriannuel n'est finalement devenu mature qu'environ 24 mois avant le début des Jeux, les contours du concept étant désormais affinés et les premiers retours des appels d'offres connus.

Ce type de révision majeure n'est pas propre aux Jeux de Paris : il a été mis en œuvre pour le comité d'organisation à Londres, qui avait révisé de 16 % ses prévisions de dépenses en 2010[48]. Néanmoins, les ajustements budgétaires à réaliser supposent que des marges de manœuvre importantes soient prévues, sous la forme d'une réserve pour aléas qui doit demeurer significative à cette date. Le comité d'audit du COJOP estime, avec le recul, qu'une réserve pour aléas comprise entre 10 % et 15 % des dépenses au budget initial constitue une sécurisation indispensable.

Le schéma budgétaire arrêté a fait l'objet d'échanges fournis et transparents entre le COJOP (et son comité d'audit, chargé de rendre un avis sur les projets de budget), le CIO, le CIP et les pouvoirs publics (ministère chargé des sports, DIJOP et direction du budget) avant d'être validé formellement par un arbitrage du Premier ministre le 8 décembre 2022. À l'occasion de cette révision, et du prélèvement de 115 M€ sur la réserve du comité, le dispositif de suivi de l'exécution budgétaire par l'État, « garant » en dernier ressort d'un éventuel déficit du COJOP, a été renforcé à partir de mars 2023 :

- L'information budgétaire a été enrichie et le rythme de transmission à l'État resserré puisqu'il est passé d'un mois à 15 jours ;
- La convention de garantie du 9 mai 2022, passée entre l'État et le COJOP, a été amendée dans le sens d'un droit de regard accru de l'État et du comité d'audit sur le recours à la réserve pour aléas[49] : tout prélèvement supérieur à 5 M€ (3 M€ à partir de mai 2024) était ainsi soumis à « un droit de réserve » de l'État et du comité d'audit. La mobilisation devait en tout état de cause répondre au financement exclusif de dépenses ayant un caractère indispensable pour la livraison des Jeux et avoir été précédé d'un examen sur d'éventuelles mesures de redéploiement.

[48] Dossier du conseil d'administration du 12 décembre 2022, p.4.

[49] Article 4.4 de la convention–cadre relative à la garantie apportée par l'État à Paris 2024 du 21 juillet 2023.

Comme l'a observé la Cour dans son rapport de septembre 2025[50], un équilibre a ainsi été trouvé entre la protection légitime des intérêts de l'État garant et l'autonomie de gestion du comité.

Enfin, le pilotage budgétaire du COJOP s'est révélé efficace à plusieurs titres. D'une part, la direction administrative et financière est parvenue, en collaboration avec chaque département, à identifier des pistes d'économies significatives et à les mettre en œuvre, au moins en bonne partie. Cette aptitude est probablement à relier à l'intégration progressive de la gestion des risques au pilotage du budget du comité d'organisation à compter de la préparation de la révision budgétaire de 2022. Chaque trimestre, une revue du budget de chaque direction a été conduite par la direction financière, pour évaluer son exposition aux risques connus ou possibles, ou à l'inverse l'existence d'éventuelles économies[51].

Par ailleurs, à partir de 2023, un dispositif de gestion des dépenses imprévues (« *change process* ») a été mis en place au niveau des sites et des « *clusters* », afin de concilier l'autonomie des responsables locaux et l'exercice d'une contrainte dissuasive de toute remontée intempestive de besoins. Tout dépense imprévue était dans ce cadre traitée, en fonction de son montant, selon diverses instances : la solution de premier rang consistait à la compenser par une économie équivalente sur le même site ; en cas d'impossibilité, le dossier était transmis au niveau supérieur pour une instruction approfondie en vue d'une mobilisation de la réserve budgétaire du niveau saisi (*« cluster »*, « OPE », central)[52].

Cette procédure, dont l'issue a dans toutes les configurations donné lieu à la validation finale de la direction financière, a été adaptée à l'approche des Jeux. Elle s'est révélée tout à la fois dissuasive et responsabilisante.

2.1.3 Une dernière alerte six mois avant les Jeux et la réponse concertée des acteurs

La dernière révision budgétaire antérieure aux Jeux a été présentée au conseil d'administration du 11 décembre 2023. Elle a peu modifié les montants de recettes et de dépenses (+ 17 M€, soit + 0,4 %). Le COJOP considérait alors que les revenus étaient désormais très majoritairement sécurisés (pour près de 4 Md€) et que le schéma de dépenses opérationnelles, basé sur des marchés finalisés pour la plupart, fournissait désormais une vision quasi-définitive des coûts et des risques du projet.

Toutefois, dès le début 2024, le COJOP a alerté l'État « *non pas sur un dérapage en tant que tel mais sur une remontée du niveau des risques identifiés ou projetés qui, s'ils se confirmaient, mettraient en péril la soutenabilité de la trajectoire financière de Paris 2024* »[53]. Ces risques renvoyaient principalement à des surcoûts opérationnels découverts au fur et à mesure du déploiement des équipes sur les sites, à la non-réalisation de certaines économies prévues en dépense, et à l'actualisation des prévisions de recettes qui révélaient notamment un

[50] Cour des comptes, *Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, *Ibid.*

[51] Une colonne « risques et opportunités » a ainsi été ajoutée aux outils budgétaires.

[52] *« Cluster »* pour les demandes comprises entre 40 000 € et 100 000 €, comité au niveau de la direction des opérations (*« change board OPE »*) pour celles comprises entre 100 000 € et 500 000 €, comité des engagements pour les demandes supérieures ou égales à 500 000 €.

[53] Réponse de la DIJOP au questionnaire de la Cour.

déficit de l'ordre de 33 M€ sur la billetterie des Jeux paralympiques par rapport à l'objectif de 89 M€.

Une telle révision des prévisions, rapprochée du vote du dernier budget, a, selon la DIJOP, « *constitué une certaine surprise pour l'État garant* »[54]. Elle s'explique rétrospectivement par deux phénomènes : d'une part, l'ajustement du budget pluriannuel voté en décembre reposait sur des hypothèses et des informations arrêtées en octobre ; d'autre part, l'accélération de la phase opérationnelle a révélé son lot de difficultés et de risques jusque-là non identifiés ou sous-estimés, tandis que les ventes de billets pour les Jeux paralympiques continuaient à stagner.

Le COJOP a en tout cas fait preuve de réactivité en communiquant à l'État, dès le 28 février 2024, un dossier budgétaire complet présentant l'état des risques et les pistes d'optimisations envisagées afin de rééquilibrer le budget. L'éventualité de faire voter un budget rectificatif au conseil d'administration du 26 mars 2024 a été écartée d'un commun accord par l'État et le COJOP, qui estimaient qu'il existait à ce stade trop d'inconnues pour arrêter un budget révisé.

C'est donc selon un processus continu et itératif, en fonction des informations disponibles et du niveau de risque expertisé par le COJOP, son comité d'audit et l'État, que les ajustements ont été décidés. Une réunion de travail des membres du bureau exécutif a été organisée le 11 mars 2024, en présence des grands élus, au cours de laquelle chacune des parties prenantes s'est engagée à faire ses meilleurs efforts pour contribuer au rétablissement de la situation budgétaire. La décision a également été prise collectivement de maintenir l'objectif de billetterie paralympique. Le 4 juin, un nouveau bureau exécutif a validé un schéma correctif : le besoin de financement identifié à 112 M€ était couvert par des optimisations en interne au COJOP, pour 41 M€, une subvention supplémentaire de l'État de 33,3 M€[55] et l'engagement des collectivités territoriales (Ville de Paris, MGP, région Île-de-France) de contribuer sous la forme de subventions ou autrement. La MGP renonçait ainsi à une créance sur le COJOP – renoncement remis en cause postérieurement par la collectivité en raison des bons résultats du comité d'organisation (cf. 5.2.3).

L'État s'engageait par ailleurs à combler le manque à gagner de 33 M€ sur les recettes de billetterie des Jeux paralympiques si cette prévision venait à se confirmer. Compte tenu de son résultat excédentaire (cf. i*nfra*), le COJOP n'a pas actionné cette clause. Les collectivités territoriales n'ont quant à elles finalement pas versé de subvention supplémentaire pour cette même raison.

2.2 L'exécution du budget du COJOP : un résultat bénéficiaire de 75,7 M€

Le budget pluriannuel définitif du COJOP communiqué à son conseil d'administration du 17 juin 2025 fait état de revenus s'établissant à 4 494,2 M€ et de dépenses à 4 418,5 M€. Le

[54] *Ibid*.

[55] Le financement de l'État s'est accompagné d'une réduction de sa subvention à la SOLIDEO. Il a mobilisé une partie des réserves non utilisées par l'établissement public (19,4 M€) et l'avance de trésorerie (10,5 M€) qui lui avait été consentie en prévision des potentiels gains du « Paris Fonds Vert », dans lequel la SOLIDEO avait investi.

bénéfice prévisionnel s'élève donc à 75,7 M€ à cette date, ce qui permet d'écarter tout risque d'appel de la garantie de l'État[56].

Les dépenses ont progressé, en euros courants, de 611,7 M€ entre la première prévision pluriannuelle et le budget définitif de juin 2025, soit + 16 %. Cette hausse est notamment due à la forte inflation constatée en 2022, dont l'effet est évalué par le COJOP à près de 200 M€. Si cet impact est neutralisé, la progression n'est plus que de 11 %, hausse qui paraît relativement modérée par rapport aux surcoûts enregistrés ordinairement à l'occasion de l'organisation des Jeux.

2.2.1 Des recettes globalement dynamiques

Tableau n° 4 : révisions du budget pluriannuel (2019-2025) : les recettes du COJOP

En M€	Janv. 2019	Déc. 2020	Déc. 2021	Déc. 2022	Déc. 2023	Déc 2024	17 juin 2025
Contribution du CIO	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0
Programme TOP	397,8	468,9	468,9	486,6	486,6	478,1	478,1
Partenariats domestiques	1 087,8	1 087,8	1 099,3	1 226,3	1 240,4	1 238,0	1 237,2
Vente de billets	1 072,0	1 097,0	1 096,6	1 239,8	1 244,8	1 332,0	1 333,2
Hospitalité	67,9	67,9	169,3	183,1	173,1	155,5	155,6
Licences marchandisage	126,8	126,8	126,8	129,8	119,8	78,8	80,2
Subv. Publiques	100,0	100,0	100,0	170,6	170,6	204,1	204,1
Loteries	48,5	48,5	16,5	16,0	16,0	3,0	3,0
Autres revenus	156,0	156,2	152,1	177,8	195,5	240,7	252,9
TOTAL	**3 806,8**	**3 903,1**	**3 979,5**	**4 380,0**	**4 396,9**	**4 480,2**	**4 494,2**

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP.

Les recettes se répartissent en trois ensembles : celles correspondant aux contributions du CIO, celles provenant de l'activité du COJOP, et les subventions publiques.

[56] Le risque d'un appel en garantie de l'État au titre de la garantie de remboursement des avances versées par le CIO au COJOP en cas d'annulation des Jeux était d'ores et déjà sans objet, mais il subsistait après leur tenue au moins théoriquement pour les garanties accordées afin de couvrir les décalages de trésorerie et le déficit à terminaison du comité d'organisation.

2.2.1.1 Les contributions du CIO

Les recettes provenant des contributions du CIO sont de deux sortes : d'une part, les recettes issues des accords de diffusion[57], qui n'ont pas varié par rapport au dossier de candidature et qui étaient fixées dans le contrat de ville hôte (750 M€) ; d'autre part les apports des partenaires de marketing mondiaux, dits « TOP », qui ont en revanche progressé (397,8 M€ dans la prévision initiale, 478,1 M€ finalement exécutés).

Cette hausse s'est effectuée en plusieurs temps, la principale intervenant lors de la révision de décembre 2020 : une majoration de 115 M€ des partenariats « TOP » a été notifiée par le CIO pour couvrir notamment le coût des nouveaux sports inscrits au programme des compétitions ; c'est la somme nette des frais de gestion (*management fees*, 44 M€) qui a été inscrite en recettes du budget du COJOP, soit 71 M€. Des ajustements plus ponctuels sont intervenus lors des révisions ultérieures, notamment pour tenir compte de l'entrée de nouveaux partenaires ou du retrait de certains apports en nature.

Le COJOP a toujours considéré que ces recettes, relevant d'engagements contractuels, représentaient un minimum sécurisé et pouvaient donc être intégrées à une budgétisation « raisonnable et prudente ». Ceci n'est toutefois que partiellement exact, en raison des difficultés liées à l'inadaptation aux besoins du COJOP des contributions contractualisées sous la forme d'apports en nature, dont le montant s'élevait à 87,9 M€ dans le budget pluriannuel de décembre 2022. Après de longues négociations, le CIO a versé 33,2 M€ correspondant à 34 % du montant de ces apports (cf. 1.5.1 *supra*). En effet, une partie des contributions au COJOP prenait la forme d'apports en nature (pour 87,9 M€ prévus dans le budget pluriannuel de décembre 2022).

2.2.1.2 Les recettes provenant de l'activité du COJOP

2.2.1.2.1 Les partenariats domestiques

Les recettes issues du programme national de partenariat ont significativement progressé, de 1 087,8 M€ à 1 237,2 Md€ (+ 149,4 M€, soit + 13,7 %). Elles ont donné lieu à d'intenses prospectives et tractations de la part du COJOP pour faire contribuer de nouveaux partenaires.

Les difficultés rencontrées pour convaincre des partenaires officiels s'expliquent en particulier par l'obligation de respecter les droits exclusifs dont bénéficient les partenaires mondiaux du CIO dans leurs catégories de produits et de services, ce qui exclut une partie des grandes entreprises françaises. Le comité d'organisation a donc dû multiplier les négociations avec un nombre important de partenaires domestiques, aux contributions parfois modestes : le nombre de supporters officiels était compris entre 20 et 30 dans les projections initiales, il a finalement été de 50. Cette stratégie, au demeurant parfaitement compréhensible, n'était pas sans risque car la multiplication du nombre d'entreprises aurait pu avoir pour effet de diluer leur visibilité et de dévaloriser le statut de partenaire.

[57] Ces accords sont négociés par la filiale du CIO, *Olympic Broadcasting Services* (OBS), avec les diffuseurs nationaux.

2.2.1.2.2 La billetterie

Les recettes issues de la billetterie sont celles qui ont le plus fortement progressé, de 1 072 M€ à 1 333,2 M€, soit + 261,2 M€ (+ 24,4 %). En définitive, la vente de billets a atteint un niveau historique, avec 12,1 millions de billets vendus, dépassant les Jeux d'Atlanta en 1996 (8,3 millions) et de Londres en 2012 (8,2 millions).

Le taux de remplissage des sites et les tarifs pratiqués constituent les deux grands facteurs d'évolution. Les prévisions du COJOP se signalaient par leur prudence en ce qui concerne les taux de remplissage (76 % pour les Jeux olympiques, 67 % puis 71 % pour les Jeux paralympiques), ce qui assurait en principe une marge de sécurité. Le taux de remplissage était en revanche fixé à 100 % pour les cérémonies. Les jauges ont par ailleurs été revues, site par site et compétition par compétition pour intégrer les changements intervenus au niveau des plans d'aménagement, l'évolution du nombre de sièges indisponibles[58] et tenir compte du degré de popularité des sports concernés.

Les réalisations ont, de fait, été largement supérieures à ces prévisions prudentes, tant pour les Jeux olympiques que pour les Jeux paralympiques (respectivement 94 %[59] et 91 %). De leur côté, les tarifs grand public pour les Jeux olympiques ont été revus à la hausse en décembre 2022 mais dans des proportions modestes, de 5 € à 30 € selon les catégories croissantes de prix, sauf pour les catégories d'entrée de gamme (24 € et 50 €), demeurées inchangées. Le taux très élevé de remplissage tend à montrer que la tarification était correctement calibrée.

Ce résultat, très positif, quoique légèrement inférieur (- 3,3 M€) à l'objectif fixé en décembre 2023, doit être affiné selon qu'il s'agit des Jeux olympiques, des Jeux paralympiques et des cérémonies d'ouverture et de clôture. Pour les Jeux olympiques, plus de la moitié des billets vendus au grand public (5,2 millions) l'ont été au cours du premier semestre 2023, d'abord avec la vente en « *packages* » (bouquets constitués de plusieurs billets pour plusieurs compétitions) en février, puis avec le lancement des ventes à l'unité en mai. Le rythme s'est ensuite significativement ralenti, avec 1,6 million de billets vendus de mai 2023 à mai 2024, soit en moyenne 130 000 billets par mois. C'est seulement lors des trois derniers mois (juin-août 2024), avec 1,3 million de billets vendus, que l'objectif a été atteint puis dépassé.

S'agissant des Jeux paralympiques, la vente des billets s'est faite très lentement puisque seulement 330 000 billets avaient été vendus fin juin 2024, paraissant justifier pleinement les craintes qui s'étaient exprimées en début d'année et qui avaient justifié la hausse de la subvention de l'État. Il a fallu attendre août et septembre, pour que le rattrapage s'effectue, avec la vente de 1,8 million de billets. Les ventes ont dégagé un chiffre d'affaires de 76,7 M€, inférieur à la prévision de 12 M€, mais moins dégradé que les anticipations du printemps qui prévoyaient un manque à gagner de 33 M€.

Finalement, les ventes pour les cérémonies sont celles qui se sont révélées les plus décevantes : le résultat est de 135,4 M€ pour 210 000 billets vendus, loin de l'objectif du budget de candidature (190,2 M€). L'explication de cette contre-performance semble résider dans le changement de concept pour les cérémonies d'ouverture. Pour les Jeux olympiques, la jauge

[58] Ce sont les sièges rendus indisponibles en raison de l'installation de caméras de télévision, d'écrans géants, etc.

[59] Le taux est de 95 % pour 21 des 26 sports olympiques. Les disciplines dont les taux sont inférieurs à cette moyenne sont le football (84 %), le handball (91 %), le volleyball (93 %), la lutte (93 %) et le judo (94 %).

théoriquement très importante que laissait augurer le spectacle sur la Seine a été drastiquement réduite par les mesures de sécurité, de sorte qu'elle a été à peine supérieure à celle du Stade de France. Le prix moyen élevé du billet (1 300 € en moyenne pour 73 000 billets) n'a pas permis de compenser totalement ce phénomène. Ce constat est encore plus affirmé pour la cérémonie d'ouverture des Jeux paralympiques, le choix de la place de la Concorde diminuant fortement la jauge et expliquant en grande partie le résultat décevant, avec 16 700 billets vendus seulement. Avec un prix moyen de 350 €, la recette est inférieure à 6 M€.

2.2.1.2.3 Les hospitalités

S'agissant des hospitalités – qui correspondent à des ventes de billets associés à certains produits ou service (hôtels, restauration, cadeaux, etc. –, les premiers budgets du COJOP avaient prévu un revenu de 67,5 M€, conforme au dossier de candidature, sur la base de l'ancien concept de commercialisation (voir encadré). La signature en 2021 du contrat avec l'opérateur *On location* a augmenté les revenus de 101,8 M€[60], les portant à 169,3 M€. Compte tenu des invendus de billets subis *in fine* par la société *On location*, le COJOP a perçu 155,5 M€ de revenus, résultat inférieur à la prévision de décembre 2021 mais qui n'en constitue pas moins une plus-value de 88 M€ par rapport à l'hypothèse initiale.

Le contrat d'hospitalités entre le CIO et la société *On Location* : un nouveau modèle de commercialisation

Le contrat conclu avec *On Location* s'inscrit dans la révision, décidée par le CIO, du programme de commercialisation des hospitalités.

Traditionnellement, c'était le comité local d'organisation qui commercialisait le programme d'hospitalités sur le territoire national de la ville hôte. Pour la clientèle étrangère, chaque comité olympique national commercialisait son propre programme et en percevait les recettes. Il en résultait un ensemble disparate de prestations dans leur contenu, leur qualité et leur prix. Le CIO, en concertation avec les comités d'organisation de Paris 2024, de Milan (Jeux d'hiver de 2026) et de Los Angeles (Jeux d'été de 2028), a sélectionné un opérateur unique à l'échelle mondiale, ayant la responsabilité de concevoir, commercialiser et produire les programmes d'hospitalité des Jeux. Le choix s'est porté en 2021 sur le groupe américain *Endeavor*, à travers sa filiale spécialisée *On Location*, devenue l'« *Olympic Hospitality Entity* » (OHE) des Jeux de Paris, Milan et Los Angeles.

[60] 7,5 % des revenus ont été restitués au CIO sous la forme de *royalties*.

L'intéressement du COJOP à la commercialisation des hospitalités par OHE s'organise à partir d'un mécanisme de minimum garanti (182,5 M€) et un pourcentage du profit net généré par On Location à l'issue des Jeux (« profit share »), estimé à 29,4 M€ lors de la révision de décembre 2021. Sur son minimum garanti, le COJOP indemnise les comités olympiques nationaux pour l'acquisition des droits de commercialisation des hospitalités sur leur territoire et reverse au CIO une redevance de 7,5 % sur l'ensemble des revenus d'hospitalités perçus (soit 42,6 M€ au total). Dans la prévision de décembre 2021, les revenus tirés des hospitalités s'élèvent donc pour le comité d'organisation à 169,3 M€, soit une progression de 101,8 M€ par rapport à la prévision initiale.

2.2.1.2.4 Les licences et le marchandisage

Les licences et le marchandisage sont, avec la loterie, le seul poste à avoir enregistré un résultat inférieur à la prévision initiale (80,2 M€, soit - 46,7 M€). L'objectif avait été fixé dans le dossier de candidature à un niveau très ambitieux puisqu'il était supérieur de 25 % au résultat enregistré à Londres. Les contrats signés avec les licenciés reposaient sur des minima garantis et une part variable accordée au comité d'organisation sur la base des plans d'affaires. Cette dernière était à l'évidence surestimée et, selon le comité d'audit, « *bon nombre de licenciés officiels ont éprouvé des difficultés à réaliser le chiffre d'affaires plancher correspondant au minimum garanti négocié avec le COJOP* »[61]. En dépit de la lenteur de la commercialisation des licences, le COJOP a longtemps maintenu sa prévision, la rehaussant même légèrement de 3 M€ en décembre 2022. C'est seulement à la fin 2023 qu'il s'est résigné à ramener sa prévision à moins de 120 M€.

N'ayant pas la main sur la commercialisation des produits dérivés, il lui était difficile de contrecarrer cette tendance de fond – sinon à la marge sur les points de vente localisés sur les sites, mais dont les ventes ont également été décevantes, sous l'effet probable de plusieurs facteurs : durée très courte entre les sessions sportives ne permettant pas aux spectateurs de disposer du temps suffisant pour visiter les points de vente, un nombre insuffisant de concessions aux abords des sites, le frein constitué par l'exclusivité accordée au groupe *Visa* pour le paiement en vertu de son contrat de partenaire mondial avec le CIO.

Il est délicat de se prononcer sur le caractère structurel ou non de ce résultat inférieur à la prévision concernant les licences et le marchandisage, mais il apparaît prudent, dans la perspective des Jeux d'Hiver de 2030, de ne pas se fixer un objectif exagérément ambitieux sur ce poste.

2.2.1.2.5 La loterie

Dans le cadre de la candidature, l'État s'était engagé à ce que le groupe Française des jeux (FDJ) réalise un programme de loterie pour les Jeux. Cet engagement, qui s'est traduit par l'inscription d'une recette de 48,5 M€ dans le budget prévisionnel des Jeux, a donné lieu à une lettre de garantie au CIO, signée du Premier ministre et accompagnant le dossier de candidature.

[61] Rapport de fin de mission du comité d'audit du COJOP, février 2025, p. 52.

Il est toutefois apparu rapidement qu'un montant de cette ampleur ne pouvait être atteint au titre de la loterie. À la suite d'échanges entre le COJOP et l'État sur la portée de son engagement, l'estimation des recettes de loterie a donc été revue à la baisse de 32,5 M€ pour atteindre le niveau de 16 M€, tandis qu'était négocié en contrepartie un contrat de partenariat domestique entre le COJOP et la FDJ, celle-ci apportant 32,5 M€ de recettes de sponsoring. Par ailleurs, l'État s'est engagé en décembre 2021 à compléter les revenus du comité si le programme de loterie n'atteignait pas son objectif de produire 16 M€ de recettes. Cet engagement devait toutefois s'apprécier à l'aune du résultat global constaté à la fin de 2024 par le COJOP.

Le produit des recettes de loterie n'a finalement été que de 3 M€. Le résultat du COJOP étant excédentaire, l'État n'a pas compensé la moins-value de recettes de 13 M€ sur la loterie. Au total, la DIJOP, la direction du budget et la direction des sports indiquent que les recettes versées au COJOP ont atteint 35 M€, comprenant à la fois les recettes de loterie (3 M€) et celles issues du contrat de partenariat domestique conclu entre la FDJ et le COJOP (32 M€).

2.2.1.2.6 Les autres recettes

Le poste « autres revenus » recouvre les cessions d'actifs[62], les placements financiers, la vente des droits audiovisuels des Jeux paralympiques, la vente de torches pour le relais de la flamme olympique et la contribution des départements souhaitant accueillir celui-ci, les commissions d'hôtel[63] et de restauration[64], le programme « *Rate Card* »[65], etc. Ces recettes progressent de 97 M€ (+ 62,2 %) par rapport à la prévision initiale. Grace à une trésorerie abondante, le COJOP a réalisé des placements qui ont généré d'importants revenus (66,4 M€), loin devant le produit de la vente des droits audiovisuels des Jeux paralympiques (35,3 M€). La subvention de 20 M€ apportée par la métropole du Grand Paris est par ailleurs comptabilisée sur cette ligne par le comité d'organisation dans sa révision de décembre 2024.

2.2.1.3 Les subventions publiques

Les subventions versées par l'État, la Ville de Paris, la région Île-de-France et la MGP, telles que retracées dans le budget du comité d'organisation, ont vu leur montant doubler (100 M€ à 204,1 M€) par rapport au budget pluriannuel initial. Elles étaient destinées à contribuer au financement des Jeux paralympiques, structurellement déficitaires.

---

[63] Le COJOP récupère des droits de gestion de 10 % pour toutes les réservations d'hébergement de ses partenaires, ce qui permet de financer la plateforme et les équipes du programme d'hébergement.

[64] Il s'agit essentiellement des commissions que doivent verser au COJOP les concessionnaires sur les ventes faites au grand public, à travers des minima garantis et des pourcentages sur les ventes sur chacun des sites de compétition.

[65] Le programme « *Rate Card* » est un service de mise à disposition de produits de tout type (WIFI, fournitures, tentes, etc.) pour les partenaires du COJOP.

Tableau n° 5 : subventions publiques au budget du COJOP

en M€	Budget initial	Révision budgétaire décembre 2022	Révision budgétaire décembre 2023	Exécution juin 2025
État	80,0	124,5	124,5	157,8
Ville de Paris	10,0	15,6	15,6	15,6
Région Ile de France	10,0	15,7	15,7	15,7
Métropole du Grand Paris	0,0	15,0	15,0	15,0
Total	**100**	**170,8**	**170,8**	**204,1**

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP.

Il convient d'y ajouter la subvention de 20 M€ versée par la MGP (cf. *supra*), comptabilisée par le COJOP dans le poste « autres revenus » mais qui aurait dû l'être, en toute rigueur, dans les « subventions publiques », ce qui porte le total à 224,1 M€.

Les concours publics ont représenté une part réduite des ressources du COJOP (5 %) mais qui se sont révélées décisives pour « boucler » le budget lors des phases les plus cruciales (révision de décembre 2022, ajustements du printemps et de l'été 2024). Par ailleurs, la Cour a souligné en juin 2025 que le comité d'organisation a bénéficié de transferts de charges, notamment vers l'État et la SOLIDEO, pour un montant estimé à 37,1 M€[66].

2.2.2 Des dépenses réajustées progressivement pour tenir compte des sous-budgétisations initiales

Les dépenses sont retracées au sein de directions dont les périmètres ont considérablement varié entre 2018 et 2024 (cf. annexe n° 2), ce qui en rend délicat d'analyse, d'autant que les documents budgétaires remis au conseil d'administration ne permettent pas toujours de suivre les prévisions de dépenses à périmètre constant. Les principaux postes de dépenses sont examinés ci-dessous[67].

2.2.2.1 La direction des sites et infrastructures (« VNI »)

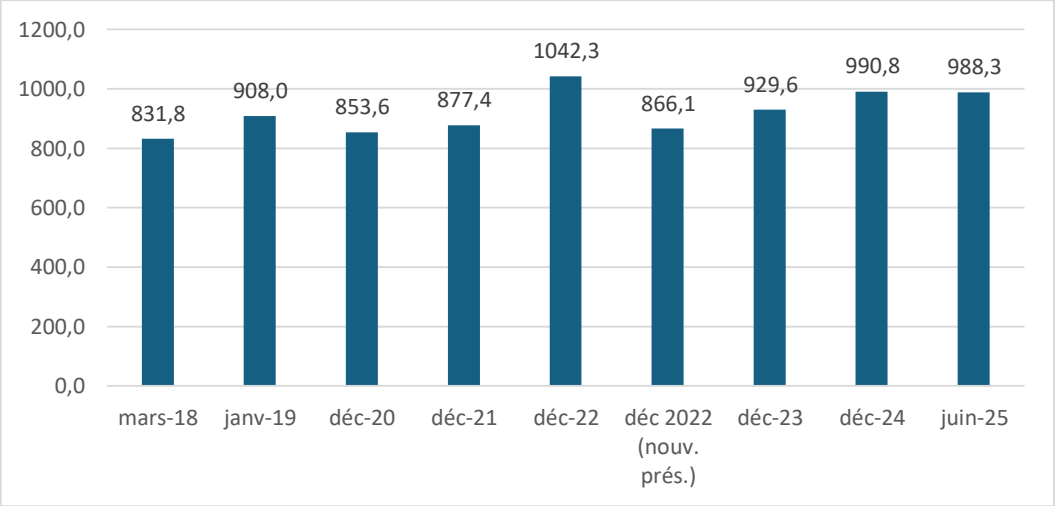
Les dépenses relatives aux aménagements temporaires des sites de compétition et de non-compétition, ainsi qu'à leur mise à disposition en conditions opérationnelles sont retracées au sein du budget de la direction des sites et infrastructures (désignée fréquemment par l'acronyme VNI, dérivé de l'anglais « *venues & infrastructures* »).

[66] Cour des comptes, *Les dépenses publiques liées aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024 : premier recensement*, juin 2025, p. 26. Ce montant comprend l'abandon de créance de 7,5 M€ par la MGP, remis récemment en cause par cette dernière.

[67] Les dépenses de la direction *Event Venue Management* ayant été analysées au 2.2.1, elles ne seront pas évoquées ici.

Celle-ci est constituée de plusieurs blocs principaux : les coûts d'aménagement des sites[68] (études, travaux d'adaptation, structures temporaires – tels que tentes, tribunes, éclairage) ; la gestion des opérations sur ces mêmes sites, comprenant notamment les contrats de location (VUA) signés avec leurs exploitants ; les coûts d'approvisionnement en énergie des sites de compétition, du village olympique et paralympique, et du centre principal des médias ; la gestion des villages[69], consistant dans les frais d'immobilisation des locaux, et dans le développement de services à destination des athlètes. Un cinquième grand bloc apparaît en outre à compter de 2022 à la suite de la centralisation, au sein d'un nouveau département (*International Broadcast et Media Press Centers*), des dépenses portant sur les infrastructures temporaires et les contrats de mise à disposition des sites consacrés aux médias (Le Bourget et Porte Maillot), jusque-là dispersés sur d'autres postes budgétaires de la direction.

Graphique n° 1 : révisions du budget pluriannuel de la direction VNI (en M€)



Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP.

Le budget de la direction a connu des variations significatives. La révision de janvier 2019 l'a augmenté de 76,2 M€ pour notamment prendre en compte le nouveau schéma d'aménagement des sites de compétitions (en particulier le projet de Grand Palais éphémère), et celle de décembre 2020 l'a réduit d'un peu plus de 50 M€. Ces tâtonnements sont significatifs des incertitudes qui entouraient encore le projet à cette date.

Là comme souvent sur d'autres postes, c'est la révision de décembre 2022 qui a constitué une mise à jour radicale de la prévision. (+ 164,9 M€ par rapport à la prévision de décembre 2021, à 1 042,3 M€). La hausse a résulté de l'inflation en général et du renchérissement des coûts de l'énergie mais également de la réévaluation des besoins par rapport au dossier de candidature, ce dernier facteur étant prépondérant selon le comité d'audit du COJOP. Une telle sous-estimation, pour regrettable qu'elle soit, n'est guère surprenante. C'est seulement à mesure que le projet s'est concrétisé que les coûts réels, estimés jusque-là sur la base d'avant-projets sommaires ou de ratios établis en fonction des coûts constatés lors des éditions olympiques précédentes, ont pu être appréhendés de façon exhaustive et affinée en

[68] Département désigné couramment par l'acronyme VED (*Venue Development*).

[69] Il s'agit des villages Olympique et paralympique, de la voile, des médias, du handball, du groom village, du surf village ainsi que du village du tir.

fonction des premières réponses aux appels d'offres. Ces facteurs multiples expliquent que le coût des structures temporaires a dû être réévalué de 91 M€ en décembre 2022.

Même après cette date cependant, et alors qu'on aurait pu penser les coûts relativement stabilisés, le département *« Venue development »* (VED), qui retrace les coûts d'aménagement des sites, a continué à voir ses dépenses augmenter de façon significative, passant de 453,2 M€ (décembre 2022) à 529,4 M€ (révision post-Jeux de décembre 2024), soit + 16,8 %. Le dossier budgétaire pour le conseil d'administration du 12 décembre 2024[70] expliquait en partie ces variations par des ajustements formels, telles que la présentation distincte de recettes et de dépenses auparavant contractées et l'inscription sur le budget du département VED de provisions pour aléas centralisées jusque-là au niveau de la réserve. On ne peut, une fois encore, que regretter que ces changements de méthode et de périmètre n'aient pas davantage été retracés et explicités dans la documentation budgétaire du COJOP pour permettre un suivi à périmètre constant. La hausse est également expliquée par des facteurs, ceux-là réels, qui témoignent de la complexité technique des projets (climatisation des sites, renforcement des sols pour les sous-structures aux Invalides, traitement du plomb au Grand Palais, etc.) et ont engendré des dépenses imprévues jusqu'en phase de démontage des sites.

Les négociations des VUA ont aussi apporté leur lot de surprises – le plus souvent dans le sens d'un accroissement des coûts. Les retards pris dans la conclusion de certains VUA ont objectivement favorisé les propriétaires des sites, qui pouvaient davantage peser sur le COJOP, surtout s'ils candidataient également à l'EDM.

La croissance du poste énergie est à relier au contexte inflationniste, mais également aux exigences d'*OBS* qui demandait une couverture des besoins supérieure à ceux qui étaient regardés comme nécessaires pour couvrir une grande compétition internationale. Ceci traduit une certaine sous-évaluation initiale du « cahier des charges » imposé par le CIO. Au total, les dépenses sur ce poste ont presque doublé entre la prévision de décembre 2020 (88 M€) et l'exécution de décembre 2024 (162,1 M€).

Les dépenses relatives à l'exploitation des villages et aux sites destinés aux médias (*International Broadcast et Media Press Centers*) ont plus modérément cru : les premières sont passées de 96 M€ (révision de décembre 2020) à 112,2 M€ (révision de décembre 2024), soit + 16,8 % ; les secondes, identifiables sur une ligne spécifique seulement à compter de la révision de décembre 2022, sont restées à peu près stables, à 126,8 M€.

2.2.2.2 La masse salariale du COJOP

Tableau n° 6 : les révisions pluriannuelles de la masse salariale du COJOP

En M€	Janv. 19	Déc.20	Déc.21	Déc.22	Déc.2022 Nouv. périmètre	Déc.23	Déc.24	var. 24/19
Masse salariale	462,0	478,0	514,4	620,6	574,8	584,8	580,7	+ 118,7

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP.

[70] Dossier budgétaire détaillé, conseil d'administration du 12 décembre 2024, p. 11.

L'évaluation de la masse salariale, retracée au sein de la direction chargée des ressources humaines, s'est révélée délicate pour le COJOP. Entre 2018 et 2021, la prévision pluriannuelle a progressé modérément de 462 M€ à 514,4 M€. C'est seulement en décembre 2022 qu'elle a été ajustée de manière plus réaliste à 620,6 M€ : la hausse de 106,1 M€ se répartissait entre 50 M€ alloués aux directions pour effectuer les recrutements supplémentaires, 30 M€ de « masse salariale » définis dans le cadre des négociations avec les EDE, et 25 M€ pour le coût du congé de reclassement des personnels postérieurement aux Jeux.

La prévision de décembre 2023 a fait apparaître une baisse significative (- 35,8 M€) puisque la dépense est alors estimée à 584,8 M€. Il ne s'agissait en réalité pas d'une économie mais de l'effet du transfert de 45,8 M€ de masse salariale au budget des EDE dans le cadre de la gestion externalisée du COJOP sur 17 sites. Cette modalité alternative de livraison des compétitions sportives a notamment eu pour conséquence de libérer le COJOP du soin de recruter des personnels, la mission étant externalisée aux propriétaires des sites ou à des professionnels de l'évènementiel.

L'exécution constatée en décembre 2024 se situant à 580,7 M€, la masse salariale a donc progressé de 118,7 M€ à périmètre courant depuis la prévision de 2018 (soit + 25,7 %). La réalisation des effectifs se trouvant très proche des prévisions initiales, l'évolution de la masse salariale s'explique par la hausse du coût moyen par salarié, toutes charges comprises, qui est passée de 100 000 à 137 000 €[71]. Les causes à l'origine de cette évolution sont multiples, combinant une probable sous-estimation initiale des profils et des compétences indispensables, l'impact de certains métiers en tension qui rendait relativement rares les salariés disponibles et renchérissant leur coût sur le marché, ainsi que le recrutement, plus rapide que prévu, dans les premiers mois d'activité du COJOP, de collaborateurs à haut niveau de responsabilité et de salaire, réduisant les marges disponibles et contraignant à revoir à la hausse l'enveloppe budgétaire pour mettre en œuvre le plan de recrutement prévu[72].

2.2.2.3 La direction des services aux Jeux (« SVC »)

La direction des services aux Jeux regroupait initialement, outre les dépenses d'hébergement de la « famille olympique », de restauration, de logistique, de nettoyage, celles relatives à la sécurité et aux transports. Ces deux derniers départements ont été érigés en directions à part entière à compter de la révision de décembre 2023 et font l'objet de développements spécifiques *infra*.

[71] 462 M€ en 2018 pour un effectif projeté de 4 600 salariés, 580 M€ à la fin du projet pour un effectif réel de 4 200 salariés (d'après le comité d'audit du COJOP).

[72] 49 % de la masse salariale était déjà engagée en janvier 2021 alors que le COJOP n'avait effectué qu'un peu plus de 300 recrutements.

Tableau n° 7 : évolution des principaux postes de la direction *Services aux Jeux*

En M€	Déc.21	Déc.22	Déc.2022 (nouv. prés.)	Déc.23	Déc.24	Juin 25	var. 21/25 en %	var. 21/25 en M€
Logistique (courant)	77,2	100,2	84,8	91,1	98,7	90,7	+ 17,5 %	+ 3,5
Logistique (constant)[73]	*77,2*	*100,2*	*100,2*	*106,5*	*114,1*	*106,1*	*+ 37,4 %*	*+ 28,9*
Restauration (courant)	58,6	84,6	79,5	90,7	98,2	98,2	+ 67,6 %	+ 39,6
Restauration (constant)	*58,6*	*84,6*	*84,6*	*95,8*	*103,3*	*103,3*	*+ 76,3 %*	*+ 44,7*
Hébergement	36,2	47,4	47,4	38,8	39,7	43,3	+ 19,6 %	+ 7,1
Arrivées / départs	6	22,9	22,9	22,8	19,6	19,6	+ 226,7 %	+ 13,6
Nettoyage et gestion des déchets (courant)	24,4	29,4	21,1	20,9	15,4	15,4	- 36,9 %	- 9,0
Nettoyage et gestion des déchets (constant)	*24,4*	*29,4*	*29,4*	*29,2*	*23,7*	*23,7*	*- 2,9 %*	*- 0,7*

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP.

L'évolution des coûts de logistique[74], significative en pourcentage (+ 37,4 %), est restée modérée en valeur absolue (+ 28,9 M€). Là encore, les hypothèses ont été revues lors de la révision de décembre 2022, après la finalisation des appels d'offres et appels à manifestation d'intérêt lancés par le COJOP, qui ont permis d'avoir une vision plus précise des besoins.

La hausse prévue fin 2022 résultait des coûts logistiques liées aux sites compte tenu de l'augmentation du nombre de manutentionnaires qui y seraient employés. Par ailleurs, le rapprochement des entrepôts par rapport à Paris entraînait un surcoût au mètre carré, de même que l'intervention de l'intégrateur logistique, destiné à coordonner l'ensemble des prestataires.

Trois catégories de dépenses illustrent le poids des exigences du CIO, des fédérations internationales et des partenaires du COJOP : celles relatives à la restauration (fourniture des repas pour les résidents des villages et la main d'œuvre sur sites, prise en charge des repas des accrédités …), l'hébergement (officiels et personnels intervenant sur les sites, tels que les personnels techniques des fédérations nationales et internationales, les juges, arbitres, salariés

[73] Le périmètre constant est *reconstitué* par la Cour en neutralisant la « nouvelle présentation » de décembre 2022. Ainsi, pour la logistique, le montant correspondant à l'évolution entre 2022 et 2023 à périmètre courant, de 84,8 M€ à 91,1 M€, soit + 6,3 M€, est ajouté à la prévision de décembre 2022 « ancienne présentation » (100,2 M€). On en déduit une révision à périmètre constant à 106,5 M€ pour décembre 2023.

[74] Acheminement des marchandises, entreposage des équipements des délégations et de la « famille olympique » autour de Paris, équipement en mobilier du village des athlètes et des sites, etc.

et prestataires, personnel des partenaires TOP)[75] et les « arrivées / départs », qui correspondent aux services proposés aux accrédités dans les aéroports et les gares pendant les Jeux[76]. À l'exception de l'hébergement, ces postes ont en effet tous évolué significativement à la hausse à périmètre constant, même s'ils ne représentent qu'une part réduite des dépenses totales du COJOP.

2.2.2.4 Les dépenses de transport

Les dépenses consacrées aux transports et mobilités concernent les services de transport mis à disposition des athlètes et des personnes accrédités : navettes (véhicules individuels), autocars et solutions de « micromobilité » pour les athlètes paralympiques dans le village des athlètes et sur les sites. Au regard de l'ampleur du réseau de bus et de cars à mettre en place, le COJOP s'est principalement appuyé sur IDFM et sur les opérateurs de transport présents en Île-de-France (SNCF, RATP, ADP) en concluant avec eux des contrats de partenariat. La fourniture de véhicules légers était par ailleurs assurée par Toyota, partenaire « TOP ».

Ces opérations sur le budget de la direction des transports et des mobilités du comité d'organisation se sont traduites par un montant de dépenses estimé à 180 M€ au conseil d'administration de juin 2025, au même niveau que la prévision de décembre 2020. Toutefois, comme l'a observé la Cour dans le rapport qu'elle a consacré aux transports pendant les Jeux[77], cette stabilité cache des modifications de périmètre. Lors de la révision du budget en décembre 2022, l'abandon de la gratuité des transports collectifs pour les spectateurs a conduit à un transfert de charges de 45 M€ vers ceux-ci. L'État a par ailleurs décidé de prendre à sa charge une partie du budget des voies réservées provisoires, allégeant ainsi le budget du COJOP de 5 M€. Enfin, la grande majorité des autorités organisatrices de la mobilité non franciliennes ont récupéré les coûts afférents aux transports en commun des accrédités, permettant ainsi au COJOP d'économiser environ 5 M€. Les dépenses restées au budget du comité d'organisation (transports des accrédités par bus, dépôts de bus, bornes de recharge, prise en compte de la TVA – non récupérable pour les opérations de transport, mais qui n'avait pas été budgétée) ont progressé de 44 % par rapport à la prévision de décembre 2020, passant de 125 M€ à 180 M€[78].

Dans ce même rapport, la Cour a également mis en évidence que le coût des prestations de transport réalisées par IDFM et ADP pour le compte du COJOP, et estimé à un peu plus de 100 M€, a été supérieur au montant (57 M€) qui valorisait leur contribution en nature au titre de leur participation au programme de partenariat national.

---

[75] Les coûts d'hébergement des invités (CNO-CNP, partenaires, presse) et des dignitaires de la famille olympique sont couverts par leur propre organisation et pas par le COJOP.

[76] Les arrivées / départs portent également les dépenses du système d'information permettant la coordination et la planification de ces mouvements.

[77] Cour des comptes, *Bilan des transports et des mobilités pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, septembre 2025.

[78] Pour avoir une vision exhaustive des dépenses du COJOP consacrées au transport et aux mobilités, il convient également d'ajouter, pour près de 20 M€ : opérations en gares ou dans les aéroports, comptabilisées au sein du département « Arrivées et Départs », ou des transports organisés dans le cadre de la convention des Volontaires sous la responsabilité du département « Gestion des Volontaires ».

2.2.2.5 Les dépenses de sécurité

Les dépenses de sécurité ont principalement été réévaluées au conseil d'administration de décembre 2020, passant de 201 M€ à 295 M€. La révision de décembre 2022 les a portées à 319,6 M€, répartis entre quatre ensembles : le coût de main d'œuvre de sécurité privé et les coûts associés (formations, frais d'hébergement et de bouche) représentent les deux-tiers de la dépense prévue (201,4 M€) ; viennent ensuite l'achat et la location d'équipements de sécurité (59,6 M€), les frais du centre de contrôle, ceux de conseil et de gestion des partenaires (34,5 M€), et le budget « barrières » (24 M€).

Les facteurs de hausse sont multiples, combinant un effet-prix et un effet volume. Selon le comité d'audit du COJOP dans son rapport de décembre 2022, le premier est responsable de la hausse du coût horaire d'emploi des personnels de sécurité privée, passé de 30 à 35 € (+ 15 %), et du coût unitaire des barrières de sécurité (multiplié par deux). Cette évolution est à resituer dans le contexte inflationniste général de l'époque, mais également dans celui de la filière de la sécurité privée, caractérisé par de très fortes tensions sur ses effectifs théoriquement mobilisables. L'effet-volume s'explique quant à lui non pas par la hausse du nombre d'agents alors prévu, stable à 17 000 par jour du 26 juillet au 11 août 2024, mais par l'intensification de leur mobilisation, en raison de l'augmentation des périodes de montage sur certains sites (+ 63 jours de montage pour l'*International Broadcast Centre* situé au Parc des expositions du Bourget) ou de mois d'exploitation du village olympique. S'y ajoute la hausse du linéaire de barrière supplémentaire, estimé à + 40 %. On retrouve ici des facteurs déjà évoqués plus haut pour expliquer les surcoûts, à savoir l'affinement progressif du projet et le niveau d'exigence, initialement sous-évalué, du CIO.

In fine, la direction « Sécurité » présentait en juin 2025 une exécution à 209,4 M€, très inférieure à l'estimation de décembre 2022. Cette baisse renvoie en réalité à un changement de périmètre intervenu en décembre 2023 : en même temps que le département « Sécurité » s'autonomisait sous la forme d'une direction, « *un volant complémentaire de près d'une centaine de M€* »[79] a été transféré à la nouvelle direction EVM dans le budget des EDE.

Par ailleurs, comme l'a observé la Cour dans son rapport relatif à la sécurité des Jeux olympiques et paralympiques[80], il faut ajouter aux dépenses de la direction sécurité (209,4 M€), celles du poste « cybersécurité » de la direction « Technologies et systèmes d'informations » (25,4 M€), les salaires bruts des salariés du COJOP positionnés sur les sujets de sécurité (13,3 M€) et diverses dépenses de fonctionnement (7,9 M€). On atteint ainsi un montant de 255,8 M€, hors prise en compte des prestations de sécurité effectuées dans le cadre des contrats d'EDM.

2.2.2.6 Les dépenses relatives aux technologies et systèmes d'information

Les dépenses associées aux technologies et systèmes d'information, regroupées au sein de la direction du même nom, sont passées de 472,3 M€ en mars 2018 à 381 M€ dans la prévision de janvier 2019 pour finalement « atterrir » à 519,6 M€ en juin 2024 (+ 36,3 % par

[79] Note budgétaire au conseil d'administration du COJOP, 11 décembre 2023, p. 29.

[80] Cour des comptes, *La sécurité des Jeux olympiques et paralympiques*, observations définitives, septembre 2025

rapport à janvier 2019, soit + 138,6 M€). Ce budget concerne principalement, d'une part, les besoins prévus pour mettre en place les systèmes d'arbitrages et de chronométrages, ainsi que le système d'information des Jeux (« *Games management system* »), et, d'autre part, les différents réseaux de communication sur les sites (Wi-Fi, téléphone fixe et mobile, câblages, etc.) et les besoins en audiovisuel et projection vidéo (« *venues technologies services* »). À côté de ces deux postes qui représentent près de 80 % de la dépense de cette direction, celle-ci porte les crédits des services chargés des technologies de l'information pour les collaborateurs du COJOP (parc IT du comité, centre de service gérant les équipements sur site, équipements individuels, solutions informatiques tel le SI des ressources humaines). Enfin, les dépenses de cybersécurité n'ont représenté qu'une part modeste du budget de la direction (5 %, soit 25,4 M€).

La révision essentielle date du conseil d'administration de décembre 2020 qui a revu la dépense à 474 M€. Elle est expliquée dans le rapport d'audit de septembre 2020 par « *une meilleure définition de la cartographie des sites olympiques, qui n'a pu être conduite qu'à compter du recrutement de l'équipe SI du comité d'organisation et de la définition précise avec le CIO de l'ensemble des spécifications techniques du projet* ». On retrouve donc là deux des principaux facteurs des sous-évaluations observées en début de période : les montants ont été déterminés à un stade où, par définition, le détail du projet – la carte des sites par exemple – n'était pas arrêté, et où les exigences du CIO étaient incomplètement connues.

Avec le recul, il apparaît également que le COJOP a sans doute eu une lecture budgétaire exagérément optimiste du « nouveau modèle » développé par le CIO visant à organiser des Jeux plus frugaux, comme le montre cette justification de la réduction opérée en janvier 2019 (- 91,3 M€) : « *Dans le cadre des nouvelles modalités d'organisation et de financement des Jeux, la renégociation actuellement en cours entre le CIO et ses partenaires technologiques devrait en effet aboutir à une réduction sensible des coûts qui portaient historiquement sur les comités d'organisation, et qui avaient servi de fondement à la construction du budget de candidature* »[81]. La révision de décembre 2020, qui revenait quasiment à la prévision de mars 2018, s'est par ailleurs révélée assez réaliste puisqu'elle n'est inférieure que de 10,5 % à l'exécution finale.

2.2.2.7 Les dépenses consacrées aux cérémonies d'ouverture et de clôture

Les dépenses consacrées aux quatre cérémonies (deux pour l'ouverture, deux pour la clôture) ont d'abord été localisées au sein de la direction « Marque, engagement, créativité » puis, à compter de 2023 dans une nouvelle direction « Créativité, cérémonies et projets spéciaux ». Estimées à 106 M€ dans la révision de décembre 2020, elles se sont finalement élevées à 151,8 M€ (+ 45,8 M€, soit + 43,2 %). La seule cérémonie d'ouverture a représenté un peu moins des deux-tiers de cette dépense (soit 95,4 M€). Le choix de la tenir le long de la Seine pour les Jeux olympiques et place de La Concorde pour les Jeux paralympiques a donné lieu à la révision de décembre 2022 qui a majoré les dépenses de la direction de 33,4 M€.

Il ne s'agit pas à proprement parler d'un coût global ou complet, puisque, comme pour l'ensemble des opérations des Jeux, certains coûts ayant contribué à la livraison des cérémonies

[81] Présentation du budget pluriannuel – approbation du budget 2019, conseil d'administration du COJOP du 24 janvier 2019, p. 8.

ont été mutualisés au sein du budget des fonctions transverses (sites et infrastructures, services médicaux et de nettoyage, sécurité, moyens technologiques)[82]. Le financement a notamment été rendu possible par la signature de partenariats avec plusieurs groupes internationaux pour 161,3 M€.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le COJOP a ajusté à plusieurs reprises son budget prévisionnel pluriannuel. La principale de ces révisions est intervenue en décembre 2022 et a revu à la hausse ses recettes et dépenses de 400 M€ (soit une hausse de 10,1 % par rapport à la précédente révision de décembre 2021). Si l'inflation a contribué pour une part notable à la progression des dépenses, l'essentiel des corrections budgétaires s'explique par la nécessité de répondre à la sous-évaluation du budget de candidature. Une telle situation, habituelle en phase de préparation des Jeux olympiques, ne résulte pas d'une prévision insincère mais procède de la complexité du projet dont les implications budgétaires ne se sont révélées que progressivement, au fur et à mesure qu'il s'affinait et se concrétisait, ainsi que d'une certaine sous-estimation initiale des exigences du cahier des charges imposé par le CIO.

Confronté à une situation mouvante, le COJOP a témoigné d'une bonne capacité d'adaptation. L'intégration progressive de la gestion des risques au pilotage budgétaire n'y est certainement pas étrangère : elle a permis d'identifier rapidement les risques et opportunités en recettes et dépenses, et d'ajuster efficacement la trajectoire budgétaire en conséquence. Un équilibre a également été trouvé, au niveau des sites et des « clusters », à travers la gestion des dépenses imprévues, entre une certaine latitude laissée aux gestionnaires locaux et le nécessaire cadrage imposé par la direction administrative et financière. Il faut enfin signaler l'étroite collaboration entre le COJOP et l'État garant qui s'est manifestée par la fluidité des échanges et la conclusion d'une convention de garantie qui accordait à ce dernier un droit de regard renforcé sur le recours par le comité d'organisation à la réserve pour aléas.

Au total, selon les informations communiquées au conseil d'administration du 17 juin 2025, les revenus du COJOP se sont établis à 4 494,2 M€ et ses dépenses à 4 418,5 M€, dégageant ainsi un bénéfice de 75,7 M€. Les dépenses ont progressé en euros courants de 611,7 M€ (+ 16 %) par rapport à la première prévision pluriannuelle de 2018. Cette hausse, surtout si l'on tient compte de l'importante inflation constatée en 2022, paraît relativement modérée, notamment quand on la rapporte aux surcoûts ordinairement enregistrés à l'occasion des Jeux olympiques. Les recettes ont de leur côté progressé de 18 %, certains postes se signalant particulièrement par leur dynamisme : tels sont en particulier les ventes de billets (+ 261 M€, soit + 24 %) et les partenariats domestiques (+ 194 M€, soit + 14 %), ces très bons résultats s'expliquant notamment par une politique de marketing active de la part du COJOP. Les financements du CIO sont restés relativement proches de la prévision (+ 80,3 M€, soit + 7 %). Quant aux subventions publiques, elles ont représenté une part minime (5 %) du financement du comité d'organisation mais décisive pour assurer le bouclage de son budget.

[82] La Cour a estimé dans son rapport au Parlement que, si l'on intégrait ces transferts, la dépense pour les cérémonies (y compris l'arrivée de la Flamme à Marseille et la « Parade des Champions » sur les Champs-Elysées) était de 198,9 M€ (Cour des comptes, *Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, septembre 2025, annexe n° 2).

3 LA GESTION DES ACHATS DU COJOP

Le COJOP s'est statutairement soumis, pour la passation de ses marchés, ainsi que pour tout autre procédure de commande, *« aux principes de liberté d'accès, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures »*. L'application de ces principes, qui a découlé du contrôle majoritaire de l'activité du comité par des organes publics, devait lui permettre *« d'assurer l'efficacité de la commande et la bonne utilisation [de ses] deniers »*[83]. Le règlement intérieur et financier adopté en juillet 2018, tout en affirmant le respect par le COJOP du code de la commande publique[84], a précisé la portée de ces principes et leur déclinaison dans les procédures du comité d'organisation.

Le présent chapitre traite du cadre juridique applicable aux achats du COJOP (3.1), des procédures et de l'organisation de la fonction achats (3.2), ainsi que de l'activité d'achat du comité (3.3). Il contient les observations résultant des contrôles opérés sur ses marchés, qui sont précisées en annexe n° 3 de même que celles relatives aux achats hors marchés.

3.1 Un cadre juridique marqué par des dérogations au droit commun des marchés publics

Dans un avis du 2 juillet 2019, le Conseil d'État a précisé les conditions d'applicabilité du droit de la commande publique dans le cas spécifique des contrats de partenariats conclus par le comité d'organisation. Reconnaissant la qualité de pouvoir adjudicateur du COJOP au sens de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, il a rappelé que les conventions de marketing conclus par celui-ci sont des marchés publics, à l'exception de ceux d'entre eux *« ayant pour objet principal un apport en numéraire ou l'occupation du domaine public »*.

Le Conseil d'État a précisé que les conventions de partenariat conclues avec les partenaires « TOP » du CIO, ainsi que celles conclues avec les partenaires « domestiques » du comité d'organisation, doivent être considérées comme « convenues » au sens du 2° de l'article L. 2512-2 du code de la commande publique. Les marchés publics ciblés par ces dispositions ont été soumis aux règles dérogatoires définies au titre II du livre V du code de la commande publique, qui ne prévoient aucune règle formelle de passation.

La portée de cet avis a été étendue, à la suite d'un avis du Secrétariat général du gouvernement (SGG) du 18 septembre 2020, au-delà des seules conventions de partenariat. L'absence de limitation des principes posés par le Conseil d'État à l'objet des conventions de partenariat a impliqué pour le COJOP de déterminer au cas par cas, suivant l'avis du SGG, *« si eu égard aux termes du contrat de ville hôte et des accords qui s'y incorporent le cas échéant relatifs à la procédure de sélection, au choix du cocontractant et au contrôle de l'exécution, les contrats sont conclus « selon une procédure convenue » avec le CIO »*.

Le COJOP a mis en œuvre une procédure dérogatoire pour réaliser des achats indispensables à la livraison des Jeux, qu'il s'agisse de l'attribution des contrats de livraison de

[83] Article 26 des statuts modifiés du COJOP (version de juin 2025).
[84] Article 11 du règlement intérieur et financier du COJOP (version datée de mars 2022).

l'évènement (l'*Event Delivery Model – EDM*), de l'aménagement des infrastructures temporaires (les *overlays*) et de l'acquisition d'équipements sportifs. Au terme des Jeux, selon les données reproduites dans la base des marchés du comité d'organisation, 136 contrats ont été attribués sur le fondement du régime prévu par l'article L. 2512-2 du code de la commande publique, dont 39 au titre des partenariats, 34 pour les infrastructures temporaires et les équipements (7 pour les *overlays* et 27 pour les installations sportives), 3 pour la fourniture d'énergie, et 19 pour la mise en œuvre de l'*Event Delivery Model*.

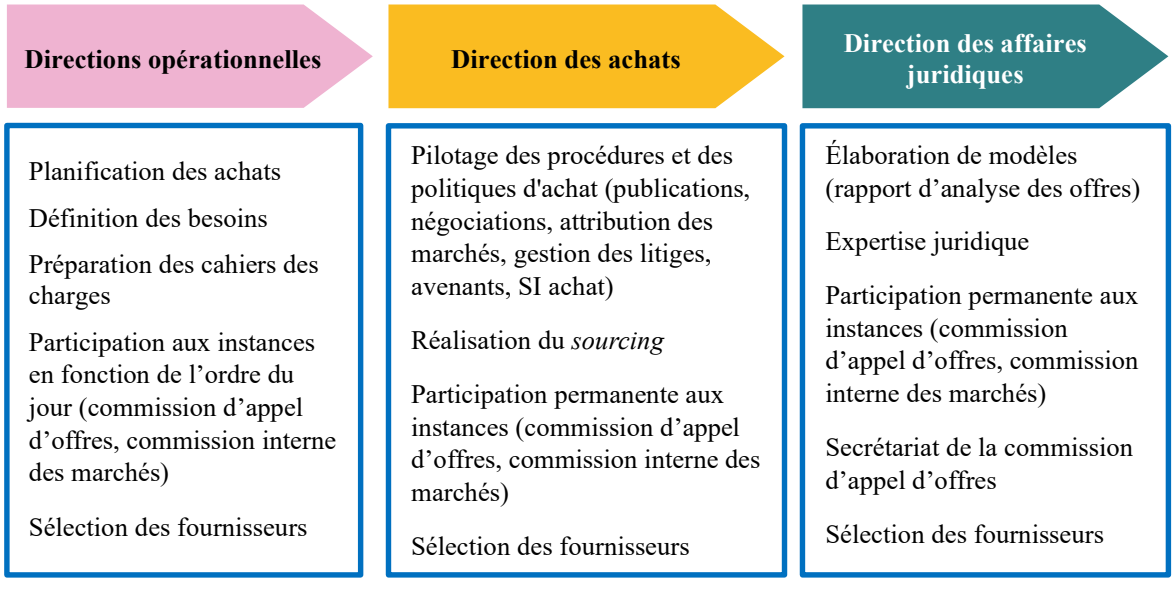
La complexité du cadre juridique applicable au COJOP au regard du droit de la commande publique a emporté d'importantes conséquences, liées à la distinction opérée entre les achats relevant d'une procédure « convenue » et ceux relevant des dispositions de droit commun, pour la structuration de sa fonction achats. La clarification de ce cadre juridique a constitué un préalable indispensable pour la stabilisation des procédures d'achat, et par conséquent pour garantir l'application des règles de la commande publique.

3.2 Des procédures d'achat structurées qui ont été ajustées à l'approche des Jeux

3.2.1 Une organisation en évolution pour faire face au pic des achats et aux contraintes opérationnelles liées à l'évènement

Le mise en œuvre de la fonction achats du COJOP a donné lieu à l'intervention de deux directions rattachées au pôle chargé des ressources humaines, de l'administration et des finances, ainsi qu'à celle des différentes directions opérationnelles (cf. schéma n°4).

Schéma n° 4 : directions intervenant dans le processus d'achat du COJOP



Source : Cour des comptes, d'après le COJOP

L'organisation de la direction des achats, principale direction chargée du pilotage de la politique d'achat du COJOP, a suivi les évolutions mises en œuvre pour la gestion des achats durant les Jeux (cf. *infra*). Dans une logique de déconcentration, des agents ont été détachés pour assurer la coordination des cellules administratives et financières constituées au niveau des sites (*Event administrative coordinator – EAC)*. De même, une « cellule centrale » a été constituée au siège du COJOP pour prendre en charge les demandes d'achats en urgence survenant dans le cadre de l'évènement.

Les effectifs de la direction des achats, dans un premier temps réduits durant la phase de planification des Jeux, ont été renforcés de façon progressive à compter de l'année 2021 pour atteindre un pic de 29 salariés au mois de juillet de l'année 2024[85]. Cette progression des effectifs, rendue nécessaire pour répondre à l'enjeu de sécurisation des achats à l'approche des Jeux, a correspondu à la forte augmentation de l'activité de publication de marchés du comité d'organisation à compter du milieu de l'année 2022.

3.2.2 Un corpus de procédures complété à l'approche des Jeux

Dans sa première version datée de juillet 2018, le règlement intérieur et financier du comité d'organisation a défini le champ de compétence des instances intervenant dans le processus des achats. Ce règlement prévoyait également une validation des « règles et procédures d'achats » par le comité d'audit, qui est intervenue lors des séances d'avril et de juin 2019. Les procédures et la comitologie des achats du COJOP sont présentées en annexe n° 4.

Le document de présentation des règles et procédures d'achat du COJOP a été mis à jour en mai 2021, après avis du comité d'audit, pour tenir compte des nouveaux seuils de procédure formalisée, abaisser à 100 000 € le seuil de compétence de la commission interne des marchés (contre 221 000 € préalablement), préciser les règles relatives aux achats de gré à gré et celles applicables à l'*EDM*, ainsi que mieux intégrer le *sourcing* dans le processus d'achat.

La compétence de la CAO a été affirmée en amont du lancement des procédures d'*EDM* en vue de vérifier l'existence d'une procédure convenue avec le CIO et d'autoriser, dans certains cas justifiés, le recours au gré à gré. Des fiches d'achats ont été soumises à l'instance, qui s'est également prononcée préalablement à l'attribution des contrats. Le contrôle opéré dans ce cadre sur le processus de contractualisation relatif à l'*EDM* a été souligné par le comité d'audit dans son rapport de fin de mission.

Une procédure de gestion automatisée des réceptions pour les achats inférieurs à 20 000 €, qui représentaient à la fin de l'année 2023 75 % des commandes du COJOP en volume mais seulement 1,6 % en valeur, a été mise en œuvre en avril 2024. Cette procédure, mise en application après information du comité d'audit, a poursuivi un objectif d'allègement des procédures en supprimant l'étape de validation de la réception des commandes dans le logiciel financier, et a répondu à l'objectif d'assurer un paiement dans les délais des fournisseurs. Sa déclinaison est restée ciblée puisqu'elle a concerné 1,4 % des montants des commandes réceptionnées en 2024 (56,5 % des volumes de commandes).

Une procédure relative aux achats de dernière minute a été élaborée à l'approche des Jeux, précisant notamment les critères préalables à l'achat de biens, relevant de catégories

[85] Dont 12 en réalité affectés à la gestion du programme de services *« rate card »*.

identifiées, dans des magasins situés à proximité des sites (vérification de la nature des achats, de l'existence d'un marché, d'un partenariat, et de crédits budgétaires), les fournisseurs référencés, et les règles applicables aux paiements par carte bancaire. Une fiche de procédure a été établie pour le cas spécifique des défaillances de fournisseurs, prescrivant par principe le respect des règles de la commande publique et la soumission des dérogations à ces règles, justifiées par l'urgence opérationnelle, à la validation de la direction administrative et financière. Les règles internes applicables au pilotage et au suivi des sous-traitants ont par ailleurs été formalisées (collecte des informations auprès des titulaires des marchés, processus de signature du formulaire de déclaration, règles relatives à l'archivage). Cette formalisation, intervenue en avril 2024, apparaît toutefois tardive considérant le nombre important de marchés attribués par le COJOP en 2022 et 2023 (respectivement 133 et 467 marchés).

Enfin, une commission informelle associant le CGefi et la direction des achats du COJOP a été créée en vue d'assurer, dans une optique de prévention des litiges, un suivi de l'exécution des marchés pendant les Jeux. Au-delà de ses avis sur les documents relatifs à la prévention des conflits d'intérêts (cf. 1.3 *supra*), le comité d'éthique a par ailleurs examiné plusieurs sujets se rapportant à la commande publique, qu'il s'agisse à titre d'exemples d'une revue des marchés passés par le COJOP dans le domaine de l'évènementiel sportif, et d'un état de l'avancement de la signature des contrats d'aménagement des infrastructures temporaires. Il a en outre formulé des préconisations sur plusieurs situations individuelles susceptibles d'emporter des conflits d'intérêts dans les relations entre le COJOP et certaines sociétés, à l'image du recrutement du directeur exécutif des opérations en 2022.

Si des procédures d'achats ont été établies dans les premiers mois de la vie du comité d'organisation, ces procédures, mises à jour sous le contrôle du comité d'audit, et faisant au besoin intervenir le comité d'éthique, ont été progressivement complétées pour couvrir l'ensemble des enjeux opérationnels propres au déroulement des Jeux. L'examen des procédures et de leurs supports de diffusion (guides, fiches, notamment) témoigne d'un objectif affirmé de sécurisation juridique des achats et d'une démarche, corollaire, de sensibilisation des collaborateurs du COJOP au respect des principes de la commande publique.

3.2.3 Les dispositifs de contrôle interne de la fonction achat

Les dispositifs de contrôle interne de la fonction d'achat du COJOP ont progressé à compter de l'acquisition, en juillet 2021, d'un progiciel de gestion des engagements de dépenses. Ce progiciel a permis de développer une vision consolidée des achats et de faciliter la computation des seuils conditionnant le choix, au sein de familles de besoins homogènes, des procédures de marchés publics. Son couplage au progiciel de gestion financière a par ailleurs permis d'automatiser les contrôles, qui étaient préalablement réalisés au moyen d'un tableau de consolidation des achats distinct dans le cadre du contrôle de gestion.

La nomenclature des achats établie par le COJOP a été régulièrement mise à jour au long des travaux de préparation des Jeux. Le constat d'une forte segmentation des achats établie lors des contrôles *in itinere* demeure, puisque cette nomenclature comptait dans son ultime version près de 800 familles d'achat. Cette segmentation a conduit à une ventilation des achats, pour certains réalisés auprès de mêmes fournisseurs, sur un grand nombre de familles d'achats. Un audit sur la computation de seuils conduit, au début de l'année 2023, par la direction de

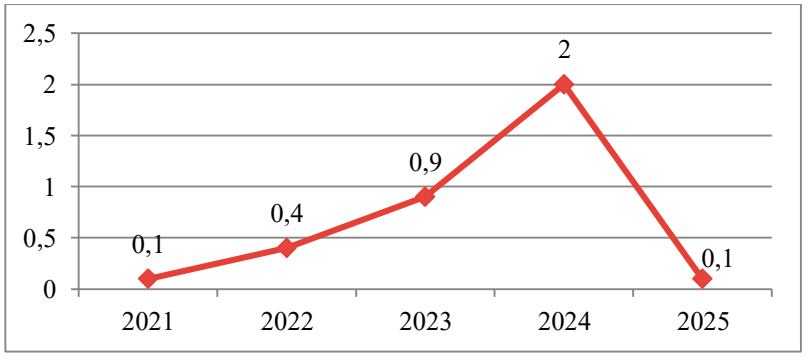
l'audit et de la conformité a ainsi recensé près de 50 familles d'achats pour un fournisseur, et préconisait de regrouper plusieurs familles.

Au total, neuf audits relatifs aux achats du COJOP ont été conduits entre 2021 et 2024. Ces contrôles, qui n'ont pas soulevé d'irrégularités majeures, n'en ont pas moins établi des constats ponctuels témoignant de marges de progression dans le pilotage de la fonction achat (signature et archivage des pièces, dépassement des seuils de marché ou des maximums fixés, notamment). Leurs conclusions, pour certaines suivies dans le temps, ont concouru à la sécurisation des achats du COJOP.

3.3 Une croissance importante des achats ayant conduit à une recherche de souplesse, mais des difficultés de prévision et de traçabilité

Les achats de biens et de services du COJOP ont fortement augmenté au cours des années 2023 et 2024, lors desquelles le comité a opéré son déploiement opérationnel de la livraison des Jeux. Entre 2021 et 2025, les engagements de dépenses ont atteint 3,5 Md€.

Graphique n° 2 : évolution des commandes d'achats et de services de 2021 à 2025 (en Mds€)



Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP
Note : ces données sont extraites du système d'information financier et achats mis en place en juin 2021 par le COJOP, sans qu'il soit possible de tracer l'historique depuis sa création. Le COJOP a fourni les données à la Cour jusqu'au 15 mai 2025. Les engagements de dépenses avec certains partenaires (le mouvement sportif international et national – hors les CDE, EDE et VUA, le comité de la charte sociale de Paris 2024, le Fonds de dotation de Paris 2024, l'Académie Paris 2024, l'entreprise individuelle Tony Estanguet, la SOLIDEO, et des subventions) n'ont pas été pris en compte.

La part des partenaires « TOP » et domestiques (premium, officiel, et supporteurs officiel) parmi les principaux fournisseurs du COJOP[86] est prépondérante. Cette situation s'explique notamment par la signature de contrats de partenariats prévoyant des apports en numéraires et en nature (*VIK*) et des contrats de fournitures et de prestations. Les Jeux ont représenté une opportunité commerciale pour ces groupes. L'olympiade parisienne a également permis de mettre en valeur leur savoir-faire avec l'organisation des cérémonies d'ouverture

[86] Sept des huit principaux fournisseurs du Cojop étaient partenaires : *GL Events, Omega, groupement GL Events / Loxam, Orange, Paris Expo Services, AES France et CEVA*.

olympique et paralympique, réalisée dans des circonstances exceptionnelles hors d'une enceinte sportive, sur la Seine et au cœur de Paris, ainsi que la construction de nombreuses infrastructures temporaires pour accueillir les compétitions sportives.

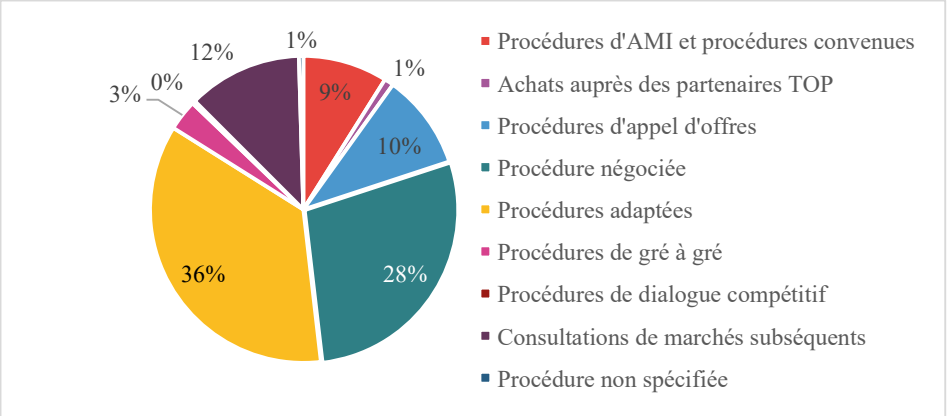
Au-delà des partenaires du COJOP, les Jeux ont plus largement représenté une opportunité pour le secteur de l'évènementiel. Quatre sociétés spécialisées dans ce domaine figurent parmi les principaux fournisseurs du COJOP, dont trois sont françaises (*GL Events, Paris Expo Services, et Paname 24*). Ce constat fait écho aux observations de la Cour[87], qui a précisé les prérequis nécessaires à la mise en œuvre d'un modèle de livraison de l'évènement externalisé. Une des conditions énumérées est l'existence d'une filière évènementielle « locale ».

3.3.1 Un recours accru aux procédures de marchés publics permettant la négociation

Le COJOP a conclu 1 524 marchés publics entre 2018 et 2025, dont près de 45 % (678) l'ont été en 2023 et 2024. Près d'un quart des consultations de marchés publics lancées (469 sur 1 993) ont été déclarées sans suite. Ce nombre important de déclarations sans suite a concerné à plus du tiers la sécurité privée (156), témoignant d'importantes difficultés pour le COJOP à satisfaire ces besoins essentiels pour la gestion des accès aux sites.

La passation des marchés publics du comité d'organisation s'est traduite par un recours accru aux procédures autorisant la négociation avec les candidats. Ces choix témoignent, autant pour des motifs économiques qu'opérationnels, d'une recherche de souplesse dans la conduite des procédures, avec une utilisation, pour 64 % des marchés attribués, de la procédure adaptée prévue par les articles L. 2123-1 et R. 2123-1 et de la procédure avec négociation prévue par les articles L. 2124-3 et R. 2124-3 du code de la commande publique.

Graphique n° 3 : répartition des marchés publics attribués par le COJOP par type de procédure



Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

[87] Cour des comptes, *Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, septembre 2025

L'examen de la base des marchés du COJOP montre qu'un nombre important de marchés, estimé à près de 260, dont l'évaluation des besoins était supérieure au seuil de procédure formalisée, ont été passés en s'appuyant sur le régime des « services sociaux et autres services spécifiques » prévu par le code de la commande publique (53 pour les seuls marchés de sécurité privée)[88]. Si la base des marchés du comité d'organisation ne référence pas les codes CPV adossés à ces consultations, en vue de vérifier leur régularité à grande échelle, l'examen d'un échantillon de procédures a permis d'attester l'inscription de ces codes dans les documents de consultation, ainsi que leur conformité avec la liste annexée au code de la commande publique.

En outre, la classification dans la base examinée d'un nombre élevé de marchés n'apparaît pas conforme aux seuils de procédure internes définis par le comité d'organisation. De telles incohérences, sans présenter un caractère d'irrégularité, soulèvent des interrogations concernant la fiabilité des données de la base des marchés, ainsi qu'en conséquence la qualité du suivi des procédures lancées. Le COJOP indique avoir adopté en 2021 une nouvelle nomenclature permettant l'identification de la procédure suivie à la lecture des numéros attribués aux marchés, dont l'examen montre une absence de concordance avec le type de procédure renseigné dans la base pour environ 200 marchés, soit un peu plus de 10 % du total des marchés. Des erreurs ont été relevées dans l'utilisation de cette nomenclature pour identifier les procédures de marché mises en œuvre[89].

3.3.2 Une prévision et une traçabilité de l'activité d'achats qui auraient pu être améliorées

Un échantillon de 83 marchés publics a été constitué à partir de la base des marchés du COJOP. Ces marchés ont été sélectionnés selon des critères de montant, d'objet et de procédure en vue d'assurer la représentativité de l'échantillon compte tenu de l'activité d'achat du comité d'organisation. Les marchés les plus anciens, tombant sous le coup de la prescription prévue par le régime de responsabilité des gestionnaires publics, ont été exclus de l'échantillon. Les contrôles ont porté sur le respect par le comité des règles prévues par le code de la commande publique, dans le cadre dérogatoire précisé *supra*. Des contrôles de l'exécution ont été réalisés sur 17 de ces marchés.

3.3.2.1 Une définition des besoins fragile, traduite dans des estimations financières parfois peu précises

Plusieurs marchés de l'échantillon comportent un montant maximum très élevé au regard du montant réellement exécuté.

[88] Article R. 2123-1 du code de la commande publique

[89] À titre d'exemple, le marché R_22123 de « conception, réalisation, montage, maintenance, démontage et reprise des Mégastore de la place Clemenceau et du Village olympique et paralympique » a été classé dans les procédures formalisées restreintes, alors qu'il a été passé selon une procédure formalisée avec négociation.

Tableau n° 8 : écarts entre les montants maximum et commandés constatés sur un échantillon de marchés

Marché	Montant maximum en euros HT	Montant des commandes en euros HT	Consommation du maximum en %
O_2340 : animation live mascotte	2 500 000	358 700	14 %
O_2267 (lot 1) : expertise technologique et centres de service	10 000 000	2 300 000	23 %
O_2212 (lot 2) : expertise évènementielle	2 000 000	4 100	3 %
O_2212 (lot 5) : expertise évènementielle	2 000 000	55 800	0,2 %
O_2416 : Fourniture de chèques repas	3 500 000	783 200	22 %
N_2339 (lot 1) : produits standard de look	38 050 000	4 700 000	12 %
N_2295 (lot 1) : écrans géants LED	25 000 000	2 500 000	10 %
N_2298 : agences de voyage	5 000 000	449 300	9 %
M_2110 : ingénierie de formation	750 000	24 500	3 %

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

De tels écarts soulèvent des questions quant à la fiabilité de l'évaluation des besoins. Ces difficultés ont pu affecter la qualité des informations portées à la connaissance des opérateurs économiques, et par conséquent nuire à l'effectivité de la mise en concurrence.

3.3.2.2 Un déroulement des procédures reflétant une contrainte calendaire forte

3.3.2.2.1 La publicité des consultations

Les pièces de marchés ont été mises en ligne sur la plateforme *Maximilien* et, pour celles dépassant le seuil de procédure formalisée, ont fait l'objet d'une publicité au journal officiel de l'Union européenne (JOUE). Toutefois, le COJOP n'a pas été en mesure de communiquer l'intégralité des avis de publicité, comme des avis d'attribution. Une recherche sur le site du JOUE s'est avérée infructueuse et n'a pas permis de s'assurer de l'effectivité de la publicité de l'avis d'appel à la concurrence pour quatre marchés de l'échantillon.

Tableau n° 9 : marchés dont l'avis d'appel à la concurrence n'a pu être constaté

Marché	Procédure de passation	Montant estimé en euros HT
O_2416 « chèques bénévoles papier »	Appel d'offres ouvert	800 000
N_2130 « développement de l'ensemble des dispositifs du programme Génération 2024 » (lots 2 à 4)	Procédure concurrentielle négociée	entre 600 000 et 1 000 000
A_2268 « fourniture des brûleurs et combustibles pour les torches Olympiques et Paralympiques »	Procédure convenue	2 000 000
A_2415 « exploitation et maintenance de parkings »	Procédure convenue	Non précisé

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

S'agissant des avis d'attribution, il n'a de même pas été possible de constater leur publication pour 10 marchés de l'échantillon.

Tableau n° 10 : marchés dont l'avis d'attribution n'a pu être constaté

Marché	Procédure de passation	Montant estimé en euros HT
N_2288 « conception-réalisation de studios TV »	Procédure concurrentielle avec négociation	5 500 000
N_23172 (lot 4) « orientation et placement parking »		997 384
N_23172 (lot 7) « orientation et placement parking »		2 228 408
N_2339 (lot 1) « produits standard de look »		9 720 000
N_2370 (lot 4) « fourniture et installation des aménagements temporaires Tahiti »		872 935
N_2373 (lot 13) « services médicaux »		262 248
P_2143 « accompagnement au réemploi et à la prévention des déchets »	Procédure adaptée	239 057
N_2130 « développement de l'ensemble des dispositifs du programme Génération 2024 » (lots 2 à 4)	Procédure concurrentielle avec négociation	1 500 000
A_2415 « exploitation et maintenance de parkings »	Procédure convenue	Non précisé
B_0022 « bassins de compétition et d'échauffement »	Procédure convenue	Non précisé

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

Le délai de publication des avis d'attribution, fixé à 30 jours à compter de la signature du marché[90], n'a par ailleurs pas été respecté pour quatre consultations : N_2295 « écrans géants LED », N_2316 « solutions modulaires et équipements de cuisine », N_2118 « programme d'hospitalités Pékin », N_2232 lot 1 « prestations de nettoyage ».

Le COJOP justifie l'absence de publication de certains avis d'attribution par des difficultés techniques concernant l'interface entre la plateforme *Maximilien*, utilisée par le comité d'organisation pour la dématérialisation des consultations, et le JOUE. Il considère que cette absence de publication *« ne constitue pas un manquement aux obligations de publicité et de mise en concurrence »*. Or, si elle n'emporte aucune sanction, celle-ci reste vectrice d'insécurité juridique pour le pouvoir adjudicateur, puisqu'elle rallonge les délais de recours contentieux en référé ou au fond.

Enfin, les contrôles ont permis de relever l'absence de mention de l'estimation des besoins dans les avis de publicité de plusieurs accords-cadres : O_2151 « conception et production de kits sportifs destinés aux écoles », M_2072 « référencement pour prestation de contenus photographiques », M_2110 « ingénierie de formation ». Or, si la date de publication

[90] Article R. 2183-1 du code de la commande publique

de ces accords-cadres, antérieure au 1er janvier 2022, dispensait le COJOP de fixer un montant maximum dans le dossier de consultation des entreprises (DCE), l'estimation du montant des besoins couverts par ces marchés aurait dû figurer sur les avis de publicité. Il en est de même du marché N_2339 « produits standard de look » publié après le 1er janvier 2022. Par ailleurs, un des avis d'attribution (marché N_2281 « nettoyage et gestion des déchets ») comporte une erreur factuelle sur les critères d'attribution (le critère « prix » étant indiqué comme correspondant à 30 % de la note alors que le critère est à 40 %).

3.3.2.2.2 Les modifications des dossiers de consultation des entreprises

Certaines modifications des DCE semblent être intervenues de manière tardive lors de la mise en concurrence, nonobstant les dispositions les encadrant, qui permettaient au COJOP de repousser la date limite de remise des offres.

À titre d'exemple, la consultation organisée pour la passation du marché M_2072 « prestations de photographe », selon une procédure formalisée, a été marquée par une modification tardive du détail quantitatif estimatif (DQE) intégré au DCE :

- L'avis de marché est daté du 13 novembre 2020 pour un dépôt des offres au 14 décembre 2020 ;
- Le registre des questions/réponses aux candidats daté du 11 décembre 2020 indique que la date limite de dépôt des offres est prolongée au 17 décembre 2020 et que les candidats sont invités à *« remettre une nouvelle offre prenant en compte la nouvelle version du document financier »*.

Ce délai de trois jours supplémentaires semble manifestement insuffisant compte tenu des modifications apportées au DCE.

3.3.2.2.3 La formule utilisée pour l'application du critère « prix »

De manière générale, la formule utilisée pour classer les candidats sur le critère prix n'est pas indiquée ni dans le règlement de consultation ni dans le rapport d'analyse des offres (RAO).

Or, le Conseil d'État a considéré que *« l'incertitude résultant de cette méthode au moment du dépôt des offres, et son adaptation lors de l'analyse des offres étaient de nature à porter atteinte, dès le lancement de la procédure d'appel public à la concurrence, au principe d'égalité des candidats »*[91].

3.3.2.2.4 La formalisation de l'analyse des offres

Un RAO, signé ou non, a été fourni pour la plupart des marchés de l'échantillon. Si leurs rédacteurs et leurs signataires sont bien identifiés, leur contenu est extrêmement succinct. Ce constat a été réalisé au niveau de l'ensemble des marchés de l'échantillon.

[91] Conseil d'État, 19 avril 2013, Ville de Marseille, n° 364340

En effet, le déroulé de la procédure y est peu ou pas détaillé (phase de candidature, phase « offres », notamment) ; la phase de candidature n'est parfois même pas mentionnée ; pour les procédures formalisées avec négociation, les soutenances et négociations sont mentionnées, mais leur contenu, de même que leur incidence sur la notation des offres, n'est pas explicité. Le choix des procédures dérogatoires n'est pas justifié.

Enfin, les motivations du choix des candidats ne sont pas précisées, le RAO se contentant de renvoyer aux tableaux d'analyse des candidatures et des offres, dont le degré de précision est par ailleurs hétérogène selon les consultations.

3.3.2.2.5 La traçabilité des négociations

Malgré les dispositions en ce sens reproduites dans la plupart des règlements de consultation, les négociations n'ont pas fait l'objet de procès-verbaux et les RAO se contentent d'indiquer le classement des candidats à chaque étape sans retracer le jugement porté sur chacune des offres (offre initiale, intermédiaire et finale) et son évolution. Cette absence de traçabilité est d'autant plus regrettable pour les appels à manifestation d'intérêt (AMI), soumis à une procédure allégée, qui font généralement l'objet de plusieurs séries de négociations avant de parvenir à un accord[92].

Les grilles d'analyse n'apportent pas davantage, en lecture directe, de précisions sur l'incidence des négociations sur la notation des offres.

Le COJOP a confirmé n'avoir envoyé aucun courrier ni rédigé aucun procès-verbal se rapportant aux négociations, au-delà des invitations aux séances de soutenances adressées aux candidats.

3.3.2.2.6 La formalisation de l'avis du contrôle général économique et financier de l'État

Le COJOP a été soumis au contrôle économique et financier de l'État. Ce contrôle, prévu dans ses statuts et dans son règlement intérieur et financier, a été formalisé par un arrêté du 22 juin 2018, complété par un courrier du 5 décembre 2019 en fixant les seuils. Dans ce cadre, les marchés de travaux, les bons de commandes et les marchés subséquents en matière de travaux supérieurs à 10 M€ HT étaient soumis à l'avis du contrôleur général économique et financier de l'État. Ce seuil était fixé à 1 M€ HT pour les marchés de services, d'études, de maîtrise d'œuvre et de fournitures, ainsi que pour les bons de commandes et les marchés subséquents. Le contrôle du CGeFI a facilité, contrairement à d'autres GESI, les conditions d'exercice du contrôle financier de l'État dans le périmètre fixé par l'arrêté de contrôle.

[92] Outre l'absence de procès-verbaux de négociation, un RAO n'est pas systématiquement rédigé.

3.3.2.3 Des faiblesses relevées dans l'exécution de certains marchés

3.3.2.3.1 L'attribution des commandes pour l'exécution des accords-cadres multi-attributaires

Les critères d'attribution des bons de commandes en cas de marchés multi-attributaires ne sont pas suffisamment précis voire pas explicités pour plusieurs marchés : M_2072 « prestations de photographe », M_2110 « ingénierie de formation ». Les cas d'imprécision concernent les critères utilisés dans les marchés O_2212 « expertise évènementielle », O_2340 « animation live mascottes », O_2356 « prestations d'interprétariat » :

- En fonction de l'expertise nécessaire relative au besoin exprimé ;
- En fonction de la disponibilité ;
- En fonction du prix ; et
- Si plusieurs titulaires rassemblent compétence, disponibilité et prix égal : roulement entre les titulaires.

3.3.2.3.2 Le dépassement des montants maximums des marchés

Deux marchés de l'échantillon ont été exécutés au-delà du montant maximal indiqué dans l'avis de publicité ou dans le dossier de consultation des entreprises.

Tableau n° 11 : dépassements des maximum constatés sur un échantillon de marchés

Marché	Montant maximum en euros HT	Montant des commandes en euros HT
O_22113 « design graphique pour les éléments de look et de signalétique »	11 000 000	15 100 000
O_2151 « conception et production de kits sportifs destinés aux écoles »	3 500 000	8 980 000

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

S'agissant du marché O_22113, le COJOP précise que le dépassement identifié résulte d'erreurs d'imputation de bons de commandes qui auraient dû être affectés à un autre contrat conclu avec le même prestataire. Concernant le marché O_2151, selon le COJOP, l'augmentation résulte de l'extension du périmètre de l'opération conduite auprès des écoles à la demande de l'État.

3.3.2.3.3 Le dépassement de l'estimation budgétaire des marchés

Trois marchés de l'échantillon ont dépassé l'estimation budgétaire du besoin.

Tableau n° 12 : dépassements de l'estimation budgétaire constatés sur un échantillon de marchés

Marché	Estimation budgétaire en euros HT	Montant exécuté en euros HT
N_2370 « travaux d'aménagements temporaires pour la compétition Olympique de surf à Teahupo'o »	*1 800 000*	*2 000 000*
N_2291 « prestations d'aménagement intérieur des services résidentiels du Village Olympique et Paralympique » (lot 1)	*1 600 000*	*2 300 000*
N_2291 « prestations d'aménagement intérieur des services résidentiels du Village Olympique et Paralympique » (lot 3)	***3 800 000***	***5 400 000***

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

3.3.2.3.4 L'imputation des commandes et des factures entre les marchés ou entre les lots d'un même marché

Les contrôles opérés sur les factures et les bons de commande ont permis de constater le caractère souvent imprécis de leurs libellés et de leur contenu, qui se rapportent à titre d'exemples soit à l'objet du marché, soit à des items génériques ne permettant pas d'examiner en détail l'objet de ces factures et bons de commande.

En outre, l'imputation de plusieurs bons de commande et factures ne permet pas de déterminer leur ventilation entre les lots d'un même marché, ou entre les marchés subséquents d'un même lot, et par conséquent d'assurer un suivi précis de leur exécution notamment lorsque ces lots ou ces marchés subséquents sont attribués à un même opérateur économique. Ce constat porte notamment sur le marché N_2370 « Travaux d'aménagements temporaires pour la compétition Olympique de surf à Teahupo'o », pour lequel l'ensemble des prestations forfaitaires exécutées en application des lots 2 à 6 du marché a été commandé et facturé sur un même support ou encore sur le marché N_2232 lot 1 « Prestations de nettoyage sur les sites de Stade Eiffel, Arena Champs de Mars, Berges de Seine et Trocadéro » pour lequel il n'est pas possible de distinguer les factures et bons de commande relevant du marché subséquent 1 relatif au site du Trocadéro de ceux relatifs aux autres sites, avec de surcroît des erreurs dans le libellé des factures (indiquant « site Lot 2 Trocadéro » alors qu'il s'agit d'un marché subséquent du lot 1).

Dans plusieurs cas, l'imputation des bons de commandes et des factures comporte des erreurs matérialisées par leur rattachement à d'autres contrats attribués à la même entreprise. Ce constat porte notamment sur les marchés N_2288 « Conception-réalisation des studios TV » et O_22113 « Look et signalétique » (cf. *infra*). Il en ressort au total un constat de manque de rigueur dans le suivi de l'exécution de plusieurs marchés de l'échantillon.

3.3.2.4 Un archivage à améliorer pour faciliter l'accès aux marchés

Le COJOP n'a pas été en mesure de fournir rapidement toutes les pièces de marchés demandées, qui ne semblent pas faire l'objet d'un archivage centralisé et auditable. Les

recherches des pièces demandées ont impliqué pour le COJOP de faire appel à plusieurs anciens collaborateurs. En outre, compte tenu de son décommissionnement, il n'a pas été possible d'accéder à l'application de gestion des achats et des engagements de dépenses (*ARIBA*), sur laquelle étaient conservées les pièces. Un accès a toutefois été ouvert au logiciel financier du COJOP (*SAP*), pour consulter les bons de commande, les factures des marchés, et vérifier leur conformité avec les annexes financières contractuelles.

Dans ce contexte, toutes les pièces demandées n'ont pas été fournies. Pour cette raison, la régularité de certains marchés de l'échantillon, listés en annexe, pour la plupart relevant du cadre dérogatoire des « procédures convenues », n'a pu être appréciée.

3.3.3 Un nombre de contentieux limité

Le suivi des contentieux des marchés fait état d'un nombre réduit de procédures engagées contre le COJOP. Ainsi, 54 marchés publics ont fait l'objet d'une requête relative à leur passation, sous la forme de demandes de précisions sur la notation des offres ou de demandes relevant du régime de l'accès aux documents administratifs. Les quatre contentieux engagés ont été remportés par le comité d'organisation, si bien qu'aucune procédure relative à la passation des marchés publics n'était pendante devant les juridictions administratives à la date d'engagement de sa dissolution[93].

L'exécution des contrats, à l'exception de ceux relatifs aux sites et aux infrastructures, a fait l'objet à compter de 2022 d'un suivi par une équipe de « *contract management »* rattachée au directeur exécutif chargé des ressources humaines, de l'administration et des finances. Cette cellule a été chargée, avec les directions juridique et des achats, de superviser l'exécution opérationnelle des contrats dans une optique d'anticipation des risques notamment sur le terrain budgétaire, de vérifier la bonne application des clauses des contrats (objectifs, pénalités), et d'assurer la gestion des avenants. D'après le rapport de bilan du comité d'audit, ce pilotage renforcé de l'exécution des contrats a concouru à sécuriser la relation contractuelle avec les fournisseurs du comité d'organisation. Cette organisation spécifique a par ailleurs conduit à limiter le nombre de litiges commerciaux dans le cadre de la clôture des marchés.

[93] Plusieurs enquêtes pénales pour des faits de favoritisme et de prise illégale d'intérêts, diligentées par le parquet national financier, sont toujours en cours à la date du présent rapport. Ces enquêtes se rapportent aux marchés relatifs aux cérémonies, ainsi qu'à plusieurs marchés attribués à des sociétés spécialisées dans l'évènementiel sportif.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le COJOP s'est statutairement soumis aux principes de la commande publique pour la passation de ses marchés. Le cadre d'application du droit de la commande publique au comité a été précisé par le Conseil d'État dans un avis du 2 juillet 2019 portant sur ses contrats de partenariats, dont la portée a été étendue en septembre 2020 à l'ensemble des procédures « convenues » entre le COJOP et le CIO. La complexité de ce cadre juridique a emporté d'importantes conséquences, liées à la distinction opérée entre les achats relevant d'une procédure « convenue » et ceux relevant des dispositions de droit commun, pour la structuration de la fonction achats du comité.

Malgré un niveau avancé de structuration de ses processus d'achat, qui ont été complétés à l'approche des Jeux, et une organisation renforcée de la direction des achats, les achats du COJOP ont été affectés par des difficultés au niveau de la prévision et de la traçabilité, tant au niveau de la passation des marchés que de leur exécution, ce que le poids de la contrainte calendaire pesant sur la formalisation des achats explique en partie.

Dans la perspective des Jeux d'hiver de 2030, de telles difficultés appellent un suivi particulier des autorités internes et externes de contrôle des instances organisatrices. Il s'agit notamment de s'assurer de l'existence d'un archivage complet et rigoureux des pièces de marchés et des documents utilisés dans le cadre des consultations ; de veiller, en vue d'assurer la transparence des achats du comité d'organisation, à la complétude des rapports de présentation prévus aux articles R. 2184-1 et suivants du code de la commande publique, et à la traçabilité des échanges tenus dans le cadre des procédures négociées ;enfin, de veiller à la cohérence entre les montants estimatifs ou maximum des marchés et les prévisions budgétaires du comité en vue de garantir la sincérité des consultations pour les opérateurs économiques.

4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES SYSTEMES D'INFORMATION

Au-delà des directions opérationnelles, et de la fonction de gestion des achats, les contraintes spécifiques à la livraison des Jeux ont constitué un défi pour les autres services du COJOP chargés des fonctions ressources, qu'il s'agisse de la politique de ressources humaines (4.1) et de la gestion des systèmes d'information (4.2).

Le présent chapitre traite des évolutions ayant affecté ces fonctions depuis la création du COJOP, en portant une attention particulière à celles qui ont permis de répondre aux enjeux survenus à l'approche de l'évènement. Les développements propres à la liquidation du comité sont abordés dans le chapitre 5.

4.1 Une gestion des ressources humaines qui s'est adaptée au calendrier de livraison des Jeux

L'enjeu principal du COJOP en matière de ressources humaines a été de mener à bien trois stratégies différentes. De 2018 à 2024, la direction des ressources humaines (DRH) a veillé à la montée progressive des effectifs. Ensuite, dans les derniers mois précédant la période des Jeux et pendant les Jeux, elle a dû maintenir un niveau de main d'œuvre suffisant tout en intensifiant les recrutements et en fidélisant les salariés déjà présents. Enfin, à compter de septembre 2024, la DRH a accompagné le départ de l'ensemble des salariés lors de la mise en œuvre du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) découlant de l'extinction de l'association. Ces trois stratégies ont parfois été menées de manière concomitante. En effet, à compter du deuxième semestre de 2024, la DRH devait recruter massivement tout en préparant le PSE.

Pour tenir l'objectif de maitrise de la masse salariale, à la hausse puis à la baisse, la DRH s'est organisée autour de trois pôles. Le pôle « expérience collaborateurs » était chargé du recrutement, de la gestion de la paie et de l'administration du personnel, de la relation avec les partenaires sociaux, de la communication interne et de l'extinction du COJOP ; le pôle « main-d'œuvre des Jeux », du programme des « volontaires » (bénévoles) et de la planification des ressources humaines pour la période des Jeux ; le pôle « formation », aussi appelé « Académie Paris 2024 », de la formation des collaborateurs.

4.1.1 Un cadre juridique ayant permis une certaine souplesse en matière de ressources humaines

En tant qu'association régie par la loi du 1er juillet 1901 disposant de la personnalité juridique, le COJOP pouvait employer du personnel salarié et comme tout employeur, devait respecter le code du travail et les conventions collectives applicables, ses obligations étant

similaires à celles d'une entreprise de plus de 50 salariés[94]. De plus, il pouvait recourir au bénévolat, avec l'obligation de distinguer clairement les rôles entre les statuts de bénévoles et de salariés. Enfin, le COJOP a eu recours à un nombre important de prestataires s'expliquant par le choix de modèle de livraison des Jeux dit d'« *Event Delivery Model* »[95]. Ainsi, les 41 189 bénévoles (appelés « volontaires » par le COJOP), les 70 000 prestataires et 4 731 salariés (au pic d'activité) ont constitué la main d'œuvre du COJOP. La présente partie ne porte que sur les salariés du COJOP.

4.1.1.1 Une politique des ressources humaines encadrée par la convention collective nationale du sport (CCNS) mais adaptée au contexte des Jeux

Le COJOP a été soumis au cadre juridique de la convention collective nationale du sport (CCNS) en raison de la taille de ses effectifs. La CCNS en vigueur prévoit une classification des emplois en huit groupes hiérarchiques, depuis le personnel d'exécution jusqu'aux cadres dirigeants, déterminée selon des critères objectifs tels que la technicité, le degré d'autonomie et le niveau de responsabilités. Chaque emploi se voit ainsi rattaché à un groupe, ce qui détermine le salaire minimum conventionnel applicable à son titulaire. Le COJOP était tenu de respecter ces minimas salariaux par groupe de classification. En outre, la CCNS encadre certaines majorations obligatoires, comme les primes d'ancienneté pour les salariés jusqu'au groupe 6 (1 % du salaire minimum conventionnel du groupe 3 après deux ans d'ancienneté, puis +1 % tous les deux ans, plafonné à 15 %) et les indemnités de départ à la retraite selon la durée de service. Ce cadre légal a servi de socle à la politique « RH » du COJOP, tout en laissant à celui-ci la latitude d'aller au-delà des exigences minimales afin d'attirer et retenir les talents nécessaires à l'organisation des Jeux.

Face à l'augmentation rapide des effectifs et à la diversification des missions, le COJOP a engagé en 2021 une révision complète de son système de classification. L'objectif était double : renforcer l'objectivité de l'évaluation des postes et adapter la grille aux besoins d'une structure temporaire dépassant 3 000 salariés.

La nouvelle grille, finalisée au début de 2022, a maintenu les huit groupes conventionnels tout en affinant les critères d'évaluation. 13 critères de classement ont ainsi été définis, contre neuf auparavant, intégrant par exemple la contribution au projet global, le niveau d'expertise technique requis, le degré d'encadrement d'équipe et l'autonomie dans les fonctions. L'exercice a permis d'identifier des écarts entre la rémunération effective et les minima de grille : les salariés concernés ont alors bénéficié d'une revalorisation pour atteindre le nouveau plancher. Ce travail a permis de mieux positionner chaque poste dans la structure et de détecter des écarts entre les rémunérations pratiquées et les minima conventionnels.

Concrètement, les niveaux de salaire proposés sur certains postes ont augmenté à la faveur de cette refonte. À titre d'illustration, un manager recruté en 2022 pour superviser le

[94] On peut notamment citer l'obligation de déclaration à l'Urssaf lors de la première embauche, l'enregistrement à la médecine du travail et à une caisse de retraite complémentaire, la transmission des déclarations sociales nominatives (DSN) et des cotisations sociales, le respect du SMIC, de la durée légale de travail, des repos et des congés, l'établissement d'un règlement intérieur, l'installation d'un CSE et l'adoption d'une négociation collective.

[95] Cour des comptes, *Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, rapport au Parlement, septembre 2025, chapitre III.

dispositif « *Look of the Games* » s'est vu proposer un salaire de base d'environ 80 000 € annuels. De même, un chef de projet transport a pu être embauché avec un salaire de base de 49 500 €, assorti d'un bonus d'entrée de 6 000 € (+12 %).

4.1.1.2 Une politique salariale ayant vocation à attirer et fidéliser des profils spécifiques

4.1.1.2.1 Un cadre applicable à l'ensemble des salariés

La politique en matière de rémunération du COJOP a été définie dans une note de cadrage en date du 27 juillet 2020. Ce document a constitué le cadre de référence pour la fixation, l'évolution et le pilotage des rémunérations des collaborateurs du COJOP. Cette politique visait explicitement à créer des conditions attractives et incitatives afin de recruter et de fidéliser des profils qualifiés, dans un contexte de forte concurrence sur certains métiers et de contraintes spécifiques liées à la nature temporaire et exceptionnelle du projet. Elle s'appuyait, à cette fin, sur plusieurs leviers complémentaires.

D'une part, elle reposait sur une grille d'évaluation structurée des postes, fondée sur des critères homogènes (niveau de responsabilité, expertise, autonomie, périmètre managérial et budgétaire), permettant de positionner les emplois au sein de bandes salariales définies par grade. Des dérogations étaient toutefois autorisées (cf. encadré).

Des dérogations salariales motivées par le recrutement de profils spécifiques

Des dérogations encadrées étaient prévues pour certains métiers identifiés comme rares ou soumis à une forte tension concurrentielle. Ainsi, à titre d'exemple, en 2021, six dérogations à la grille salariale établie ont été motivées auprès du comité des rémunérations (COREM)[96]. Les six dérogations étaient : un manager services médicaux recruté dans le groupe 6 prévoyant un maximum brut annuel de 87 000 € recruté à 102 000 € et un juriste senior commande publique, recruté à 73 000 € pour un maximum prévu par la grille de 68 000 € (COREM du 2 février 2021) ; un responsable cluster recruté dans le groupe 7 de « senior manager », embauché à 125 000 €, soit 130 % au-dessus du salaire de référence (COREM du 11 mars 2021), un directeur des services aux Jeux rémunéré à 180 000 € soit 126 % au-dessus du salaire de référence (COREM du 3 juin 2021), un manager conformité technique rémunéré à 90 000 € soit 125 % au-dessus du salaire de référence (COREM du 7 octobre 2021) et un directeur culture rémunéré à 155 000 €, la grille autorisant un maximum de 115 000 € (COREM du 9 décembre 2021).

[96] Le COREM s'est réuni 29 fois entre 2018 et fin 2024. Dès ses premières séances (les 15 et 23 janvier 2018) la politique de rémunération, y compris celle des hauts dirigeants, a été examinée. Les hypothèses de rémunération ont été présentées pour l'ensemble des salariés. Concernant les hauts dirigeants, les hypothèses se sont basées sur une étude comparative menée par un cabinet et recensant les revenus de hauts dirigeants dans les fédérations sportives, dans le secteur de l'événementiel sportif (Jeux olympiques, Jeux européens, Jeux du Commonwealth), au sein d'entreprises privées et publiques, et, enfin au sein du gouvernement français.

D'autre part, la politique combinait plusieurs composantes de rémunération : un salaire fixe, une part variable liée à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et individuels, des avantages en nature (titres-restaurant), une prime de rétention destinée à sécuriser la présence des équipes jusqu'au terme du projet, ainsi que des dispositifs de rémunération exceptionnelle. Elle prévoyait également le recours à des bonus de signature, afin de compenser des pertes de rémunération antérieures ou l'abandon d'avantages existants, notamment pour attirer des profils issus du secteur privé ou d'environnements internationaux (cf. *infra*).

4.1.1.2.2 Le cas des hauts dirigeants[97]

En plus d'une part fixe établie selon la grille des salaires, les hauts dirigeants du COJOP ont bénéficié de rémunérations variables et de primes, au même titre que l'ensemble des salariés. Les membres du comité exécutif se sont vu assigner des objectifs de performance annuels, dont l'atteinte conditionnait le versement de bonus. Ce dispositif de rémunération variable a pris une place importante et les performances justifiant les bonus ont fait l'objet d'un suivi par le COREM. Les douze membres du comité exécutif du COJOP représentaient en mars 2023 une rémunération fixe annuelle totale de 2,5 M€ allant de 270 000 € pour le président à 150 000 € pour la directrice de la communication, pour une moyenne de 207 000 € par membre.

La rémunération du président du COJOP

La présidence du COJOP a été confiée à M. Tony Estanguet en application de l'article 13 de ses statuts. Son rôle a été défini comme un mandat social, comparable à celui d'un dirigeant de société, et non comme un contrat de travail. Après avis juridiques et rescrits fiscaux, il a été établi que le président relevait, du point de vue social, du régime des indépendants et, du point de vue fiscal, du régime des bénéfices non commerciaux (BNC), sa rémunération étant par conséquent soumise à la TVA.

La rémunération du président a été fixée par le conseil d'administration du 2 mars 2018, sur proposition du comité des rémunérations (COREM), à 270 000 € bruts annuels, auxquels s'est ajoutée une part variable plafonnée à 20 % du fixe et une prime de rétention équivalente à 10 %, conditionnée à sa présence jusqu'à la livraison des Jeux[98]. Ce montant a été fixé à l'issue d'un parangonnage réalisé par un cabinet et comparant les revenus de hauts dirigeants d'organisations internationales (de 126 000 € à 201 000 €), d'entreprises publiques (de 150 000 € à 450 000 €), de fédérations sportives internationales (jusqu'à 1,35 M€), d'évènements sportifs internationaux (de 37 000 € pour le président non exécutif des Jeux du Commonwealth à 980 000 € pour le directeur général des Jeux européens de 2015). À titre de

[97] La notion de « hauts dirigeants » est une traduction de l'expression « *top management* » utilisée par le COJOP et regroupant les 12 membres du COMEX et les directeurs n'appartenant pas au COMEX mais occupant des fonctions à haut niveau hiérarchique, avec des responsabilités stratégiques et un rattachement direct à la direction générale.

[98] En février 2024, le parquet national financier (PNF) a ouvert une enquête préliminaire sur les conditions de la rémunération du président du COJOP. Tel qu'il ressort du suivi de la commission des litiges du comité d'organisation daté de juillet 2025, cette enquête, confiée à la brigade de répression de la délinquance économique, était toujours en cours à la date de la rédaction de ce relevé.

comparaison, pour les Jeux de Londres, la rémunération du président non exécutif, M. Sebastian Coe, s'élevait à environ 439 000 € sans part variable[99].

À partir de 2019, à la suite de la clarification de son statut[100], cette rémunération a pris la forme d'honoraires facturés avec TVA, pour un niveau net de référence de 239 000 € et un coût employeur annuel estimé à 334 000 €.

Le suivi de cette rémunération, mais aussi les remboursements de frais, ont fait l'objet d'un examen *a minima* annuel par le COREM.

4.1.1.2.3 Des primes pour attirer et fidéliser jusqu'au terme du projet

Compte tenu du caractère temporaire du COJOP et de la concurrence existante sur certains emplois, une politique de primes a été déployée afin d'attirer certains profils clés et de fidéliser les salariés jusqu'à la fin des Jeux. L'outil principal de fidélisation a été la prime de rétention (cf. *infra*), qui s'apparente à une prime de précarité versée aux salariés en CDI restants jusqu'au terme du projet.

En parallèle, afin d'attirer des candidats de haut niveau sur des postes spécifiques en tension, le COJOP a eu recours à des primes à l'embauche (« prime de signature ») de manière flexible. Ce mécanisme, peu utilisé dans un premier temps, s'est répandu à partir de 2021-2022 pour pourvoir des emplois spécialisés dans des secteurs comme l'énergie, la maintenance ou les systèmes d'information. Concrètement, il s'agit d'un bonus unique versé à l'arrivée du salarié, venant s'ajouter à son salaire annuel de base, pour le convaincre de rejoindre l'organisation malgré la durée limitée du contrat. Entre 2022 et 2024, 41 salariés ont bénéficié de cette prime pour un montant total de 289 595 €[101]. La prime la plus importante, se distinguant par ailleurs du montant moyen de la prime versée (7 000 €), s'est élevée à 30 000 € et a représenté 19,5 % de la rémunération fixe du directeur recruté. Le montant élevé de la prime a été justifié par la figure « emblématique » du profil et sa capacité à redresser un projet alors jugé « en péril »[102].

En outre, le COJOP a accordé des primes exceptionnelles ponctuelles. Tout d'abord, en 2022, dans le contexte inflationniste et en application de la loi du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat, le COJOP a versé une « prime de partage de la valeur ». Un accord collectif signé le 1er décembre 2022 entre la direction et la Confédération française démocratique du travail (CFDT) en a défini le cadre et les modalités. Ont été éligibles l'ensemble des salariés et intérimaires liés par un contrat de travail à la date du versement, à l'exclusion des cadres percevant une rémunération annuelle brute égale ou supérieure à 75 000 €. Au total, 808 personnes ont bénéficié de cette mesure. Le montant de la prime, plafonné entre 1 300 € et 3 200 € bruts selon les catégories de rémunération, a été modulé en

[99] La rémunération correspond à environ 439 000 € en valeur nominale 2012, soit environ 475 000 € en euros constants 2018, après correction de l'inflation sur la période.

[100] Par un rescrit du 6 septembre 2018, l'Urssaf a confirmé l'affiliation du président du COJOP au régime des indépendants et donc sa soumission au régime des bénéfices non commerciaux (BNC).

[101] 61 725 € en 2022, 97 210 € en 2023 et 130660 € en 2024. La prime s'est échelonnée de 2 000 € à 30 000 €.

[102] Compte-rendu du COREM du 9 décembre 2021.

fonction de la durée de présence. Ainsi, les primes effectivement versées avec la paie du mois de décembre 2022 se sont échelonnées entre 200 € et 3 200 € bruts.

Ensuite, le COJOP a versé une « prime exceptionnelle » dans des contextes de hausse de l'activité ou d'absence de certains salariés ayant entraîné un report de la charge de travail. Cette prime a été versée entre juin 2022 et octobre 2024 pour un total de 371 045 €. Elle a concerné 162 salariés et a représenté un complément de salaire allant de 250 € à 70 000 €. Si la majorité des salariés a perçu la prime en une fois, trois salariés l'ont perçue entre 20 et 27 occurrences, de façon mensuelle pour des montants totaux de 29 690 € (versés en 27 fois), 36 845 € (versés en 20 fois) et 70 000 € (versés en 27 fois). Ces situations particulières s'expliquent par le détachement des salariés concernés en Polynésie française. En effet, afin de tenir compte de l'écart significatif de pouvoir d'achat entre la métropole et Tahiti, leur contrat de travail a été complété par un avenant de détachement prévoyant le versement d'une prime mensuelle destinée à compenser ce différentiel. Enfin, un salarié a bénéficié d'une prime exceptionnelle unique de 51 500 € (versée en une fois) s'expliquant par le cumul de deux fonctions pendant plusieurs mois.

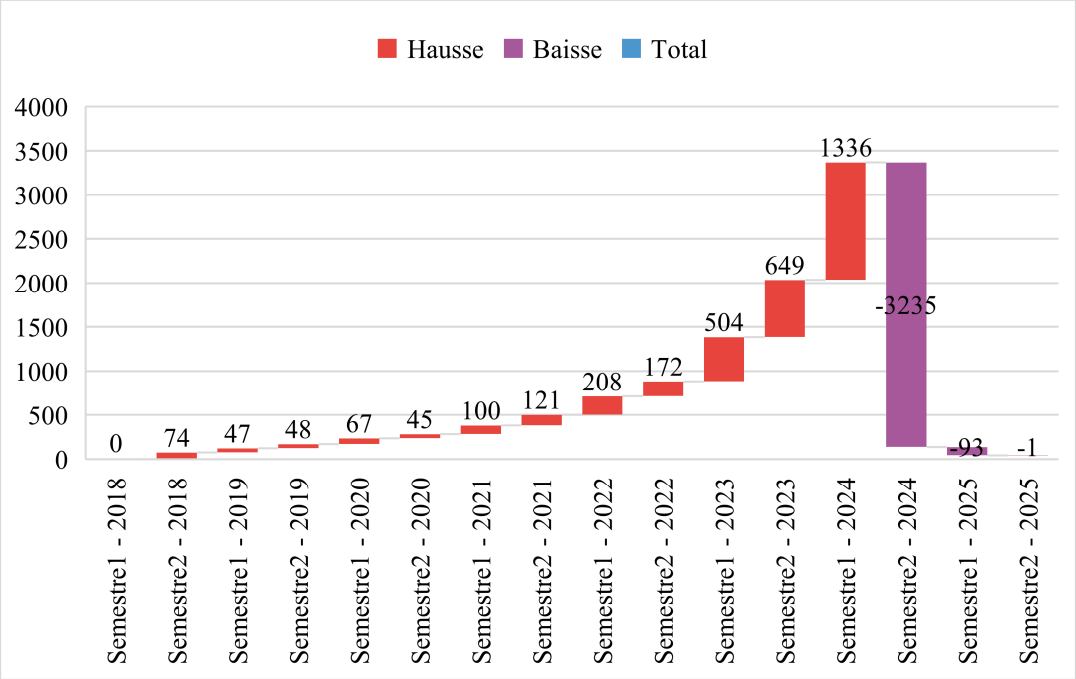
4.1.2 Une évolution des effectifs atypique s'adaptant au calendrier des Jeux

4.1.2.1 Une évolution des effectifs atypique

Les effectifs du COJOP ont évolué à la hausse, de manière progressive, jusqu'au premier semestre de 2023, date à partir de laquelle les recrutements se sont rapidement intensifiés. En effet, à partir de juin 2023, la DRH a effectué entre 50 et 120 recrutements par semaine, un rythme qui s'est accéléré en 2024 pour passer de 70 à 130 recrutements par semaine. À la fin de 2023, le COJOP comptait plus de 2 000 salariés, à son pic d'activité ; en juillet 2024, il en comptait plus de 4 000. Cette accélération de l'augmentation des effectifs a nécessité de louer des bureaux supplémentaires et à l'été 2023, l'association a ainsi ouvert une annexe à proximité de l'immeuble *Pulse* (son siège depuis janvier 2021, situé à Saint-Denis) permettant d'accueillir 200 salariés supplémentaires.

Dès septembre 2024, la stratégie de décroissance a été mise en place. Ainsi, le COJOP recensait 636 salariés dès la fin des Jeux Paralympiques. Au 1er décembre, les effectifs sont passés à 230 puis à 60 au 1er janvier 2025. La politique immobilière s'est adaptée à cette baisse des effectifs de même qu'elle l'avait fait pour la hausse. Le COJOP a déménagé dans des locaux plus petits basés dans le 18ème arrondissement de Paris.

Graphique n° 4 : évolution des recrutements

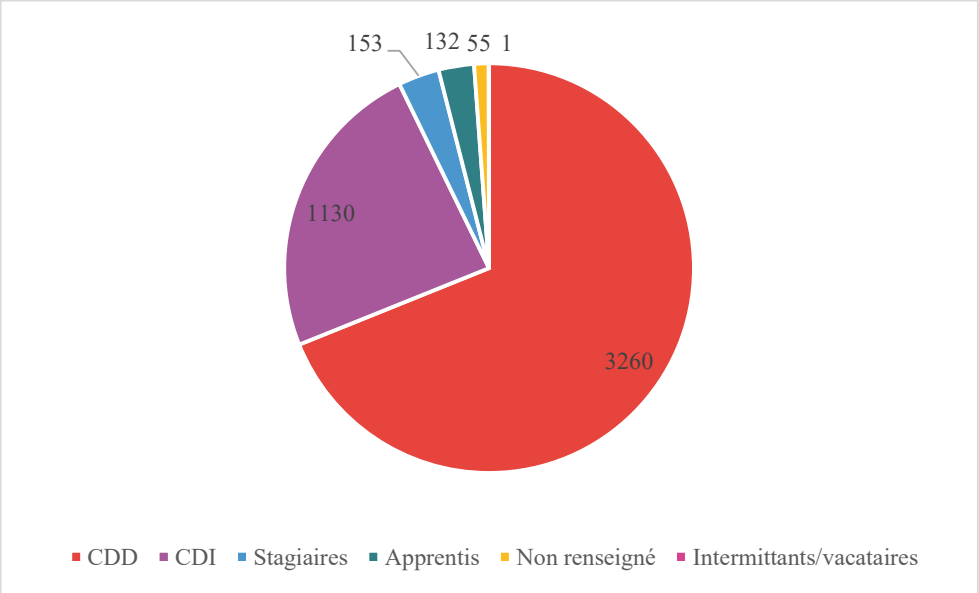


Source : COJOP, registre du personnel à date, novembre 2024.

4.1.2.2 Une évolution des typologies de contrats permettant de maitriser la masse salariale et de répondre aux exigences d'organisation des Jeux

Afin d'assurer la livraison des Jeux tout en maitrisant sa masse salariale, le COJOP a adapté la typologie des contrats et des profils recrutés aux missions exigées et à leur temporalité. Trois périodes peuvent ainsi être isolées : de 2018 à 2022, des profils seniors et expérimentés ont été recrutés, en particulier en CDI, afin d'apporter une expertise sur les choix stratégiques de livraison des Jeux et sur la planification. De 2023 à 2024, les profils seniors ont laissé la place aux profils juniors davantage tournés vers l'exécution des choix stratégiques et recrutés en CDD. Enfin, à compter de septembre 2024, le PSE a été mis en œuvre et seuls les postes essentiels pour mener à bien l'extinction de la structure ont été maintenus.

Graphique n° 5 : nombre et types de contrats au sein du COJOP depuis avril 2018



Source : Cour des comptes, d'après le COJOP.

La maitrise de la masse salariale engagée[103] s'est organisée en deux temps entre 2018 et 2024. La première trajectoire de croissance des effectifs et de la masse salariale associée était prévue de 2018 (date de création de l'association) jusqu'en 2021 (date de la deuxième révision budgétaire). Les estimations retenues en 2018 étaient celles du dossier de candidature soit 4 500 salariés et 50 000 volontaires au pic de l'activité et une enveloppe de masse salariale de 462 M€, dans un contexte d'incertitude quant au modèle de livraison retenu (cartographie des sites, calendrier et choix d'externalisation non arrêtés).

En avril 2021, le COJOP a souhaité actualiser la trajectoire salariale en s'appuyant sur une méthodologie plus fine, afin d'identifier les besoins RH de chaque direction. Ces dernières ont été invitées à exprimer leurs besoins RH selon des critères clairs définis en amont[104]. Ces enveloppes définies, elles ont été validées par la direction exécutive et ont constitué une « feuille de route » jusqu'à la clôture des Jeux. Afin d'aider chaque direction à respecter sa « feuille de route » salariale tout en lui permettant une souplesse dans la gestion RH pour s'adapter aux projets, un outil de simulation a été créé. Concrètement, chaque direction était libre de recruter ou de licencier, avec l'accord de la DRH, lorsque l'impact budgétaire était neutre, en s'appuyant sur l'outil de calcul (comme par exemple remplacer un poste de manager par deux postes juniors). En cas d'impact non neutre, la décision relevait d'un arbitrage selon des seuils financiers.

[103] La masse salariale engagée, ou MSE, s'entend comme l'impact financier global du salarié de sa date de recrutement à sa date de sortie. Elle intègre le salaire, des hypothèses d'évolution du salaire, les primes et le plan de départ.

[104] Concrètement, chaque direction a été invitée à répertorier les différentes typologies de sites (compétitions, entrepôts, entrainements, etc.), l'ensemble des tâches à effectuer regroupées en « rôles », le profil des personnes mobilisées sur ces rôles (volontaires, prestataires ou salariés) et les variables pouvant affecter le nombre de personnels nécessaires.

4.1.3 Une politique des ressources humaines ambitieuse mais confrontée à des difficultés structurelles en matière d'inclusivité et de parité

4.1.3.1 Une politique en faveur de l'égalité professionnelle femme-homme efficace à l'exception de la rémunération aux postes de direction

Le COJOP a formalisé son engagement en matière d'égalité professionnelle par la signature, le 9 février 2023, d'un accord collectif couvrant quatre axes : le recrutement, la formation, la rémunération et les conditions de travail. Il prévoyait notamment l'usage de critères neutres dans les embauches, l'égalité d'accès aux formations, le suivi régulier des écarts salariaux et la prévention des violences sexistes et sexuelles. Parallèlement, une commission égalité a été instituée au sein du comité social et économique (CSE) et s'est réunie régulièrement entre 2021 et 2024, renforçant le suivi social de ces questions.

De 2020 à 2024, le COJOP a maintenu une parité quasi parfaite dans ses effectifs. Au plus haut des effectifs, les femmes représentaient 51 % des effectifs, pour une répartition quasi homogène entre CDI (50 % de femmes sur la période 2022-2024) et CDD (entre 58 % et 69 % de femmes recrutées selon les années). En revanche, la représentation féminine est restée incomplète parmi les cadres dirigeants, avec environ un tiers de femmes sur la période (cf. encadré *infra*). La parité est en revanche respectée dans les promotions. Les femmes ont représenté entre 50 % et 55 % des promus chaque année. En 2023, elles constituaient 56 % des salariés ayant accédé à un grade supérieur.

L'analyse des rémunérations confirme une égalité salariale globale à poste équivalent. L'index[105] égalité attribue régulièrement au COJOP la note maximale sur les écarts de rémunération, d'augmentations, de promotions et d'augmentations au retour de congés maternité, systématiquement appliquées.

Un index pénalisé par la sous-représentation féminine dans les plus hautes rémunérations

L'index égalité femme-homme a atteint à un niveau élevé entre 2020 et 2024 (entre 91 et 93 points). Toutefois, il est resté pénalisé par deux facteurs :

- les écarts de rémunération persistants au niveau des cadres dirigeants ;

- la sous-représentation des femmes parmi les dix plus hautes rémunérations (trois femmes seulement en 2023).

[105] Pour rappel, l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, instauré par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel repose sur cinq indicateurs : l'écart de rémunération femmes-hommes (40 points), l'écart de taux d'augmentations individuelles (20 points), l'écart de taux de promotions (15 points), le pourcentage de salariées augmentées à leur retour de congé maternité (15 points), la part de femmes parmi les dix plus hautes rémunérations (10 points).

Pour y remédier, le COREM a adopté en 2023 deux mesures correctrices : l'harmonisation du salaire fixe minimum des directeurs exécutifs à 195 000 € et l'attribution d'une prime exceptionnelle de 15 000 € à une directrice exécutive, afin de compenser l'écart persistant avec ses homologues masculins.

Ces ajustements ont permis de préserver un niveau élevé de l'index (passant de 92/100 en 2023 à 93/100 en 2024), tout en soulignant les limites du dispositif, dépendant fortement de la composition des plus hautes rémunérations.

4.1.3.2 Un taux de recrutement de personnes en situation de handicap en-dessous du seuil légal

Dès sa création, le COJOP a affirmé vouloir inscrire son action dans une démarche d'inclusion des personnes en situation de handicap. À ce titre, il a signé en 2020 une convention avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph) et mis en place une « mission handicap ». Cette dernière avait pour rôle de structurer une politique d'emploi et de sensibilisation, déclinée autour de plusieurs axes : information et communication, recrutement, intégration et accompagnement, adaptation des postes de travail, et participation à des forums spécialisés. Le COJOP a également mobilisé son partenaire officiel de recrutement, la société *Randstad*, afin d'identifier des candidatures ciblées, et a adhéré à des associations spécialisées comme *Tremplin*.

Malgré ces initiatives, les résultats obtenus en matière d'emploi direct de travailleurs reconnus handicapés sont restés en deçà de l'objectif légal de 6 %. Le taux d'emploi des personnes titulaires d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), qui atteignait 5,7 % en décembre 2020, a progressivement diminué à mesure que les effectifs augmentaient. Il s'établissait à 4,52 % en octobre 2021, puis à 3,99 % en mars 2023 et à 2,6 % en octobre 2023. Lissé sur l'ensemble de la période 2018-2024, ce taux ressort à 3,2 %.

Plusieurs facteurs expliquent ces résultats. D'une part, les viviers de recrutement de demandeurs d'emploi en situation de handicap, relativement moins diplômés, correspondaient mal aux profils recherchés au COJOP, composés pour une large part de cadres. D'autre part, la durée limitée des contrats proposés et la temporalité particulière du projet ont constitué un frein à la mobilité de travailleurs déjà en poste à l'extérieur ou en attente de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

Enfin, un objectif de recrutement de 3 000 volontaires en situation de handicap sur les 45 000 a été affiché conjointement par l'État dans son plan « Héritage » et par le COJOP. Malgré un effort de l'État et du secteur associatif, seules 1 212 personnes ont été déclarées comme ayant des besoins spécifiques dans la base de données des bénévoles du COJOP (1 014 pour les Jeux olympiques et 616 pour les Jeux paralympiques), soit 3 % des bénévoles[106].

[106] Cour des comptes, *Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024*, Rapport au Parlement, septembre 2025.

4.1.3.3 Un programme de formation qui s'est adapté à la courbe des effectifs et à l'évolution des besoins des salariés

La stratégie de formation du COJOP s'est déployée en deux temps : une première phase, jusqu'en 2021, centrée sur la mise en place des outils pédagogiques et la montée en compétences des salariés, avec des modules de sensibilisation aux valeurs de l'Olympisme, à la diversité et à l'excellence environnementale ; puis, à partir de 2022, une phase de massification visant l'ensemble des publics mobilisés (salariés, bénévoles, prestataires) autour des compétences opérationnelles nécessaires aux Jeux (sécurité, accueil, missions sur site). Ce dispositif, largement diffusé en ligne via l'Académie Paris 2024, reposait sur le double objectif d'accessibilité au plus grand nombre et de reconnaissance des compétences acquises en fin de parcours.

L'Académie Paris 2024, a été créée fin 2020 par le COJOP, le CNOSF et le CPSF, en tant qu'organisme de formation des Jeux. Constituée sous forme d'association loi 1901, elle avait pour mission de créer les contenus de formation et de former les personnels du COJOP. La gouvernance de l'Académie s'est appuyée sur une direction spécifique au sein du COJOP et sur deux instances consultatives : un conseil d'orientation stratégique (réunissant notamment des membres du bureau exécutif de Paris 2024) chargé de valider la stratégie de formation, et un conseil scientifique garantissant la qualité pédagogique et l'innovation des programmes.

Tableau n° 13 : nombre de salariés formés et d'heures de formation

	Personnes formées (salariés)	Heures de formations dispensées	Durée moyenne par personne
2022	888	5 518 h	6,2 h
2023-2024	2 771	10 096 h	3,6 h

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP.
Note : Les données pour l'année 2022 s'étendent du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022, les données pour l'année 2023-2024 s'étendent du 1er juillet 2023 au 4 octobre 2024.

En 2022, le COJOP comptait encore un effectif limité et a mis l'accent sur les formations obligatoires d'intégration et de conformité. Sur environ 1 000 collaborateurs en fin d'année, 888 ont suivi au moins une formation. Un volume total de 5 518 heures de formation a été dispensé en 2022, soit en moyenne six heures par salarié formé. La majeure partie de ces heures relevaient de l' « *onboarding* » des nouvelles recrues (programmes d'accueil et d'apprentissage des règles internes), représentant à lui seul environ 4 000 heures sur l'année. Les autres formations (dîtes « hors *onboarding* ») ont totalisé environ 1 519 heures et ont porté sur le développement des compétences métiers ou managériales (à titre d'exemples, management, sécurité sur chantiers, etc.).

À compter de 2023, avec la forte montée en effectifs à l'approche des Jeux, le volume de formation a nettement augmenté tandis que le profil des actions a évolué. 2 771 salariés ont suivi au moins une formation au cours de l'année 2023 – soit la quasi-totalité des effectifs à cette date – pour un total d'environ 10 096 heures de formation dispensées. La durée moyenne par personne formée s'établit autour de quatre heures en 2023. Cette baisse par rapport à 2022 s'explique par le caractère plus opérationnel et ciblé des formations déployées en année pré-

Jeux. En effet, si les formations obligatoires ont perduré, une part croissante des actions a été consacrée aux exigences spécifiques des Jeux.

En 2024, l'activité de formation du COJOP s'est concentrée sur la phase finale de préparation opérationnelle. Le temps disponible pour la formation formelle s'est ainsi réduit à l'approche des épreuves et l'effort a porté sur la formation des volontaires. Ces derniers ont suivi des modules en ligne avant leur prise de fonction et des séances pratiques sur site peu avant les Jeux. Un programme d'« *onboarding* » accéléré a accueilli les renforts de dernière minute, et des ateliers spécifiques ont outillé les managers pour coordonner les équipes élargies pendant l'événement (notamment l'animation des volontaires et la gestion des prestataires).

4.1.4 La rupture des contrats de travail et la fin de la collaboration du président

4.1.4.1 Le plan de sauvegarde de l'emploi du COJOP et sa mise en œuvre

La dissolution statutaire du COJOP, consécutive à la réalisation de sa mission, a impliqué le licenciement de ses collaborateurs. Elle renvoyait à un cas de licenciement pour motif économique tel que prévu par le code du travail[107], qui vise notamment la « cessation d'activité ».

En conséquence, le comité a élaboré puis mis en œuvre un PSE. Ce dernier, signé le 15 mars 2024 entre son directeur général et les représentants de la CFDT, a été appliqué aux seuls salariés embauchés pour une durée indéterminée et dont la rupture du contrat n'avait pas été notifiée avant sa date d'entrée en vigueur. Il a également inclus les fonctionnaires en détachement ou en disponibilité, qui ne pouvaient toutefois pas bénéficier d'une indemnité de licenciement ou de cessation de fonctions conformément au code général de la fonction publique (CGFP)[108].

La dissolution projetée du COJOP, inhérente au caractère temporaire de son activité, a constitué une contrainte importante de planification des ressources nécessaires à la gestion opérationnelle de la cessation de l'activité des directions. Elle a également représenté un motif d'inquiétude pour les salariés, qui transparaît dans les procès-verbaux du CSE dès le début de l'année 2023. Le calendrier du PSE a été présenté à l'instance en septembre 2023.

Dans la continuité des négociations engagées à son sujet à l'automne 2023, la procédure d'information et de consultation des partenaires sociaux a été conduite dans un calendrier resserré, en vue de permettre aux collaborateurs de se consacrer pleinement à la réalisation de leur mission lors des Jeux. Un accord de méthode a été conclu le 19 janvier 2024 afin de réduire, comme le permet le code du travail[109], le délai légal d'information/consultation du CSE à deux mois, contre quatre mois dans le droit commun. Il prévoyait ainsi la saisine de la Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

[107] Article L. 1233-3 du code du travail.

[108] Article L. 513-3 du code général de la fonction publique pour les fonctionnaires en détachement ; article L. 124-25 du code général de la fonction publique pour les fonctionnaires en disponibilité.

[109] Article L. 1233-21 du code du travail.

(DRIEETS) d'une demande d'homologation ou de validation du PSE le 20 mars 2024. La validation du PSE par l'administration est intervenue le 5 avril 2024.

Dans le cadre de son PSE, le comité a fait le choix de proposer un plan de départs volontaires à ses collaborateurs en CDI. La possibilité d'une rupture négociée du contrat de travail était présentée comme financièrement plus intéressante[110] qu'un départ sous forme de licenciement, qui était comparativement plus sécurisant en raison d'un accompagnement au reclassement à moyen et long termes. Elle conduisait par ailleurs à une sortie rapide des effectifs en raison du renoncent par le salarié au bénéfice du congé de reclassement, dont la durée a été fixée à six mois par le PSE (sept mois pour les salariés considérés comme « fragiles »).

Les salariés ayant accepté la rupture à l'amiable de leur contrat de travail n'ont pas perçu l'indemnité de rétention prévue par celui-ci. Ils ont en revanche, pour ceux ayant refusé le bénéfice du congé de reclassement rémunéré[111], perçu une indemnité supra-légale « de volontariat au départ », calculée de manière proportionnelle à leur ancienneté. Cette indemnité, également ouverte aux neuf collaborateurs en « départ retraite », s'élevait à six mois de salaire pour une ancienneté inférieure à deux ans, et augmentait progressivement pour atteindre 14,5 mois de salaire pour une ancienneté supérieure à 10 ans. Par construction, elle s'est ajoutée à l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement, selon le mode de calcul le plus favorable au salarié[112]. En outre, pour les salariés *« ayant témoigné d'un engagement sur le long terme »*, le PSE a également prévu une majoration de l'indemnité « de volontariat au départ » comprise entre 3 500 € (ancienneté située entre trois ans et demi et quatre ans) et 7 000 € (ancienneté supérieure à sept ans).

Pour ces différentes raisons, les dispositions du PSE du COJOP ont été particulièrement favorables. Le COJOP précise que le coût du volontariat au départ a été moins élevé que celui qui aurait résulté de la seule mise en œuvre du congé de reclassement et du versement des indemnités de licenciement, en raison du traitement fiscal et social appliqué aux indemnités versées aux salariés.

Les candidats au départ volontaire devaient déposer, entre mars et mai 2024, un dossier de demande justifiant leur projet professionnel. La totalité des dossiers a été acceptée par la commission de suivi du PSE, à l'exception de sept dossiers déposés hors délais. Malgré la mise en œuvre, par le comité, d'un accompagnement extérieur des candidats, ce taux d'acceptation est élevé et témoigne de la volonté d'ouvrir un large accès au départ volontaire, et par conséquent à l'indemnité supra-légale.

Ainsi, sur les 1 027 collaborateurs en CDI concernés par le PSE, 967 ont opté pour le départ volontaire, ce qui représente un ratio de 95 % des salariés de droit privé. Alors qu'ils n'étaient pas éligibles au départ volontaire, les fonctionnaires en détachement ont bénéficié de leur prime de rétention[113] qui, justifiée par un enjeu de fidélisation et non par le départ des intéressés malgré son versement avec le solde de tout compte, était conditionnée à une présence

[110] Procès-verbal du comité d'audit du 25 janvier 2024.

[111] Au-delà de la période de préavis, 75 % de la rémunération mensuelle brute moyenne telle que soumise aux contributions d'assurance chômage pendant un mois ; puis 70 % pendant un mois et 65 % jusqu'à la fin du congé de reclassement.

[112] Pour l'indemnité légale : un quart de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à 10 ans, un tiers au-delà ; pour l'indemnité conventionnelle : un cinquième de mois de salaire par année pour les cinq premières années dans l'entreprise, un quart de la sixième à la dixième année, et un tiers au-delà. L'assiette de la rémunération moyenne à prendre en compte inclut dans les deux cas les primes exceptionnelles versées au salarié.

[113] Calculée à hauteur de 10 % de l'ensemble des salaires annuels fixes bruts, hors toute prime.

dans les effectifs du comité à l'issue des Jeux. À l'échelle des six fonctionnaires détachés sur CDI ayant quitté le COJOP à la fin de l'année 2024, le montant de la prime de rétention s'est échelonné de 9 551 € à 77 219 € bruts, soit un montant moyen de 45 000 €. Les deux fonctionnaires détachés sur CDD présents après les Jeux, non bénéficiaires de la prime de rétention, ont quant à eux perçu l'indemnité de précarité prévue par le code du travail[114], pour un montant moyen de 19 640 €.

Tableau n° 14 : bilan de la mise en œuvre du PSE du COJOP (en nombre de salariés)

Projet du salarié	Parcours « départ volontaire »	*Statut du salarié*	Parcours « congé de reclassement »
Reprise d'emploi	735	*Congé de reclassement*	46
Création/reprise d'entreprise	209	*Refus de congé de reclassement*	5
Reconversion	14	*Salariés encore actifs*	2
Retraite	9		
Total (A)	**967**	***Total (B)***	**53**
Fonctionnaires détachés (C)			7
Total (A) + (B) + (C)			**1 027**

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

L'examen des fichiers de paie du COJOP fait par ailleurs ressortir la situation de quatre fonctionnaires, à l'origine employés dans le cadre d'un détachement prononcé en application du décret n° 85-986 du 16 septembre 1985, également mis en œuvre par le biais d'un CDI. Ces fonctionnaires ont bénéficié du versement de l'indemnité supra légale « de volontariat au départ », pour des montants s'échelonnant de 30 000 € à 44 000 € bruts (pour un montant total pour le COJOP de 137 500 €, et un montant moyen de 34 375 €). Selon le COJOP, ces versements ont été rendus possibles par l'évolution de la position administrative de ces quatre fonctionnaires, qui ont dans un second temps sollicité puis obtenu leur mise en disponibilité auprès de leur administration d'origine. Ces mises en disponibilité sont intervenues de manière tardive, entre les mois de mars et de juin 2024, ce qui interroge quant à l'impact de la perspective du bénéfice de l'indemnité de volontariat au départ sur les démarches entreprises par les intéressés auprès de leur administration d'origine. Il aurait par ailleurs été possible pour le COJOP de prendre en compte leur seule ancienneté en position de disponibilité, et non la totalité de celle-ci depuis leur embauche, en leur appliquant le premier échelon du barème de calcul de l'indemnité.

Au total, le coût pour le COJOP des ruptures de contrat des salariés en CDI s'élève à 56 M€ (54,8 M€ hors « *outplacement* »), soit un montant moyen de 54 557 € par salarié. Le coût de l'indemnité supra-légale « de volontariat au départ » est évalué à 38,2 M€, soit 68 % du coût du PSE. Le coût total du PSE et de la prime de rétention (56 M€) est inférieur de 9,3 M€

[114] Article L. 1243-8 du code du travail. Cette indemnité est calculée à hauteur de 10 % de la rémunération brute totale versée durant le contrat de travail.

au budget prévu (65,3 M€), qui intégrait seulement une projection du coût du congé de reclassement et des indemnités de licenciement.

Sur les 56 M€ du coût du PSE, 51,8 M€ ont été utilisés au cours de l'exercice 2024. Pour les collaborateurs toujours en poste au 31 décembre 2024, le montant de la provision au bilan s'élève à 4,6 M€, dont 4,3 M€ pour le financement du « parcours départ volontaire », 0,1 M€ pour celui du congé de reclassement des salariés licenciés, et 0,2 M€ pour le paiement de la prime de rétention des fonctionnaires. Il est prévu que le PSE finisse de produire ses effets en janvier 2026, lors de la sortie du congé de reclassement du dernier salarié.

4.1.4.2 Les conditions de départ des dirigeants

La dissolution, du COJOP s'est accompagnée du départ encadré de ses principaux dirigeants dans des conditions définies en concertation avec le COREM et conformément aux dispositions du PSE. Ces conditions de sortie ont fait l'objet d'une délibération du conseil d'administration[115]. Le directeur général et le directeur général délégué, tous deux salariés du COJOP, étaient éligibles au PSE et ont sollicité un départ volontaire, leurs demandes ayant été validées par la commission de suivi. La mise en œuvre de leur sortie s'est effectuée selon des modalités prédéfinies : chacun a bénéficié d'une indemnité conventionnelle de licenciement (un quart de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à 10 ans), d'une indemnité de départ volontaire calculée selon la grille du PSE ainsi que d'une majoration de l'indemnité de volontariat au départ en fonction de leur ancienneté (cf. *supra*).

En se fondant sur les éléments transmis par le COJOP, les indemnités totales de départs se sont élevées respectivement pour le directeur général et le directeur général délégué à environ 294 000 € et 236 000 € bruts.

Tableau n° 15 : calcul des indemnités totales de départ des principaux dirigeants

	Salaire annuel	Salaire mensuel de référence	Ancienneté (ans)	Indemnité convention nelle	Indemnité départ volontaire	Majoration ancienneté	Total estimé (brut)
Directeur général	260 000 €	21 667 €	7	38 000 €	249 000 € (11,5 mois)	7 000 €	294 000 €
Directeur général délégué	230 000 €	19 167 €	6	29 000 €	201 000 € (10,5 mois)	6 000 €	236 000 €

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP.

Enfin, la fin du mandat du président a ouvert la question de sa prime de départ. Bien qu'il ne puisse bénéficier du PSE applicable aux salariés du comité, le COREM a proposé le versement de la prime de rétention de 10 % ainsi que d'une prime exceptionnelle de 12 %, à la hauteur de la prime de succès perçue lors de la victoire de la candidature de Paris. S'il a identifié un risque réputationnel en raison de l'importance des sommes, le COREM a jugé équitable de

[115] Délibération n° 2024-CA-13 du 12 décembre 2024 sur les conditions de sortie des dirigeants.

verser ces deux primes en les conditionnant au respect de l'équilibre budgétaire à la fin de Jeux. Elles ont aussi permis d'aligner le président sur le régime des autres dirigeants (notamment le directeur général et le directeur général délégué) tout en tenant compte de son statut particulier. La délibération précitée du conseil d'administration mentionne également la poursuite de son rôle de représentation, sans préciser ce que recouvre cette mission, à la suite de son départ au 31 décembre 2024. La prime de départ versée au président du COJOP s'est ainsi élevée à un montant net de 312 000 €.

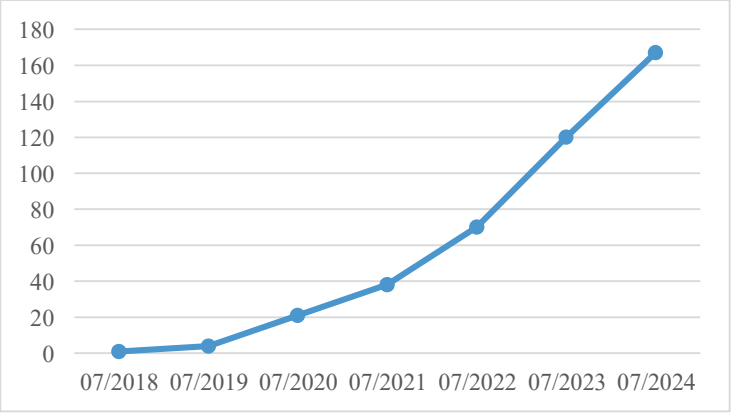
4.2 La gestion des systèmes d'information

4.2.1 Une structuration progressive et adaptée de la direction de la Technologie

Afin d'accompagner la montée en puissance des besoins informatiques du COJOP, la direction de la Technologie (TEC) s'est structurée par étapes. Dès 2018, plusieurs pôles ont été créés : le pôle « SI des Jeux », le pôle « *SI Corporate* », et le pôle « Télécommunications et Technologie des sites ». Une cellule « Cybersécurité » est venue compléter cette organisation en 2020, suivie d'un pôle « Fourniture de services IT » en 2021. Dans une logique de spécialisation des compétences, l'organisation a encore évolué en 2022 avec la scission du pôle « Télécommunication et Technologie des sites ». Cette même année, des partenaires métiers (ou « *TEC Business Partners* ») ont été désignés au sein de la direction TEC comme les interlocuteurs privilégiés des autres directions métiers sur les enjeux technologiques. Ces partenaires métiers avaient pour principal objectif l'alignement entre les besoins opérationnels et les solutions numériques proposées par la direction TEC.

Pour répondre aux besoins et aux objectifs de l'évènement, les effectifs informatiques du COJOP ont donc crû jusqu'à atteindre plus de 160 ETP en juillet 2024.

Graphique n° 6 : effectifs de la direction « TEC » du COJOP entre 2018 et 2024

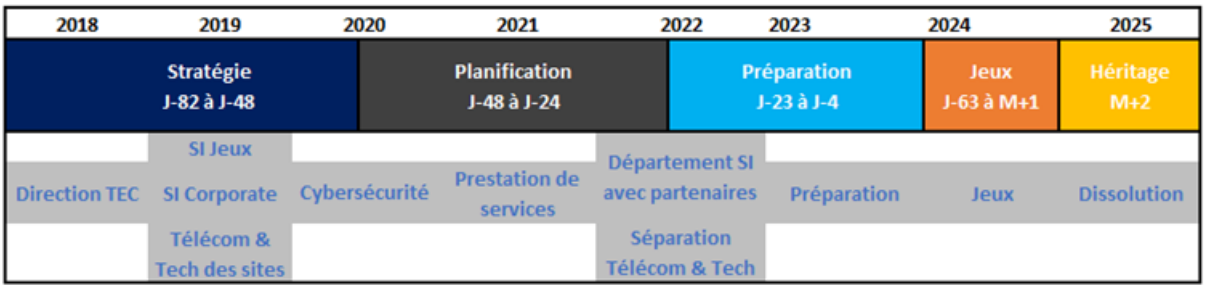


Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

Le projet technologique du COJOP a été structuré en cinq périodes : une phase de stratégie couvrant les deux années suivant la création du comité ; une phase de planification

visant à anticiper les besoins techniques et leur déclinaison dans le temps ; une phase de préparation opérationnelle avant l'événement ; la tenue des Jeux ; et enfin une phase d'héritage, visant à assurer la transmission et la gestion post-événement des actifs technologiques.

Schéma n° 5 : calendrier présentant les grandes échéances liées à la direction TEC entre 2018 et 2025



Source : COJOP

4.2.2 Un désengagement informatique sujet à des risques

Au cours de son cycle de vie, le COJOP a mobilisé une infrastructure applicative d'une ampleur exceptionnelle, avec plus de 300 applications mises en service pour répondre aux besoins opérationnels, logistiques, techniques et administratifs des Jeux. Cette multiplicité de solutions répondait à la complexité de l'évènement, international, nécessitant des outils aussi divers que la gestion des accréditations, la billetterie, la coordination des transports, la planification des épreuves ou encore la communication interne et externe.

La fin des Jeux a marqué le lancement d'un processus de décommissionnement massif, destiné à désactiver et démanteler l'ensemble de ces environnements numériques devenus obsolètes. Dès septembre 2024, un calendrier de désengagement progressif a été activé, visant à réduire les coûts, à limiter les risques de sécurité liés au maintien d'applications non utilisées, et à assurer une transition maîtrisée vers un périmètre restreint d'outils.

En avril 2025, soit sept mois après la clôture des Jeux, près de 95 % des applications avaient été désactivées et archivées conformément aux exigences légales et techniques. Seules quelques applications stratégiques, telles que celles liées à la paie, à la gestion des contrats et à la billetterie, sont restées opérationnelles afin de permettre le règlement des contentieux, le suivi des obligations contractuelles et la clôture administrative des activités.

Ce processus de rationalisation s'est accompagné d'une réduction progressive des effectifs de la direction TEC. Alors qu'elle comptait encore 43 collaborateurs en octobre 2024, la structure a vu ses ressources humaines décroître rapidement, atteignant seulement cinq agents en janvier 2025. Ces derniers ont été rattachés au pôle « *SI Corporate* », avec pour mission principale de maintenir un socle minimal de support aux utilisateurs, de gérer les environnements bureautiques et de garantir la bonne conservation des données nécessaires aux audits et bilans post-événement.

Ainsi, le décommissionnement des applications et le désengagement des équipes illustrent une stratégie de sortie ayant pour objectif de réduire l'empreinte opérationnelle et budgétaire du COJOP, tout en assurant une continuité administrative et réglementaire jusqu'à la dissolution complète de la structure en juillet 2025.

Dans le cadre du processus de liquidation de la structure, plusieurs risques résiduels méritent toutefois d'être relevés, en raison de la spécificité et de l'ampleur des Jeux (et notamment son volume exceptionnel de données) :

- Les risques liés à la cybersécurité, comme le maintien temporaire d'applications stratégiques (paie, billetterie, gestion contractuelle), ont pu exposer le COJOP à des vulnérabilités potentielles si les correctifs de sécurité n'étaient pas appliqués régulièrement ;
- Les environnements archivés, s'ils sont mal sécurisés, peuvent représenter une cible pour des acteurs malveillants cherchant à exploiter des données sensibles (identité des accrédités, données financières, etc.) ;
- Le risque de perte de compétences et de savoir-faire lié à la réduction rapide des effectifs de la direction TEC, a nécessairement entraîné une perte significative de la mémoire organisationnelle. Certains incidents techniques ou litiges complexes ont alors pu s'avérer plus difficiles à résoudre en l'absence de collaborateurs ayant conçu ou opéré les systèmes concernés.

Quant aux risques liés aux litiges et obligations contractuelles, ils concernaient directement les systèmes de gestion de contrats et de billetterie, maintenus pour finaliser les opérations, et qui demeurent critiques tant que des contentieux ou des remboursements sont en cours. Tout dysfonctionnement ou fermeture prématurée d'une solution pourrait entraîner des retards, voire des contestations juridiques, avec un impact financier et réputationnel.

Si le processus de désengagement a permis une réduction rapide du périmètre opérationnel, une vigilance renforcée reste nécessaire sur ces points sensibles afin de garantir une clôture sans risque majeur pour la sécurité, la conformité et la réputation des institutions impliquées.

4.2.3 La gestion des incidents informatiques du COJOP

Afin de gérer les volumes liés à l'activité numérique d'un tel évènement, la direction TEC a construit, pour la période des Jeux, un TOC (*Technology Operations Center*). Equivalent d'un centre opérationnel de sécurité[116] en cybersécurité, il a permis de centraliser la surveillance en temps réel des systèmes critiques : billetterie, diffusion, transport, sécurité, etc. Cette vision consolidée est indispensable pour identifier immédiatement une anomalie et éviter que des incidents isolés ne dégénèrent en crise majeure. Le TOC avait notamment pour objectif de détecter, qualifier et contenir rapidement les menaces et anomalies techniques identifiées par l'équipe compétente, grâce à des outils de *monitoring* avancés et une coordination avec les autorités responsables.

Afin de pouvoir absorber un volume important d'incidents, la direction TEC et son TOC ont su se structurer en plusieurs couches ou niveaux de traitements des alertes.

Le premier niveau de la direction TEC répondait au besoin opérationnel de l'évènement. Cette couche opérationnelle de la TEC était celle présente partout sur les différents sites des

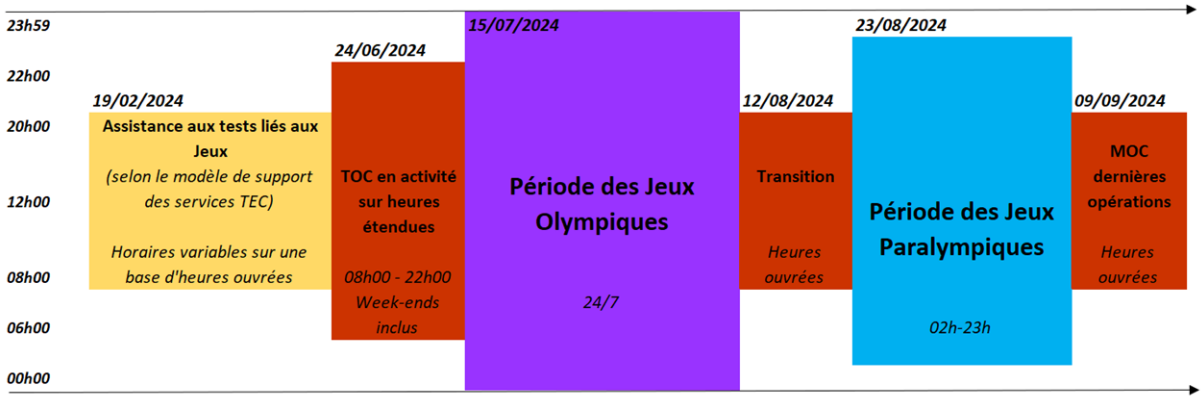
[116] Un centre opérationnel de sécurité, ou SOC (*Security Operations Center*), est une unité centralisée dont la mission consiste à surveiller et à gérer la posture de sécurité de l'organisation. Il rassemble des experts en sécurité chargés d'identifier, d'éliminer et de répondre aux cybermenaces.

évènements du COJOP. Au sein de chaque site, des responsables informatiques de site, ou VTM (« *Venue Technology Manager* ») étaient identifiés et avaient avec eux une équipe chargée de gérer les incidents de premier niveau. Durant la période des Jeux, ces VTM et leurs équipes ont traité et maîtrisé plus de 95 % du volume des incidents remontés, et pour les incidents critiques, avaient pour seconde responsabilité d'assurer, par l'intermédiaire des responsables de sites, un lien avec le MOC (« *Main Operations Center* ») pour les implications « métiers », et avec le TOC pour les conséquences techniques. Les cas d'incidents avec une incidence potentiellement sévère pour les Jeux devaient être directement remontés auprès du TOC et du MOC.

La seconde couche liée à la gestion des incidents était le TOC. Composé de 90 personnes, il avait pour objectif de traiter les incidents à forte sévérité, remontés par les VTM et qui ne pourraient pas être gérées sur les sites locaux des évènements.

Avec pour principale prérogative de garantir une surveillance et une réactivité continues face aux menaces et incidents susceptibles d'affecter le bon déroulement de l'événement, le TOC se devait d'être opérationnel en 24/7 durant les Jeux. Cette disponibilité permanente était donc essentielle pour protéger les systèmes critiques et préserver l'image de l'évènement. En dehors de cette période des Jeux, un fonctionnement avec des horaires adaptés aura permis de maintenir un niveau de vigilance proportionné aux risques, tout en optimisant les ressources et en capitalisant sur les retours d'expérience.

Schéma n° 6 : période d'activité du Technology Operations Center



Source : COJOP

Durant la période opérationnelle des Jeux, 43 incidents ont été recensés. Deux ont nécessité l'activation du dispositif de gestion de situation exceptionnelle, avec la sollicitation du TOC et du MOC.

Les incidents informatiques du COJOP

Le premier incident exceptionnel a eu lieu le 14 juillet 2024 à 16h43. Une panne généralisée du réseau Paris 2024 a affecté la quasi-totalité des services fournis par la direction TEC. Le dispositif de gestion de crise a été immédiatement déclenché. L'origine de l'incident a été rapidement identifiée, et les services ont été rétablis en moins de deux heures.

Une procédure préventive a été formalisée afin de limiter les temps de rétablissement en cas de récurrence et d'éviter toute propagation inter-sites. Cette procédure a été appliquée dès le lendemain (soit le 15 juillet 2024) à l'IBC (*International Broadcast Center*), à la suite d'un incident similaire. Enfin, le fournisseur du composant en cause a procédé à une mise à jour logicielle le 19 juillet, validée en laboratoire par Orange, puis déployée le 20 juillet sur l'ensemble du parc.

Les mesures engagées ont permis de s'assurer qu'aucun incident spécifique de ce type ne se reproduise pendant le reste de la période des Jeux, ce qui atteste de l'efficacité corrective et préventive des travaux réalisés.

Le second incident a eu lieu le 19 juillet à 6h09, quand une mise à jour défectueuse de l'agent EDR Crowdstrike Falcon a provoqué une instabilité généralisée sur les systèmes Microsoft Windows. Cette panne a affecté une majorité des équipements informatiques utilisés par Paris 2024 ainsi que ceux de certains partenaires. Le dispositif de gestion de crise a été immédiatement activé. À la mi-journée, un correctif avait été appliqué sur l'essentiel des équipements dits « corporate », permettant un retour à la normale pour les fonctions critiques de préparation des Jeux. Un plan de déploiement priorisé a ensuite été mis en œuvre pour les équipements "Games Time", en fonction de la criticité des sites et des services concernés. Au 23 juillet, l'ensemble du parc informatique avait bénéficié de ce correctif, clôturant ainsi efficacement l'incident.

En collectant et partageant l'information utile, le TOC a donc permis au COJOP de posséder une plateforme de coordination opérationnelle, tout en déclenchant des plans de réponse, et en s'assurant que les acteurs pertinents soient alignés face à un incident. Cette organisation a permis d'éviter la dispersion et renforcé la rapidité de réaction collective.

4.2.4 Une gouvernance de la cybersécurité partagée entre COJOP et partenariats institutionnels

La gouvernance de la cybersécurité mise en place pour les Jeux s'est distinguée par son caractère structuré et collaboratif, reposant sur un pilotage rapproché et une articulation étroite avec les autorités nationales compétentes. L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) a joué un rôle central, en étant directement intégrée au sein du SOC, garantissant ainsi une supervision de haut niveau et une capacité de réponse renforcée aux menaces.

Cette gouvernance s'est appuyée sur un réseau de partenariats institutionnels essentiels, qui ont permis d'élargir et de fiabiliser l'écosystème de sécurité et de gestion opérationnelle :

- Le Service national des enquêtes administratives de sécurité (SNEAS), pour l'intégration des dispositifs de criblage liés aux accréditations, contribuant à la sûreté des accès ;
- France Visa, afin de faire des accréditations un outil à double usage, sécuritaire et migratoire, puisqu'elles servaient également de visas d'entrée sur le territoire ;
- La Commission nationale informatique et libertés (CNIL), qui a validé l'architecture du cloud privé retenue et assuré la conformité du dispositif avec le règlement général pour

la protection des données (RGPD), garantissant une protection adéquate des données personnelles.

Cette gouvernance multi-acteurs, en conjuguant expertise nationale, exigences réglementaires et intégration opérationnelle, a permis de construire un dispositif de cybersécurité robuste et proportionné.

4.2.5 Une stratégie d'héritage basée sur la connaissance olympique

Le COJOP a inscrit sa démarche dans une logique d'héritage, fondée sur l'exploitation et la valorisation de la connaissance olympique. Dès les premières phases de conception, il s'est appuyé de manière significative sur la base de connaissances mise à disposition par le CIO, enrichie par les retours d'expérience des éditions précédentes. Cette démarche a permis d'éviter de repartir d'une « feuille blanche » et d'intégrer rapidement des pratiques éprouvées, tout en adaptant les solutions aux spécificités locales. L'usage du Guide Olympique de la technologie illustre cette volonté d'adosser la stratégie numérique à un cadre commun, garantissant une certaine homogénéité avec les standards internationaux.

La continuité de cette approche s'est traduite par l'organisation, en novembre 2024 à Los Angeles, d'un transfert de connaissances réunissant le CIO, les prochains comités organisateurs (Milan-Cortina 2026, Los Angeles 2028, Brisbane 2032, Salt Lake City 2034) ainsi que les principaux partenaires industriels.

Ce dispositif a donné lieu à la production de 17 fichiers de transfert, constituant une base documentaire structurée et destinée à faciliter la capitalisation des savoirs et leur transmission. Cette initiative témoigne de la capacité de Paris 2024 à jouer un rôle actif dans la construction d'un continuum de compétences au sein du mouvement olympique, et à partager ses acquis au bénéfice des futures éditions.

Toutefois, la production de fichiers de transfert, bien que volumineuse, ne garantit pas en elle-même l'appropriation effective de ces savoirs par les équipes des prochains organisateurs, ni leur pertinence opérationnelle à moyen terme. L'absence d'indicateurs précis sur l'usage réel et la valeur ajoutée de ces livrables, qui découle du caractère temporaire du COJOP et de l'arrêt de ses activités après les Jeux, fragilise en outre la mesure de l'impact de cette démarche.

4.2.6 Un rappel à la loi sur la gestion et la protection des données personnelles

Dans le cadre de ses missions liées à la billetterie numérique, au « Club Paris 2024 » et au programme « Marathon pour tous », le COJOP a fait l'objet de plusieurs contrôles de la CNIL entre avril et novembre 2024. Ces vérifications visaient à s'assurer de la conformité des traitements de données personnelles au RGPD et à la loi Informatique et Libertés.

La CNIL a relevé trois manquements principaux. D'abord, la collecte obligatoire du code postal lors de la création de comptes utilisateurs a été jugée non nécessaire à la finalité contractuelle, contrevenant au principe de minimisation des données. Ensuite, la transmission de l'adresse postale au CIO pour des opérations de prospection électronique a été considérée

comme excessive, les seules données géographiques agrégées (ville, code postal) étant suffisantes. Enfin, le transfert quotidien au CIO de données identifiantes (nom, prénom, adresse, téléphone) de personnes n'ayant pas consenti à la prospection a été jugé non conforme, ces informations n'étant pas indispensables à des fins statistiques. Ces manquements ont donné lieu de la part de la CNIL à un rappel à la loi.

Cet épisode souligne la nécessité, dans la perspective des Jeux d'hiver de 2030, de renforcer la gouvernance des données et de mieux encadrer les échanges d'informations, afin d'assurer un respect strict du principe de minimisation et du consentement des personnes concernées.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le COJOP a dû veiller à la montée en puissance progressive de ses effectifs tout en assumant un nombre important de recrutements à la veille des Jeux. À l'issue de l'évènement, il a accompagné, en conséquence de sa dissolution, le départ de l'ensemble de ses salariés en mettant en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Dans ce contexte, l'évolution des effectifs, qui ont atteint plus de 4 000 salariés en juillet 2024, s'est révélée atypique. Afin d'assurer la livraison des Jeux tout en maitrisant sa masse salariale, le comité a adapté la typologie des contrats et des profils recrutés aux missions exigées et à leur temporalité, privilégiant le recours aux CDD à compter de 2023. La grille salariale a fait l'objet d'une révision importante en 2022 afin d'améliorer le positionnement des postes de travail et la rémunération des salariés.

Une politique salariale attractive a par ailleurs été mise en œuvre, notamment pour attirer et fidéliser des profils spécifiques, et s'est traduite dans des niveaux de parts fixe et variables élevés. Des primes ont dans le même objectif été attribuées aux salariés, selon des conditions permettant par ailleurs de tenir compte de situations particulières, à l'image du détachement de plusieurs d'entre eux en Polynésie française. Concernant le départ des salariés, les dispositions du PSE du COJOP, dont le coût s'est élevé à 54,9 M€, ont été particulièrement généreuses notamment pour ceux d'entre eux ayant quitté leurs fonctions dans le cadre d'un départ volontaire. Par ailleurs, la politique de ressources humaines du COJOP a été confrontée à des difficultés en matière de parité et d'inclusivité. La politique en faveur de l'égalité professionnelle femme-homme a été globalement efficace mais des écarts de rémunération aux postes de direction sont à signaler. Le taux de recrutement de personnes en situation de handicap est quant à lui resté en-dessous du seuil légal.

La direction de la technologie du COJOP s'est adaptée avec efficacité à la montée en puissance des besoins numériques liés aux Jeux. Le désengagement post-événement a conduit à une réduction rapide du périmètre applicatif tout en maintenant les systèmes essentiels. Si la baisse des effectifs et la gestion d'un volume important de données appellent une vigilance particulière, la coordination avec l'ANSSI et les autres acteurs institutionnels a assuré un haut niveau de sécurité et de conformité. Enfin, la stratégie d'héritage, centrée sur le partage de la connaissance olympique, constitue un levier important de capitalisation, même si son appropriation par les futurs comités reste à confirmer. La CNIL a relevé plusieurs manquements du COJOP au RGPD, qui ont donné lieu à un rappel à la loi, notamment une collecte et une transmission excessives de données personnelles dans le cadre de la billetterie et du « Club Paris 2024 ». Dans la perspective des Jeux d'hiver de 2030, il convient de

renforcer la gouvernance et le contrôle des échanges de données afin de garantir la minimisation[117] *et le respect du consentement des utilisateurs.*

---

[117] Selon la CNIL, le principe de minimisation prévoit que les données à caractère personnel doivent être adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées.

5 LA LIQUIDATION DU COJOP

Après une phase de préparation amorcée au début de l'année 2025, le COJOP a formellement initié son processus de liquidation à l'issue de l'assemblée générale extraordinaire du 17 juin 2025, qui a pris acte de sa dissolution amiable et anticipée.

Le présent chapitre traite de l'organisation du processus de liquidation (5.1), ainsi que des risques identifiés dans ce cadre (5.2). Il présente également les provisions constituées par le comité (5.3), le budget et la trésorerie couvrant la période de liquidation (5.4), ainsi que la situation du fonds de dotation « Paris 2024 », principal instrument de sa politique d'héritage (5.5).

5.1 L'organisation du processus de liquidation

5.1.1 La désignation d'un liquidateur chargé de représenter l'association dans tous ses droits et actions

Les statuts du COJOP ont prévu que l'association devait être dissoute dans les 24 mois qui suivent les Jeux, soit au plus tard le 9 septembre 2026. Aux termes de l'article 3.4 du contrat de ville hôte, le COJOP devait s'assurer avant la liquidation d'avoir :

- Satisfait à toutes ses obligations (notamment financières) prévues dans le contrat ;
- Préparé et remis au CIO tous les rapports et accompli toutes les cessions de droits ou transferts d'éléments physique et de propriété intellectuelle prévus dans le contrat de ville hôte ;
- Établi une procédure efficace pour traiter tout différend juridique potentiel ou en suspens.

Le liquidateur a rencontré les équipes du CIO et du CNOSF à plusieurs reprises afin de s'assurer de l'accomplissement de ses obligations par le COJOP.

De plus, le COJOP devait décider de la répartition de l'éventuel excédent d'exploitation entre le CNOSF, la promotion du sport en France et le CIO à l'occasion d'une dernière assemblée générale extraordinaire.

L'assemblée générale, réunie en séance extraordinaire le 5 février 2025, a nommé le cabinet *B.T.S.G* en qualité de liquidateur amiable et lui a confié une mission d'observation consistant à accompagner et conseiller le comité d'organisation dans sa préparation à la dissolution. Au cours de cette période (de mars à juin 2025), le liquidateur a pu prendre connaissance de la situation financière du COJOP et préparer le processus de liquidation sur le plan administratif, comptable et technique (transmission des données informatiques, archivages des pièces, etc.). Le choix d'associer le liquidateur à la gestion du COJOP durant cette phase d'observation est une bonne pratique puisqu'elle permet de préparer en amont la passation de pouvoirs. Cependant, toutes les questions n'ont pas pu être réglées. La passation des pouvoirs bancaires, débutée au cours de la période d'observation, n'était pas entièrement achevée à la fin du mois de septembre, ce qui a occasionné des retards de paiement des fournisseurs.

Le processus de liquidation n'a réellement débuté qu'après l'approbation des comptes de l'exercice 2024 lors du conseil d'administration le 17 juin 2025[118]. À compter de cette date, l'ensemble des activités non clôturées du COJOP a été définitivement transféré au liquidateur. Il a également été confié à ce dernier des pouvoirs les plus étendus pour procéder aux opérations de liquidation. Ces pouvoirs consistent entre autres à :

- Représenter l'association dans tous ses droits et actions ;
- Continuer, pendant la période de dissolution, les affaires en cours et en engager de nouvelles, pour les besoins de la dissolution et de la liquidation exclusivement ;
- Encaisser toutes les sommes dues à l'association et régler toutes les sommes dues par l'association ;
- Vendre les éléments composant l'actif restant de l'association ;
- Arrêter tous les comptes dans les conditions prévues dans le règlement financier modifié ;
- Exercer devant les tribunaux toutes les poursuites et actions judiciaires, tant en demande qu'en défense.

Le mandataire judiciaire, qui ne peut juridiquement pas établir des comptes ayant valeur d'expertise comptable, s'est adjoint les services du cabinet *PwC*. Ce dernier tient les comptes du COJOP, afin d'établir en fin d'exercice les plaquettes de comptes, le résultat fiscal, et, à terme, les comptes liquidatifs. Il apprécie à la demande du liquidateur l'évolution des provisions passées sur le compte au regard de l'évolution des contentieux. Le mandataire tient quant à lui une comptabilité analytique des opérations, en recettes et en dépenses, et en adresse un état à *PwC* pour leur prise en compte dans le bilan et le compte de résultat.

5.1.2 Un manque d'anticipation dans la formalisation des conditions d'intéressement du liquidateur

Le COJOP a publié le 17 janvier 2025 un avis d'appel à la concurrence en vue de sélectionner l'entité chargée de l'accompagner dans ses opérations de dissolution / liquidation. Le marché a été passé sous la forme d'une procédure adaptée en application de l'article R. 2123-1 3° du code de la commande publique (CCP) qui autorise le recours à cette procédure, quelle que soit la valeur estimée du besoin, pour les services sociaux et autres services spécifiques mentionnés dans l'annexe 3 du CCP. Le besoin a été estimé à 0,5 M€ HT par le COJOP, mais le montant maximal d'engagement autorisé pour ce marché a été fixé par précaution à 0,75 M€ HT.

Le COJOP a souhaité, postérieurement à l'attribution du marché le 6 mars 2025, introduire un intéressement au *boni* pour le liquidateur. Un projet d'avenant a été préparé, prévoyant que le liquidateur percevrait 1,5 % de la surperformance en cas de *boni* supérieur à 90 M€ et 2 % s'il dépasse les 100 M€. Le montant de la prime serait plafonné à 0,25 M€ HT quel que soit le montant de l'excédent final. Le versement de cet intéressement n'entraînerait donc pas un dépassement du montant maximal autorisé par le marché.

[118] La certification des comptes par les commissaires aux comptes ne couvre pas la période du 1er janvier 2025 au 17 juin 2025, date de l'ouverture de la liquidation. Le processus de certification des comptes de cette période n'est pas décidé, il est possible que la certification des comptes n'intervienne qu'au terme de la liquidation.

Cependant, les conditions dans lesquelles ce projet d'avenant a été formalisé soulèvent des questions. L'intéressement n'était en effet pas prévu dans le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) du marché, qui dispose que l'accord-cadre s'exécute par marchés subséquents et bons de commande en application du bordereau de prix annexé à l'acte d'engagement[119].

Le COJOP justifie la mise en place de cet intéressement par une perspective d'atterrissage devenue plus favorable après la notification du marché. Alors que le *boni* prévisionnel était estimé à 26,8 M€ en décembre 2024, son estimation a été revue à la hausse quelques mois plus tard laissant envisager un *boni* qui pourrait atteindre, voire dépasser, les 100 M€. Selon le COJOP, l'évolution massive du *boni* ne pouvait être anticipée et relève à ce titre de « circonstances imprévues ». Alors qu'une perspective de *boni* relativement faible constitue en soi une incitation forte pour le liquidateur, responsable sur ses fonds propres en cas de déficit, à tout mettre en œuvre pour écarter un tel risque, la direction du COJOP a estimé qu'une incitation financière devenait nécessaire, dès lors que la perspective d'atterrissage était revue à la hausse, pour maximiser le niveau du *boni* dans l'intérêt de ses bénéficiaires. Par ailleurs, l'introduction du dispositif d'intéressement en phase de consultation des entreprises aurait été selon elle sans conséquence sur le nombre d'offres reçues, ce qui n'est pas démontré malgré le faible niveau d'intérêt des opérateurs du secteur pour la consultation lancée par le comité[120].

L'introduction tardive d'une clause d'intéressement bénéficiant à son liquidateur relève d'un manque d'anticipation, à un moment où le comité portait par ailleurs une grande attention aux prévisions d'évolution du *boni* et qu'il mettait en œuvre une politique de provisionnement très prudente qui rendait plausible son augmentation à l'avenir.

5.1.3 Les moyens consacrés à la liquidation

L'équipe consacrée à la liquidation du COJOP comprend, outre deux associés du cabinet, deux collaborateurs qui suivent le dossier au quotidien, deux collaborateurs chargés des questions sociales (notamment le suivi du PSE) et deux collaborateurs comptables. D'autres collaborateurs peuvent être mobilisés ponctuellement sur des sujets juridiques ou informatiques.

Le liquidateur est en contact régulier avec l'ancien directeur exécutif chargé des ressources (ressources humaines, administration, finances) du COJOP, ainsi qu'avec l'ancienne directrice déléguée aux finances. Avant le début du processus de liquidation, le comité a fixé les modalités de rémunération des anciens salariés qui seraient amenés à collaborer après leur départ avec le liquidateur pour l'aider à traiter des dossiers complexes, notamment des contentieux juridiques. Une grille tarifaire, fondée sur une moyenne entre les taux d'honoraires journaliers de différents prestataires du COJOP, a été soumise à l'approbation du comité d'audit et de la CGeFI. Ce dispositif a été utilisé à deux reprises.

[119] Le cahier des charges indique que « *le titulaire se rémunère uniquement selon les taux horaires et journaliers proposés dans le cadre de réponse financier* » (article 5).

[120] Seules deux offres ont été déposées malgré un *sourcing* en amont.

5.1.4 Les conséquences de la liquidation sur la gouvernance de l'association

Les statuts du COJOP ont été modifiés afin d'adjoindre un nouvel article consacré aux règles applicables en période de dissolution.

En premier lieu, le liquidateur s'est substitué au président de l'association, ce qui a conduit à mettre un terme à la présidence par intérim qui était assurée par le président du CNOSF depuis le 31 mars 2025. À l'exception de l'assemblée générale, tous les organes de gouvernance (le conseil d'administration, le bureau, le comité d'audit, le comité d'éthique et le comité des rémunérations) ont été dissouts. Les prérogatives du conseil d'administration et du bureau ont été transférées à l'assemblée générale, tandis que celles du comité d'audit, du comité d'éthique et du comité des rémunérations ont été transférées à un organe de supervision de la dissolution appelé « comité de suivi et de contrôle de la dissolution », dont la composition est fixée dans les statuts modifiés.

Ce nouveau comité est chargé de contrôler l'activité de dissolution menée par le liquidateur. Il doit rendre un avis sur le bilan liquidatif qui sera présenté par le liquidateur, et valider certaines opérations en fonction de leur nature et de seuils fixés par le règlement financier mis à jour. Enfin, il reprend les prérogatives de la commission d'appel d'offres. Le comité de suivi et de contrôle a la possibilité de se saisir de toute question qu'il juge utile ou nécessaire dans le cadre de ses missions et se réunit en tant que de besoin, *a minima* une fois tous les deux mois.

Le comité de suivi et de contrôle de la dissolution

Le comité de suivi et de contrôle est composé de quatre membres permanents avec voix délibérative : un représentant de la Ville de Paris ; un représentant du CNOSF ; un représentant de l'État garant et le président du comité de suivi et de contrôle. Le CGeFI, la DIJOP, la région Île-de-France et la MGP assistent aux réunions avec voix consultative. Le comité de suivi et de contrôle peut également accueillir toute personne invitée par le président pour assister aux débats sans voix délibérative, dont notamment les commissaires aux comptes du comité d'organisation. Le représentant de l'État dispose d'un droit de veto dans l'hypothèse où la recommandation et/ou la décision concernée serait susceptible d'activer la garantie de l'État sur d'éventuels emprunts contractés par le comité d'organisation. L'assemblée générale du COJOP a confié la présidence du comité de suivi et de contrôle à Jacques Lambert, précédemment président du comité d'audit. Des échanges informels se sont déroulés entre le liquidateur et les membres du comité de suivi, mais aucune réunion formalisée n'était encore intervenue à la fin du mois de septembre 2025. Alors que le liquidateur avait suggéré des réunions mensuelles, le comité a décidé de se réunir moins fréquemment et sur demande du liquidateur.

Le règlement financier a été modifié afin de le mettre en cohérence avec cette nouvelle gouvernance. L'ensemble des fonctions précédemment attribuées aux directeur général et au directeur exécutif chargé des ressources du COJOP ont été attribuées au liquidateur. Ce dernier est tenu de rendre compte de sa mission au comité de suivi et de contrôle. Ainsi, lorsqu'il signe des engagements de dépense dont le montant est compris entre 50 000 € et 1 M€, il doit en informer le comité de suivi et de contrôle dans les meilleurs délais, et en toute hypothèse avant la plus proche assemblée générale. Les engagements de dépense supérieurs à 1 M€ sont signés par le liquidateur sous réserve de la validation préalable du comité de suivi et de contrôle. La

signature des protocoles transactionnels visant à mettre fin à un litige dont le montant est supérieur ou égal à 50 000 € est également soumise à la validation du comité de suivi et de contrôle.

5.2 Les risques identifiés dans le cadre de la liquidation

5.2.1 Les litiges contractuels

5.2.1.1 Les litiges réglés à l'amiable pour un montant de 47,8 M€

Le COJOP a instauré une commission des litiges chargée de suivre l'évolution des dossiers contentieux. À la fin de l'année 2024, 11 litiges contractuels, potentiels ou avérés, étaient recensés pour un risque estimé à 92 M€. À l'automne 2025, 10 de ces litiges avaient fait l'objet d'un règlement amiable. Des protocoles transactionnels d'un montant total de 46 M€ ont permis d'éviter une procédure devant le juge. Quatre autres litiges, déclarés ultérieurement, ont également fait l'objet d'une transaction pour un montant total de 1,8 M€.

Le risque le plus important (45,5 M€) concernait des dégradations constatées lors de la restitution aux promoteurs des logements du village olympique et paralympique occupés par les athlètes pendant les Jeux et que les promoteurs entendaient facturer au COJOP en application des conventions signées. Le COJOP a mandaté un expert afin d'estimer au cas par cas si les dégradations résultaient ou non d'une utilisation anormale. Des protocoles transactionnels ont permis de clore ces contentieux pour un montant de 28,7 M€.

Un contentieux concernait l'établissement public de la Monnaie de Paris qui avait fourni les médailles des athlètes. Certaines médailles ont rapidement présenté des dégradations liées à l'effritement du vernis. La Monnaie de Paris a reconnu le défaut après expertises et s'est engagé à remplacer toute les médailles défectueuses[121]. Un accord transactionnel a été signé entre les parties en avril 2025.

D'autres demandes ont émané soit de fournisseurs souhaitant la compensation des surcoûts qu'ils estimaient avoir subis à l'occasion de l'exécution de marchés, soit du COJOP qui constatait la non-exécution de certaines obligations contractuelles. Enfin, 38 litiges concernant des questions de propriété intellectuelle ont été recensés pour un montant de 1,8 M€. La plupart ont connu un règlement amiable.

[121] « *Un certain nombre d'athlètes se sont plaint dès août 2024 de la dégradation rapide de leurs médailles de bronze, liée à la mauvaise tenue du vernis et à un phénomène d'oxydation. (…) Sur les 5 000 médailles olympiques produites, environ 200 médailles ont fait l'objet de réclamations, principalement des médailles de bronze (151 médailles de bronze, 43 médailles d'argent, et 20 médailles d'or)* ». Cour des comptes, *La monnaie de Paris*, Rapport portant sur une entreprise publique, juin 2025.

5.2.1.2 Les litiges en cours

Onze litiges contractuels, ou relatifs à la propriété intellectuelle, étaient pendants à l'automne 2025[122].

Le litige le plus important oppose le COJOP à l'un des groupements de promoteurs du village olympique et paralympique auquel a été confié la maîtrise d'ouvrage de la ZAC de l'ÉcoQuartier fluvial de L'Île-Saint-Denis par la SOLIDEO, en lien avec le COJOP. En 2022, le groupement a invoqué des circonstances imprévisibles en raison de l'inflation et de la guerre en Ukraine pour exiger la revalorisation des indemnités prévues au contrat. Une tentative de médiation ayant échoué, il a saisi la Cour administrative d'appel de Paris pour obtenir la condamnation solidaire du COJOP et de la SOLIDEO au paiement d'une somme de 24 M€ assortie des intérêts et frais de justice.

Le second contentieux présentant un risque financier important concerne une créance de 7,9 M€ d'un de ses partenaires. L'équipementier sportif, mis en redressement judiciaire en novembre 2024, n'a pas été en mesure de verser l'apport prévu dans le contrat de partenariat[123]. De plus, le COJOP avait dû consentir en mai 2024 une avance de trésorerie de 2,87 M€ à son prestataire en raison des difficultés financières auxquelles il était confronté. L'équipementier sportif a remboursé la majeure partie de la somme, mais il reste 150 000 € à recouvrer.

5.2.2 Les risques sociaux et fiscaux

Le COJOP a saisi l'administration fiscale de plusieurs sujets susceptibles de faire l'objet de divergences d'interprétation afin de se prémunir d'éventuels risques contentieux, le comité s'étant engagé à se conformer sans réserve aux prescriptions qui lui seront données. Le premier concerne les chambres d'hôtel réservées à proximité des sites de compétition afin de les mettre à disposition des accrédités, et plus largement de la communauté sportive à l'exception des athlètes, via une plateforme d'attribution. La mise en place de ce dispositif résulte selon lui des obligations du contrat de ville hôte qui impose « *des hébergements en nombre suffisant, bien situés et à un prix raisonnable* ». En conséquence, le comité a considéré que le régime fiscal dérogatoire des agences de voyage (dit « TOMS ») ne lui était pas applicable puisqu'il agissait en toute transparence au profit d'un tiers et sans but commercial[124]. Le COJOP a saisi la Direction de la législation fiscale (DLF) en novembre 2022 afin qu'elle confirme cette interprétation. Or, l'administration fiscale a estimé que le COJOP agissait en son nom propre à l'égard des hôteliers. En accord avec la DIJOP, le COJOP n'a pas contesté immédiatement cette interprétation et a choisi, en dépit de la réponse de la DLF, d'appliquer le régime de droit commun de la TVA en faisant figurer le taux de TVA sur les factures émises. Le COJOP justifie cette décision par l'urgence et le risque de voir les acteurs réserver eux-mêmes leur hébergement sans passer par le système de réservation unique. En effet, bien que l'application du régime des agences de voyages, soit sans incidence financière pour le COJOP, elle aurait

[122] À cela s'ajoutent des procédures judiciaires dont les enquêtes menées par le Parquet national financier, et des litiges relatifs à des refus de demandes d'accréditation.

[123] Le partenariat de rang 2 conclu en 2022 entre le COJOP et le partenaire prévoyait un apport de 34 M€ en VIK correspondant aux tenues des équipes de France et un apport numéraire de 7,9 M€.

[124] Ce régime spécifique s'applique aux agences de voyages qui, agissant en leur nom propre, revendent des prestations de transport ou d'hébergement assorties de conseils à leurs clients (article 257 ter III du CGI).

pénalisé ses partenaires qui n'auraient pas pu déduire la TVA. Parallèlement, le comité s'est engagé auprès du CIO à se substituer à toute personne morale membre de la famille olympique qui rencontrerait des difficultés à obtenir le remboursement de TVA et à gérer le litige avec les autorités françaises. Le COJOP a réitéré sa demande de rescrit fiscal auprès de l'administration fiscale le 17 avril 2025.

D'autres divergences d'interprétation existent, notamment sur le transport des personnes. Le COJOP a procédé à la déduction de la TVA sur la location des bateaux utilisés pour la cérémonie d'ouverture ou des compétitions sportives considérant qu'ils n'étaient pas utilisés comme moyen de transport. Il est également en attente d'une réponse de la DLF afin qu'elle confirme que l'Académie Paris 2024, chargée de la formation des personnes impliquées dans l'organisation des Jeux, pouvait bénéficier des exemptions octroyées aux organismes chargés de l'organisation en France d'une compétition sportive internationale et de leurs filiales.

S'agissant des risques sociaux, le COJOP a fait l'objet d'un contrôle de l'URSSAF qui a entraîné un rappel de cotisations et taxes d'un montant de 0,72 M€ notifié en octobre 2025. Ce risque n'avait pas été provisionné en comptabilité, mais prévu à hauteur de 1 M€ dans le budget de liquidation.

5.2.3 Les créances et les dettes

Les créances clients, qui s'élevaient à 270,9 M€ à la clôture de l'exercice 2024, ont été en partie apurées. Le reste dû était de 107 M€ en juin 2025, dont 60 M€ du CIO, 10 M€ de l'équipementier sportif et 37 M€ pour les autres créances.

Le montant des dettes fournisseurs s'élevait à 433,4 M€ à la clôture de l'exercice 2024.

La créance de la métropole du Grand Paris

En qualité de maître d'ouvrage, la métropole du Grand Paris (MGP) a aménagé la ZAC de la Plaine Saulnier destinée à accueillir les installations et équipements temporaires du COJOP pendant les Jeux. Le COJOP s'était engagé à verser à la MGP, dans le cadre d'un fonds de concours créé à cet effet, une participation financière pour la réalisation des aménagements à hauteur de 10,6 M€ hors aléa et révisable, et de 11,54 M€ avec aléas. La MGP a décidé en juin 2024 le principe d'un abandon de créance au titre de l'offre de concours pour les travaux d'aménagement de la ZAC à hauteur de 5,1 M€ HT environ. Cet abandon de créance, motivé par l'incertitude qui pesait à l'époque sur l'équilibre des comptes du COJOP, était conditionné à l'approbation par le conseil métropolitain des documents contractuels fixant les modalités et le montant définitif de cet abandon. Compte tenu de l'excédent constaté dans les comptes du COJOP, la MGP considère désormais que les conditions qui avaient motivé sa décision ne sont plus réunies. Dans un courrier du 11 septembre 2025, elle a informé le COJOP de l'émission d'un titre de recettes de 4,581 M€ HT à son encontre[125].

[125] La MGP n'a pas appelé le montant relatif aux travaux de remise en état (0,475 M€) qui n'ont pas été réalisés à l'issue des Jeux.

5.3 Les provisions constituées et leur exécution

La plupart des contrats (environ 1 300) a pu être clôturée à la fin de l'exercice 2024. Néanmoins, il subsiste plusieurs litiges contractuels qui ont fait l'objet d'une provision.

Les provisions pour risques et charges constituées à la fin de l'exercice 2024 s'élèvent à 24,2 M€ (contre 67,7 M€ à la fin de l'exercice 2023). Elles incluent les provisions destinées à couvrir les risques commerciaux (16,8 M€) ; les risques d'exploitation (2 M€) et les risques prudhommaux (0,6 M€).

Une provision pour charges de 56,4 M€, destinée à financer les congés de reclassement des salariés, avait été constituée en 2023. Celle-ci ayant été progressivement reprise au gré du départ des salariés, elle ne s'élevait plus qu'à 4,6 M€ au 31 décembre 2024, dont 4,3 M€ pour le financement des départs volontaires ; 0,11 M€ pour les congés de reclassement en cas de licenciement et 0,22 M€ pour les primes de rétention des fonctionnaires.

En outre, des provisions pour dépréciation des créances clients douteuses ont été comptabilisées pour un montant de 10,4 M€ (dont 8,2 M€ pour la créance de l'équipementier sportif).

Les provisions ont été établies en concertation avec les commissaires aux comptes. Selon le COJOP, leur niveau couvre largement les risques encourus, ce qui devrait se traduire, à la fin de la liquidation, par une augmentation du *boni*.

5.4 Le budget de liquidation et la situation de trésorerie

5.4.1 Le budget de liquidation

Le conseil d'administration du COJOP du 17 juin 2025 a adopté le budget de liquidation de l'association. Les recettes, estimées à 3 M€, sont constituées des revenus des placements financiers (2,5 M€), des dernières échéances de contrats de licences (0,4 M€) et des dernières cessions d'actifs (0,1 M€). Le budget de dépenses s'élève à 121,3 M€. Outre le *boni* prévisionnel, évalué à 75,7 M€, les principaux postes de dépenses concernent les dépenses générales d'administration (36,9 M€), incluant les dépenses liées aux risques contentieux (31,3 M€) et à la masse salariale (5,6 M€), les dépenses du village olympique et paralympique en attente de paiement (3 M€), et le *VIK* des tenues du CPSF dans le cadre du partenariat avec l'équipementier sportif (3,7 M€).

Tableau n° 16 : budget de liquidation, en milliers d'euros

	DÉPENSES	Engagé	Reste à engager	Budget de liquidation
VNI	SITES & INFRASTRUCTURES		3 000,0	3 000,0
EVM	EVENT VENUE MANAGEMENT		468,3	468,3
INT	RELATIONS INTERNATIONALES		299,1	299,1
TEC	TECHNOLOGIE & SYSTÈMES D'INFORMATION	681,2		681,2
BUS	DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL & MARKETING		4 098,6	4 098,6
PAF	PEOPLE AND ADMINISTRATION	2 653,0	34 223,7	36 876,7
S-U	EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE	20,8		20,8
EXE	PRÉSIDENCE / DIRECTION GÉNÉRALE	-52,7		-52,7
PNC	PLANIFICATION & COORDINATION	140,7		140,7
TOTAL DÉPENSES (HORS BONI)		**3 443,1**	**42 089,6**	**45 532,7**
BONI PRÉVISIONNEL			**75 735,8**	**75 735,8**
TOTAL DÉPENSES		**3 443,1**	**117 825,4**	**121 268,5**
	RECETTES	Sécurisé	Reste à sécuriser	Budget de liquidation
LNM	LICENSES ET MARCHANDISAGE	410,5		410,5
ORV	AUTRES REVENUS	2 629,4		2 629,4
TOTAL REVENUS		**3 039,9**		**3 039,9**
SOLDE BUDGÉTAIRE PRÉVISIONNEL				**118 228,6**

Source : COJOP

5.4.2 Le versement anticipé d'une partie du *boni*

Le contrat de ville hôte signé en 2017 précise la répartition de l'excédent d'exploitation du COJOP dans son article 10. Ces dispositions, reprises dans les statuts du COJOP, indiquent que l'éventuel excédent d'exploitation doit être réparti de la façon suivante :

- 20 % attribués au CNOSF pour financer des actions strictement limitées au domaine de la promotion et du développement du sport en France, dans l'intérêt exclusif de l'exploitation ;
- 60 % à utiliser pour financer des actions strictement limitées au domaine de la promotion et du développement du sport en France, dans l'intérêt exclusif de l'exploitation, après avis conforme des signataires du contrat de ville hôte et de l'État en sa qualité de garant, sans affectataire ;
- 20 % attribués au CIO.

En application de cette clé de répartition, l'assemblée générale a approuvé la libération anticipée d'une partie du *boni*, soit 26,80 M€, lors de sa séance du 17 juin 2025 :

- 16,08 M€ destinés aux actions de promotion et de développement du sport en France dont 11,08 M€ pour le Fonds de dotation (cf. *infra*) et 5 M€ pour l'établissement public du Louvre pour la réinstallation de la vasque olympique dans le jardin des Tuileries ;
- 5,36 M€ au CIO[126] ;
- 5,36 M€ au CNOSF pour financer des actions de promotion et développement du sport en France.

5.4.3 Le plan de trésorerie

Le COJOP a élaboré un plan de trésorerie prévisionnel couvrant la phase de liquidation jusqu'à la fin de l'année 2026. La trésorerie disponible s'élevait à 59,4 M€ au premier trimestre 2025. Ce montant, abondé des versements attendus, doit permettre de couvrir les décaissements liés à l'activité (98,7 M€), les impôts et taxes (48,4 M€) et le versement du *boni* (75,7 M€).

À la fin du mois de septembre 2025, le montant de la trésorerie s'élevait à 117,5 M€.

Tableau n° 17 : plan de trésorerie prévisionnel, en euros

	T2 2025	T3 2025	T4 2025	2026
Trésorerie disponible en début de période	**59 409 427**	**97 117 518**	**97 015 428**	**53 973 312**
Encaissements réalisés	**49 505 362**	**4 915 687**	**0**	**12 160 806**
Réconciliation CIO	49 505 362			12 160 806
Autres clients		4 915 687		
Décaissements liés à l'activité	**8 953 992**	**24 142 627**	**48 373 706**	**17 198 345**
Décaissements HT à venir	4 931 010	17 669 453	12 327 526	6 163 763
Décaissements HT à engager (yc litiges)	2 500 000	6 473 174	36 046 180	11 034 582
Salaires et rémunérations	1 522 982			
Impôts et taxes	**23 956 721**	**19 124 850**	**5 331 590**	
Reversement du boni	**26 800 000**			**48 935 774**
Mouvement sportif	16 080 000			29 361 464
CNOSF	5 360 000			9 787 155
CIO	5 360 000			9 787 155
Trésorerie disponible en fin de période	**97 117 518**	**97 015 428**	**53 973 312**	**0**

Source : COJOP

[126] Le CIO ayant conservé la part prévisionnelle du *boni* qui lui revient dans le cadre de la réconciliation financière avec le COJOP, cette somme ne fera pas l'objet d'un versement effectif.

5.5 Le fonds de dotation « Paris 2024 », un instrument dédié à l'héritage

5.5.1 Une entité juridique distincte, mais fortement imbriquée avec le COJOP

Le principe de la création d'un fonds de dotation[127] a été adopté par délibération du conseil d'administration du COJOP le 24 janvier 2019. Ses statuts constitutifs, adoptés lors de la séance du 27 novembre 2019, ont été déposés en préfecture le 29 novembre 2019.

Les principes directeurs du fonds de dotation « Paris 2024 » (ci-après FDD), approuvés par le conseil d'administration du COJOP par délibération du 9 juillet 2020 puis par le conseil d'administration du FDD le 30 septembre 2020, ont ensuite précisé les « *objectifs prioritaires du fonds de dotation Paris 2024, qui visent à renforcer la place du sport à des fins d'intérêt général dans trois domaines principaux : santé et bien-être ; réussite éducative et citoyenneté ; inclusion, solidarité et égalité, au service du développement durable* ». Plus spécifiquement, ils ont défini les « *trois leviers d'action* » ou « *axes* » du FDD :

- Le cofinancement de projets « *d'innovation sociale* » avec chaque fédération olympique et paralympique ainsi que de projets portés par le CNOSF et le CPSF (axe 1) ;
- Le « *cofinancement de projets proposés par la Ville de Paris, le Conseil Départemental et les quatre établissements publics territoriaux de la Seine-Saint-Denis, le Conseil Régional d'Ile-de-France, la Métropole du Grand Paris, la Ville de Marseille et l'État dans le cadre de leurs contributions à la stratégie Impact & Héritage* » (axe 2) ;
- Le « *lancement d'appels à projet destinés à l'ensemble du mouvement associatif et sportif ainsi qu'aux collectivités locales et établissements publics territoriaux conjointement avec l'Agence Nationale du Sport, le CNOSF et le CPSF à l'échelle nationale et, pour ce qui concerne l'échelon régional francilien, le lancement d'appels à projet annuels conjointement avec la Ville de Paris, la Région Ile-de-France et le Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis, ensemble ou séparément* » (axe 3).

La création du FDD a été présentée par le COJOP comme un élément de sa stratégie « Héritage et durabilité », dont les principes directeurs indiquaient qu'il devait « *permettre de collecter par voie de mécénat des ressources complémentaires à celles de Paris 2024 et aux contributions des parties prenantes* »[128]. Aucune analyse de la forme juridique choisie, un fonds de dotation, n'a été présentée à sa création. Or, le FDD a été financé par le COJOP et n'a pas fonctionné comme le prévoit la loi du 4 août 2008, à savoir comme une structure qui capitalise des biens et utilise les revenus de la capitalisation, mais davantage comme un budget annexe du COJOP.

---

[127] L'article 140 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 définit ainsi cet outil juridique d'expression du mécénat et de la générosité publique : « *le fonds de dotation est une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général* ».

[128] Délibération n° 2019-18 : Adoption des principes directeurs de la Stratégie Héritage et Durabilité.

En effet, la gouvernance et le fonctionnement du FDD ont été fortement imbriqués avec son fondateur. Le conseil d'administration du FDD a reproduit à l'identique le conseil d'administration du COJOP. Lors de la création du fonds, sa gouvernance a été présentée comme *« alignée »* ou encore *« dupliquée »* avec celle du COJOP et les attributions du conseil d'administration comme *« similaires […] sous réserve des différences justifiées par leur objet social distinct »*. Une révision des statuts était alors prévue *« au plus tard deux ans avant la tenue des Jeux »* après un *« dialogue avec les parties prenantes »*[129]. Mais les statuts n'ont ensuite fait l'objet que de deux révisions mineures, en 2021 et en 2024, concernant les changements d'adresse du siège social du fonds. Enfin, le fonctionnement du FDD a été assuré par les équipes de la direction chargée de l'héritage du COJOP, lesquelles ont notamment préparé l'instruction des projets soumis aux différents appels à projets et en particulier pour les axes 1 et 2 du FDD (les appels à projets de l'axe 3 étant pilotés par l'ANS). La décision d'attribution d'une subvention aux lauréats de ces appels à projets a été confiée à un comité de sélection pour les subventions inférieures à un seuil de 200 000 €, dont la création a fait l'objet d'une délibération du conseil d'administration le 16 mars 2021.

5.5.2 Un volume de 16,6 M€ de co-financements apportés par le fonds de dotation

Lors de la création du FDD en 2019, le budget de Paris 2024 « *dédié à l'héritage* », soit 50 M€, était présenté comme destiné à l'alimenter[130], mais le dimensionnement des versements du COJOP au FDD n'a pour autant pas été clairement défini. Les comptes annuels du FDD retracent les versements qu'il a reçus du COJOP, sous forme de « *mécénat* » ou de « *subvention d'exploitation* » pour un total de 18,8 M€ entre 2021 et 2023.

S'agissant des subventions versées par le fonds dans le cadre des appels à projets, leur montant total s'élève à 16,6 M€, distribués à 104 entités, dont 28 fédérations sportives et 12 collectivités territoriales.

Ces crédits correspondent, selon les données du COJOP pour les axes 1 et 2 et de l'ANS pour l'axe 3, à plus de 1 700 projets dont 69 pour l'axe 1, 70 pour l'axe 2, 54 pour « Savoir nager » et plus de 1 500 pour l'axe 3, soit une moyenne d'environ 75 000 € par projet pour l'axe 1, 62 000 € pour l'axe 2, 4 000 € pour l'axe 3 et 27 000 € pour « Savoir nager ». Sur les axes 1 et 2, opérés par le fonds, seuls trois projets ont dépassé le seuil de 200 000 €[131] et fait l'objet d'une délibération en conseil d'administration, après avis favorable du comité de sélection.

En regard, se sont ajoutés les financements apportés par les co-financeurs comme l'ANS, le CNOSF, le CPSF, les collectivités territoriales ou encore France Travail pour l'axe 3 en 2024, correspondant à un total de 31,1 M€ selon le COJOP, ce qui aboutit à un financement global de 47,7 M€ pour l'ensemble des projets ayant reçu un soutien du FDD. Le FDD aurait

---

[129] Note au conseil d'administration du COJOP, « Principes directeurs de la stratégie Impact & Héritage », séance du 27 juin 2019.

[130] « *Le fonds serait amorcé par abondement du budget de Paris 2024 dédié à l'Héritage. L'ensemble du budget Excellence Environnementale resterait sous l'égide de Paris 2024 afin de livrer l'ensemble des engagements environnementaux* » Cf. Note Stratégie Héritage et durabilité, conseil d'administration du COJOP, séance du 24 janvier 2019.

[131] Appel à manifestation d'intérêts JOP CLS Terre de Jeux 2024, porté par l'Agence régionale de santé (ARS) Île-de-France, Cité de l'Emploi des Jeux, porté par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et Apprentissage de la natation pour tous, porté la fédération française de natation.

donc contribué globalement à hauteur de 35 %. 21,5 M€ ont été distribués directement par l'ANS pour 1 339 projets de l'axe 3 (Impact 2024). Enfin, les lauréats des appels à projets ont pu bénéficier d'un accompagnement par le COJOP, qui fait état de plus de 4 100 heures d'accompagnement, 51 formations et 354 projets accompagnés[132].

5.5.3 Un fonds aux statuts renouvelés en juin 2025, récipiendaire d'une part majeure de l'excédent budgétaire du COJOP

Le conseil d'administration du COJOP a approuvé le 25 mars 2025 les principes directeurs de l'utilisation de son excédent budgétaire ou *boni*. Le comité d'éthique du COJOP, saisi de cette question conformément aux statuts du COJOP[133], avait préalablement observé que la rédaction des statuts du COJOP « *pourrait faire courir un risque de non-conformité des règles de répartition du boni avec la loi du 1er juillet 1901, qui ne permet pas aux membres d'une association - notamment, au cas particulier, le CNOSF - de bénéficier de la dévolution de ses actifs (de toute nature) lors de sa dissolution* ».

Lors de cette même séance, le conseil d'administration du COJOP a décidé de faire du FDD la structure chargée de la gestion de la part non affectée du *boni* (60 %), le CNOSF se substituant au COJOP « *dans ses droits et ses obligations au sein du Fonds* ». Dans son avis précité, le comité d'éthique du COJOP avait considéré, s'agissant du fonds, que *« la composition pluraliste du conseil d'administration [offrait] des garanties d'impartialité suffisantes »* pour assurer la gestion de ces crédits.

Le procès-verbal du conseil d'administration du COJOP du 25 mars 2025 indique que cette proposition a « *fait consensus* », « *parce qu'elle avait très bien fonctionné jusqu'à présent mais aussi parce qu'elle permettait aux acteurs impliqués de garder leur agilité et leur indépendance quant à l'utilisation du boni de liquidation* », bien que la proposition initiale du ministre chargé des sports lors de la séance du 12 décembre 2024, ait été un hébergement d'un fonds « *dédié à l'utilisation de ce boni* » à l'ANS.

Par ailleurs, le comité d'éthique du COJOP proposait de « *renforcer le contrôle effectué sur les décisions d'attribution et sur le versement des fonds aux différents bénéficiaires* », en particulier en prévoyant que l'État siège au conseil d'administration du fonds, ainsi que l'intervention du contrôle général économique et financier (CGefi) sur les opérations du fonds. Il souhaitait par ailleurs qu'au-delà des trois axes d'intervention proposés pour le fonds[134] soient prévues des actions en faveur de la lutte contre le dopage.

La modification des statuts du fonds a été approuvée lors des conseils d'administration du COJOP et du FDD du 17 juin 2025. La composition du conseil d'administration du fonds a alors été réduite : le ministère chargé des sports, ne dispose que d'une voix sur 11, et les collectivités territoriales hors Île-de-France ne sont plus représentées, ce qui peut paraître surprenant s'agissant

---

[132] Fonds de dotation Paris 2024, rapport de capitalisation Impact 2024, « Vers une théorie du changement du sport à impact ».

[133] Avis sur les principes directeurs de l'utilisation du *boni* de liquidation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, 24 mars 2025.

[134] *« Célébrer les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 » ; « soutenir les projets créés ou amplifiées dans le cadre des Jeux de Paris 2024 en faveur du développement de la pratique pour tous » ; « accompagner les athlètes de haut niveau, acteurs clés de la réussite des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ».*

de l'héritage des Jeux de 2024 et aller à l'encontre de l'appréciation du comité d'éthique sur la « *composition pluraliste* » de cette instance. Une libération anticipée du *boni* a également été votée par l'assemblée générale du COJOP, dont 11,08 M€ attribués au FDD[135], cf. 5.4.2 *supra*. En tenant compte de l'estimation du *boni* de juin 2025, le FDD devrait bénéficier de plus de 45 M€, auxquels s'ajoutent les liquidités restantes dans ses comptes au 31 décembre 2024 (soit 0,5 M€[136]).

Il apparaît désormais nécessaire que le conseil d'administration du FDD se penche sur la question de l'utilisation de ce capital : bien que les statuts du FDD prévoient que la dotation en capital soit consomptible, il convient de s'interroger sur l'utilisation adéquate de cette somme, destinée, en vertu du contrat de ville hôte, à faire vivre l'héritage des Jeux de 2024 par des actions de promotion et développement du sport en France. Ainsi, il est impératif que le FDD se dote de tous les mécanismes à même de garantir le financement d'actions conformes à son objet et la transparence de son fonctionnement.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'assemblée générale du COJOP a pris acte de la dissolution anticipée et amiable de l'association après l'approbation des comptes de l'exercice 2024 et a nommé un liquidateur chargé de procéder aux opérations de dissolution-liquidation. Après une phase d'observation de quelques semaines, les activités non clôturées du COJOP ont été formellement transférées au liquidateur en juin 2025. Cette phase d'observation constitue une bonne pratique, même si elle n'a pas permis d'anticiper toutes les difficultés liées à l'entrée dans la période de liquidation.

Dans le cadre de sa dissolution, le COJOP a conclu un marché avec un liquidateur amiable en mettant en œuvre une procédure adaptée dans les conditions prévues par l'article R. 2123-1 3° du code de la commande publique. Il a par ailleurs souhaité, postérieurement à l'attribution du marché, verser au liquidateur un intéressement au niveau du boni. Un projet d'avenant a été préparé, qui prévoit un mécanisme d'intéressement plafonné à 0,25 M€ HT de sorte à, compte tenu de l'estimation du besoin du comité (0,5 M€ HT), respecter le montant maximum du marché fixé à 0,75 M€ HT. Dans le contexte où le COJOP a souhaité préparer au mieux sa dissolution, l'introduction tardive d'un mécanisme d'intéressement relève d'un manque d'anticipation, à un moment où celui-ci portait une grande attention aux prévisions d'évolution du boni et qu'il mettait en œuvre une politique de provisionnement très prudente qui rendait plausible son augmentation.

Les statuts modifiés du COJOP introduisent un changement de gouvernance. Le liquidateur se substitue au président exécutif de l'association. Le conseil d'administration et le bureau de l'association sont dissouts et leurs attributions confiées à l'assemblée générale. Un comité de suivi a été créé pour s'assurer du bon déroulement du processus de liquidation.

Le liquidateur est chargé de procéder au recouvrement des créances et des dettes. Il subsiste des litiges contractuels et fiscaux en instance d'instruction. Les provisions constituées doivent permettre de couvrir les risques identifiés. Le budget de liquidation, exécuté sous la vigilance du comité de suivi, comprend les moyens nécessaires à l'apurement définitif des actifs

[135] Délibération n° 2025-AGE-12 de l'Assemblée générale du COJOP le 17 juin 2025 sur l'approbation d'un versement d'une avance sur boni de liquidation.

[136] Les disponibilités à la clôture des comptes 2024 du FDD s'élevaient à 496 371 €.

et des passifs. Il devrait permettre de dégager un excédent de 75,7 M€, même si le COJOP anticipe un boni de liquidation d'un montant supérieur.

Le fonds de dotation « Paris 2024 » (FDD), créé en 2019, a été caractérisé par son fonctionnement imbriqué avec celui de son fondateur, le COJOP. Contrairement au fonctionnement classique des fonds de dotation, le FDD n'a pas capitalisé les crédits qui lui ont été versés et le COJOP en a été le seul financeur. Il a donc davantage joué le rôle d'un budget annexe du COJOP, sa gouvernance étant de surcroît totalement identique à celle du comité d'organisation.

Le FDD a bénéficié de 18,8 M€ de versements effectués par le COJOP, ce qui a permis de co-financer des projets à hauteur de 16,6 M€. Le COJOP considère qu'en incluant les co-financements de ses partenaires un total de 47,7 M€ a été dépensé pour des actions correspondant à l'objet du FDD.

En mars 2025, le conseil d'administration du COJOP a délibéré des principes directeurs de l'utilisation de son excédent budgétaire, dont 60 % doivent revenir au FDD. Les statuts du FDD ont ensuite été révisés lors de son conseil d'administration de juin 2025 : le mouvement sportif y reste majoritaire et la sphère publique est représentée par les collectivités territoriales franciliennes, ainsi que par le ministère chargé des sports, qui ne dispose que d'une voix. Dans la perspective de la poursuite des actions menées lors de l'organisation des Jeux de 2024, le FDD devra se doter de tous les mécanismes à même de garantir le financement d'actions conformes à son objet et la transparence de son fonctionnement.

GLOSSAIRE

AFA..... Agence française anticorruption
ANS..... Agence nationale du sport
ANSSI ..... Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information
BNC ..... Bénéfices non commerciaux
BPU ..... Bordereau des prix unitaires
CAO ..... Commission d'appel d'offres
CCAP ..... Cahier des clauses administratives particulières
CCP ..... Code de la commande publique
CDE..... *Competition delivery entity*
CFDT ..... Confédération française démocratique du travail
CGefi ..... Contrôle général économique et financier
CGFP..... Code général de la fonction publique
CIO..... Comité international olympique
CIP ..... Comité international paralympique
CNIL ..... Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNO ..... Comité national olympique
CNOSF..... Comité national olympique et sportif français
COJOP..... Comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques
CGI..... Code général des impôts
COREM..... Comité des rémunérations
CPSF ..... Comité paralympique et sportif français
CSE ..... Comité social et économique
DB ..... Direction du budget
DDPP ..... Direction départementale de la protection des populations
DIJOP (la) ..... Délégation interministérielle aux jeux olympiques et paralympiques
DIJOP (le) ..... Délégué interministériel aux jeux olympiques et paralympiques
DPGF ..... Décomposition du prix global et forfaitaire
DRIAAF..... Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DRIEETS ..... Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DQE ..... Détail quantitatif estimatif
EAC..... *Event Administrative Coordinator*
ECC..... *Event Coordination Centre*
EDM..... *Event delivery model*
EDE..... *Event delivery entity*
EGM..... *Event General Manager*
FA..... *Functional Area*
FCC ..... *Functional Coordination Centre*
FDD..... Fonds de dotation
GESI..... Grands événements sportifs internationaux
GIP ..... Groupement d'intérêt public

HATVP ..... Haute autorité pour la transparence de la vie publique
MGP ..... Métropole du grand Paris
MOC ..... *Main operation center*
MPA ..... *Marketing plan agreement*
OBS ..... *Olympic broadcasting services*
PRIF ..... Préfecture de la région d'Île-de-France
PSE ..... Plan de sauvegarde de l'emploi
RAO ..... Rapport d'analyse des offres
RC ..... Règlement de consultation
SGG ..... Secrétariat général du gouvernement
SOLIDEO ..... Société de livraison des ouvrages olympiques
TVA ..... Taxe sur la valeur ajoutée
VIK ..... *Value in kind*
VOP ..... Village olympique et paralympique
VUA ..... *Venue use agreement*
ZAC Zone d'aménagement concertée

ANNEXES

Annexe n° 1. Composition des organes de gouvernance du COJOP Paris 2024 avant sa dissolution 118
Annexe n° 2. Révisions du budget pluriannuel (dépenses) 120
Annexe n° 3. Observations relatives à certains marchés publics et aux achats hors marchés du COJOP 123
Annexe n° 4. Les procédures et la comitologie des achats du COJOP 135
Annexe n° 5. États financiers du COJOP 137

Annexe n° 1. Composition des organes de gouvernance du COJOP Paris 2024 avant sa dissolution

L'assemblée générale

L'assemblée générale est composée de quatre catégories de membres, à savoir les membres de droit avec voix délibérative, les membres de droit avec voix consultative, les membres associés avec voix consultative et les personnalités qualifiées avec voix consultative.

Les membres de droit avec voix délibérative incluent les représentants du mouvement sportif : le président statutaire du COJOP, le président d'honneur statutaire du COJOP, les membres du CIO en France, le président du CNOSF, le secrétaire général du CNOSF, le représentant des fédérations olympiques désigné par le CNOSF, les co-présidents de la commission des athlètes de haut niveau du CNOSF, le représentant des Comités régionaux olympique et sportif (CROS) désigné par le CNOSF, le président du CPSF, le représentant des fédérations paralympiques désigné par le CPSF, les membres de l'organe dirigeant du CIP, le président de l'Association française des olympiens, cinq personnalités qualifiées issues du monde sportif désignées par le président du COJOP ; ainsi que les représentants de l'État et des collectivités territoriales : trois représentants de la ville de Paris désignés par le maire de Paris, trois représentants de la région Île-de-France désignés par le président de la région, trois représentants de l'État désignés par le Premier ministre, deux représentants du conseil départemental de Seine-Saint-Denis désignés par le président, deux représentants de la métropole du Grand Paris désignés par le président de la MGP, un représentant des collectivités sites hors Île-de-France désigné par le COJOP après consultation de ces collectivités.

Les membres de droit avec voix consultative incluent les fédérations olympiques et paralympiques, les collectivités sites, l'Association des maires de France (AMF), les Régions de France, l'Assemblée des Départements de France, le délégué interministériel aux JOP (DIJOP), la SOLIDEO, le président de la structure chargée de l'héritage des JOP et les partenaires officiels du COJOP.

Les membres associés avec voix consultative sont nommés par le conseil d'administration, à la majorité et sur proposition du président.

Les personnalités qualifiées avec voix consultative sont nommées par le conseil d'administration, à la majorité et sur proposition du président, dont un représentant des organisations représentatives des salariés, un représentant des organisations représentatives des employeurs et des représentants issus de la société civile, du monde économique ou des organisations non-gouvernementales.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de quatre catégories de membres, à savoir les membres de droit avec voix délibérative, les membres associés avec voix consultative, les membres associés supplémentaires avec voix consultative et les personnalités qualifiées avec voix consultative.

Les membres de droit avec voix délibérative incluent les représentants du mouvement sportif : le président statutaire du COJOP, le président d'honneur statutaire du COJOP, membres du CIO en France, le président du CNOSF, le secrétaire général du CNOSF, le

représentant des fédérations olympiques désigné par le CNOSF, les co-présidents de la commission des athlètes de haut niveau du CNOSF, le représentant des CROS désigné par le CNOSF, le président du CPSF, le représentant des fédérations paralympiques désigné par le CPSF, le représentant des athlètes paralympiques désigné par le CPSF, les membres de l'organe dirigeant du CIP, le président de l'Association française des olympiens, cinq personnalités qualifiées issues du monde sportif désignées par le président du COJOP ; ainsi que les représentants de l'État et des collectivités territoriales : trois représentants de la ville de Paris désignés par le maire de Paris, trois représentants de la région Île-de-France désignés par le président de la région, trois représentants de l'État, deux représentants du conseil départemental de Seine-Saint-Denis désignés par le président du conseil départemental, deux représentants de la métropole du Grand Paris désignés par le président de la MGP, un représentant des collectivités sites hors Île-de-France.

Les membres associés avec voix consultative incluent le délégué interministériel aux JOP (DIJOP), le président de la structure chargée de l'héritage des JOP et le directeur général de la SOLIDEO.

Les membres associés supplémentaires avec voix consultative sont des membres nommés par le conseil d'administration, à la majorité et sur proposition du président.

Les personnalités qualifiées avec voix consultative sont nommées par le conseil d'administration, à la majorité des deux tiers des voix présentes et sur proposition du président, dont un représentant des organisations représentatives des salariés, un représentant des organisations représentatives des employeurs et des représentants issus de la société civile, du monde économique ou des organisations non-gouvernementales.

Le bureau

Le bureau comprend dix membres dont des représentants du mouvement olympique et paralympique (le président du COJOP, le président d'honneur du COJOP, les membres du CIO en France, président du CNOSF, président du CPSF) et des représentants des acteurs publics (le ministre chargé des Sports, la maire de Paris, la présidente de la région Île-de-France, le président du conseil départemental de Seine-Saint-Denis, le président de la métropole du Grand Paris). Le directeur général du COJOP, le directeur général de la SOLIDEO et le délégué interministériel aux JOP (DIJOP) assistent au bureau avec voix consultative.

Annexe n° 2. Révisions du budget pluriannuel (dépenses)

Directions	Mars 2018	Janv. 2019	Déc . 2020	Déc. 2021	Déc. 2022	Déc.22 (nouv. présenta-tion)	Déc. 2023	Déc. 2024	Arrêt des comptes juin 2025
Sites et infrastructures	831,8	944,0	836,7	877,4	1 042,3	866,1	929,6	990,8	988,3
Services aux jeux	612,4	588,0	708,1	705,7	818,8	277,0	287,4	293,0	286,8
Event venue management						376,9	439,9	512,0	512,1
Broadcast and press services						32,6	33,5	34,0	33,3
Relations internationales	48,4	45,0	31,6	31,4	26,5	29,1	30,7	35,0	34,6
Gamestime workforce operations								40,2	39,6
Ressources humaines	530,9	530,0	551,9	587,0	695,9	648,1	655,5		
Pilotage opérationnel								1,9	1,4
Technologies et systèmes d'information	472,3	381,0	474,5	480,0	516,9	506,7	514,5	519,5	519,6
Développement commercial et marketing	198,6	342,0	325,7	337,4	353,4	348,6	349,0	364,3	371,6
Sécurité						222,4	222,4	217,1	209,4
Transport						171,4	177,2	184,9	179,6
Marque, créativité et engagement	177,2	257,0							
Marque, évènements et cérémonies			224,5	202,2	212,6				
Marque						17,1	16,1	14,0	13,3

Directions	Mars 2018	Janv. 2019	Déc . 2020	Déc. 2021	Déc. 2022	Déc.22 (nouv. présenta-tion)	Déc. 2023	Déc. 2024	Arrêt des comptes juin 2025
Créativité, cérémonies et projets spéciaux						148,1	163,5	179,7	178,9
Célébrations						45,0	43,2	41,4	37,6
Finance et administration	127,5	127,7	151,8	151,5	159,1	139,9	140,0		
People and administration								777,1	767,5
Sports	78,3	92,0	98,0	103,4	105,4	104,1	104,8	93,7	90,3
Impact et héritage	16,3	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Excellence environnementale	52,9	48,0	51,8	27,2	26,4	26,3	22,7	20,8	20,3
Digital				17,9	24,4	24,4	23,7	19,9	19,5
Présidence / direction générale	489,5	3,0	2,0	1,9	1,7	22,1	24,2	19,9	20,4
Planification et coordination	45,2	45,5	41,3	42,3	34,2	10,4	9,9	6,5	6,2
Engagement				16,0	14,0	15,5	15,0	16,2	16,3
Culture	4,4	10,0	14,8	14,8	12,7	13,2	12,9	12,5	12,3
Communica-tion	116,7	40,0	17,6	17,6	10,0	9,9	10,1	9,7	9,5
Vision et intégration	4,0	1,0	1,8						
Affaires publiques	0,4	2,0	0,9	0,9	0,8				
TOTAL (hors réserves)	**3 806,8**	**3 506,2**	**3 583,1**	**3 664,5**	**4 105,0**	**4 105,0**	**4 275,8**	**4 453,9**	**4 418,5**
Réserve pour aléas		300,5	320,0	315,0	200,0	200,0	106,3	-	-

Directions	Mars 2018	Janv. 2019	Déc . 2020	Déc. 2021	Déc. 2022	Déc.22 (nouv. présenta-tion)	Déc. 2023	Déc. 2024	Arrêt des comptes juin 2025
Réserve pour inflation	-	-	-	-	75,0	75,0	14,7	-	-
Boni prévisionnel	-	-	-	-	-	-	-	26,8	75,7
TOTAL BUDGET	**3 806,8**	**3 806,7**	**3 903,1**	**3 979,5**	**4 380,0**	**4 380,0**	**4 396,9**	**4 480,7**	**4 494,2**

Source : Cour des comptes d'après les données du COJOP

Annexe n° 3. Observations relatives à certains marchés publics et aux achats hors marchés du COJOP

La présente annexe présente les observations spécifiques à certains marchés ainsi qu'aux achats hors marchés résultant des contrôles réalisés par la Cour. Elle contient également la liste des marchés de l'échantillon qui n'ont pas pu faire l'objet d'un contrôle faute de transmission de tout ou partie des pièces sollicitées.

I. Observations spécifiques à certains marchés

Marché O_2151 « kits sportifs »

L'avis de marché pour l'achat de kits sportifs destinés aux écoles a été publié au JOUE le 16 juillet 2021, date de l'annonce du partenariat avec *DECATHLON*. Quatre offres ont été remises. Deux offres ont été écartées car non régularisables. Elles ne comportaient pas d'échantillons conformément à l'article 6.3 du règlement de consultation et l'une d'entre elles n'avait pas non plus chiffré le bordereau des prix unitaires logistique.

L'offre *DECATHLON* a été classée première sur le critère « prix » (40 % de la note finale), son offre étant très inférieure à celle de l'autre candidat, le jugement des offres se faisant sur la base d'une commande fictive.

DECATHLON a obtenu une note supérieure sur le critère « Délai de livraison » (20 % de la note finale) alors que le rapport d'analyse des offres indique que « *Le candidat précise que la livraison pourra être faite entre novembre et décembre. Le candidat ne précise pas le calendrier exact de livraison* » alors que l'autre candidat s'engageait sur des délais plus courts et précis. Surtout, le tableau des délais de livraison n'est pas rempli pour la partie DOM par *DECATHLON* alors que cette pièce faisait partie des « cadres de réponse technique » exigées par le règlement de consultation. Le CCAP précise dans son article 4 : « *Le candidat indique dans sa proposition technique ses délais de livraison sur lesquels il s'engage en fonction des quantités et des sites de livraison*. » Interrogé sur ce point, le COJOP a répondu que, bien que le tableau annexé à l'offre n'était pas complet, il a estimé que « *l'organisation logistique [était] bien présente dans l'offre technique* », ce qui justifiait qu'elle n'ait pas été déclarée irrégulière.

L'accord-cadre a été passé sans maximum, ce qui était autorisé avant le 1er janvier 2022. Le besoin était estimé dans le rapport d'analyse des offres à 3,5 M€. Il est attribué le 23 septembre 2021 (acte d'engagement signé le 6 octobre 2021) **à *DECATHLON* sur la base d'une commande fictive d'un montant de 2,7 M€. Le montant commandé sur ce marché s'élève à 8,98 M€, ce qui témoigne d'une mauvaise estimation du besoin.** Interrogé sur cet écart, le COJOP explique que « *le nombre d'écoles concerné par la distribution des kits sportifs a augmenté en raison d'une volonté politique dont Paris 2024 a eu connaissance une fois le marché attribué* »[137].

[137] Ce marché concernait les kits sportifs distribués aux écoles dans le cadre de la mise en place de la mesure des 30 minutes d'activité physique quotidienne (30'APQ). Une convention de financement des kits sportifs a été signée le 17 décembre 2021 entre l'ANS et le COJOP, ainsi que trois avenants en 2022, 2023 et 2024. Expérimentée à l'échelle de l'académie de Créteil, la mesure des 30'APQ a été déployée au niveau national sous la forme d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI), lancé en septembre 2020, par le ministère de l'éducation nationale avec le soutien du COJOP auquel 10 000 écoles ont répondu. Le dispositif est généralisé aux 36 500 écoles élémentaires françaises en septembre 2022.

Marché O_2416 « chèques bénévoles papiers »

Ce marché avait pour objet la fourniture de chèques repas destinés à répondre au besoin de restauration des volontaires. Le marché (800 000 € HT estimé) ne semble pas avoir fait l'objet d'une publicité au JOUE (avis non transmis par le COJOP et non trouvé sur le site du JOUE). Quatre offres ont été reçues. Elles étaient jugées sur les critères suivants :

- Prix : 10 % (sur la base d'un DQE masqué)
- Couverture du réseau de restaurateurs acceptant les TR : 20 %
- Gestion de projet : 20 %
- Logistique et gestion des flux : 30 %
- Performance environnementale de la prestation : 20 %

Le critère « Prix » devait être évalué sur la base d'un DQE masqué (le COJOP n'a pas été en mesure de communiquer ce document). Dans la grille d'analyse des offres, tous les candidats se voient attribuer la note maximale de 5/5. Or, le BPU fourni par le candidat retenu (*PLUXEE* France) dans son offre n'est pas rempli, ce qui aurait dû conduire à déclarer cette offre irrégulière.

L'écart entre le candidat retenu et le second est de six points sur un total de 100. Ce dernier obtient la note de 4/5 en gestion de projet (20 % de la note finale) contre 5/5 pour *PLUXEE*. Le rapport d'analyse des offres indique pour l'offre du candidat classé en seconde position : « *Excellente réponse du candidat sur le service client […]. De plus, la fiabilité […] semble très élevée. . […] Toutefois, le candidat n'a pas pris en compte la spécificité des chèques bénévoles de Paris 2024 qui seront non nominatifs*. »

Interrogé sur ce marché, le COJOP indique que « *les candidats ont tous eu la même note car ils ont tous remis un bordereau de prix unitaires à 0€ sur l'intégralité des lignes » (…) D'ailleurs, le fait que tous les candidats se soient vu attribuer la note de 10/10 prouve qu'il n'aurait pas été pertinent de faire un critère plus important*. »

Marché O_22113 « design graphique pour les éléments de look et de signalétique »

Le COJOP a lancé un appel d'offres pour la réalisation de prestations polyvalentes de déclinaisons et adaptations graphiques de look et de signalétique pour les sites de compétition et de non-compétition d'un montant maximum de 11 M€ HT. Ce marché appelle plusieurs observations.

Sur la forme du marché et son exécution :

Le marché n'est pas alloti au motif que *« l'homogénéité de la prestation et impossibilité de segmenter les différents domaines d'intervention ».*

L'accord-cadre est exécuté par bons de commande. Or, les prestations attendues telles que décrites à l'article 3.1 du CCTP commanderaient plutôt une exécution par marché subséquent : *« Sous le pilotage et la supervision du (...) du département LNS de Paris 2024, le titulaire devra être en mesure de comprendre les enjeux et les contraintes du projet de Look et de Signalétique. Et il aura pour mission de délivrer, selon les objectifs fixés, les déclinaisons et adaptations graphiques demandées avec le niveau de qualité requis et dans les délais impartis. »* L'art. R. 2162-2 dispose que « *lorsque l'accord-cadre ne fixe pas toutes les stipulations contractuelles, il donne lieu à la conclusion de marchés subséquents dans les conditions fixées aux articles R. 2162-7 à R. 2162-12* ». Interrogé sur ce point, le COJOP a

répondu que « *le besoin de Paris 2024 était de pouvoir mobiliser des profils particuliers sur des projets artistiques pour lesquels il était très compliqué d'arrêter un livrable précis du fait de leur potentielle évolution en cours d'exécution et de la possibilité de retravailler les productions pour tenir compte d'orientations artistiques choisies par Paris 2024* ».

Les prestations sollicitées faisaient l'objet de bons de commande. Toutefois, ni les commandes d'achat ni les factures examinées lors du contrôle ne font référence au bordereau de prix unitaires du marché notifié[138]. Aucune quantité n'est indiquée, seule apparaît un montant global forfaitaire. Dans ces conditions, la conformité de l'exécution du marché est impossible à vérifier, tout comme la réalité du service fait. Dans sa réponse, le COJOP explique que « *la validation du service fait ne se faisait pas sous la forme de certificats, mais par une réception dans le système financier, valant réception des prestations et confirmation que le marché avait été correctement exécuté* ».

Sur l'objet du marché et les prestations attendues :

Le CCTP indique à l'article 3.1 Synthèse des prestations attendues *« Sous le pilotage et la supervision du Manager du studio de design graphique (assisté d'un Chef de Projet) du département LNS de Paris 2024, le titulaire devra être en mesure de comprendre les enjeux et les contraintes du projet de Look et de Signalétique. Et il aura pour mission de délivrer, selon les objectifs fixés, les déclinaisons et adaptations graphiques demandées avec le niveau de qualité requis et dans les délais impartis.*

Les ressources humaines mises à disposition par le titulaire seront intégrées au studio de design graphique de Paris 2024 et ainsi présentes physiquement dans les bureaux de Paris 2024. Sur demande de Paris 2024, elles pourront être amenées à se déplacer sur les sites en fonction des besoins. Elles seront managées au quotidien par le Manager du studio de design graphique de Paris 2024. »

Dans son offre, le candidat retenu propose des profils qui ne semblent pas être déjà en poste dans l'entreprise, mais recrutés spécifiquement pour cette mission (ce que corrobore les CV présentés et la recherche effectuée de certains profils sur *Linkedin*). L'offre *Doublet* indique : « *Notre ambition est de recruter sur le territoire français, mais le taux journalier comprend également des coûts d'installation et d'hébergement pour nos employés expérimentés venant de l'international* ». Les salariés recrutés par la société *CSM Doublet* pour les besoins du marché semblent avoir œuvré pour le seul bénéfice du COJOP et sous son autorité fonctionnelle. Questionné sur ce point, le COJOP indique que « *les ressources humaines du candidat attributaire ont été mises à disposition de Paris 2024 en fonction des besoins – elles étaient en présentiel dans les locaux, au sein du studio graphique interne qui s'occupait du look et de la signalétique. Les salariés du prestataire répondaient directement à leur responsable, lui-même présent au studio graphique, et principal interlocuteur des équipes de Paris 2024* ».

Sur l'attribution :

Quatre candidats ont déposé une offre. Celles-ci étaient appréciées selon les critères suivants :

- Prix : 45 % (la formule utilisée n'est pas précisée) ;
- Qualité de l'équipe proposée : 35 % ;

[139] CJUE, 17 juin 2021, *Simonsen & Weel*

– Qualité de la méthodologie proposée : 20 %.

Le marché est attribué à la société *CSM DOUBLET* pour un montant estimé à 3 428 100 € HT, alors que le budget prévisionnel de l'opération était de 3,1 M€ HT. Le rapport d'analyse des offres indique *« il conviendra de retravailler avec DOUBLET le plan de charge pour entrer dans le budget »*. L'offre *DOUBLET* a été classée 3ème / 4 sur le critère « Prix ».

Le montant exécuté sur ce marché s'élève à 15 096 308 € HT, soit 11,7 M€ de plus que l'estimation initiale et 4,1 M€ de plus que le montant maximal indiqué dans l'accord-cadre. La CJUE a jugé qu' « *en concluant un accord-cadre, un pouvoir adjudicateur ne peut s'engager que dans la limite d'une quantité et/ou d'une valeur maximale des travaux, fournitures ou services concernés, de sorte que, une fois cette limite atteinte, cet accord-cadre aura épuisé ses effets* »[139].

La société *DOUBLET* est également titulaire du marché de fabrication ou fourniture des éléments de look et de signalétique pour les Jeux (marché N_2339), ce qui pourrait constituer un conflit d'intérêts[140]. Le rapport d'analyse des offres du marché O_2113, signé les 22 et 23 février 2023, indique qu' « *afin d'éviter toute suspicion de favoritisme ou de conflit d'intérêts, Paris 2024 prend les actions suivantes :*

- Lancement de la phase candidatures du marché de fourniture des éléments LNS avant la notification du marché designers ;

- Envoi à tous les candidats lors du DCE phase d'offres de tous les documents relatifs au look et à la signalétique auxquels CSM DOUBLET aurait pu avoir accès ;

- Mise en place d'une action côté LNS, afin de s'assurer, à chaque diffusion de document, que celui-ci est indispensable à la prestation de CSM DOUBLET et pourra, si nécessaire, être transmis dans le cadre de l'appel d'offres relatif à la fourniture des éléments look et signalétique. »

La société *DOUBLET / WASSERMAN* est devenue support officiel du COJOP le 4 avril 2024.

Marché P_2125 « Prestations de conception du dispositif d'accompagnement des candidats et lauréats des appels à projets du fonds de dotation de Paris 2024 »

Le marché de « prestations de conception du dispositif d'accompagnement des candidats et lauréats des appels à projets du fonds de dotation de Paris 2024 » a été notifié le 21 juillet 2021 au groupement *YOUR MISSION/LE FANTASTIQUE BAZAR/ DIX* pour une durée de trois mois renouvelable une fois. Il a été passé par le biais d'une procédure adaptée, et comprend un maximum de 214 000 € HT. Le pouvoir adjudicateur est le fonds de dotation (FDD).

La passation de ce marché appelle deux observations :

S'agissant du critère « prix » (30 % de la notation), le règlement de consultation prévoit que sa notation intervient sur la base de la décomposition globale du prix forfaitaire (DPGF) et du DQE, sans précision concernant l'articulation de ces deux pièces dans l'exercice de notation. En réponse à une question d'un candidat, le COJOP a précisé que le critère prix est *« calculé*

[139] CJUE, 17 juin 2021, *Simonsen & Weel*

[140] L'acte d'engagement du marché N_2339 a été signé le 7 avril 2023 et l'avis de publicité du marché O_2113 a été envoyé à la publication le 15 mars 2023.

en prenant en compte le montant du forfait (DPGF) + une simulation de commande ». Le COJOP a fourni l'annexe financière de l'offre finale du groupement attributaire, qui fait état d'une DGPF de 138 480 € et d'un DQE total de 276 359 €. Or, le montant du DQE (intégrant celui de la DPGF et celui d'une simulation de commande) n'est pas celui qui a été reporté dans le tableur et dans le rapport d'analyse des offres (150 360 €). Ce montant, qui correspond *quasi*-exactement à l'estimation budgétaire du marché, est par ailleurs identique au montant inscrit dans l'annexe financière « type » reproduite dans le dossier de consultation des entreprises : il n'a pas été possible d'établir son lien avec l'offre finale du groupement attributaire. **Dès lors, l'analyse du critère prix semble avoir été réalisée en méconnaissance des règles fixées dans le règlement de consultation.**

L'exécution du marché a fait l'objet d'un unique avenant ayant pour objet de rallonger sa durée d'exécution d'un mois et d'augmenter en conséquence le montant des prestations dans la limite des 10% prévus par le code de la commande publique. L'avenant a également prévu une cession du marché, approuvée par le FDD, au groupement *COOPANAME / JUNGLE COOP*, à la suite de la dissolution de la société *YOUR MISSION* (mandataire du groupement attributaire). Or, l'examen de l'avenant ne permet pas de comprendre ni dans quelles conditions le groupement préalablement constitué a été dissout (et par conséquent pourquoi la clause de solidarité entre ses membres, formalisée dans l'acte d'engagement, n'a pu être mise en œuvre), ni la justification de la cession du marché au nouveau groupement. **Il n'est donc pas possible d'apprécier la régularité de la cession, notamment par rapport à un schéma alternatif qui aurait consisté à résilier le marché préalablement au lancement d'une nouvelle consultation.**

Marché O_2225 « Mise en œuvre du plan d'accompagnement FDD »

Le fonds de dotation (FDD) a publié un avis de marché le 2 mai 2022 en vue de prestations de « Coordination du dispositif d'accompagnement du Fonds de dotation Paris 2024 (lot n° 1) et mise en œuvre des outils digitaux du programme » (lot n° 2). Pour le lot n° 1, le marché a été passé dans le cadre d'un groupement de commandes composé du FDD et du CNOSF. Ce marché semble avoir été préparé par les services du COJOP (un courrier signé par la directrice de l'audit et de la conformité est adressé à la société *COOPANAME* le 7 juin 2022 pour demander une attestation de non conflit d'intérêts, un autre du 16 juin 2022 est signé de « la direction des Achats - Paris 2024 »). Une seule offre a été remise : celle de la société *COOPANAME*.

La société *COOPANAME* a été attributaire d'un précédent marché du FDD (achevé au moment de la nouvelle consultation) relatif à des prestations de conception du programme d'accompagnement du FDD. Le RAO précise que « *La société a ainsi travaillé sur des prestations de conception, sans toutefois participer à l'élaboration du cahier des charges de la prestation ici concernée. Afin de se prémunir contre toute situation de favoritisme, il a été demandé à la société COOPANAME de faire état, le cas échéant, de toutes informations auxquelles elle aurait pu avoir accès et susceptibles de l'avantager dans le cadre de la consultation ou, au contraire, d'attester sur l'honneur de n'avoir bénéficié d'aucune information, autres que celles figurant au cahier des charges publié, susceptibles de lui avoir conféré un quelconque avantage dans le cadre de la procédure*. »

Le marché, publié en mai 2022, est d'une durée de 12 mois reconductible trois fois. L'accord-cadre mixte (forfait, marchés subséquents et bons de commande) prévoit un montant

maximum de 1,55 M€ HT pour le lot n° 1 et 0,2 M€ pour le lot n° 2 sur toute la durée du marché. La partie forfaitaire était estimée à 0,5 M€ pour le lot n° 1 et 0,2 M€ pour le lot n° 2.

Dans son offre, *COOPANAME* fait remarquer que l'annexe financière (tableur Excel) ne correspond pas à la réalité puisqu'il calcule automatiquement un coût sur trois années pleines (2022, 2023 et 2024) alors que le marché ne peut démarrer avant juillet 2022. En conséquence, le candidat a lissé la charge de travail estimée sur trois années pleines (à compter de juillet 2022) afin de respecter le cahier des charges, en précisant bien dans son offre : *« Conformément au Règlement du marché, nous n'avons pas rectifié l'annexe financière* ». Invité par courrier du 7 juin 2022 à préciser son offre, *COOPANAME* confirme qu' « *Il est donc impossible de considérer qu'un engagement annuel sur 12 mois correspond au montant annuel indiqué dans l'annexe financière, n'étant pas évalué chacun sur 3 années pleines (puisque 2022 est une année entamée)* » (courrier du 9 juin 2022).

Pour autant, l'offre a été rejetée comme étant irrégulière au sens de l'article L. 2152-2 du code de la commande publique car *« les réserves ou modifications et conditions du marché ne sont pas autorisées dans le cadre de la présente procédure, sous peine d'irrégularité des offres qui en comporteraient »* selon l'article 5.1 du règlement de consultation (courrier adressé à *COOPANAME* le 16 juin 2022 par la direction des achats du COJOP). En conséquence, le candidat a été invité à participer à une réunion de négociation sur la base de l'offre remise le 21 juin 2022.

Le montant de l'offre, pour le lot n°1, s'est élevé après négociations à 1,196 M€ dont 215 000 € HT pour le forfait annuel. À cela s'ajoute, pour l'année 2022 uniquement, un forfait de 71 720 € HT correspondant à des prestations ponctuelles (kit de formations courtes, kit d'outils candidats, kit de communication, etc.) fortement sous-évaluées dans l'offre initiale. Interrogé sur ce point, le COJOP explique que le candidat n'avait pas bien compris le besoin. Il avait lissé son offre sur 30 mois alors que le marché était d'une durée maximum de 24 mois. L'ajustement des coûts sur une durée de 24 mois a conduit à une augmentation des prix forfaitaires.

Marché A_2201 « Organisation des épreuves sur route, en Seine et de masse - RSM »

Ce contrat relève de *l'Event Delivery Model* (EDM) ayant conduit à l'externalisation d'une partie de la livraison des sites de compétitions. Il entre dans le champ d'application du 2° de l'article L. 2512-2 du code de la commande publique, conformément à l'avis du Conseil d'État du 2 juillet 2019, dont l'applicabilité à l'ensemble des « procédures convenues » du COJOP a été confirmée par le Secrétariat général du gouvernement en septembre 2020. Dans ce cadre, il devait être conclu dans le respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures.

Pour la passation des contrats rentrant dans le champ de l'EDM, le COJOP a eu recours à une procédure avec négociation prenant la forme d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI), inspirée des procédures formalisées avec négociation prévues par le code de la commande publique. Le recours à une procédure de gré à gré était admis, à titre exceptionnel, lorsqu'il n'existait objectivement pas de solution raisonnable à l'attribution du contrat à une société autre que celle qui exploitait le site de compétition au sein duquel doit être livrée la compétition.

Le marché a été attribué à un groupement solidaire d'entreprises composé de la société *Amaury Sport Organisation* (ASO), de la fédération française de cyclisme (FFC), de la fédération française de triathlon (FFT), de la fédération française d'athlétisme (FFA), de la

fédération française de natation (FFN) et de la fédération internationale de triathlon (*World Triathlon*).

En qualité de fédération internationale, *World Triathlon* rentrait dans le champ d'application des lignes directrices proposées par le COJOP et approuvées par son comité d'éthique dans un avis rendu le 2 septembre 2021. Cet avis entendait encadrer les conditions de participation de fédérations internationales aux consultations du comité pour l'organisation externalisée de certaines compétitions, ainsi que celles de l'exécution des contrats, compte tenu de leur position de « régulateur ».

Les contrôles réalisés dans le cadre de l'instruction ont permis d'attester la mise en œuvre de l'avis précité concernant le rôle de *World Triathlon*. Une clause spécifique a été intégrée au contrat concernant la *« prévention des risques de conflit d'intérêts liés à la participation de World Triathlon au groupement titulaire du contrat »* : elle précise notamment les modalités de validation des modifications apportées au cahier des charges des épreuves, la désignation de référents pour l'exécution du contrat (distinct des salariés de la fédération agissant en qualité de régulateur), les modalités d'échange d'information, et les audits ciblés.

Marché P_2413 « Réalisation d'une prestation de prévention pour réduire les déchets »

Le COJOP a lancé en février 2024 (avis de publicité non fourni) une procédure adaptée en vue de la passation d'un marché pour la *« réalisation d'une prestation de prévention pour réduire les déchets sur les sites de compétition ».* Le marché a été exécuté sous la forme d'un accord-cadre mixte comportant une part forfaitaire et une part à bons de commande. Après des négociations avec les trois candidats, le marché a été attribué à la société *MUTO* pour un montant forfaitaire de 118 550 € HT selon le RAO et l'avenant signé ultérieurement. L'acte d'engagement signé par le directeur financier du COJOP le 19 avril 2024 mentionne un montant de 159 980 € HT.

Le cahier des clauses administratives particulières prévoyait que le marché courait de la date de notification au titulaire jusqu'à la fin du démontage des sites, soit le 31 décembre 2024 inclus au plus tard. Un avenant de régularisation a été signé par le directeur financier le 6 janvier 2025, soit postérieurement à la fin du marché. Il précise qu'*« afin de faciliter la dissolution des sites dans les délais de rendus très restreints et contraints et afin de maximiser le réemploi des équipements et minimiser la production de déchets, il est nécessaire d'activer plus de transport de camions que prévus ».*

L'avenant indique que des bons de commandes d'un montant total de 102 449 € HT ont été émis en complément de la part forfaitaire du marché, soit un total de 220 999 € HT, ce qui correspond au montant maximum autorisé par le marché et au seuil limite autorisé pour les procédures adaptées. L'avenant, conclu en application de l'article R. 2191-8 du code de la commande publique (modifications non substantielles dans la limite de 10 % du marché), prévoit une augmentation du montant du marché de 18 058 € HT.

Marché R_22123 « Conception, la réalisation, le montage, la maintenance, le démontage et la reprise des MEGASTORE de la place Clemenceau » (lot n° 1)

Le COJOP a publié le 22 décembre 2022 au JOUE un avis de publicité pour un marché ayant pour objet « la conception, la réalisation, le montage, la maintenance, le démontage et la reprise des MEGASTORE ». Le règlement de consultation et le CCAP indiquent qu'il s'agit d'un marché global de performance, passé sous la forme d'une procédure adaptée restreinte en application des articles L. 2123-1 et R. 2123-1 du code de la commande publique. Le marché comprend deux lots (site Clemenceau et site village olympique et paralympique). Les prestations sont réglées par une partie forfaitaire et par une partie à bons de commande exécutée en application d'un bordereau de prix unitaires annexé à l'acte d'engagement.

Ce marché appelle plusieurs observations :

Alors même que le montant du marché estimé à 2,4 M€ dépasse le seuil de la procédure formalisée, **le marché est passé selon une procédure adaptée sans qu'aucune justification ne soit fournie**. Néanmoins, le marché a été publié au JOUE.

Le RAO indique que le marché a été passé selon une procédure formalisée avec négociations en application des articles L. 2124-3 et R. 2124-3 du CCP. **Il en résulte une indétermination de la procédure mise en œuvre**.

Le marché a donné lieu à trois phases de sélection avec les quatre candidats retenus pour la négociation. Les offres ont fait l'objet d'un classement à l'issue de chaque phase de négociation. L'offre initiale de la société *NUSSLI*, attributaire du marché, a été classée en 4ème position. Elle a été classée 2nde dans le classement des offres intermédiaires puis 1ère dans le classement des offres finales. Lors de la phase finale, l'offre de la société *NUSSLI* s'est vue attribuer la note de 4/5 au critère *« Qualité de la proposition technique, architecturale et méthodologique »* alors que l'offre du candidat est jugée « satisfaisante », ce qui aurait dû conduire à lui attribuer une note de 3 voire 3,5/5 conformément au barème mentionné sur le tableau de classement des offres. **Cela aurait également réduit l'écart avec le candidat en seconde position, voire aurait impliqué de les classer *ex-aequo* avec l'attribution d'une note de 3/5** .

Le délai de *stand still* n'a pas été respecté. Si cette formalité n'est pas imposée pour les procédures adaptées, elle est en revanche obligatoire pour les procédures formalisées ;

L'acte d'engagement signé le 21 septembre 2022 par le président exécutif du COJOP ne mentionne pas le prix de la partie forfaitaire auquel le marché est attribué.

Marché C-2274 « Fourniture et pose d'une solution d'occultation pour le Grand-Palais »

Le COJOP n'a pas transmis de contrat pour ce marché. Il s'agit d'un marché de fournitures (avis de marché). Deux avenants ont été signés entrainant une modification du montant du marché initial : 100 686,35 € (avenant 1 : ajout de prestations de réalisation d'un faux plafond temporaire en toile PVC Surface approximative : 260m2 et la mise en place d'une toile tendue) et 254 026 € (avenant 2 : ajout d'une prestation de réalisation d'une dépose de la solution d'occultation de la verrière sous les conditions d'un travail en protocole plomb) soit 11,8 % par rapport au marché initial. Dans l'avenant n°2, le COJOP précise que cette augmentation intervient en application de l'article R. 2194-8 du code de la commande publique. Cet article indique *« Le marché peut être modifié lorsque le montant de la modification est*

inférieur aux seuils européens qui figurent dans l'avis annexé au présent code et à 10 % du montant du marché initial pour les marchés de services et de fournitures ou à 15 % du montant du marché initial pour les marchés de travaux ». S'agissant d'un marché de fournitures, le seuil des 10 % est dépassé. L'avenant fait également référence à l'article R. 2194-5 du code de la commande publique pour justifier la modification : *« dès lors que la teneur en plomb ne pouvait être diligemment prévu par Paris 2024 lors du lancement de la consultation du Marché initial puisque Paris 2024 ne disposait d'aucune information de la part du Propriétaire du Site indiquant une difficulté.* ». Le COJOP indique également que dans le marché initial il était prévu une dépose de la structure sans protocole sans plomb. L'article R. 2194-5 du code de la commande publique renvoie à l'application des dispositions des R. 2194-3 et 4 du même code, auxquelles fait également référence le COJOP mentionnant que la modification emporte une incidence financière inférieure à 50 % du montant forfaitaire du marché initial.

La modification correspondrait donc à des circonstances imprévues (article R. 2194-5 du code de la commande publique). Or, l'article R. 2194-10 du code de la commande publique prévoit que-lorsque le marché a été passé selon une procédure formalisée, l'acheteur publie un avis de modification au JOUE. S'agissant d'une procédure formalisée, et après des recherches sur le JOUE, aucun avis n'a été publié.

Marché C309 « Outil de suivi et pilotage des coûts des infrastructures temporaires (relance) »

Le marché comporte un montant forfaitaire (358 728 €) et des tranches optionnelles (29 600 €), soit au total 388 328 €. Les commandes d'achats s'élèvent à 431 603 € soit une différence de 43 275 € (+11 %). Le contrôle des cinq factures permet d'obtenir un total de 429 503 €. Les différents montants sont inférieurs au besoin estimé soit 500 000 €.

Le montant du marché constaté en phase exécution est supérieur au montant constaté en phase passation.

Marché N_2288 « Conception-réalisation des studios TV »

Le COJOP a conclu avec la société *AES France SAS* un marché relatif à la conception et à la réalisation d'un ou deux studios TV au Trocadéro ou à Saint-Denis, en vue de leur mise à disposition à des diffuseurs durant les Jeux. Ce marché a été signé le 13 septembre 2023, au terme d'une procédure avec négociation caractérisée par la réception d'une unique candidature au niveau de la phase offre.

Le marché a été conclu sous la forme d'un accord-cadre mixte, comportant une part forfaire complétée par l'émission de bons de commande ou la passation de marchés subséquents. La partie exécutée par l'émission de bons de commande ou de marchés subséquents a été plafonnée à 7 000 000 € HT. L'acte d'engagement comprend un prix forfaitaire de 5 342 620,09 € HT. Si ce dernier est conforme à l'offre finale remise par l'unique candidat, il diffère du montant retranscrit d'une part dans le rapport d'analyse des offres (5 529 407,79 €) et d'autre part dans le tableau d'analyse (5 579 407,79 €). De telles différences interrogent quant à la rigueur de l'analyse, même si elles n'emportent aucune conséquence sur l'issue de la consultation.

L'interrogation de la base des commandes et des factures du COJOP n'a pas permis de trouver de trace de l'exécution de ce marché. Pour autant, des prestations se rapportant à son

objet ont été imputées sur le contrat d'*overlays* A_2168, portant sur la fourniture et l'installation d'aménagements temporaires (tentes, échafaudages, barrières, tribunes, etc.), attribué en groupement, pour certains de ses lots, à la société *AES France SAS*.

Il s'agit des commandes d'achat n°4500021512, 4500026407 et 4500011977 pour un montant cumulé 6 331 335,2 €, qui ont donné lieu à l'émission de factures à due concurrence. Les prestations objet du marché N_2288 semblent ainsi avoir été imputées sur un autre contrat, dont l'objet apparaît éloigné de la conception et la réalisation de studios TV, ce qui témoigne d'un suivi erroné de la mise en œuvre du marché.

II. Observations relatives aux achats hors marchés

Le COJOP a fourni un état des commandes hors marché arrêté au 15 mai 2025. La liste de ces commandes représente un volume d'achats de 1,79 Md€. L'équipe de contrôle a procédé à des retraitements afin d'en exclure les flux financiers avec le CIO et le CIP (royalties notamment), les subventions, les dépenses relevant de partenariats « TOP » ou domestiques, les achats contraints à l'image des équipements sportifs, des droits d'auteur et des licences, ainsi que les dépenses disposant d'un numéro de contrat dans le logiciel des achats.

Le volume de hors marché après retraitement s'élève à 13,5 M€, répartis sur 354 catégories d'achats, dont 14 ne portent aucun libellé. Les 10 principales catégories représentent 38 % du montant du hors marché « résiduel ».

Tableau n° 18 : liste des 10 principales catégories d'achats en hors marché et montant des commandes en M€

Catégorie d'achats	Montant
Conseil d'experts métier	1,0
Travaux pour aménagement des sites	0,9
Mobiliers, fournitures et équipements	0,7
Création de contenus	0,5
Agence évènementielle	0,3
Travaux d'impression	0,3
Prestation de pilotage de projets évènementiels	0,3
Traiteurs	0,3
Conseil d'expert olympiques et grands évènements	0,2
Sans libellé	0,7
Total	**5,2**

Source : Cour des comptes, d'après les données du COJOP

78 catégories d'achats présentent un volume d'achats cumulé supérieur à 40 000 €. 10 catégories d'achats dépassent le seuil de procédure formalisée pour les achats de fournitures, dont notamment les catégories « conseils d'experts métiers », « mobiliers, fournitures et équipements », et « création de contenus », qui représentent chacune un volume d'achats

cumulé supérieur à 450 000 €. Le respect des seuils de procédure aurait commandé à ce que ces achats fassent l'objet d'une mise en concurrence, sous la forme d'une procédure adaptée ou d'une procédure d'appel d'offres selon les catégories.

Les achats hors marché après retraitement ont été répartis entre une multitude de fournisseurs (plus de 1 860), pour des montants de commande relativement peu élevés. Ainsi, le montant des achats pour le prestataire cumulant le volume le plus important de commandes est inférieur à 100 000 €. La moyenne des 10 principaux prestataires est inférieure à 75 000 €. Le volume des prestations de conseil, réparties sur 24 catégories d'achats pour certaines proches dans leur objet (« conseil SI », « conseil en stratégie d'innovation », « conseil innovation technologique » ; « conseil et consulting RH », « conseil en organisation », à titre d'exemples), s'élève à 2 M€.

L'analyse des libellés des achats au sein de plusieurs catégories interroge quant à leur caractère réellement homogène, de nature à justifier leur regroupement pour la computation des seuils de procédure. À titre d'exemples, la catégorie « prestation de pilotage de projets évènementiel » comprend des frais de repas, de traiteur, de transports, de barriérage ; la catégorie « conseil d'expert olympiques » comprend quant à elle des frais de transport, de formation, et des licences.

Certaines catégories d'achats, qui ont été retraitées de l'analyse, comprennent par ailleurs un ensemble homogène de dépenses sans lien avec leur libellé, à l'image de la catégorie « conseil institutionnel » qui regroupe les subventions du COJOP au fonds de dotation, et de la catégorie « AMO recherche de financements publics ou européens », qui comprend des subventions à des associations.

Ces observations renvoient au constat de la grande complexité de la nomenclature des achats du COJOP, qui sous l'effet d'une multiplication des catégories, n'a pas facilité son renseignement rigoureux dans le logiciel de gestion des achats et dans le logiciel financier. Ces difficultés ont pu être vecteur d'insécurité juridique pour les achats du comité.

III. Liste des marchés n'ayant pas pu faire l'objet d'un contrôle

- A_2201– MS 03 « organisation et Livraison du concept expérientiel du Marathon pour tous (épreuve de masse) des JOP 2024 : le contrat n'a pas été transmis ;
- A_2208 « production exécutive de la cérémonie d'ouverture des JOP 2024 » : l'annexe financière n'a pas été transmise et le montant du marché n'est mentionné sur aucun document ;
- A_2126 « livraison de l'évènement Paris 2024 Château de Versailles – ensemble A » : seul un RAO a été transmis ;
- A_2150 « livraison de l'évènement Paris 2024 Marina de Marseille – Lot A » : seul un RAO a été transmis ;
- A-2227 « AMI partenariat – Eco emballages » : l'avis de marché : le document transmis concerne un autre marché, peu de pièces ont été envoyées et pour certaines n'ont pas d'utilité pour analyser le volet passation. Les documents suivants n'ont pas été transmis : RAO, grilles d'analyse des candidatures et des offres, contrat, CAO ;

- C_2274 (« fourniture et pose d'une solution d'occultation pour le Grand-Palais ») : le COJOP a transmis de nombreuses pièces. Le contrat signé entre le COJOP et l'attributaire n'a pas été transmis ;
- Z_0010 « conception, développement, et distribution de matériaux et de solutions pour la rénovation et la construction de bâtiments ».

Annexe n° 4. Les procédures et la comitologie des achats du COJOP

Les achats de gré à gré ont été autorisés dans la limite de 5 000 €, ainsi que dans des cas limitativement énumérés (prestations artistiques uniques, urgence impérieuse, justifications techniques, et existence de droits d'exclusivité). Jusqu'au seuil de 40 000 €, une consultation sur la base de trois devis devait intervenir, puis à l'appui d'une lettre de consultation jusqu'à 100 000 €. Les achats inférieurs à 100 000 € étaient suivis par les directions opérationnelles conjointement avec la direction des achats.

Les achats supérieurs à 100 000 € ont donné lieu à l'intervention d'une commission interne des marchés (CIM). Cette commission était compétente pour veiller au choix des procédures, valider les avis d'appel à la concurrence et les dossiers de consultation des entreprises, conduire les éventuelles négociations, procéder à l'analyse des offres, et fournir un avis préalable à l'attribution. La CIM était composée d'un représentant de chacune des directions suivantes : direction des achats, direction juridique et direction opérationnelle concernée.

Une commission d'appel d'offres (CAO) a été instituée pour examiner les marchés supérieurs à 1 M€ pour les services et les fournitures et 10 M€ pour les travaux, ainsi que toute question de doctrine interne relative aux marchés ou tout marché présentant des questions spécifiques. La CAO devait intervenir au stade du lancement de la procédure (examen du projet d'achat, du choix de la procédure, et des critères de sélection) et du choix, au moyen d'une recommandation, de l'offre économiquement la plus avantageuse. Elle était présidée par le directeur administratif et financier et comprenait, outre les représentants de la direction opérationnelle concernée par le marché examiné, le directeur des achats, deux représentants de la direction juridique, ainsi que le contrôleur général économique et financier de l'État.

Les achats soumis, compte tenu de leur montant (215 000 € pour les fournitures et les services, 5 382 000 € pour les travaux), à une procédure formalisée, devaient faire l'objet d'un accompagnement renforcé de la direction des achats tout au long de la procédure.

Les achats avec les partenaires « TOP » du CIO pouvaient être passés sans publicité ni mise en concurrence dans les conditions prévues par l'avis du Conseil d'État du 2 juillet 2019. Le comité d'audit du COJOP a toutefois rappelé, dans son rapport de février 2022, l'enjeu d'un contrôle régulier de ces achats pour assurer une correcte définition des biens couverts par les contrats, la fixation de conditions financières optimales, et de la détermination d'un volume d'achat répondant aux besoins du COJOP.

Une procédure spécifique a été mise en œuvre, sur le fondement du régime des « procédures convenues », pour la sélection des prestataires des contrats d'EDM. Pour chaque contrat, une fiche d'achat devait être rédigée et soumise à la CAO afin de vérifier l'existence d'interventions du CIO dans le processus de passation et justifier à ce titre l'application de règles dérogatoires au droit commun de la commande publique. Le principe d'une mise en concurrence préalable a été retenu sous la forme d'appels à manifestation d'intérêt. Des procédures de gré à gré pouvaient être mises en œuvre, sur justifications soumises à la CAO, dans les configurations où les prestations ne pouvaient être fournies que par un opérateur identifié, sans solution de remplacement disponible sur le marché.

Les marchés d'un montant supérieur à 20 M€ HT devaient faire l'objet d'une information du comité d'audit. De même, les marchés de travaux, les bons de commandes et les marchés subséquents en matière de travaux supérieurs à 10 M€ HT étaient soumis à l'avis du contrôleur général économique et financier de l'État. Ce seuil était fixé à 1 M€ HT pour les marchés de services, d'études, de maîtrise d'œuvre et de fournitures, ainsi que pour les bons de commandes et les marchés subséquents.

Annexe n° 5. États financiers du COJOP

Tableau n° 19 : bilan en M€

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIF IMMOBILISE NET							
Immobilisations incorporelles	0,19	6,53	70,71	49,15	77,47	84,88	0,01
Immobilisations corporelles	0,44	4,78	35,24	73,57	61,69	56,44	
Immobilisations financières	0,38	0,55	2,92	2,41	2,54	2,74	2,79
Total actif immobilisé net	**1,01**	**11,87**	**108,88**	**125,13**	**141,70**	**144,05**	**2,80**
ACTIF CIRCULANT							
Stocks et en cours	0,47	0,50	0,55	0,89	0,99	1,27	20,54
Créances	1,66	36,70	545,76	1 232,66	1 412,90	1 140,21	397,77
Charges constatées d'avance	0,42	4,12	33,08	45,04	32,05	330,17	0,16
Trésorerie disponible et liquidités	4,92	39,32	14,28	32,40	92,16	1 472,24	190,89
Total actif circulant	**7,47**	**80,64**	**593,68**	**1 310,99**	**1 534,36**	**2 943,89**	**609,36**
Écarts de conversion actif			0,05		2,55	0,61	0,01
TOTAL ACTIF	**8,49**	**92,50**	**702,61**	**1 436,12**	**1 682,35**	**3 088,55**	**612,17**
FONDS PROPRES							
Report à nouveau		-19,26	-51,27	-84,66	-69,65	44,01	-53,28
Résultat de l'exercice	-19,26	-32,01	-33,39	15,01	117,98	-97,29	171,51
Total fonds propres	**-19,26**	**-51,27**	**-84,66**	**-69,65**	**48,33**	**-53,28**	**118,23**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES							
Provisions pour risques			0,24	0,19	1,91		19,53
Provisions pour charges	0,57	2,78	6,32	27,25	45,09	67,73	4,63
Total provisions pour risques et charges	**0,57**	**2,78**	**6,56**	**27,44**	**47,00**	**67,73**	**24,16**
EMPRUNTS ET DETTES							
Emprunts	21,98	72,99	65,07	0,03	0,03		0,01
Dettes	5,14	39,13	259,98	344,79	342,22	748,7	466,84
Produits constatés d'avance	0,06	28,80	455,66	1 131,14	1 257,22	2 345,02	
Total emprunts et dettes	**27,18**	**140,92**	**780,71**	**1 475,96**	**1 595,37**	**3 094,32**	**466,84**
Écarts de conversion passif		0,07		2,38	-12,07	-20,22	2,94
TOTAL PASSIF	**8,49**	**92,50**	**702,61**	**1 436,12**	**1 682,35**	**3 088,55**	**612,17**

Source : COJOP

Tableau n° 20 : compte de résultat, en M€

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autres achats et charges externes	8,65	21,92	25,05	104,76	118,42	465,68	2 558,35
Impôts, taxes et versements assimilés	0,07	0,03	0,28	0,70	1,14	0,79	3,08
Salaires et traitements	4,77	13,78	23,13	34,79	52,84	88,35	174,97
Charges sociales	2,25	6,60	11,11	16,61	24,07	41,78	63,39
Subventions accordées par l'association	0,50	0,30	1,10	8,58	8,35	15,00	30,18
Autres charges	0,02	4,61	8,13	14,65	45,11	115,77	175,49
Intérêts et charges assimilées	0,75	8,56	9,34	9,42	12,87	13,55	6,89
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0,00		0,43		0,00	0,46	1,53
Dotations aux amortissements et provisions	2,93	3,01	18,88	72,72	38,40	98,04	192,10
TOTAL CHARGES	**19,95**	**58,83**	**97,45**	**262,23**	**301,19**	**839,42**	**3 205,98**
Ventes de prestation de services	0,47	24,83	59,15	266,00	336,49	574,31	3 084,92
Concours publics et subventions d'exploitation	0,22	0,60	0,29	3,20	37,29	62,09	160,87
Autres produits	0,00	0,03	0,24	3,69	20,88	72,71	12,10
Autres intérêts et produits assimilés		0,91	2,45	3,47	3,19	29,01	45,30
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			0,80	0,04		2,42	3,26
Reprises sur amortissements et provisions		0,46	1,11	0,83	17,00	1,59	71,04
TOTAL PRODUITS	**0,69**	**26,82**	**64,05**	**277,24**	**414,85**	**742,12**	**3 377,49**
RESULTAT NET	**-19,26**	**-32,01**	**-33,39**	**15,01**	**113,66**	**-97,29**	**171,51**

Source : COJOP

Tableau n° 21 : budget pluriannuel, en milliers d'euros

en k€		Lifetime Budget 6									
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	%
VNI	SITES & INFRASTRUCTURES	1 088,8	6 459,1	8 233,6	66 228,4	42 794,5	191 383,0	669 144,7	3 000,0	988 332,1	22,0%
SVC	SERVICES AUX JEUX	11,1	179,6	313,0	1 409,7	5 314,5	37 640,5	241 942,8	-	286 811,1	6,4%
EVM	EVENT VENUE MANAGEMENT	-	78,7	556,6	250,7	14 451,4	103 963,3	392 330,7	468,3	512 099,6	11,4%
BPS	BROADCAST AND PRESS SERVICES	-	2,7	158,1	158,9	398,5	583,3	32 027,8	-	33 329,3	0,7%
INT	RELATIONS INTERNATIONALES	238,7	488,9	28,9	606,4	452,2	2 735,0	29 727,3	299,1	34 576,4	0,8%
GWO	GAMESTIME WORKFORCE OPERATIONS	205,6	248,7	340,5	2 814,3	144,0	3 016,9	32 872,4	-	39 642,5	0,9%
POP	PILOTAGE OPÉRATIONNEL	-	4,1	12,9	9,8	10,3	765,1	585,0	-	1 387,1	0,0%
TEC	TECHNOLOGIE & SYSTÈMES D'INFORMATION	433,5	3 334,1	13 977,6	29 684,8	54 874,4	100 912,0	315 652,8	681,2	519 550,5	11,6%
BUS	DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL & MARKETING	46,6	12 872,8	16 006,4	26 391,9	47 767,6	125 420,9	138 950,7	4 098,6	371 555,5	8,3%
SEC	SÉCURITÉ	-	216,5	103,5	695,8	591,4	8 417,3	199 391,4	-	209 416,0	4,7%
TRA	TRANSPORT	97,3	317,9	250,7	308,9	1 112,7	8 571,2	168 939,9	-	179 598,7	4,0%
BIL	MARQUE	118,4	2 371,6	1 164,8	1 904,7	1 724,0	2 107,4	3 873,3	-	13 264,1	0,3%
CCP	CRÉATIVITÉ, CÉRÉMONIES ET PROJETS SPÉCIAUX	157,3	252,2	351,7	1 441,4	5 110,7	23 562,1	148 049,1	-	178 924,5	4,0%
CEL	CÉLÉBRATIONS	663,0	2 056,7	1 004,5	8 069,2	5 377,2	9 230,3	11 247,4	-	37 648,3	0,8%
PAF	PEOPLE AND ADMINISTRATION	19 665,0	34 298,9	57 068,2	98 774,2	120 606,1	179 275,9	220 958,4	36 876,8	767 523,4	17,1%
SPT	SPORTS	94,0	355,0	437,7	568,8	715,1	(1 532,2)	89 672,2	-	90 310,7	2,0%
LGY	IMPACT ET HÉRITAGE	59,9	984,0	2 416,3	8 861,3	10 851,8	6 746,2	20 080,3	-	50 000,0	1,1%
S-U	EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE	23,9	538,5	781,3	1 383,7	974,1	977,4	15 583,8	20,8	20 283,5	0,5%
DIG	DIGITAL	-	225,6	772,6	1 575,8	3 899,9	6 485,7	6 553,9	-	19 513,5	0,4%
EXE	PRÉSIDENCE / DIRECTION GÉNÉRALE	613,4	412,9	222,7	650,0	558,1	3 576,4	14 455,8	(52,7)	20 436,7	0,5%
PNC	PLANIFICATION & COORDINATION	349,9	240,7	294,1	1 337,0	513,0	356,7	2 932,2	140,7	6 164,3	0,1%
EGT	ENGAGEMENT	67,9	991,6	1 996,9	3 102,7	2 956,1	2 185,4	4 995,5	-	16 296,1	0,4%
CLT	CULTURE	-	106,8	293,5	370,8	173,6	2 489,8	8 899,9	-	12 334,4	0,3%
COM	COMMUNICATION	212,0	477,1	555,3	1 973,7	1 614,5	1 772,4	2 908,8	-	9 513,8	0,2%
PARIS 2024	TOTAL DES DEPENSES (HORS BONI)	24 146,4	67 514,7	107 341,3	258 573,1	322 985,8	820 642,0	2 771 776,1	45 532,7	4 418 512,2	
CTG	BONI PRÉVISIONNEL	-	-	-	-	-	-	-	75 735,8	75 735,8	1,7%
PARIS 2024	TOTAL DES DÉPENSES	24 146,4	67 514,7	107 341,3	258 573,1	322 985,8	820 642,0	2 771 776,1	121 268,5	4 494 248,0	

en k€		Lifetime Budget 6									
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	%
IOC	CONTRIBUTION DU CIO	-	-	-	108 667,4	73 212,3	338 307,9	229 812,5	-	750 000,0	16,7%
TOP	PROGRAMME TOP	-	-	2 293,5	23 227,6	32 495,8	121 245,8	298 813,9	-	478 076,6	10,6%
DOM	PARTENARIAT NATIONAL	-	53 066,7	93 629,6	86 432,6	136 617,3	337 921,0	529 494,9	-	1 237 162,0	27,5%
TIX	VENTE DE BILLETS	-	-	-	-	74 524,5	869 172,9	389 515,1	-	1 333 212,5	29,7%
HOS	HOSPITALITÉ	-	-	-	32 539,7	-	49 603,2	73 437,3	-	155 580,2	3,5%
LNM	LICENCES ET MARCHANDISAGE	-	-	4,5	9 000,2	10 270,6	25 781,7	34 704,8	410,5	80 172,4	1,8%
PUB	CONTRIBUTIONS PUBLIQUES	-	-	600,0	2 450,0	33 400,0	85 750,0	81 900,0	-	204 100,0	4,5%
LOT	LOTERIES	-	-	-	1 000,0	-	1 000,0	1 000,0	-	3 000,0	0,1%
ORV	AUTRES REVENUS	-	-	858,9	232,7	2 168,2	27 336,2	219 718,7	2 629,4	252 944,2	5,6%
PARIS 2024	TOTAL DES REVENUS	0,0	53 066,7	97 386,4	263 550,2	362 688,7	1 856 118,7	1 858 397,3	3 039,9	4 494 248,0	
	SOLDE BUDGÉTAIRE PRÉVISIONNEL								118 228,6	0,0	

Source : COJOP