PARIS 2024

PARIS 2024

# RAPPORT OFFICIEL

# SOMMAIRE


LE MOT DU PRÉSIDENT ..... 4

1. LES JEUX DE PARIS 2024 ..... 6

**1.1 Le sens des Jeux ..... 7**
1.1.1 Une vision ..... 8
1.1.2 Ouvrons grand les Jeux ..... 11
1.1.3 Des Jeux inclusifs ..... 16
1.1.4 Les symboles des Jeux ..... 26

**1.2 Engager tout le pays... et au delà ..... 34**
1.2.1 Lancer la mobilisation autour de l'Équipe de France ..... 36
1.2.2 Préparer l'arrivée des Jeux ..... 38
1.2.3 Le Club Paris 2024 : engager le grand public ..... 39
1.2.4 Terre de Jeux 2024 : engager les territoires ..... 41
1.2.5 Des rendez-vous pour tous sur tout le territoire ..... 43
1.2.6 Célébrer les Jeux partout dans le monde ..... 46

**1.3 Un été de célébrations ..... 49**
1.3.1 Les Relais de la flamme diffusent l'énergie des Jeux ..... 51
1.3.2 Les cérémonies : créer l'extraordinaire ..... 58
1.3.3 Paris inspire les médailles et les podiums ..... 66
1.3.4 La ferveur dans les tribunes… ..... 68
1.3.5 … Et partout à Paris et en France ..... 71
1.3.6 Le Marathon pour Tous ..... 78
1.3.7 L'Olympiade Culturelle ..... 80

**1.4 Des Jeux utiles et engagés ..... 82**
1.4.1 Des Jeux accélérateurs de développement des territoires ..... 83
1.4.2 Plus de sport au quotidien avant, pendant et après les Jeux ..... 88
1.4.3 Proposer un modèle plus ouvert et responsable ..... 96
1.4.4 Ouvrir grand les opportunités économiques des Jeux ..... 98
1.4.5 Des Jeux plus responsables sur le plan environnemental et climatique ..... 100

2. L'ORGANISATION DES JEUX DE PARIS 2024 ..... 106

**2.1 La structuration et le fonctionnement ..... 107**
2.1.1 Les acteurs clés ..... 108
2.1.2 La gouvernance ..... 112
2.1.3 Les intéractions avec les parties prenantes ..... 121
2.1.4 La gouvernance pendant les Jeux ..... 126

**2.2 Le terrain de jeu ..... 132**
2.2.1 Le programme des sports ..... 133
2.2.2 Les sites de Paris 2024 ..... 135
2.2.3 Le modèle de livraison ..... 142

**2.3 Les fondations ..... 145**
2.3.1 Les ressources humaines ..... 146
2.3.2 Finance et administration ..... 154
2.3.3 La sécurisation des revenus ..... 165

**2.4 Le pilotage ..... 179**
2.4.1 Les grandes phases du projet ..... 180
2.4.2 La planification et la coordination ..... 183
2.4.3 La gestion des risques et la gestion du management ..... 185

**2.5 La livraison des Jeux ..... 187**
2.5.1 Sport et compétitions ..... 188
2.5.2 Sites et infrastructures ..... 189
2.5.3 Gestion de l'événement ..... 192
2.5.4 Opérations des Jeux ..... 193
2.5.5 Opérations média ..... 199
2.5.6 Gestion des clients ..... 201
2.5.7 Technologie ..... 205
2.5.8 Communication & engagement ..... 206

**3. BILAN, ENSEIGNEMENTS ET RÉFLÉXIONS ..... 209**

**3.1 La portée des Jeux en chiffres ..... 210**
3.1.1 Les innovations de Paris 2024 ..... 211
3.1.2 L'envergure du projet ..... 214
3.1.3 L'aventure collective ..... 220

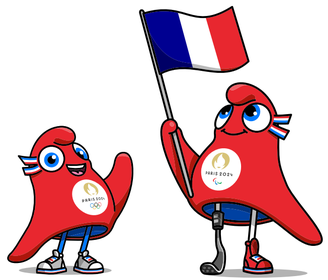
**3.2 Les facteurs clés du succès ..... 223**
3.2.1 Une vision claire et forte ..... 224
3.2.2 Des Jeux utiles dès le départ ..... 227
3.2.3 Bâtir et maintenir un consensus autour du projet ..... 230
3.2.4 Adapter les Jeux à la ville et au contexte ..... 232
3.2.5 Construire et préparer une équipe ..... 233
3.2.6 Assurer une expérience mémorable à l'ensemble des participants ..... 234
3.2.7 Optimiser le potentiel des Jeux Paralympiques comme plateforme pour promouvoir l'inclusion ..... 236

**3.3 Les principaux challenges du projet ..... 239**
3.3.1 La gestion des attentes ..... 240
3.3.2 Le contrôle de la complexité et du coût des Jeux ..... 241
3.3.3 L'equilibre entre les ambitions et les risques ..... 243
3.3.4 Les ressources humaines ..... 244
3.3.5 La gestion du cadre réglementaire ..... 245
3.3.6 La protection de la marque et les enjeux d'engagement ..... 246
3.3.7 Le programme marketing global en support des besoins locaux ..... 247
3.3.8 Poursuivre le développement commercial des Jeux Paralympiques ..... 248

**3.4 Réflexions pour les futurs organisateurs ..... 249**
3.4.1 Établir des fondations solides pour le projet ..... 250
3.4.2 Piloter et livrer un projet exemplaire ..... 251
3.4.3 Concilier l'ambition et l'équilibre budgétaire ..... 254
3.4.4 Engager la ville, les collectivités hôtes et l'ensemble du pays ..... 255
3.4.5 Sécuriser la livraison des Jeux ..... 257

**REMERCIEMENTS ..... 262**

**GLOSSAIRE ..... 273**



# LE MOT DU PRÉSIDENT


© Paris 2024 / Tom Lefèvre

## DÈS L'ORIGINE DU PROJET, NOUS ÉTIONS CONVAINCUS QUE LES JEUX POUVAIENT ÊTRE UNE CHANCE POUR LA FRANCE.

Cette conviction s'est incarnée dans notre vision « le sport change les vies », et dans la très haute ambition que nous avons portée pour Paris 2024 ; au pays du Baron Pierre de Coubertin, fondateur des Jeux Olympiques modernes, nous avons souhaité magnifier tout ce qui fait la force des Jeux tout en faisant preuve de créativité et d'audace pour faire émerger un nouveau modèle, mieux connecté aux enjeux de notre temps. Organiser des Jeux à la fois spectaculaires et durables.

Pas à pas, avec la mobilisation de l'ensemble des acteurs, à tous les niveaux, nous avons construit un événement sportif d'un nouveau genre, une fête unique partagée avec le plus grand nombre, selon la philosophie de Paris 2024 : « Ouvrons grand les Jeux ».

Depuis l'arrivée de la flamme olympique, à Marseille le 8 mai 2024, jusqu'à la Parade des Champions, sur les Champs-Élysées le 14 septembre, nous avons voulu magnifier le sport et les athlètes, notamment avec les premières cérémonies d'ouverture en dehors des stades ou l'installation de sites de compétition dans certains des plus beaux trésors de notre patrimoine, qui sont devenus des acteurs à part entière de la magie de l'événement : le volleyball de plage et le cécifoot au pied de la tour Eiffel ; le Grand Palais et sa sublime verrière pour l'escrime et la Para escrime, le taekwondo et le Para taekwondo ; la Concorde, théâtre à couper le souffle du breaking, skateboard, BMX freestyle, basket 3x3 ; la colline de Montmartre, noire de monde pour le cyclisme sur route, avec un public en feu…

Nous avons aussi organisé des Jeux plus participatifs que jamais, avec le « Marathon pour Tous », première épreuve ouverte au grand public de l'histoire olympique ; des Jeux plus responsables et plus engagés, notamment face au défi environnemental, en réduisant de moitié les émissions carbone par rapport aux précédentes éditions ; à celui de la sédentarité, en encourageant l'activité physique et sportive, notamment des plus jeunes ; ou encore pour l'égalité femmes-hommes, avec les premiers Jeux Olympiques paritaires de tous les temps.

Nous sommes fiers, aussi, d'avoir été à la hauteur du rendez-vous historique des premiers Jeux Paralympiques d'été dans notre pays. Nous avons découvert des athlètes incroyables, qui ont changé notre regard sur le handicap et la différence et ont envoyé un puissant message d'espoir au monde entier. Grâce à ces onze jours de compétitions et à tout le travail réalisé en amont, la Révolution paralympique a pu débuter : nous avons commencé à avancer, ensemble, vers une société plus inclusive.

Chacune et chacun, cet été, nous avons vu des images et vécu des expériences humaines et sportives qui feront date dans l'histoire des Jeux, et qui resteront gravées en nous à jamais.

**Les quatre titres de Léon Marchand dans la piscine la plus incandescente de l'histoire de France ;**

**Les larmes d'Aurélie Aubert, qui a fait découvrir la boccia à des millions de Françaises et de Français ;**

**Le tirage au sort désignant Teddy Riner à la finale de judo par équipes mixtes ;**

**L'historique triplé français au BMX ;**

**Les images de Cassandre Beaugrand nageant dans la Seine pour aller chercher l'or en triathlon ;**

**Le cri qu'on a poussé lors de la victoire magistrale de l'Équipe de France de cécifoot, à la veille de la fin des Jeux…**

Et bien sûr, les incroyables performances des plus grandes légendes du sport mondial,

du record du monde d'Armand Duplantis au retour victorieux de Simone Biles, sans oublier l'exploit unique du lutteur cubain Mijain Lopez, premier athlète à remporter cinq titres olympiques individuels au cours de cinq olympiades consécutives.

Si cet été olympique et paralympique a été aussi fort, c'est avant tout grâce aux émotions qu'on a vécues ensemble, et aux souvenirs communs qu'on s'est forgés en tant qu'amis, famille, nation. Les Jeux ont été une formidable démonstration de la capacité du sport à fédérer et à rassembler. Ils ont prouvé que nous étions capables de grandes choses, à la fois individuellement, pour celles et ceux qui ont travaillé sur les Jeux, et collectivement, car, en tant que pays, nous avons su accueillir la planète et donner du bonheur au monde entier. Cet été, on a été fiers d'être Français ; on a vu que notre pays était capable de tout lorsqu'il est uni, soudé, rassemblé.

Alors je voudrais adresser un immense merci à toutes celles et ceux qui nous ont accompagnés et ont travaillé sans relâche à la réussite des Jeux : le CIO, l'IPC, le CNOSF, le CPSF, les athlètes et tous les acteurs des Mouvements olympique et paralympique ; l'État français, la Ville de Paris, la Région Île-de-France, la Métropole du Grand Paris, le Département de la Seine-Saint-Denis et l'ensemble des collectivités mobilisées, les 85 partenaires privés et les 5 626 prestataires, les équipes de Paris 2024 et de la SOLIDEO, les 41 189 volontaires, les officiels et les arbitres, les acteurs culturels, les associations, les ONG, et toutes celles et ceux qui se sont engagés pour faire de Paris 2024 un succès.

Grâce à vous, nous avons organisé les Jeux de tous les records : ventes de billets, affluence, audiences, ambiance, visibilité des sports féminins…

Grâce à vous, nous avons organisé des Jeux à la française et donné à voir les Jeux d'une nouvelle ère.

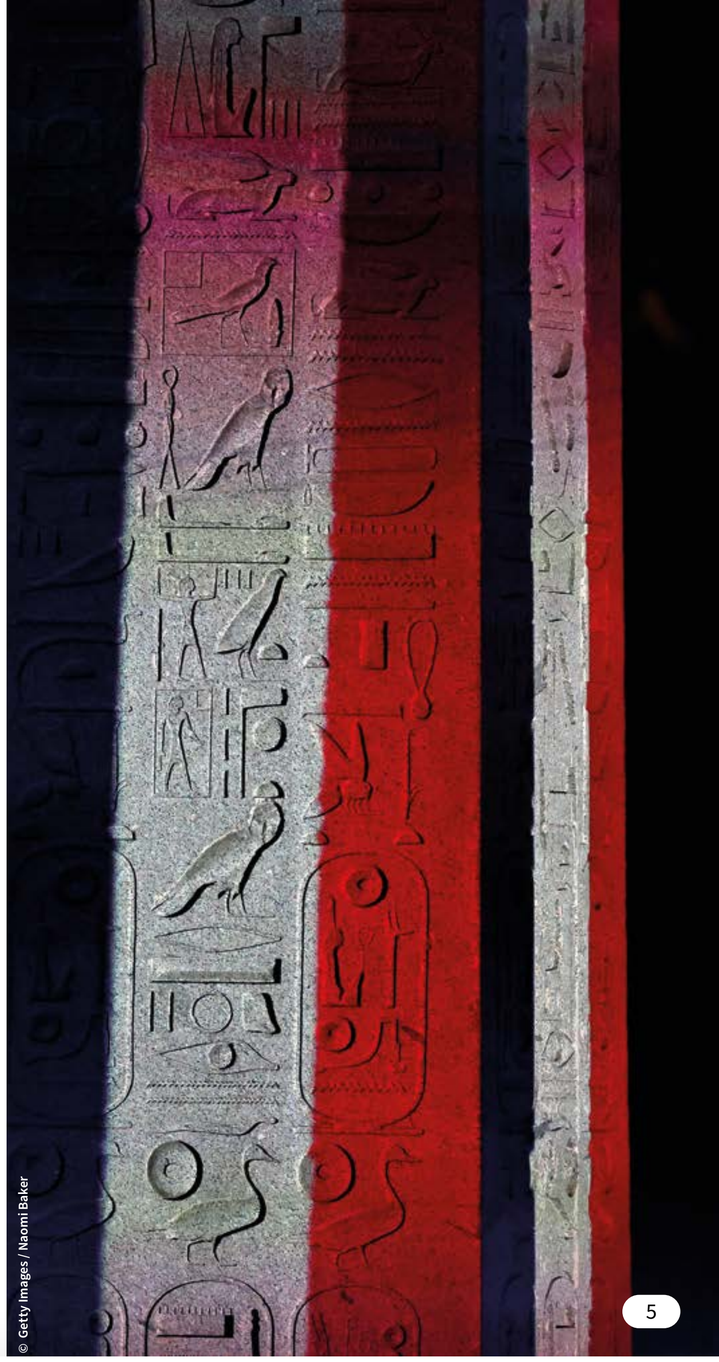
Grâce à vous, nous avons écrit une nouvelle page de l'histoire olympique et paralympique.

À présent, les Jeux sont finis, le comité d'organisation est en phase de dissolution, mais nous savons que les acteurs engagés aux côtés de Paris 2024 continueront à faire vivre les programmes et l'esprit de nos Jeux bien au-delà de cet été magique. C'était aussi une ambition forte de notre part : organiser des Jeux spectaculaires, des Jeux qui se partagent avec le plus grand nombre, mais aussi des Jeux avec un héritage fort.

Cet héritage, il est à la fois matériel, comme on le voit en particulier en Seine-Saint-Denis, premier territoire bénéficiaire des investissements publics de la SOLIDEO , où l'ex-Village olympique et paralympique est en train de devenir un magnifique quartier de vie ; il est aussi immatériel, comme avec les 30 minutes d'activité physique quotidienne en cours de généralisation à l'école, ou encore la Semaine olympique et paralympique, dont la neuvième édition aura lieu en avril 2025.

À l'heure de mettre un point final à une aventure aussi unique qu'exceptionnelle qui aura duré près de dix ans, nous sommes fiers d'avoir donné vie à ce nouveau modèle de Jeux, dans la lignée de l'Agenda 2020+5 du CIO. Les Jeux sont un relais entre villes hôtes, dans lequel chaque édition contribue à apporter sa touche.
Les acteurs du monde olympique et paralympique pourront ainsi trouver dans ce rapport officiel des éléments très concrets sur la participation de Paris 2024 à ce relais. Nous espérons que ce rapport officiel pourra nourrir et accompagner les organisateurs des prochains événements sportifs, en particulier des prochains Jeux Olympiques et Paralympiques.

**Tony Estanguet**
Président de Paris 2024



© Getty Images / Naomi Baker

1

# LES JEUX DE PARIS 2024

1.1 Le sens des Jeux ..... 7
1.2 Engager tout le pays... et au-delà ..... 34
1.3 Un été de célébrations ..... 49
1.4 Des Jeux utiles et engagés ..... 82



© Getty Images / Hannah Peters

# 1.1 LE SENS DES JEUX

*En plus de l'amour que la France et la ville hôte portent aux Jeux, Paris 2024 a souhaité donner à cette aventure, portée par une vision claire, un sens et une utilité. L'histoire des Jeux de Paris 2024 s'est écrite autour de la puissance du sport et de ses émotions, autour d'un élan à saisir pour faire bouger les lignes sur un certain nombre d'enjeux essentiels dans nos sociétés.*

# 1.1.1 UNE VISION : RÉUNIR LA PLANÈTE AUTOUR DES ÉMOTIONS DU SPORT

**Cent ans après avoir accueilli les Jeux Olympiques pour la dernière fois de son histoire, Paris a souhaité les organiser à nouveau. Pas seulement pour honorer l'héritage de Pierre de Coubertin, mais avec le désir de partager avec le monde entier les émotions uniques que seuls le sport et les Jeux peuvent offrir. Le même désir a animé la ville hôte, et avec elle le pays entier, à l'idée d'accueillir pour la première fois, en été, les Jeux Paralympiques.**

**Cette force universelle du sport, cette capacité unique à fédérer la planète autour de performances et d'émotions éternellement gravées dans la mémoire de chacun, Paris 2024 s'en est saisi afin de :**

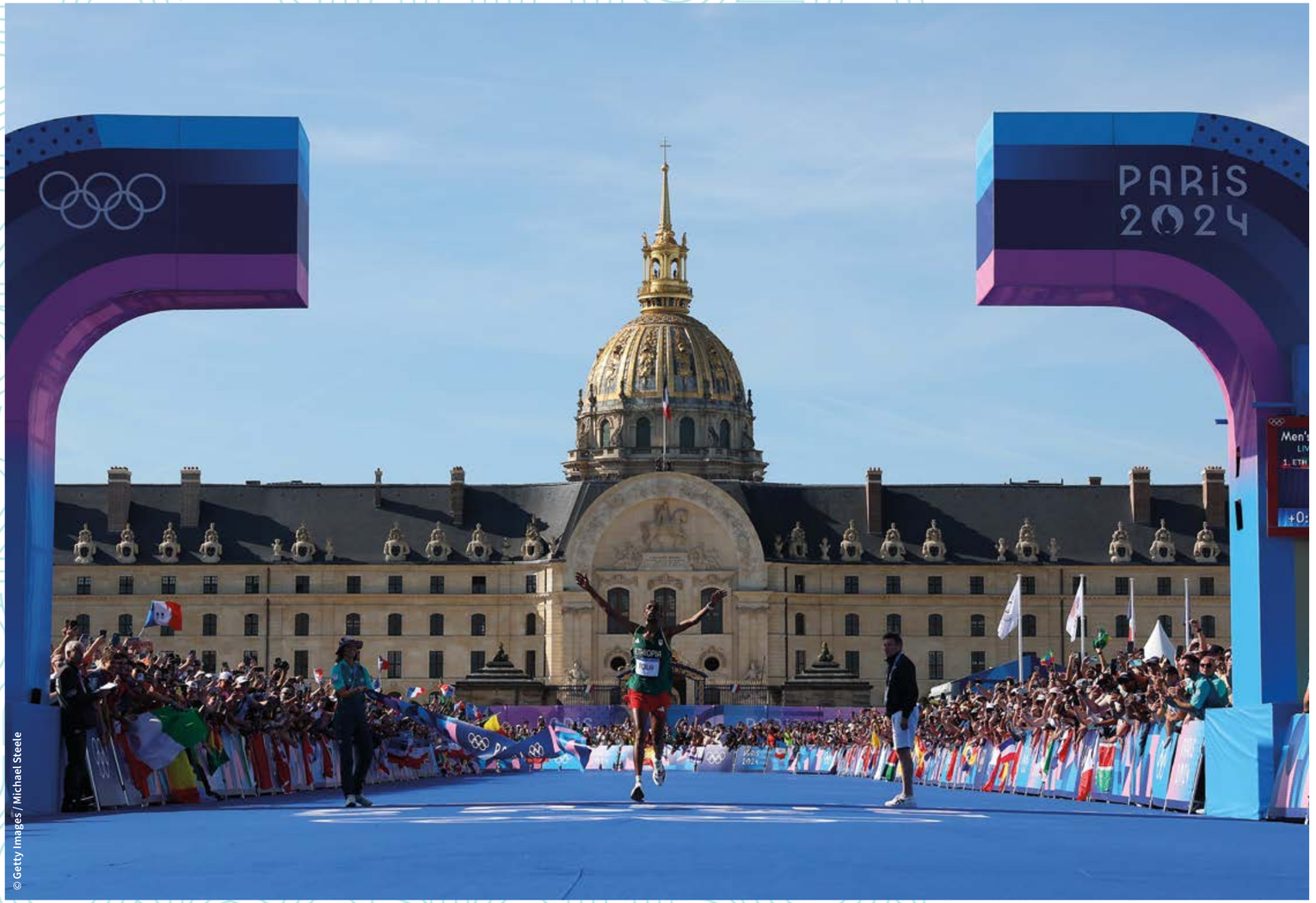
- la magnifier grâce à des Jeux spectaculaires, offrant le plus beau des écrins ;
- l'utiliser (cette force) pour faire bouger les lignes et pour apporter des réponses à certains enjeux actuels.

**De là, Paris 2024 a élaboré une vision claire et ambitieuse qui a pris corps autour de cinq axes majeurs :**

- la **volonté** d'organiser des Jeux Olympiques et Paralympiques spectaculaires sur des sites à couper le souffle au cœur de la ville, tout en étant durables et en cohérence avec l'Agenda olympique 2020. Dès la phase de candidature, l'ambition de Paris 2024 n'était pas seulement d'organiser les Jeux de la XXXIII$^{e}$ Olympiade et la 17$^{e}$ édition des Jeux Paralympiques ; mais d'imaginer les premiers Jeux d'une nouvelle ère, à la fois spectaculaires et durables, un nouveau modèle qui amène le sport là où on ne l'attend pas et qui crée des ponts avec la culture et l'éducation, qui permet de renouveler l'expérience olympique et paralympique en la rendant accessible à tous.
- la **conviction** que le sport peut tout changer, qu'il est un formidable outil en faveur de l'éducation, de la santé, du bien-être et de la cohésion sociale ;



© Getty Images / Julian Finney




© Getty Images / Michael Steele

- l'**ambition** de capitaliser sur la puissance fédératrice du sport et des Jeux pour créer une dynamique, notamment autour du développement de la pratique sportive ;
- la **promesse** d'organiser des Jeux utiles dont l'énergie se diffuserait au bénéfice de tous, chacun ayant un rôle à jouer ;
- un **état d'esprit**, celui d'être exemplaire et exigeant dans tous les domaines (financier, éthique, social et environnemental) tout en étant audacieux et créatif.

Cette vision a constitué un socle à l'ensemble du projet, autour duquel se sont réunies toutes les énergies et un fil directeur qui ont guidé chacune des phases de l'organisation des Jeux (définition des axes stratégiques, préparation et déploiement de la planification opérationnelle) et dans tous les domaines de l'organisation.

Paris 2024 s'est appuyé tout au long du projet olympique et paralympique sur un processus de co-création avec ses parties prenantes : les signataires du Contrat de ville hôte — Comité National Olympique et Sportif français (CNOSF) et Ville de Paris, Comité International Olympique (CIO), Comité International Paralympique (IPC), les athlètes, les acteurs du mouvement sportif (Fédérations Nationales et Internationales), l'État, les collectivités locales, et notamment la Région Île-de-France, le département de la Seine-Saint-Denis, la Métropole du Grand Paris, ainsi que la société civile. Ces parties prenantes ont adhéré à cette vision commune et à sa concrétisation.

En organisant les Jeux Olympiques et Paralympiques en France, Paris 2024 a saisi l'occasion unique de mobiliser à ses côtés tous les acteurs — le mouvement sportif, les acteurs publics, les acteurs économiques et les associations — pouvant l'aider à profiter de l'élan des Jeux et à l'entretenir dans une logique d'héritage.

**La volonté de faire bouger les lignes grâce au sport et à cet élan portait sur plusieurs sujets, parmi lesquels :**

- développer le vivre ensemble ;
- contribuer à une meilleure qualité de vie, plus saine, plus solidaire et plus stimulante ;
- reconquérir la ville, notamment par les femmes et par les personnes en situation de handicap ; reconfigurer l'espace urbain pour une meilleure accessibilité et une pratique sportive facilitée au profit de tous. À titre d'exemple, Paris 2024 a saisi l'opportunité de ces premiers Jeux Olympiques paritaires pour associer les territoires à cet élan au travers d'une initiative qui a vu 100 villes s'engager à renommer leurs infrastructures sportives avec des noms d'athlètes et de personnalités féminines.

**Cette vision a guidé l'ensemble du projet Paris 2024, plus précisément à trois niveaux :**

1. Dans les actions mises en place pour engager et inspirer le grand public ;
2. Auprès des parties prenantes qui ont activement participé à son déploiement et son amplification ;
3. Au niveau du comité d'organisation qui l'a déclinée dans les stratégies et les outils mis en œuvre.

Le succès des Jeux de Paris 2024, les premiers entièrement pensés et livrés sous l'ère de l'Agenda olympique 2020, repose sur la combinaison de cette vision claire et ambitieuse, véritable socle qui a guidé l'ensemble des actions menées au cours du projet, et de l'exigence apportée pour atteindre l'excellence dans la mise en œuvre du cadre défini par le CIO.

Cette promesse a été tenue et au-delà par l'héritage laissé : les Jeux ont constitué une fête universelle, source de souvenirs éternels ; ils ont mis en lumière la puissance du sport pour générer des émotions inoubliables, pour unir le monde entier.






# 1.1.2 OUVRONS GRAND LES JEUX

**Cette devise, devenue slogan, résume à elle seule l'esprit des Jeux de Paris 2024 et dont le grand public s'est emparé. Elle définit également la méthode du comité d'organisation et l'ensemble des moyens qui ont été déployés pour mettre en œuvre sa vision.**




© Getty Images / Elsa

Si elle est devenue le slogan des Jeux en juillet 2022, tout juste deux ans avant la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques de Paris 2024, la devise « Ouvrons grand les Jeux » a incarné la vision de Paris 2024 dès le début de l'aventure, succédant au *Made for sharing* (« Fait pour être partagé ») de la candidature. Elle a guidé le projet Paris 2024 qui s'est construit **autour de trois piliers : la célébration, l'engagement et l'héritage**. Chaque programme et chacune des actions associées qui ont été déployées ont ainsi incarné cette devise.

## Ouvrir grand la célébration et les émotions des Jeux

Paris 2024 a proposé un concept inédit avec des sites de compétition et des cérémonies en plein cœur de la ville. Dès le début du projet, le comité d'organisation a souhaité pousser encore plus loin le concept de compétition en dehors de l'enceinte d'un stade afin de servir sa vision : sortir le sport de son cadre habituel pour l'amener dans la ville, proposer des épreuves dans des sites spectaculaires, mettant en valeur les performances des meilleurs athlètes du monde, comme le patrimoine français. Le spectacle des Jeux

a submergé la ville, et avec lui la ferveur, offrant une proximité nouvelle entre le sport et le public à Paris, en Île-de-France et partout en France. Le volleyball de plage et le cécifoot au pied de la tour Eiffel, l'escrime et l'escrime fauteuil au Grand-Palais, l'équitation et la Para équitation dans le parc du Château de Versailles ou encore la course en ligne (cyclisme sur route) dans les rues de Montmartre sont autant d'images qui resteront gravées dans les mémoires et dans l'histoire des Jeux.

## S'ADRESSER À DE NOUVEAUX PUBLICS

Ouvrir grand les Jeux consiste également à attirer la nouvelle génération, à lui donner envie de vivre cet événement exceptionnel et, plus généralement, de découvrir la pratique sportive. Pour rester connecté à son public, Paris 2024 a saisi l'opportunité offerte par le CIO et l'Agenda 2020 pour intégrer au programme olympique quatre sports additionnels : le breaking, l'escalade, le skateboard et le surf.

Ces sports, qui ont comme dénominateurs communs la jeunesse, la performance, la dimension spectaculaire et l'inclusion, incarnent l'esprit de liberté dont se saisissent les nouvelles générations, ils se pratiquent au quotidien, dans la rue, dans la nature et contribuent à créer les pratiques sportives de demain. Le Parc urbain de la Concorde, place emblématique de Paris où se sont disputées les épreuves de breaking, de BMX freestyle, de basketball 3x3 et de skateboard, a concrétisé de manière époustouflante la vision de Paris 2024 et la volonté d'amener le sport au cœur de la ville et au contact du plus grand nombre.

Le programme des sites de célébration, articulé autour du Parc des Champions au Trocadéro, du Parc des Nations à la Villette et de 180 Clubs 2024 partout en France, a lui aussi contribué à réunir toutes les générations autour des Jeux et à partager ensemble les émotions du sport. Quant à l'Olympiade Culturelle, elle a renforcé les liens qui unissent l'art et le sport, à travers une programmation riche s'adressant à un public large et visant à révéler des talents, notamment une jeune génération d'artistes, tout en promouvant la diversité et le métissage des cultures.

## CRÉER L'EXTRAORDINAIRE AVEC LES CÉRÉMONIES D'OUVERTURE ET LA VASQUE

En organisant pour la première fois de l'histoire les cérémonies d'ouverture des Jeux Olympiques et des Jeux Paralympiques en dehors d'un stade, Paris 2024 a concrétisé de manière spectaculaire son ambition. La première a attiré 320 000 spectateurs qui ont pu assister à ce moment historique et populaire depuis les quais hauts (accès gratuit) et les quais bas (accès payant). Au cours de cette parade de six kilomètres sur la Seine, le fleuve, ses ponts ainsi que les monuments emblématiques de la capitale ont offert un écrin unique aux délégations comme au spectacle artistique. Ce spectacle unique a magnifié la ville et a fait rayonner la France dans le monde entier. La cérémonie d'ouverture des Jeux Paralympiques, qui a réuni près de 50 000 personnes entre le bas des Champs-Élysées et la Concorde, a, elle aussi, marqué l'histoire.

Ces cérémonies d'ouverture résument l'ambition créative de Paris 2024 : créer des images hors normes, oser des ruptures qui vont marquer durablement les esprits, servir de nouveaux marqueurs et constituer ainsi un véritable héritage immatériel. Sans oublier la vasque olympique et paralympique, qui s'est envolée chaque soir et a illuminé le ciel de Paris, devenue symbole de la magie des Jeux.


© Getty Images / Maja Hitij




© Club Paris 2024 / Lagaet & Carlota / Laura Gilli

## Ouvrir grand les Jeux à toutes les énergies

Afin de rendre le rêve olympique accessible et d'organiser les « Jeux de toute la France », Paris 2024 a construit une stratégie d'engagement ambitieuse dont le déploiement a débuté cinq ans avant l'événement, ce qui est inédit. Plusieurs dispositifs d'engagement ont permis de diffuser l'énergie des Jeux partout sur le territoire et de mobiliser tout le pays. Parmi ces dispositifs, le label « Terre de Jeux 2024 » a permis aux territoires de vibrer au rythme des temps forts du projet olympique et paralympique. La communauté du « Club Paris 2024 » et ses 5 millions de membres ont vécu les Jeux de l'intérieur, multipliant les activités sportives, les rencontres avec des légendes du sport français (Teddy Riner, Tony Parker, Marie-Amélie Le Fur, etc.) et les expériences inédites partout en France *(en savoir plus : voir chapitre 1.2)*.

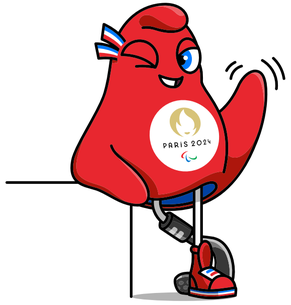
L'énergie des Jeux a franchi les frontières avec le déploiement à l'échelle internationale du programme « Terre de Jeux 2024 », contribuant à la création d'un réseau au maillage unique autour des ambassades pour valoriser les actions d'héritage international et d'engagement autour des Jeux sur les cinq continents. Enfin, en accueillant le monde à l'occasion des Jeux de Paris 2024, la France a saisi cette opportunité unique de partager sa culture, son art de vivre et son sens de l'hospitalité.

Autre initiative qui a ouvert grand la participation aux Jeux de manière inédite : le Marathon pour Tous. Pour la première fois de l'histoire des Jeux, les coureurs amateurs ont pu se glisser dans la peau des athlètes olympiques, quelques heures après le Marathon et sur le même parcours (avec également un format de 10 km au centre de Paris). Pendant cinq ans, 400 000 personnes ont tenté de remporter l'un des 40 048 dossards distribués au cours d'événements exceptionnels, en relevant les défis du Club Paris 2024, de la Team Orange Running (Orange Partenaire Premium de Paris 2024 et Parrain Officiel de la course) et de l'application Marathon pour Tous, ou en participant à une course organisée près de chez eux. En parallèle, un Marathon pour Tous connecté a été organisé permettant d'ouvrir cette expérience inédite aux coureurs amateurs partout dans le monde *(en savoir plus : voir chapitre 1.2)*

## Ouvrir grand les Jeux aux défis de notre temps

Troisième et dernier pilier du projet Paris 2024, l'impact et l'héritage, s'est inscrit lui aussi dans cette ambition d'ouverture. Ouvrir grand les Jeux, c'était profiter du pouvoir transformateur des Jeux pour mettre en lumière le sport comme jamais auparavant en France et pour faire bouger les lignes.

Le sport est un formidable vecteur de changement en faveur de la lutte contre la sédentarité, de l'inclusion et de la durabilité. Pour en ouvrir grand les bienfaits, le comité d'organisation et ses parties prenantes se sont mobilisés bien en amont de l'événement, s'appuyant sur la dynamique des Jeux pour en maximiser l'impact.






© ABACAPRESS / Raphael Lafargue

**La stratégie Héritage de Paris 2024 a été construite autour de deux enjeux prioritaires pour lever les freins à la pratique du sport :**

- **laisser un héritage matériel aux territoires hôtes** qui en ont le plus besoin, avec de nouvelles infrastructures conçues avant tout pour les besoins des habitants à l'image du Centre aquatique ;
- **laisser un héritage immatériel en faisant entrer le sport dans le quotidien de tous les Français** – à l'école, au cœur des villes, au travail, et en particulier ceux pour qui les bienfaits sont les plus tangibles (les enfants) et ceux qui en sont le plus éloignés (les femmes, les personnes en situation de handicap ou de précarité). Le programme des 30 minutes d'activité physique quotidienne, décliné en premier lieu à l'école, est venu fusionner cette ambition de fond visant à faire bouger les Français et à ouvrir grand les bienfaits du sport.

Enfin, l'accueil des Jeux était aussi pour Paris 2024 l'occasion de prendre des engagements pour contribuer à transformer les pratiques du secteur de l'événement sportif pour une approche plus responsable sur le plan social et environnemental. Ouvrir grand les Jeux consistait aussi à permettre au plus grand nombre, via des programmes dédiés, de pouvoir saisir les opportunités économiques liées à l'organisation des Jeux : les entreprises, y compris les petites entreprises et les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), comme les salariés, notamment les personnes les plus éloignées de l'emploi.



© Getty Images / Richard Heathcote

# 1.1.3 DES JEUX INCLUSIFS

**Ouvrir grand les Jeux, c'est accueillir la différence et lutter contre toutes les formes de discrimination. Avec leur impact médiatique inégalé, les Jeux Olympiques et Paralympiques sont une opportunité unique pour promouvoir la parité et atteindre une meilleure représentativité des femmes dans le sport — en tant qu'athlètes, mais aussi au sein des équipes d'officiels techniques INTO, NTO et de l'organisation (salariés, volontaires) — et plus largement dans la société ; pour mettre en lumière comme jamais auparavant les Para athlètes et, avec eux, changer notre regard sur les personnes en situation de handicap.**




© Getty Images / Luke Hales

Paris 2024 s'est saisi de cette opportunité unique pour rappeler que le sport est un puissant outil au service de l'égalité et de l'inclusion et amorcer des actions concrètes en ce sens à la faveur des Jeux.

## Une vitrine pour la parité dans le sport

Pour la première fois dans l'histoire des Jeux Olympiques, le CIO a offert des chances égales aux femmes athlètes et aux hommes athlètes de participer à la plus grande scène sportive du monde. Les places de qualification pour les Jeux Olympiques de Paris 2024 ont été réparties à raison de 50/50 afin de respecter pleinement la parité femmes-hommes.

Un siècle après Paris 1924, le symbole est fort et la France a affirmé une nouvelle fois son engagement pour plus de parité lors des Jeux. En 1900 déjà, à Paris, 22 femmes avaient ouvert la voie (sur 997 athlètes engagés).

Puis, en 1924, la seconde édition organisée dans la capitale française avait vu le nombre d'athlètes féminines doubler pour atteindre 4 % des participants (135 sur 3 089). Cent ans plus tard, elles étaient 5 300 à participer aux Jeux Olympiques de Paris 2024 sur un total de 10 813 athlètes. Enfin, symboliquement, le comité d'organisation a choisi que son emblème évoque un visage féminin, celui de la Marianne, l'un des symboles de la République française.

**Pour faire de ces Jeux une vitrine de la parité, davantage d'épreuves féminines, aussi bien pour les sports collectifs que pour les disciplines individuelles, ont été intégrées au calendrier des compétitions :**

- le 35 km marche par équipes en remplacement du 50 km marche hommes ;
- 2 épreuves de voile : le dériveur et le multicoque mixtes ;
- 1 épreuve de tir : le skeet par équipes mixtes ;
- avec 20 épreuves mixtes, Paris 2024 augmente le nombre d'épreuves mixtes par rapport à Tokyo (18 épreuves mixtes).
- Et pour la première fois lors d'une compétition olympique, plusieurs matchs de hockey ont été arbitrés par des duos d'arbitres mixtes.

Sur le plan de l'exposition médiatique, la recherche de l'équilibre des genres pour les sessions de « prime time » a fait l'objet d'un travail collectif des acteurs concernés (Paris 2024, CIO, OBS, Fédérations Internationales et diffuseurs). Pour la première fois depuis l'introduction du marathon féminin aux Jeux à Los Angeles en 1984, l'épreuve féminine est venue conclure le programme d'athlétisme, quelques heures avant la cérémonie de clôture, au moment où l'audience est très forte.

Les tournois de football et de tennis de table se sont également conclus par une épreuve féminine, une première dans l'histoire de ces sports.

La recherche de la parité a constitué un élément central des programmes phares de Paris 2024, dans le domaine de l'engagement comme de l'organisation.

- Autant de femmes que d'hommes ont participé au Marathon pour Tous sur un total de près de 35 000 participants ;
- Parmi les 10 000 porteurs de la flamme olympique, 47,2 % étaient des femmes ;
- L'équipe des 41 189 volontaires mobilisés durant les Jeux Olympiques et Paralympiques était composée d'autant de femmes que d'hommes.
- L'équipe de Paris 2024 en période *Games-time* comprenait 4 203 salariés, dont 51 % de femmes.

Au-delà de la question paritaire, Paris 2024 a sensibilisé et formé les publics des Jeux — depuis ses collaborateurs, ses volontaires ou encore ses prestataires jusqu'aux représentants des médias et les spectateurs — avec la mise en place en lien avec le CIO, de différents modules et sessions de sensibilisation et formation.






**Parmi les actions déployées via l'application UMAY afin de prévenir les violences sexistes et sexuelles, accueillir la parole des victimes et faire connaître les procédures de signalement, citons par exemple :**

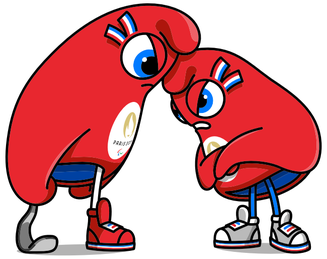
- des modules de sensibilisation à destination des 41 189 volontaires ainsi qu'un module de formation à destination des 10 000 volontaires médicaux et de tous les prestataires ;
- un module de sensibilisation spécifique pour tous les membres du comité directeur de Paris 2024 ainsi que pour l'ensemble des responsables ressources humaines sur site ;
- 1 module de formation en ligne obligatoire pour tous les collaborateurs ;
- 1 charte pour la santé inclusive partagée à tout le corps médical (cocréée avec la Maison des Femmes).

Toutes ces initiatives étaient alignées avec les mesures prises par le CIO pour protéger les participants des Jeux de Paris 2024 contre les abus et le harcèlement. À ce titre et dans le cadre fixé par le CIO, jamais un événement sportif dans l'histoire n'avait mis en place des dispositifs de protection de la santé mentale de manière aussi poussée.

Paris 2024 a saisi l'opportunité de ces premiers Jeux Olympiques paritairespour lancer un certain nombre d'actions en faveur d'une meilleure représentativité des femmes. Près de 100 villes se sont engagées à renommer leurs infrastructures sportives avec des noms d'athlètes et de personnalités féminines dans le cadre du projet.

À titre d'exemple, la ville d'Elbeuf (76) a inauguré son terrain de basket 5x5 « Diandra Tchatchouang-Djadjo » en présence de l'athlète, basketteuse ayant remporté le bronze olympique à Tokyo en 2021.

Cet engagement pour la parité et contre les discriminations a valu à Paris 2024 de se voir décerner en décembre 2023 le label « Terrain d'Égalité » qui récompense les organisateurs de grands événements sportifs internationaux qui promeuvent l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre toutes les formes de discriminations et contre les violences sexistes et sexuelles, avant et pendant les événements.



## Des Jeux Paralympiques qui ouvrent une nouvelle ère

Entre le 28 août et le 8 septembre, la France a accueilli pour la première fois de son histoire en été les Jeux Paralympiques. **Tout au long de l'aventure, Paris 2024 a fait des Jeux Paralympiques une composante fondamentale de la vision globale du projet, avec :**

- un même niveau d'ambition et d'exigence à celui des Jeux Olympiques, tant en termes d'excellence opérationnelle que de communication ;
- la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration prenant en compte les enjeux paralympiques et les initiatives spécifiques associées.

Cette première a été un succès historique pour le pays hôte comme pour le Mouvement paralympique, en témoignent quelques chiffres clés : 2,57 millions de spectateurs ; 263 000 billets vendus en Para natation, soit davantage que lors des épreuves de natation des Jeux Olympiques ; ou encore le record d'affluence des Jeux dans leur intégralité enregistré lors d'une session de Para athlétisme au Stade de France avec 67 500 spectateurs *(en savoir plus sur la billetterie, voir chapitre 2.3)*.

Dès la période de candidature, l'objectif était de faire des Jeux Paralympiques une réussite, mais également de donner à l'événement une nouvelle dimension.

**Inspiré du plan stratégique de l'IPC, Paris 2024 a pris trois engagements clés qui ont posé les fondations du projet paralympique et ont guidé les actions concrètes mises en œuvre avec le soutien de l'ensemble des parties prenantes du projet :**

- La consolidation des Jeux Paralympiques en tant qu'événement sportif de premier plan au rayonnement international ;
- L'amélioration de la reconnaissance et de la valeur de la marque Paralympique ;
- Le soutien au développement des Para sports.






© Eva Morel for OIS/IOC



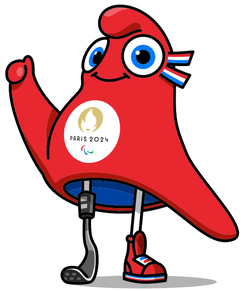

© Getty Images / Alex Slitz

## CONSOLIDER LES JEUX PARALYMPIQUES EN MAGNIFIANT LES PERFORMANCES DES ATHLÈTES

Les Jeux de Paris 2024, c'est une seule histoire en deux chapitres. Cette histoire a commencé à s'écrire en proposant aux athlètes olympiques et paralympiques les mêmes sites de compétition emblématiques et spectaculaires, au cœur de la ville. Ce choix fort de faire sortir les compétitions des stades et de leur offrir les plus beaux écrins a permis de magnifier les performances des athlètes et de faire rayonner les Para sports comme jamais auparavant.

**Avec parmi les sites les plus spectaculaires :**

- **le Grand Palais :** Escrime fauteuil et Para taekwondo
- **l'esplanade des Invalides :** Para tir à l'arc, les arrivées du marathon paralympique, du Para triathlon
- **l'Arena Champ-de-Mars :** Para judo et de rugby fauteuil
- **le Stade tour Eiffel :** cécifoot
- **le Château de Versailles :** Para équitation (dressage)



Des sites sportifs mondialement reconnus et accueillants régulièrement de grands événements, comme le Stade de France (Para athlétisme), Roland-Garros (tennis fauteuil) ou encore l'Arena Bercy (basket fauteuil) ont également permis de proposer les meilleures conditions de compétition. Paris 2024 a également travaillé sur un programme paralympique permettant de proposer un nombre record de nations participantes (169 dont 168 équipes issues des Comités Nationaux Paralympiques ainsi que l'équipe des réfugiés paralympiques), de remises des médailles (549 contre 539 à Tokyo 2020) et d'athlètes féminines.

L'organisation de la première cérémonie d'ouverture en dehors d'un stade, depuis le bas des Champs-Élysées jusqu'à la place de la Concorde, a donné un retentissement supplémentaire aux Jeux Paralympiques en même temps qu'elle concrétisait l'ambition d'ouvrir grand ces Jeux. Ce spectacle exceptionnel sur l'une des places les plus iconiques de Paris a réuni 35 000 spectateurs sur la place la Concorde, 15 000 en accès gratuit sur les Champs-Élysées et 10,5 millions de téléspectateurs devant leur écran en France (France Télévisions).

La couverture médiatique de l'événement dans le pays hôte a été sans précédent, avec un nombre record de 300 heures de diffusion sur les antennes de France Télévisions ayant touché plus de 49 millions de Français.




Au niveau mondial également, les Jeux de Paris 2024 ont établi de nouveaux records :
225 médias détenteurs de droits, sur l'ensemble des plateformes, ont diffusé les épreuves paralympiques, et pour la première fois de l'histoire, l'intégralité des 22 sports ont bénéficié de cette couverture inédite.

Les plateformes digitales de l'IPC ont enregistré un nouveau record : 305 millions de vues pour les vidéos qui y ont été diffusées pendant les Jeux Paralympiques. Les diffuseurs officiels NBC (États-Unis) et Channel 4 (Grande-Bretagne) ont également battu des records d'audience avec respectivement 15,4 millions et 20 millions de télespectateurs. Paris 2024 a également sensibilisé les médias en amont des Jeux afin de les embarquer de manière proactive dans l'aventure.

Pour construire et élargir la base de fans des Jeux Paralympiques, c'est enfin un parcours spectateur pensé à l'aune des enjeux d'accessibilité qui a été proposé.

**Depuis l'achat des places via une billetterie dédiée, jusqu'à l'expérience dans le stade, les principes d'accessibilité universelle ont été intégrés à tous les niveaux de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 :**

- l'accessibilité des plateformes numériques dans le respect du Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations (RGAA) et aligné sur la norme internationale Web Content Accessibility Guidelines ;
- l'accessibilité des transports et des cheminements des gares jusqu'aux sites (voir plus bas) ;
- l'accès aux sites de compétition et de célébration, avec un dispositif d'accueil adapté en approche (déploiement de zones de dépose, places de parking dédiées pour les usagers en fauteuil roulant, support des volontaires) ;
- l'accueil avec notamment un coupe file d'entrée dédiée, un kiosque information, un équipement




Boucle d'Induction Magnétique (BIM) et des aménagements spécifiques (rampes, paliers, etc.)

- un service d'audiodescription ouvert à tous les spectateurs, proposé en français et en anglais, pour la première fois dans l'histoire des Jeux. Disponible dans l'application officielle des Jeux, ce service était disponible sur une sélection de sessions olympiques et paralympiques.
- une autre innovation, Vision Pad, une tablette d'interaction tactile pour permettre aux personnes non-voyantes et malvoyantes de suivre en temps réel la position du ballon et de ressentir les vibrations en fonction de l'intensité des compétitions. Le service était disponible pour 7 sports de balles et 79 sessions sportives, aussi bien olympiques que paralympiques.

## AMÉLIORER LA RECONNAISSANCE DE LA MARQUE PARALYMPIQUE EN FRANCE NOTAMMENT

Paris 2024 s'est efforcé de renforcer la « marque paralympique » en France, en la rendant plus lisible, plus puissante et plus engageante auprès du public.

**Pour cela l'action du comité d'organisation a suivi deux axes :**

- **la volonté d'augmenter la visibilité du mouvement paralympique**, avec la réussite des deux éditions de la Journée paralympique (voir ci-dessous) et une approche révolutionnaire dans le positionnement et la promotion des Jeux Paralympiques, via un emblème et un slogan communs aux Jeux Olympiques et Paralympiques, ainsi que la création d'une mascotte paralympique avec un handicap apparent à travers une lame de course. L'installation des agitos sur l'Arc de Triomphe dès le mois de juin 2024 a apporté la touche finale — et la plus spectaculaire — à cette approche. Le Mouvement paralympique a bénéficié d'une exposition inédite sur l'un des monuments iconiques de Paris et pendant toute la durée des Jeux — y compris les Jeux Olympiques.
- **une logique inédite d'intégration avec une seule Équipe de France** réunissant athlètes olympiques et paralympiques, issus des sports d'hiver comme d'été, autour d'un emblème et d'un slogan communs.

Cette Équipe de France unie est née en avril 2021 en réponse à l'ambition du sport français dans la perspective des Jeux de Paris 2024 à domicile.

L'unité de cette équipe s'est construite autour d'un emblème commun et d'un leitmotiv « la victoire en face », dont il est l'incarnation. Dévoilé 100 jours avant les Jeux de 2022 à Pékin, il est le fruit d'un travail collégial qui a associé Paris 2024, le CNOSF et le CPSF, avec le soutien du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports et de l'Agence nationale du sport.

En mobilisant tout un pays derrière cette Équipe de France, Paris 2024 a entretenu une dynamique dont ont pu profiter les Jeux Paralympiques. Le concept du « Match retour », décliné sous forme de campagnes de mobilisation (« *Game Is Not Over* » à l'international), a constitué un appel au public à poursuivre le plus longtemps possible les célébrations autour des athlètes, français comme internationaux, et à prolonger la fête autour des Jeux.

Le match retour, c'est aussi le retour du sport de très haut niveau, des meilleurs athlètes du monde, peu importe le handicap, visible ou invisible, qui poursuivent leur rêve de médaille avec la même exigence, avec la même intensité.

Le match retour, c'est le retour des émotions à l'intensité maximale. C'est le moment de bascule, avec des frissons particuliers : les Jeux Paralympiques constituent l'ultime chance de vibrer avec les Jeux. Ce sont également des émotions uniques, que seuls les sports paralympiques peuvent nous procurer.

## SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES PARA SPORTS ET LE CHANGEMENT DE REGARD SUR LE HANDICAP

Paris 2024 a fait de l'inclusion un pilier clé de sa vision, qui aspire à utiliser le sport comme un moyen de changer des vies. Un certain nombre d'initiatives ont été développées par Paris 2024 et ses partenaires pour créer plus d'opportunités pour les Para athlètes et rendre le Para sport plus accessible à travers le pays, bien avant les Jeux. Outre la Semaine olympique et paralympique en milieu scolaire (SOP), la première Journée paralympique de l'histoire, organisée à l'automne 2022 a illustré la volonté de Paris 2024 de mobiliser les Français autour des Para sports en amont des Jeux et de mettre plus de sport dans leur vie quotidienne. En plein cœur de Paris et dans une atmosphère sportive et festive, les visiteurs venus nombreux en famille et entre amis, ont pu assister à des démonstrations sportives et rencontrer des Para athlètes. Organisées en lien avec le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, le Comité Paralympique et Sportif français (CPSF) et la Ville de Paris, les deux éditions de la Journée paralympique (2022 et 2023) ont rassemblé au total plusieurs dizaines de milliers de personnes *(en savoir plus, voir chapitre 1.2.5)*.

Les mesures d'accessibilité mises en œuvre lors de cette première Journée paralympique ont été saluées par l'AFNOR (Association française de normalisation). Ce rendez-vous a permis d'initier avec succès la démarche de Paris 2024 visant à définir un nouveau standard en matière d'organisation d'événements. En lien avec le CIO, l'IPC et l'AFNOR, Paris 2024 a contribué à faire évoluer la norme ISO 20121 en matière d'accessibilité et d'inclusion en faveur d'une expérience événementielle plus inclusive.

L'ambition de Paris 2024 d'utiliser le pouvoir transformateur du sport a guidé l'organisation de ces premiers Jeux Paralympiques d'été en France. Ces derniers ont été une opportunité unique d'impulser, grâce à la participation de l'ensemble des parties prenantes, une dynamique d'héritage pour tous les Français.





**Un héritage matériel au service d'une ville plus inclusive avec :**

- ➔ la création de nouveaux quartiers de vie 100 % accessibles sur les sites du Village olympique et paralympique et du Village des médias, prenant en compte les déficiences physiques, sensorielles, intellectuelles, cognitives ou encore liées à l'âge ;
- ➔ la création de 3 centres sportifs répondant aux plus hauts standards d'accessibilité :
  - Le **Centre aquatique olympique** (CAO) par la Métropole du Grand Paris, avec le soutien d'autres acteurs publics ;
  - L'**Arena Porte de la Chapelle** par la Ville de Paris, avec le soutien d'autres acteurs publics ;
  - Le **PRISME** (pour Pôle de Référence Inclusif et Sportif Métropolitain), un nouveau centre sportif placé sous le signe de l'inclusion à Bobigny en Seine-Saint-Denis inauguré en 2024. Ce projet piloté par le Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis, avec le soutien d'autres acteurs publics, a bénéficié du pouvoir accélérateur des Jeux. Le PRISME a été réalisé en conception universelle, avec des cheminements, des espaces de répit, des sols sportifs avec marquage LED ou encore une signalétique multisensorielle. Il propose près de 8 000 m² d'espaces dédiés au Para sport, à la recherche et à la formation, ce qui en fait une référence en matière de Para sport et de tous ses types de pratique, du niveau amateur au haut niveau. Comme un symbole, sa façade accueillera les agitos qui ornaient l'Arc de Triomphe pendant les Jeux Paralympiques.

**Un héritage immatériel pour développer l'inclusion, la pratique sportive des personnes en situation de handicap et pour changer le regard sur le handicap.**

Sa construction a débuté en amont des Jeux, avec la mise en place de plusieurs initiatives phares. Paris 2024 a sensibilisé les jeunes générations aux Para sports à travers la Semaine olympique et paralympique organisée chaque année depuis 2016 en lien avec le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Enseignement Supérieur, près de 95 % de projets incluant une sensibilisation au handicap, et dont la thématique de l'édition 2023 a porté sur l'inclusion.

Le soutien à des projets et des initiatives locales impliquant les Para sports, est également passé par l'action du Fonds de dotation Paris 2024 : 10 % des projets soutenus ont été exclusivement dédiés à l'accès ou au développement de la pratique sportive pour des personnes en situation de handicap, à l'instar du développement des clubs inclusifs. Ce dispositif a été créé sous l'impulsion de Paris 2024 et du CPSF pour former les dirigeants et encadrants de clubs sportifs à l'accueil des pratiquants en situation de handicap et en les accompagnant dans la création de sections Para sportives dédiées. Grâce au soutien du ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques (MSJOP), l'objectif est de **former 3 000 clubs** d'ici la saison 2025 – 1 750 nouveaux clubs avaient été formés avant le début des Jeux Paralympiques.



© Nicolas MOULARD / Département de Seine-Saint-Denis

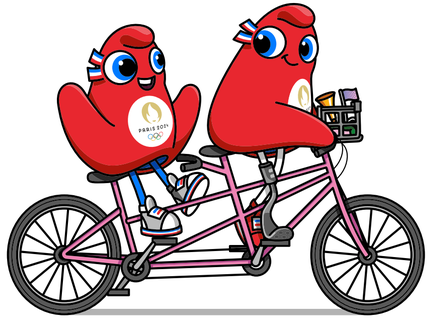
## Continuer à agir pour l'accessibilité

Les Jeux Paralympiques ont créé un élan en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap, dans le sport et dans notre société. Cet élan a permis de faire bouger les lignes et d'entreprendre des actions pour une meilleure accessibilité. Il a également incité toutes les parties prenantes du projet à s'engager pour continuer leurs efforts afin de pérenniser cet héritage.



© Paris 2024 / BOBY

L'exemple des transports publics est révélateur du pouvoir accélérateur des Jeux. Dans la continuité des efforts déployés pendant l'événement par les acteurs impliqués, le sujet de l'accessibilité est devenu un axe majeur du développement du réseau de transport francilien dans les années à venir.
Île-de-France Mobilités (IDFM), l'autorité organisatrice des transports et des mobilités durables dans la région Île-de-France, a ainsi présenté à la veille des Jeux Paralympiques son projet de « Métro pour tous » visant à rendre l'intégralité du métro parisien accessible aux personnes à mobilité réduite.
Ce plan sur 20 ans devrait être étudié dès 2025 avec une première phase de concertation avec les associations et les opérateurs de transport.



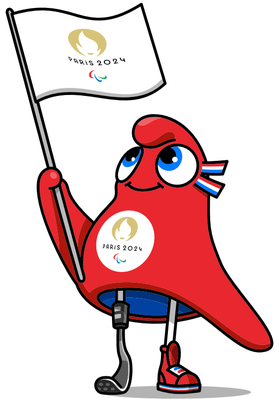
**D'autres exemples illustrent l'engagement de nos parties prenantes pour assurer l'accessibilité des sites des Jeux et leur volonté de poursuivre ces efforts :**

- La mise en accessibilité de 1 000 taxis avec le soutien de l'État.
- Investissement de la Ville de Paris dans 17 quartiers d'accessibilité augmentée.
- L'annonce d'une volonté de remboursement intégral des fauteuils roulants.
- 100 % des arrêts de bus à Paris intramuros rendus accessibles par la Ville de Paris en lien avec Île-de-France Mobilités.
- Sonorisation des arrêts de bus et de métro avec le soutien d'IDFM.
- Un délai passé de 48 h à 24 h pour réserver un billet de train Accès Plus, incluant une gamme de services dédiés aux personnes en situation de handicap, auprès de la SNCF.
- La généralisation de la mise à disposition du fauteuil roulant personnel dès la passerelle de l'avion par Aéroports de Paris.

# 1.1.4 LES SYMBOLES DES JEUX

**Paris 2024 a construit un style en lien avec sa vision, capable de porter son ambition avec force et conviction auprès du plus grand nombre. Ce style s'est caractérisé par un sens poussé de l'esthétisme, appliqué aussi bien aux symboles des Jeux qu'au *Look* déployé sur les sites de compétition.**

Ces éléments, par leur esthétique et leur élégance, ont contribué à nourrir nos souvenirs d'images visuellement époustouflantes et ont contribué à la dimension spectaculaire des Jeux de Paris 2024. Certains de ces symboles sont présentés dans cette section, d'autres le sont plus loin dans le rapport officiel.




## L'emblème des Jeux de Paris 2024

Paris 2024 a dévoilé son emblème le 21 octobre 2019 à l'occasion d'un événement spectaculaire et participatif qui donnait déjà un avant-goût de ce que seraient les Jeux. Emmenés par des médaillés olympiques et paralympiques, 700 coureurs ont parcouru Paris et la Seine-Saint-Denis, dessinant les contours de l'emblème qui s'est ainsi révélé sur un écran géant à 20h24 précises.

Paris 2024 a fait le choix d'un emblème commun (à savoir que seuls les anneaux et les agitos constituent un élément distinctif) aux Jeux Olympiques et aux Jeux Paralympiques, ce qui constitue une première historique. Ce choix témoigne de la volonté d'écrire une seule et même histoire, composée de deux chapitres ; deux événements organisés avec le même niveau d'ambition et d'exigence, dont l'héritage contribue à faciliter l'accès à la pratique du sport pour tous et à changer les regards sur le handicap.

## Trois symboles iconiques ont été associés :




- **La médaille d'or**, incarnation de l'esprit du sport et du dépassement de soi, qui récompense les athlètes.
- **La flamme**, icône du Mouvement olympique et du Mouvement paralympique, qui incarne l'énergie unique des Jeux et crée un lien entre les nations et les générations.
- Assemblés, ces deux symboles des Jeux créent un visage de femme, qui fait écho à **Marianne**, l'une des représentations de la France.

Ce visage est un clin d'œil aux Jeux Olympiques de Paris 1900, première édition ouverte à la participation d'athlètes féminines, ainsi qu'une allégorie du sport et de son impact, en référence aux représentations féminines de la Justice, de la Liberté ou de la République.

**Avec cet emblème, Paris 2024 a affirmé sa conviction que le sport a le pouvoir de tout changer et qu'il peut apporter des réponses aux enjeux auxquels nous sommes confrontés.**

Les Jeux ont constitué une opportunité unique de convaincre tout un pays de l'impact positif du sport. Ce visage était aussi une manière d'incarner l'ambition d'organiser des Jeux ouverts, humains et participatifs, où chacun pouvait jouer un rôle. L'emblème de Paris 2024 témoigne également de l'attachement français à l'esthétisme, et fait honneur à Paris, ville hôte. Sa ligne sobre et pure, sa typographie originale trouvent leur inspiration dans l'Art Déco, mouvement artistique qui était en pleine expansion pendant les Jeux de Paris 1924.



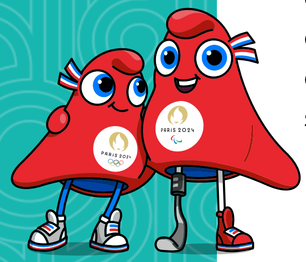
© Paris 2024 / Raphaël Lafargue

# Les Phryges : le duo de mascottes devenu iconique

**Dans le prolongement de l'emblème, un autre marqueur est venu donner corps à l'identité unique des Jeux de Paris 2024 : la mascotte.**

Le comité d'organisation a exploré de nouveaux territoires, préférant à un animal-totem, très souvent utilisé dans l'histoire des Jeux, un idéal. Cet idéal est celui auquel le peuple français est le plus attaché : la liberté. C'est pourquoi Paris 2024 a choisi le bonnet phrygien, l'un des symboles de la République française. La Phryge, ainsi nommée, incarne la liberté, la conquête du progrès et l'esprit inspiré du siècle des Lumières, auprès du public français comme international.

Si l'emblème unique a réuni autour de lui les énergies, c'est un duo de mascottes qui a contribué à faire monter l'enthousiasme autour des Jeux depuis leur présentation en novembre 2022. La Phryge olympique et la Phryge paralympique ont été imaginées comme un binôme aux personnalités complémentaires, la première s'avérant cartésienne et réfléchie lorsque la seconde est spontanée et fêtarde. Autre distinction : la Phryge paralympique est dotée d'une lame de course, affichant fièrement sa différence, afin de mettre l'inclusion à l'honneur.



Pendant un peu moins de deux ans, les mascottes sont allées à la rencontre du public et ont partagé avec lui notre conviction que le sport peut tout changer. Elles ont participé aux temps forts de Paris 2024, partageant leur enthousiasme et leur bonne humeur pour créer un élan autour des Jeux, encourager la pratique du sport dans un esprit inclusif auprès du plus grand nombre, et donner tout son sens à la vision du comité d'organisation.

Pendant les Jeux, les mascottes ont atteint un niveau d'appréciation qui a dépassé l'accueil positif entrevu au lendemain de leur présentation : 75 % des Français interrogés avaient alors indiqué apprécier les Phryges (et 83 % des enfants de 6 à 17 ans interrogés*). Sur les sites de compétition ou de célébration, sur le *field of play* en chair et en os, ou bien en tribunes et dans les rues sous forme de bonnet ou sur les t-shirts, elles sont devenues de véritables stars des Jeux.

Au point d'être actrices des cérémonies des Jeux Paralympiques : depuis la voiture-phryge conduite par Théo Curin et leur participation à une séquence chorégraphique sur la scène de la Concorde lors du spectacle d'ouverture « Paradoxe » jusqu'à leur participation à la grande fête de la cérémonie de clôture dans un costume revisité pour la circonstance.

* Sondage en ligne réalisé par l'institut Harris Interactive pour le comité d'organisation Paris 2024 du 14 au 15 novembre 2022

Une édition spéciale — la Phryge médaillée — a été remise à tous les athlètes médaillés après leur compétition. L'or, l'argent ou le bronze étaient représentés avec l'emblème médaille cousu sur le ventre de la mascotte, ainsi que par la couleur des baskets et par le texte « Bravo » en français inscrit au dos pour la Phryge olympique, par la couleur de la lame et « Bravo » inscrit cette fois-ci en braille pour la Phryge paralympique.




© Lillie Vazdi for OIS/IOC



© Getty Images / Pool

## Le *Look*, une identité visuelle forte et française

Avec l'emblème et les mascottes, l'identité visuelle des Jeux de Paris 2024 — ou *Look of the Games* — a incarné avec élégance et créativité les ambitions du comité d'organisation auprès du public, pour mieux ancrer cette édition dans la mémoire collective.
Le *Look* va au-delà du seul habillage qui orne pendant plusieurs semaines les sites de compétition et de non-compétition, et que revêtent les villes et zones de célébration. Il représente et fait rayonner la ville et le pays hôtes, offrant un seul et même cadre visuel à la fête et à la célébration et lui donnant un retentissement planétaire. Il est le reflet de l'état d'esprit qui a régné sur ces Jeux tout en magnifiant le sport.

**L'identité visuelle des Jeux de Paris 2024 a été pensée autour de 4 objectifs :**

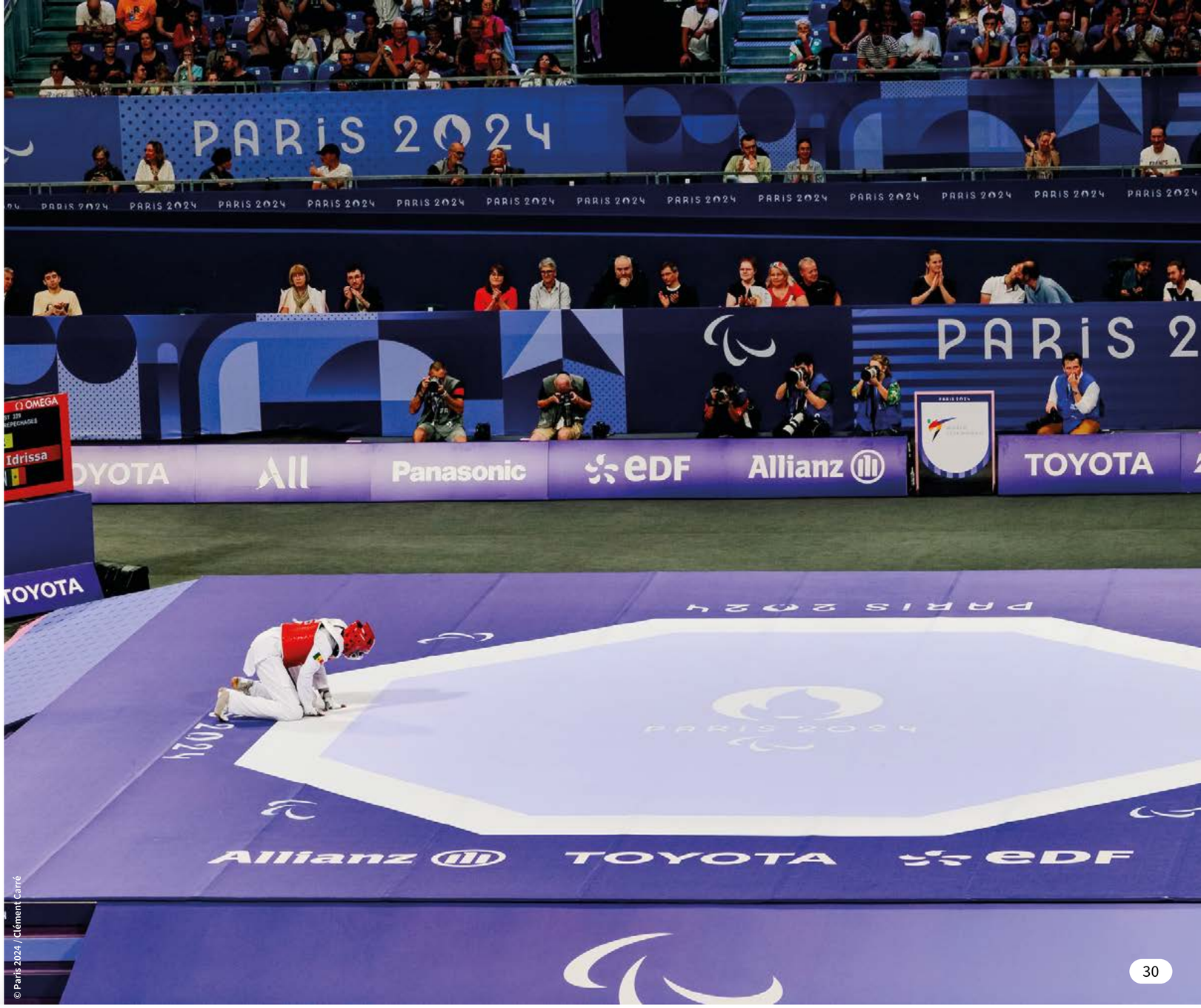
- célébrer et rassembler autour du sport, en étant colorée et joyeuse ;
- sublimer le sport dans la ville et mettre en lumière les performances des athlètes, avec style et élégance ;
- rationaliser en ayant un *Look* commun aux Jeux Olympiques et aux Jeux Paralympiques, avec des adaptations minimales, au service d'un événement responsable ;
- personnaliser grâce à des déclinaisons adaptées à l'identité propre des collectivités hôtes et des partenaires.

Pour donner corps à ces objectifs tout en incarnant l'audace et l'esprit à la française, Paris 2024 a trouvé l'inspiration dans une référence artistique : le style Art déco.
Ce mouvement artistique faisait écho au projet à plusieurs niveaux : l'éloge de la pureté des formes et de la simplicité des lignes ; une approche anticonformiste et une volonté de rupture ; l'art de faire dialoguer des univers qui n'auraient pas dû se rencontrer, avec des convictions fortes comme le refus des angles droits.
Ce mouvement a connu son apogée dans les années 1920, au moment même où Paris accueillait les Jeux Olympiques pour la dernière fois.

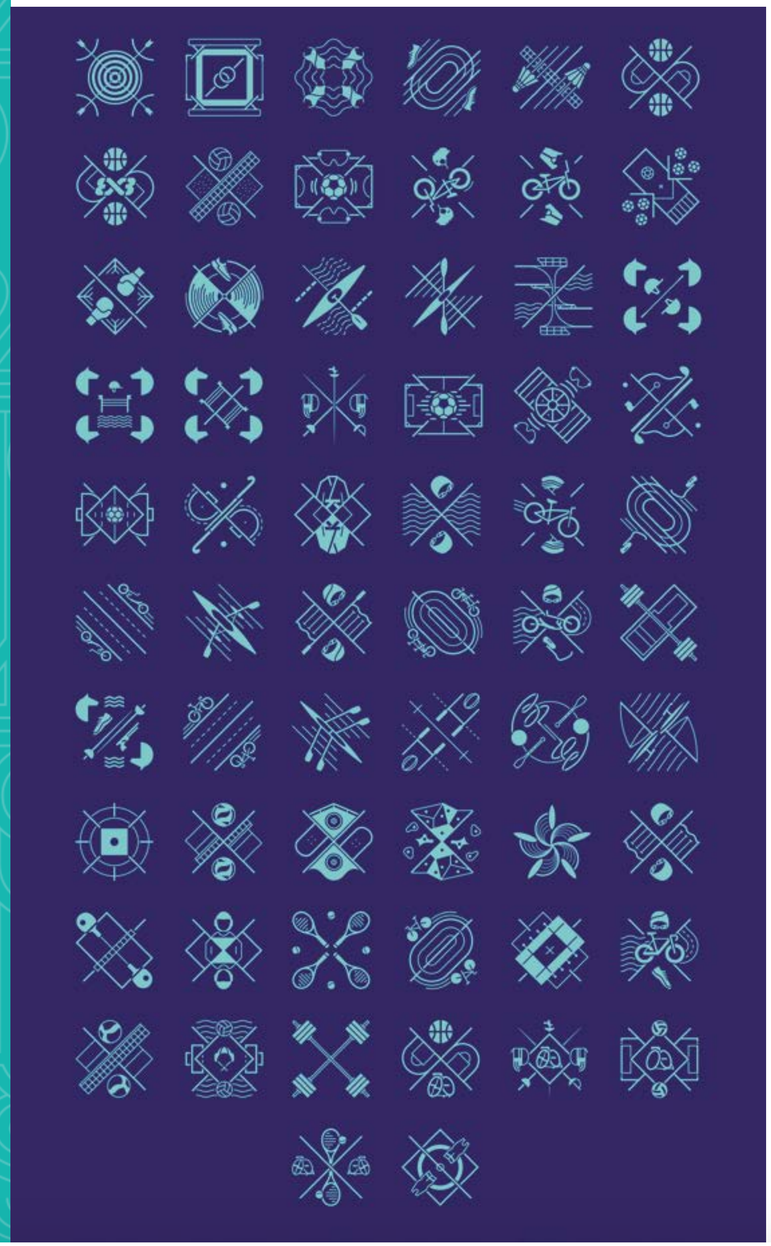
L'un des éléments clés de ce *Look* est le pavé. Partie intégrante du paysage urbain et historique des villes françaises, partout sur le territoire, il sert de pierre angulaire au déploiement de cette identité visuelle dont le style se caractérise par : la pureté des lignes, la rencontre du sport (ballon, planche de skate, contours d'un terrain) et de la ville (la tour Eiffel, les cheminées de Beaubourg), un traitement en rupture avec les environnements graphiques habituels des grands événements sportifs. Juxtaposés, ces pavés carrés sont l'unité de mesure de la grille de création du *Look* des

Jeux. Assemblables et modulables à l'infini pour représenter le patrimoine matériel et immatériel français, ils sont ornés de trois différents types de symboles : à l'effigie du sport, à l'image de lieux emblématiques, ou encore célébrant l'art de vivre à la française. Ce pavé a ainsi constitué une unité universelle autour de laquelle, pour la première fois, Paris 2024 a développé une déclinaison territoriale du « *Look* des Jeux », incluant des symboles des territoires hôtes et un logo composite propre. Ce *Look* territorial a contribué à valoriser l'engagement des territoires, et leur a permis de développer une stratégie propre de pavoisement et signalétique, plus adaptée à leurs enjeux.

Enfin, le choix des couleurs relève également d'une volonté d'incarner la ville et le pays hôtes, leur histoire, et plus largement le socle culturel de la France. Par exemple, Paris 2024 a utilisé le bleu-gris ou bleu-zinc comme les toits de Paris ; le vert-opéra, qui rappelle ce vert-de-gris si particulier, né de l'oxydation du cuivre, ornant la plupart des grands monuments qui ont traversé le siècle.




© Paris 2024 / Clément Carré



## LES PICTOGRAMMES

**Le dévoilement du *Look of the Games* en février 2023 a été accompagné de celui des 62 pictogrammes des disciplines olympiques et paralympiques.**

Partie prenante de l'identité visuelle, les pictogrammes sont un langage universel, permettant d'identifier le sport et la discipline dont il est question. Le public a retrouvé ces pictogrammes sur les billets, sur les sites de compétition — ils sont notamment essentiels pour la signalisation — comme à la télévision.

Paris 2024 a souhaité réinventer le pictogramme pour en faire un blason, plus qu'un symbole d'une discipline sportive, un étendard derrière lequel chaque pratiquant, qu'il soit amateur ou athlète, peut se rallier. La dimension artistique et l'absence du geste sportif dans le design de ces blasons ont été une manière pour Paris 2024 d'inviter chacun était à faire sienne la discipline en question, quel que soit le mode de pratique sportive adopté.

Avec style et élégance, chaque blason de Paris 2024 est composé de trois éléments graphiques : un axe de symétrie, une représentation du terrain et un élément d'action distinctif du sport illustré. L'art et le sport ne font plus qu'un.

**62** pictogrammes

**47** pictogrammes, dont **8 communs** avec les disciplines paralympiques

**15** pictogrammes paralympiques spécifiques



## Les affiches officielles : un diptyque qui fait date

Depuis Stockholm 1912, chaque édition des Jeux est reconnue aussi par son affiche officielle. Elle est un moyen de mettre à l'honneur les symboles de la ville et du pays hôtes, tout en participant à la construction de la mémoire collective des Jeux. Fidèle à son ambition de faire des Jeux Olympiques et des Jeux Paralympiques deux chapitres d'une même histoire, Paris 2024 a imaginé un dessin en diptyque. Pour la première fois de l'histoire des Jeux d'été, l'affiche olympique et l'affiche paralympique ont été conçues ensemble, formant une fresque qui entremêle l'Olympisme et les valeurs paralympiques. Chacune peut fonctionner de manière indépendante, mais aussi être réunie, dans une composition unique qui célèbre la dimension inclusive et l'unité — un même emblème, un même slogan, une seule Équipe de France — de l'ensemble du projet.

Les affiches sont la représentation fantasmée d'une ville-stade et une représentation visuelle du concept des Jeux de Paris d'amener le sport au cœur de la ville. Le comité d'organisation a fait appel au dessinateur Ugo Gattoni pour imaginer avec lui une fresque spectaculaire invitant le spectateur à une promenade dans un univers foisonnant et joyeux où chaque détail raconte sa propre histoire.

**Cette fresque s'est articulée autour de trois grands axes créatifs :**

- l'effervescence et la profusion de détails ;
- la rêverie et la fantasmagorie ;
- la gaieté et la légèreté.

Les affiches officielles ont donné vie à l'esprit des Jeux de Paris 2024 à travers un univers foisonnant, empreint de symboles célébrant les valeurs du sport, du Mouvement olympique et du Mouvement paralympique ainsi que l'effervescence d'une grande fête populaire ouverte sur le monde.

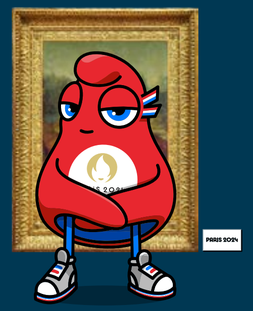
- **les symboles olympiques et paralympiques :** les anneaux, les agitos, la devise olympique, Stoke Mandeville (berceau du Mouvement paralympique), la colombe ou encore les médailles ;
- **les marqueurs de l'édition de Paris 2024 :** les mascottes, l'arrivée de la flamme olympique à Marseille sur le bateau le Belem, le Marathon pour Tous, les bateaux de la cérémonie d'ouverture sur la Seine, la parité, etc. ;
- **les grands symboles de Paris et de la France :** la tour Eiffel, l'Arc de Triomphe, la Seine, Marianne, la Patrouille de France, le métro parisien, etc. ;
- **29 sports représentés**, et notamment les quatre sports additionnels (breaking, escalade, skateboard et surf), et les sites iconiques.

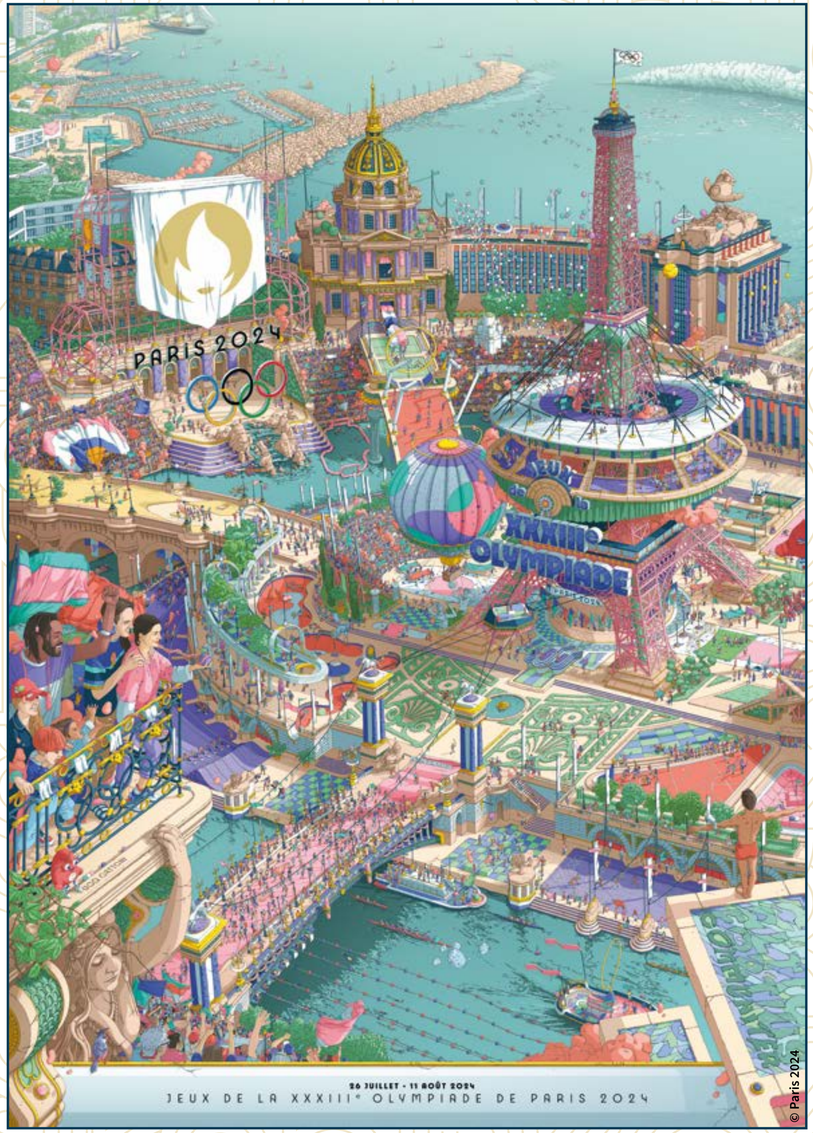
**47**
sports représentés, dont
**29** sports olympiques et
**18** sports paralympiques

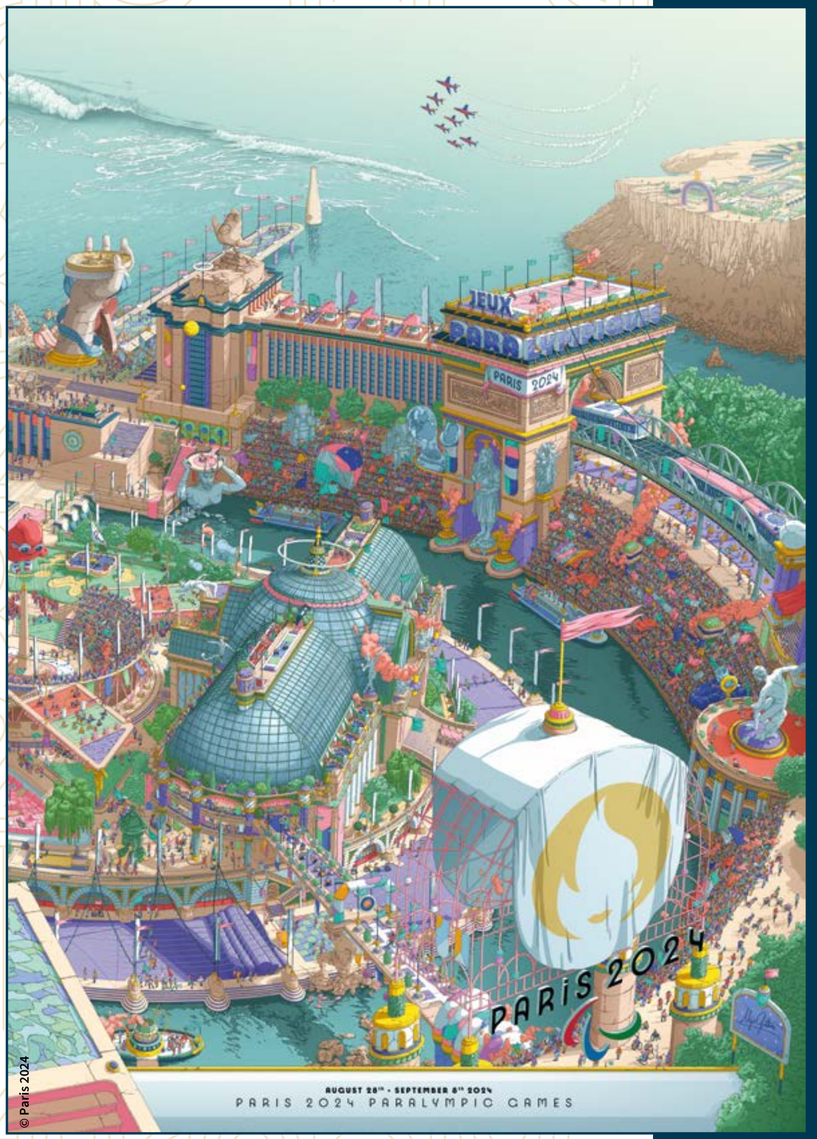
Environ
**40 000** personnages

**+ de 2 000 h**
de travail

**2 024** collector
« édition célébration »






Les affiches officielles ont été présentées le 4 mars 2024 au musée d'Orsay où elles ont été exposées pendant plusieurs jours. Elles ont été également distribuées sous forme de poster dans les écoles à l'occasion de la Semaine olympique et paralympique, donnant lieu à la sensibilisation des élèves aux valeurs olympiques et paralympiques. Une déclinaison nocturne et festive a été mise en vente à la veille de la cérémonie d'ouverture dans une édition collector imprimée en 2024 exemplaires.

Une édition limitée et numérotée a également été produite et remise aux athlètes olympiques (sur le podium) et au Village paralympique.

Sa spécificité : l'emblème Paris 2024 qui variait de l'or, à l'argent et au bronze en fonction du classement. Enfin, Paris 2024 a innové en proposant, pour la première fois, une version accessible en réalité augmentée pour les supporters des Jeux.

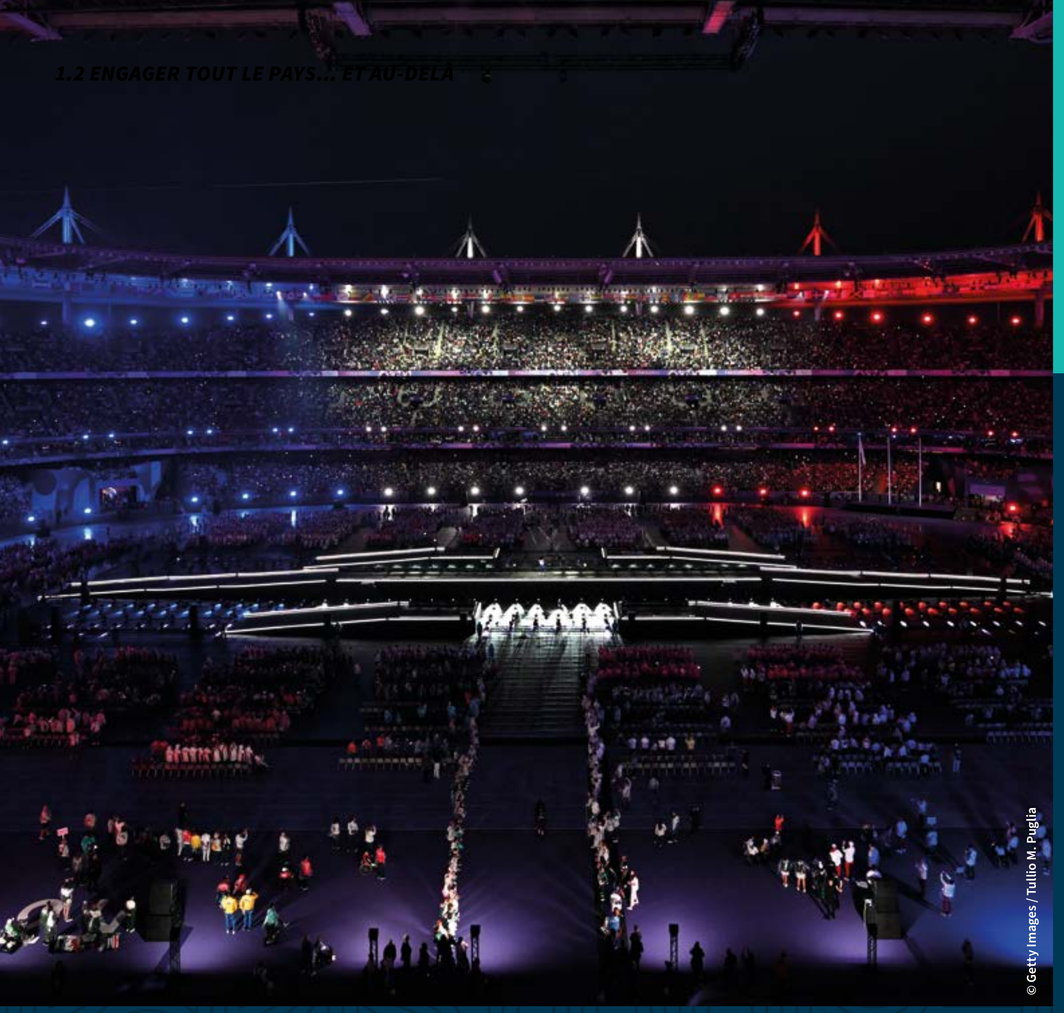
Grâce à un QR code associé, il leur était possible de découvrir en détail et en réalité augmentée les subtilités de cette œuvre d'art. Cette expérience immersive a été lancée le 19 juillet à la fois sur l'application officielle du CIO ainsi que sur le compte Snapchat @Olympics.



© Paris 2024 / BOBY

# 1.2 ENGAGER TOUT LE PAYS... ET AU-DELÀ

*Parties prenantes du projet mobilisées, grand public embarqué dans l'aventure et mobilisé autour de ses athlètes : l'énergie des Jeux s'est diffusée partout en France et à l'international grâce à quatre programmes d'engagement majeurs. Entre 2019 et 2024, ils se sont développés, ont vu leurs communautés grandir et leurs animations s'étoffer. Avant le début des Jeux, plusieurs millions de personnes avaient déjà pu vivre des expériences olympiques et paralympiques.*



© Getty Images / Tullio M. Puglia

*« Vous êtes tombés amoureux des Jeux Olympiques. Et nous, nous sommes tombés amoureux de vous tous ».*

**THOMAS BACH**
Président du Comité International Olympique (CIO)



© 2019 (CIO) / Martin Greig

*« Célèbre pour sa mode et sa gastronomie, la France est désormais célèbre pour ses fans ».*

**ANDREW PARSONS**
Président du Comité International Paralympique (IPC)



© 2018 (CIO) / Thomson Dave

**Dans leurs discours de clôture, les présidents du CIO et de l'IPC ont parfaitement résumé, par ces formules, ce qu'a ressenti le public — fans comme téléspectateurs — des Jeux de Paris 2024. La ferveur qui a embrasé Paris et la France a été reconnue unanimement.**

Elle est bien sûr liée aux bons résultats des Français et plus globalement au spectacle et aux performances proposés par les meilleurs athlètes du monde. Par son ampleur inattendue, cette ferveur est aussi la conséquence du travail en amont mené par le comité d'organisation visant à diffuser l'énergie des Jeux et à la transmettre à tout un pays.

Durant la phase de candidature, Paris 2024 avait clamé son ambition que résumaitle slogan *Made for Sharing* dévoilé en 2017. Quelques mois plus tard, l'organisation d'une Journée olympique spectaculaire, avec une piste d'athlétisme sur la Seine et marquée par la participation de plus d'un million de Français donnait le ton : les Jeux de Paris 2024 seraient les Jeux de tout un pays.

En 2018, pour réaffirmer cette ambition et répondre à l'envie des acteurs du sport et des territoires de participer à l'aventure Paris 2024, le comité d'organisation a revu son modèle organisationnel et créé la première direction de l'Engagement de l'histoire des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Son objectif : faire vivre les Jeux partout en France, avant et pendant l'événement. Sa stratégie : cartographier les cibles à engager, construire des programmes d'engagement adaptés à ces cibles, les animer et les faire évoluer, puis enfin piloter et communiquer sur ces programmes.

Cette stratégie s'est concrétisée dès 2019 avec le lancement de son premier programme, « Terre de Jeux 2024 ».

Ces programmes et les opportunités qu'ils ont offertes aux Français ont contribué à créer un bruit de fond positif autour des Jeux dans les médias et sur les réseaux sociaux. Ils ont contribué à entretenir et à amplifier la mobilisation autour des athlètes de l'Équipe de France, ainsi que la dynamique née de la cérémonie de passation entre Tokyo 2020 et Paris 2024.



© Getty Images / Pool

# 1.2.1 LANCER LA MOBILISATION AUTOUR DE L'ÉQUIPE DE FRANCE

**L'histoire des Jeux l'a démontré : pour susciter l'engouement au sein du pays hôte, la réussite de sa délégation est essentielle tout comme sa capacité à unir le public autour de ses athlètes et leurs performances.**

Pour relever ce défi, le programme Équipe de France a été co-porté avec le CNOSF (Comité National Olympique et Sportif français) et le CPSF (Comité Paralympique et Sportif français), ciblant à la fois les athlètes et les fans.

Première étape : les athlètes olympiques et paralympiques ont été réunis dès 2021 au sein d'une seule et même Équipe de France, pour la première fois dans l'histoire du sport français. Olympiens et Paralympiens, athlètes issus de sports d'hiver et d'été, jeunes talents ou légendes, tous se sont inscrits dans une même histoire et ont été portés par le même élan vers 2024.

## La victoire en face

Les athlètes français se sont unis autour d'un nouvel emblème et d'un leitmotiv : la victoire en face. Paris 2024 a revisité les symboles de l'Équipe de France et notamment le coq gaulois. Pour la première fois, le coq a été mis en scène de face, dans une attitude conquérante, son bec formant le V de la victoire. Il est le symbole d'une attitude nouvelle, un état d'esprit fait d'audace, de courage et d'envie qui a porté les athlètes vers un record historique de médailles et perdurera bien après les Jeux. Cette nouvelle identité visuelle avait remporté l'adhésion du public puisque 79 % des Français interrogés avaient déclaré aimer cet emblème lors de son dévoilement début 2022 (selon un sondage réalisé par Harris Interactive), posant les fondations d'une mobilisation autour de l'Équipe de France.

FRANCE FRANCE

### PROGRAMME ÉQUIPE DE FRANCE

**845 000** followers sur les réseaux sociaux @EquipeFRA (1,07 million après les Jeux)

**441** athlètes mis en avant dans l'album Panini Équipe de France

**120** athlètes rassemblés le 16 avril 2024 au Grand Palais Ephémère à 100 jours du début des Jeux

### PROGRAMME AMBASSADEURS

**642** personnalités mobilisées

**13** événements organisés spécifiquement pour les ambassadeurs lors des 24 mois précédant les Jeux

**301** personnalités rassemblées au Petit Palais le 12 septembre 2023 lors d'une soirée dédiée pour les remercier de leur mobilisation




© Paris 2024 / BOBY

## Allez les Bleus

La seconde étape a consisté à multiplier les initiatives pour préparer le terrain à cette ferveur tricolore, à l'image du mouvement « Allez les Bleus ». Porté par le CNOSF dans le cadre du dispositif « Gagner en France », mené avec Paris 2024, le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, le CPSF, l'Agence National du Sport, en lien avec les fédérations et ses clubs de supporters, « Allez les Bleus » visait à rassembler au sein d'un même mouvement tous les supporters de l'Équipe de France pour faire émerger cette ferveur tricolore avant les Jeux lors de plusieurs temps forts, pour l'entretenir ensuite pendant l'événement, dans les tribunes comme sur les sites de célébration partout en France. Ce mouvement a été lancé en marge des célébrations marquant les 1 an avant les Jeux Olympiques et un premier rendez-vous autour des athlètes de l'Équipe de France lors d'une parade sur la Seine, un avant-goût de la cérémonie d'ouverture.

En parallèle, le programme ambassadeurs de Paris 2024, lancé en 2022, a favorisé l'engagement grâce à la mobilisation des personnalités ayant des affinités avec le sport ou les Jeux.



# 1.2.2 PRÉPARER L'ARRIVÉE DES JEUX

**Les Jeux de Tokyo 2020 ont été l'occasion pour Paris 2024 de lancer de manière festive la dynamique autour de l'organisation des Jeux.**

Le dispositif national du « Live des Jeux », déployé par le CNOSF, le CPSF, les collectivités hôtes des Jeux et Paris 2024 y a largement contribué. Partout en France, sur un total de 20 live sites, les supporters des Bleus comme les amoureux de sport ont pu se rassembler autour de la diffusion des épreuves sur écran géant, de rencontres avec les médaillés, d'initiations aux disciplines olympiques et paralympiques, d'animations sportives et culturelles, et d'activations proposées par les partenaires de Paris 2024.

Les cérémonies de clôture des Jeux de Tokyo 2020 ont ensuite mis Paris au centre de la scène. La passation du drapeau olympique, le 8 août 2021, puis celle du drapeau paralympique, le 5 septembre 2021, ont été à l'image de Paris 2024 et de sa vision. Inédites et ouvertes, elles ont délaissé l'enceinte du stade pour se tenir au cœur de la ville hôte, sur le Live des Jeux installé au Trocadéro, proposant une expérience olympique et paralympique au plus près du public.

Le comité d'organisation a invité le monde entier à découvrir ses Jeux et le public français à venir célébrer son Équipe de France. Outre la transmission protocolaire du drapeau à Tokyo, chaque cérémonie a proposé une séquence en direct à Paris. Au pied de la tour Eiffel, sur un catwalk installé au Trocadéro, les médaillés français revenus des Jeux de Tokyo 2020 ont été acclamés par plusieurs milliers de spectateurs.

Parmi les autres temps forts diffusés pendant la cérémonie de passation olympique : l'hymne français, La Marseillaise, interprété par des musiciens depuis des lieux emblématiques de Paris et de la Seine-Saint-Denis, et jusque dans la station spatiale internationale (ISS) grâce à la participation de Thomas Pesquet ; une course en BMX sur les toits de Paris ; et une image de synthèse saisissante du drapeau des Jeux Olympiques de Paris 2024 déployée au sommet de la tour Eiffel.



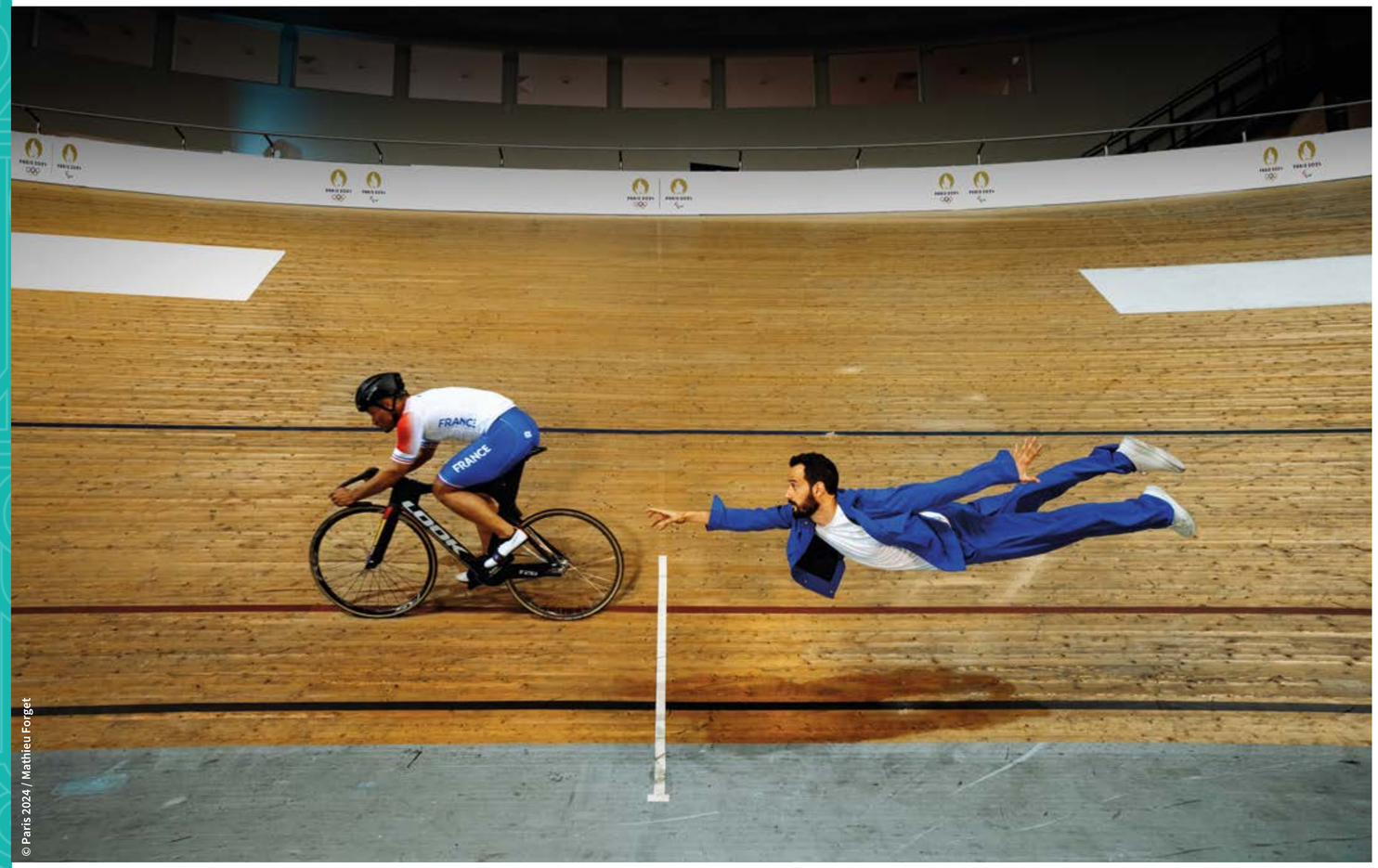
© Paris 2024 / BOBY

La cérémonie de passation paralympique a, elle, proposé une chorégraphie hypnotique associant performeurs valides et en situation de handicap, un mix musical en direct réalisé par l'artiste Pone grâce au seul mouvement de ses pupilles ; et enfin, le retour de la tour Eiffel, cette fois arborant fièrement le drapeau avec l'emblème des Jeux Paralympiques et une lame de course.

Des millions de téléspectateurs ont ainsi pu être propulsés au cœur de la future ville hôte et le public français a pu se projeter. Forts de cet élan, les Jeux de Paris 2024 ont été vécus comme une apothéose pour les supporters français comme étrangers. Ils se sont pris au jeu et ce sont tous les athlètes qui ont pu en faire l'expérience de cette ferveur.

# 1.2.3 LE CLUB PARIS 2024 : ENGAGER LE GRAND PUBLIC

**Principal levier d'engagement du grand public, le Club Paris 2024 a donné la possibilité à une large communauté de « faire les Jeux ».**




© Paris 2024 / Mathieu Forget

Avec ce programme ciblant tout particulièrement les sportifs, les fans et les « FOMO » (de l'anglais, *Fear of missing out*, la peur de rater quelque chose), Paris 2024 a créé une communauté de près de 5 millions de personnes autour des Jeux.

La promesse « Toi aussi, fais les Jeux » s'est concrétisée pendant 4 ans, attirant toujours plus de monde, jusqu'à l'apothéose de l'été 2024. Lancé dès l'été 2020, ce Club digital a permis à ses membres les plus engagés de vivre gratuitement les Jeux de l'intérieur, tout en se mettant au service de la vision en encourageant la pratique d'une activité physique. Des initiatives et des défis sportifs ont été organisés dans toute la France jusqu'aux Jeux, permettant aux membres du Club de décrocher un dossard pour le Marathon pour Tous, de rencontrer les plus grands athlètes ou encore de participer au Relais de la flamme. Pendant les compétitions, le Club Paris 2024 a proposé une expérience encore plus forte des Jeux : des accès et des moments privilégiés dans les zones de célébration (Club France, Parc des Champions) et même lors des cérémonies. Pendant les Jeux Paralympiques, les mini clubs 2024 ont permis d'engager les plus jeunes en amenant le Para sport dans les écoles, partout en France.

Outre la diffusion des épreuves, des ateliers de sensibilisation ont été organisés et certains élèves ont pu vivre les Jeux en vrai, sur les sites de compétition. Enfin, le Club Paris 2024 a fédéré ses membres autour de l'Équipe de France, en leur proposant de rejoindre les Carrés de supporters en tribune ou dans les Clubs 2024 *(en savoir plus, voir chapitre 1.3)*.

Le Club Paris 2024

**5 millions** de membres

**15 000** expériences proposées en récompense avant les Jeux, 215 000 pendant les Jeux

**2 500** membres étaient présents lors de la passation avec Tokyo 2020, 2 d'entre eux ont volé dans les alpha jets de la Patrouille de France




© Paris 2024 / Nicolas Jacquemin

# 1.2.4 TERRE DE JEUX 2024 : ENGAGER LES TERRITOIRES

**Premier programme d'engagement, lancé dès 2019, « Terre de Jeux 2024 » est une communauté unique dans l'histoire des Jeux. Elle a permis de faire vivre l'aventure olympique et paralympique à l'ensemble des territoires — notamment tous ceux n'accueillant pas d'épreuve des Jeux — et des structures du mouvement sportif, concrétisant l'ambition de Paris 2024 d'organiser les Jeux de toute la France.**

Ce programme a ciblé en premier lieu les acteurs qui font le sport partout en France, à savoir les fédérations, les associations sportives et les collectivités locales. Il a permis ensuite d'impliquer tous les territoires de France et l'ensemble du mouvement sportif (fédérations, ligues, comités et clubs) dans l'aventure olympique et paralympique. De la plus petite commune à la plus grande région en passant par les Ambassades de France à l'étranger, plus de 4 800 collectivités ont reçu ce label.

Grâce à ce dernier, ces acteurs ont pu s'engager concrètement, bénéficiant d'outils, de programmes et d'un accompagnement leur permettant de participer aux temps forts de Paris 2024, comme la Journée olympique ou la Semaine olympique et paralympique, et de développer la place du sport dans leur territoire.

**Avec par exemple :**

- les parcours sportifs « Explore Terre de Jeux 2024 » ;
- la mise en œuvre du design actif en ville, au sein de territoires-pilotes, visant à aménager l'espace urbain pour inciter à la pratique sportive ;
- le projet « Des dossards dans les territoires » pour remporter un dossard pour le Marathon Pour Tous via des courses locales.

Les labélisés ont également pu participer à l'aventure en accueillant un Centre de Préparation aux Jeux. Plus d'un millier de ces centres d'excellence sportif, partout en France, ont ouvert leurs portes aux délégations étrangères qui ont pu y organiser des stages dans la perspective des épreuves (plus de 500 au total).

20 TERRE DE JEUX 24

**4 880** labélisés représentant toutes les régions et départements de France

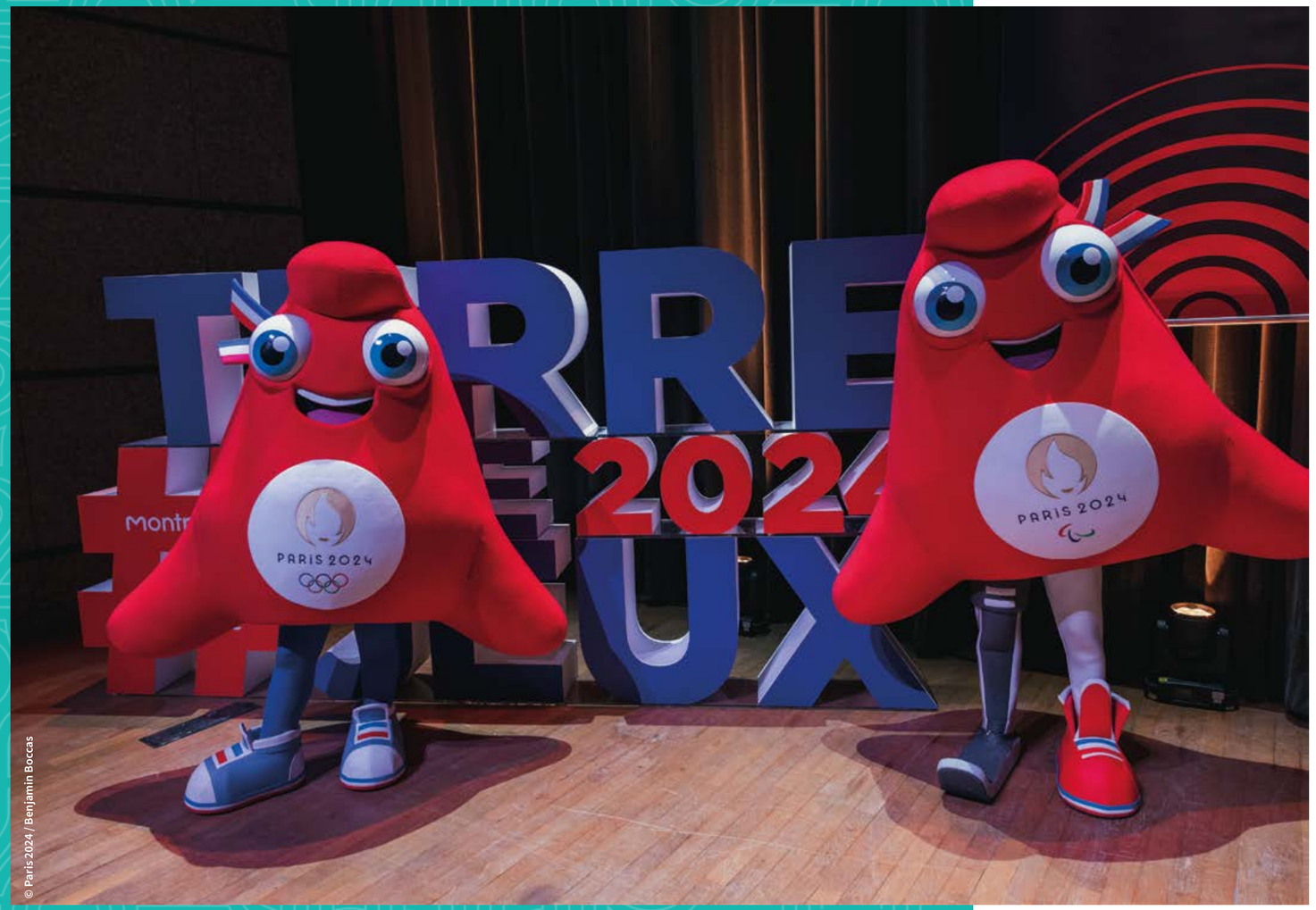
**50 000** opportunités et événements

**158** étapes de la Tournée des drapeaux olympique et paralympique entre 2021 et 2024 qui ont sensibilisé 300 000 personnes

**3 000** dossards distribués pour le Marathon pour Tous et environ 255 000 personnes touchées

**+ de 1030** Centres de Préparation aux Jeux

**30 millions** de personnes vivaient dans une ville labelisée




© Paris 2024 / Benjamin Boccas

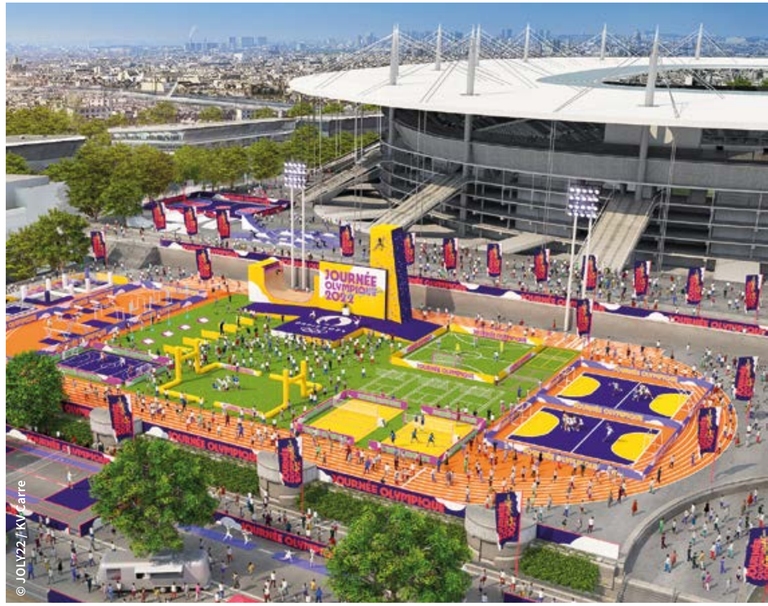
Des liens étroits ont été tissés entre ces collectivités et le mouvement sportif (CNO, CNP et Fédérations Internationales) qui perdureront après les Jeux. Des temps de rassemblements ont permis de mettre en valeur les projets et d'animer la dynamique collective : un Forum annuel ou encore les Trophées « Terre de Jeux 2024 », une initiative inédite pour récompenser les territoires les plus engagés. À l'occasion de deux éditions (2022 et 2024), 48 lauréats ont reçu un Trophée à la valeur hautement symbolique puisqu'il contenait quelques grammes de la terre d'Olympie, berceau des Jeux Olympiques.

Enfin, les labélisés ont joué un rôle essentiel dans la ferveur autour des Jeux sur tout le territoire : ils y ont contribué en ayant l'opportunité d'accueillir un Club 2024 et de partager ces émotions avec leur population.

« Terre de Jeux 2024 » a permis de construire l'héritage de Paris 2024 en donnant un élan, des idées, des outils et de la visibilité aux collectivités qui souhaitaient faire du sport et des Jeux un levier d'attractivité et de qualité de vie. Le programme a eu une portée exceptionnelle : au total, ce sont 30 millions de personnes qui vivaient au sein d'une ville labélisée, soit près d'un Français sur deux qui ont pu être exposé, près de chez eux, à l'énergie des Jeux.

# 1.2.5 DES RENDEZ-VOUS POUR TOUS SUR TOUT LE TERRITOIRE

**Dès le début de l'aventure, Paris 2024 a fait de la Journée olympique un événement annuel incontournable et fédérateur : d'une part pour contribuer, aux côtés du CIO, à la promotion du Mouvement olympique et à celle d'une vie active et saine grâce au sport ; pour concrétiser sa vision et son ambition de mettre plus de sport dans la vie des Français d'autre part.**

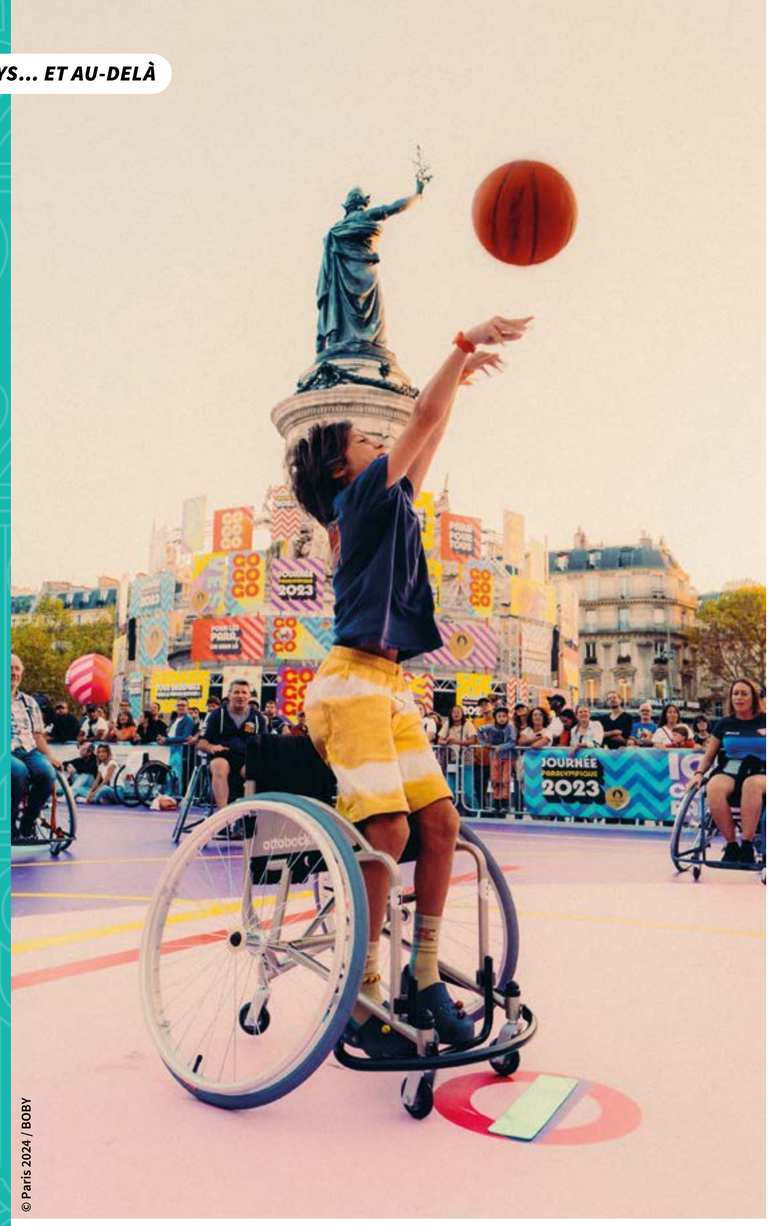



En 2017, la Journée olympique avait marqué un tournant dans la candidature de Paris 2024, avec l'image marquante d'une piste d'athlétisme flottant sur la Seine, élément central d'une fête se propageant sur les quais de Seine et dans Paris.

## La Journée olympique, un avant-goût des Jeux

Avec le soutien du CNOSF ainsi que du ministère des Sports, chacune des éditions suivantes a constitué une opportunité pour mobiliser les Français dans une célébration commune sans attendre 2024 et pour faire sortir le sport de l'enceinte des stades. En 2019, la place de la Concorde s'est transformée en parc sportif à ciel ouvert pour un avant-goût de ce que serait ce site 5 ans plus tard. Elle a notamment accueilli une course grand public à l'issue de laquelle plusieurs dossards pour le Marathon pour Tous ont été attribués. En 2022, la Journée olympique s'est installée au pied du Stade de France, à Saint-Denis. Sur 40 000 m$^2$ de pistes et terrains de sport aménagés pour l'occasion, petits et grands ont pu venir découvrir et pratiquer plus de 30 sports olympiques au programme des Jeux de Paris 2024 (escrime, aviron, natation, voile, breaking, badminton, tennis de table…) et quelques sports paralympiques (volleyball assis, basket fauteuil), en présence de champions.

En 2023, le comité d'organisation a fait du 23 juin une date clé pour l'un de ses programmes les plus iconiques : le Relais de la flamme. Le parcours du Relais a été dévoilé en marge de la Journée olympique, dans un lieu historique et symbolique, au Grand Amphithéâtre de La Sorbonne où le 25 novembre 1892 Pierre de Coubertin prononçait le discours qui fondait les Jeux Olympiques modernes. Paris 2024 a révélé à cette occasion les 64 territoires engagés dans le Relais et 165 premiers lieux (les 65 villes-étapes et 100 sites emblématiques) choisis pour accueillir la flamme olympique. En parallèle de ce dévoilement, plus de 700 manifestations sportives ont été organisées dans toute la France par les Comités régionaux olympiques et sportifs (CROS), les Comités départementaux olympiques et sportifs (CDOS), les collectivités « Terre de Jeux 2024 » et les établissements scolaires, mobilisant de nombreux athlètes olympiques.




© Paris 2024 / BOBY

## La Journée paralympique, une première en France

Toujours porté par la volonté d'engager les Français et d'amorcer l'engouement pour les Jeux, Paris 2024 a eu l'initiative de créer la Journée paralympique, en lien avec le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, le CPSF et la Ville de Paris.

Le comité d'organisation a voulu amener les sports paralympiques au cœur de la ville et célébrer les Para athlètes avec le public. Le 8 octobre 2022, la place de la Bastille à Paris a accueilli pour la première fois en France la Journée paralympique, en présence du président de l'IPC, Andrew Parsons, de près de 150 Para athlètes et de dizaine de milliers de Parisiens.

Un an plus tard, c'est une autre place symbolique de Paris, le Place de la République, qui s'est transformée en un terrain de jeu à ciel ouvert lors de la seconde édition organisée en France.

L'engouement rencontré par les Jeux de Paris 2024 est le résultat du travail mené avec tous les acteurs impliqués dans le projet et s'étendant bien au-delà des seuls programmes d'engagement. La mobilisation a pris d'autres formes et s'est propagée à l'ensemble du pays pour toucher tous les publics :

- Dans l'éducation, avec la plateforme « Génération 2024 » qui a réuni la communauté éducative et le mouvement sportif autour de ses dispositifs afin de développer la pratique des plus jeunes et promouvoir les Jeux.
- Dans la culture, avec l'Olympiade Culturelle qui a pris son essor dès l'été 2022 et, en deux ans, a proposé plus de 100 000 événements à travers la France (dont 80 % gratuits).

Grâce à cette stratégie d'engagement menée en amont des Jeux, les collectivités ont été impliquées dans le projet, prenant conscience de la dynamique positive que pouvait faire naître les Jeux pour leur territoire et leurs habitants. De même, les Français ont perçu l'impact positif du sport sur leur quotidien, sur leur bien-être comme sur le dynamisme de leur ville.
En ouvrant l'énergie des Jeux à tous les territoires, Paris a donné un avant-goût de la fête à venir et tous les Français ont souhaité y participer.





© Paris 2024 / I.H

# 1.2.6 CÉLÉBRER LES JEUX PARTOUT DANS LE MONDE

**Plusieurs programmes majeurs de la stratégie nationale d'engagement de Paris 2024 ont également été déployés à l'international afin de partager l'énergie des Jeux avec les Français installés à l'étranger, mais aussi pour faire rayonner les Jeux de Paris 2024 partout dans le monde.**




© Paris 2024/Andrézieux-Bouthéon

**183** établissements scolaires mobilisés et 60 000 élèves sensibilisés lors de la SOP 2024

**190** volontaires recrutés via l'implication de 22 ambassades participantes pour un total de plus de 20 langues parlées

**7 040** jeunes filles et femmes bénéficiaires du programme « Sport au féminin » en faveur du développement de la pratique sportive féminine au Bénin

**140** ambassades de France et territoires d'outre-mer mobilisés lors du 3e Relais autour du Monde

**23 000 km** parcourus pendant 24 heures,

**200** athlètes mobilisés et

**20 000** participants

## Le réseau des ambassades « Terre de Jeux 2024 »

Le réseau diplomatique français a rejoint la communauté « Terre de Jeux 2024 » aux côtés des collectivités territoriales françaises et des fédérations sportives à partir de juin 2021.

De là est né un réseau au maillage unique qui a participé à la valorisation des actions d'héritage international et d'engagement autour des Jeux sur les cinq continents.

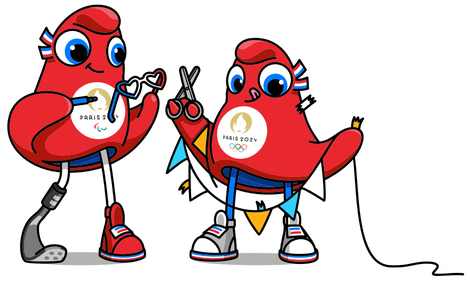
**Cette communauté a poursuivi trois objectifs :**

1. Engager le plus grand nombre de Français, francophones et francophiles dans le projet de Paris 2024.
2. Mettre les Jeux de Paris 2024 au service de l'attractivité et du rayonnement économique et culturel de la France.
3. Rapprocher durablement le réseau diplomatique des autorités sportives locales et du mouvement sportif international dans une logique d'héritage.

Dans ce cadre, près de 150 ambassades ont célébré le sport et ses valeurs, favorisé la pratique sportive pour tous, et contribué au développement durable et à la solidarité internationale grâce au sport. Elles ont notamment participé à de nombreux temps forts du projet en organisant ou en accueillant :

- la Journée olympique et la Journée paralympique (du Kenya aux Philippines, en passant par la Slovénie ou le Sénégal)
- la Semaine olympique et paralympique
- la Tournée des drapeaux olympiques et paralympiques
- la campagne de recrutement des volontaires
- des expositions digitales comme « Champion.ne.s », intégrée à la programmation de l'Olympiade Culturelle et qui mettait en lumière quatre athlètes engagés (Marie-Amélie Le Fur, Arnaud Assoumani, Aya Cissoko et Patricio Manuel), à travers l'objectif de quatre photographes, ou encore « Sport et fraternité ».

Quatre ambassades ont été récompensées par un trophée « Terre de Jeux 2024 » pour leur mobilisation exceptionnelle : Bénin et Érythrée en 2022, puis Italie et Fidji en 2024.






© Paris 2024 / Benjamin Boccas

## Avec le Relais autour du monde, Paris 2024 crée une autre initiative inédite

En trois éditions, le Relais autour du monde s'est imposé comme un temps fort d'engagement autour des Jeux de Paris 2024 à l'échelle internationale. Pour donner vie à cette initiative inédite déployée sur 24 heures et organisée à l'initiative de Paris 2024 et du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, chaque ambassade et territoire d'outre-mer (département, régions et collectivités d'outre-mer — DROM-COM) labélisé « Terre de Jeux 2024 » mobilise sa communauté lors d'un événement sportif d'une durée d'une heure. Elle passe ensuite le relais à l'ambassade ou DROM-COM du fuseau horaire suivant, via les réseaux sociaux.

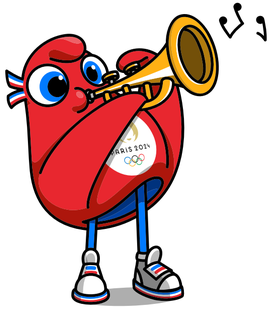
**La première édition s'est déroulée le 6 avril 2022 à l'occasion de la Journée internationale du sport au service du développement et de la paix, réunissant 44 ambassades et 8 000 participants.**

De nombreux athlètes ont participé à cette initiative à l'image du match de boxe qui a opposé Anne Sophie Avé, Ambassadrice de France au Ghana, et Samuel Takyi, médaillé olympique aux Jeux de Tokyo 2020. Le deuxième Relais autour du monde a été l'une des célébrations majeures du J-500 avant début des Jeux de Paris 2024.



© Getty Images / Jamie Squire

Enfin, le 14 mars 2024, la troisième édition a vu la mobilisation de plus de 80 % du réseau diplomatique français et a rassemblé 20 000 participants. Elle a été l'occasion de mettre en avant le programme « Sport et parité », consistant à nommer des équipements en référence à des athlètes féminines pour valoriser la place des femmes dans le sport.






# 1.3 UN ÉTÉ DE CÉLÉBRATIONS

*Immense succès populaire, les Jeux de Paris 2024 ont rassemblé les Français et enthousiasmé les visiteurs du monde entier qui se sont approprié l'événement pour en profiter pleinement. Pendant 4 mois, depuis l'arrivée de la flamme olympique sur le territoire français, ils ont saisi chacune des opportunités de célébration que le comité d'organisation et les collectivités avaient mises en place à Paris, mais également dans de nombreuses villes partout en France.*

**La magie des Jeux s'est emparée du pays hôte, entraînant avec elle l'ensemble des visiteurs étrangers et concrétisant l'ambition de Paris 2024 d'offrir au plus grand nombre les émotions que seul cet événement planétaire peut procurer.**




© Getty Images / Arturo Holmes

Depuis le Relais de la flamme olympique débuté le 8 mai 2024 jusqu'au 8 septembre et les dernières performances des athlètes paralympiques vécues sur les sites de célébrations, ce sont plus de 16,6 millions de visiteurs cumulés (dont 8,6 millions pour les Relais de la flamme et 8 millions sur les sites de célébrations) qui ont vibré avec les Jeux, gratuitement, partout en France.

Sans oublier la Parade des Champions, organisée le 14 septembre des Champs-Élysées jusqu'à l'Arc de Triomphe, qui a réuni près de 70 000 spectateurs pour une ultime célébration des athlètes de l'Équipe de France et de ceux qui ont fait les Jeux, épilogue d'un été festif.

**Paris 2024 a mis en place un dispositif de célébrations ambitieux, en ligne avec sa vision d'ouvrir grand les Jeux, avec pour objectifs de :**

- offrir l'émotion des Jeux au plus grand nombre, gratuitement depuis le début du Relais de la flamme olympique jusqu'à la fin des Jeux Paralympiques ;
- créer un élan populaire et participatif au-delà des sites de compétitions ;
- encourager la pratique du sport dans tous les territoires ;
- proposer une expérience inédite au cœur des villes, réunissant de nouveaux publics, au sein de sites de célébrations spectaculairement innovants.

Certaines premières, à commencer par les cérémonies d'ouverture en dehors du stade et le Parc des Champions, où ont été célébrés plus de 600 médaillés olympiques sur le site iconique du Trocadéro, ont marqué les esprits et l'histoire des Jeux.

# 1.3.1 LES RELAIS DE LA FLAMME DIFFUSENT L'ÉNERGIE DES JEUX


© Paris 2024 / Costas Baltas / SIPA PRESS

**Tout au long du projet et en ligne avec sa vision, Paris 2024 s'est efforcé de revoir chacun des grands marqueurs des Jeux pour leur donner une dimension encore plus festive, plus ouverte et plus spectaculaire. Le Relais de la flamme, tradition emblématique, qui puise ses origines aux racines des Jeux, est de ces marqueurs, que le comité d'organisation a revisités.**

Avec les deux Relais, Paris 2024 a tenu sa promesse commune d'ouvrir grand les Jeux en engageant les Français, en mettant en lumière les territoires du pays-hôte et en valorisant la place du sport dans la société.

## L'épopée du Relais de la flamme olympique

Le public a été appelé à participer à ce Relais conçu comme une épopée à travers les mers, les terres et les océans. Celle-ci a été rendue possible par une communauté d'une dizaine de milliers de porteurs — les éclaireurs — des femmes et des hommes partageant avec le comité d'organisation la conviction que le sport a le pouvoir de tout changer.

**Le voyage de la flamme olympique comme celui de la flamme paralympique ont été imaginés comme la fusion de trois énergies fondatrices qui ont illuminé les deux parcours :**

- l'énergie du sport qui s'est diffusée dans tout le pays, portée par la présence d'athlètes et de nombreuses activations et démonstrations sportives ;
- l'énergie des territoires, avec la mise en lumière de la diversité et de la richesse du patrimoine français et ce, grâce à l'implication des collectivités qui ont coconstruit les Relais avec Paris 2024 ;
- l'énergie du collectif, véhiculée par ces porteurs dont la sélection a été motivée par des critères d'engagement au quotidien, de parité et d'inclusion, par les relais collectifs ou encore par les moments festifs vécus tout au long des parcours.

Quatre athlètes prestigieux ont endossé le rôle de « capitaines du Relais », pour impulser l'énergie du sport et ouvrir la voie des célébrations : Mona Francis (championne d'Europe de Para triathlon), Florent Manaudou (champion olympique de natation), Laure Manaudou (championne olympique de natation) et Dimitri Pavadé (médaillé d'argent aux Jeux Paralympiques de Tokyo en saut en longueur).

Le principe du Relais collectif a été déployé dans une dimension inédite à l'échelle des Jeux pour mieux incarner les valeurs de partage au cœur du sport. Chaque Relais consistait en une équipe de 24 participants se relayant sur une durée de 8 minutes.

Plus de la moitié de ces Relais collectifs a été organisée par le mouvement sportif français via les **34 fédérations olympiques et paralympiques**, dont le sport était inscrit au programme des Jeux, ainsi que la fédération tahitienne de surf, qui ont formé des équipes réunissant des licenciés de leur discipline.



© Paris 2024 / Jody Amiet

## MARSEILLE, L'ARRIVÉE SPECTACULAIRE DE LA FLAMME

Paris 2024 a souhaité marquer les esprits dès l'arrivée de la flamme olympique sur le sol français, choisissant d'événementialiser ce moment chargé de symboles pour en faire un premier temps fort de communion avec le public et un marqueur de l'aventure. Rarement un Prologue aura rencontré un tel succès populaire. Allumée le 16 avril 2024 dans le sanctuaire d'Olympie en Grèce comme le veut la tradition et après un parcours en Grèce, la flamme olympique a débuté son périple 11 jours plus tard au port du Pirée où elle a embarqué à bord du Belem, avec à ses côtés un équipage professionnel, complété par 3 gardiens de la flamme et 15 jeunes éclaireurs en insertion et issus de toutes les régions françaises. Après 12 jours de traversée de la mer Méditerranée sur le plus vieux trois-mâts français encore sur l'eau, construit l'année — 1896 — qui a vu naître les Jeux modernes, la flamme a fait une entrée magistrale dans le Vieux-Port de Marseille.

Son arrivée a été célébrée d'abord par une armada spectaculaire de 1 024 embarcations locales qui a accompagné la parade du Belem le long du littoral ; puis par un show pyrotechnique et le passage de la Patrouille de France ; et enfin près de 230 000 personnes réunies en présence du président de la République française.

## RELAIS DE LA FLAMME OLYMPIQUE

**68 jours** de relais du 8 mai au 26 juillet

**10 000** porteurs de flamme,
dont 3 000 lors de plus de 100 relais collectifs

**450** villes et 65 territoires traversés

**548** membres du Club Paris 2024 ont porté la flamme

## RELAIS DE LA FLAMME PARALYMPIQUE

**4 jours** de relais du 25 au 28 août

**12** axes sur tout le territoire puis convergeant vers Paris

**1 200** porteurs de la flamme,
dont 28 % en situation de handicap
(sur déclaration au moment de leur sélection)

**50** villes et l'ensemble des Régions métropolitaines traversées

Le nageur Florent Manaudou, champion olympique et capitaine du Relais de la flamme, a été le premier porteur sur le sol français. Il a ensuite transmis la flamme à Nantenin Keita, quadruple médaillée paralympique comme un symbole d'unité entre les Jeux Olympiques et Paralympiques. Le chanteur marseillais JuL a allumé le chaudron sur la scène centrale du Vieux-Port dans un final en apothéose qui s'est conclu par un concert gratuit organisé par Coca-Cola.

Fruit d'une ambition collective autour de Paris 2024 et réunissant la Ville de Marseille, la Métropole d'Aix-Marseille-Provence, le Département des Bouches-du-Rhône et la Région Sud avec le soutien de l'État, ainsi que les Parrains du Relais de la flamme, Coca-Cola, Banque Populaire et Caisse d'Épargne, cette journée spectaculaire, festive et riche en émotions a marqué les esprits. Elle a permis de lancer de manière exceptionnelle le Relais et d'amorcer la ferveur qui allait accompagner les Jeux pendant 4 mois.

L'engouement populaire autour de ce Prologue s'est confirmé dès le lendemain dans les rues de Marseille depuis le sommet de Notre-Dame de la Garde jusqu'au Stade Vélodrome — avec plusieurs personnalités du football marseillais dans le rôle d'éclaireurs, comme Basile Boli, Jean-Pierre Papin ou Didier Drogba, ainsi que d'autres icônes, comme le basketteur Tony Parker.



© Clément Mahoudeau

Cet engouement des Français comme des touristes du monde entier présents a ensuite accompagné la flamme olympique tout au long du parcours.

**Avec plusieurs autres temps forts :**

- La flamme dans la Cité de Carcassonne, au Mont-Saint-Michel, ou au sommet de l'Aiguille du Midi pour la Journée olympique et en hommage au centenaire des premiers Jeux Olympiques d'hiver en 1924 à Chamonix — 3 des 24 marqueurs du Relais.
- Le Relais des Océans (7 au 17 juin) à bord du Maxi Banque Populaire XI, bateau de la classe Ultim emmené par le skipper Armel Le Cléac'h, qui a emmené la flamme olympique depuis Brest aux quatre coins du monde et dans trois des océans que compte la planète. Cette épopée a mis en valeur cinq territoires ultra-marins qui font la beauté et la richesse du territoire national (Guyane, Réunion, Polynésie Française, Guadeloupe, Martinique).
  Des légendes du sport (Marie-José Pérec, Laura Flessel), des personnalités issues de la culture (le prodige du théâtre Alexis Michalik, le chef Hugo Roellinger) et des athlètes d'outre-mer ont participé à l'aventure à bord de l'équipage.
- Le passage de la flamme dans Paris les 14 et 15 juillet qui a rassemblé près de 500 000 personnes dans les rues de la capitale en prélude aux Jeux. La flamme a fait son apparition lors de la traditionnelle cérémonie militaire marquant le jour de la fête nationale. Puis 220 porteurs se sont succédés, de Thierry Henry au départ de l'avenue des Champs-Élysées jusqu'à Yannick Noah qui a embrasé la vasque du Relais (chaudron) sur le parvis de l'Hôtel de Ville tandis, avant que le feu d'artifice tiré depuis la tour Eiffel ne clôture la soirée. Le lendemain, ce sont 340 relayeurs qui ont parcouru Paris, avec un passage spectaculaire de la flamme au sommet de la tour Eiffel entre les mains de Clarisse Agbégnénou (judo) et une arrivée place de la République avec Nikola Karabatic (handball). Coconstruit entre Paris 2024, la Ville de Paris et la Préfecture de police, le parcours du Relais a illuminé les lieux historiques et emblématiques de la capitale, tout en donnant un avant-goût des festivités qui ont rythmé l'été.
- L'épilogue du Relais le 26 juillet, qui a fait vibrer la Seine-Saint-Denis, en amont de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques. La flamme a sillonné ce département placé au cœur du concept olympique, faisant monter l'ambiance d'un cran. Parmi les images qui ont fait le tour du monde : Pharrell Williams brandissant la flamme au balcon de la basilique Saint-Denis, Snoop Dog parcourant les rues de la cité dionysienne, la médaillée de bronze sur 4x100 m aux Jeux d'Athènes 2004, Muriel Hurtis, et l'ancien capitaine du XV de France de rugby, Abdelatif Benazzi brandissant la torche depuis le toit du Stade de France en marge des quarts de final du tournoi olympique de Rugby à 7 ou encore Lilian Thuram, ancien défenseur de l'Équipe de France de football allumant la vasque sur le site de célébrations du parc Georges-Valbon.


© Paris 2024 / Étienne Grillot




© Paris 2024 / Alex Fadel

## Le Relais de la flamme paralympique de Stoke Mandeville à Paris

Pour la première fois de l'histoire, la flamme paralympique a été allumée au cours d'une cérémonie à Stoke Mandeville (Grande-Bretagne), berceau du Mouvement paralympique où le neurologue allemand Sir Ludwig Guttmann organisa en 1948 une compétition sportive pour les vétérans de la Seconde Guerre mondiale atteints à la moelle épinière. Cette compétition donnera naissance en 1960, à Rome, aux premiers Jeux Paralympiques.

Allumée le 24 août, la flamme paralympique a ensuite traversé la mer en passant par le tunnel sous la Manche : 24 athlètes anglais y ont été rejoints, à mi-chemin entre le Royaume-Uni et la France par 24 athlètes français pour procéder à la passation de la flamme.

Fidèle à son ambition d'ouvrir grand les Jeux et d'en diffuser l'énergie partout en France, Paris 2024 a conçu ce Relais non pas autour d'une seule flamme, mais de 12.

Arrivée en France à Calais, la flamme s'est donc scindée en 12 pour un Relais qui a traversé pendant 4 jours, du 25 au 28 août, tout le pays et mettant en valeur des villes clés du territoire français : des villes fortement liées au Mouvement paralympique, mais aussi des villes à l'ADN résolument sportif.



© Paris 2024

## LES FLAMMES EMBRASENT LE CŒUR DES FRANÇAIS

**8,6 millions** de spectateurs au total (dont 8 millions pour le Relais de la flamme olympique)

**60 millions** de vues sur la chaîne numérique de France Télévisions, diffuseur officiel des Jeux

**1 483** journalistes accrédités (dont 148 journalistes étrangers) lors du Prologue à Marseille

Le Relais de la flamme Paralympique de Paris 2024 s'est achevé en apothéose dans les rues de Paris avec près de 200 porteurs — parmi lesquelles des personnalités comme les acteurs Jackie Chan et Elsa Zylberstein, des athlètes (Cyréna Samba-Mayela, Athlétisme) ainsi que des icônes mondiales du Para sport comme Miki Matheson (Para luge) ou Marianna Davis (Para ski alpin et Para cyclisme) — puis au cours d'une cérémonie de réunification des flammes à l'hôtel de ville le 28 août, veille de la cérémonie d'ouverture et de l'allumage de la vasque.

## La torche, symbole d'égalité et d'apaisement

Objet iconique des Jeux, la torche incarne par son design l'identité de chaque édition. Avec la flamme, elles diffusent un message d'unité et d'amitié à leur passage tout au long du Relais, et sont le trait d'union des célébrations des Jeux.

Pour la créer, Paris 2024 a choisi le designer français Mathieu Lehanneur, qui s'est inspiré de trois marqueurs des Jeux de Paris 2024 : l'égalité, l'eau et l'apaisement.

- Le design de la torche joue d'une symétrie parfaite, symbole de l'Égalité comme valeur motrice du projet de Paris 2024 depuis la candidature. Valeur fondatrice de la République française, l'Égalité s'exprime depuis la parité en termes d'athlètes participants, jusque dans l'utilisation d'une torche au même design pour les Jeux Olympiques comme pour les Jeux Paralympiques, seuls les anneaux olympiques et les agitos les distinguant.
- L'eau qui a inspiré les effets d'onde, de reliefs et de vibrations que l'on retrouve sur la torche et qui reproduisent les vagues et les reflets de la lumière à sa surface. Cet élément a occupé une place à part lors du Relais depuis la traversée de la flamme sur le Belem, le Relais des Océans puis la cérémonie d'ouverture sur la Seine.
- Enfin, l'apaisement, car les Jeux sont depuis toujours un appel à la paix. La torche, par ses courbes et ses arrondis, est empreinte de douceur et transmet un message de générosité et de fraternité.

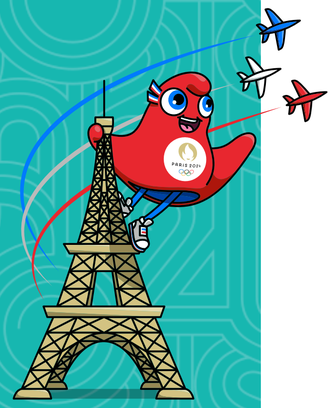
Au total, 2 040 torches (1 480 torches olympiques et 560 torches paralympiques) — cinq fois moins que pour les précédentes éditions des Jeux afin de réduire l'impact carbone de cette production — pour l'organisation du Relais ont été produites par ArcelorMittal, Partenaire Officiel des Jeux. Le leader mondial de l'acier a utilisé un acier à empreinte carbone réduite et a procédé à la fabrication sur des sites situés en France.

ArcelorMittal a également été à l'origine de la fabrication des mini-chaudrons, allumés à la fin de chaque étape du Relais de la flamme et des « Spectaculars ».

## Deux monuments iconiques de Paris pour accueillir les « Spectaculars »

Lors de chaque édition, les anneaux olympiques et les agitos paralympiques prennent place dans un lieu iconique de la ville hôte : le Tower Bridge à Londres en 2012, Copacabana à Rio en 2016 ou encore la Baie d'Odaiba à Tokyo en 2021. À Paris 2024, les anneaux ont pris place à 50 jours de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques sur l'un des monuments les plus célèbres du monde : la tour Eiffel. Celle-ci a été placée au cœur des Jeux de Paris 2024 : décor des compétitions (volleyball de plage) et des célébrations (Parc des Champions au Trocadéro), elle a aussi inspiré le design des médailles et des podiums. Pour hisser les anneaux olympiques géants (29 mètres de large et 13 mètres de haut), quatre grues et une trentaine de personnes ont été mobilisées.

Les agitos ont, eux, habillé un autre monument connu de tous : l'Arc de Triomphe, en haut des Champs-Élysées, et ce, 60 jours avant le début des Jeux Paralympiques. Pour la première fois dans l'histoire des Jeux, ils ont ainsi été visibles en même temps que les anneaux olympiques, illustrant la volonté de Paris 2024 de donner un même niveau de visibilité aux deux événements. Les agitos étaient installés à 44 mètres du sol (tout en préservant intégralement l'Arc de Triomphe) et chacun pesait 1,5 tonne pour des dimensions impressionnantes : 7 mètres de haut, 3 de large et 35 centimètres de profondeur.





© Getty Images / Lintao Zhang



© Paris 2024


© Getty Images / Pool

# 1.3.2 LES CÉRÉMONIES : CRÉER L'EXTRAORDINAIRE

**Porté par sa vision, Paris 2024 a fait le choix de l'audace et de la créativité pour les quatre cérémonies des Jeux Olympiques et Paralympiques. Ce choix — et notamment celui d'organiser les cérémonies d'ouverture en dehors d'un stade, pour la première fois de l'histoire — illustre le niveau d'ambition du comité d'organisation, au service de Jeux spectaculaires.**

Les cérémonies d'ouverture des Jeux de Paris 2024 ont été la concrétisation la plus éclatante de l'ambition d'ouvrir grand les Jeux et de la promesse de vivre des émotions uniques. Par leur force artistique et leur succès populaire, elles ont constitué un point de bascule, ouvrant la voie à la ferveur et aux émotions.

Paris 2024 a saisi cette opportunité pour réinterpréter ces marqueurs des Jeux et leur apporter un nouveau souffle. Ces cérémonies ont proposé au monde des images inattendues, ouvertes sur la ville et sur les gens, dans des décors fabuleux. Les délégations ont paradé devant le public le plus nombreux jamais réuni pour des cérémonies des Jeux : plus de 300 000 personnes présentes sur les quais de la Seine et le Trocadéro pour celle des Jeux Olympiques ; 50 000 personnes entre le bas des Champs-Élysées et la place de la Concorde pour celle des Jeux Paralympiques.

Le choix d'un seul et unique Directeur artistique, Thomas Jolly, acteur et metteur en scène issu du théâtre populaire à l'avant-garde de la scène artistique française, répondait à la volonté d'assurer une continuité et d'offrir des cérémonies originales, ouvertes et populaires.


© Getty Images / Pool

## « Ça ira », 12 tableaux artistiques pour une cérémonie grandiose

Spectacle total, à la dramaturgie exacerbée par la pluie s'abattant sur les délégations et sur les artistes, la cérémonie d'ouverture olympique a bouleversé le déroulé traditionnel : l'artistique, décliné sous forme de 12 tableaux, le défilé des athlètes et les éléments protocolaires n'ont fait qu'un. La Seine en a été le fil rouge, les monuments de Paris son incroyable scène et la flamme, aux mains d'un mystérieux porteur masqué, en a été le témoin.

Du pont d'Austerlitz au Trocadéro, les athlètes du monde entier ont traversé Paris d'est en ouest, rassemblés derrière leurs porte-drapeaux, au fil d'une déambulation inédite de 85 bateaux. Acclamés tout au long de leur parcours, ils ont pu admirer — comme les spectateurs et téléspectateurs avec eux — un voyage grandiose, traversant plusieurs périodes de l'histoire de France et mettant en valeur le patrimoine du pays hôte et ses savoir-faire.

Les séquences artistiques, qui ont fait dialoguer les registres, les époques, les styles, les disciplines, les personnalités vivantes ou historiques, ont été représentatives de la vitalité de la scène artistique française.



© Getty Images / Richard Heathcote


© Getty Images / Pool

**85** bateaux

**205** délégations et 6 800 athlètes présents

**124** tribunes reparties sur les 6 km du parcours

**20 000 m²** d'installations terrestres

**71** écrans géants

**1 100** médias accrédités

**86 %** des Français ont jugé la cérémonie d'ouverture réussie

**24,4 millions** de téléspectateurs en France pour la cérémonie d'ouverture olympique

**168** délégations et 5 100 participants à la parade des nations

**10,2** millions de téléspectateurs en France pour la cérémonie d'ouverture paralympique



© Getty Images / Carl Recine

Le show a été magnifié par les performances d'artistes de renommée internationale, convoquant l'émotion et l'inattendu : Lady Gaga en danseuse de revue, Aya Nakamura et la Garde républicaine se rencontrant sur le Pont des Arts, ou encore le final de Céline Dion interprétant l'Hymne à l'amour depuis le premier étage de la tour Eiffel.

Transmise par Zinedine Zidane à Rafael Nadal sur la scène du Trocadéro, la flamme a rejoint la vasque située au Jardin des Tuileries dans un dernier relais collectif de légendes du sport internationales (Rafael Nadal, Serena Williams, Nadia Comaneci et Carl Lewis) puis françaises. Athlètes femmes et hommes, olympiques et paralympiques ont incarné l'excellence des Jeux lors de cet ultime relais, marqué également par la présence de Charles Coste, le plus ancien champion olympique français encore en vie, 100 ans en 2024 et champion olympique de cyclisme en 1948.

Enfin, Marie-José Pérec et Teddy Riner ont embrasé la vasque, avant que celle-ci ne s'envole pour illuminer le ciel de Paris.



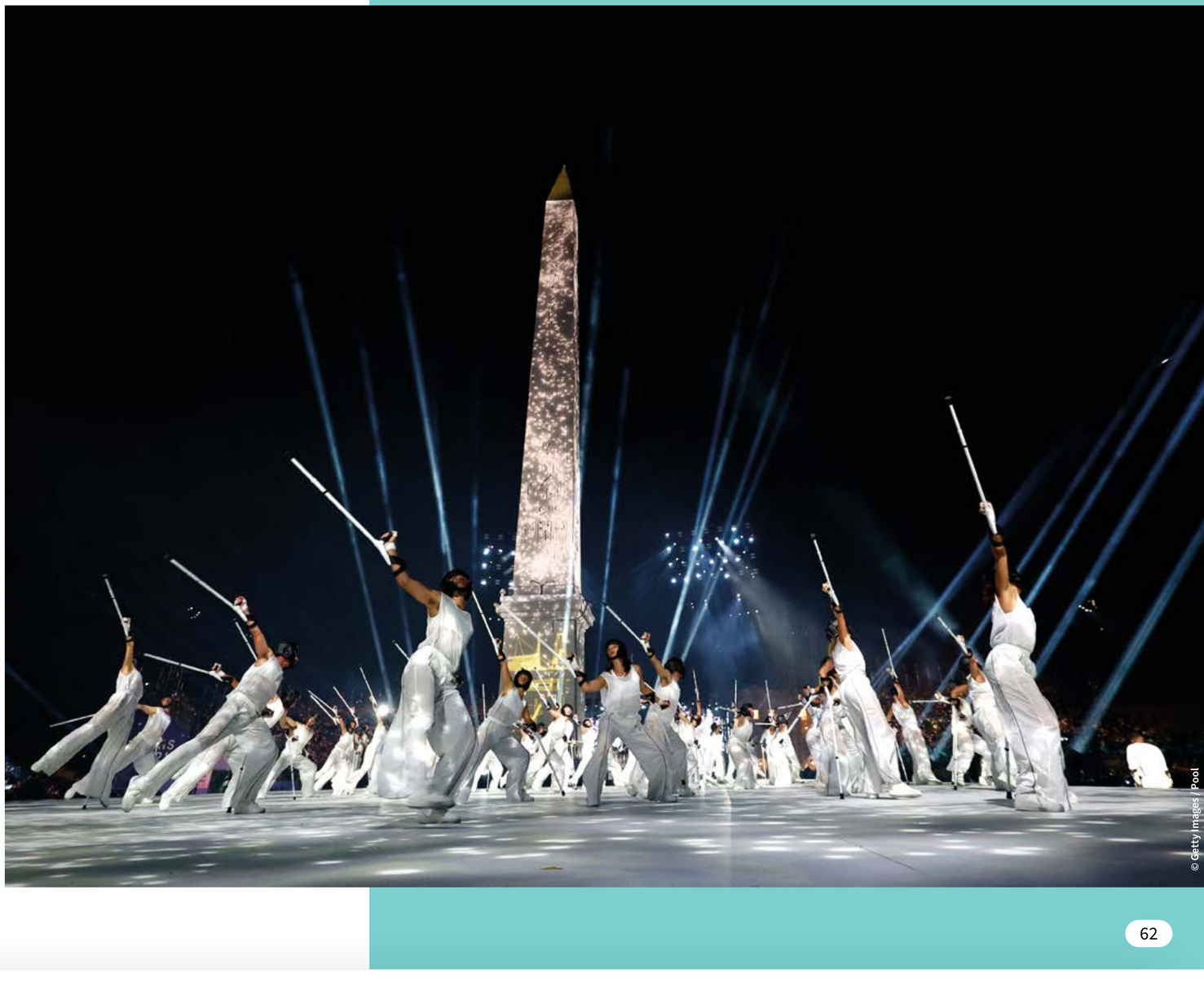

© Getty Images / Jared C. Tilton

## De la discorde à la concorde, un message fort d'inclusion

La cérémonie d'ouverture des Jeux Paralympiques a elle aussi marqué l'histoire. Pour la première fois hors d'un stade, elle a vu la plus grande place de Paris, la Concorde, être transformée le temps d'une soirée en une magnifique arène à ciel ouvert. Les Para athlètes y ont été mis en lumière aux yeux du monde entier comme jamais auparavant après avoir défilé sur la plus belle avenue du monde, les Champs-Élysées.

Autour de l'Obélisque, 500 artistes, dont plus de 140 danseurs et 16 performeurs en situation de handicap, ont proposé un spectacle exceptionnel, dirigé par Alexander Ekman, Directeur artistique et chorégraphe de cette cérémonie d'ouverture. Cinq tableaux artistiques se sont succédé pour porter un message fort et poétique autour de l'inclusion et de la place des personnes en situation de handicap dans la société, accompagnés de plusieurs performances musicales marquantes, comme celle de Lucky Love (My Ability) et de Christine and the Queens (Born to be alive).

Paris 2024 a une nouvelle fois réuni athlètes olympiques et paralympiques en confiant à Florent Manaudou, porte-drapeau olympique de l'Équipe de France, le soin de transmettre La flamme paralympique à Michael Jérémiasz, chef de mission de la délégation française.



© Getty Images / Pool


© Getty Images / Andy Lyons

## Cérémonies de clôture : Paris est une fête

Paris 2024 a souhaité entretenir et prolonger la fête autour des Jeux le plus longtemps possible. C'est cet esprit qui a animé les cérémonies de clôture olympique et paralympique qui ont eu pour théâtre le Stade de France.

Le 11 août 2024, la flamme olympique s'est éteinte au terme d'un spectacle plein d'émotions, d'abord sous la forme d'un voyage artistique et onirique, qui a rendu hommage à l'œuvre du baron Pierre de Coubertin dans la renaissance des Jeux Olympiques ; puis sous la forme d'une ultime célébration des athlètes, réunis sous les anneaux olympiques, et dansants autour du groupe Phoenix et de ses invités, avant la passation du drapeau olympique à Los Angeles.

Cet esprit festif s'est prolongé pendant les Jeux Paralympiques jusqu'au climax de la cérémonie de clôture, ultime démonstration que « Paris est une fête ». Cette soirée, véritable point d'orgue d'un été historique, festif et fédérateur, a notamment été marquée par le passage de relais à Los Angeles 2028 avant que la flamme paralympique ne soit éteinte.

Cette extinction a donné le coup d'envoi du grand final : un concert électro d'anthologie qui a fait danser les milliers de spectateurs présents au Stade de France.

Douze champions paralympiques français et internationaux ont ensuite porté la flamme, accompagnés par une chorégraphie rythmée par le Boléro de Ravel, jusqu'à l'allumage collectif de la vasque par cinq d'entre eux (Alexis Hanquinquant, Nantenin Keita, Charles-Antoine Kouakou, Elodie Lorandi et Fabien Lamirault) et l'envol de cette dernière.




© Getty Images / Carl Recine


© Getty Images / Tullio M. Puglia

**330 000** visiteurs
(billetterie gratuite) en cumulé et des centaines de milliers de personnes depuis les quais

Une vasque de
**30 mètres**
de haut avec anneau-flamme de 7 mètres de diamètre

**40** projecteurs LED pour éclairer le nuage

**200** buses de brumisation haute pression

Un vol à plus de
**60 mètres**
du sol, du coucher du soleil jusqu'à 2 h du matin tous les soirs quand la météo le permettait

Une flamme
**100 %**
électrique sans combustible faite d'eau et de lumière

## Une vasque hors du commun

L'envol de la vasque dans le ciel de Paris chaque soir durant les Jeux Olympiques puis les Jeux Paralympiques restera comme l'une des images les plus fascinantes de l'été 2024.

Imaginée par Mathieu Lehanneur, le même designer qui a signé la torche et la vasque du Relais (chaudron), la vasque des Jeux de Paris 2024 est hors du commun.

- **par son emplacement d'abord :** avec le concours du musée du Louvre, Paris 2024 a choisi de l'installer dans le Jardin des Tuileries, dans l'alignement fabuleux du musée du Louvre et de sa Pyramide, de l'obélisque de la Concorde et des Champs-Élysées dominés par l'Arc de Triomphe ;
- **par la fascination suscitée par son envol ensuite :** anneau-flamme géant surmonté d'un ballon monumental, la vasque s'est envolée chaque soir, attirant des centaines de milliers de personnes venues l'observer depuis les quais, les ponts et aux alentours.

Dans sa volonté d'ouvrir les Jeux au plus grand nombre, Paris 2024 a mis en place une billetterie gratuite afin de permettre au public de pouvoir s'approcher au plus près de la vasque dans la journée. Le succès a pris une ampleur inattendue avec 200 000 visiteurs durant les Jeux Olympiques et 130 000 durant les Jeux Paralympiques.


© Getty Images / David Ramos

Si la torche a exprimé par sa symétrie un symbole d'Égalité et la vasque du Relais, reprenant la forme pure et circulaire de l'anneau, symbolisait la Fraternité, la vasque était une allégorie de la Liberté.

Trois objets symboliques des Jeux, partageant la même teinte métallisée, fruit du mélange des médailles d'or, d'argent et de bronze, pour décliner la devise de la France, Liberté, Égalité, Fraternité. Avec son monumental ballon, la vasque était un hommage à l'histoire française des premiers vols en montgolfière effectués à Paris, au-dessus des Tuileries déjà.



© Paris 2024 / Firas Abdullah

Enfin, la vasque de Paris 2024 constituait une véritable prouesse technique, avec cet anneau-flamme de 7 mètres de diamètre, et technologique.

Pour la première fois dans l'histoire des Jeux, les flammes olympique et paralympique ont brillé sans combustible grâce à EDF, Partenaire Premium de Paris 2024.

Minutieuse combinaison entre un nuage de brume et des faisceaux de lumière, les flammes ont scintillé avec comme seule énergie l'électricité, renouvelable et produite en France. EDF a réussi l'exploit de garantir l'acheminement des flux d'électricité et d'eau à 60 mètres du sol, lorsque la vasque était en vol.



# 1.3.3 PARIS INSPIRE LES MÉDAILLES ET LES PODIUMS

## Un morceau de tour Eiffel au cœur des médailles

Pour incarner l'identité de son édition et faire la fierté de tout un pays, Paris 2024 a associé l'objet le plus convoité des Jeux, la médaille, au monument le plus emblématique de la France et de Paris, la tour Eiffel. Chaque médaillé olympique et paralympique a ainsi reçu un véritable morceau de tour Eiffel placé au cœur de sa médaille.

Pour donner vie à cette idée exceptionnelle et concevoir ces médailles, Paris 2024 s'est rapproché de la Société d'exploitation de la tour Eiffel et a fait appel à Chaumet, Maison de joaillerie du groupe LVMH, Partenaire Premium de Paris 2024. Reconnu mondialement pour son savoir-faire, Chaumet a imaginé la médaille comme un véritable bijou.

**Son design est le fruit de trois inspirations :**

- l'hexagone, pour symboliser la France ;
- le rayonnement à l'occasion des Jeux, celui des athlètes et celui du pays-hôte ;
- enfin le sertissage, hommage au savoir-faire et à la créativité joaillière française, les médailles reprenant la célèbre forme du « clou de Paris ».

En cohérence avec l'ambition de Paris 2024 de rapprocher Jeux Olympiques et Jeux Paralympiques, la face des médailles olympiques et paralympiques est commune, à la seule différence des anneaux olympiques et agitos.

Quant à l'autre face, celle de la médaille olympique représente la déesse de la victoire Athéna Niké d'après le design d'Elena Votsi et, pour la première fois, la tour Eiffel ; tandis que la médaille paralympique affiche une représentation graphique d'une vue en contre-plongée sous la tour Eiffel, encadrée des mots « Paris » et « 2024 » inscrits en braille universel.



© Paris 2024



© Paris 2024

**5 084** médailles olympiques et paralympiques

**85** millimètres de diamètre

**9,2** millimètres d'épaisseur

**18** grammes de fer d'origine de la tour Eiffel dans chaque médaille

**529** grammes pour une médaille d'or


© Paris 2024

## Le podium et les courbes de la tour Eiffel

Autre élément de la cérémonie des vainqueurs, le podium olympique et le podium paralympique sont des symboles ultimes de la performance et de sa célébration. En s'associant à la fabrication des podiums avec Paris 2024, P&G (Partenaire mondial des Jeux Olympiques et Paralympiques), a rappelé son engagement à soutenir la performance et la préparation des athlètes pour ces Jeux.

Paris 2024 a assuré une continuité entre la médaille et le podium grâce à la tour Eiffel. Son design s'est directement inspiré de la dentelle métallique de la tour Eiffel qu'on retrouve aussi dans certains ponts construits sur la base du travail de Gustave Eiffel. Les lignes et les courbes qui ornent la façade du podium sont le prolongement des arcs métalliques qui font la particularité du travail de Gustave Eiffel et sont associés à Paris et à la France dans le monde entier. Le gris de la surface du podium fait référence aux célèbres toits parisiens, une manière symbolique d'emmener les médaillés dans le ciel de Paris. Le choix de couleurs sobres (gris et blanc off-white) et d'un design épuré répondait à la volonté de faire cohabiter le podium avec le *Look* des Jeux, coloré et festif, ainsi qu'avec les couleurs des tenues officielles de chaque délégation.

Conçu selon le même design que le podium olympique, le podium paralympique se distinguait par sa configuration sur un seul niveau, avec une façade surélevée et une rampe latérale avec une légère inclinaison (5 %) pour en faciliter l'accessibilité. La conception modulaire et encastrable du podium a permis de l'adapter aux différentes configurations (épreuves olympiques/paralympiques individuelles ou par équipes) et de limiter le nombre de podiums produits (68 podiums au total). Du design jusqu'à la fabrication et l'assemblage, les podiums répondaient à l'engagement de Paris 2024 de valoriser le « *Made in France* » et le savoir-faire d'entreprises locales, tout en se montrant responsable avec une fabrication à partir de bois français et de plastique 100 % recyclé.

Sur le podium, chaque athlète olympique médaillé se voyait remettre une édition limitée de l'affiche officielle tandis que chaque athlète paralympique médaillé recevait la mascotte personnalisée de la couleur de leur médaille.

Dernier élément-clé de la cérémonie des vainqueurs, le thème musical officiel des Jeux de Paris 2024, intitulé « Parade », a été écrit et composé par Victor le Masne, également Directeur Musical des quatre cérémonies des Jeux. Ce Thème musical a été enregistré avec l'Orchestre National de France ainsi que le Chœur et la Maîtrise de Radio France. Avec sa mélodie entraînante, il a conquis le public, faisant résonner toutes les émotions du sport depuis l'arrivée de la flamme olympique à Marseille et durant l'intégralité des Jeux.

# 1.3.4 LA FERVEUR DANS LES TRIBUNES...

**Les Jeux de Paris 2024 ont été un immense succès populaire. Au-delà de l'affluence record dans l'histoire — 12,1 millions de billets vendus pour les Jeux Olympiques et Paralympiques — le fait marquant reste la ferveur exceptionnelle qui a submergé l'ensemble des sites et a porté les athlètes tout au long des compétitions.**

Le public a été l'un des acteurs clés des Jeux de Paris 2024 et a contribué à leur magie. En ligne avec sa vision, le comité d'organisation a œuvré pour ouvrir les émotions du sport.

Le concept même de Jeux au cœur de la ville, avec des sites spectaculaires qui ont suscité l'enthousiasme des spectateurs, a créé un terrain favorable à cette ferveur, associé à la stratégie d'engagement de Paris 2024 déployée en amont de l'événement. Dans le prolongement du programme « Allez les Bleus », le comité d'organisation a innové pour fédérer les milliers de soutiens ainsi engagés, et leur donner un élan supplémentaire pendant les épreuves, sur les sites. Pour la première fois de l'histoire des Jeux, un programme spécifique à destination des supporters a été mis en place pour leur permettre d'exprimer leur passion et d'encourager les athlètes. Ce programme, le Carré des supporters, a été co-porté par Paris 2024 avec le CNOSF, le CPSF et le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques.




Ce dispositif a suscité l'intérêt des partenaires, puisque les Carrés des supporters sont devenus une propriété signature d'EDF, Partenaire Premium de Paris 2024.

**1000** carrés des supporters

**180 000**
supporters cumulés dans ces carrés :
**145 000** pour les Jeux Olympiques,
**35 000** pour les Jeux Paralympiques

Près de **1000**
leaders d'ambiance

**200 000**
drapeaux tricolores distribués




## Les Carrés des supporters, moteurs d'ambiance

Sur chaque site de compétition et quasiment toutes les sessions, une zone spécifique au cœur des tribunes était réservée à ces groupes de fans, réunissant des leaders d'ambiance, identifiés et formés par le programme « Allez les Bleus » en lien avec les fédérations, et de supporters issus du Club Paris 2024. Drapeaux français, chants et grosses têtes en carton à l'effigie des athlètes français, sans oublier la ola silencieuse lors du tournoi de Cécifoot, ont participé à l'ambiance exceptionnelle. Ces Carrés ont entraîné avec eux toutes les tribunes pour soutenir l'ensemble des athlètes indépendamment de leur nationalité, créant une ferveur unique et offrant une expérience mémorable.

## La présentation sportive au diapason

Le programme de présentation sportive conçu par Paris 2024 a lui aussi contribué à entretenir la ferveur sur les sites de compétition. Il a été à l'image des Jeux de Paris 2024, à la fois festif et créatif, tout en mettant en lumière les performances et la culture française. En plus de la présentation spécifique à chaque sport et de la mise en scène accompagnant l'entrée des athlètes sur le *field of play*, le début de chaque session sportive, pendant les Jeux Olympiques comme pendant les Jeux Paralympiques, a été marqué par une cérémonie particulière : les trois coups donnés sur le sol à l'aide d'un bâton utilisé au théâtre (appelé brigadier).

Paris 2024 s'est inspiré de ce geste symbolique, emprunté à la tradition théâtrale, pour créer un moment de silence et de concentration privilégié, et permettre au public de se préparer.



© Getty Images / Patrick Smith


© Getty Images / Carl Recine

De Dan Carter au Stade de France avant la session de Rugby à 7 à Snoop Dog à la Concorde avant celle de breaking, ce rituel a été confié à des légendes du sport, des stars, mais aussi des volontaires et même des anonymes. Chaque session sportive a été rythmée par des moments ludiques et des animations son et lumière, suscitant l'enthousiasme du public.

- **Parmi les initiatives appréciées :**
  la playlist (un total de 4 000 titres) alternant classiques du répertoire de la chanson française et tubes mondiaux, titres repris en chœur dans les tribunes.
- **Un autre rituel original a marqué les esprits :**
  la cloche du Stade de France sonnée par les vainqueurs à l'issue des épreuves, à savoir les équipes de rugby à 7 puis les athlètes et Para athlètes en athlétisme. Gravée de l'emblème de Paris 2024, cette cloche est suspendue dans l'une des tours de la Cathédrale de Notre-Dame.



# 1.3.5 ... ET PARTOUT À PARIS ET EN FRANCE

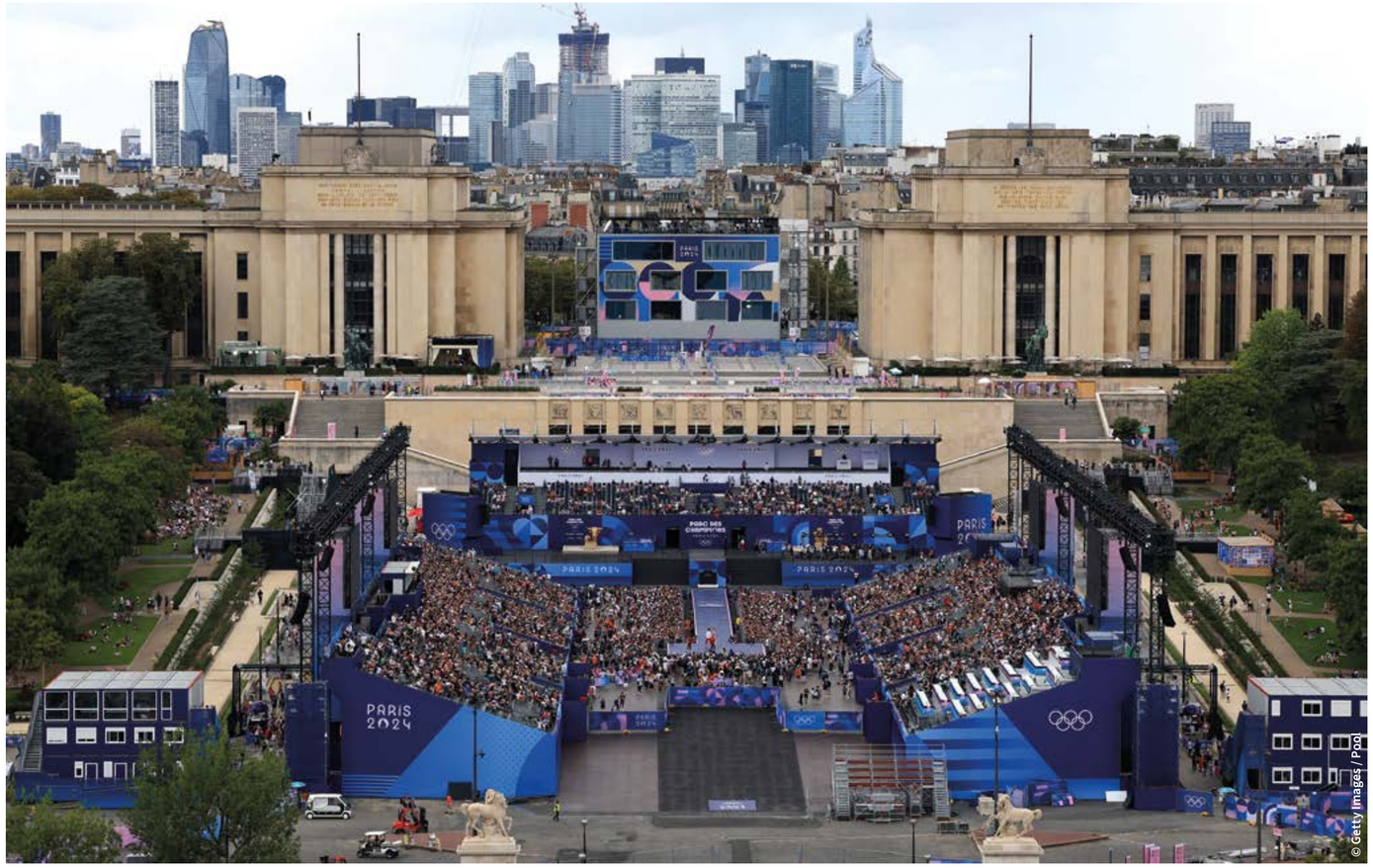
**Tout le pays hôte s'est réuni autour de la célébration des Jeux. Partout sur le territoire, les Français comme les touristes ont vibré au rythme des performances des athlètes.**

Le dispositif de célébration en ville mis en place par Paris 2024 et l'ensemble de ses parties prenantes (CNOSF, CPSF, l'État, la Région Île-de-France, la Ville de Paris, la Métropole du Grand Paris, le Département de Seine-Saint-Denis), les collectivités hôtes et tous les labélisés « Terre de Jeux 2024 » impliqués, y a contribué.

Avec les sites de célébration et les activités déployées, l'espace public est devenu un lieu de fête et de partage, un terrain de jeu et de rencontres pendant tout l'été, ouvrant grand les Jeux au plus grand nombre.

**Ce dispositif des célébrations en ville s'est appuyé sur plusieurs initiatives clés :**

- **Le Parc des Champions**, premier lieu de célébration collective des médaillés de l'histoire des Jeux Olympiques d'été ;
- **Le Parc des Nations**, espace accueillant plusieurs Comités Nationaux Olympiques et Comités Nationaux Paralympiques ;
- **Les Clubs 2024**, zones de célébration gratuites où vivre une expérience olympique et paralympique complète ;



© Getty Images / Pool

- **La Carte des Jeux**, une solution innovante à destination du public pour identifier les endroits où célébrer les Jeux ;
- **Le Kit des célébrations**, des contenus festifs et ludiques pour partager la fête.

## JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024

Près de **8 millions** de visiteurs cumulés sur les sites de célébrations

**6 millions** de visiteurs dans les Clubs 2024

**637** Mini clubs 2024 dans les écoles

**1,6 million** de visiteurs au Parc des Nations

**180** Clubs 2024 pendant les Jeux Olympiques et **70** pendant les Jeux Paralympiques

- **Les mini-clubs 2024,** un programme personnalisable à destination des établissements scolaires, universitaires, ainsi que des centres de loisirs dans toute la France. Ces sites de célébration ont été activés sur toute la durée des Jeux Paralympiques, proposant la diffusion en direct des épreuves paralympiques et de nombreuses activités autour des Para sports.

## La Concorde, un Parc dédié aux cultures urbaines

Niché au cœur de la ville, le Parc Urbain restera comme l'un des sites iconiques des Jeux Olympiques de Paris 2024, le premier dans l'histoire à réunir autant de disciplines dites urbaines.

Grâce à une programmation unique et foisonnante, mêlant animations sportives et propositions artistiques, il a été le cœur battant des cultures urbaines, concrétisant le concept initial de rencontre du sport et de la ville.

25 000 personnes — détenteurs de billets pour les épreuves et spectateurs munis de billets d'entrée « Parc Urbain » uniquement — ont pu profiter chaque jour des animations proposées dans une ambiance festive : diffusion des compétitions sur écran géant, échauffements des athlètes en amont des épreuves, entraînements d'athlètes et initiations aux sports urbains, démonstrations sportives, performances artistiques et DJ sets. Au total, le Parc Urbain a accueilli 300 000 spectateurs sur toute la durée des Jeux Olympiques.



© ABACAPRESS / Lafargue Raphaël

## Le Parc des Champions, l'osmose entre le public et les médaillés

L'expérience de célébration collective des médaillés — la Medal Plaza des Jeux d'hiver — n'avait encore jamais été mise en œuvre pendant les Jeux Olympiques d'été. Paris 2024 a associé dès le lancement de sa réflexion autour du projet, en 2019, sa commission des athlètes et celle du CIO afin de placer l'expérience des principaux acteurs des Jeux au cœur de cette initiative. S'inspirant du succès du « Live des Jeux » où avaient été célébrés à l'été 2021 les membres de l'Équipe de France de retour de Tokyo et s'appuyant sur le vécu des membres de sa commission des athlètes présents sur scène lors de ces moments de communion, le comité d'organisation a imaginé un site de célébration inédit.

Trois éléments, qui font l'ADN du projet Paris 2024, ont constitué le socle du dispositif : la proximité entre athlètes et public, un cadre unique au cœur de Paris et une expérience olympique complète et inoubliable.

Installé au Trocadéro, au pied de la tour Eiffel, le Parc des Champions a été le rendez-vous incontournable des fans de sport pour célébrer les athlètes médaillés, leurs exploits et toutes les belles histoires qui ont marqué les Jeux.

Dans ce lieu majestueux, accessible à tous gratuitement, chaque journée était marquée par la célébration des médaillés olympiques de la veille, invités à défiler au contact du public.

Des images inédites de communion entre les fans et les athlètes resteront gravées dans les mémoires : la chorégraphie de l'équipe de France de Rugby à 7, le clapping avec Léon Marchand, les larmes de Pauline Ferrand-Prévot ou encore la longue accolade entre les médaillés d'or et d'argent du tir à 10 mètres, les Serbes Zorana Arunovic et Damir Mikec et les Turcs Yusuf Dikec et Sevval Ilayda Tarhan. Le Parc des Champions a également été le théâtre de la réattribution de médailles, permettant aux patineurs artistiques Américains et Japonais (épreuve par équipes des Jeux Olympiques de 2022 à Pékin) et 10 autres olympiens (depuis Sydney 2000 à Londres 2012) de recevoir leur médaille et d'être célébrés.

La diffusion sur écran géant des grandes finales ainsi qu'une programmation riche de performances artistiques et culturelles — à l'image du défilé hip-hop de Mourad Merzouki porté par 30 danseurs — ont contribué à faire du Parc des Champions une expérience festive complète et universelle.


© Paris 2024 / Sarah Aubel

**9** jours d'ouverture

**280 000**
spectateurs en cumulé
au Parc des Champions

**600** athlètes médaillés célébrés

Jusqu'à **38 000**
personnes en cumulé sur une journée

**13 500** personnes
comme jauge maximale à un instant T

**4** Parrains officiels : LVMH,
Panasonic, Toyota et CMA CGM




*« C'est une fois dans une vie que l'on a la chance de passer par ce genre de moment. Le mot qui me vient à l'esprit est "bonheur", tout simplement. Sur scène, c'est un condensé d'émotions. Pour nous, athlètes, ce concept inédit est tellement agréable. Je n'ai jamais eu la chance de vivre ce genre de choses auparavant. J'ai essayé d'en profiter un maximum sur scène avec cette magnifique tour Eiffel juste en face de nous. »*

**RENATA KNAPIK**
Médaillée de bronze en épée par équipe avec la Pologne

## Le Parc des Nations : à la rencontre du sport et de la culture

De l'autre côté de Paris, plus précisément dans le 19e arrondissement de la capitale, un autre site a été l'épicentre de la célébration des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Le parc de la Villette est devenu le Parc des Nations, un lieu où visiteurs du monde entier se sont retrouvés pour célébrer le sport, aller à la rencontre de la culture et des cultures, et faire la fête. Colombie, Mexique, Brésil, Canada, Inde, Mongolie, République tchèque, Slovaquie, Slovénie, Ukraine, Pays-Bas, Afrique du Sud, Serbie et France : ce sont au total 14 « *Olympic Houses* » et 3 « *Paralympic Houses* » qui ont accueilli le public grâce à la participation des CNO et CNP concernés, chacun ayant l'opportunité de promouvoir leurs athlètes et la culture de leur pays. Au total, ce sont plus de 1,6 million de visiteurs qui ont sillonné le Parc des Nations.

La plus vaste de ces « Maisons », Le Club France, installée dans la Grande Halle de la Villette, a connu un succès retentissant pendant les Jeux Olympiques puis les Jeux Paralympiques. Les grandes pelouses attenantes se sont transformées en fan zone où suivre la retransmission des épreuves. En soirée, le Club France a réuni des milliers de spectateurs venus célébrer les médaillés français.

Les partenaires du Club France et des Jeux de Paris 2024 (Toyota, BPCE, EDF, Allianz, LVMH, FDJ, Carrefour, Danone) ont multiplié les animations immersives incitant à la pratique du sport, dans la Grande Halle comme sur les pelouses. Avec les initiations et les ateliers animés par plusieurs fédérations sportives françaises, ainsi que le Decathlon Playground situé un peu plus loin, le Parc des Nations a constitué une immense salle de sport à ciel ouvert pendant l'intégralité des Jeux Olympiques.

## Les Clubs 2024, la fête des Jeux partout sur le territoire

Avec l'ambition de mettre la France en fête pendant les Jeux, Paris 2024 en lien avec les collectivités hôtes et les labélisés « Terre de Jeux 2024 », a imaginé ce programme de sites de célébration, gratuits d'accès et à la programmation à la fois sportive, culturelle et festive. Les Clubs 2024 ont été le prolongement physique de la communauté digitale développée avant les Jeux. Grâce à ce dispositif, Paris 2024 a incité les collectivités « Terre de Jeux 2024 » à créer de l'animation tout l'été sur leur territoire pour offrir à leur population une expérience olympique et paralympique complète, dans un esprit festif à la française. En plus de partager ensemble les émotions des Jeux au rythme des épreuves, les visiteurs ont pu faire du sport avec un programme d'initiations et de démonstrations sportives, et aller à la rencontre d'athlètes locaux.



© Paris 2024 / Christian Lauté

Les labélisés ont pu adapter le dispositif à leurs besoins et à leurs contraintes, tout en ayant accès au look des Jeux, à la mascotte ainsi qu'au droit de retransmettre les épreuves. De la Terrasse des Jeux, place de l'hôtel de ville à Paris, au parc Georges-Valbon de la Courneuve (Seine-Saint-Denis), en passant par les Clubs 2024 dans les territoires d'outre-mer, ce sont au total, 180 Clubs 2024 qui ont été activés dans toute la France pendant la durée des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, accueillant 6 millions de visiteurs.

## Le Kit des célébrations

En complémentarité des Clubs 2024, Paris 2024 a développé un programme d'activités en ville à destination des acteurs locaux (associations, clubs sportifs, bars et restaurants, musées, écoles, centres de loisirs…) souhaitant eux aussi contribuer à la célébration des Jeux.

Ce programme s'est déployé grâce au « Kit des Célébrations », un outil réunissant des contenus festifs et ludiques, composés d'idées d'activations et d'éléments de décoration. Ce kit leur a été transmis via une collectivité, un partenaire de Paris 2024 ou encore une fédération. La mise à disposition d'éléments de décoration personnalisables au *Look des Jeux*, rendue possible par un travail en amont entre les équipes de Paris 2024 et celles du CIO, a permis de faire souffler l'énergie des Jeux jusque dans les Villages tandis que les idées d'activations ont été un levier pour encourager la pratique sportive pour tous.

## Les célébrations paralympiques avec la jeunesse

Afin d'entretenir la ferveur pendant les Jeux Paralympiques tout en poursuivant son action en faveur du changement de regard sur le handicap, Paris 2024 a lancé plusieurs initiatives à destination de la jeunesse.

À commencer par les mini Club 2024, un programme personnalisable sur le modèle des Clubs 2024, mais à destination des établissements scolaires et des centres de loisirs.

Plus de 637 mini clubs 2024 ont été ouverts en France avec la diffusion des épreuves et des ateliers de sensibilisation aux Para sports. Avec le programme « Ma Classe aux Jeux », plus de 500 000 jeunes ont célébré les Jeux Paralympiques sur un site de compétition ou dans un mini-club.

Le 8 septembre, dernier jour des Jeux Paralympiques, le Parc Georges-Valbon, site de célébration des Jeux, a pris des allures de Parc des Champions.

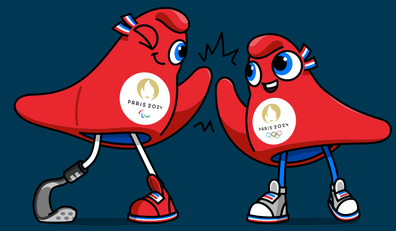
Une journée festive — surnommée « le grand jour » — a vu 400 collégiens participer à une course cycliste autour de l'anneau central du parc, validant ainsi leur programme d'apprentissage « Savoir Rouler », sur le parcours du marathon paralympique où s'étaient élancés les coureurs un peu plus tôt. La journée a également été marquée par une grande parade des athlètes de l'Équipe de France.

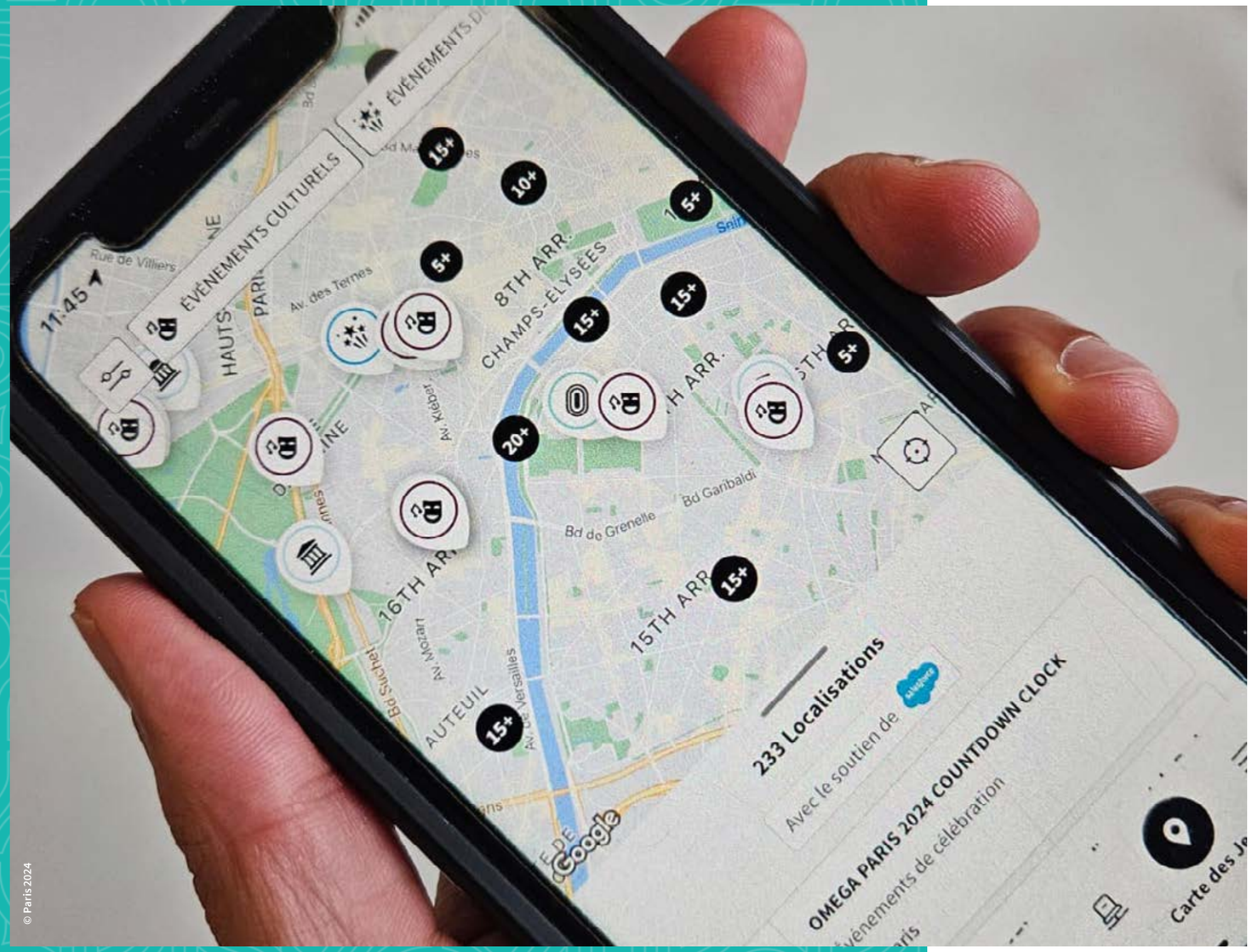
Plus de **1,6 million**
de visiteurs au total au Parc des Nations

Dont plus de **800 000**
au Club France

Près de **40 000**
visiteurs par jour en moyenne au Club France en période olympique

Près de **22 500**
visiteurs par jour en moyenne au Club France en période paralympique






## La Carte des Jeux, l'application innovante pour ne rien manquer des célébrations

La Carte des Jeux est une application mobile ouverte à tous qui a recensé et valorisé l'ensemble des initiatives organisées pour célébrer les Jeux, des plus « officielles » — sites de compétitions, de célébrations, boutiques officielles — aux plus locales : animations dans les cafés, initiations sportives, animations culturelles… Pour valoriser l'ensemble de ces initiatives et donner au grand public la possibilité de se repérer dans cette offre très riche, le comité d'organisation a très tôt identifié la nécessité de mettre à disposition un outil de recensement et d'information unique et fiable.

Grâce à cette carte interactive inédite dans l'histoire des Jeux, chaque visiteur a pu construire sa propre expérience olympique et paralympique. À l'habitant du quartier, au touriste, au spectateur, elle a offert la possibilité de se construire un parcours fluide et sur mesure, grâce à une information exhaustive et fiable. Elle a aussi contribué à encourager la dynamique collective autour des Jeux, notamment dans les territoires hôtes et les collectivités Terre de Jeux 2024.
La Carte était disponible dès le début du Relais de la flamme olympique (mai 2024) et jusqu'à la fin des Jeux Paralympiques, sur l'application et le site officiel des Jeux.

# 1.3.6 LE MARATHON POUR TOUS, UNE COURSE DANS L'HISTOIRE

**Avec cette course inédite dans l'histoire des Jeux, le grand public a pu prendre part à une épreuve des Jeux sur le même parcours et dans les mêmes conditions que les athlètes olympiques.**

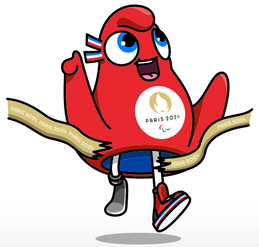
Conformément à son ambition d'ouvrir grand les Jeux, Paris 2024 a souhaité révolutionner l'expérience grand public des Jeux, en donnant la possibilité à des sportifs amateurs de se glisser dans la peau des athlètes olympiens.

Pour rendre cette expérience encore plus ouverte et populaire, une course de 10 km en plein cœur de Paris et au format exigeant était également proposée. Les deux courses étaient accessibles aux personnes en situation de handicap.

Pendant 5 ans, 400 000 personnes ont tenté de remporter l'un des 40 048 dossards distribués (20 024 pour chacune des deux distances) au cours d'événements exceptionnels, en relevant les défis du Club Paris 2024, de la Team Orange Running et de l'application Marathon pour Tous, ou en participant à une course organisée près de chez eux. Autant de dossards ont été distribués aux femmes qu'aux hommes.

Le Marathon pour Tous a eu lieu le samedi 10 août, après le marathon olympique hommes organisé le matin même, et avant le marathon olympique femmes qui s'est déroulé le dimanche 11 août au matin.

De nuit, les 34 409 participants se sont élancés sur le même parcours que les athlètes olympiques, une boucle exigeante depuis l'Hôtel de ville de Paris jusqu'à l'Esplanade des Invalides en passant par le Château de Versailles. Ils ont pu vivre une expérience unique, dans un décor inédit au cœur de la ville, aux côtés de milliers de passionnés de sport et d'athlètes inspirants venus partager ce moment festif. Un dispositif d'animations exceptionnelles, autour de la lumière et de la musique, accompagnait et encourageait les coureurs.



**30 000**
dossards distribués via le Club Paris 2024
sur les 40 024 dossards distribués

**3 000**
dossards distribués par les
territoires Terre de Jeux 2024

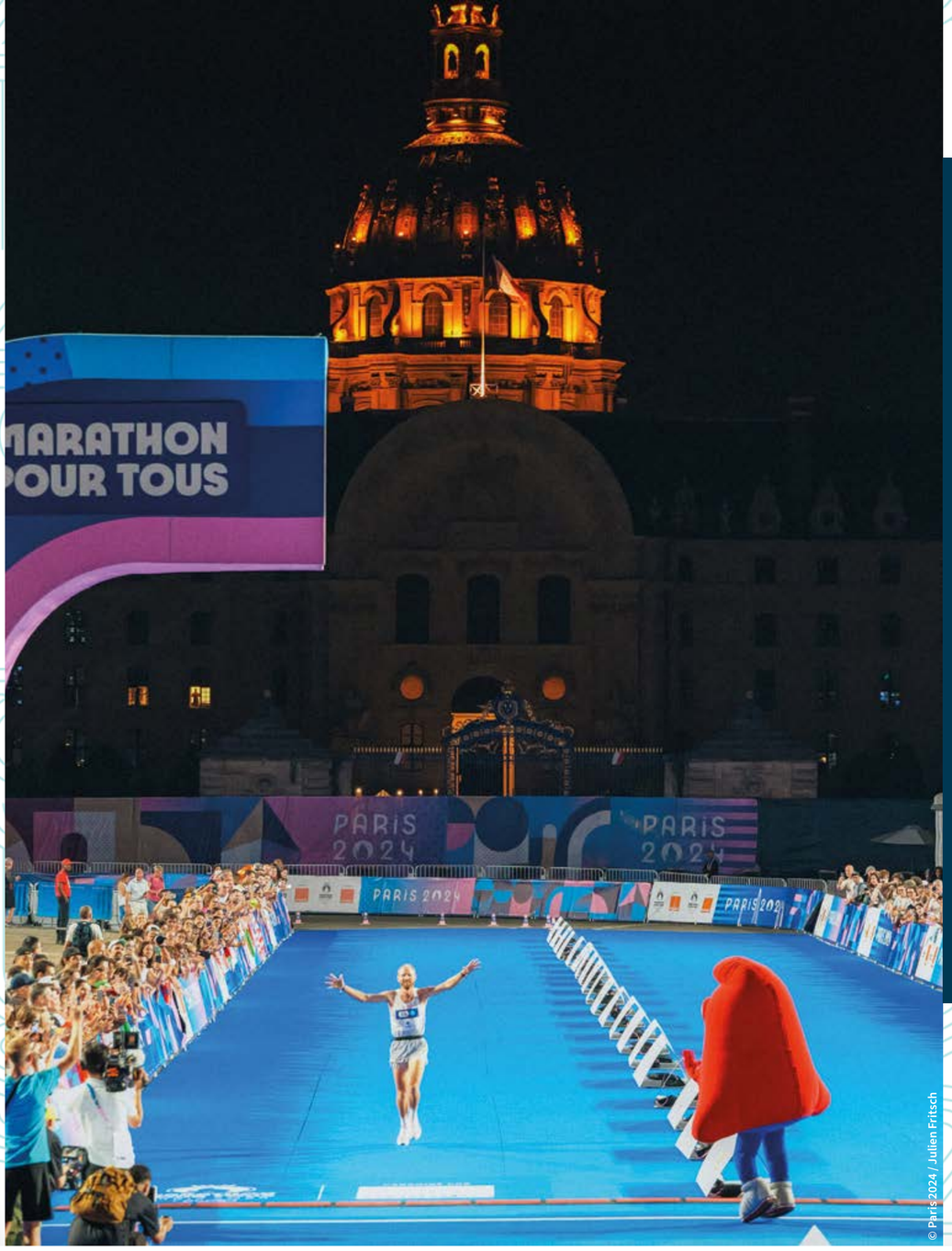
**138** dossards
distribués à des ambassadeurs

**473 156** participants
Marathon pour Tous Connecté

**34 409** participants
au Marathon pour Tous

**70 %** de participation en extérieur

**42** récompenses en jeu
pour les participants




© Paris 2024 / Julien Fritsch

*« Il n'y a pas de superlatif assez fort pour exprimer ce qu'on a vécu ! J'ai longtemps pensé que le marathon de New York était le summum à vivre pour tout marathonien, mais alors là, grâce à toute l'ambiance, la fraternité avec le public, j'ai vécu quelque chose de très fort émotionnellement. Merci à Paris 2024 de nous avoir permis de vivre ça. »*

**CYRIL**

Membre du Club Paris 2024 qui a obtenu son dossard pour le Marathon pour Tous après avoir participé à 52 challenges sur l'application Marathon pour Tous.

Face au succès de cette épreuve et pour célébrer les Jeux de Paris 2024 et le sport partout dans le monde, une course connectée a été organisée en parallèle du Marathon pour Tous. Le comité d'organisation a souhaité innover pour permettre à tous les habitants de la planète de participer à cette immense mobilisation sportive, peu importe où ils se trouvaient. Le 11 août 2024 s'est donc déroulée la plus grande course grand public connectée de tous les temps.

En extérieur, connecté depuis n'importe quel endroit avec l'une des applications de running officielles (Marathon pour Tous, Strava) ou en intérieur depuis une machine de cardiotraining compatible avec l'application Kinomap, en solo ou en groupe : 473 156 coureurs représentant 186 pays ont bouclé ce Marathon pour Tous Connecté.

# 1.3.7 L'OLYMPIADE CULTURELLE, UN PONT ENTRE L'ART ET LE SPORT

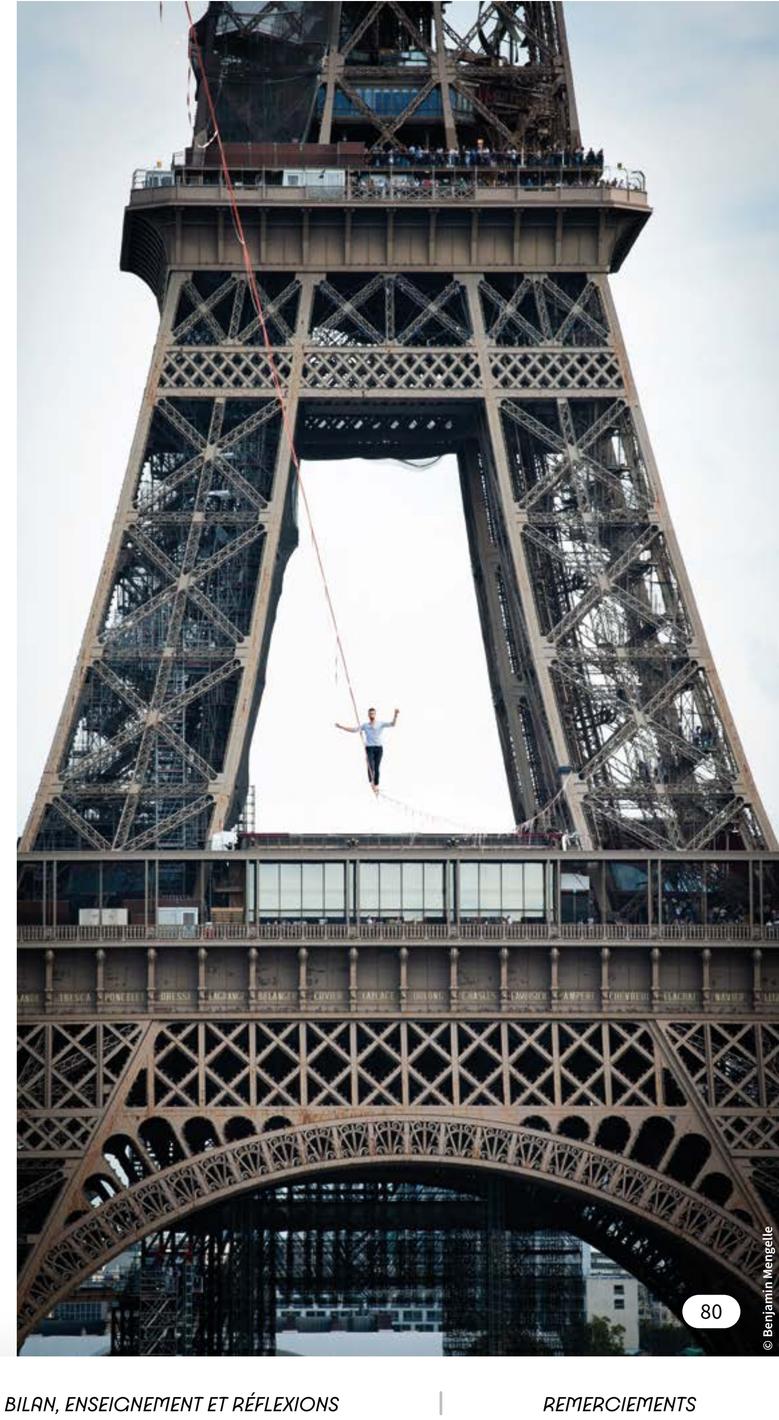
**Avec l'Olympiade Culturelle, Paris 2024 a souhaité concrétiser sa vision en rapprochant le sport, l'art et les différents publics. Pour cela, le comité d'organisation a proposé une ligne éditoriale originale explorant le dialogue entre l'art, le sport et les valeurs olympiques et paralympiques, autour de thèmes qui les rapprochent : partage, émotions, universalisme, excellence, persévérance ou encore inclusion.**

L'Olympiade Culturelle a mobilisé durant près de quatre ans l'ensemble des acteurs de la culture et du sport grâce à l'implication de nombreuses parties prenantes, dont le ministère de la Culture, le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, la Ville de Paris, la Région Île-de-France, la Métropole du Grand Paris, le Département de la Seine-Saint-Denis et la Ville de Marseille.

Cette mobilisation a permis de proposer une programmation riche avec plus de 110 000 événements labélisés Olympiade Culturelle, dont 79 % étaient accessibles gratuitement. Ces projets ont permis de révéler des talents, avec une attention particulière portée aux jeunes générations d'artistes et à la promotion de la parité (autant de femmes que d'hommes à la direction artistique), de la diversité, du métissage des cultures et de la pluralité des arts (musique, danse, audiovisuel, sculpture, littérature, artisanat d'art, cirque, création numérique, etc.). Avec l'appui du réseau « Terre de Jeux 2024 », l'Olympiade Culturelle a pu être déployée à l'échelle nationale, avec des événements dans chacun des 96 départements français, y compris dans les territoires d'outre-mer.

**L'Olympiade Culturelle de Paris 2024 s'est distinguée par plusieurs événements marquants, dont certains ont accompagné les temps forts des Jeux :**

- **des manifestations culturelles pendant les Relais de la flamme** ou encore pour la Journée olympique 2024 avec une programmation exclusive en lien avec la Fête de la musique (la Danse des 5 continents au Théâtre du Châtelet, l'exposition « Des Jeux dans les Yeux » à l'Hôtel de la Marine) ;



© Benjamin Mengelle

- **trois jours de show à L'Olympia**, salle de spectacle mythique de Paris, pour lancer les Jeux. « L'Olympiade Culturelle fait l'Olympia », une fête étalée du 22 au 24 juillet, a notamment réuni la légende Bob Beamon et la star de jazz Ibrahim Maalouf pour un concert exceptionnel et offert une performance aquatique saisissante mêlant apnée et acrobaties (« Out of the Blue ») ;

**4 ans**
de festivités sur l'ensemble du territoire français

**2 596** projets labélisés générant

**111 066** événements

**5 048** communes
et collectivités engagées

**79 %** d'événements gratuits

**14** Affiches artistiques des Jeux

- **une programmation de show artistiques chaque jour au Parc des Champions**, en ouverture de la journée, pendant les Jeux Olympiques. Riche et variée, cette programmation a fait découvrir au public trois univers chorégraphiques différents : défilé d'inspiration classique et électro (Angelin Preljocaj notamment) ; défilé hip-hop porté par trente danseurs et artistes urbains (Mourad Merzouki) ; compétition de voguing alliant danse, show et tenues extravagantes inspirées de disciplines sportives.
- **et en amont des Jeux**, des collaborations inédites (plus de 150 collaborations avec des institutions nationales et internationales) ;
- **la participation à de grands festivals** (Festival international de la bande dessinée d'Angoulême, Festival d'Avignon, Festival de Cannes, Rencontres de la photographie d'Arles, Rock en Seine…) ;
- **des projets d'excellence** et d'ampleur nationale développés avec les opérateurs culturels des parties prenantes de Paris 2024 et du ministère de la Culture : Le Louvre, le Mobilier National, le Musée du Quai Branly, le Théâtre national de la Danse — Chaillot, le Muséum National d'Histoire naturelle, etc.

Partie intégrante de l'Olympiade Culturelle, le programme des Affiches artistiques a été l'occasion pour Paris 2024 d'apporter un nouveau regard. Le comité d'organisation a souhaité réunir les Jeux Olympiques et les Jeux Paralympiques à travers l'interprétation des huit artistes — dont un duo — sélectionnés.
Ces derniers ont réalisé deux affiches pour former des diptyques, dans la même logique que l'Affiche officielle. Les Affiches ont été exposées sur le Quai de la Mégisserie tout au long du mois de juin 2023, à l'occasion notamment de la Nuit Blanche et de la Fête de la Musique. Le comité d'organisation a ensuite organisé une tournée de l'exposition dans 24 villes Terre de Jeux 2024. Les affiches numériques ont été diffusées auprès de plus d'une centaine d'institutions culturelles et éducatives. Durant les Jeux elles ont été exposées au centre des médias.






© Getty Images / Maja Hitij

# 1.4 DES JEUX UTILES ET ENGAGÉS

*Afin de tenir sa promesse d'organiser des Jeux utiles en plus d'être spectaculaires, Paris 2024 a commencé à bâtir l'héritage social et environnemental de l'événement bien avant qu'il ne débute. Définie dès 2018 et approuvée par le conseil d'administration en janvier 2019, la stratégie « Héritage et Durabilité » de Paris 2024 s'est construite et déployée, avec l'ensemble des parties prenantes du projet, autour de deux axes : développer la pratique du sport sur la base d'un héritage matériel comme immatériel et livrer des Jeux plus responsables selon un modèle appelé à inspirer les futurs organisateurs.*

*L'ambition de Paris 2024 de profiter des Jeux pour faire bouger les lignes, utiliser le sport comme un vecteur de changement et amorcer une dynamique amenée à perdurer a guidé sa stratégie d'héritage. Elle s'est construite autour de deux enjeux : laisser un héritage matériel aux territoires hôtes qui en ont le plus besoin, avec de nouvelles infrastructures conçues avant tout pour les besoins des habitants, et un héritage immatériel en ouvrant les bienfaits du sport au plus grand nombre.*

# 1.4.1 DES JEUX ACCÉLÉRATEURS DE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

**Avec un concept reposant sur 95 % d'infrastructures sportives existantes ou temporaires, l'organisation des Jeux de Paris 2024 a permis de proposer un modèle responsable et utile à la population locale. Les infrastructures qui restaient à construire l'ont été avec la volonté d'accompagner la transformation urbaine de la Seine-Saint-Denis, territoire au cœur des Jeux et département le plus jeune de France.**

Au total, 80 % des investissements publics, portés par la SOLIDEO (Société de Livraison des Ouvrages Olympiques) ont été fléchés vers ce territoire (dont 75 % vers les infrastructures des Jeux). Toutes les opérations d'aménagement réalisées répondaient à des besoins de long terme, identifiés et programmés en lien avec les acteurs locaux. L'ambition : améliorer le cadre de vie des habitants de la Seine-Saint-Denis en construisant, rénovant et mettant en accessibilité des équipements publics de proximité laissés en héritage.

**La dynamique des Jeux a été mise au service des territoires en :**

- **accélérant les projets locaux utiles**, comme le Village olympique et paralympique, un projet de 330 000 m² qui aurait mis plus de 15 ans à aboutir en temps normal, et a été réalisé en seulement 6 ans ; de nombreux équipements sportifs à Paris, en Seine-Saint-Denis et dans la région parisienne ont été rénovés et des équipements utiles aux habitants construits (groupes scolaires, mur anti-bruit, passerelles, enfouissement de lignes haute-tension…), soit au total 70 équipements publics de proximités construits ou rénovés sous la supervision de la SOLIDEO.
- **optimisant l'existant**, avec l'utilisation d'infrastructures déjà construites éventuellement rénovées à l'occasion des Jeux ou programmées antérieurement pour les sites de compétition (Stade nautique de Vaires-sur-Marne, Arena Porte de La Chapelle, Arena Champ-de-Mars, le Stade de France) et les sites d'entraînement ;

**100 %** des aménagements pérennes des jeux légués aux habitants après 2024

**+ 70** ouvrages construits ou rénovés par la SOLIDEO

**5** centres aquatiques soit 16 nouveaux bassins et 1 bassin rénové

**2** bassins temporaires légués

**+ de 20** équipements sportifs rénovés

**4** groupes scolaires construits soit environ 1 800 enfants pris en charge

Près de **4 000** logements créés sur les sites du Village olympique et Paralympique et du Village des Médias

**25 à 40 %** de logements sociaux et très sociaux

- **agissant comme accélérateur de l'accessibilité universelle**, à l'image de la conception du Village, nouveau quartier de vie 100 % accessible, ou encore la rénovation du Stade Pierre de Coubertin par la Ville de Paris afin d'intégrer les standards d'accessibilité ;
- **en préparant la ville de demain**, plus durable et plus inclusive, dans le respect des normes en vigueur les plus exigeantes afin de réduire l'impact carbone et garantir le confort urbain notamment.

Créée en 2017, la SOLIDEO était en charge de la livraison de l'ensemble des ouvrages pérennes réalisés dans le cadre des Jeux. En sa qualité de comité d'organisation, Paris 2024 a pris en charge :

- la location des sites existants pendant la durée de leur immobilisation dans le cadre des Jeux ;
- le coût de reconversion des ouvrages utilisés pour les Jeux dans une logique d'héritage ;
- le coût des réimplantations des sites temporaires de compétition dans une logique de réutilisation et d'économie circulaire. Ces dépenses s'inscrivent dans le budget total de 4,48 milliards d'euros, dont 96 % sont financés par des fonds privés.

## Les ouvrages emblématiques

### LE CENTRE AQUATIQUE OLYMPIQUE (CAO)

Seul site de compétition construit spécifiquement pour les Jeux, le CAO en est l'un des équipements emblématiques et de l'héritage laissé à la Seine-Saint-Denis, un territoire particulièrement carencé en bassins aquatiques. Après avoir accueilli les épreuves olympiques de plongeon, de natation artistique et les phases de qualification de water-polo, il est appelé à devenir un site aquatique de référence pour :

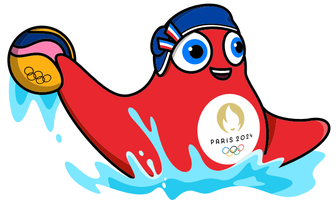
- le grand public, les scolaires, clubs et associations en premier lieu,
- mais aussi pour le haut niveau, devenant un site d'entraînement de l'équipe de France de plongeon et d'accueil de compétitions nationales et internationales.

Le CAO constitue également un levier pour la mutation urbaine de ce quartier, désormais décloisonné grâce à la construction d'une passerelle piétonne et vélo le reliant au Stade de France. La conception du bâtiment et son architecture s'appuient sur des principes innovants




© Paris 2024 / Architectes : VenhoevenCS & Ateliers 2/3/4/ Image: Proloog

d'écoconstruction et en font un projet exemplaire qui privilégie la sobriété environnementale et la transition écologique voulues par la Métropole du Grand Paris, son maître d'ouvrage. Site d'entraînement ouvert au public pendant les Jeux Paralympiques, le CAO a été conçu dans une logique d'accessibilité universelle, avec notamment : une rampe de près de 200 m qui relie en pente douce les différents niveaux du bâtiment ; quatre ascenseurs desservant l'ensemble des espaces aquatiques ; une signalétique adaptée et un système de guidage sonore innovant pour faciliter le cheminement des déficients visuels ; local dédié aux chiens guides. En parallèle des bassins, huit équipements sportifs publics ont été rénovés en Seine-Saint-Denis à l'occasion des Jeux, dont le gymnase Pablo Neruda de Saint-Ouen, le complexe Auguste Delaune de Saint-Denis ou encore le gymnase Guy Moquet d'Aubervilliers.




## LE VILLAGE OLYMPIQUE ET PARALYMPIQUE

Le Village a accueilli pendant les Jeux près de 14 250 athlètes olympiques et officiels, puis 9 000 athlètes paralympiques, leurs accompagnants et les officiels d'équipes. Situé à cheval sur les communes de Saint-Ouen, Saint-Denis et L'Île-Saint-Denis, il a constitué un projet phare des Jeux. La phase de réaménagement a débuté peu après le départ des derniers athlètes paralympique et elle s'achèvera fin 2025. Le Village sera alors un nouveau quartier de ville de 52 hectares, dont 6 d'espaces verts, qui accueillera plus de 2 800 logements (soit 6 000 habitants), des espaces de bureaux (soit 6 000 salariés), 2 nouveaux groupes scolaires et 2 crèches. Autre héritage tangible : le Village est appelé à devenir un modèle de construction réplicable, symbole de la ville de demain. Afin de garantir une réduction importante des émissions de carbone sur l'ensemble du cycle de vie des bâtiments, une attention particulière a été portée à la performance énergétique des bâtiments et à l'anticipation des conditions climatiques à venir : favorisation de la circulation de l'air au sein du Village, système de chauffage et de refroidissement par géothermie, triple vitrage et végétalisation font partie des mesures prises pour garantir la sobriété du quartier sur le long terme.


© SOLIDEO / Isabelle Valentin

## LE CLUSTER DES MÉDIAS

Le Cluster des Médias comprenait le Village des Médias (permettant l'hébergement des équipes techniques des diffuseurs, soit 1 300 personnes) et le parc sportif et scolaire du Bourget qui a accueilli les épreuves d'Escalade. L'héritage laissé par les Jeux est un territoire redynamisé et attractif répondant aux besoins de la population locale avec : un quartier de vie mixte comprenant 1 300 logements, des commerces et services, plusieurs équipements publics notamment 2 groupes scolaires ainsi qu'un nouveau parc sportif au Bourget ; des aménagements favorisant la connexion du territoire et la mobilité douce, notamment une passerelle piétons et cycliste en bois au-dessus de l'autoroute A1 pour relier Dugny, Le Bourget et La Courneuve ; et 13 hectares d'espaces verts dépollués et aménagés (Terrain des Essences) réintégrés au parc Georges-Valbon.


© SOLIDEO

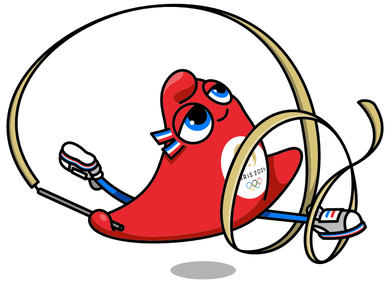
## L'ARENA PORTE DE LA CHAPELLE

Si cette nouvelle salle n'a pas été construite spécifiquement pour les Jeux puisqu'elle répondait à un besoin identifié en équipement sportif avant la candidature par la Ville de Paris, maître d'ouvrage du projet, sa construction a toutefois été accélérée par l'événement. Grâce à sa modularité, l'Arena a accueilli successivement deux sports différents pendant les périodes olympique (badminton et gymnastique rythmique) et paralympique (Para badminton et Para powerlifting). Cette nouvelle salle a participé à la revitalisation de ce quartier au Nord de Paris, servant d'accélérateur à son développement. Ouvrage exemplaire sur le plan environnemental (matériaux biosourcés, 100 % d'énergie renouvelables et de récupération pour chauffer et refroidir la salle, toiture végétale de 6 900 m²), elle a été pensée comme un lieu de vie ouvert à tous et tourné vers les habitants, proposant de multiples activités sportives, avec : deux gymnases pour accueillir un public de proximité (associations et scolaires notamment) ; un espace de commerces et de loisirs dans l'ensemble de l'espace d'activités, ainsi qu'un parking souterrain. Le club du Paris Basketball y évolue tandis que des événements culturels et internationaux y sont également organisés.



© Josephine brueder/Ville de Paris

La construction de l'ensemble des ouvrages olympiques et paralympiques s'est inscrite dans l'ambition environnementale des Jeux, en ligne avec l'Accord de Paris visant à la neutralité carbone à horizon 2050, et poursuivant la réduction de moitié des émissions carbone de l'événement par rapport aux éditions précédentes *(en savoir plus, voir chapitre responsabilité environnementale)*.






# 1.4.2 PLUS DE SPORT AU QUOTIDIEN AVANT, PENDANT ET APRÈS LES JEUX

**Le sport change les vies : de cette conviction placée au cœur de sa vision, Paris 2024 a fait le socle de son programme Impact et Héritage. Le comité d'organisation a saisi l'opportunité des Jeux pour promouvoir l'impact positif d'une activité physique et sportive quotidienne, pour mettre en lumière les réponses que cette pratique ouverte au plus grand nombre peut apporter aux grands enjeux de notre société (santé, bien-être, éducation, parité, inclusion…).**

Depuis la phase de candidature, Paris 2024 a cherché à développer la pratique sportive et l'activité physique avec une stratégie destinée à faire « Bouger Plus » les Français, qui s'est déployée en priorité là où il était possible de les toucher dans leur quotidien. Et comme pour l'héritage matériel des Jeux, les publics les plus éloignés de la pratique sportive ont constitué la cible prioritaire de ces actions. Paris 2024 a ainsi contribué à mettre plus de sport dans la vie des Français, dès leur plus jeune âge. La dynamique impulsée par les Jeux a constitué une opportunité dont s'est saisi le pays hôte tout entier, à commencer par l'État, à l'image de la décision du président de la République, Emmanuel Macron, de faire de la promotion de l'activité physique et sportive la Grande Cause nationale de l'année 2024.

## 30 minutes d'activité physique quotidienne pour tous

Parmi les initiatives pour « ouvrir grand les bienfaits du sport » et inciter les Français à bouger davantage, la plus ambitieuse et emblématique est celle des 30 minutes d'activité physique quotidienne (30'APQ). Elle a d'abord été déclinée à l'école, puis en ville et au travail.

### BOUGER 30 MINUTES À L'ÉCOLE

Parce que les bonnes habitudes se prennent tôt, Paris 2024 a fait de l'école le terrain de jeu prioritaire de son engagement dès 2020, avec la volonté de permettre à tous les enfants de se rapprocher des 60 minutes d'activité physique recommandées par l'Organisation

mondiale de la santé. L'école est identifiée comme étant l'environnement le plus propice à lutter contre la sédentarité et à transmettre les bonnes habitudes actives aux enfants, sans distinction d'âge, de genre ou de milieu social. S'appuyant sur le succès de programmes déployés à l'étranger (notamment en Finlande avec *Schools on the Move*), le comité d'organisation, avec le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, et l'Agence nationale du Sport (ANS), a impulsé la mise en place du dispositif des 30 minutes d'activité physique quotidienne à l'école primaire, en complément des cours d'Éducation Physique et Sportive (EPS). Lancé en février 2020 sous la forme d'un appel à manifestation d'intérêt, le dispositif a été expérimenté puis déployé avec succès à partir de 2022. Cette mesure a été généralisée à partir de septembre 2022, avec pour objectif d'être déployée aux 36 250 écoles primaires du pays, ainsi qu'aux 70 000 établissements social ou médico-social (EMS), et à la clé des bénéfices visibles. Selon une étude évaluative commanditée par Paris 2024, avec le soutien du ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et l'académie de Créteil, réalisée par l'Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité (Onaps) et dont les résultats ont été communiqués en avril 2024 :

- **+ 33 % d'écoles** pratiquent les 30 minutes d'activité physique quotidienne (entre le lancement de la généralisation et fin 2023) ;
- **91,5 % des écoles primaires et élémentaires** pratiquent les 30 minutes d'activité physique quotidienne même partiellement ;
- **94 % des enseignants** estiment que les 30 minutes d'activité physique quotidienne améliorent le bien-être des élèves.

Afin de soutenir les écoles engagées et d'accompagner les enseignants dans le déploiement des 30'APQ, un kit de matériel sportif co-financé par Paris 2024 et l'ANS leur a été envoyé.

Pour soutenir cette dynamique sportive à l'école, Paris 2024 a mis en place un programme d'éducation dédié : **Génération 2024**, constitué d'une plateforme proposant plusieurs dispositifs et des contenus et ressources pédagogiques. Principal levier de ce programme, le label Génération 2024 a récompensé les établissements scolaires les plus engagés en faveur de la pratique d'une activité physique et sportif. Il a permis de développer les passerelles entre le monde scolaire et universitaire et le mouvement sportif. Génération 2024 a notamment contribué au succès de chacune des éditions de la Semaine olympique et paralympique (SOP) en mobilisant les acteurs du sport et de l'éducation. À partir de 2017, ce temps fort annuel, organisé à l'initiative de Paris 2024, du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a permis de mettre plus de sport à l'école et



© Getty Images / Alistair Berg

**8 éditions**
de la SOP entre 2018 et 2024

**5 millions**
d'élèves et étudiants sensibilisés

Près de **11 000** projets déposés

Plus de **12 000** écoles et établissements mobilisés partout sur le territoire en 2024

Près de **1 500** cours d'école actives et sportives aménagées à l'horizon 2026 soit 500 par an




© Paris 2024

**479**
sessions organisées
sur les chantiers des Jeux

**+ 7 000**
bénéficiaires directs

**+ 100 000**
collaborateurs sensibilisés au challenge

de faire bouger encore plus d'enfants 30 minutes chaque jour dans tous les établissements se portant volontaires (établissements scolaires et de l'enseignement supérieur, établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS).

Cette dynamique positive a encore été accélérée par le déploiement de cours d'écoles actives et sportives grâce au design actif, une méthode innovante qui incite à bouger davantage et à rendre les cours d'école plus mixtes en y intégrant notamment des tracés ludiques. L'objectif à l'issue des Jeux de Paris 2024 est d'atteindre les 1 500 cours d'écoles actives et sportives aménagées sur l'ensemble du territoire d'ici 2026.

## BOUGER 30 MINUTES EN VILLE

Pour mettre plus de sport dans le quotidien des Français, Paris 2024 s'est appuyé sur la communauté « Terre de Jeux 2024 », au travers de plusieurs initiatives déployées sur tout le territoire pour inciter le plus grand nombre à pratiquer 30 minutes d'activité physique et sportive quotidienne. Parmi elles, le programme d'expérimentation du design actif. Cette méthode innovante, qui repose sur l'aménagement de l'espace urbain, dessine la ville du futur, plus accessible à tous, plus favorable aux mobilités douces et décarbonées, plus attractives. À la faveur des Jeux, Paris 2024 a encouragé le déploiement de ces principes encore peu connus en France qui facilitent la pratique sportive et ont démontré leur efficacité avant même le début des Jeux. Paris 2024, l'ANS et l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) ont mené dans six territoires pilotes (Bourges, Châtellerault, Limoges, Plaine Commune, Saint-Dizier et Saint-Omer) labélisés « Terre de Jeux 2024 », des expérimentations concluantes de l'utilisation du design actif en ville.

À Saint-Dizier par exemple, des aménagements de design actif ont été installés dans trois établissements scolaires et dans un parc de la ville. La piste d'athlétisme avec compteur de vitesse, les escaliers avec marquage au sol ou encore les pistes de pumptrack avec couleurs et marquage ont suscité l'intérêt des habitants : 71 % des personnes interrogées ont déclaré utiliser davantage les escaliers depuis la présence des tracés. Sur la base de cette expérimentation et d'un guide opérationnel du design actif, Paris 2024 et les acteurs du projet ont accompagné 100 villes pionnières labélisées dans la mise en œuvre de ce programme.

**L'écosystème de Paris 2024 a également proposé des outils et des solutions pour faire bouger plus :**

- des fiches actions « **Bouger Plus** » pour faciliter la mise en place des 30'APQ ;
- des parcours « **#ExploreTerredeJeux** » pour encourager la pratique sportive en plein air au travers

de parcours, dont certains accessibles aux personnes ayant des besoins spécifiques ;

- le dispositif « **Gagner du Terrain** », initiative du groupe FDJ, Partenaire officiel des Jeux de Paris 2024, portée en association avec l'ANS et Paris 2024 qui a permis de doter une cinquantaine de communes d'une zone d'échauffement en accès libre en complément d'équipements sportifs de proximité existants ;
- le Guide des initiatives locales « **Terres de Jeux 2024** » qui encourage le déploiement des différents programmes.

### BOUGER 30 MINUTES EN MILIEU PROFESSIONNEL

Paris 2024 s'est engagé pour développer la pratique du sport en entreprise et créer une dynamique collective avec la SOLIDEO, en charge des chantiers des Jeux, et ses entreprises partenaires. La Charte sociale de Paris 2024, la première de l'histoire des Jeux, signée en 2018 avec l'ensemble de partenaires sociaux, a notamment engagé, dans son article 15, les signataires à « promouvoir conjointement avec l'État, les collectivités territoriales, le mouvement sportif et les organisations syndicales (…) le développement du sport en entreprise ».

**Cet engagement s'est concrétisé au travers de trois initiatives principales :**

- sur les chantiers du Village olympique et paralympique et sur celui du Cluster des médias, **un programme de préparation physique préventive**, lancé en 2021, qui a proposé aux compagnons mobilisés des séances d'échauffement, des initiations sportives et des rencontres avec des athlètes ;
- au siège de Paris 2024, **le déploiement du design actif en entreprise** (signalétique et marquage au sol) s'est concrétisé par une hausse de l'utilisation des escaliers par les salariés. Cette démarche a également été répliquée par des partenaires des Jeux ;
- le **challenge GoFor30'** lancé par Paris 2024 en septembre 2022 pour valoriser les initiatives de ses partenaires incitant leurs collaborateurs à bouger plus.

## Le Fonds de dotation : un outil au service de l'impact social du sport

En créant son Fonds de dotation, Paris 2024 s'est doté d'un outil au service de sa stratégie d'héritage et lui permettant de soutenir des projets qui mettent le sport au service de l'intérêt général, dans les domaines de l'éducation, de l'insertion professionnelle, de la

**50 millions**
d'euros au soutien des acteurs de terrain

**4,5 millions**
de bénéficiaires directs, dont 42 % de femmes et 12 % de personnes en situation de handicap

**+ de 1100**
projets soutenus utilisant l'impact du sport en faveur de la santé, de l'éducation, de l'égalité, de l'inclusion et de l'environnement

**+ de 300**
projets soutenus pour lutter contre la sédentarité



citoyenneté ou encore de l'environnement, dans toute la France. Une approche inédite de l'héritage dans le cadre des Jeux : c'est la première fois qu'un comité d'organisation s'est doté d'une structure juridique indépendante et d'un budget dédié pour financer des projets d'intérêt général. Cette approche inédite a permis de mobiliser autour d'elle un grand nombre d'acteurs publics et privés, et de la pérenniser après les Jeux.



© Paris 2024

Grâce à son Fonds de dotation créé en 2020, le comité d'organisation a pu encourager, financer et accompagner des projets qui œuvraient à promouvoir l'égalité d'accès à la pratique d'une activité physique et sportive et à développer la pratique sportive des publics qui en sont le plus éloignés et en ont le plus besoin.

Le Fonds de dotation de Paris 2024 a soutenu plus d'un millier de projets locaux, régionaux et nationaux, partout en France, pour un total supérieur à 4,5 millions de bénéficiaires directs. Son dispositif phare était « Impact 2024 », programme d'appels à projets comptant 4 promotions qui a permis de faire converger les énergies et les financements. Ce programme a été porté par Paris 2024, le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques via l'Agence nationale du Sport, le CNOSF, le CPSF, la Ville de Paris, le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, la Métropole du Grand Paris, la Ville de Marseille, le groupe FDJ et France Travail. Les projets labélisés « Impact 2024 » se sont caractérisés par leur diversité : qu'il s'agisse de la nature du porteur de projet (association, mouvement sportif, acteur public) ou de l'objectif poursuivi (éducation, inclusion, santé, égalité hommes-femmes, etc.), tous s'avéraient innovants, avec la volonté de mettre le sport au service d'enjeux de société. La promotion de la pratique sportive des personnes en situation de handicap était également un axe fort et l'accessibilité constituait l'un des critères pour qu'un projet soit éligible au Fonds de dotation Paris 2024.

Paris 2024 a dédié des moyens spécifiques à cette ambition, et a également joué un rôle de catalyseur auprès de l'ensemble de ses parties prenantes et du mouvement sportif, avec un bel effet levier. L'apport de Paris 2024 a été de 17,5 millions d'euros et les partenaires publics et privés ont abondé le Fonds à hauteur de 32,5 millions d'euros.

Plusieurs programmes phares, impulsés par Paris 2024 à destination des publics les plus éloignés de la pratique sportive, ont été soutenus et ont pu se développer grâce au Fonds de dotation :

- **« 1, 2, 3 Nagez ! »**, un dispositif lancé en 2021 à destination des enfants (et leurs parents) qui ne partent pas en vacances d'été leur donnant l'opportunité d'être à l'aise dans l'eau (pour les plus jeunes) ou d'apprendre à nager, gratuitement et en 10 leçons. Ce programme, dédié aux habitants des quartiers populaires, a été lancé en Seine-Saint-Denis puis déployé partout en France, y compris dans les territoires ultra-marins. Grâce au soutien des collectivités et de l'État, le nombre de bénéficiaires, principalement des enfants de 4 à 12 ans, est passé de 2 200 à plus de 26 000 en seulement trois étés.

- « **Club inclusif** », un dispositif initié par Paris 2024, le CPSF et la Ville de Paris, et dont l'objectif est de faciliter l'accès à la pratique sportive aux personnes en situation de handicap en formant les dirigeants et encadrants de clubs sportifs à l'accueil de ces pratiquants et en les accompagnant dans la création de sections Para sportives dédiées. Grâce au soutien du ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative, l'objectif est de former 3 000 clubs d'ici la saison 2025 – 1 750 nouveaux clubs avaient été formés avant le début des Jeux Paralympiques.

## L'impact social du sport n'a pas de frontière

En accueillant le monde, Paris 2024 s'est engagé à partager avec le plus grand nombre sa conviction sur le rôle transformateur du sport, en ligne avec la reconnaissance par les Nations Unies de la contribution positive du sport aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). L'héritage international de Paris 2024 est basé sur deux principes essentiels :

- Il était prolongement des priorités de la stratégie nationale visant à soutenir la pratique sportive au bénéfice de la santé, de l'éducation, de l'environnement, de l'inclusion, de l'égalité, de l'engagement citoyen…
- Il s'est appuyé sur des coopérations innovantes avec des acteurs (Comité National olympique et Sportif français, Agence française de développement, ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères) ayant une présence et une compétence internationales, tous animés par la même ambition : mettre l'énergie des Jeux au bénéfice de tous, en France et dans le monde.

La stratégie à l'international était notamment structurée autour d'une convention de coopération établie entre Paris 2024 et l'Agence française de Développement (AFD) en février 2020. Deux programmes en soutien aux associations et aux athlètes qui font quotidiennement du sport un outil d'impact social en Afrique, mais également en France sont nés de cette union :

- L'appel à projets « **Impact 2024 International** », lancé en juillet 2021 et soutenu par le Fonds de dotation Paris 2024, avec une enveloppe de 1,4 million d'euros. Quatre vagues d'appels à projets ont été lancées entre 2021 et 2023, permettant de co-financer 45 projets dans 19 pays d'Afrique, avec plus de 77 000 bénéficiaires.
- Le programme « **Impact 2024 — Athlètes entrepreneurs** », un programme d'incubation dédié aux athlètes de haut niveau souhaitant développer et promouvoir l'impact social et environnemental du sport. Entre 2021 et 2024, 83 athlètes ont été accompagnés — dont 45 % de femmes et plus de 20 Olympiens et Paralympiens — dans le développement de leur projet en Afrique (19 pays représentés) et en France.



© Getty Images / Luis Alvarez

En septembre 2023, le CIO a rejoint le projet « Impact 2024 International », initialement lancé par Paris 2024 avec le soutien de l'AFD pour promouvoir des initiatives sportives à fort impact social. Le financement complémentaire du CIO, dans le cadre de la stratégie Olympisme365, a permis à 10 projets utilisant le sport pour construire des sociétés plus pacifiques et inclusives sur le continent africain d'être consolidés et pérennisés pour une deuxième phase de mise en œuvre.



© Montpellier3m / Christophe Ruiz

Paris 2024 a également lancé le programme d'appel à projets annuel « sport et coopération décentralisée », conjointement avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, l'Agence nationale du Sport, l'Agence Erasmus+ France Jeunesse et Sport, le CNSOF et le CPSF. Il avait pour objectif d'accompagner l'engagement conjoint des collectivités territoriales françaises et étrangères pour faire du sport un levier de développement durable des territoires et participer à la lutte contre les inégalités mondiales en termes d'accès au sport. De 2021 à 2023, 35 projets portés par des collectivités françaises labélisées « Terre de Jeux 2024 » ont été sélectionnés pour un cofinancement total de 3,4 millions d'euros. Un nouvel appel à projets a été lancé en 2024 pour des projets pouvant durer jusqu'en 2026, assurant l'héritage de cette initiative nouvelle pour les collectivités.

Paris 2024 a également eu pour ambition de proposer et faire perdurer au-delà de 2024 de nouveaux modèles de coopération au sein du Mouvement olympique et du Mouvement paralympique à destination des futures générations. Parmi les initiatives mises en place, le programme international « Ambassadeurs Génération 2024 », porté Paris 2024, le CNOSF et l'Agence du Service Civique et avec le co-financement du CIO notamment, a permis à de jeunes Français de vivre une expérience citoyenne unique au sein de CNO et de CNP partout dans le monde. Ils ont participé pendant un an à des missions de service civique labélisées « Générations 2024 », visant à la promotion de valeurs olympiques et paralympiques, au développement de la pratique sportive et de l'impact social du sport, et contribuant ainsi à l'héritage des Jeux à l'international.

La coopération au sein du Mouvement olympique et du Mouvement paralympique s'est également traduite par la mise en place de plusieurs conventions avec des comités d'organisation de futures éditions des Jeux. Paris 2024 s'est notamment engagé pour apporter son soutien à la réussite des prochains Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ), Dakar 2026.
En collaboration avec le CIO, le comité d'organisation a piloté jusqu'en 2023 « l'Alliance Djoko », réunissant tous les acteurs institutionnels français soutenant les Jeux de Dakar 2026, un modèle inédit de coopération internationale en soutien d'un grand événement sportif.

## Faire vivre l'héritage des Jeux dans la durée

Les Jeux ont joué un rôle de laboratoire avec de nombreuses expérimentations initiées par Paris 2024 et menées localement pour tester ces programmes avant leur généralisation par l'écosystème de Paris 2024, en particulier grâce au soutien de l'État. Cette stratégie a fait l'objet d'une évaluation menée par des experts indépendants et selon les recommandations de l'OCDE, pour suivre les résultats dans le temps et renforcer l'efficacité de ces actions. Cette évaluation a fait l'objet d'un rapport intermédiaire.

Cette méthode inédite a permis de démontrer, avant même les Jeux, la contribution positive de la stratégie Impact et Héritage de Paris 2024, dans une logique d'héritage. Cette démarche a été supervisée par un comité de suivi de l'évaluation, composé d'experts français et internationaux.

Afin d'entretenir la dynamique après les Jeux, Paris 2024 a organisé dès fin 2023 la transmission aux acteurs français des programmes d'héritage dont il avait le pilotage. Ce travail a été mené sur la base des trois principes directeurs adoptés par le conseil d'administration de Paris 2024 :

- La volonté de faire du mouvement sportif le légataire naturel des programmes de Paris 2024 ;
- Le maintien d'une ambition collective en créant une commission exécutive ;
- La mise en place d'une feuille de route 2025-2028 recensant les actions à mener.

### Cet héritage comprend :

- **des communautés et des temps forts :**
  - Club Paris 2024, la Semaine olympique et paralympique, Génération 2024, etc. Leur animation est confiée au CNOSF, en lien avec le CPSF, les fédérations sportives ou encore les ministères de l'Éducation nationale et des Sports.
  - Terre de Jeux 2024 et son label permettra de continuer à faire des territoires les fers de lance du développement de la pratique sportive, sous l'impulsion de l'Agence Nationale du Sport.
- **des contenus et outils :** des données qualifiées, des outils numériques, des contenus éditoriaux, des ressources pédagogiques, des outils à l'image d'ORAH (Outil de Recensement des Actions Héritage)
- **des programmes-phares :**
  - les 30 minutes d'activité physique quotidienne et les Clubs inclusifs ont été naturellement légués respectivement à l'État et au CPSF ;
  - L'Agence Nationale du Sport va poursuivre les appels à projets « Impact 2024 » ouverts aux associations ainsi que le programmer « 1, 2, 3 Nagez ! ».
  - Le Fonds de dotation perdurera sous une autre forme juridique.



# 1.4.3 PROPOSER UN MODÈLE PLUS OUVERT ET RESPONSABLE

**Dès la phase de candidature, Paris 2024 s'est engagé à organiser des Jeux plus responsables sur les plans social, économique et environnemental, en ligne avec les recommandations de l'Agenda olympique 2020 et de l'Agenda olympique 2020+5, les feuilles de route stratégiques du Mouvement olympique.**

Le projet olympique et paralympique a été animé d'une exigence permanente : inscrire l'organisation du plus grand événement sportif au monde au service de l'environnement, du développement économique et social et de l'amélioration de la qualité de vie dans les territoires hôtes. Sa capacité à inspirer de futurs grands événements sportifs sera un autre marqueur de l'héritage des Jeux de Paris 2024.

Paris 2024 a ainsi agi à tous les niveaux pour réduire son impact climatique et environnemental, développer des solutions plus durables, engager le tissu économique et social, et définir de nouveaux standards d'organisation laissés en héritage. Une stratégie résumée par cette formule : « Faire avec moins, faire mieux, en laissant un héritage partagé ».

L'ambition de Paris 2024 d'organiser des Jeux socialement et économiquement responsables s'est traduite par une méthode et des outils inédits et notamment :

- **la Charte sociale**, signée en juin 2018 par Paris 2024 et la SOLIDEO avec l'ensemble des partenaires sociaux. Elle a permis la mise en place d'une gouvernance et d'un pilotage garantissant l'exemplarité sociale des Jeux. Les seize engagements de la Charte ont mobilisé le comité d'organisation et son écosystème autour de trois enjeux principaux : permettre l'accès aux marchés à toutes les entreprises, participer à l'insertion des publics éloignés de l'emploi, notamment les femmes et les personnes en situation de handicap, et veiller au respect des conditions de travail. Un Comité de suivi de la Charte sociale a veillé à sa bonne application.

- **une stratégie responsable des achats.** Elle a placé les exigences environnementales et sociales de Paris 2024 au cœur de chaque décision d'achat, et ce à toutes les phases du projet (stratégie, négociations, exécution et héritage). Elle s'est déclinée autour de cinq engagements prioritaires : l'économie circulaire, la réduction de l'impact et la préservation de l'environnement, l'innovation sociale, l'inclusion des publics, travailleurs et usagers en situation de handicap, et la création de valeur sur les territoires.

À titre d'exemple, une clause systématiquement intégrée dans les contrats fixait à 10 % le volume d'heures effectuées en insertion pour certaines familles d'achats (sécurité, restauration, nettoyage). Cette stratégie s'est appliquée à 100 % des achats des Jeux et à 100 % des prestataires, fournisseurs et partenaires de Paris 2024, influençant ainsi toute la chaîne de responsabilités.

## NOS CINQ ENGAGEMENTS PRIORITAIRES



**L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE**



**LA RÉDUCTION DE L'IMPACT**



**LA PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT**



**L'INNOVATION SOCIALE, L'INCLUSION DES PUBLICS, TRAVAILLEURS ET USAGERS EN SITUATION DE HANDICAP**



**LA CRÉATION DE VALEUR SUR LES TERRITOIRES**



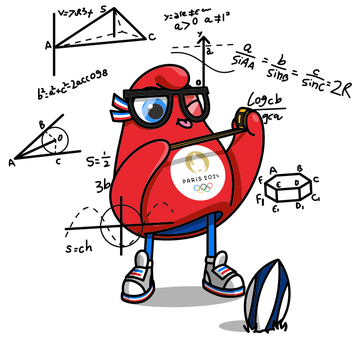
# 1.4.4 OUVRIR GRAND LES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES DES JEUX

**Paris 2024 a ainsi mis en œuvre avec la SOLIDEO de nombreuses actions, inédites à l'échelle d'un grand événement, afin que les 5 milliards d'euros de marchés liés aux Jeux bénéficient à l'ensemble du tissu économique et a toutes les entreprises, et en particulier aux TPE-PME (très petites entreprises et petites et moyennes entreprises), aux structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'insertion par l'activité économique (SIAE) et au secteur du handicap.**

Lancées en 2018, les plateformes « Entreprises 2024 », portée par Le Medef (Mouvement des Entreprises de France, l'une des organisations patronales françaises) et « ESS 2024 », portée par Les Canaux et le Yunus Center, ont constitué des passerelles essentielles pour accéder aux marchés des Jeux : informations en temps réel, conseils pour y répondre, ainsi que des formations pour les structures de l'ESS. Près de 20 000 entreprises se sont inscrites sur « Entreprises 2024 » et près de 6 000 structures de l'ESS sur « ESS 2024 ».
À titre d'exemple, l'appel d'offres de Paris 2024 pour la gestion et le nettoyage du linge des résidents du Village des Athlètes a été remporté par un groupement de 9 structures, mêlant insertion et handicap, faisant suite à un accompagnement d'ESS 2024 et des réseaux d'insertion.

La plateforme « Entreprises 2024 » a vocation à perdurer au-delà des Jeux pour faire connaître les appels d'offres liés à l'organisation de futurs grands événements sportifs organisés en France et la méthodologie déployée dans le cadre d'« ESS 2024 »sera également transmise en héritage.

Afin que ces opportunités économiques puissent se transforme en opportunités d'emploi, et afin de faire des Jeux un tremplin durable vers l'emploi via des parcours d'insertion et de formation, Paris 2024 a mis en place, en lien avec les acteurs de l'emploi, de nombreuses actions, en ciblant prioritairement les personnes éloignées de l'emploi. France Travail, en collaboration avec Paris 2024 et ses partenaires, a mis en place une plateforme virtuelle unique qui référence les offres d'emplois dans les différents secteurs en recrutement en lien direct ou indirect avec le secteur du sport. Certains dispositifs étaient innovants à l'image des jobs dating « Du stade vers l'emploi » qui ont permis de mobiliser des candidats éloignés des dispositifs de recrutement conventionnels et de repérer leurs qualités et aptitudes par le biais d'activités sportives mêlant candidats et recruteurs, de temps d'échanges informels et d'entretiens sans CV.



**5 milliards** d'euros
de marchés dans le cadre des Jeux,
portés par la SOLIDEO et Paris 2024

Dont **2,7 milliards** d'euros de marchés
pour Paris 2024

**75 %** des fournisseurs
de Paris 2024 sont des TPE-PME

**+ de 500** structures
de l'ESS mobilisées, tout donneurs
d'ordre des Jeux confondus, dont 284
par Paris 2024 et 124 par la SOLIDEO

Dont **11 %** sont des structures du handicap

**181 000** emplois mobilisés
en lien direct avec les Jeux



# 1.4.5 DES JEUX PLUS RESPONSABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL ET CLIMATIQUE

**Dès sa candidature, Paris 2024 a proposé un concept misant sur la sobriété avec 95 % d'infrastructures existantes ou temporaires pour accueillir les sites. Face aux enjeux liés au réchauffement climatique et dans le prolongement des directives de l'Agenda 2020+5, le comité d'organisation a souhaité aller plus loin en matière de responsabilité environnementale. Il s'est engagé à diviser par deux le bilan carbone des Jeux par rapport aux éditions précédentes (Londres 2012 et Rio 2016).**

Cet objectif ambitieux a conduit Paris 2024 à mettre en œuvre une méthode inédite pour évaluer très en amont ses émissions de $CO_2$. Il a identifié très en amont ses postes d'émissions pour l'ensemble des opérations des Jeux (construction, transports, restauration, énergie…) afin de mettre en place des actions pour les éviter et les réduire — et le cas échéant, concernant les émissions « incompressibles », les compenser.

Sept ans avant les Jeux, Paris 2024 a défini un « budget carbone », sur la base d'une réduction de moitié des émissions liées à l'organisation de l'événement. En rupture avec les pratiques habituelles événementielles, Paris 2024 a choisi de se fixer une empreinte carbone cible en amont des Jeux, sur la base d'estimations. Ce volume a fait l'objet d'une réévaluation régulière, afin d'affiner les estimations, entre 2019 et 2024. Paris 2024 a suivi les nouvelles règles du CIO en matière de calcul de l'impact carbone. Les deux organisations ont échangé régulièrement, dans une démarche d'amélioration continue.

Cette méthode est appelée à être répliquée dans le cadre de l'organisation de futurs grands événements sportifs. Elle a inspiré le Coach Carbone et le Coach Climat Événements, des outils développés par Paris 2024, en lien avec l'Agence de la transition écologique (ADEME), le CNOSF et le ministère des Sports, pour aider le grand public et les organisateurs d'événements à évaluer et à réduire leurs émissions de $CO_2$.

## Bilan carbone 1,59 million $teqCO_2$

**-54,6 %**

d'émissions de GES par rapport à la moyenne des éditions de Londres 2012 et Rio 2016

Par rapport à un scénario de référence sans effort :

**-24 %**

d'émissions de GES dans les infrastructures pérennes

**-35 %**

d'émissions de GES pour les infrastructures temporaires

**-83 %**

d'émissions de GES pour l'énergie des Jeux

**0,1 %**

part de l'énergie dans le budget carbone global de Paris 2024

**100 %**

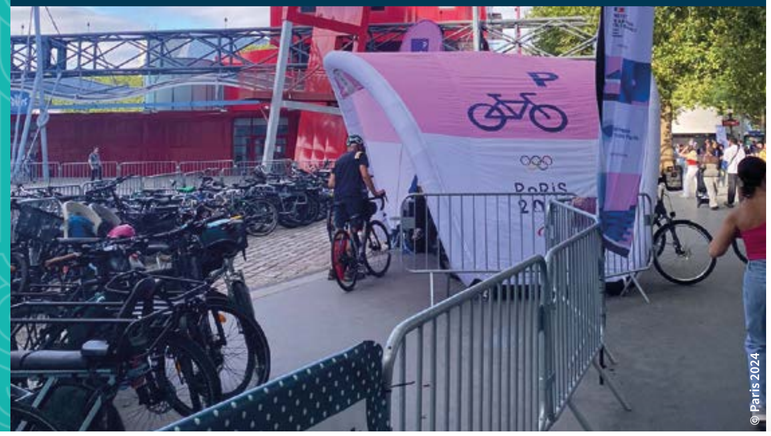
d'électricité issue d'énergies renouvelables pour alimenter les Jeux via le réseau électrique

**100 %**

des sites de Paris 2024 raccordés au réseau

**98,4 %**

des besoins en électricité couverts par le réseau




## Limiter les émissions et privilégier les énergies renouvelables

Les infrastructures permanentes des Jeux — sous pilotage de la SOLIDEO — ont font appel à des technologies innovantes de construction bas-carbone. Le Village olympique et paralympique a été un véritable laboratoire pour tester ces solutions : le recours à des matériaux faiblement émissifs et biosourcés (bois et béton bas-carbone) a été privilégié et a permis de réduire de 30 % les émissions de gaz à effet de serre (GES). Les matériaux durables et recyclés ont été privilégiés pour de nombreux éléments essentiels, comme les 8 000 sièges des gradins de l'Arena La Chapelle, dont 80 % du plastique provient des poubelles de recyclage des habitants de Seine-Saint-Denis. Pour les infrastructures temporaires sous sa responsabilité, Paris 2024 les a conçues les plus responsables et circulaires possibles, en réduisant les besoins en espaces (mutualisation), équipements et consommation.

Paris 2024 a choisi un modèle d'alimentation plus responsable pour les sites des Jeux. Pour limiter le recours aux groupes électrogènes, le comité d'organisation a travaillé avec ses partenaires pour raccorder les sites de compétition existants et temporaires au réseau de distribution d'électricité (Enedis), et les alimenter avec 100 % d'énergie renouvelable produite en France (EDF). L'une des innovations clés impulsée par Paris 2024, avec Enedis, les collectivités et les organisateurs d'événements, a été le déploiement de bornes électriques événementielles : ce sont des points de branchement adaptés aux grands événements, installés aux points stratégiques accueillant régulièrement des événements (par exemple, place de la Concorde, au Champ-de-Mars ou place du Trocadéro). Ces bornes resteront en héritage après les Jeux, permettant d'améliorer la performance environnementale des événements à venir et de réduire les nuisances pour les riverains.

Afin de limiter l'empreinte carbone liée au transport des 200 000 accrédités et des millions de visiteurs, Paris 2024 s'est appuyé sur le réseau de transports collectifs existant ou programmé en Île-de-France à échéance 2024.
Le comité d'organisation a construit son projet autour :

- de ce réseau : 100 % des sites étaient desservis par les transports en commun, dont ¾ en Île-de-France situés à moins de 500 mètres d'un arrêt de transports en commun. Sous l'impulsion de Paris 2024, Île-de-France Mobilités a coordonné un travail mené avec les opérateurs franciliens et l'État, pour élaborer des plans de transport dans lesquels la fréquence des bus, tramways et trains a été renforcée par rapport aux mois d'été habituels des mobilités actives : pendant les Jeux, tous les sites de compétition en Île-de-France

étaient accessibles en mobilités douces. L'utilisation du vélo a été encouragée et facilitée avec la mise en place de 415 km de voies cyclables et 20 000 places de vélos supplémentaires grâce au soutien de l'État et des collectivités.

## Réduire et recycler les déchets

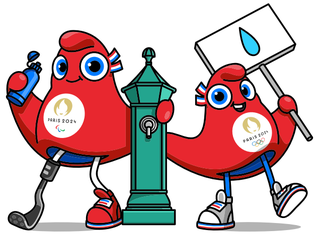
Végétaliser l'offre alimentaire est le premier levier permettant de réduire l'empreinte carbone de la restauration, tout en valorisant une alimentation plus saine pour le corps et notre environnement. Paris 2024 a donc fait le choix de proposer deux fois plus de végétal dans l'assiette, pour diviser par deux l'impact carbone des 5 millions de repas et snacks servis pendant les Jeux, et ce pour tous les publics. En complément du travail sur la végétalisation de l'offre, Paris 2024 a fixé d'autres objectifs pour une restauration responsable comme favoriser un approvisionnement local et réduire le gaspillage alimentaire.

Cette stratégie de restauration responsable s'est accompagnée d'un plan de réduction et de recyclage des déchets. Des mesures fortes ont été appliquées pour réduire de 50 % l'usage du plastique unique par rapport à Londres 2012, notamment :

- l'accès à des fontaines à eau gratuites sur l'ensemble des sites facilité par l'autorisation de gourdes pour les spectateurs ;



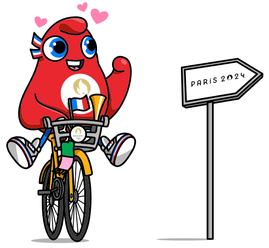
MANGE DE MANIÈRE PLUS RESPONSABLE



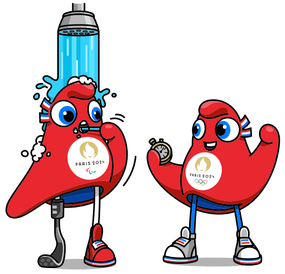
UTILISE TA GOURDE ET LES FONTAINES



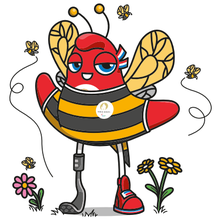
TRIE TES DÉCHETS




DÉPLACE-TOI BAS CARBONE



ÉCONOMISE L'EAU ET LES RESSOURCES ÉNERGÉTIQUES



RESPECTE LES SITES ET LA BIODIVERSITÉ

**80 %**

de l'approvisionnement d'origine France

**25 %**

de l'approvisionnement issu d'une production de proximité autour des sites de compétitions (moins de 250 km) ;
zéro importation par voie aérienne.

**➜ 80 %**

de l'approvisionnement labélisé durable au sens de la loi egalim, dont 30 % issus de l'agriculture biologique ou en conversion.

**➜ 100 %**

des régions françaises représentées au Village et/ou sur les sites de compétition.

- 700 fontaines à boissons déployées par Coca-Cola, Partenaire Mondial, pour réduire fortement le recours aux bouteilles plastiques ;
- Gobelets consignés et réutilisables ;
- 20 % des boissons servies dans des bouteilles en verre dans les espaces hospitalités.
- Pour les athlètes, un parcours « zéro plastique à usage unique » est mis en avant sur l'ensemble des sites.

**À la suite de l'analyse des consommations des boissons durant les Jeux, le nouveau modèle mis en place par Paris 2024 et Coca-Cola a permis de dépasser les objectifs initialement fixés :**

- 52 % de plastique à usage unique sur la fourniture de boissons par Paris 2024 (en poids) en comparant les modèles de distribution, à iso-volumes de boissons consommées, par rapport à Londres 2012.
- 70 % de bouteilles en plastique à usage unique utilisées pour la fourniture de boissons par Paris 2024 (en nombre de servings) en intégrant la diminution du volume de boissons.

La totalité des ressources alimentaires non consommées a été valorisée par le don aux associations, la transformation en alimentation animale, ou le compostage et la valorisation énergétique. Ainsi, 300 tonnes de produits alimentaires redistribuées à des publics en précarité alimentaire, ce qui représente environ 600 000 repas redistribués à des bénéficiaires. Durant les Jeux Olympiques et Paralympiques, ainsi que durant les phases de transition et de démontage, 600 collectes ont été organisées.

La gestion des déchets ne s'est pas limitée à la seule restauration, mais a été pensée dans sa globalité. Paris 2024 s'était donné pour objectif d'éviter ou de valoriser 80 % des déchets produits lors de la phase opérationnelle des Jeux. Pour y parvenir, le comité d'organisation a élaboré la première stratégie d'économie circulaire de l'histoire des Jeux, l'un des piliers de sa stratégie « Héritage et Durabilité ». En s'appuyant notamment sur le guide « *Resource Management — Goods and Materials* » développé par le CIO, Paris 2024 a adopté une stratégie d'économie circulaire complète, assortie d'engagements ambitieux sur l'ensemble de ses champs d'activités — et pas uniquement pendant l'événement. Le comité d'organisation s'est mobilisé pour s'assurer qu'un maximum de déchets serait valorisé :

- en travaillant sur la recyclabilité des produits et en favorisant l'éco-conception (pour les produits sous-licence, pour le *Look* et la signalétique des Jeux, les infrastructures temporaires, les principales applications numériques, etc.) ;
- en proposant le tri des biodéchets et des emballages recyclables sur l'intégralité des sites de compétition ;
- en offrant une seconde vie aux équipements après les Jeux. 100 % du mobilier, des matériaux et structures temporaires seront réemployés, réutilisés ou recyclés après l'événement.



© Paris 2024

**6 millions** de produits, de biens et d'équipements nécessaires pour organiser les Jeux

**90 %** des actifs déployés sur les sites (équipements sportifs, uniformes, objets symboliques, etc.) avaient une seconde vie contractuellement assurée avant même le début des Jeux

## Assurer la seconde vie des actifs matériels

Paris 2024 a été le premier comité d'organisation à estimer l'« empreinte matière » (à l'image de l'empreinte carbone) des Jeux : site par site, épreuve par épreuve, les objets et matériaux ont été estimés et cartographiés en amont de l'événement, afin de s'assurer de ne produire que le nécessaire, et d'anticiper la seconde vie des actifs matériels. L'ensemble des structures temporaires — tribunes, tentes, mobilier et équipements — aura une seconde vie après les Jeux. Tout comme l'ensemble des matelas et oreillers des Villages olympique et paralympique et des médias, qui a été donné et réparti entre différentes structures : Emmaüs Solidarité France, le ministère des Armées, l'école hôtelière Tsuji et l'école de danse de l'Opéra de Paris. Dans ce cadre, Paris 2024 a créé une instance inédite : la commission Seconde Vie.
Ses décisions ont concrétisé la volonté de Paris 2024 de laisser un héritage matériel fort, tout en garantissant un haut niveau de transparence et de conformité.

**Le programme est basé sur le don et la revente, à travers 5 canaux différents selon le type d'actif et le bénéficiaire :**

- le don au mouvement sportif
- le don aux acteurs de la solidarité
- la revente via la plateforme secondevie.paris2024.org
- la revente via les grandes braderies des Jeux (24 collectivités engagées via Terre de Jeux 2024)
- le don pour l'héritage mémoriel aux musées français et internationaux

Pour livrer des Jeux plus responsables, tant sur le plan social qu'environnemental, Paris 2024 a conçu des méthodes, des guides pratiques et des nouvelles solutions concrètes pour faire évoluer les pratiques du secteur et les comportements, afin de faire de ces Jeux un véritable laboratoire.

À l'initiative de Paris 2024, la norme ISO 20121 a évolué, une démarche en phase avec son ambition de laisser un héritage pour le secteur événementiel et un clin d'œil à une norme créée à l'occasion des Jeux de Londres 2012. Plusieurs évolutions ont pu être apportées parmi lesquelles son application à l'ensemble de la chaîne de valeur événementielle, l'intégration des enjeux de l'évaluation de l'impact et de la mesure de l'héritage, de la dimension de l'inclusion et de l'accessibilité universelle, ou encore l'intégration dans la norme de références aux plus hauts standards internationaux. La nouvelle version de la norme ISO 20121, a été approuvée par les pays votants en mars 2024 et a été publiée début avril 2024.

Au service de la transition écologique et du développement socioéconomique, le sens de ce travail est d'être transmis et de servir de socle pour que d'autres poursuivent dans cette voie. Ils contribuent d'ailleurs déjà à créer une dynamique en faveur de la transformation du monde du sport et de l'événementiel et devraient continuer à inspirer après 2024.

➜ *En savoir plus : synthèse du rapport Héritage et Durabilité de Paris 2024.*



© Getty Images / Jared C. Tilton

2

# L'ORGANISATION DES JEUX DE PARIS 2024

2.1 La structuration et le fonctionnement ..... 107
2.2 Le terrain de jeu ..... 132
2.3 Les fondations ..... 145
2.4 Le pilotage ..... 179
2.5 La livraison des Jeux ..... 187




© Getty Images / Dan Mullan

# 2.1 LA STRUCTURATION ET LE FONCTIONNEMENT

*Un vaste écosystème, réuni autour du comité d'organisation et dans le cadre d'une gouvernance claire et structurante, a mis son énergie au service de la réussite des Jeux de Paris 2024.*

# 2.1.1 LES ACTEURS CLÉS

**L'organisation d'un événement de l'envergure des Jeux Olympiques et Paralympiques est une aventure collective qui repose sur un écosystème réunissant un très grand nombre de parties prenantes. Outre le mouvement sportif, de multiples acteurs, dans le domaine public comme privé, se sont mobilisés et ce, dans de très nombreux domaines : préparation et opération des sites, organisation de l'événement, transport, sécurité…**

## 1. Le comité d'organisation Paris 2024 (COJOP)

Le COJOP a été créé en janvier 2018, quatre mois après l'attribution des Jeux de la XXXIII$^{e}$ Olympiade à Paris. Succédant au Comité de candidature, il a pris la forme d'une association loi 1901 (à but non lucratif, régie par la loi du 1$^{er}$ juillet 1901). Sa mission était, dans le respect du Contrat de Ville hôte, de planifier, organiser, financer et livrer les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Présidé par Tony Estanguet, triple champion olympique, le COJOP était administré par un conseil d'administration réunissant notamment l'ensemble des membres fondateurs du projet : le CNOSF, la Ville de Paris, l'État, la Région Île-de-France, le CPSF, la Métropole du Grand Paris, le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis et des représentants des collectivités locales concernées par les Jeux. Il était majoritairement composé de membres issus du mouvement sportif.

**Cette aventure a reposé, en particulier, sur des acteurs entièrement dédiés au projet.**

**Dans le cadre des Jeux de Paris 2024, trois entités dédiées ont été créées :**

1. Le **comité d'organisation** pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (COJOP).



➜ **mission** : planifier et livrer les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

2. La **Société de Livraison des Ouvrages Olympiques** (SOLIDEO).



➜ **mission** : en charge de construire ou de rénover l'ensemble des équipements pérennes nécessaires aux Jeux.

3. La **Délégation Interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques** (DIJOP)



➜ **mission** : assurer la cohérence et la coordination des actions des administrations et des établissements publics nationaux en lien avec l'organisation des Jeux dont la DIJOP, tout en étant garante des relations de l'État avec le COJOP.




Plurielle, l'équipe du COJOP a été constituée pour refléter au mieux les Jeux dans ce qu'ils mettent en lumière la diversité et la parité. Elle a réuni autour de son président, Tony Estanguet, les compétences d'athlètes, de spécialistes de l'organisation de grands événements, d'experts et d'acteurs issus de la sphère publique et de la société civile.

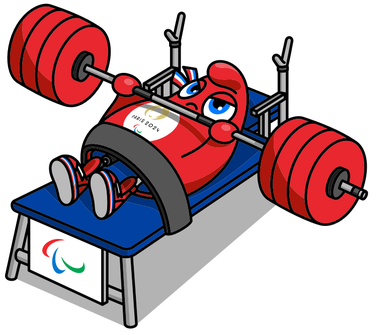
Le rôle du président de Paris 2024 était d'incarner le projet et d'en être le garant, aussi bien de son identité, de son financement que de sa bonne livraison. Il avait également pour mission de mobiliser tout l'écosystème de Paris 2024, à savoir le mouvement sportif, les acteurs publics et le monde économique. Tony Estanguet était entouré d'une équipe de direction partageant son ambition d'organiser des Jeux différents, de mettre le sport au cœur du projet et de valoriser le meilleur de la France. Olympien (badminton, Atlanta 1996) comme lui, le directeur général du comité d'organisation, Étienne Thobois, a mis son expérience des Jeux et son engagement pour le sport au service du projet. L'équipe de direction était composée au total de 52 directrices et directeurs.

De quelques dizaines au moment de sa création, les effectifs du COJOP sont montés en puissance progressivement, au rythme de l'accélération du projet, pour atteindre 4 203 au moment des Jeux avant de décroitre rapidement après l'événement.

Le **budget du COJOP**, l'un des plus faibles de l'histoire avec **4,480 milliards d'euros** dont 4,453 milliards d'euros dépensés, a été financé en quasi-intégralité (96 %) par des recettes privées : CIO, entreprises partenaires, billetterie des Jeux ou encore licences. Il permet de couvrir tous les aspects liés à la planification, à l'organisation et à la livraison des Jeux et notamment : la location, l'aménagement et le fonctionnement des sites, l'organisation des compétitions, l'accueil des délégations, l'hébergement et le transport des participants, la sécurité des lieux de compétition, les cérémonies d'ouverture et de clôture, etc.

*En savoir sur le budget de Paris 2024, voir chapitre 2.3*

Voir la section suivante pour plus d'information sur le fonctionnement du COJOP.



## 2. La Société de Livraison des Ouvrages Olympiques (SOLIDEO)

Créée en 2017 et présidée par la Maire de Paris, Anne Hidalgo, la SOLIDEO est un établissement public national, en charge de la réalisation et de la livraison des ouvrages et des opérations d'aménagements pérennes réalisés dans le cadre des Jeux de Paris 2024.

À ce titre, elle a œuvré à garantir le respect des délais impartis, d'un budget défini et d'un héritage ambitieux et durable en ligne avec la vision de Paris 2024. Elle a été dirigée jusqu'en septembre 2024 par Nicolas Ferrand, son directeur général.

Au lendemain des Jeux, la SOLIDEO assure la reconversion de ces ouvrages dans une logique d'héritage aux habitants, aux usagers et aux territoires bien au-delà de 2024. Tous les projets ont été conçus en prenant compte de leur utilité après les Jeux.

En cohérence avec l'engagement de Paris 2024 d'organiser des Jeux sobres, durables et inclusifs, la SOLIDEO a souhaité utiliser la dynamique de l'événement pour préfigurer la ville de demain, plus accueillante, plus accessible et plus durable. Elle a poursuivi quatre grandes ambitions, qui se sont concrétisées de manière la plus notable au sein du Village olympique et paralympique, véritable fleuron de son programme :

### L'excellence environnementale

Les ouvrages ont pleinement intégré les enjeux de la transition écologique avec le recours à des matériaux biosourcés et des matériaux à faible impact carbone, le réemploi et recyclage des matériaux de chantier et issus de la déconstruction, le recours aux énergies renouvelables, contribuant à faire des Jeux de Paris 2024 les premiers alignés sur les accords de Paris sur le climat, avec 6 ans d'avance ;

### L'innovation et la technologie

Les nouvelles technologies ont été mises au service d'une ville responsable, à l'écoute de ses usagers ;

### L'emploi et l'économie locale

La SOLIDEO et Paris 2024 ont travaillé ensemble afin que les opportunités liées aux Jeux bénéficient à toutes et à tous, notamment aux petites entreprises et aux personnes les plus éloignées de l'emploi ;

### L'accessibilité universelle

Les besoins de l'ensemble des habitants et usagers, et notamment des personnes en situation de handicap ou ayant des déficiences, ont été pris en compte.

**La SOLIDEO a mené à bien un programme comprenant**

**70 ouvrages**

à construire et à aménager, nécessaires à l'organisation des Jeux :

- sites de compétition
- sites d'entraînement
- Village olympique et paralympique
- Équipements et espaces publics ou encore des aménagements routiers.

➜ **Son rôle** a consisté à la fois à financer, à superviser, à livrer ces ouvrages et à assurer leur transformation au lendemain des Jeux.

**Le budget de la SOLIDEO s'est élevé à :**

**4,5 milliards**

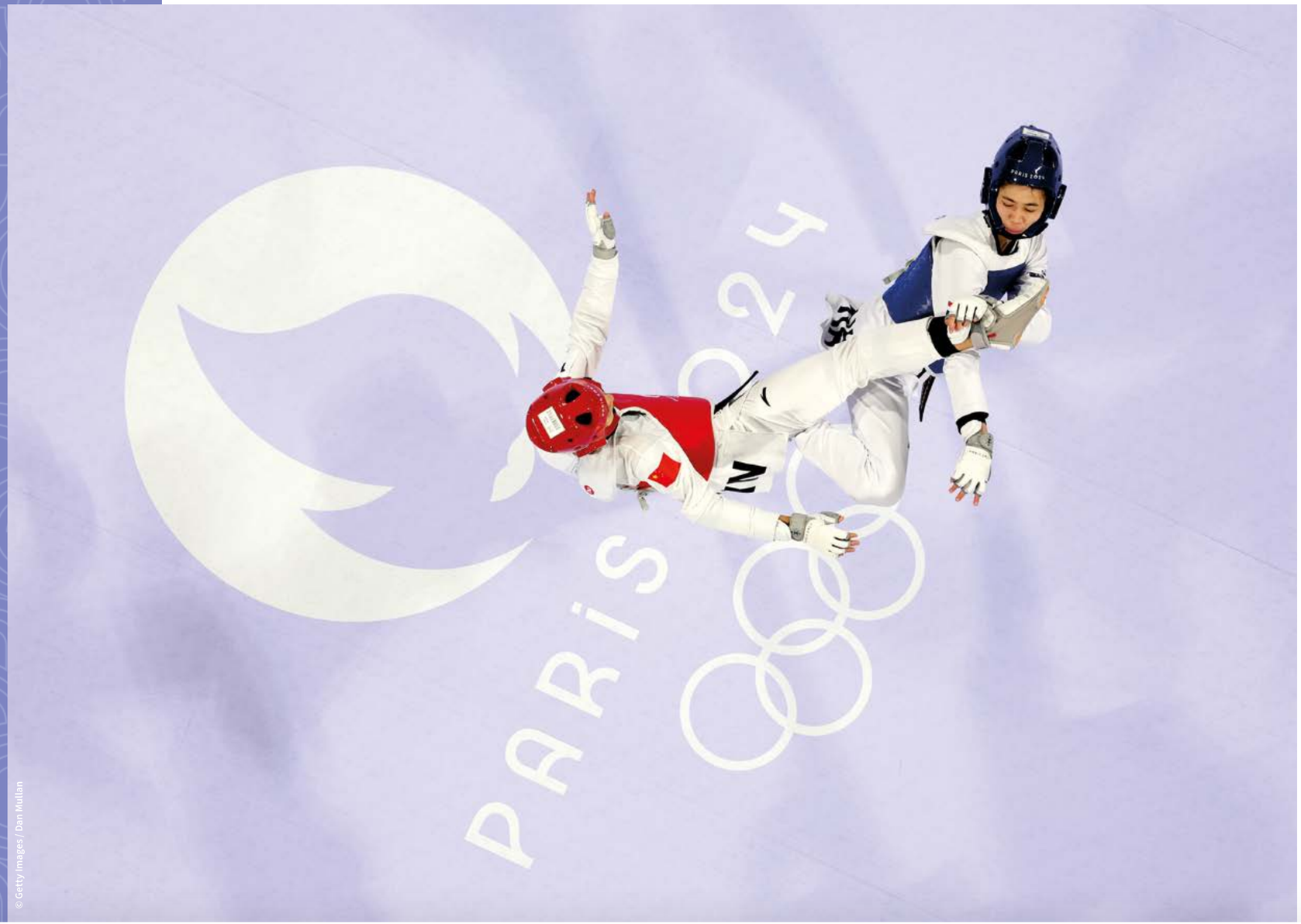
d'euros, avec un financement à la fois public et privé :

**2,3 milliards**

de subventions publiques financées via la SOLIDEO ;

**2,2 milliards**

apportés par des financeurs et investisseurs privés, principalement des promoteurs immobiliers.




© Getty Images / Dan Mullan

## 3. La délégation interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques (DIJOP)

Créée le 13 septembre 2017, dès la désignation de Paris comme ville hôte des Jeux de 2024, la DIJOP a accompagné toute la préparation de l'organisation des Jeux de Paris 2024.

**Sa mission était de :**

➜ **garantir** la cohérence et l'homogénéité de l'action de l'État en faveur des Jeux ;

➜ **coordonner** les actions de chaque ministère et services déconcentrés compétents impliqué dans le projet olympique et paralympique ;

➜ **assurer** la liaison entre l'ensemble des acteurs, organisateurs (COJOP, SOLIDEO) et partenaires (préfectures, collectivités territoriales, agences, etc.) ;

➜ **veiller** à la réalisation du programme d'équipements publics porté par la SOLIDEO au financement duquel l'État contribue.

La fonction de Délégué Interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques a été occupée successivement par Jean Castex puis Michel Cadot.

# 2.1.2 LA GOUVERNANCE DU COJOP

**Depuis la composition de son Conseil d'administration jusqu'au cadre de travail mis en place, la gouvernance du comité d'organisation reflète d'une part l'ambition de Paris 2024 de placer le sport au cœur du projet et d'autre part la volonté de livrer les Jeux de manière exemplaire en termes de rigueur et de transparence.**

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le conseil d'administration de Paris 2024 a accordé une place majoritaire au mouvement sportif (19 membres en incluant le président de Paris 2024) aux côtés d'acteurs publics (14 membres) et de personnalités de la société civile (10 membres). Les acteurs publics fédérés par le projet reflètent la diversité des parties prenantes rassemblées au service d'une ambition commune.**

### Composition du conseil d'administration (au 26 juillet 2024, jour de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques)

- **Président de Paris 2024 :** Tony Estanguet (OLY)

### Représentants du mouvement sportif

- **Membres du CIO en France :** Guy Drut (OLY), Jean-Christophe Rolland (OLY), Martin Fourcade (OLY)
- **Président du CNOSF et membre du CIO :** David Lappartient
- **Secrétaire générale du CNOSF :** Astrid Guyart (OLY)
- **Représentant des fédérations olympiques désigné par le CNOSF :** Jean-Pierre Siutat, président de la Fédération Française de Basketball
- **Co-présidents de la CAHN** (commission des athlètes de Haut Niveau) : Astrid Guyart (OLY) et Romain Girouille (OLY)
- **Représentant des CROS** (Comités Régionaux Olympiques et Sportifs) désignée par le CNOSF : Évelyne Ciriegi, présidente du CROSIF
- **Présidente du CPSF :** Marie-Amélie Le Fur (PLY)
- **Représentante des Fédérations paralympiques désignée par le CPSF :** Guislaine Westelynck, présidente de la Fédération Française Handisport
- **Représentant des athlètes paralympiques désigné par le CPSF :** Cyril Moré (PLY)
- **Membre français siégeant dans l'organe dirigeant de l'IPC ou secrétaire général du CPSF :** Tanguy De La Forest (PLY)
- **Présidente de l'Association française des olympiens :** Valérie Barlois-Leroux (OLY)
- **Personnalités** issues du monde sportif désignées par Paris 2024 : Guy Forget (OLY), Anne-Caroline Graffe (OLY), Nantenin Keita (PLY), Sandrine Martinet (PLY) et Sarah Ourahmoune (OLY)

## Membres avec voix consultative

- **Délégué Interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques :** Michel Cadot
- **Directeur général de la SOLIDEO :** Nicolas Ferrand
- **Représentant des organisations représentatives des salariés :** Bernard Thibault — membre du conseil d'administration du Bureau International du Travail
- **Représentant des organisations représentatives des employeurs :** Geoffroy Roux de Bézieux — ancien président du MEDEF
- **Représentants issus de la société civile, monde économique, ONG :** Alexandre Mars — président et fondateur Fondation EPIC, Alain Rochon — président d'APF France Handicap, Michel Cymes — médecin et chirurgien, Thierry Beaudet, président du Conseil Économique Social et Environnemental, Ryadh Sallem — fondateur de l'association CAPSAAA, Gilles Bœuf — président du comité pour la transformation écologique des Jeux

## Acteurs publics

- **Représentants de la Ville de Paris :** Anne Hidalgo — Maire de Paris, Patrick Bloche — Premier adjoint, Pierre Rabadan — adjoint chargé des sports, des Jeux olympiques et paralympiques et de la Seine
- **Représentants de la Région Île-de-France :** Valérie Pécresse — Présidente de la région, Yasmine Camara — déléguée spéciale aux Jeux Olympiques et Paralympiques et Grands Événements, Patrick Karam — Vice-président
- **Représentants de l'État :** Amélie Oudéa-Castéra – Ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, Fadila Khattabi – Ministre déléguée chargée des Personnes handicapées, Thomas Cazenave – Ministre délégué aux comptes publics
- **Représentants du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis :** Stéphane Troussel — Président du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis, Emmanuel Constant — conseiller départemental chargé du sport et des grands événements
- **Représentants de la Métropole du Grand Paris :** Patrick Ollier — Président de la Métropole du Gand Paris, Quentin Gesell — Maire de Dugny
- **Représentent des collectivités hors Île-de-France :** Benoit Payant, Maire de Marseille



## RIGUEUR ET TRANSPARENCE

**Afin de s'engager au plus haut niveau des standards de contrôle et d'éthique dans l'organisation des Jeux, le conseil d'administration de Paris 2024 a créé trois comités. Tout au long du projet, ces comités, auxquels participait le contrôle général économique et financier de l'État, ont conseillé Paris 2024 et audité son action.**

### Comité d'audit

- Présidé par **Jacques Lambert**, le comité d'audit de Paris 2024 comprenait neuf membres, dont trois représentants désignés respectivement par le CNOSF, la Ville de Paris et l'État. Les six autres membres ont été désignés sur proposition du président de Paris 2024. Bénévoles, ces personnalités ont été choisies au regard de leurs compétences et leurs expertises dans la gestion de projets complexes ou de très grands événements.

**Le comité d'audit a eu pour mission d'assister Paris 2024 dans sa gestion du projet, notamment en ce qui concerne :**

- La **soutenabilité** de l'ensemble de ses engagements et de ses dépenses ;
- La **mise en œuvre des prescriptions** du contrat de ville hôte conclu avec le CIO ;
- La **politique du COJOP** en matière de gestion des risques financiers, opérationnels ou juridiques ;
- La **pertinence**, la permanence et la fiabilité des méthodes comptables mises en œuvre pour l'établissement des comptes annuels et pour les informations financières auxquelles ils donnent lieu.

En 2019, Paris 2024 s'est doté d'une Charte de l'audit interne afin de préciser le rattachement et l'organisation de l'audit interne, le périmètre et les principes d'intervention.

### Comité d'éthique

- Présidé par **Jean-Marc Sauvé**, le comité d'éthique était composé de six personnalités indépendantes, représentants des plus hautes juridictions françaises et de l'OCDE, ayant voix délibérative. En outre, un député et un sénateur désignés par les présidents respectifs des assemblées siégeaient au comité d'éthique avec voix consultative. Le comité d'éthique était chargé de superviser la politique d'éthique de Paris 2024 et de veiller au respect, par les collaborateurs, des valeurs sur lesquelles Paris 2024 a fondé son action. Il veillait également à la prévention des conflits d'intérêts. Le comité d'éthique se réunissait en moyenne tous les deux mois et élaborait un rapport annuel d'activité.

En 2019, sur proposition du comité d'éthique, le conseil d'administration de Paris 2024 a approuvé la charte éthique du comité d'organisation. Celle-ci a permis de définir les grands principes qui s'appliquaient aux collaborateurs, aux volontaires et à l'ensemble des membres engagés dans l'organisation des Jeux. Elle définissait les principes permettant d'anticiper et de lutter contre les situations de conflit d'intérêts, de promouvoir les meilleures pratiques en matière d'éthique et de déontologie, ou encore de répondre aux enjeux de transparence de la vie publique.

## Comité des rémunérations

- Présidé par **Jean-Paul Bailly**, il se composait d'experts en ressources humaines du secteur public et du secteur privé, ainsi que de représentants de l'État, du CNOSF et de la Ville de Paris, d'un député et d'un sénateur.

Le comité des rémunérations a défini la grille salariale du comité d'organisation en s'appuyant sur des analyses comparatives du marché du travail. Il a fait des recommandations sur les rémunérations et les avantages de toute nature des cadres dirigeants et des salariés, donnant un avis sur la fixation et l'évolution de leurs rémunérations. Le comité des rémunérations est intervenu en outre dans un rôle de conseil et de supervision sur d'autres aspects de la stratégie RH de Paris 2024, afin de promouvoir notamment l'inclusion des personnes en situation de handicap, la diversité des recrutements, l'égalité femmes-hommes ou la promotion de l'apprentissage.




© Getty Images / Naomi Baker

## Audit et contrôle externe

Outre ces trois comités, l'action de Paris 2024 s'est inscrite dans le cadre d'une gouvernance d'audit et de contrôle externe rigoureuse et exigeante. L'objectif de celle-ci était de réaliser un examen indépendant et formel de la situation financière de Paris 2024 ainsi que de la nature et des résultats de ses activités. Plusieurs entités étaient impliquées :

- **La Cour des comptes**, juridiction financière administrative, contrôlait la régularité des comptes de Paris 2024 compte tenu de la dimension du projet, de la garantie apportée par l'État et du soutien public apporté sous différentes formes pour le bon déroulement de l'événement.
- **L'agence française anticorruption et la Haute autorité pour la transparence de la vie publique** ont également veillé à la conformité des activités de Paris 2024 avec la loi, notamment en matière de politique de lutte contre la corruption et de prévention des conflits d'intérêts.

## Audit et conformité

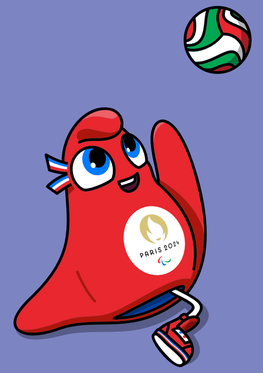
- Pour veiller à ce que toutes ses activités se déroulent conformément aux règles et aux valeurs qu'il avait définies en amont, le comité d'organisation a créé une direction indépendante en charge de la conformité, de l'audit interne et du respect du cadre public. **Dirigée par Blandine Sorbe**, magistrate de la Cour des comptes et ancienne dirigeante d'établissement public, cette direction s'est assurée du respect des normes et de la maîtrise des risques. Elle a joué un rôle essentiel de formation, de conseil et d'alerte parmi les collaborateurs, tout en partageant les informations dues aux instances de supervision et de contrôle.

# LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DU PROJET INTERNE

**Pour planifier et livrer un projet de l'ampleur et de la complexité des Jeux, Paris 2024 a mis en place un cadre de gouvernance interne permettant de :**

- suivre de manière centralisée et intégrée l'avancement du projet,
- piloter la livraison des livrables essentiels aux Jeux tout en assurant une maîtrise des ressources humaines et financières nécessaires ainsi que des risques associés,
- assurer un reporting aussi bien en interne qu'auprès des différentes parties prenantes (y compris le CIO et l'IPC),
- gérer les incidents pendant la période des Jeux,
- faciliter la prise de décision et les arbitrages exécutifs si nécessaire.

Agile et évolutif, ce cadre de gouvernance, comprenant notamment des processus méthodologiques, des outils et différents forums, s'est adapté à la croissance du COJOP et à l'évolution des enjeux selon les différentes phases du projet (de la phase de planification à celle de la livraison opérationnelle jusqu'à la dissolution).




*Agile et évolutif, le cadre de gouvernance s'est adapté à la croissance du comité d'organisation et à l'évolution des enjeux selon les différentes phases du projet.*

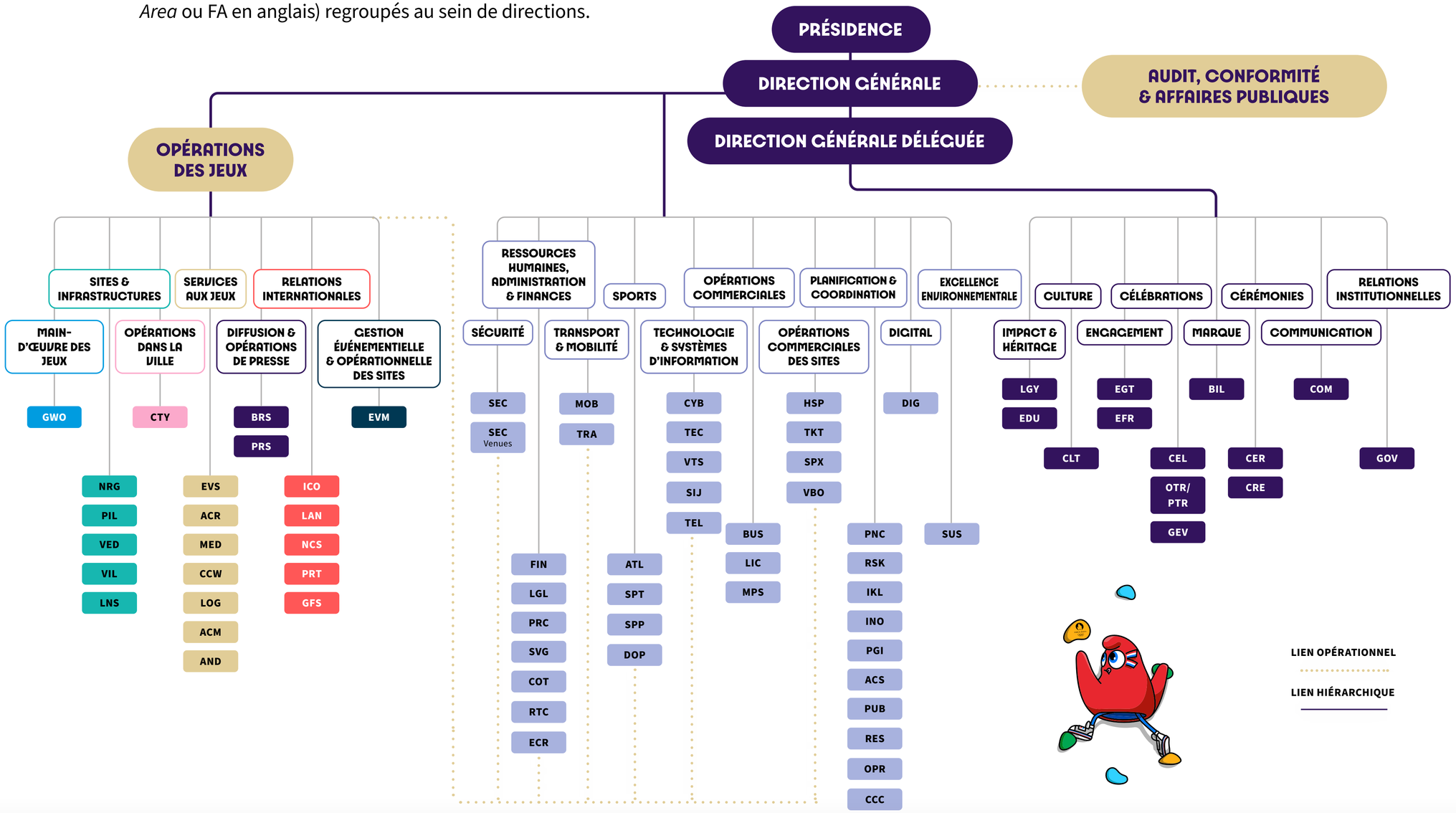



© Getty Images / Elsa

# Modèle organisationnel

Paris 2024 a adopté un modèle d'organisation relativement traditionnel basé sur des domaines fonctionnels (*Functional Area* ou FA en anglais) regroupés au sein de directions.

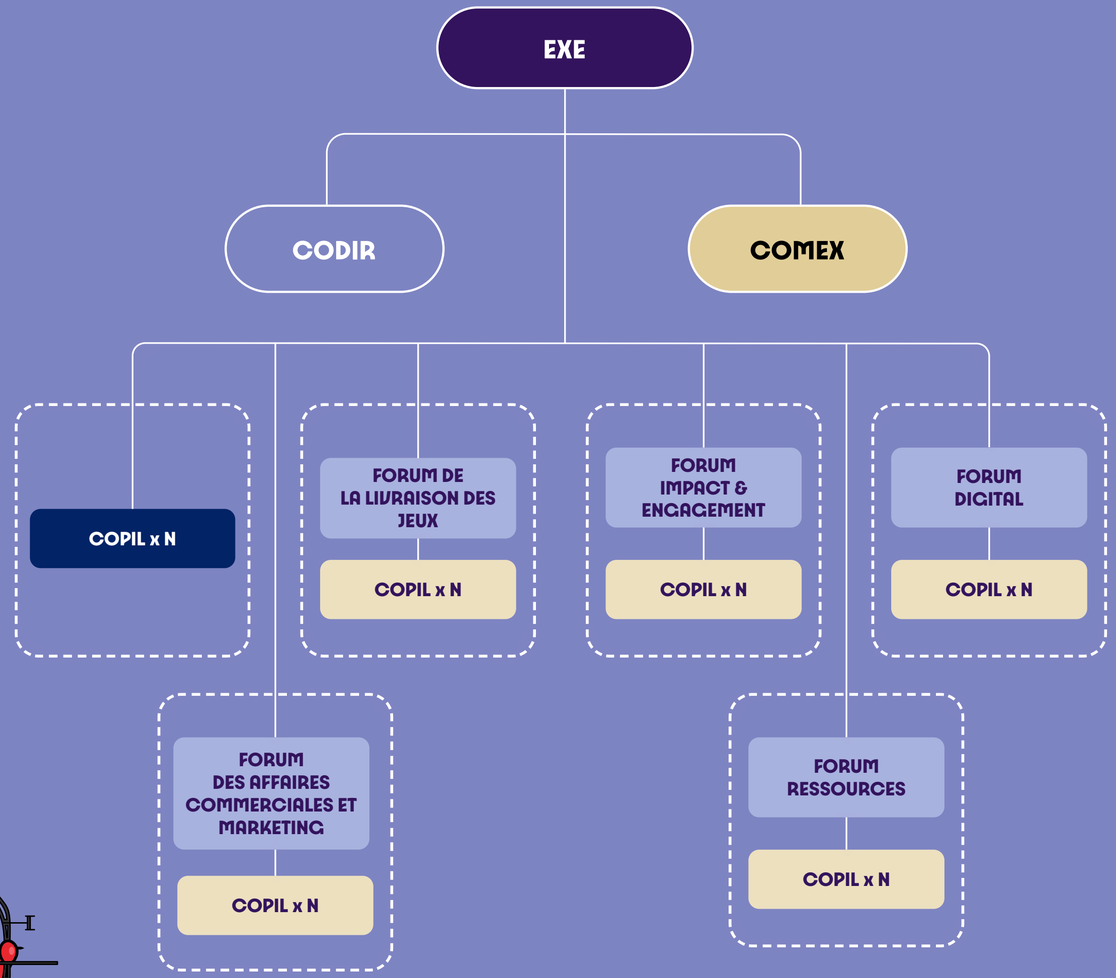
**L'organigramme du comité d'organisation en 2024 était le suivant :**

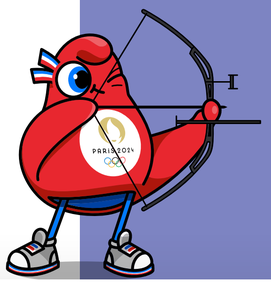


Une matrice de responsabilité inter-FA, pilotée de manière centralisée par la direction exécutive de planification et coordination, a permis de clarifier les limites du périmètre de chacune de ces FAs et d'identifier les potentielles zones grises pour lesquelles la responsabilité n'était pas clairement définie. La direction exécutive des opérations a été créée fin 2022 pour accélérer la prise de décision et les arbitrages pendant la dernière phase du projet, gérer la transversalité sur certains projets liés aux opérations des Jeux et apporter une certaine flexibilité budgétaire.

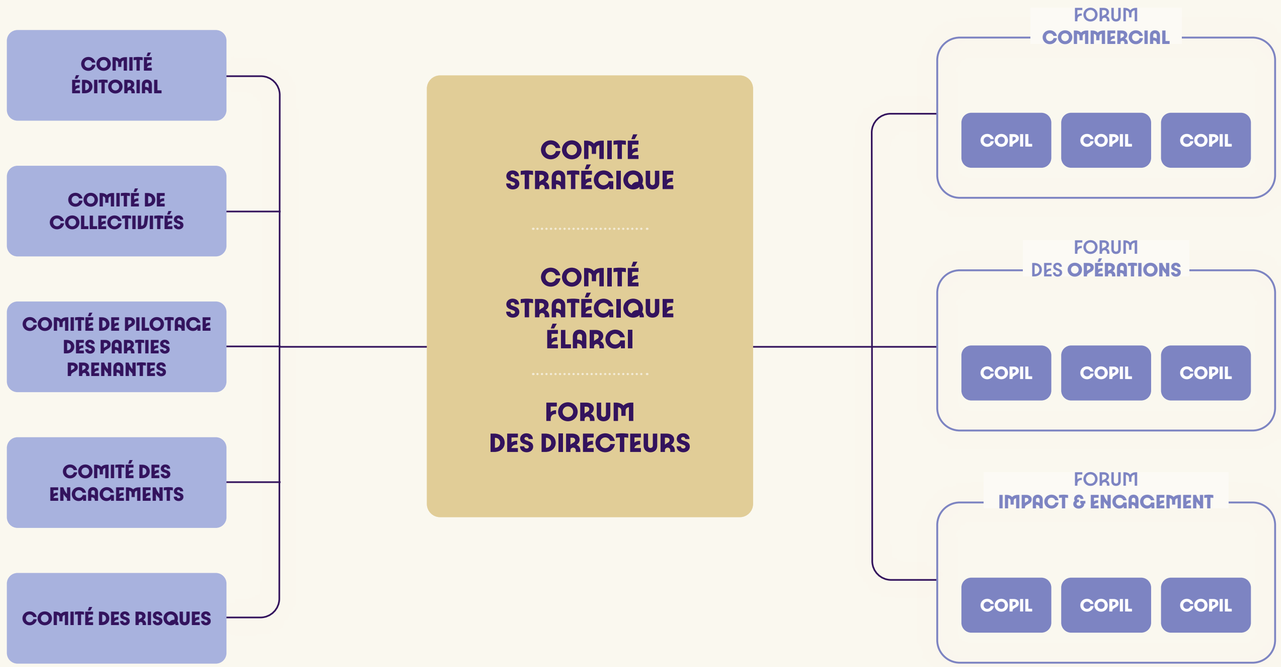
Afin de faciliter la coordination et le partage d'information entre les différentes directions et domaines fonctionnels, des forums hebdomadaires ou bimensuels ont été mis en place autour de grands domaines de l'organisation à partir de juillet 2018. Coordonnés par la direction exécutive de planification et coordination, ces forums ont permis à chacun de présenter ses priorités, l'avancement des projets, les éventuels points de blocage ainsi que les synergies potentielles entre projets. Les points bloquants ou nécessitant un arbitrage pouvaient être escaladés au Comité exécutif (renommé Comité stratégique à partir de janvier 2022) qui réunissait sept directeurs autour du président, du directeur général et du directeur général délégué.

**➜ Organisation entre 2018 et 2021**



➜ **Organisation entre 2022 et mars 2024**




## Outils et méthode

Paris 2024 s'est doté d'un certain nombre d'outils, dont certains ont été codéveloppés avec le CIO et l'IPC, qui ont permis de mesurer l'avancement du projet :

➜ ***Master schedule*** — un planning global identifiant, sur les sept années de durée de vie du COJOP, les principales tâches et les principaux livrables nécessaires à la planification et la livraison des Jeux ;

➜ **Registre de risques,** identifiant et évaluant les principaux risques, à la fois stratégiques, opérationnels, financiers et réputationnels, et précisant les plans d'atténuation et de contingence associés ;

➜ **Outils de gestion des incidents**, permettant de décrire un incident, son impact, les populations impactées et les mesures à mettre en œuvre pour le résoudre.

Par ailleurs, une méthodologie de gestion de projet a été définie et déployée par la direction exécutive de planification et coordination au sein du comité d'organisation pour assurer une certaine cohérence dans la mise en œuvre et gestion des différents projets et programmes.

Ce cadre et ces outils ont permis de mettre en place un *reporting* sur un rythme d'abord mensuel, puis hebdomadaire et finalement quotidien pendant la période des Jeux, sur la base de tableaux de bord assurant le suivi d'indicateurs clés (ressources humaines, indicateurs budgétaires), des risques, de l'avancement des différents projets.

Dans sa quête constante de maîtrise budgétaire, Paris 2024 a défini un processus de validation des **feuilles de route annuelles**, d'abord pour chacune des directions puis, au fil de sa croissance, pour chacun des domaines fonctionnels. Cette méthodologie permettait en outre d'identifier les projets prioritaires chaque année, tout en vérifiant l'adéquation entre ces priorités et les ressources (humaines et budgétaires) associées d'une part, et la cohérence transversale avec l'avancement global du projet d'autre part.

Cette structure de fonctionnement a été adoptée jusqu'en mars 2024, date à laquelle l'organisation « *Games-time* » a été mise en place *(voir 2.1.4)*.

# 2.1.3 LES INTÉRACTIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

**Comme évoqué précédemment, l'organisation des Jeux (y compris dans la dimension héritage) implique un grand nombre de parties prenantes :**

- **Parties prenantes publiques et privées, en particulier dans les domaines clés de la sécurité et des transports.**
- **Parties prenantes des Mouvements olympique et paralympique, indispensables à la livraison des compétitions, de la couverture médiatique et d'autres opérations.**

Afin de permettre une collaboration la plus efficace possible avec ces différentes parties prenantes, un certain nombre de forums et outils ont été mis en place pour assurer d'une part la bonne information de chacun et d'autre part de planifier les programmes et opérations devant être livrés de manière conjointe.

## Les parties prenantes publiques et privées

Un comité de pilotage des parties prenantes a réuni les institutions et collectivités engagées dans le projet des Jeux de Paris 2024 et siégeant au conseil d'administration. Se réunissant de façon mensuelle à bimensuelle, il a constitué un espace d'échanges et de partage autour des jalons structurels du projet et des problématiques afférentes. En complément et de manière plus opérationnelle, environ 40 groupes de travail mobilisant les acteurs engagés du projet ont apporté leur expertise sur les axes stratégiques de l'organisation des Jeux : Sites et infrastructures, Seine et usages fluviaux, célébration, Jeux Paralympiques, transport, sécurité, volontaires, excellence environnementale, héritage, etc.
Ces groupes se réunissaient, de manière générale, toutes les 6 à 8 semaines puis de manière plus rapprochée pour certains à l'approche des Jeux.

**Un outil clé dans la collaboration avec les autorités publiques était la matrice de responsabilités établie avec chacune des entités hôtes (ville, région et collectivités hôtes) définissant, pour chacun des sujets suivants, les responsabilités décisionnaires, financières et opérationnelles :**

- Sites et infrastructures
- Héritage
- Services et Jeux
- Célébrations
- Excellence environnementale
- Communication
- Activation des droits marketing
- Protection de la marque
- Culture




© Getty Images / Tim de Waele

Une convention a été établie avec chacune des parties prenantes entérinant la matrice de responsabilités avec celle-ci. La première convention a été établie avec la Ville de Paris fin 2021. Elle a servi de modèle pour les conventions avec les autres collectivités. En complément, un protocole de sécurité a été établi avec l'État. Signé en 2020, il définissait les rôles respectifs des autorités publiques et de Paris 2024 dans le cadre de la sécurisation des Jeux.

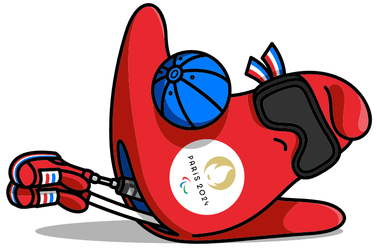
➜ Ces documents (matrice et protocole de sécurité) ont fait l'objet de plusieurs révisions pour s'adapter à l'évolution du projet.

# Les parties prenantes des Mouvements olympique et paralympique

Afin de permettre à l'ensemble de ces acteurs de remplir leur mission pendant les Jeux, Paris 2024 a veillé à leur transmettre l'ensemble des informations nécessaires en amont de l'événement ainsi qu'à prendre en compte leurs besoins en termes de services et d'espace. Pour cela, chaque partie prenante avait un point de contact unique au sein du comité d'organisation. Cet interlocuteur privilégié agissait également comme représentant de la partie prenante au sein de Paris 2024, clarifiant si nécessaire les rôles et responsabilités dans la livraison ainsi que les besoins pendant les Jeux. Grâce à leur expérience des Jeux et leur connaissance approfondie de la partie prenante à laquelle ils étaient affectés, ces membres de Paris 2024 ont contribué à établir une relation de confiance et un dialogue constant. Cela s'est avéré très utile pendant les Jeux pour résoudre de manière efficace et rapide les incidents pouvant impacter ces parties prenantes.

Par ailleurs, Paris 2024 a mis à la disposition des parties prenantes des extranets dédiés ainsi que des publications spécialement conçues à leur intention.

Enfin, des rendez-vous réguliers ont été organisés sous forme de séminaires combinant séances plénières d'information, réunions thématiques dédiées et visites de sites : Séminaire des Chefs de Mission (olympiques et paralympiques), *World Broadcaster Meeting* (en étroite collaboration avec OBS), *World Press Meeting* puis *World Press Briefing*, *Marketing Partners Sprint*.



**➜ Les acteurs des Mouvements olympique et paralympique ont joué un rôle clé dans l'organisation des Jeux :**

**LES ATHLÈTES :** ce sont les acteurs principaux des Jeux qui les vivent comme l'aboutissement d'années d'entraînement et de préparation.

**LES COMITÉS NATIONAUX OLYMPIQUES (CNO) ET COMITÉS NATIONAUX PARALYMPIQUES (CNP)** : ils sont en charge de sélectionner les athlètes et de gérer leur délégation pendant les Jeux.

**LES FÉDÉRATIONS INTERNATIONALES DE SPORT (FI) :** elles gèrent la compétition dans leur sport et assurent l'application des règles de compétition.

**LES FAMILLES OLYMPIQUE ET PARALYMPIQUE :** elles sont associées principalement aux moments protocolaires, en particulier les cérémonies de remise des médailles

**LES PARTENAIRES MARKETING :** ils fournissent des produits et des services clés dans la catégorie dont ils ont l'exclusivité ou la co-exclusivité.

**LES MÉDIAS** (détenteurs des droits, presse et photographes) : ils assurent la couverture des Jeux en en diffusant le contenu sur tous supports (télévision, plateformes numériques, presse, photos).

# La commission des athlètes

Le projet Paris 2024 s'est construit autour de la volonté d'organiser des Jeux pour et avec les athlètes. Afin de s'en assurer, une commission des athlètes a été mise en place et associée étroitement aux décisions du comité d'organisation. Présidée par Martin Fourcade, quintuple champion olympique de biathlon, elle était composée de 19 membres, athlètes et anciens athlètes issus de fédérations olympiques et paralympiques d'hiver et d'été. Sa mission a été de mettre les besoins des athlètes au cœur de la préparation des Jeux et notamment de co-concevoir un parcours pensé pour ces derniers. Elle a à ce titre travaillé étroitement avec la commission des athlètes du CIO et le Conseil des Athlètes de l'IPC.

**La commission des athlètes a notamment été impliquée sur :**

- le Village olympique et paralympique afin de le rendre le plus adapté possible au quotidien et aux besoins des délégations ;
- les services proposés aux athlètes sur les sites de compétition ;
- l'élaboration des nouveaux concepts de célébration et de remise des médailles, en imaginant notamment le Parc des Champions.

L'expérience des Jeux des membres de la commission a ainsi été essentielle pour garantir aux athlètes la meilleure expérience possible durant l'événement.

La commission a également contribué activement à la construction de l'héritage des Jeux et à la mobilisation collective pour développer la pratique quotidienne du sport. Ses membres ont transmis leur savoir, diffusé autour d'eux les valeurs du sport et incité les athlètes français et internationaux à diffuser l'énergie des Jeux pour engager le grand public.



© Getty Images / Alex Pantling

**La commission des athlètes était composée de :**

- Martin Fourcade, biathlon, président de la commission
- Marie Bochet, Para ski alpin
- Perle Bouge, Para aviron
- Julien Benneteau, tennis
- Lucas Créange, Para tennis de table
- Théo Curin, Para natation
- Hélène Defrance, voile
- Stéphane Diagana, athlétisme
- Gévrise Emane, judo
- Gwladys Epangue, taekwondo
- Guillaume Gille, handball
- Fabien Gilot, natation
- Astrid Guyart, escrime
- Jessica Harrison, triathlon
- Fanny Horta, rugby à 7
- Michael Jérémiasz, tennis fauteuil
- Florian Rousseau, cyclisme sur piste
- Diandra Tchatchouang, basket-ball
- Et à titre d'invité : Jonathan Edwards, athlétisme

## Le CIO et l'IPC

Une collaboration étroite a été établie avec le CIO et l'IPC depuis les premiers jours de la candidature jusqu'aux Jeux, pilotée par la direction exécutive de planification et coordination. Paris 2024 a ainsi pu s'appuyer de manière quotidienne sur leur équipe dédiée dans le Games Delivery Office.



© Getty Images / Tim de Waele

**En plus de cette relation en continu, différents forums d'échange ont été mis en place, comme lors de chaque édition des Jeux :**

➜ Le CIO a nommé une **commission de Coordination** pour suivre et guider la préparation des Jeux Olympiques de Paris 2024. Présidée par Pierre-Olivier Beckers-Vieujant et composée de représentants du CIO, de l'IPC, des Fédérations Internationales, des Comités Nationaux Olympiques, et de la commission des athlètes du CIO. Elle s'est focalisée sur l'expérience des différentes parties prenantes aux Jeux ainsi que sur les dimensions d'engagement, d'excellence environnementale et d'héritage. Elle s'est réunie en présentiel une fois par an, dont une fois à Marseille, et a fait l'objet de briefings à distance entre ces visites.

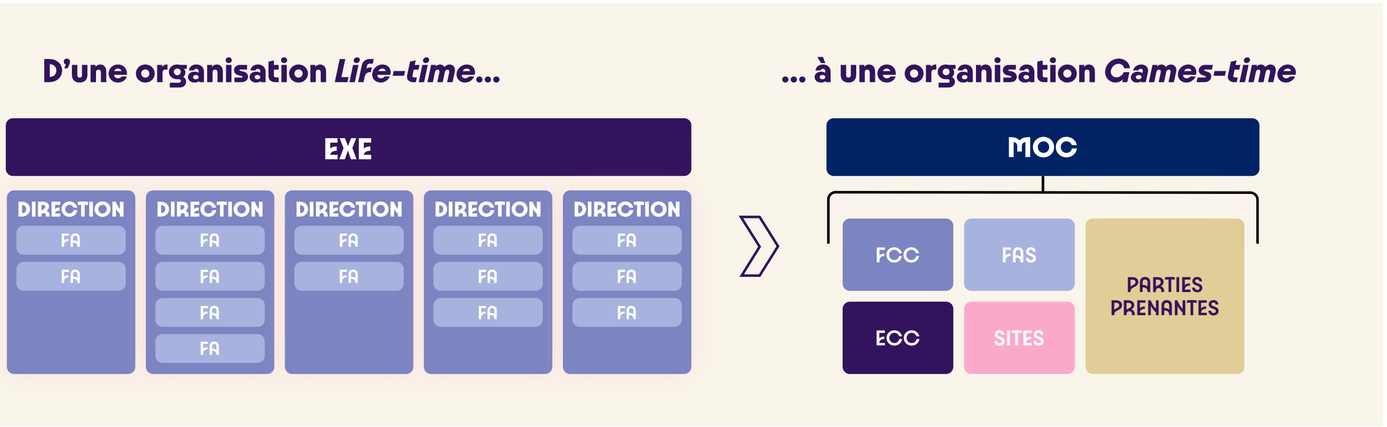
➜ Des réunions plus techniques, les *Delivery Partners Meetings* (DPM), réunissant, sous la présidence du président de la commission de Coordination, des experts du CIO et de l'IPC, se sont tenues deux à trois fois par an jusqu'en 2022 : ces réunions ont permis de faire un point d'avancement sur le projet et d'en coconstruire certains éléments.

➜ Paris 2024 a par ailleurs régulièrement présenté des rapports d'avancement à la commission Exécutive du CIO et au Governing Board de l'IPC, ainsi qu'à la Session du CIO et à l'assemblée générale de l'IPC.



# 2.1.4 LA GOUVERNANCE PENDANT LES JEUX

**La transition du modèle de gouvernance « *Life-time* » vers la gouvernance « *Games-time* » s'est déroulée progressivement.**




## Venuisation

La première étape a consisté en la *venuisation* des équipes de Paris 2024 : celle-ci marque la transition d'une organisation par équipe fonctionnelle vers une organisation par équipe site. Cette transition permet de faciliter et d'accélérer le partage d'information, la résolution de problèmes et la prise de décision au sein des équipes déployées sur les sites. Cette *venuisation* s'est déroulée progressivement : des équipes ont d'abord été formées au niveau des clusters (groupes de sites) puis au sein de chaque site à partir de 2023.

**La *venuisation* s'est aussi faite en fonction de :**

- La croissance des équipes au sein de chaque FA
- La potentielle tenue de tests (notamment pour les sites ayant accueilli des épreuves tests à l'été 2023).

Pour les fonctions supports, cette *venuisation* s'est faite plus tardivement à partir de début 2024. Elle s'est accompagnée de la prise de poste d'un coordinateur administratif de l'événement (EAC – *Event Administrative Coordinator*) sur chacun des sites, afin de garantir l'efficacité de la gestion administrative sur le terrain.

## Évolution du cadre de gouvernance

Paris 2024 a défini un cadre de Communication, Commandement et Contrôle (C3) pour soutenir ses opérations pendant les Jeux :

- **COMMUNICATION :** partage de l'information pour assurer une compréhension claire et mutuelle de la situation et atteindre un objectif.
- **COMMANDEMENT :** exercice de l'autorité ou instruction ou prise de décision sur la base de la connaissance de l'information pour atteindre un objectif.
- **CONTRÔLE :** suivi pour s'assurer que l'objectif défini est atteint (et le cas échéant prendre des actions correctives).

La multitude d'événements se déroulant simultanément au moment des Jeux rend impossible une prise de décision centralisée de manière rapide et efficace. La plupart des décisions à prendre étant liées à des incidents au niveau des sites, les équipes sites sont les mieux à même d'évaluer la situation et de prendre

les mesures appropriées. Il était donc nécessaire que le cadre C3 permette la prise de décision au niveau approprié garantissant l'implication dans la mise en œuvre des équipes sites et évitant un effet goulet d'étranglement au niveau exécutif.

**Les principes clés appliqués dans la mise en œuvre du C3 étaient :**

- **autonomisation des équipes** via une délégation de l'autorité clairement définie,
- **partage de l'information** via des outils et procédures partagées,
- ***dual reporting*** au niveau du site et de l'équipe centrale,
- **anticipation** via des politiques et procédures, des plans de contingence,
- **simplicité** avec une mise en œuvre rapide et efficace des solutions aux incidents.

Pour faciliter la mise en œuvre de ces principes, une échelle d'évaluation de l'impact d'un incident a été définie. Elle précisait, suivant le niveau de criticité évalué pour l'incident, le niveau de résolution et de remontée d'information de l'incident (depuis une prise en charge au niveau du site pour le niveau 1 à la mise en place d'une procédure de gestion de situation exceptionnelle avec les exécutifs au niveau 5).



© Getty Images / Bob Martin

## Mise en œuvre de la gouvernance

Chaque site des Jeux de Paris 2024 était opéré par **une équipe événement** sous la responsabilité d'un *Event General Manager* (Directeur du Site) : un Centre de Coordination de l'Événement (ou *Event Coordination Centre* [ECC]) faisait office de centre de communication, commande et contrôle pour le site et un Centre de Commande pour la Sécurité du Site (ou *Venue Security Command Centre* [VSCC]) supervisait les opérations de sécurité, coordonnait les interventions d'urgence et de secours et faisait office de centre de communication avec les partenaires publics.

Au niveau central, un **Centre de Coordination Fonctionnel** (ou ***Functional Coordination Centre*** [FCC]) supervisait l'ensemble des opérations et services sous sa responsabilité pendant les Jeux : le FCC coordonnait notamment le reporting de la FA et pouvait participer à la résolution d'incident escaladés par un site ou par le CIO ou l'IPC ; il était également responsable d'assurer la cohérence entre sites dans la livraison de ses opérations ainsi que du budget alloué pour la livraison de ses services.

Le **Centre Principal des Opérations** (ou ***Main Operations Centre*** [MOC]) a fait office d'intégrateur entre les différents sites opérationnels, les domaines fonctionnels, les partenaires nationaux et internationaux impliqués dans la livraison des Jeux. Il a assuré le **lien entre les opérations sur le terrain et la direction exécutive des différents partenaires de livraison, et ce, afin de faciliter la prise de décisions et leur mise en œuvre**. Le MOC était par ailleurs la source de référence pour tout le *reporting* : analysant les différents rapports, il pouvait alerter si nécessaire, permettre une prise de décision informée par les exécutifs, faciliter la communication de message et coordonner la résolution d'incidents en adaptant le mécanisme mis en place en fonction de la gravité des incidents et de leur impact.

### Le MOC était épaulé par les centres opérationnels suivants :

➔ Le **Centre de Commandement pour la Sécurité des Jeux** (ou ***Games Security Command Centre*** [GSCC]) en charge de l'analyse de la situation, de la coordination et de la prise de décision tactique pour les opérations de sécurité.

➔ Le **Centre des Opérations de Transport** (ou ***Transport Operations Centre*** [TROC]) chargé notamment des opérations des flottes de bus et véhicules, des opérations de transport sur site et de la gestion des parkings, et, en lien avec les autorités de transport public, du suivi des opérations du réseau de voies olympiques et paralympiques et des transports en commun.

➔ Le **Centre des Opérations de la Technologie** (ou ***Technology Operations Centre*** [TOC]) en charge de la supervision de toutes les opérations technologiques (y compris les opérations de chronométrage et de résultats, de télécommunication et de cybersécurité).

➔ Le **Centre de Coordination du Protocole** (ou ***Protocol Coordination Centre*** [PCC]) en charge du programme des dignitaires (nationaux et internationaux) et point de liaison avec l'État sur les activités des dignitaires protégés.

➔ Le **Centre des Opérations Sportives** (ou ***Sport Operations Centre*** [SOC]) en charge du déroulement des compétitions (y compris la coordination de la procédure de changement du calendrier de compétition — ou DIPAC pour « *Delay, Interruption, Postponement, Anticipation and Cancellation* »), de la coordination et communication des prévisions météorologiques.

➔ Le **Centre de Communication Numérique** (ou ***Digital Communication Centre*** [DCC]) gérant la communication avec les spectateurs et les visiteurs via les différents canaux disponibles.

➔ Le **Centre des Opérations d'Hospitalité** (ou ***Hospitality Operations Centre*** (HOC)) en charge de superviser l'ensemble des opérations d'hospitalité en lien avec le fournisseur exclusif des Jeux Olympiques et Paralympiques.

# Chaîne de commandement

## SITES DE COMPÉTITION

**ECC**
*Centre de Coordination de l'événement*
**Coordonne les opérations du site**

**L'Event General Manager**
*se déplace en fonction de la situation*

**VSCC**
*Centre de Commandement de la sécurité du site*
**Cère la sécurité du site et les abords immédiats**

**CONTRÔLE DE LA COURSE**
**SPT – Compétition sportive**
*Uniquement pour les sites de MAM, ALX, RSM CC*

## CENTRE DE COMMANDEMENT DE PARIS 2024

**MOC**
*Centre principal des opérations*

**VENUES DESK**
*Comptoir des sites*

**SUC DESK**
*Comptoir des Services aux Jeux*

**FCC**
*Centre de coordination fonctionnel*

**GSCC**
*Centre de commandement de la sécurité olympique*

**MGT TEAM**
*Équipe de Management*

**OFFICIERS DE LIAISON**

**TROC**
*Centre des opérations - transport*

**SOC**
*Centre des opérations sportives*

**MEDOC**
*Centre médical des opérations*

**DCC**
*Centre de la communication numérique*

**TOC**
*Centre des opérations technologiques*

**CSOC**
*Centre des opérations de cybersécurité*

**PCC**
*Centre de coordination du protocole*

**GDO**
*Bureau de livraison des Jeux*

**C3MOA**
*Centre de commandement civilo-militaire des opérations aériennes*

**MIC**
*Groupe d'intégration des messages*

## CENTRE DE COMMANDEMENT DE L'ÉTAT

**CNCS**
*Centre national de commandement stratégique*
**Veille et pilotage interministériel**

**CENTRES MINISTÉRIELS**
*CMVOA – Cellule ministérielle de veille opérationnelle et d'alerte, CORRUS, CDCS, Etc.*

**CSPZ**
*Centre de suivi et de planification zonal*
*Uniquement sur IDF*

**POC**
*Centre des opérations de Paris Centre*
*Uniquement pour Paris*

**PRÉFECTURE DE POLICE**

**DSPAP**
*Direction de la sécurité de proximité de l'agglomération parisienne*

**DOPC**
*Direction de l'ordre public et de la circulation*

**EMO BSPP**
*Brigade des Sapeurs Pompier de Paris*

**CCOS**
*Centre de Coordination opérationnelle de la sureté*

**COD**
*Centre opérationnel départemental*

*Représentants de Paris 2024*
*Représentants des parties prenantes*

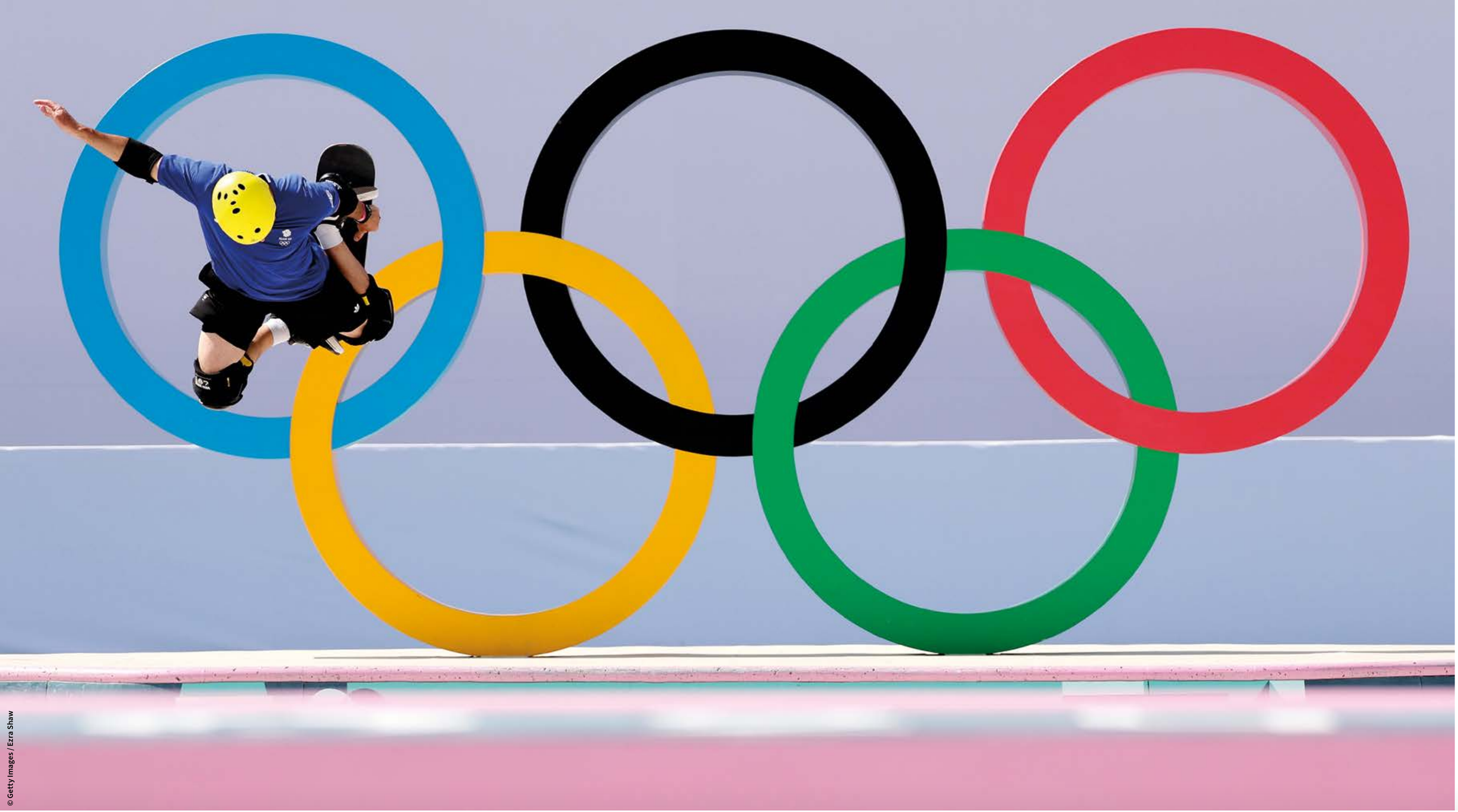


© Getty Images / Clive Rose

Les différents partenaires de livraison (forces de sécurité, opérateurs de transport, représentant de l'État…) étaient représentés par des officiers de liaison au sein de ces différents centres opérationnels afin de faciliter l'échange d'information et l'analyse des situations.

➜ Par ailleurs, un **groupe d'intégration des messages** (ou ***Message Integration Group*** [MIG]) a été mis en place entre Paris 2024 et des partenaires de livraison clé (DIJOP, CNCS, Préfecture de Police de Paris, Préfecture de région Île-de-France, Ville de Paris, IDFM, SNCF, RATP) pour aligner et coordonner les communications et prises de parole de chacun.

Le MOC a démarré ses opérations le 16 avril 2024 avec l'allumage de la flamme olympique à Olympie. Il est graduellement monté en puissance : opérant initialement 12 heures par jour (entre 08h00 et 20h00) avec des effectifs limités, le MOC était actif 24h sur 24 depuis l'ouverture du Village olympique le 18 juillet jusqu'à la clôture des Jeux Paralympiques le 8 septembre.



© Getty Images / Ezra Shaw




© Getty Images / Tim de Waele

# 2.2 LE TERRAIN DE JEU

*À l'occasion des Jeux de Paris 2024, le sport s'est emparé de la ville. Le comité d'organisation a conçu un terrain de jeu inédit permettant de magnifier les athlètes et leurs performances, de connecter les Jeux avec de nouveaux publics tout en adoptant un modèle responsable qui a été optimisé tout au long du projet.*

# 2.2.1 LE PROGRAMME DES SPORTS

## Jeux Olympiques

**Le programme des Jeux Olympiques de Paris 2024 comprenait 329 épreuves dans 32 sports pour un total de 10 813 athlètes.**

Parmi ces 32 sports, 28 figuraient dans le cahier des charges du CIO au moment de la signature du Contrat Ville hôte, **4 sports additionnels** ayant été proposés par Paris 2024.

Paris 2024 a en effet saisi l'opportunité offerte par l'Agenda olympique 2020 du CIO d'enrichir son programme. Son choix a été guidé par 3 grands principes visant à organiser :

➔ **Des Jeux durables et responsables** avec des sports pouvant accueillir un nombre limité d'athlètes et ne nécessitant aucune construction pérenne.

➔ **Des Jeux connectés avec leur époque** qui inspirent de nouveaux publics et attirent la jeune génération, qui se partagent sur les réseaux sociaux, à la fois moyen d'expression et style de vie ; des sports qui se pratiquent au quotidien, particulièrement en ville, mais également dans la nature.

➔ **Des Jeux reflétant l'identité de Paris 2024**, avec des sports spectaculaires tissant des liens avec la culture, invitant à l'engagement, accessibles, inclusifs, praticables hors des stades et faisant appel à la créativité.

Paris 2024 a travaillé avec le CIO et l'ensemble des Fédérations Internationales pour proposer, pour la première fois de l'histoire des Jeux, un quota identique d'athlètes femmes et d'athlètes hommes.

**10 813** athlètes

**329** épreuves

**32** sports

### Les 4 sports retenus (ainsi que les quotas associés)

➔ **Le breaking :** 2 épreuves, 32 athlètes (16 femmes, 16 hommes)

➔ **L'escalade :** 4 épreuves, 68 athlètes (34 femmes, 34 hommes)

➔ **Le skateboard :** 4 épreuves, 88 athlètes (44 femmes, 44 hommes)

➔ **Le surf :** 2 épreuves, 48 athlètes (24 femmes, 24 hommes)



© Getty Images / Elsa

# Jeux Paralympiques

**Le programme des Jeux Paralympiques de Paris 2024 comprenait 549 épreuves dans 22 Para sports pour un total de 4 400 athlètes.**

Le choix de ces 22 Para sports a été effectué par l'IPC. Paris 2024 a travaillé avec l'IPC et les Fédérations Internationales gouvernant les Para sports pour :

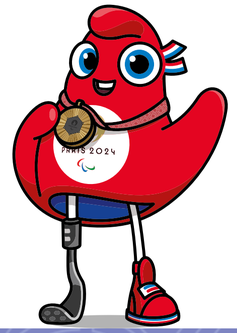
➜ soutenir le développement du Mouvement paralympique partout dans le monde, en attestent un nombre record de 169 délégations participantes (168 CNP et une équipe de réfugiés paralympiques) et les débuts de 3 CNP (Erythrée, Kiribati et Kosovo).

➜ soutenir la participation d'athlètes avec le plus haut niveau de besoins : elle a augmenté avec davantage de sessions en Boccia, Para judo et Para aviron.

➜ assurer une participation féminine maximale, avec 235 sessions à médailles pour les athlètes femmes, un record. Cela s'est concrétisé pendant l'événement avec :

- 45 % d'athlètes femmes (soit 1 978), 77 quotas supplémentaires pour ces dernières par rapport à Tokyo 2020
- et un total de 35 CNP qui ont affiché un record de participation d'athlètes femmes.

Les Jeux Paralympiques de Paris 2024 ont été ainsi les plus équilibrés sur le plan de la parité de l'histoire du mouvement paralympique.



**4 400**
athlètes

**549**
épreuves

**22**
sports



© Getty Images / Michael Reaves

# 2.2.2 LES SITES DE PARIS 2024

**Les Jeux de Paris 2024 sont les premiers à bénéficier pleinement de l'Agenda Olympique 2020 et de la Nouvelle Norme du CIO. À cet égard, Paris 2024 a pu mettre en œuvre la flexibilité offerte par la Nouvelle Norme pour sélectionner les sites de compétition et de non-compétition, et organiser ainsi des Jeux spectaculaires, responsables et durables.**




© Emma Da Silva for OIS/IOC

## Principes clés de la sélection des sites

➜ **Maximiser l'utilisation des sites existants ou temporaires** et limiter la construction de nouvelles infrastructures ; seuls des sites qui s'intégraient dans des plans de développement urbain du territoire et s'inscrivaient dans un héritage positif pour la population locale devaient être construits.

➜ **Fournir les meilleures conditions au sport et aux athlètes** en offrant des sites répondant aux normes des Fédérations Internationales et en minimisant le temps de transport entre le Village olympique et paralympique et les sites d'entraînement et de compétition.

➜ **Organiser les Jeux au cœur de la ville** en sortant le sport des stades pour l'amener au plus près du public et proposer une expérience des Jeux encore plus spectaculaire ; avec l'ambition d'ouvrir grand les Jeux et d'engager toute la France dans le projet.

➜ **Magnifier le patrimoine culturel et historique**, faire des monuments de Paris un écrin pour des sites spectaculaires, devenus des acteurs à part entière des Jeux, contribuant à améliorer l'expérience des spectateurs, le « produit broadcast » et à renforcer la marque olympique et la marque paralympique.

Par ailleurs, Paris 2024 a fait de l'optimisation une priorité, avec une approche intégratrice visant à utiliser autant que possible le même site pour accueillir un sport olympique, puis son équivalent paralympique. Ce choix répondait à la fois à la volonté d'offrir la même mise en lumière pour tous les sports et de réduire le nombre de sites spécifiques aux Jeux Paralympiques. Cette approche a permis de réduire la complexité du projet, en limitant également, dans la mesure du possible, les travaux d'aménagement nécessaires durant la transition entre les Jeux Olympiques et les Jeux Paralympiques, et avec elle les coûts et les risques associés.

# Concept des sites et évolution depuis la candidature

### Concept de candidature :

Dès la phase de candidature, le concept de Paris 2024 était totalement aligné avec l'Agenda Olympique 2020 :

➔ **95 % de sites existants ou temporaires :**

- Sites existants reconnus mondialement (Roland-Garros, Stade de France, Parc des Princes, Arena Bercy), ayant déjà marqué l'histoire des Jeux (Yves-du-Manoir) ou dans les phases finales de construction (Paris La Défense Arena à Nanterre).
- Sites temporaires dans des lieux emblématiques comme l'esplanade des Invalides, le Champ-de-Mars ou le Château de Versailles.

➔ **Seulement 2 nouveaux sites à construire** (dont un seul lié à l'organisation des Jeux) et à laisser en héritage pour l'usage de tous, y compris des personnes en situation de handicap, grâce aux plus hauts standards d'accessibilité :

- L'Arena Paris 2 (la future Arena Porte de la Chapelle, dont la construction était indépendante des Jeux) répondait au besoin sur le long terme de construire à Paris une salle de capacité moyenne (8 à 9 000 spectateurs) pour accueillir des événements sportifs ou culturels.



© Getty Images / Clive Mason

- Le Centre aquatique répondait à une carence en équipements nautiques en Seine-Saint-Denis. Il permet sur le long terme de doter le territoire d'installations permettant la pratique de la natation par les résidents ; offrir au sport français, et à la natation en particulier, un pôle de performance pour les athlètes pouvant accueillir des compétitions d'envergure.

À la suite d'un processus de candidature national, le site de la Marina de Marseille a été retenu pour accueillir les épreuves de Voile.

Les stades de football ayant accueilli l'UEFA Euro 2016 ont été présélectionnés pour accueillir le tournoi de football des Jeux Olympiques (le nombre final de stades devant être confirmé dans la phase de préparation des Jeux).




© Getty Images / Steph Chambers

**➔ Les sites de non-compétition principaux :**

Le site pour le Village olympique et paralympique a été sélectionné à la suite d'une étude approfondie de plusieurs sites potentiels en tenant compte :

- Des besoins en hébergement projetés pour les années à venir.
- Des plans urbains d'aménagement locaux, y compris en lien avec les développements de la Métropole du Grand Paris et du Grand Paris Express.
- De la localisation du Village par rapport aux sites d'entraînement et de compétition, et des liaisons existantes entre eux.

Il a ainsi été décidé de construire le Village autour de la Cité du Cinéma, implantée sur les communes de Saint-Denis, Saint-Ouen et de l'Île-Saint-Denis : ce site, situé dans une zone dont le développement sur le long terme est assuré en raison notamment de sa proximité immédiate avec la gare Pleyel du réseau du Grand Paris Express, permettait en outre de bénéficier de la grande nef de la Cité du Cinéma et des studios adjacents pour accueillir respectivement le restaurant principal et les sites d'entraînement au cœur du Village.

Le parc des expositions du Bourget a été retenu pour accueillir le Centre Principal des Médias (regroupant le Centre International de Diffusion et le Centre Principal de Presse) en raison de la capacité de ses halls d'exposition et de sa connexion au réseau routier.

**Évolution du concept depuis la candidature :**

**➔ Le concept des sites a subi des évolutions depuis la phase de candidature pour :**

- Optimiser le concept des Jeux en **rationalisant le nombre de sites**, notamment via une plus grande mutualisation visant à y accueillir différents sports.
- **Saisir des opportunités** et répondre à des risques qui ont pu se présenter.
- **Accueillir les 4 sports additionnels** au programme des Jeux Olympiques.

**➔ Les principales évolutions depuis la candidature ont été les suivantes :**

- Le déplacement de la Paris Arena 2 du site initialement proposé de Bercy à la Porte de La Chapelle. Ce choix a été fait en cohérence avec le plan de réhabilitation globale porté par la Ville de Paris visant à créer un équipement de proximité dans ce quartier du nord de Paris et à renforcer le lien entre Paris et la Seine-Saint-Denis.
- L'opportunité de conserver le Grand Palais Éphémère (construit comme installation temporaire pendant la rénovation du Grand Palais) et de l'utiliser pendant les Jeux, réduisant ainsi le nombre de sites temporaires à construire par Paris 2024.

- La maximisation de l'utilisation de l'Arena Paris Sud (Porte de Versailles) avec la mise à disposition d'un hall supplémentaire par rapport à la candidature (Hall 6)
- La suppression du site temporaire de Tir à la Courneuve en raison d'une pollution trop importante du sol mettant à risque le calendrier de livraison du site ; le Centre National de Tir de Châteauroux a été choisi pour le remplacer.
- La réduction de la capacité du Centre aquatique (initialement près de 15 000 places en temporaire) pour minimiser les coûts associés ; cette décision a impliqué le déplacement des épreuves de Natation à l'Arena Paris la Défense à Nanterre tandis que le Water-polo, le Plongeon et la Natation artistique ont été programmés au Centre aquatique.

➔ **La réduction globale du nombre de sites (4 sites en moins hors sports additionnels) grâce à :**

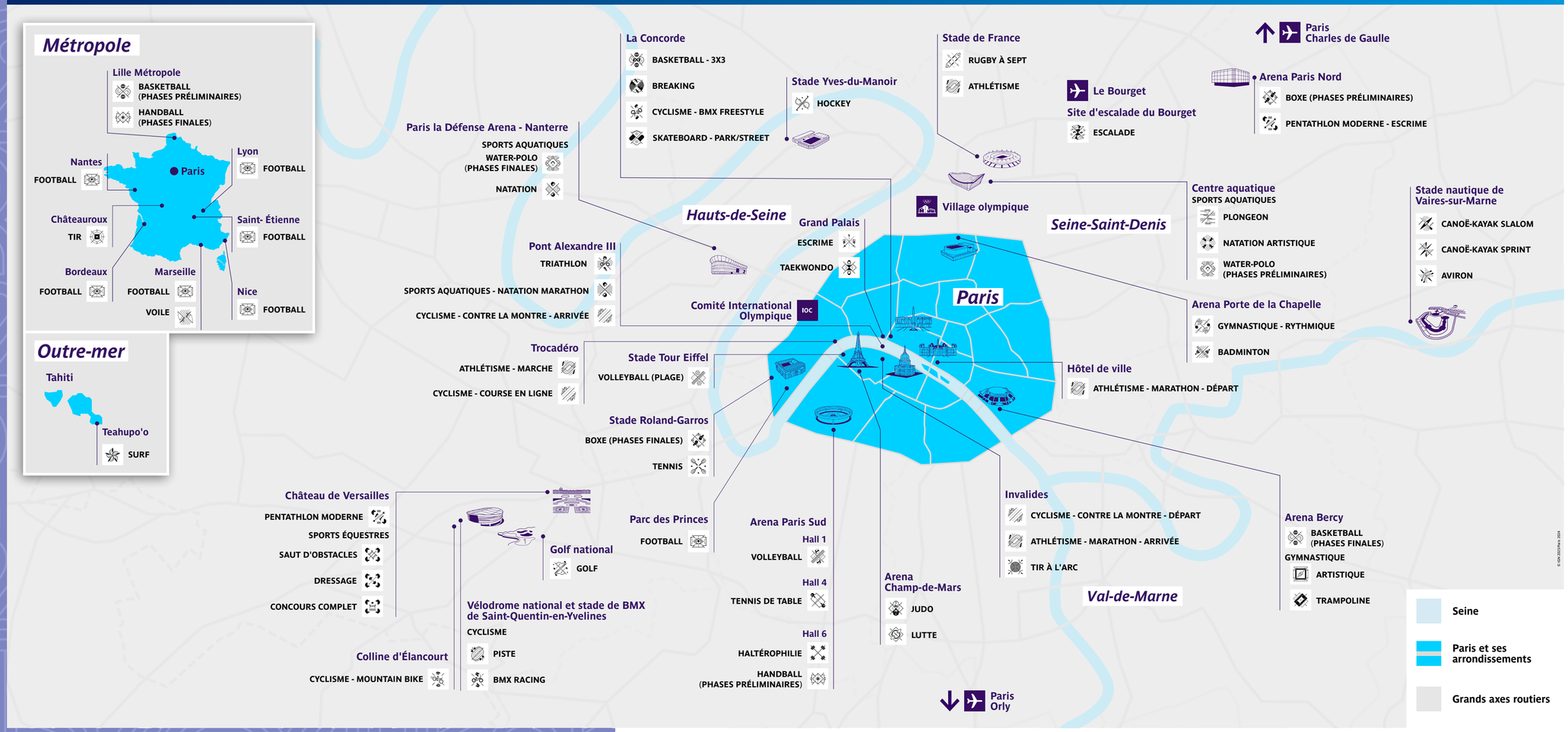
- La suppression des deux pavillons temporaires au Bourget dont les coûts étaient jugés trop importants (redistribution des sports sur d'autres sites déjà identifiés dans le plan).
- La suppression de plusieurs sites isolés géographiquement pour renforcer les synergies opérationnelles : le centre de Water-Polo à Marville (conservé toutefois comme site d'entraînement), le Zénith, le Stade Pierre-de-Coubertin.
- Le passage de 8 à 6 du nombre de stades de football utilisés dans le cadre de la phase préliminaire du tournoi olympique : Stadium de Toulouse et Stade Pierre Mauroy de Lille (ce dernier devenant ainsi disponible pour accueillir des sports en configuration Arena).
- Le transfert du Rugby à 7 du Stade Jean Bouin au Stade de France afin de limiter les contraintes opérationnelles sur le pôle constitué de Roland-Garros et du Parc des Princes.
- La maximisation des opportunités de revenus par une redistribution, entre les différentes salles et Arenas, des phases (préliminaires et finales) des tournois olympiques dans les sports collectifs.

➔ **L'introduction des 4 sports additionnels avec :**

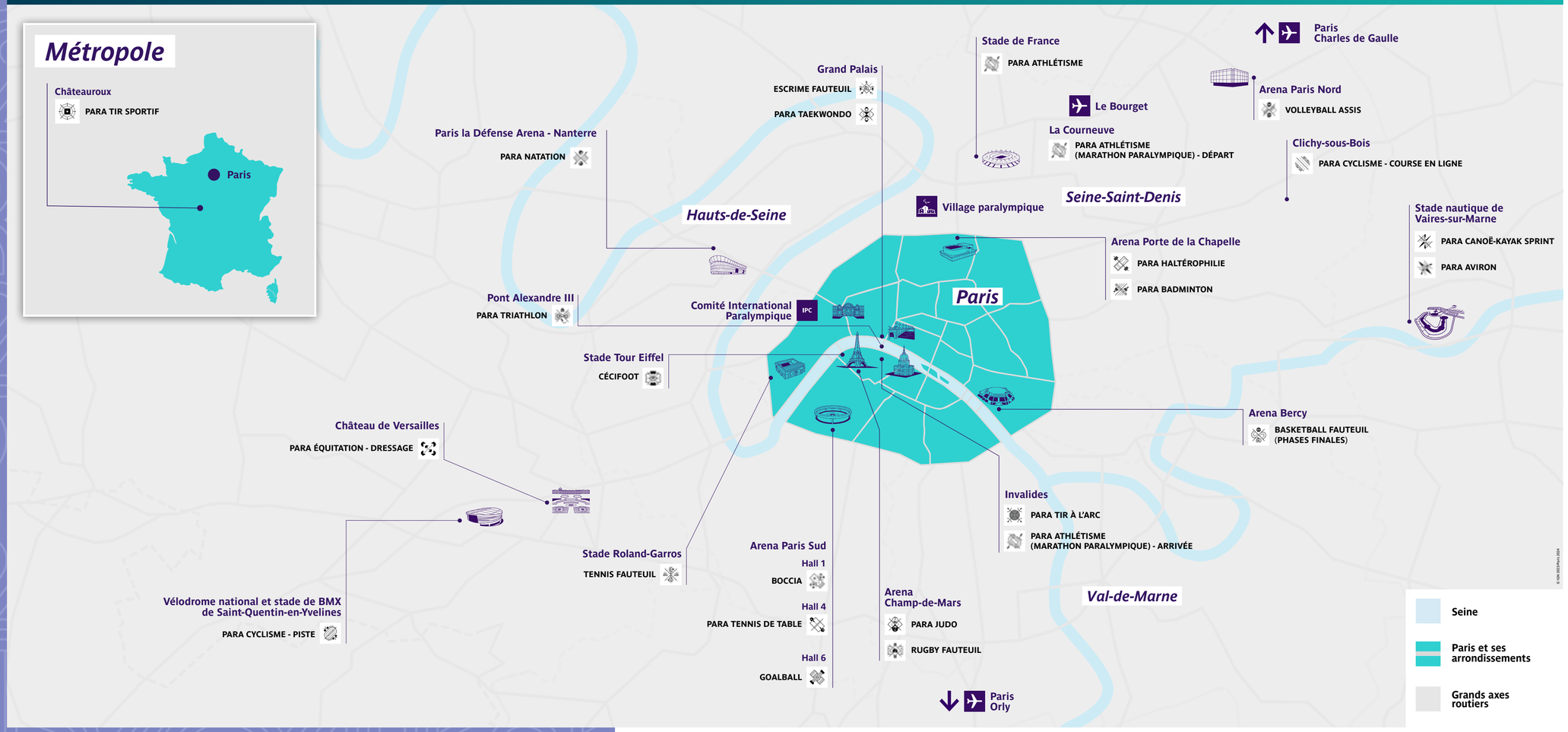
- La création d'un parc urbain temporaire place de la Concorde pour accueillir le BMX freestyle, le skateboard, le basketball 3x3 et le breaking.
- Le choix de Teahupo'o à Tahiti en raison du caractère exceptionnel de la vague et comme signal fort d'engagement de tout le pays dans l'aventure des Jeux.



# Les sites de compétition olympiques



# Les sites de compétition paralympiques



## Les épreuves sur route

En ligne avec sa vision, Paris 2024 a fait le choix d'organiser les épreuves sur route au cœur de la ville afin de mettre en valeur les athlètes sur un parcours traversant un patrimoine exceptionnel, tout en offrant au plus grand nombre l'opportunité d'assister, gratuitement, à des épreuves olympiques et paralympiques :

➜ Les épreuves de triathlon et de Para triathlon, avec le Pont Alexandre III comme théâtre des départs, transitions et arrivées ; la natation marathon dans la Seine.

➜ Les épreuves de marche (athlétisme), les arrivées et départs ainsi qu'une grande partie des parcours des épreuves de cyclisme sur route.

➜ Un parcours du marathon olympique reliant Paris (depuis l'Hôtel de Ville) et le Château de Versailles, inspiré de l'histoire de France (la marche des femmes en 1789).

➜ Un parcours du marathon paralympique tissant un lien entre les plus importants symboles de la Seine-Saint-Denis et des sites emblématiques de Paris.

Dans le respect des principes clés établis, Paris 2024 a proposé un concept optimisé, responsable, permettant d'ouvrir grand les Jeux, d'assurer une proximité inédite entre les athlètes et le public, de magnifier le patrimoine français et d'engager tout le pays, de Lille à Tahiti, dans l'aventure des Jeux.



© Getty Images / Jared C. Tilton

## Les sites d'entraînement

En plus des sites de compétition, 43 sites d'entraînement (dont 22 en Île-de-France) ont été utilisés pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques : 5 de ces sites étaient nouvellement construits tandis que 10 d'entre eux ont fait l'objet d'une rénovation complète, laissant ainsi un héritage tangible pour les collectivités les accueillant.

## Les sites de non-compétition

Autre évolution du projet par rapport à la candidature : prévu initialement au Bourget sur le même site que l'IBC, le centre principal de presse (MPC) a finalement été implanté au sein du Palais des Congrès de Paris (situé porte Maillot) pour les Jeux Olympiques et au sein du Pulse, siège du comité d'organisation, pour les Jeux Paralympiques. Ce déplacement s'est lui aussi effectué dans une logique d'optimisation : les représentants des médias ont ainsi pu bénéficier d'un site au cœur de Paris, proposant des temps de trajet réduits vers plusieurs sites de compétition et une expérience plus fluide. L'espace ainsi libéré au Bourget a été utilisé : il a accueilli le site d'entraînement de la gymnastique.

# 2.2.3 LE MODÈLE DE LIVRAISON

**Tenant compte de l'expérience reconnue de la France dans l'organisation d'événements de grande envergure et de l'expertise du secteur de l'événementiel, Paris 2024, en collaboration étroite avec le CIO et les Fédérations Internationales, a mis en place un nouveau modèle de livraison des Jeux (*Event Delivery Model*). Avec ce modèle, tout ou partie des opérations d'un site de compétition sont confiées à une entité tierce, à savoir des exploitants des sites ou des acteurs de l'événementiel.**

L'objectif d'une telle approche est de limiter les risques dans la livraison de l'événement, tout en permettant au COJOP, qui garde la maîtrise de la stratégie et de la conception du projet, d'optimiser ses ressources, notamment humaines.

Dans la phase de stratégie, une étude a été menée site par site et sport par sport pour déterminer, sur la base des spécificités des sites et des sports concernés, et sur celle de l'expertise et des ressources existant sur le marché, le modèle de livraison le plus approprié.

À l'issue de cette étude, des appels d'offres ont été émis et selon différentes procédures, en application du cadre réglementaire s'appliquant au COJOP.

**Suite aux phases d'analyse et d'appels d'offres, plusieurs modèles de livraison ont été mis en place :**

➔ Événement livré en totalité par Paris 2024 (15 sites)

➔ Événement livré par Paris 2024 avec une entité tierce assurant la livraison des compétitions sportives (CDE — *Competition Delivery Entity*) (5 sites)

➔ Événement livré par une entité tierce (EDE – *Event Delivery Entity*) (1 site)

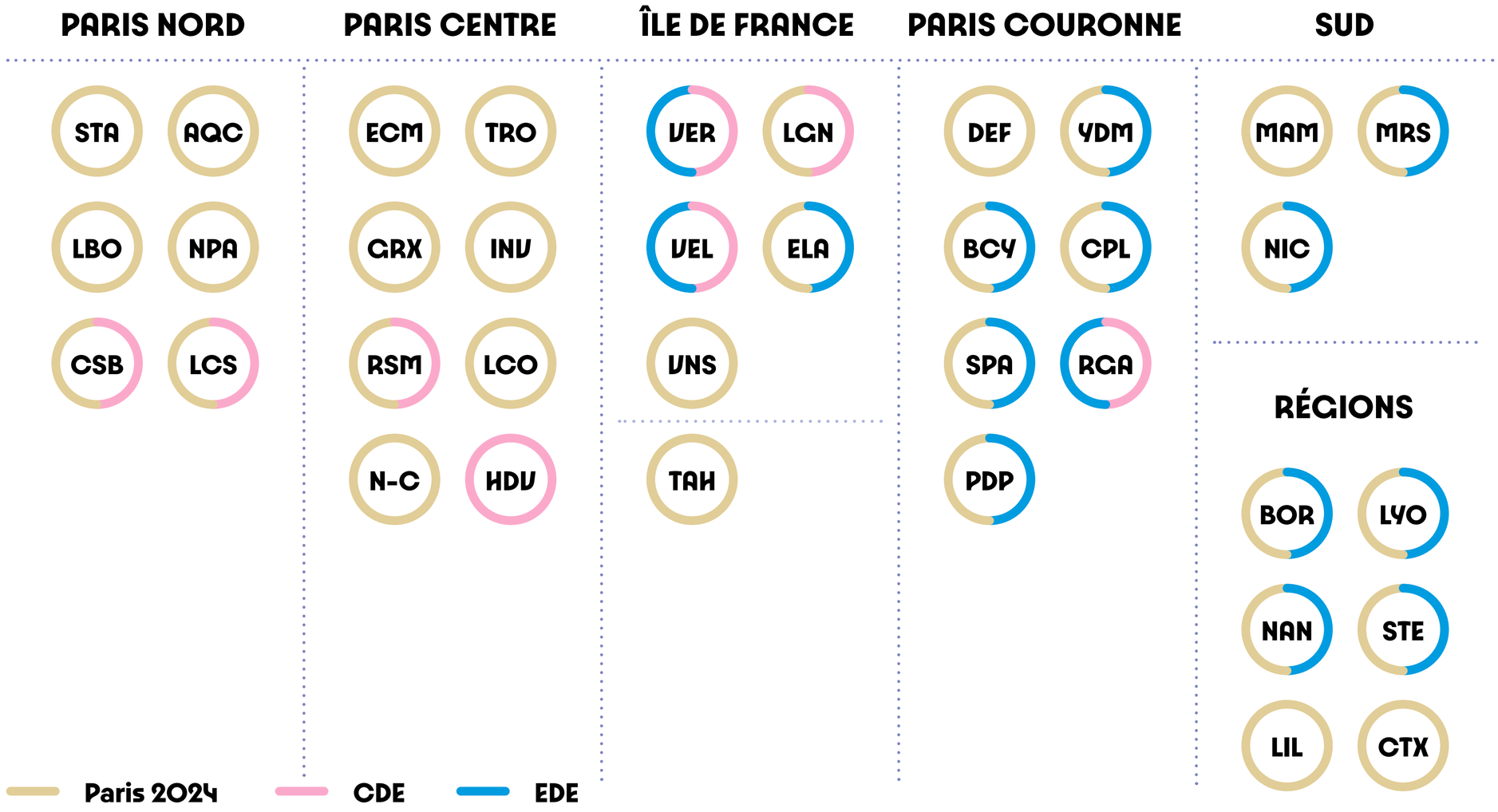
➔ Événement livré par une entité tierce (EDE) avec une autre entité (CDE) assurant la livraison des compétitions sportives (3 sites).

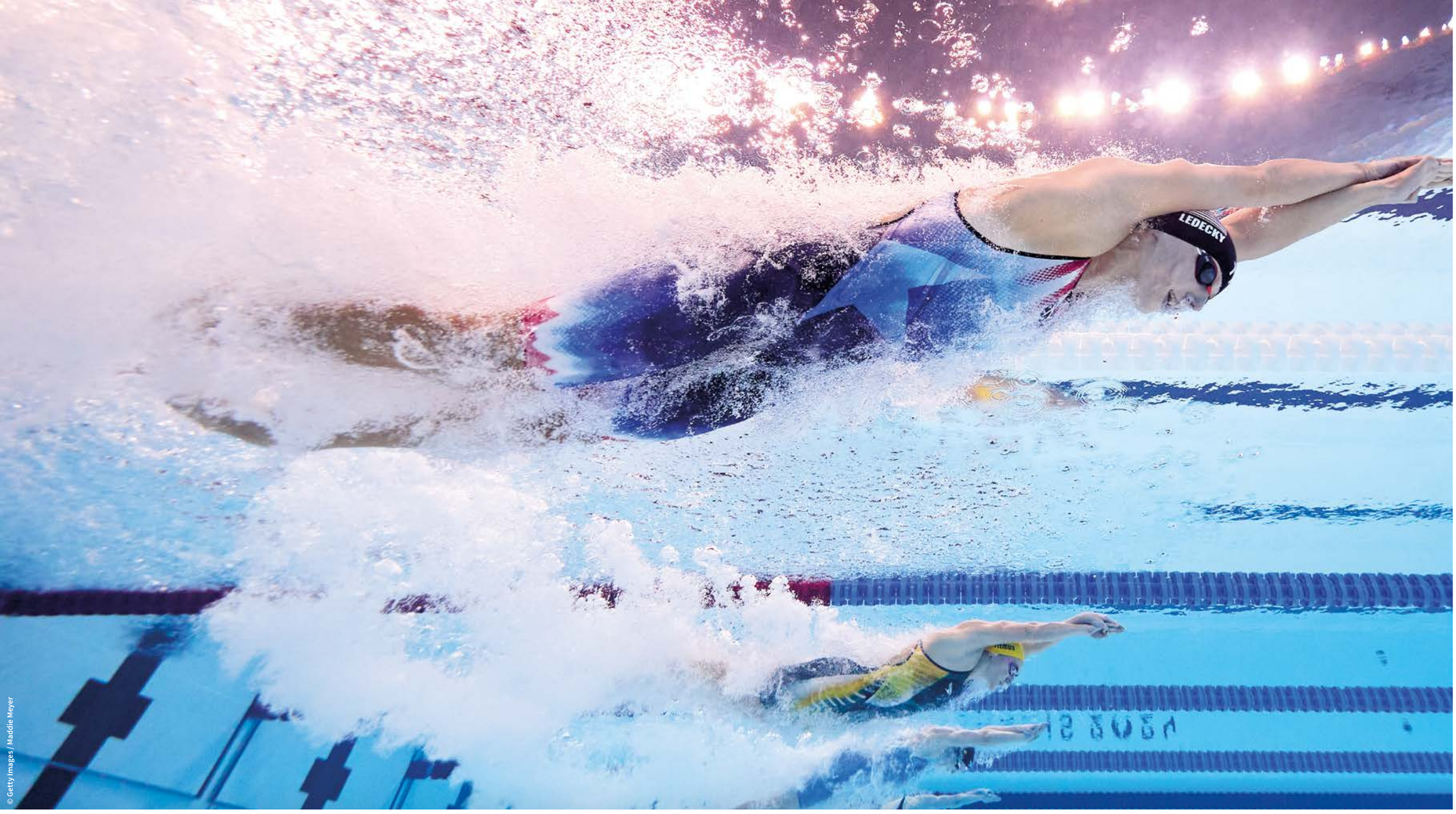
La livraison de l'événement demeurait la responsabilité ultime du comité d'organisation, chaque équipe site étant supervisée par un « *Event General Manager* » de Paris 2024. In fine, 60 % des sites de compétition ont été livrés via un modèle de livraison impliquant une ou des entités de livraison (CDE et/ou EDE).



© Getty Images / Sarah Stier

## LES MODÈLES DE LIVRAISON ADOPTÉS SELON LES SITES






© Getty Images / Maddie Meyer




© Getty Images / Maddie Meyer

# 2.3 LES FONDATIONS

*Pour relever le défi de cette aventure collective hors norme, Paris 2024 s'est appuyé sur une équipe soudée autour d'une vision commune et sur des fondations solides, tant sur le plan de la gestion budgétaire que sur celui du développement d'un programme commercial ambitieux.*

# 2.3.1 LES RESSOURCES HUMAINES

**Le succès de l'organisation des Jeux repose sur un travail collectif impliquant des dizaines de milliers de personnes : depuis les membres du comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (salariés et volontaires) jusqu'aux fournisseurs, en passant par l'ensemble des parties prenantes du projet (Mouvement olympique et paralympique, mouvement sportif, acteurs publics, etc.).**

## L'équipe de Paris 2024

Garante du projet et de sa livraison, l'équipe du comité d'organisation occupe une place centrale, sa constitution et sa gestion présentent des défis assez uniques :

➜ De quelques dizaines de collaborateurs à la création du COJOP, cette équipe croît de manière exponentielle pour atteindre plusieurs milliers de personnes pendant les Jeux, avant de décroitre très rapidement à l'issue de l'événement.

➜ La structure organisationnelle du comité d'organisation est par nature agile : elle évolue au fil des différentes phases de la préparation des Jeux. Cela nécessite la mise en place d'une politique de ressources humaines permettant de gérer des évolutions significatives de périmètre et de responsabilités, d'assurer une forte mobilité interne, et de porter la notion de « double reporting ».

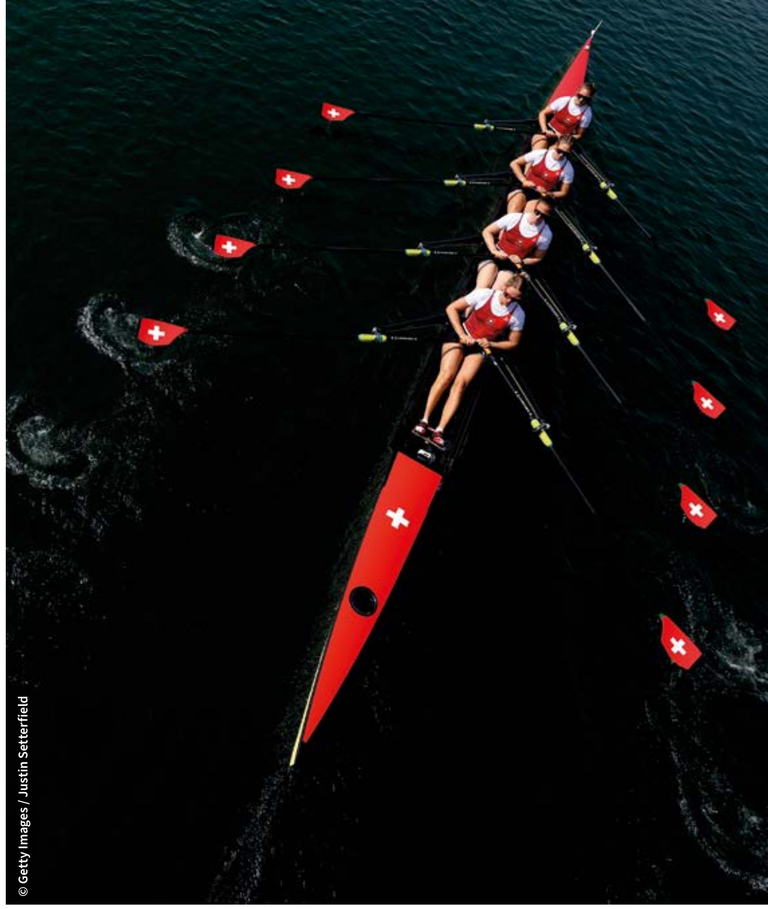
➜ La gestion pendant les Jeux d'une équipe composée de profils différents : salariés, volontaires et prestataires.

### ORGANISATION

La gestion des ressources humaines au sein de Paris 2024 a initialement été structurée autour de trois grands pôles réunis au sein d'une direction exécutive :

➜ **Le pôle « Expérience collaborateurs »** en charge notamment du recrutement, de la relation avec les partenaires sociaux, de la communication interne et de la préparation et de la mise en œuvre de l'« *off-boarding* » à la fin des Jeux.

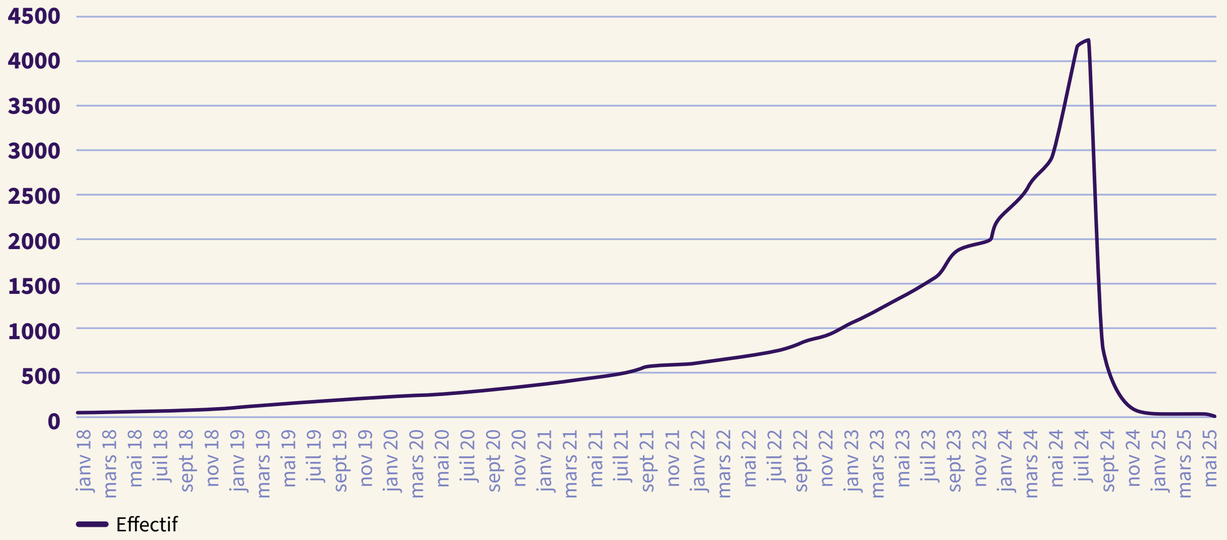
➜ **Le pôle « main-d'œuvre des Jeux »** (ou *Games-Time Workforce Operations* – GWO) en charge de la gestion du programme des volontaires et des uniformes, de la planification des ressources humaines pour la période des Jeux.


© Getty Images / Justin Setterfield

➜ **Le pôle formation**, dénommé « **Académie Paris 2024** ».

À l'approche des Jeux, le pôle GWO a intégré la mission de formation pour les Jeux et a été rattaché à la direction exécutive des opérations.

## EFFECTIFS PARIS 2024

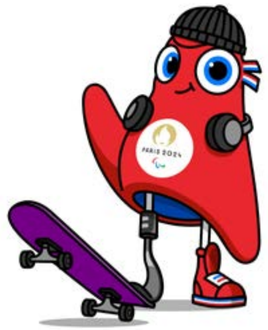



## EFFECTIFS

**L'équipe Paris 2024 pendant les Jeux était constituée de :**

➜ **4 203 salariés** (4 178 pendant les Jeux Olympiques et 3 273 pendant les Jeux Paralympiques)

➜ **41 189 volontaires** (34 879 pendant les Jeux Olympiques et 15 823 pendant les Jeux Paralympiques ; parmi ces derniers, 60 % avaient été mobilisés sur la période olympique).



## STRATÉGIE DE RECRUTEMENT ET DE GESTION DES EFFECTIFS

Paris 2024 a adopté une stratégie de recrutement alignée avec sa vision d'utiliser la dynamique des Jeux et d'en faire un moteur en faveur de la parité, de l'intégration et de la cohésion sociale. Le comité d'organisation a veillé à composer une équipe diverse, en s'appuyant sur l'expérience et les compétences de professionnels reconnus dans leur domaine pour occuper certains postes clés pour la sécurisation de la livraison des Jeux.

Étant donné l'ampleur et le rythme des recrutements à mener, Paris 2024 a été accompagné par un acteur reconnu du recrutement, devenu Supporteur officiel, Randstad. Outre le recrutement, la mission de ce dernier a également concerné le reclassement des équipes.

La politique salariale a été définie sur la base d'une étude comparative du marché français du travail menée dans les secteurs du sport et de l'événementiel, dans les sphères privée et publique. Elle a été soumise pour avis au comité des rémunérations et pour approbation au conseil d'administration de Paris 2024. Par ailleurs, le comité d'éthique a assuré une totale transparence de la politique de recrutement : en cas de doute sur de potentiels conflits d'intérêts pour certains profils, il était saisi et ses recommandations mises en œuvre.

Enfin, conformément à la réglementation en vigueur, un Comité social et économique (CSE) a été mis en place, chargé notamment de présenter à l'employeur les réclamations collectives relatives aux salaires.

**Divers outils et procédures de recrutement ont été déployés dans le cycle de vie du comité d'organisation :**

➜ Le recrutement via des cabinets spécialisés pour certains postes de direction, notamment au sein des directions exécutives ;

➜ La participation à des salons spécialisés pour détecter et attirer des personnes en situation de handicap ;

➜ La participation et l'organisation de forums pour l'emploi, en particulier lors de la phase de recrutement massif dans les derniers mois avant les Jeux pour faire face à la montée en charge des opérations, avec un focus particulier sur les demandeurs d'emploi de Seine-Saint-Denis ;

➜ La participation à des salons d'étudiants pour recruter des apprentis, des stagiaires et des alternants. Paris 2024 avait pour objectif de faire monter en compétences ces profils avant de leur proposer, dans la mesure du possible, un emploi salarié leur offrant l'opportunité de gagner en expérience professionnelle et de poursuivre l'aventure des Jeux jusqu'au bout.

Étant donné le caractère éphémère de l'organisation, Paris 2024 a pris un certain nombre de mesures pour mettre les salariés dans les meilleures dispositions jusqu'à l'accomplissement de leur mission :

➜ La mise en place d'une prime de rétention versée aux salariés allant jusqu'au terme de leur mission ;

➜ La mise en place d'un plan d'accompagnement pour l'après-Jeux, qui s'inscrivait en partie dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, et comprenant entre autres :

- L'organisation de forums de rencontre entre les salariés de Paris 2024 et les entreprises partenaires du comité d'organisation ;
- L'organisation d'ateliers d'aide à la recherche d'emplois (rédaction de CV, préparation aux entretiens, gestion des outils digitaux) ;
- L'accompagnement des salariés concernés vers l'entreprenariat.




## Le programme des volontaires

Les volontaires jouent un rôle clé dans le succès des Jeux et Paris 2024 en a offert une nouvelle illustration : en plus de remplir des missions indispensables à l'organisation de l'événement, ils sont aussi le visage (et le sourire) des Jeux pour l'ensemble des participants, des athlètes aux spectateurs.

La première étape du programme a été l'élaboration de **la charte du volontariat olympique et paralympique**, qui a permis de fixer les droits et devoirs des volontaires, ainsi que les garanties apportées par Paris 2024 en termes d'assistance, d'assurance et de protection des données personnelles. Cette charte définissait également les critères d'éligibilité et la durée des missions proposées. Au total, les volontaires ont accompli plus de 500 missions différentes avec un objectif commun : rendre exceptionnelle l'expérience vécue par tous les acteurs des Jeux. Les volontaires ont été mobilisés pour être au service de la performance sportive, de la qualité de l'expérience et pour fluidifier et faciliter l'organisation.

➜ **La campagne de recrutement** des près de 40 000 volontaires a été conçue pour répondre à des enjeux de livraison (compétences, disponibilité…) et des enjeux d'engagement, de diversité (parité, représentation des classes d'âge, du mouvement sportif et des territoires hôtes) et d'inclusion (personnes en situation de

handicap). Pour répondre à ces enjeux, le recrutement des volontaires s'est fait à la fois via une campagne de recrutement grand public et via des partenaires de *sourcing*. La mobilisation de ces derniers (collectivités hôtes, collectivités Terre de Jeux 2024, fédérations sportives, partenaires commerciaux, État) a permis :

- D'identifier des savoir-faire ou des qualifications spécifiques ;
- D'engager les territoires hôtes et de mobiliser des volontaires locaux ;
- De veiller à la parité et d'assurer la représentativité du territoire concerné ;
- D'identifier plus efficacement des personnes en situation de handicap pouvant rejoindre l'équipe.

Afin de faciliter le recrutement des volontaires, Paris 2024 a mis en place un formulaire d'inscription en ligne innovant utilisant un outil de pré-affectation intelligente sur la base d'un questionnaire de motivation, de valeurs et de personnalité. Cette approche a permis de réserver les entretiens individuels à des missions très spécifiques ainsi qu'aux candidats ayant indiqué des besoins spécifiques d'accompagnement. Après le lancement de la campagne de communication en octobre 2022, le portail des candidatures a été ouvert au grand public fin mars 2023 et fermé début mai, soit une période d'un mois et demi. Le comité d'organisation a ensuite procédé à la sélection des candidats et, fin 2023, chacun d'entre eux avait reçu une réponse, qu'elle soit positive ou négative.

Au total, **311 351 candidatures** ont été soumises (dont 283 375 du grand public, l
e reste via les partenaires de sourcing).

- **Tranche d'âge la plus représentée :** 25-39 ans (37 %), suivis des 19-24 ans (34 %) ;
- **Top 3 des pays avec le plus grand nombre de candidats :** France (134 541), Mexique (13 193) États-Unis (10 177) ; 9 352 candidats ont indiqué un besoin d'assistance.



© Getty Images / Steph Chambers

## Au final, l'équipe des volontaires mobilisés pendant les Jeux se composait de :

**1 700** volontaires mobilisés ayant indiqué un besoin d'assistance

**52 %** femmes

**48 %** hommes

**56 %** des personnes âgées entre 26 et 59 ans
23 % de 60 ans et plus
21 % de 25 ans et moins

**143** nationalités étaient représentées, ainsi que tous les départements français

**89 %** de taux de présence

**96 %** des volontaires se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits de leur expérience, via le sondage de fin de mission.

## Formation

Le comité d'organisation a créé un organisme dédié, l'Académie Paris 2024. Celle-ci avait pour vocation d'organiser la formation des salariés et des volontaires impliqués dans la préparation et l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques.

**Dans ce cadre, l'Académie a pris plusieurs initiatives :**

➜ L'acquisition d'un système de gestion de l'apprentissage (*Learning Management System*) permettant à la fois la diffusion de contenus de formation pouvant être sourcés sur le marché mais aussi le développement par Paris 2024 de contenus de formation en interne (via un studio interne) ;

➜ Le développement d'un réseau de « Learning Champions » au sein de Paris 2024, véritables relais de l'Académie au sein des différentes directions et domaines fonctionnels : ces personnes étaient en charge d'identifier les besoins de formation pour la période « *Life-time* » ainsi que de coordonner le développement du contenu de formation « *Games-time* » ;

➜ L'accompagnement méthodologique des équipes de Paris 2024 dans la définition et l'exécution de leurs projets de formation.

### *LIFE-TIME*

**Dès la création du COJOP en janvier 2018, un processus d'on-boarding a été mis en place pour accueillir les nouveaux collaborateurs. Ce processus comprenait :**

➜ Un socle commun à l'ensemble des salariés : présentation de la vision et du projet Paris 2024, acculturation aux Jeux Olympiques et Paralympiques, informations administratives et liées à l'utilisation des outils informatiques ainsi que sensibilisation à la conformité et à la cybersécurité.

➜ Des modules plus spécifiques à la fonction et au métier développés directement par la direction concernée.

Afin d'accompagner les membres de Paris 2024 dans leur développement professionnel, Paris 2024 a mis à la disposition de ses employés, via la plateforme gérée par l'Académie, une série de ressources (webinaires, modules de formation à distance, podcasts) sur des sujets tels que la gestion de projet, la gestion d'équipe et les compétences managériales, la création d'un climat de travail inclusif…

En lien avec l'équipe IKL (*Information, Knowledge and Games Learning*), un programme permettant à des membres de l'équipe Paris 2024 (et certains de ses partenaires de livraison) de bénéficier de l'expérience de grands événements précédents (Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020 et Beijing 2022, Jeux du Commonwealth de Birmingham 2022) a été mis en place autour de la participation à des programmes d'observation, à des programmes de *secondment* (détachement). Des outils de capitalisation (webinaires, plateforme de partage d'information) ont permis à un maximum de collaborateurs de bénéficier des enseignements appris à l'occasion de ces programmes.




© Getty Images / Richard Pelham

## GAMES-TIME

**Cette formation était destinée à l'ensemble de la main-d'œuvre déployée pendant les Jeux : salariés de Paris 2024, volontaires et prestataires et partenaires. Le parcours de formation comprenait :**

➜ Une formation générale sur Paris 2024 portant notamment sur les acteurs des Jeux, la vision et les valeurs de Paris 2024, l'organisation de Jeux responsables, l'accueil de personnes en situation de handicap ;

➜ Une formation spécifique à la mission occupée pendant les Jeux ;

➜ Une formation spécifique au site.

Différents outils ont été développés pour offrir aux participants le plus de flexibilité et d'accessibilité possible : modules de e-learning, webinaires, guides ainsi que des sessions en présentiel pour les formations spécifiques au site notamment. Les modules de la formation générale ont été développés par l'équipe des ressources humaines tandis que les différents modules spécifiques ont été développés par les équipes fonctionnelles et équipes sites concernées (avec l'appui de l'Académie pour un accompagnement pédagogique et les outils).

Les volontaires ont par ailleurs été conviés à une convention, temps fort de leur mobilisation et coup d'envoi du programme de formation qui leur était dédié.



Emma Da Silva for OIS/IOC

## Uniformes

**Le programme des uniformes pour les Jeux Olympiques et Paralympiques est d'une ampleur assez unique puisqu'il s'agit de gérer, depuis le design jusqu'à la distribution, plus de 1 250 000 pièces pour couvrir les besoins :**

➜ Des salariés de Paris 2024 pendant les Jeux (4 203 personnes) ;

➜ Des volontaires de Paris 2024 (41 189 personnes) ;

➜ Des officiels techniques sportifs (5 000 personnes) ;

➜ Des relayeurs de la flamme olympique et de la flamme paralympique (11 200 porteurs) et de l'équipe organisatrice (300 personnes).

Par ailleurs, des quantités supplémentaires correspondant à des stocks tampons ont été commandées afin de pouvoir gérer les problématiques de taille, de distribution sur des lieux multiples.

Pour les prestataires, un guide a été développé par les équipes de la marque (avec couleurs recommandées, marquages autorisés) afin de garantir une harmonie de l'ensemble des tenues des Jeux et sur l'ensemble des sites.




© Getty Images / Alex Davidson

### ÉQUIPEMENTIERS

**Paris 2024 a fait appel à deux équipementiers, tous les deux partenaires officiels des Jeux, pour répondre à ses besoins en uniforme :**

➜ Le Coq Sportif pour les uniformes des salariés de Paris 2024 et les officiels techniques ;

➜ Décathlon pour les uniformes des volontaires ainsi que ceux des porteurs de la flamme olympique et de la flamme paralympique.

Ce modèle a offert à la fois des opportunités (une meilleure répartition de la charge de production entre les deux équipementiers notamment) et des challenges (en particulier pour la cohérence de marque et de design entre les différents uniformes). Grâce à une étroite collaboration entre l'équipe design de Paris 2024 et celles des deux équipementiers, les uniformes des volontaires et des salariés ont cohabité harmonieusement sur et en dehors du *field of play*, contribuant au déploiement du *Look* des Jeux.

Les uniformes ont été conçus afin de répondre à des besoins opérationnels (grande amplitude de température, protection face au soleil et aux intempéries…) tout en étant unisexes, adaptés à une grande variété de morphologies. Par ailleurs, pour répondre aux ambitions de Paris 2024 en termes de durabilité et d'exemplarité, des critères précis (matières,

lieu de production…) ont été intégrés dès les premiers échanges avec les équipementiers. 100 % des pièces des uniformes volontaires ont été labelisées « eco-design » et 79 % des pièces provenaient de matière éco-conçues.

## DOTATIONS

Les dotations aux équipes de Paris 2024 se sont révélées adaptées et ont globalement été très appréciées.
Dans le détail :

**Salariés :** 3 polos, 1 veste, 1 coupe-vent, 1 pantalon formel, 2 pantalons modulables, 1 paire de chaussures, 3 paires de chaussettes, 1 sac à dos et une sacoche « banane ».

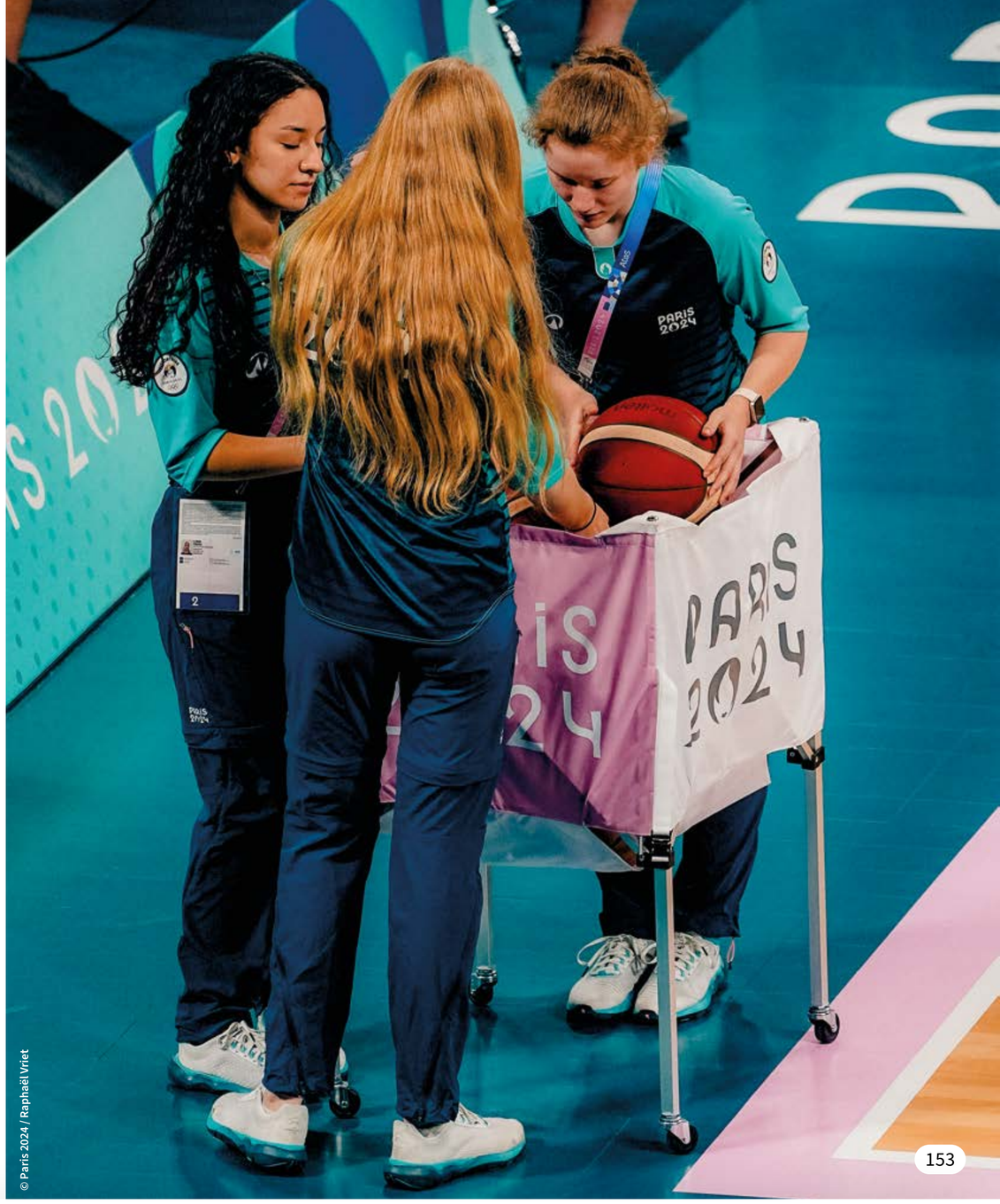
**Volontaires :** 4 t-shirts, 2 pantalons modulables (convertibles en short), 1 couvre-chef, une veste modulable, une paire de chaussures, 4 paires de chaussettes, une sacoche « banane », une gourde.



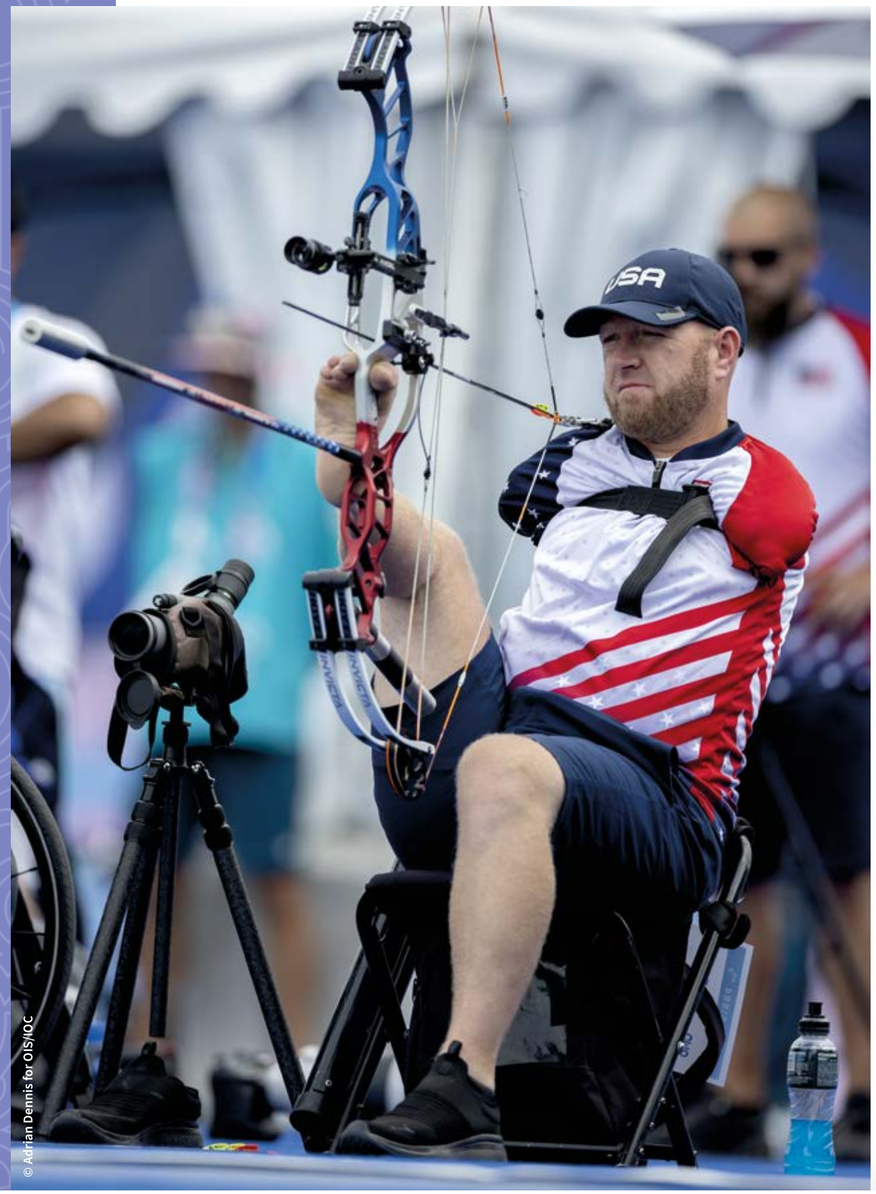
## DISTRIBUTION

La distribution de leur dotation aux volontaires a été effectuée par le partenaire équipementier avec plusieurs points de retrait : un lieu de distribution dédié dans Paris, à proximité de l'UAC (centre des accréditations) à partir de fin mai, ainsi que dans les magasins du partenaire dans les autres villes hôtes à partir du 8 juillet, avec des créneaux de retrait programmés pour piloter le flux.

Les salariés de Paris 2024 et les officiels techniques ont récupéré leur dotation à l'UAC, à partir du 13 mai pour les premiers, puis à partir de juillet pour les seconds.




© Paris 2024 / Raphaël Vriet



© Adrian Dennis for OIS/IOC

# 2.3.2 FINANCE ET ADMINISTRATION

**Le succès des Jeux repose sur une gestion financière rigoureuse et la maîtrise du budget de l'événement.**

## Finances : rigueur et maîtrise comme facteurs clés d'un résultat excédentaire

À Paris 2024, ces deux axes ont été poursuivis dès le premier jour, au même titre que l'ensemble des objectifs de livraison. Ces priorités ont été constamment rappelées par le management aux collaborateurs comme à l'ensemble des parties prenantes. La structuration de la fonction financière a reposé sur plusieurs piliers essentiels.

### DES PROCÉDURES ET DES OUTILS MIS EN PLACE TRÈS TÔT

La montée en charge exponentielle de l'activité dans la période qui précède la livraison fait toujours courir le risque que les modalités d'engagement financier ne soient pas prêtes à temps, c'est-à-dire au moment où le plus grand nombre de collaborateurs rejoint le comité d'organisation. À Paris 2024, le cadre d'intervention budgétaire a été fixé dès l'installation du COJOP. Des procédures strictes, adaptées à chaque phase de la vie du projet et adossées à des outils robustes, ont été mises en place dès les deux premières années. Elles ont ainsi irrigué l'ensemble des actions de Paris 2024 et ont fait l'objet d'un important accompagnement et d'une pédagogie constante.

### UNE COORDINATION ESSENTIELLE ENTRE LES FONCTIONS

La complexité des opérations de livraison, le nombre d'acteurs internes et externes et les très fortes contraintes de calendrier nécessitaient une coordination extrêmement développée entre la la direction exécutive des finances et l'ensemble des fonctions opérationnelles de Paris 2024.

Cette coordination a été un facteur clé permettant de trouver en permanence l'équilibre entre la capacité à livrer les jalons essentiels des Jeux et la soutenabilité financière du projet. Installée très tôt entre les équipes financières et les autres fonctions support (juridique, achats, ressources humaines, commercial notamment), mais également entre ces dernières et l'ensemble des fonctions de livraison, cette coordination a pris la forme dans les dernières années du projet d'une coopération de chaque instant. En matière financière, aucune décision stratégique n'a été prise sans qu'y soient associées les directions exécutives de la planification et des opérations. Les optimisations budgétaires qu'impose inévitablement un projet de cette ampleur ont systématiquement fait l'objet d'arbitrages conjoints.

## UN AJUSTEMENT PERMANENT DU CADRE BUDGÉTAIRE

Les enjeux de la croissance rapide du projet et l'évolution incessante de la définition des besoins, et compte tenu de ressources contraintes, nécessitaient une capacité d'adaptation constante. Le budget pluriannuel de Paris 2024 a ainsi fait l'objet de **cinq révisions budgétaires**, qui ont permis d'ajuster le cadre économique et opérationnel du projet tout au long de sa vie.

À cet effet, le comité d'organisation s'était doté très tôt, en lien avec son comité d'audit, d'une **cartographie détaillée des risques**. *(En savoir plus chapitre 2.4.3.)*. À mi-parcours, il a complété cette dernière d'un outil de pilotage financier des risques et opportunités, dont l'actualisation régulière par la direction financière a permis de prévenir des impasses et de financer tant les imprévus que les évolutions significatives de l'ambition du projet.

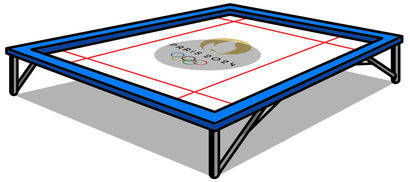
Paris 2024 a par ailleurs conservé le plus longtemps possible **une provision pour aléas significative**, lui garantissant de ne jamais se trouver contraint de remettre en cause la livraison d'éléments fondamentaux des Jeux.

Le COJOP a en outre adapté ses **modalités de contrôle financier** à chaque étape de la vie du projet : d'un encadrement très centralisé des engagements budgétaires pendant toute la phase de planification, il a basculé pendant le *Games-time* à une large décentralisation de la décision financière sur l'ensemble des sites. Le support des équipes financières au plus près du terrain a permis de sécuriser la prise de décision financière.

## UNE GOUVERNANCE PARTICULIÈREMENT PROTECTRICE

Paris 2024 avait fait le choix, dès la rédaction de ses statuts, de s'entourer de comités indépendants, constitués d'experts aux compétences reconnues. Ils étaient chargés d'accompagner au quotidien les équipes de Paris 2024 comme de rendre compte au conseil d'administration de l'avancement du projet, dans ses différentes composantes. Aux côtés du comité d'éthique et du comité des rémunérations, le **comité d'audit** a, en matière financière, joué un rôle tout à fait central dans le succès des Jeux. Ses questionnements, ses conseils et ses alertes ont permis aux parties prenantes de prendre à chaque étape, de manière éclairée, les décisions stratégiques qui s'imposaient : ils ont en ce sens très largement contribué à l'**atterrissage budgétaire favorable** du comité d'organisation, ainsi que, plus généralement, à la robustesse de ses procédures.



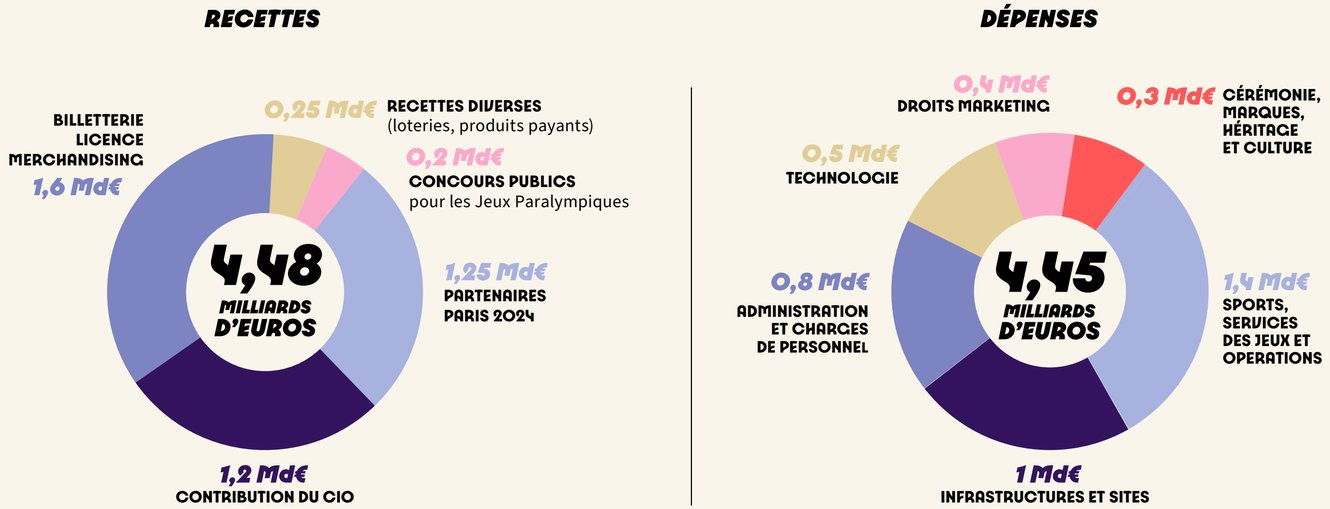


## AU FINAL, UN BUDGET MAÎTRISÉ ET UN RÉSULTAT EXCÉDENTAIRE

En s'appuyant sur ses propres outils de pilotage, le comité d'organisation s'en est strictement tenu au principe qu'il avait établi dès sa création : ne jamais engager de nouvelles dépenses qui ne soient couvertes par des revenus complémentaires. Au terme de la vie du projet, **les recettes pluriannuelles de Paris 2024 ont augmenté de 18 %** par rapport aux hypothèses de la candidature, et les dépenses de 17 %. Le comité d'organisation dégagera donc un **résultat excédentaire**, dont le montant précis sera arrêté au terme de sa dissolution. Il permettra de financer, en héritage, des projets de développement du sport dans le pays hôte.

Pour apprécier l'évolution des dépenses de Paris 2024 depuis la candidature, il faut rappeler que le périmètre du projet s'est sensiblement accru, soit en réponse au contexte (notamment l'évolution significative du contexte sécuritaire et l'aggravation des menaces qui ont redimensionné tous les budgets dédiés à la sécurité — risque terroriste, risque cyber, situation géopolitique, contestation politique), soit à la faveur de choix stratégiques qui visaient à accroître la dimension spectaculaire des Jeux en lien avec la vision (cérémonies d'ouverture en ville, ajout de quatre sports additionnels, triplement des moyens dédiés à l'héritage, Parc des Champions et Marathon pour Tous, etc.).

### BUDGET DE PARIS 2024 (VERSION FINALE - DÉCEMBRE 2024)




Par ailleurs, le comité d'organisation a été soumis successivement à un bouleversement des chaînes logistiques consécutives à la crise sanitaire, puis en 2022, alors qu'il lui restait l'essentiel de son budget à consommer, à un choc d'inflation mondial, bien au-delà des hypothèses qui avaient été retenues en candidature. On estime que ces impacts inflationnistes ont représenté entre la moitié et les deux tiers de l'évolution des coûts du projet, qui est restée limitée : en passant de 3 807 millions d'euros en candidature à 4 454 millions d'euros fin 2024, les dépenses de Paris 2024 n'ont glissé que de 17 %, ce qui constitue une évolution budgétaire très mesurée pour un comité d'organisation des Jeux.

Cette évolution de coûts a surtout été intégralement absorbée par la très bonne tenue des revenus, qui ont augmenté de 674 millions d'euros par rapport au budget de candidature, dont 500 millions d'euros liés au succès de la billetterie et du programme marketing domestique. Ces recettes supplémentaires ont confirmé la pertinence du choix de Paris 2024 de renforcer constamment l'ambition générale du projet, tout au long de son évolution.

Le budget d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 a été financé en quasi-intégralité (96 %) par des recettes privées, c'est-à-dire du CIO, des entreprises partenaires, de la billetterie des Jeux ou encore des licences. Ce budget a permis de financer tous les aspects liés à la planification, à l'organisation et à la livraison des Jeux : location, aménagement et fonctionnement des sites, organisation des compétitions, accueil des délégations, hébergement et transports des athlètes, sécurité des lieux de compétition, cérémonies d'ouverture et de clôture.



© Getty Images / Charles McQuillan

## ÉVOLUTION DES DÉPENSES ET DES RECETTES

**4,48 milliards**
d'euros de budget global

**4,45 milliards**
d'euros de dépenses à fin 2024,

**+ 17 %** par rapport
aux projections de candidature

**+ 674 millions**
d'euros de revenus par rapport au budget de candidature, soit + 18 %

**DONT**

**+ 500 millions**
d'euros de revenus billetterie et programme marketing

## Une stratégie responsable des achats inédite par son ambition

Organiser les Jeux Olympiques et Paralympiques requiert des moyens considérables : le montant des marchés de Paris 2024 a été de 2,7 milliards d'euros répartis sur plus de 500 catégories d'achats et représentant 1 500 marchés et 865 appels d'offres.

5 626 fournisseurs ont été mobilisés par Paris 2024 dont :

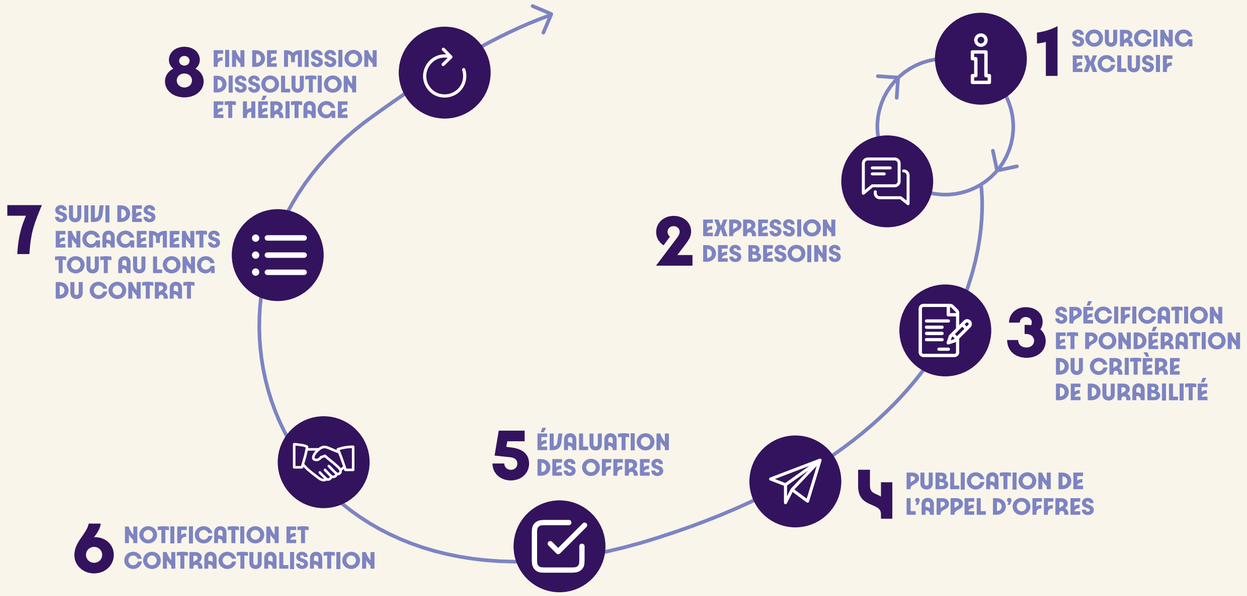
- 3 891 fournisseurs directs et environ 1 735 sous-traitants
- 89 % de fournisseurs français et 90 % en montant
- 85 % de TPE-PME réparties sur l'ensemble du territoire et 31 % en montant
- 476 structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Inédite par son ambition dans l'histoire des Jeux, la stratégie des achats a été un levier indispensable à la livraison de Jeux plus responsables. Travaillée dès l'autonome 2018, elle a été déployée à partir de janvier 2020 et approuvée à l'unanimité par le Conseil d'administration de Paris 2024 en octobre 2020 (document intitulé « Stratégie responsable des achats de Paris 2024 » disponible en libre accès).

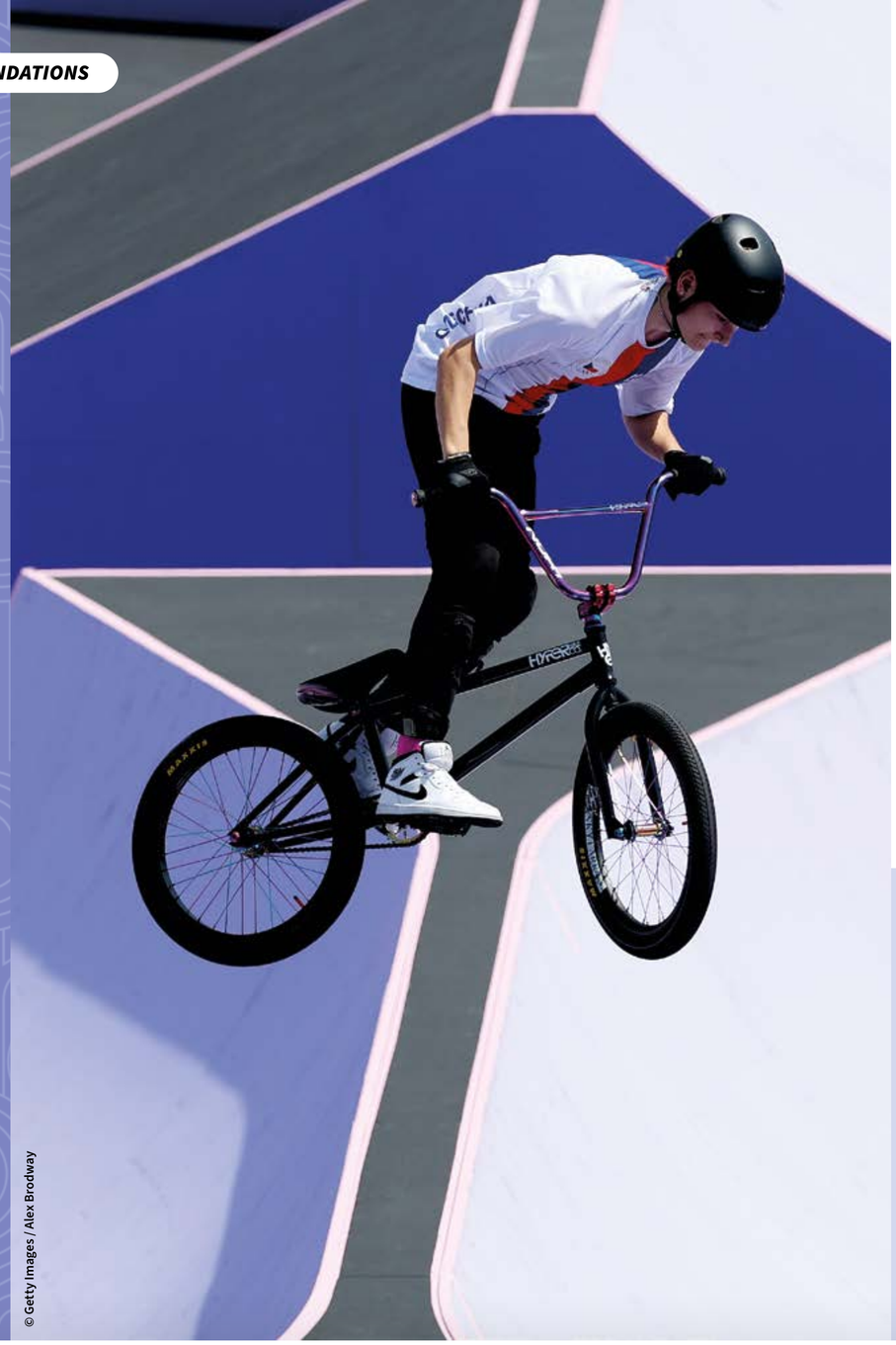
Conçue pour placer les exigences environnementales et sociales de Paris 2024 au cœur de chaque décision d'achat, cette stratégie a été appliquée à toutes les phases du cycle des achats : conception, rédaction, publication et analyse des appels d'offres ; négociations et attribution de marchés ; suivi de l'exécution et héritage.

### LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'ACHAT DE PARIS 2024

La stratégie des achats de Paris 2024 se déploie sur l'ensemble du processus achats, de la préparation à la mise en œuvre du contrat, jusqu'au suivi de l'exécution de la prestation et à la gestion de l'après-Jeux (dissolution).




Son rôle principal était d'engager et fédérer l'ensemble des membres de l'organisation et ses parties prenantes afin d'encadrer et veiller en continu au respect des exigences sociales et environnementales de Paris 2024.



© Getty Images / Alex Brodway

Elle s'est déclinée autour de 5 engagements prioritaires : l'économie circulaire (gestion des déchets, éco-conception et seconde vie des produits utilisés), la réduction de l'impact carbone et la préservation de l'environnement, l'innovation sociale (mise en place d'actions d'insertion en direction des personnes les plus éloignées de l'emploi), le handicap (inclusion de personnes en situation de handicap, mobilisation du secteur du handicap), et la création de valeur sur les territoires (mobilisation des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire et création d'emplois sur les territoires).

Paris 2024 a également démultiplié les effets positifs de sa stratégie grâce à un *sourcing* inclusif et accessible à tous, notamment envers les structures de l'Économie Sociale et Solidaire.

## UNE GOUVERNANCE ACHATS QUI A FAIT SES PREUVES

Soumis au code de la commande publique, Paris 2024 s'est donc conformé aux règles en la matière notamment la publication d'appels d'offres et mis en place une gouvernance adaptée aux volumes et au rythme du projet.

En plus de cela, Paris 2024 a mis en place dès mai 2019 une commission d'appels d'offres hebdomadaire pour examiner et valider le lancement et l'attribution des marchés dont le montant était supérieur à 1 million d'euros. Mobilisant des représentants de l'État (CGEFI), le Directeur de la médiation des entreprises (personnalité qualifiée), des membres permanents de Paris 2024 (notamment, directions financière, de la planification et de l'excellence environnementale) et les

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Économie circulaire | Impact carbone & biodiversité | Innovation sociale | Handicap | Création de valeur sur les territoires |
| *Faire moins, mieux et pour longtemps* | *Limiter l'empreinte carbone et préserver la faune et la flore* | *Faciliter l'intégration des personnes éloignées de l'emploi* | *Mobiliser le secteur du handicap (EA/ESAT/TIH)* | *Mobiliser les TPE/PME/ESS* |

référents des directions opérationnelles concernées, cette instance a examiné plus de 90 % du montant total des appels d'offres lancés par Paris 2024. En miroir de la commission d'appels d'offres, Paris 2024 a mis en place dès septembre 2023 une commission de seconde vie afin d'instruire et valider les projets de sortie des actifs (don, reprise, revente ou recyclage) proposés par les directions opérationnelles.

## PARIS 2024 LABELISÉ NIVEAU « EXEMPLAIRE » EN ALIGNEMENT AVEC LA NORME ISO 20400

À la demande de Paris 2024, AFNOR Certification a conduit un audit de plusieurs mois de la stratégie d'achats de Paris 2024. Début 2024, le comité d'organisation a été labelisé « AFAQ Focus RSE Achats Responsables » par l'AFNOR avec un niveau qualifié d'exemplaire, aligné avec la norme ISO 20400. Paris 2024 est la première organisation en France à obtenir un tel niveau.

La stratégie responsable des achats s'est appliquée sur l'ensemble des appels d'offres en déterminant quelles exigences spécifiques devaient être intégrées dans les marchés :

➔ L'intégration aux cahiers des charges de prescriptions spécifiques en matière de durabilité en lien direct avec le marché ;




© Getty Images / Richard Pelham

➜ L'intégration d'un critère d'évaluation dédié à la performance sociale et environnementale de l'offre :

➜ Tous les appels d'offres éligibles, c'est-à-dire 80 %, ont intégré un critère dédié à la performance sociale et environnementale avec une pondération a minima de 15 % et allant même jusqu'à 30 % pour certains marchés importants (par exemple, pour le *Look* et la signalétique, ou pour la restauration au Village) ;

➜ Sur les marchés stratégiques à fort enjeux sociaux et environnementaux (cérémonies, relais de la flamme, opérateurs de livraison, etc.), le critère a été pondéré à 20 % avec des engagements contractuels (obligation de moyens et de résultats) pris par les prestataires ;

Via la mobilisation des mécanismes spécifiques de la commande publique, comme les marchés réservés et les marchés clausés. Sur les familles d'achats prioritaires en matière d'insertion — à savoir la sécurité, la restauration et le nettoyage et la gestion des déchets — Paris 2024 a intégré, dans ses marchés, une clause d'insertion à hauteur de 10 % des heures réalisées dans le cadre du marché, faisant l'objet d'une obligation de résultat pour les prestataires concernés.

## UN PROGRAMME DE SECONDE VIE INÉDIT, UTILE ET POPULAIRE, AVEC DES SOLUTIONS ADAPTÉES À CHAQUE TYPE D'ÉQUIPEMENT ET DE PUBLIC

Paris 2024 a conçu et développé un ambitieux programme visant à garantir la seconde vie de l'ensemble des actifs mobilisés pendant les Jeux. Basée sur le don et la revente, cette stratégie s'est déployée auprès de plusieurs bénéficiaires : le mouvement sportif, les acteurs de la solidarité, les entreprises et le grand public (via les Grandes Braderies des Jeux ou via des dons aux musées français et internationaux).

*En savoir plus, voir section 1.4*

En lien étroit avec la direction de l'Excellence Environnementale et les directions opérationnelles, les acheteurs ont contribué à la sortie rapide du matériel des sites. La direction des achats a géré les opérations logistiques de stockage et de sortie d'actifs à travers, notamment, du pilotage de la plateforme en ligne de seconde vie et d'un support actif à l'organisation et à la gestion des Grandes Braderies des Jeux.
Ce pilotage s'est traduit par des missions inédites et à forte valeur ajoutée permettant de garantir, jusqu'en phase de dissolution, la bonne application de la stratégie responsable des achats.



© Getty Images / Ed Sloane

# Les services juridiques (LGL)

## UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET SPÉCIALISÉE

**L'équipe du département juridique (LGL) s'est déployée autour de quatre piliers :**

➔ **Sites et infrastructures**, avec un pôle chargé de soutenir les équipes Sites et Infrastructures (VNI) pour contractualiser la mise à disposition et l'occupation des sites, et un pôle dédié à la commande publique en soutien du département achats ;

➔ **Affaires commerciales**, avec trois pôles distincts (partenariat, licences, billetterie et hospitalités)

➔ **Propriété intellectuelle**, avec une équipe (déployée en trois pôles également) chargée de protéger les marques et propriétés olympiques et paralympiques, ainsi que d'accompagner toutes les FA ;

➔ **Générale et corporate** (qui traitait les problématiques de livraison, sport et international, corporate avec notamment le Fonds de dotation).

Le département LGL était composé d'un nombre conséquent de juristes, dont l'avis et l'expertise est sollicitée en permanence dans la vie d'un projet d'une telle envergure. Les spécialités doivent être diverses : droit public, construction, sport, propriété intellectuelle, droit commercial, droit de la concurrence, de la consommation, informatique, RGPD, etc. La communication entre les différents pôles de la fonction LGL est clé afin de garantir que toutes les problématiques juridiques soient abordées, réfléchies, anticipées et résolues.

Dans le cadre de sa mission globale, et plus particulièrement celle de la sécurisation des engagements financiers, le département juridique a travaillé en étroite relation et collaboration avec la direction financière, poursuivant les mêmes objectifs de rigueur et de maîtrise budgétaires, en lien avec les enjeux liés au respect des législations et réglementation en vigueur. Le rôle clé de l'équipe LGL au sein du COJOP s'est concrétisé par un large champ d'action : des analyses juridiques, souvent couplées à des analyses de risques en termes de responsabilité, d'assurance et d'impact financiers ; une vision 360° qui permet d'être un vecteur de réflexion et de cadrage des besoins opérationnels des fonctions ; une contribution efficace à l'atteinte des objectifs commerciaux ; la porte d'entrée stratégique concernant l'ensemble des droits de propriété industrielle, intellectuelle, digitale et musicale. En conséquence, le département juridique a été placé au cœur de la gouvernance de Paris 2024, jouant un rôle dans la prise de décisions de la direction exécutive comme des différentes fonctions.

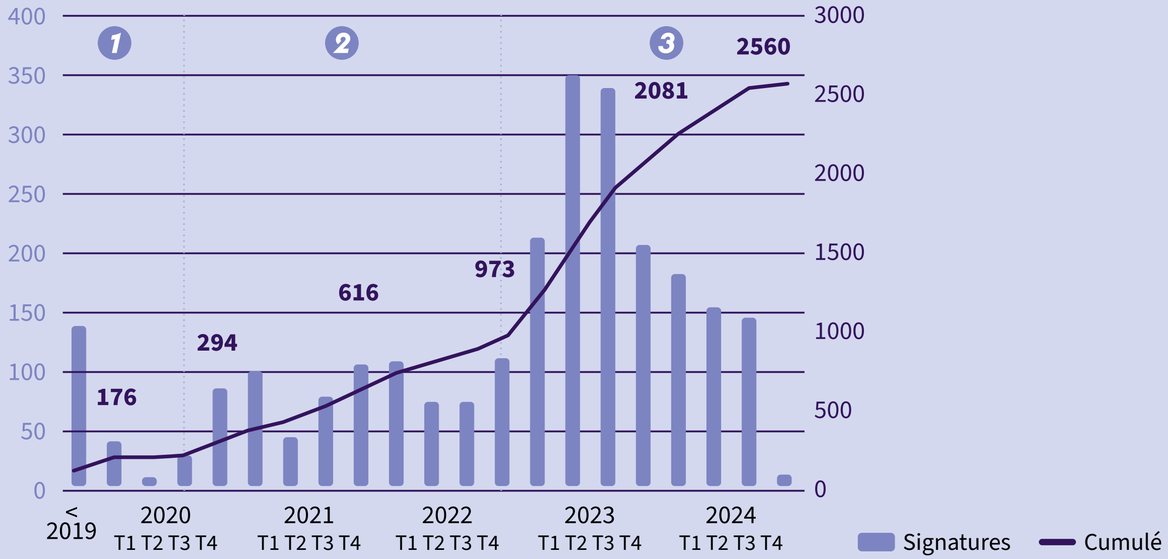
| Famille de contrats | Fiches contrats nombre |
|---|---|
| Partenariats | 155 |
| Public | 289 |
| Conventions | 1125 |
| Hospitalité | 226 |
| Services généraux | 67 |
| EDE | 20 |
| IT | 53 |
| VUA | 38 |
| Licences | 111 |
| Convention administrative | 76 |
| Broadcasting | 30 |
| Propriété littéraire et artistique | 209 |
| Billetterie | 5 |
| Prestations intellectuelles | 48 |
| Autres | 111 |
| Total général | 2560 |

*NB : ne sont pas comptabilisés les contrats ACM (1700+), ACR (~50 000), CLT (2700) et CER/SPP Agences (plus de 2000).*



## LE DÉPARTEMENT JURIDIQUE DU COJOP A CONNU 3 PHASES CLÉS :

1. Entre 2018 et mi 2020, une **phase de ramp up** (~ 20 contrats/mois)
2. Entre mi 2020 et fin 2022, une **croissance stable** de l'activité (~ 30 contrats/mois soit 1 contrat par juriste par mois)
3. Entre fin 2022 et fin 2024, une **accélération de l'activité** (~ 70 contrats/mois soit 2 contrats par juriste par mois)




## LA PRISE EN COMPTE DES DÉLAIS DE CONTRACTUALISATION AU CŒUR DE LA LIVRAISON

Le volume d'activité de contractualisation dans le cadre des Jeux est hors norme. L'activité juridique du comité d'organisation s'est structurée autour d'une vingtaine de catégories et de familles de contrats.

Au total, ce sont plus de 2 500 contrats, conventions, avenants et autres pièces contractuelles qui ont été signés par Paris 2024 et ses parties prenantes pour un montant total avoisinant les 4,9 milliards d'euros.

Les délais de sécurisation juridique sont parfois longs, liés à la complexité des sujets abordés. À partir de fin 2022, le rythme des contractualisations s'est fortement accéléré. Il est donc recommandé d'anticiper au maximum, de mener en amont un travail de pédagogie auprès des prestataires potentiels afin de fluidifier les négociations.



## Les services généraux (SVG)

Le département Services généraux (SVG) de Paris 2024 avait notamment pour mission la gestion des sièges successifs qui ont accueilli l'équipe du comité d'organisation au fil de son évolution. En particulier Pulse, bâtiment où s'est installé Paris 2024 à partir de janvier 2021. Situé aux portes de Paris, ce bâtiment à la conception innovante symbolisait et concrétisait l'ancrage territorial des Jeux en Seine-Saint-Denis. Il reflétait également les ambitions de Paris 2024 pour des Jeux exemplaires en matière environnementale comme sociale. Sobre et durable, il était alimenté à 100 % par de l'électricité renouvelable et était équipé de dispositifs innovants afin d'atteindre l'objectif zéro plastique à usage unique. Le recours à des produits frais (80 % de l'alimentation fournie) et la gestion responsable des déchets alimentaires (redistribution, collecte et méthanisation) faisaient également partie des initiatives qui y ont été mises en place.

En *Games-time*, l'équipe SVG a assuré la coordination de l'aménagement de Pulse qui a accueilli le MOC et différents centres opérationnels, les espaces dédiés au Programme des Observateurs du CIO et au *Future OCOG Activities Learning* (FOAL) de l'IPC, ainsi que le Centre principal des médias (MPC) lors des Jeux Paralympiques. Ce bâtiment restera un pôle d'activités incontournable de Seine-Saint-Denis puisqu'il accueillera les équipes du Conseil départemental à partir de janvier 2026.




© Getty Images / Michael Steele

# 2.3.3 LA SÉCURISATION DES REVENUS

**Par leur contribution, leur savoir-faire, leur expérience et leur capacité d'innovation et de mobilisation, les entreprises partenaires ont été indispensables à la réussite des Jeux de Paris 2024.**

**À l'instar de l'ensemble des programmes commerciaux des comités d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, le programme de partenariats de Paris 2024 est basé sur trois spécificités majeures et spécifiques au Mouvement olympique détaillées ci-après :**

➜ La cohabitation entre les partenaires TOP et les partenaires domestiques due au partage du cadre marketing entre le CIO et Paris 2024 ;

➜ La concentration des droits sur l'utilisation et l'association à la marque la plus forte du monde ;

➜ L'implication opérationnelle unique des partenaires dans la livraison des Jeux.

Un tiers du budget des Jeux est financé par les partenaires : sur un budget total de **4,48 milliards d'euros**, **1,226 milliard** a été apporté par les partenaires domestiques auxquels il faut ajouter 470 millions d'euros de partenariats TOP dans la dotation globale du CIO (d'un total de 1,2 milliard d'euros).

Le succès des Jeux dépend grandement du soutien des partenaires. Outre leur engagement financier, les partenaires apportent des ressources, des compétences, de la passion, de l'expérience et de l'énergie qui sont essentielles à la réussite de l'organisation des Jeux et à la promotion des valeurs olympiques et paralympiques.

Le cadre partenarial des Jeux, défini par le CIO et par Paris 2024, se base sur le **Marketing Plan Agreement** (MPA). Au travers du MPA :

➜ Le CIO accorde au comité d'organisation le droit de développer un programme commercial sur le territoire hôte ;

➜ Le comité d'organisation reconnaît qu'il est le seul détenteur des marques olympiques et paralympiques sur le territoire hôte ;

➜ Le comité d'organisation reconnaît l'exclusivité et la priorité des partenaires TOP ainsi que l'obligation de délivrer leurs droits en relation avec les Jeux ;



© Getty Images / Dan Mullan

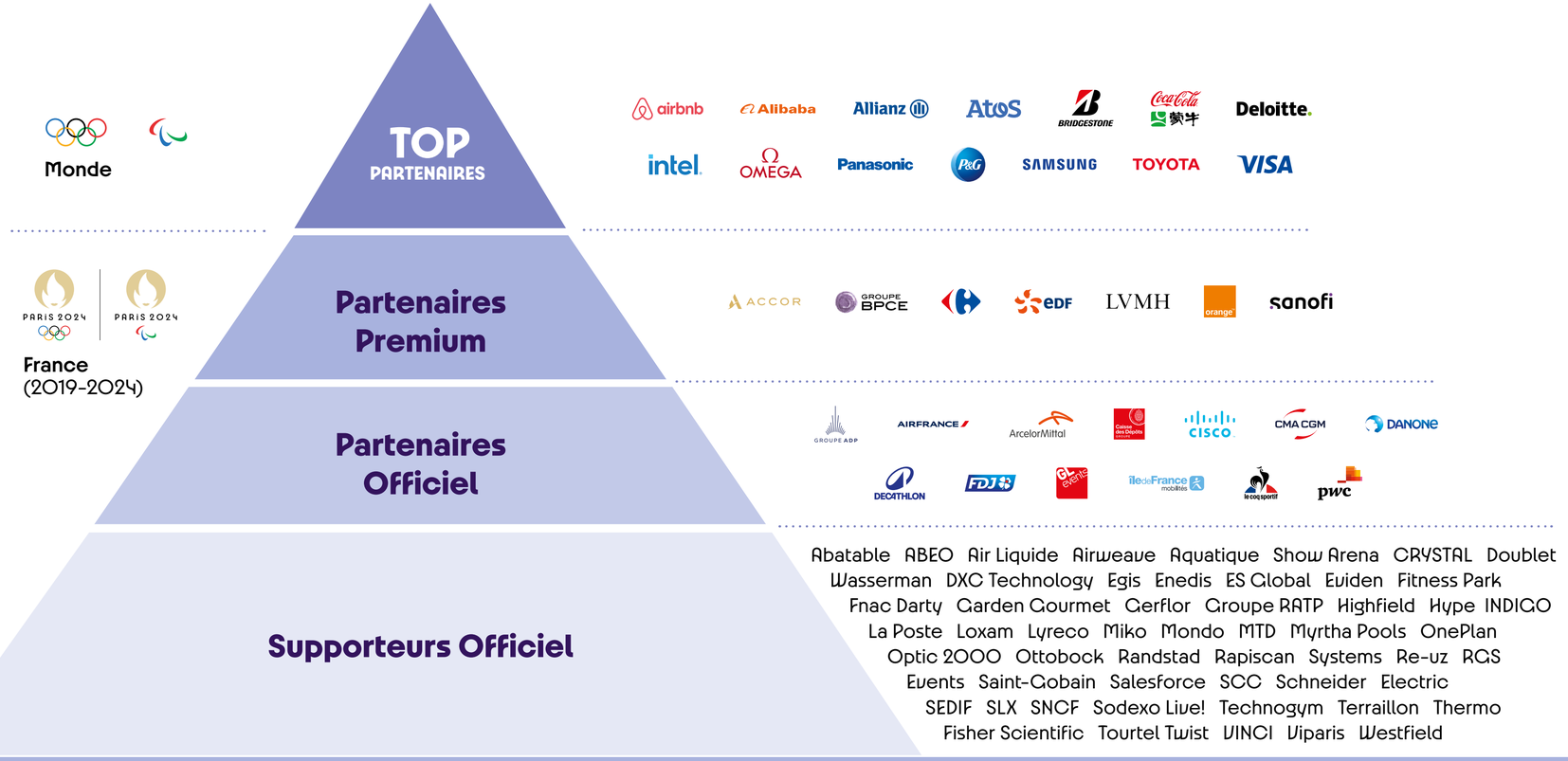
➜ Le CIO précise les règles liées à la protection des marques et à l'environnement commercial neutre sur les sites ;

➜ Le CIO requiert du comité d'organisation qu'il assure la protection des marques.

Pour la première fois, le MPA conclu avec le CIO intégrait également le programme marketing paralympique en conséquence de la nouvelle collaboration entre le CIO et l'IPC.

➜ Outre les partenaires mondiaux (programme TOP pour « The Olympic Partner »), les partenaires domestiques de Paris 2024 ont acquis les droits commercialisés par le comité d'organisation après négociation avec ce dernier en fonction des catégories de produits disponibles et autorisées par le CIO.

## PARIS 2024 : 85 ENTREPRISES ENGAGÉES




**CES PARTENAIRES DOMESTIQUES ONT ÉTÉ RÉPARTIS EN TROIS NIVEAUX DE PARTENARIAT :**

**Le programme des partenaires olympiques (TOP)** constitue le niveau le plus élevé de parrainage olympique. Il accorde à un groupe restreint de partenaires olympiques mondiaux des droits de marketing exclusifs partout dans le monde.

➔ **Partenaires Premium** (rang 1) : ces entreprises ont apporté un soutien financier ainsi que des biens et des services aux opérations des Jeux. Elles ont obtenu le plus haut niveau de droits et d'avantages dans le cadre du programme marketing de Paris 2024 ;

➔ **Partenaires Officiels** (rang 2) : ces entreprises ont acquis des droits marketing de niveau inférieur et ont fourni à Paris 2024 des biens et des services en nature. Elles ont obtenu moins de droits que les partenaires de rang 1.

➔ **Supporters Officiels** (rang 3) : ces entreprises ont des droits marketing limités et fournissent des biens et des services à Paris 2024 ; elles ont apporté une contribution financière limitée ou ont fourni des produits et des services en nature en échange de droits.

## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PARTENAIRES DOMESTIQUES DE PARIS 2024

Dans le cadre de ce programme, les partenaires ont bénéficié de plusieurs contreparties :

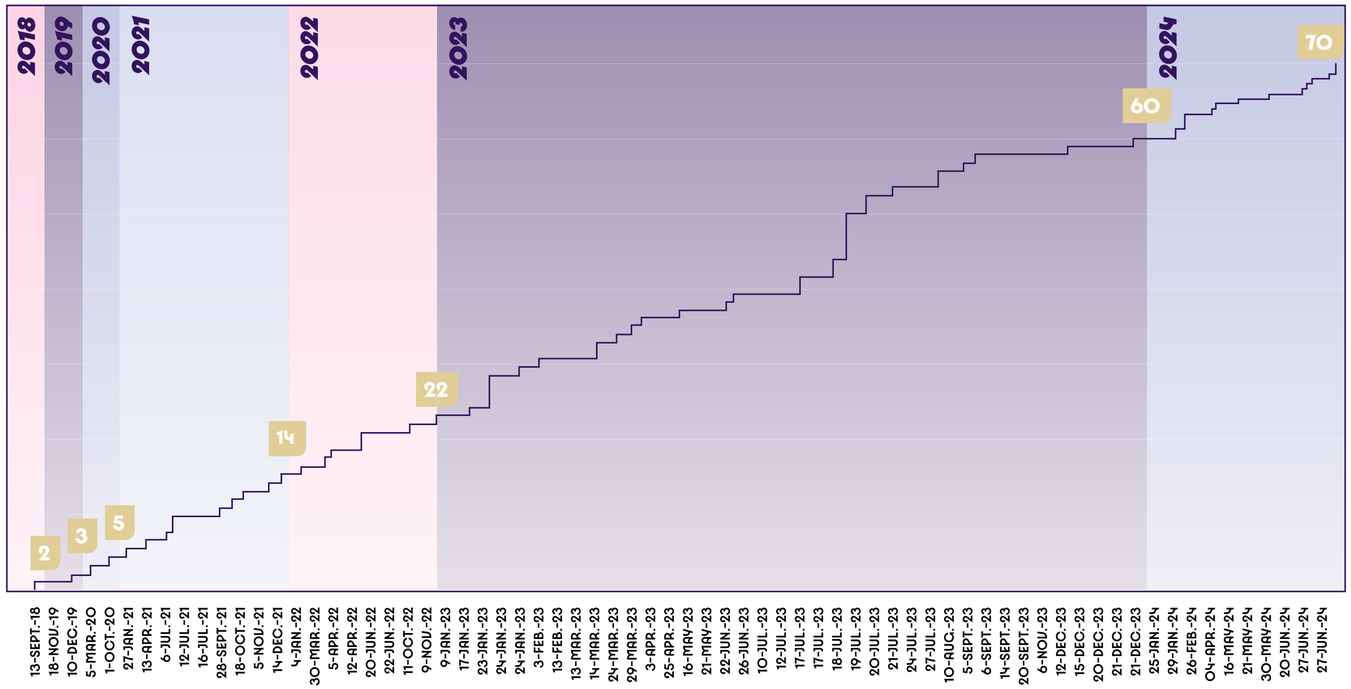
➜ L'usage de la marque ; les partenaires ont pu utiliser l'emblème de Paris 2024 avec les anneaux olympiques et les agitos paralympiques, symboles mondialement reconnus. Grâce à ce droit, ils sont devenus des ambassadeurs des Jeux.

➜ Le soutien aux athlètes ; pour rejoindre l'aventure Paris 2024, les partenaires devaient s'engager à soutenir les principaux acteurs des Jeux. Plus de 700 athlètes ont ainsi été soutenus.

➜ Une visibilité sur tous les supports de communication déployés par Paris 2024 (digitaux et physiques) ; en revanche, en vertu du principe de clean venue, aucune visibilité n'était accordée sur le *field of play*.

➜ Des accès privilégiés à des opportunités leur permettant de faire vivre les Jeux à leur écosystème (billetterie, produits d'hospitalité, hébergement, accréditations, transports) ; ils ont également pu accéder à des programmes phares des Jeux afin de mobiliser leurs collaborateurs : les Relais de la flamme, le programme des Volontaires et le Marathon pour Tous.

## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PARTENAIRES DOMESTIQUES




➜ Enfin, les partenaires ont également eu accès à une offre d'espaces d'affichage publicitaire préemptés par Paris 2024 pendant la période des Jeux Olympiques et Paralympiques. Ces espaces ont été sécurisés en 2016, pendant la phase de candidature, auprès des régies publicitaires avec des tarifs arrêtés à cette date.



## LES PROPRIÉTÉS SIGNATURES

➜ Paris 2024 a développé plusieurs produits complémentaires qui ont été commercialisés aux partenaires : les propriétés signatures. Afin de maximiser la valeur de ces programmes, le nombre d'entreprises pouvant s'associer à chacune des propriétés signatures était limité. En ligne avec sa vision, le comité d'organisation a choisi d'en développer quatre, dont **deux programmes sont des innovations** :

➜ **Le Relais de la flamme olympique** : une tradition incontournable qui lance le début des célébrations des Jeux

- Parrains Officiels : Coca-Cola, Banque Populaire et Caisse d'Épargne
- Partenaires Officiels : Airbnb, Sanofi, Sephora
- Partenaires Techniques : Visa, ArcelorMittal, CMA CGM, La Poste

➜ **Le Marathon pour Tous** : pour la première fois de l'histoire des Jeux, des athlètes amateurs empruntaient le même parcours que le marathon olympique

- Parrain Officiel : Orange
- Partenaires Techniques : Bridgestone, Omega, Fitness Park

➜ **Le Parc des Champions** : installé au pied de la tour Eiffel, sur les jardins du Trocadéro, il a été le théâtre de la célébration des athlètes médaillés des Jeux Olympiques

- Parrains Officiels : Panasonic, Toyota, LVMH, CMA CGM

➜ **Jeux Paralympiques** : à l'image des efforts déployés pour les droits TV dont l'objectif était de garantir la meilleure diffusion des épreuves des Jeux Paralympiques, Paris 2024 a également tenu à maximiser les droits des partenaires engagés. Ainsi, en collaborant avec les Fédérations Internationales, Paris 2024 a réussi à tripler le nombre de sports intégrant de la visibilité (notamment au *field of play* et aux dossards) des partenaires de la propriété signature.

- Premier rang : Allianz, Toyota, EDF
- Deuxième rang : Bridgestone, Panasonic, Accor

Les partenaires qui ont acquis une ou plusieurs de ces propriétés signatures bénéficiaient de droits associés à ces programmes, notamment : utilisation des attributs de marque, communication interne et externe, visibilité et accès (slots ou billets).




© Hassan Wamwayi for OIS/IOC

## LES CONDITIONS DE LA CO-CONSTRUCTION

Dès les premiers échanges, les équipes de Paris 2024 ont eu à cœur d'**identifier et valoriser les projets qui pouvaient être menés en commun** pendant la durée du partenariat. L'intérêt de cette méthodologie était double : pour Paris 2024 afin de bénéficier des leviers activables par le partenaire en termes d'expertise, de ressources et de rayonnement ; pour le partenaire afin de s'associer à Paris 2024 sur des projets qui servaient la stratégie d'entreprise.

L'état d'esprit dans lequel ces échanges ont été appréhendés par Paris 2024 se résume en trois notions :

- Un partenariat gagnant-gagnant ;
- Un partenariat créateur de valeur ;
- Un partenariat accélérateur de transformation.

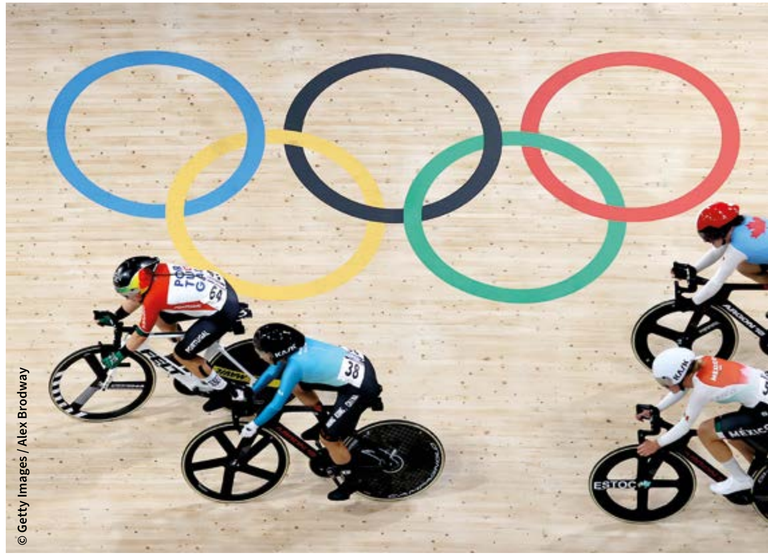
La direction des Partenariats a avancé selon une méthodologie en trois temps avec un objectif principal, **la création de valeur** : éduquer pour mieux engager, partager pour aller plus loin ensemble, organiser et planifier pour mieux avancer.

Pour assurer la livraison de l'ensemble des droits et pour permettre aux partenaires de bénéficier d'un maximum d'opportunités, la Direction des Partenariats était constituée de deux pôles : un pôle relations partenaires et un pôle services marketing. Cette structuration a permis aux partenaires et aux différentes Directions internes de disposer d'un seul point de contact au sein de la Direction des Partenariats. Ainsi, cette personne était la référente d'un partenaire ou d'un sujet dont elle était experte. Elle bénéficiait de l'historique des échanges et maîtrise les différents enjeux. L'efficacité de cette structuration a été conditionnée au parfait partage d'information entre les deux pôles de la Direction des Partenariats.

Chaque partenaire disposait d'un contact clé au sein de la Direction des Partenariats : son *account manager*.

Il était la porte d'entrée au sein de Paris 2024 pour l'ensemble des sujets liés au partenariat : usage des attributs de marque, livraison des droits contractuels, accompagnement des différents projets…

Par ailleurs, pour les partenaires qui contribuaient à la livraison des Jeux en fournissant des produits et services, ils disposaient d'un point de contact au sein de la Direction opérationnelle en charge du déploiement de ces produits ou services. Pendant les Jeux, l'organisation a été maintenue en l'état. Traditionnellement, les membres de la Direction des Partenariats sont déployés sur les sites de compétition afin de contribuer aux opérations commerciales sur site. Pour la première fois, Paris 2024 a créé une fonction dédiée : le *Venue Business Operations manager*. Ainsi, les membres de la Direction des Partenariats ont conservé



© Getty Images / Alex Brodway

leurs missions traditionnelles et les account managers sont restés au service des partenaires. En complément, des procédures spécifiques ont été partagées aux partenaires sur les sujets liés à l'hospitalité. *In fine*, les partenaires ont été satisfaits de cette organisation. Elle leur a permis d'avoir le plus souvent des réponses rapides et précises à leurs questions, en s'adressant aux experts sur les sujets spécifiques et en pouvant s'appuyer sur leurs account managers partenariats qui les ont accompagnés et conseillés pendant les Jeux.

Différents canaux de communication et outils ont été mis en place pour assurer une diffusion efficace de l'information. Parmi eux, plusieurs séminaires ont été organisés entre janvier 2019 et septembre 2024.

## L'INTÉGRATION DE L'EXPERTISE MÉTIER DES PARTENAIRES DANS LA LIVRAISON DES JEUX

Grâce à leur soutien, les partenaires apportent non seulement le financement, mais aussi les produits et services nécessaires au bon déroulement des Jeux et en sont donc les premiers contributeurs dans de nombreuses thématiques clés liées à la livraison. En ce sens, les Jeux sont une vitrine de leur savoir-faire, mis au service d'un nouveau modèle. L'enjeu pour Paris 2024 résidait dans l'intégration de l'expertise métier des partenaires au sein des opérations de livraison des Jeux et dans la construction de la collaboration entre les partenaires et les fonctions métiers référentes respectives. Paris 2024 a mis en place de nombreux processus pour que cette rencontre et cette collaboration se fassent de la meilleure manière possible et permettent à l'ensemble des acteurs d'atteindre leurs objectifs, ainsi que l'objectif commun et partagé : livrer des Jeux spectaculaires.

Au total, les produits et services sourcés auprès des partenaires sont valorisés à plus de 900 millions d'euros, soit environ 20 % du budget de Paris 2024.



## EXPÉRIENCE ATHLÈTES, ACCRÉDITÉS ET SPECTATEURS

**25 000 smartphones** distribués aux athlètes olympiques et paralympiques par Samsung via son programme « Samsung Athletes Phone Programme » ;

**42 distributeurs automatiques de billets** installés par Visa sur les sites de compétitions et de non-compétitions de Paris 2024 ;

**644 vélos** mis à disposition des athlètes et des employés de Paris 2024 par Bridgestone au Village et sur les sites de compétition ;

**7 000 chambres** et **17 000** lits entretenus quotidiennement par **500** employés du groupe Accor au Village olympique et paralympique et au Village des Médias.

Accor a également assuré l'accueil dans **10** centres de résidents dont trois 24 h/24. Cela représente notamment **20** camions de draps et serviettes par jour ;

**65 000 équipements de literie** fournis par Airweave pour les **15 000** chambres des athlètes au Village, et notamment **30 000** duvets, **16 000** matelas et sommiers, **20 000** oreillers pour l'ensemble des résidents.

Durant les Jeux, Airweave a réalisé **3 000** personnalisations de matelas dans le centre dédié du Village ;

**3 200 réparations de prothèses, produits prothétiques, fauteuils roulants et autres équipements spécifiques** des athlètes paralympiques réalisées par Ottobock sur l'ensemble des Jeux Paralympiques, dont plus de **2 500** au Village ;

**600 paires de lunettes** fournies par Optic 2000 à destination des athlètes utilisant les services d'opticiens de la Polyclinique du Village.

## LIVRAISON DES COMPÉTITIONS ET DES SITES

➜ 13 000 m² de sols sportifs installés par Gerflor sur les différents sites de compétitions et d'entraînement de Paris 2024 ;

➜ 6 971 équipements sportifs, allant des équipements de gymnastique au mur d'escalade, en passant par les bâtons de relais d'athlétisme ou les paniers de basket, fournis par Abeo, Gymnova et Mondo ;



© Getty Images / David Ramos

➜ 400 000 km de câbles installés par Orange, en s'équipant notamment en matériel et infrastructures réseau auprès de Cisco, pour répondre au défi technique et technologique inédit de la mise en place de couverture réseau de l'ensemble des sites olympiques et paralympiques ;

➜ 110 000 m² de tentes ; 2 756 bungalows, 267 000 mètres linéaires de barrières, 81 000 m² de trackways, 775 km de câbles et 2 610 projecteurs, entre autres, déployés et installés par GL events, Loxam, Arena, ES Global, MTD et SLX, les partenaires « overlay » de Paris 2024.

## DES OPPORTUNITÉS À LA CROISÉE DES AMBITIONS DE PARIS 2024 ET DES PARTENAIRES

Dans la préparation et pendant les Jeux, les partenaires ont été impliqués aux côtés de nombreuses directions opérationnelles pour contribuer à la livraison des Jeux. Plus largement, l'aventure Paris 2024 a offert de multiples opportunités pour les partenaires. De nombreux projets sont mis en place autour des trois piliers du comité d'organisation : la célébration, l'engagement et l'héritage. Chacun de ces projets a été une source d'activation pour les partenaires.

Plusieurs exemples sont venus illustrer la diversité des thématiques et projets mis en œuvre par Paris 2024 et ses partenaires, s'inscrivant dans la poursuite des objectifs de Paris 2024 : organiser des Jeux spectaculaires, populaires et durables.

### Les uniformes des volontaires, conçus et distribués par un acteur unique — Décathlon

➜ Paris 2024 s'est appuyé sur l'expertise de Décathlon pour assurer leur conception mais également leur distribution ;

➜ Pour la première fois de l'histoire des Jeux Olympiques et Paralympiques, l'équipementier des volontaires a organisé et géré tout le circuit de distribution de l'uniforme. Pour cela, Décathlon a mis en place un lieu à Paris spécialement dédié à cette mission, de fin mai à début septembre, à proximité du centre des accréditations (UAC). Afin de laisser un héritage, Décathlon a rénové les espaces utilisés et a laissé les équipements à destination des étudiants (matériel, éclairage refait, installation électrique…). Dans l'objectif d'être au plus près des volontaires, la distribution s'est également matérialisée dans 8 magasins Décathlon, implantés à proximité des collectivités hôtes : Bordeaux, Châteauroux, Lille, Lyon, Nantes, Marseille, Nice et Saint-Étienne.

### Le plus grand restaurant du monde, ouvert 24 h 24 et 7 j/7 — Sodexo Live !

➜ Sodexo Live ! a relevé le défi de nourrir plus de 15 000 athlètes olympiques et paralympiques au sein du Village olympique et paralympique ;

➜ Conception et gestion du plus grand restaurant du monde : 2 mois d'exploitation à 7 j/7, ouvert 24 h/24, pour jusqu'à 40 000 repas servis pendant les Jeux ;

➜ Offre alimentaire durable, variée et adaptée : Sodexo Live ! a conçu un menu reflétant la diversité culturelle des Jeux et le besoin des sportifs de haut niveau, tout en respectant les engagements de durabilité de la « food vision » de Paris 2024. Ce menu a privilégié des produits de saison, issus de l'agriculture biologique et de fournisseurs locaux, ainsi que des produits provenant des autres partenaires de Paris 2024 ;

➜ Engagement social : recrutement et formation de personnes éloignées de l'emploi pour renforcer les équipes du restaurant ;

➜ Mobilisation de la communauté des chefs Sodexo Live !, et notamment trois chefs étoilés — Akrame Benallal, Amandine Chaignot et Alexandre Mazzia — pour apporter leur inventivité à travers des plats signatures proposés aux résidents du Village.

### Une vitrine pour une mobilité incluant l'hydrogène — Toyota

➜ Toyota a saisi l'opportunité des Jeux pour démontrer son engagement envers une mobilité durable, avec un accent sur l'hydrogène. Parmi les initiatives, 500 véhicules Mirai fonctionnant à l'hydrogène ont rejoint la flotte officielle composée de 2 740 véhicules hybrides, électriques ou hydrogène. Toyota a également mis en avant d'autres modèles à pile à combustible, comme la Toyota Crown, utilisée comme command car du Marathon pour Tous, et le Hilux, pick-up déployé à Versailles pour les compétitions équestres ;

➜ En parallèle, Toyota a étendu cette démonstration de mobilité hydrogène : des bus urbains pour transporter les athlètes, des chariots élévateurs pour les équipes logistiques. Ces initiatives ont bénéficié du soutien d'Air Liquide, autre partenaire clé, qui a assuré l'avitaillement en hydrogène d'origine renouvelable, renforçant ainsi l'illustration d'une collaboration technologique autour d'un avenir plus durable.

### Ouvrons grand le showcasing

➜ Véritable vitrine des innovations et initiatives phares des partenaires, le showcasing est une opportunité offerte par Paris 2024 aux Partenaires TOP et Premium. Traditionnellement, les espaces proposés pendant les Jeux sont cantonnés au sein des sites de compétition ou dans des pavillons événementiels. En collaboration avec la Ville de Paris, Paris 2024 a permis à ces espaces d'investir des sites emblématiques, au cœur de la ville, ouverts au grand public : les berges de Seine et les Champs-Élysées ;

➜ Plongés dans le cœur vibrant d'une ville en fête, 5 partenaires (Alibaba, Mengniu, Omega, Samsung, Sanofi) ont pu y partager leur énergie avec le grand public au-delà des détenteurs de billets ;

➜ 5 espaces partenaires pour plus de 3 000 $m^2$ de surface ;

➜ 300 visiteurs par heure en moyenne sur chaque espace showcasing.


© Getty Images / Pool

## Les partenaires au cœur des animations sur les sites

➜ Pour la première fois, Paris 2024 a offert l'opportunité aux partenaires des Jeux de coconstruire un programme d'animations, dans le périmètre de la plupart des sites de compétition. Autour de 4 thématiques clés (activités sportives, culture & entertainment, expérience supporters, chill zone), cette opportunité d'animation sur site a constitué une chance unique de visibilité de marque avec une possibilité de présence sur les sites olympiques et paralympiques pour les partenaires ;

➜ 18 sites de compétitions de Paris 2024 ont accueilli des espaces d'animations partenaires ;

➜ 6 partenaires ont participé à ce programme : Alibaba, Intel, Mengniu, Samsung, Panasonic, Carrefour.

➜ Les partenaires ont également soutenu les initiatives de Paris 2024 dans le cadre de sa stratégie Héritage et Durabilité, que ce soit pour mettre plus de sport dans la vie des Français à la faveur des Jeux ou pour assurer la seconde vie des équipements :

➜ Ils ont notamment eu la possibilité de contribuer au financement du Fonds de dotation de Paris 2024 afin de soutenir des projets qui leur sont chers ;

➜ FDJ (Française des Jeux) et Paris 2024 ont renforcé en 2022 l'appel à projets « Impact 2024 » en créant une catégorie dédiée au développement de la pratique sportive féminine. 30 projets associatifs visant à développer la pratique féminine ont été soutenus pour un montant total de 300 000 euros. 5 000 femmes ont été directement impactées par ces projets et près de 400 000 ont bénéficié d'un soutien via le programme héritage Impact 2024 ;

➜ Caisse d'Épargne a déployé un programme inédit, le Pacte Utile, décliné autour de trois thématiques : être utile aux athlètes, à la société (accompagnement de près de 4 500 associations au service de la pratique sportive) et aux territoires (plus de 120 terrains de sport accessibles restaurés, en collaboration avec la Fédération Française de Basketball et la Fédération Française de Handball) ;

➜ EDF a soutenu et amplifié le programme « 1,2,3 Nagez ! » visant à offrir un apprentissage de la natation à des enfants éloignés des infrastructures sportives.

➜ À l'image de l'ensemble de l'écosystème des Jeux, les partenaires, et notamment les partenaires logistiques liés à la livraison de mobilier — CMA CGM, Airweave & RGS Events — se sont mobilisés pour assurer cette seconde vie et ont collaboré pendant plus d'un an et demi avec les équipes de Paris 2024 pour mettre en place l'une des plus grandes chaînes de solidarité de ces dernières années en assurant le don et la livraison de plusieurs dizaines de milliers d'actifs à Emmaüs et son entité la Banque Solidaire de l'Équipement.



© Getty Images / Jared C. Tilton

➜ 54 000 actifs mobiliers, dont 9 000 matelas et 11 000 couettes donnés à Emmaüs ;

➜ 420 camions mobilisés par la Fondation CMA CGM pour transporter le mobilier et la literie utilisés lors des Jeux vers les 112 centres Emmaüs partout en France.

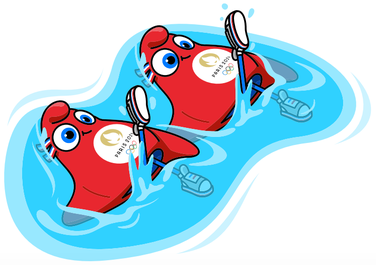
Grâce à l'envergure du projet, la puissance des valeurs véhiculées et la multitude d'opportunités offertes, les partenaires ont contribué activement au pouvoir transformateur des Jeux.

# Un nouveau modèle pour la billetterie et les hospitalités

## BILLETTERIE (TKT)

Un chiffre seul ne peut résumer le succès populaire des Jeux de Paris 2024 tant les images de la ferveur dans les tribunes resteront gravées dans les mémoires. Toutefois, les 12 millions de billets vendus attestent de l'engouement du public et marquent un record en termes d'affluence dans l'histoire des Jeux. D'autres records d'affluence ont été battus en rugby à 7 (plus de 530 000 spectateurs), en handball (près de 500 000 spectateurs) ou encore en volleyball de plage (près de 450 000 spectateurs). Enfin, 743 000 personnes ont assisté aux Jeux Olympiques le 30 juillet, soit le record en termes d'affluence sur une seule journée.

Cet engouement a trouvé un écho dans le monde entier puisque des billets ont été vendus dans 217 pays et territoires et des offres du programme hospitalités dans 120 pays.



## PLUSIEURS FACTEURS EXPLIQUENT CE SUCCÈS :

➜ Une stratégie billetterie claire mise en place par Paris 2024, construite sur la base des enseignements tirés des précédentes éditions des Jeux et d'études menées auprès de 11 000 consommateurs originaires de différents pays ;

➜ Une approche 100 % digitale avec une unique plateforme officielle pour les spectateurs du monde entier et plusieurs phases de vente ouverte à tous pour les Jeux Olympiques (les deux premières des trois phases accessibles après tirage au sort) ;

➜ Des outils robustes qui ont permis de créer une relation de confiance avec les spectateurs : aucun problème majeur lors des mises en vente, notamment grâce à des flux de connexions maîtrisés liés à la mise en place du principe de tirage au sort, une expérience client fluide depuis l'acte d'achat jusqu'à la mise à disposition des billets sur l'application de billetterie officielle.

➜ Une relation efficace avec les prestataires billetterie de Paris 2024 ;

➜ Des campagnes marketing adaptées et efficaces.

## CHIFFRES CLÉS

**12,1 millions** de billets vendus
— précédent record : **11 millions pour Londres 2012**

**DONT**

**+ de 9,5 millions** sur les 10 millions de billets mis en vente pour les Jeux Olympiques — précédent record : **8,3 millions pour Atlanta 1996**

**2,57 millions**
vendus pour les Jeux Paralympiques

**1,26 million** d'acheteurs (grand public)

**44 %** d'acheteurs avaient moins de 34 ans

**10 %** des billets mis en vente à 24 €

**65 %** des billets à moins de 100 €

**873 363** billets revendus
sur la plateforme officielle de revente

## PARMI LES CHALLENGES RENCONTRÉS ET LES ENSEIGNEMENTS À EN TIRER :

➜ **Billetterie des parties prenantes :** l'approche 100 % digitale apporte davantage de flexibilité, ce qui implique d'adapter en conséquence les procédures mises en place avec les parties prenantes en termes d'achat et de distribution. L'utilisation de la plateforme de revente, sur le modèle de ce qui a été proposé au grand public, pourrait également être étudiée afin de limiter les no-shows observés sur certaines sessions ;

➜ **Alignement des plannings :** avec le soutien du CIO, Paris 2024 a organisé plusieurs séances de travail visant à déterminer le plan d'occupation des gradins et des tribunes pour chaque population de la Famille olympique (billetterie grand public, diffuseurs, médias, athlètes, etc.). Il est recommandé de s'assurer que toutes les contraintes liées aux positions radiodiffuseurs et photographes aient été identifiées afin de garantir l'efficacité de ces sessions. Il est également important de bien identifier chaque zone afin de limiter les changements de dernière minute lorsqu'un billet se trouve finalement avec une vue partielle ou totalement bloquée. La commercialisation de certaines sessions peut également être rendue plus délicate lorsque les calendriers des épreuves (notamment le Basketball et le Football) ne sont intégralement arrêtés suffisamment en amont ;



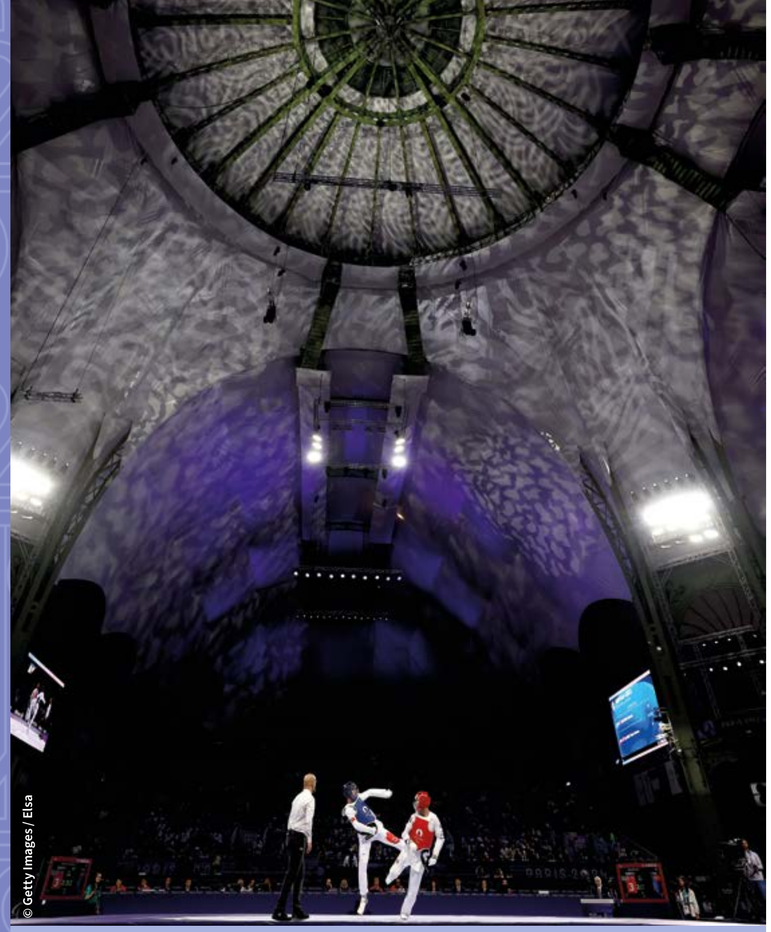

© Getty Images / Michael Reaves

➜ **Gestion des accréditations :** il est recommandé de limiter les accréditations au personnel et l'accès aux tribunes aux seules populations ayant une mission à y effectuer. Les accréditations donnant droit à un siège doivent être gérées comme des billets ;

## PARMI LES PISTES D'AMÉLIORATION POUVANT ÊTRE EXPLORÉES :

➜ **Une allocation flexible d'accréditations**, ainsi qu'une limitation d'espaces réservés aux médias afin d'éviter les no-shows, y compris lors des sessions à forte demande :

➜ **Meilleure gestion des places** (*seating bowl*) : demandées par de nombreux clients (parties prenantes ou offres hospitalités), les places du premier rang offrent néanmoins, pour certaines, une visibilité limitée, ce qui conduit à de nombreux no-shows et à une perte de revenus pour le comité d'organisaion. Il pourrait être pertinent de les vendre au grand public (au tarif correspondant à une visibilité limitée). Cela a représenté 36 000 places pour l'ensemble des sessions olympiques et paralympique au Stade de France.


© Getty Images / Elsa

## CHIFFRES CLÉS

**365 000**
billets vendus dans le cadre d'offre hospitalités

**180 000**
sur les sites d'hospitalités IVH

## Le programme d'Hospitalités (HSP)

Le nouveau modèle d'hospitalités mondial adopté par le CIO a été pour la première fois mis en place à l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. On Location, qui s'est vu attribuer les droits mondiaux et exclusifs de vendre, distribuer et promouvoir des produits d'hospitalité et de voyage comprenant des billets pour les Jeux de Paris 2024, Milan-Cortina 2026 ainsi que Los Angeles 2028, a été la seule plateforme de vente des packages d'hospitalité et de voyage incluant des billets. Afin de soutenir la mise en œuvre de sa stratégie mondiale de vente et de service, On Location a établi un réseau mondial de sous-distributeurs qui avaient une connaissance approfondie des marchés locaux et une expertise dans la commercialisation des produits d'hospitalité.

Le programme Hospitalités des Jeux de Paris s'appuyait sur quatre piliers : hospitalités sur site (IVH pour *in-venue hospitality*), hospitalités dans la ville (OVH pour *off-venue hospitality*), voyages et expériences sur-mesure.

**Plusieurs enseignements peuvent être tirés des offres proposées lors des Jeux de Paris 2024 :**

➜ Proposer une offre la plus simple et lisible possible, potentiellement avec deux niveaux de services proposés, qui repose sur une stratégie centrée sur le client ;

➜ Clarifier ce qui relève de l'offre OVH et IVH ;

➜ Coordonner les stratégies marketing du COJOP et d'On Location afin de gagner en impact.

➜ Soutenir et promouvoir l'offre d'hospitalités pour les Jeux Paralympiques.

**Enfin, une coordination efficace entre le comité d'organisation et On Location est indispensable notamment pour :**

➜ Assurer une relation fluide avec les parties prenantes et un partage clair des responsabilités ;

➜ Gérer les inventaires (billets, hébergement et transport) en utilisant les mêmes outils notamment pour la billetterie ;

➜ Clarifier le rôle des sous-distributeurs, notamment afin d'éviter des offres trop compartimentées et spécifiques pour certains pays ;

➜ S'adapter aux règles spécifiques du pays-hôte et mettre en place une équipe dédiée pour identifier et faire fermer les sites illicites.



## Produits sous licence (LIC)

Le programme des produits officiels sous licence de Paris 2024 a contribué à ouvrir grand les Jeux en proposant au public une offre variée, allant des mascottes jusqu'aux finger skates en passant par les affiches officielles.

## Opérations commerciales sur site (VBO)

La ferveur rencontrée par les Jeux de Paris 2024 a permis de rappeler que, comme les athlètes, les spectateurs sont des acteurs indispensables au succès de l'événement. Y compris sur le plan budgétaire : 1,6 milliard d'euros ont ainsi été générés par les spectateurs, en prenant en compte la billetterie, les hospitalités, la vente de produits sous licences et la restauration. Afin de proposer une expérience optimale aux spectateurs pendant les Jeux, Paris 2024 avait créé une FA dédiée : les Opérations commerciales sur site (VBO). Celle-ci a notamment soutenu chaque FA liées aux revenus commerciaux, que ce soit en amont des Jeux ou en phase *Games-time*. Elle a également assuré la coordination des opérations liées à l'expérience spectateurs et au déploiement du Carré des supporters sur les sites.

**Enfin, voici quelques-uns des challenges rencontrés :**

➔ La séparation de « Food & Beverage » en deux entités, l'une pour les accrédités, l'autre pour les spectateurs, rend difficile la mise en place d'une offre adaptée pour ces derniers ;

➔ La nécessaire adaptation de l'offre « Licencing » au contexte de chaque site de compétition, et de chaque discipline, afin de développer les revenus.




© Getty Images / Charles McQuillan

### CHIFFRES CLÉS

**78** licenciés sélectionnés par Paris 2024, dont 90 % étaient des PME françaises

**150** magasins officiels dont 70 à Paris

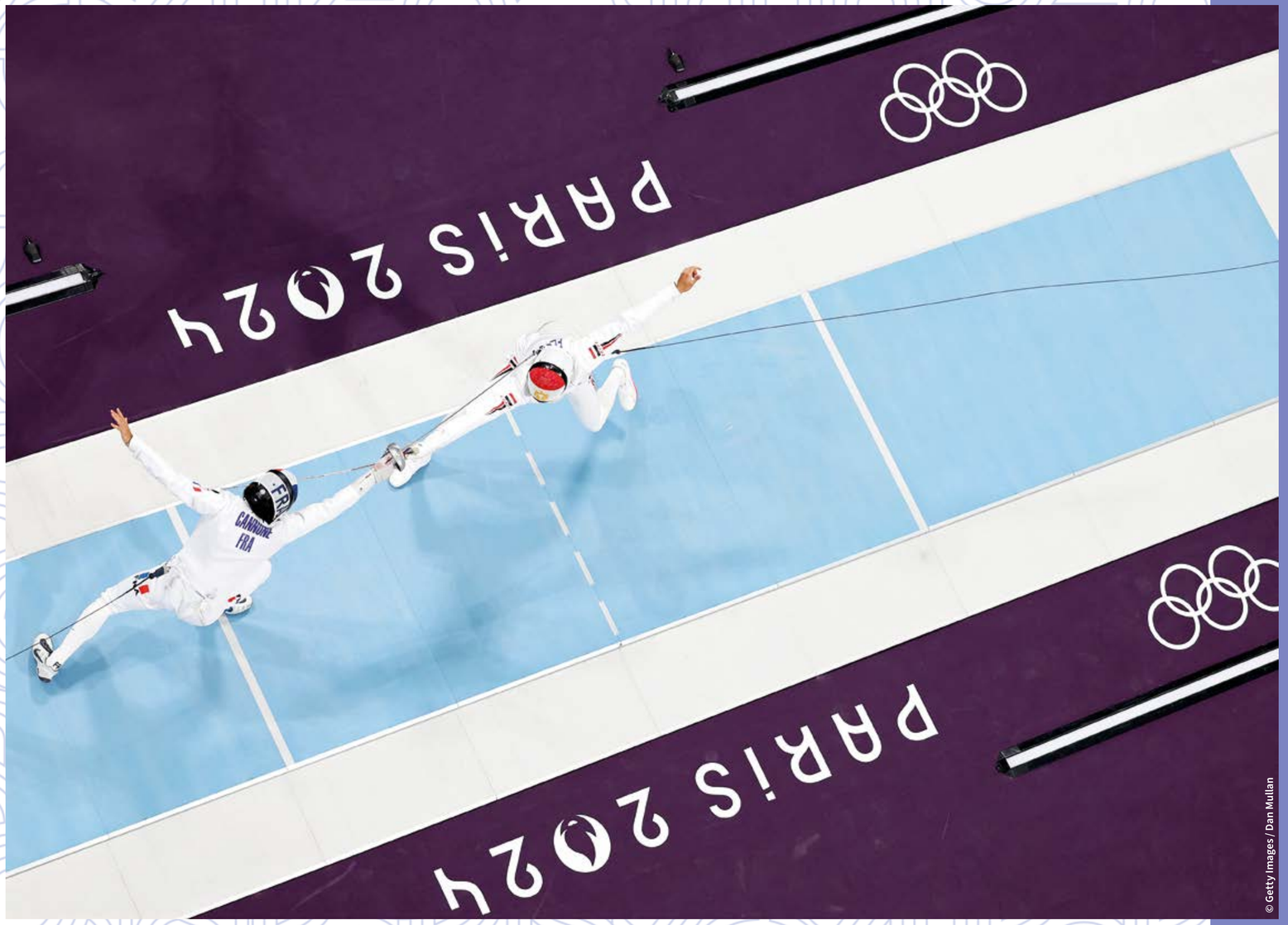
**30 000** points de vente au total en France

**1 million** de visiteurs au Mégastore des Champs-Élysées

**3,3 millions** de mascottes en peluche vendues



© Getty Images / Jamie Squire




© Getty Images / Dan Mullan

# 2.4 LE PILOTAGE

*Le projet Paris 2024 s'est construit selon plusieurs phases, depuis la planification des Jeux jusqu'à leur livraison. Tout au long de l'aventure, le comité d'organisation a fait preuve d'un niveau d'ambition et d'exigence constant, tout en intégrant la gestion des risques et du changement dans son mode de fonctionnement.*

# 2.4.1 LES GRANDES PHASES DU PROJET



© Getty Images / Clive Rose

**Le projet des Jeux de Paris 2024 s'est déployé sur une période de sept ans et selon deux grandes phases (approche en 3+4 ans).**

Le 13 septembre 2017, Paris était élue ville hôte des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 lors de la Session du CIO à Lima. Quelques mois plus tard, en janvier 2018, le comité d'organisation était créé, disposant d'un peu moins de sept ans pour préparer et organiser les Jeux de Paris 2024. Deux périodes peuvent être distinguées : une première phase (trois ans) consacrée à la fondation du projet, puis une seconde phase (quatre ans) focalisée sur les opérations.

**Plus précisément, la planification et la livraison des Jeux de Paris 2024 ont suivi les phases suivantes :**

➔ **Stratégie (jusqu'à 48 mois avant les Jeux)** – Cette phase a notamment permis de définir les marqueurs du projet, de confirmer les orientations stratégiques du modèle de livraison, de lancer les programmes d'héritage et d'engagement, de construire la trajectoire d'évolution du comité d'organisation, de mettre en place les systèmes d'information nécessaires au bon fonctionnement de Paris 2024 ;

➔ **Planification opérationnelle (de 48 mois à 24 mois avant les Jeux)** – Cette phase a été cruciale pour détailler le modèle de livraison des Jeux en précisant le périmètre (niveaux de service, amplitude horaire des opérations, rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes, etc.), les méthodes (politiques et procédures, plans de contingence…), les outils (équipements de bureautique, fournitures, équipements spécifiques…), ainsi que les ressources associées (plan de recrutement, budget).

➔ ***Readiness* ou « préparation opérationnelle » (de 24 à 3 mois avant les Jeux)** – Il s'agissait notamment de mettre en place un programme de formation et de préparation opérationnelle (comprenant tests, simulations et répétitions) permettant la montée en compétence individuelle et collective afin de garantir un niveau de préparation suffisant dès le premier jour des opérations.

➔ **Jeux (de 3 mois avant les Jeux jusqu'à leur conclusion)** – Cette phase est consacrée à la livraison des opérations des Jeux Olympiques et Paralympiques et a débuté à l'arrivée de la flamme olympique en France.

➔ **Dissolution (après les Jeux)** – Paris 2024 a finalisé la transmission des programmes d'héritage à des entités pérennes ainsi que celle du transfert de connaissance, procédant également à la constitution des archives et à la préparation des rapports finaux.

# Les 5 grandes phases du projet

Schéma simplifié

## STRATÉGIE J-82M À J-48M

2018

**MISE EN PLACE DES FONDATIONS**

**Pendant cette phase, le comité doit déterminer :**

- Pourquoi les Jeux à Paris (la vision)
- À quelles fins (le programme Héritage et durabilité)
- Selon quelles règles de gestion (modèle de gouvernance, procédures internes, etc.)
- Avec qui (matrice des responsabilités)
- Avec quoi (ressources budgétaires / partenariats et ressources humaines)

2019

**Le comité doit par ailleurs faire connaitre son projet et engager la population en :**

- Créant une marque (emblème et événements)
- En engageant le grand public (Le Club 2024)
- En engageant les parties prenantes et les institutions (Terre de Jeux 2024)

## PLANIFICATION J-48M À J-24M

2020

**PLANIFICATION DES SERVICES**

**Pendant cette phase, le comité va devoir définir précisément le :**

- Quoi : validation du concept
- Comment : validation des ressources
- Où : validation des sites
- Quand : validation du programme des épreuves
- Combien : validation du budget (recettes et dépenses)

2021

Le comité profite également des opportunités d'apprentissage (Tokyo 2020, Beijing 2022, Birmingham 2022, etc.) et continue à ancrer la marque (lancement de la mascotte, etc.)

## READINESS J-23M À J-4M

2022

**MISE EN ROUTE**

**Pendant cette phase, le comité rentre dans la préparation opérationnelle de l'événement, c'est-à-dire:**

- Installation des sites
- Recrutement et formation de la main d'œuvre (y compris les bénévoles)
- Programme de test (y compris épreuves test)
- Simulations
- Répétitions

2023

Cette période se termine à peu près simultanément avec le lancement du relais de la flamme olympique.

## JEUX J-3M À J+1M

2024

**JEUX**

- **C'est la période où le comité et ses partenaires « livrent » les jeux.**

## HÉRITAGE À PARTIR DE J+2M

2025

**DISSOLUTION**

**À la fin des Jeux, le comité doit encore respecter certains engagement comme :**

- Le passage de témoin vers la structure héritage
- La transmission des archives pour les prochains organisateurs
- La présentation des rapports finaux.

**L'infographie ci-dessous présente une sélection des moments forts et livrables clés de Paris 2024 sur le cycle de vie du COJOP.**

## STRATÉGIE

### 2018

- Concept des Jeux Olympiques V1
- Programme d'observation
- 1er Partenaire national
- La vision de Paris 2024
- Semaine Olympique et Paralympique

### 2019

- Concept des Jeux Paralympiques V1
- Lancement Terre de Jeux 2024
- Présentation Emblêmes
- Stratégie LGY &SUS
- Semaine Olympique et Paralympique

### 2020

## PLANIFICATION

- Concept V2
- Lancement Clubs 2024
- Semaine Olympique et Paralympique

### 2021

- Calendrier des compétitions par session
- Progamme d'observation et débrief des Jeux
- Hand-over entre Tokyo 2020 et Paris 2024
- Nouveau siège Paris 2024
- Semaine Olympique et Paralympique

### 2022

## READINESS

- Pictogrammes des sports
- Mascottes
- Lancement programme VOL
- Semaine Olympique et Paralympique

### 2023

- Billetterie des Jeux
- Test events
- Présentation de la torche
- Village olympique et paralympique
- Semaine Olympique et Paralympique

### 2024

## JEUX

- Présentation des médailles
- Relais
- Semaine Olympique et Paralympique

### 2025

## HÉRITAGE

- Dissolution
- Passation à la structure Héritage
- Débrief à LA

# 2.4.2 LA PLANIFICATION ET LA COORDINATION

**Prépondérante, cette seconde phase du projet permet de stabiliser la planification opérationnelle des Jeux dans ses moindres détails.**

**Sur la base de l'expérience des éditions précédentes des Jeux, le CIO a fourni à Paris 2024 un plan directeur (ou *Master Schedule*) identifiant :**

➔ les livrables clés liés à la planification et à la livraison des Jeux et leurs interdépendances ;

➔ les éléments devant être soumis à la validation du CIO et de l'IPC.

Au total, ce sont plus de 2 300 tâches et livrables qui avaient été identifiés par le *Master Schedule* et que le COJOP a su relever, auxquels se sont ajoutés les projets spécifiques à Paris 2024.

La mise en place d'un cadre robuste de planification et de coordination était indispensable pour assurer le suivi de cette multitude de projets.

## Planification et Coordination (PNC)

L'objectif de la planification est de s'assurer que collectivement, le comité d'organisation suive un cap clair tout au long de l'aventure et livre les bons projets au bon moment. Autour des jalons clés du projet Paris 2024, les activités de planification ont permis de coordonner tous les domaines fonctionnels autour d'une vision et de priorités communes, et de déployer une organisation en conséquence.

**Trois facteurs majeurs sont à prendre en compte dans un projet éphémère et d'une telle envergure :**

➔ les interdépendances entre projets ;

➔ les ressources humaines disponibles dans chaque domaine fonctionnel pour assurer la livraison ;

➔ la disponibilité des hypothèses de travail pour mener à bien le projet.




© Getty Images / Julian Finney



© Getty Images / Elsa

**Les principaux objectifs des activités de coordination sont :**

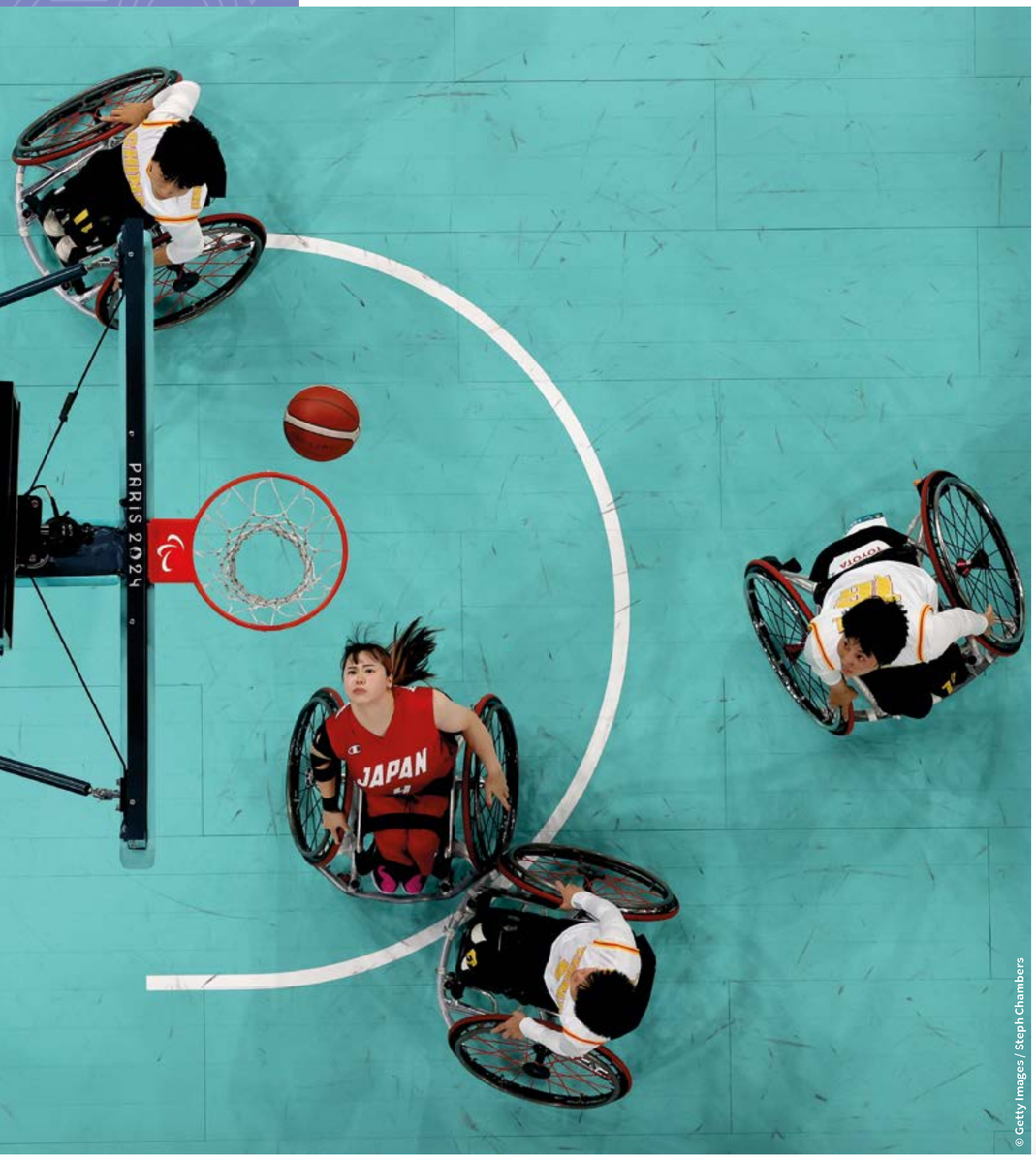
➜ créer une « culture » commune au sein du comité d'organisation au service de l'efficacité interne en déployant un cadre de gouvernance et des méthodes (cadrage de projet, reporting, etc.) adaptées à la croissance rapide des effectifs ;

➜ permettre à chacun d'avoir accès aux informations nécessaires pour mener à bien son projet (mise à disposition des données, réseaux de référents de planification et data, etc.) ;

➜ capitaliser sur l'intelligence collective en créant notamment des communautés d'experts.

La gestion de la planification et de la coordination au sein de Paris 2024 était confiée à une direction exécutive dédiée. Elle a été chargée de la mise en place de forums, de processus et outils de planification, ainsi que de l'animation d'une communauté d'experts de la planification pour assurer la cohérence et l'alignement interne.

➜ *Voir section 2.1.2 La gouvernance du COJOP pour plus de détails*




© Getty Images / Steph Chambers

# 2.4.3 LA GESTION DES RISQUES ET LA GESTION DU CHANGEMENT

**Dans le cadre de l'organisation d'un événement aussi complexe que les Jeux, l'identification et la gestion des risques sont une composante clé du travail du comité d'organisation, et ce, afin d'assurer une livraison conforme aux ambitions.**

Ce travail vise à apporter une réponse appropriée selon le risque identifié, visant à l'atténuer, le transférer et/ou l'éviter. Dans sa gestion des risques, Paris 2024 a poursuivi deux objectifs principaux : soutenir la prise de décision interne et partager notre analyse avec les parties prenantes de livraison. Avec l'adoption d'une démarche similaire :

- Identifier l'exposition au risque du comité d'organisation ;
- Définir les plans d'atténuation à mettre en œuvre ;
- Faciliter les arbitrages stratégiques et budgétaires ;
- Orienter le programme de readiness et le plan d'audit interne.

## La gestion des risques (RSK)

La gestion des risques au sein du comité d'organisation était pilotée par une équipe composée de représentants des FA suivants : PNC (planification et coordination), FIN (Finance), COM (Communication) et CMP (Audit et conformité interne). Afin d'assurer l'animation et la coordination, un Comité des risques a été mis en place en 2020. Ce Comité s'est réuni à 17 reprises entre la mi-2020 et début 2024. Le comité d'audit de Paris 2024 a été un soutien important à cette démarche. Par sa composition et par l'expérience de ses membres, il a régulièrement pu exprimer son analyse des risques présentés. Ces analyses croisées à celles des équipes du comité d'organisation ont permis de nourrir les réflexions et d'orienter les priorités dans l'analyse et la gestion des risques.

**Plusieurs enseignements ont été tirés de la période des Jeux en termes de risques et de leur gestion.**

- Peu d'événements sont survenus qui n'avaient pas été identifiés comme des risques au préalable. Seuls des événements exogènes à Paris 2024 ont pu émerger — impossible à anticiper — à l'image des conséquences de

la dissolution de l'Assemblée nationale et de la tenue d'élections législatives en France à l'approche des Jeux, ou encore le sabotage des installations du réseau de la SNCF le jour de la cérémonie d'ouverture olympique.

➜ Des plans d'action prévus ont permis de se préparer à réagir rapidement. C'était le cas notamment du plan d'action intempéries et orages qui a davantage été mis en œuvre que le plan fortes chaleurs.

➜ Une culture de gestion des risques intégrée par le management. La direction exécutive de Paris 2024 n'a pas hésité à partager les risques identifiés, y compris pendant la dernière phase précédant les Jeux, dans le cadre du Comité des risques présidé par le directeur général. Cela a permis d'intégrer à la planification budgétaire les aléas et les mesures préventives/correctrices éventuelles.

Cette culture a également été intégrée sur le plan de la gestion des risques réputationnels, au sein du comité d'organisation comme parmi toutes les parties prenantes du projet.

**En réponse aux critiques et aux problèmes de réputation, le comité d'organisation a opté pour une stratégie progressive :**

➜ Des réunions d'information hebdomadaires avec les médias ont été organisées pour partager des mises à jour sur tous les aspects du projet Paris 2024.

➜ Paris 2024 a largement impliqué les associations, la société civile et les partenaires sociaux pour s'assurer qu'ils comprennent mieux les complexités de l'organisation des Jeux avant d'exprimer leur opinion à ce sujet.

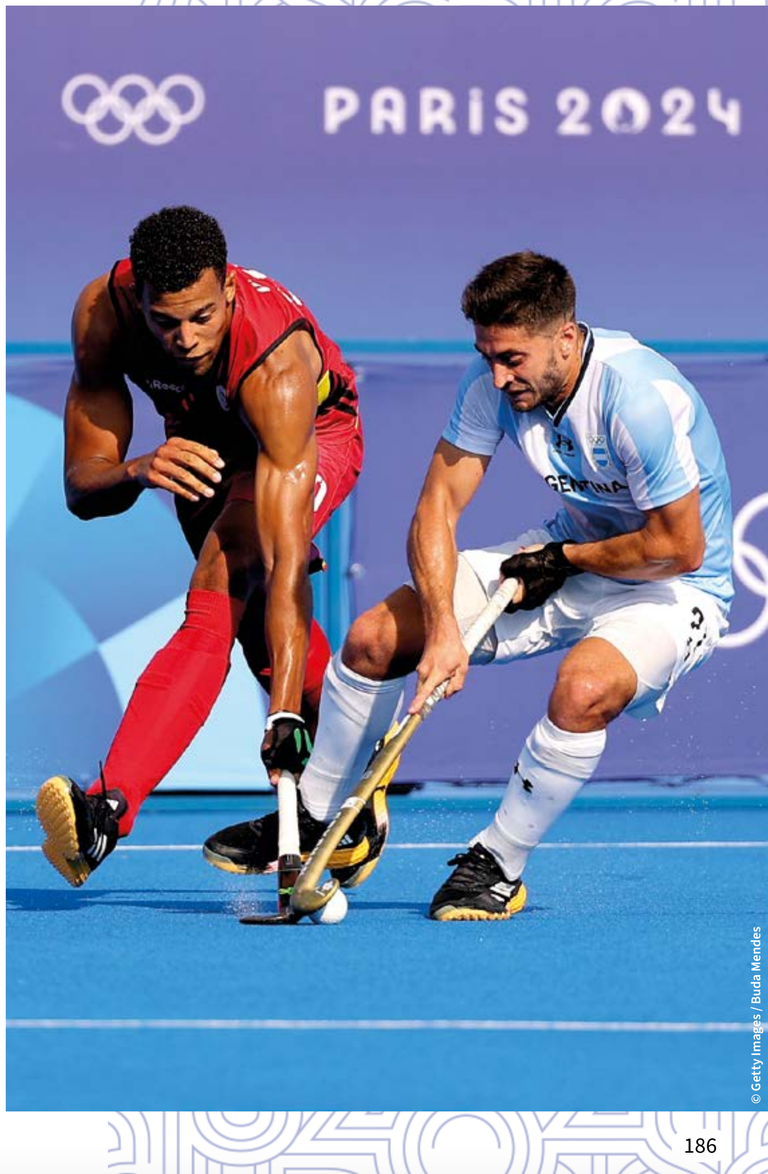
➜ Paris 2024 a fait le choix de la transparence en anticipant de manière proactive les fuites d'informations et en partageant les sujets sensibles qui nécessitaient un effort de pédagogie.

➜ Le comité d'organisation a pu s'appuyer sur une mobilisation collective exceptionnelle de l'ensemble des acteurs du projet, notamment des autorités publiques et parties prenantes de la livraison, ce qui a contribué à résoudre rapidement les incidents identifiés.

## La gestion du changement

Paris 2024 s'est assuré de mettre en place les procédures nécessaires afin que l'ensemble des modifications apportées au projet soient instruites, arbitrées, documentées et communiquées, permettant à tous les acteurs impliqués de s'adapter en conséquence.

La gestion des changements est structurante afin de préserver la continuité, la cohérence et la qualité des opérations ; de préserver l'expérience « stakeholders » ; et de maintenir la trajectoire budgétaire.



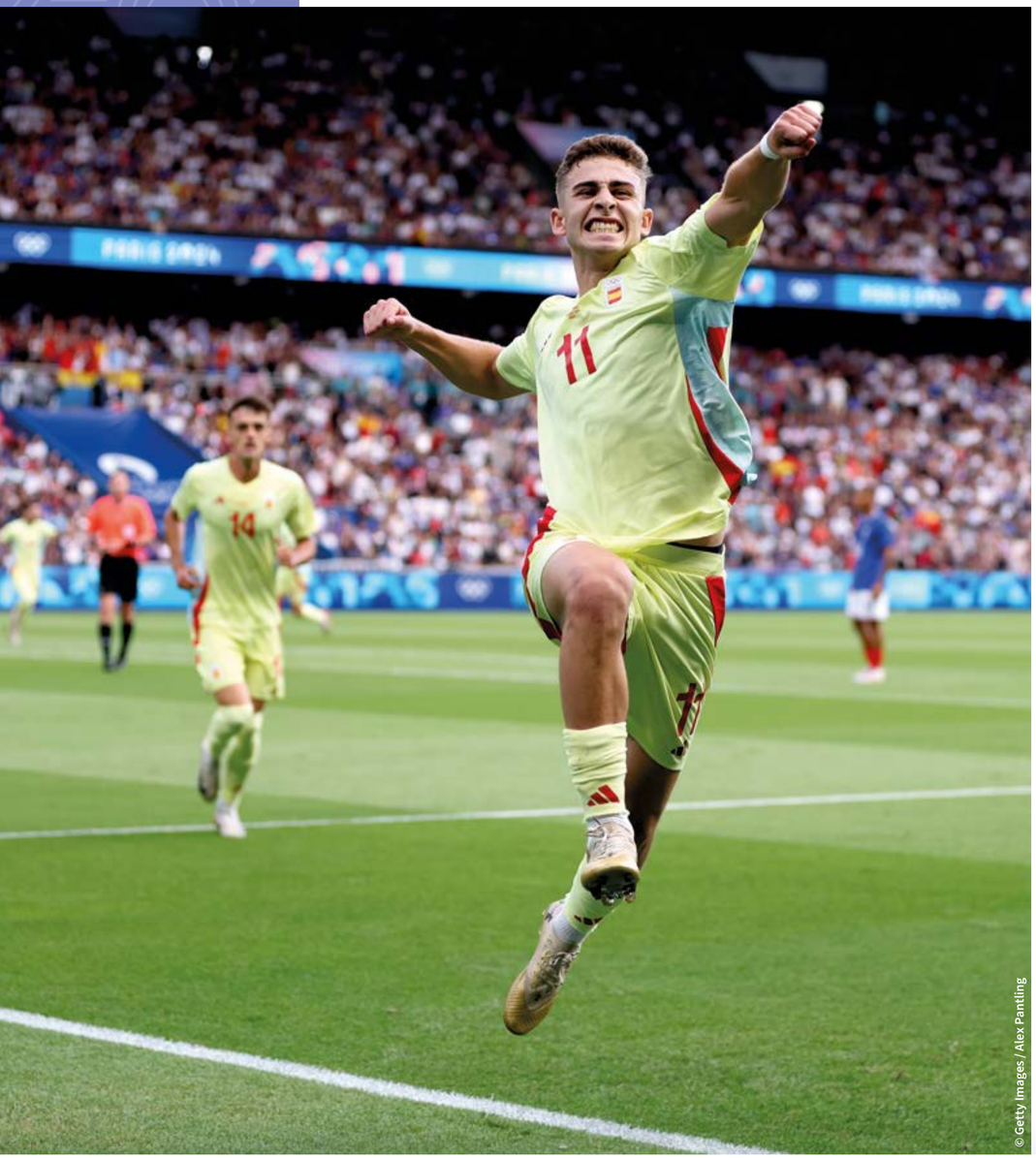

© Getty Images / Buda Mendes




© Getty Images / Alex Broadway

# 2.5 LA LIVRAISON DES JEUX

*Avec le soutien de l'ensemble des parties prenantes du projet et à l'issue d'un long et minutieux travail de planification, les équipes de Paris 2024 ont assuré la livraison des services et opérations des Jeux en ligne avec les engagements pris en matière de responsabilité environnementale et sociale.*


© Getty Images / Alex Pantling

# 2.5.1 SPORT ET COMPÉTITIONS

## Sport (SPT)

**Avec le sport placé au cœur des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la mission de la direction exécutive des Sports comportait trois dimensions :**

➜ organiser des compétitions sportives de classe mondiale et veiller à ce que les athlètes des Jeux Olympiques et Paralympiques puissent s'entraîner et concourir dans le meilleur environnement possible ;

➜ être en cohérence avec la vision de Paris 2024 en assurant le lien entre l'organisation des compétitions et les enjeux d'héritage et d'engagement ;

➜ livrer les compétitions en s'assurant que l'exigence en termes de responsabilité, de durabilité, de créativité et d'universalité, soit intégrée dans chacun des projets portés par la direction des Sports.



En étroite collaboration avec les Fédérations Internationales, OBS ainsi que le CIO et l'IPC, la direction exécutive des Sports a joué un rôle prépondérant dans la définition des calendriers des épreuves olympiques et paralympiques puis dans l'organisation des compétitions sportives, soit un total de 19 jours de compétition, 32 sports et 48 disciplines, 329 sessions à médailles pour les Jeux Olympiques et 11 jours de compétition, 22 sports et 23 disciplines, 549 sessions à médailles pour les Jeux paralympiques, en mobilisant 2 millions d'équipements sportifs. Sa mission a également consisté à livrer un programme de présentation sportive ambitieux et novateur, soit un total de 5 600 heures, qui a contribué à la ferveur dans chacun des sites de compétition. Elle était en lien avec l'Agence Mondiale Antidopage (AMA) pour l'organisation des opérations antidopage, un total de 6 809 contrôles ayant été effectués au total pour assurer le respect du code mondial d'antidopage, et avec l'ITA (pour les Jeux Olympiques) et l'IPC (pour les Jeux Paralympiques).

# 2.5.2 SITES ET INFRASTRUCTURES

## Sites et infrastructures (VNI)

La mission de la direction des Sites et Infrastructures (VNI) était d'assurer la livraison de l'ensemble des Sites et infrastructures nécessaires à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, conformément aux objectifs de Paris 2024 en matière de vision, d'héritage, de célébration, de sécurité et d'excellence environnementale. Rappelons que le concept des Jeux de Paris 2024 s'appuyait sur 95% de sites déjà existants ou temporaires, alimentés à 100% par de l'énergie renouvelable. Cette mission s'est exercée dans le respect des exigences liées à la tenue des compétitions sportives et au cahier des charges fixé par le contrat de Ville hôte des Jeux.

Le périmètre de la direction couvrait la livraison des sites permanents, en lien avec la SOLIDEO et les différents maîtres d'ouvrages, ainsi que la livraison des sites temporaires, en collaboration avec les propriétaires et/ou opérateurs des sites.

➜ 41 sites de compétition olympique, 20 sites de compétition paralympique,

Plus de 300 sites de non-compétition au total dont :

➜ le Village olympique et paralympique, le Centre Principal des médias et le Village des médias,

➜ les 49 sites d'entraînement,

➜ les sites logistiques et les infrastructures temporaires, nécessaires à la préparation et aux opérations des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Le périmètre de la direction VNI comprenait également le contrôle du bon fonctionnement des sites en lien avec les départements concernés, depuis l'approvisionnement en énergie (temporaire ou permanente), le déploiement des équipements technologiques et des systèmes d'information en phase d'aménagement, le suivi et la maintenance, ainsi que la transition entre les Jeux Olympiques et Paralympiques, puis le démontage du site et la passation à son propriétaire à l'issue des Jeux. Enfin, cette direction a participé à la co-construction de la planification et de la mise en œuvre des opérations des Jeux sur chaque site, en répondant aux besoins de chaque partie prenante des Jeux, en collaboration avec SVC et SPT.

Ce défi a été relevé avec succès puisque tous les sites ont été livrés dans les temps grâce à une mobilisation collective permanente (notamment des prestataires)



© Getty Images / Rob Carr

et la mise en place de procédures de gestion des changements. Les transitions entre les sports ont également été assurées avec efficacité, à l'image du réaménagement de la Bercy Arena en 17 heures seulement pour pouvoir accueillir les phases finales du tournoi de basketball au lendemain de celles de gymnastique artistique. Au final, les sites ont été unanimement appréciés par les acteurs des Jeux et ont pleinement contribué à la dimension spectaculaire placée au cœur de la vision.

## Villages (VIL)

Le Village olympique et paralympique, ainsi que les quatre Villages satellites situés à Châteauroux, Marseille, Lille et Tahiti, ont été pensés pour les athlètes afin de les placer dans des conditions optimales. La commission des athlètes de Paris 2024 a été étroitement associée afin d'atteindre les objectifs fixés pour ces sites emblématiques des Jeux :

- Offrir un lieu sûr, relaxant et confortable aux athlètes et les délégations olympiques et paralympiques ;
- Contribuer à la réalisation des rêves des athlètes en facilitant leur vie quotidienne grâce à un niveau de service exemplaire et efficace ;
- Refléter l'ambiance parisienne et la joie de vivre à la française au travers d'une expérience pensée à 360° et de souvenirs inoubliables ;
- Incarner les ambitions de Paris 2024 en termes d'excellence environnementale et d'accessibilité universelle.

Avec le Village olympique et paralympique, la SOLIDEO et Paris 2024 ont eu pour ambition de proposer un nouveau modèle de construction, une nouvelle façon de concevoir et de vivre la ville, plus adaptée aux grands enjeux du XXIe siècle. Au-delà de l'ambition de réduire de moitié les émissions de carbone sur l'ensemble du cycle de vie des bâtiments, le Village a été pensé pour devenir un quartier vivant, agréable, adapté aux besoins de tous, tout en offrant un environnement préservé. Poursuivant une logique d'optimisation et de maîtrise budgétaire, Paris 2024 en lien avec le CIO a proposé de réduire la taille du Village par rapport au concept initial, en proposant aux CNO et aux CNP des solutions d'hébergement alternatives près des sites de compétition.

➜ *En savoir plus, voir section 1.4*

Paris 2024 a conçu et livré l'ensemble du concept des opérations du Village afin de proposer une expérience unique pour les résidents. Tout a été pensé pour le confort des quelque 23 000 résidents (14 250 en période olympique et 9 000 en période paralympique) pendant leur séjour à Paris, depuis l'offre de restauration diversifiée jusqu'aux services de transport garantissant leur déplacement en toute sécurité vers les sites d'entraînement et de compétition. La place du Village a constitué un lieu de rencontres et d'échanges privilégiés et de multiples services étaient proposés — avec notamment la participation des partenaires du programme TOP — avec, entre autres, une crèche pour les athlètes ayant des enfants, un salon de coiffure, et un bureau de poste. Une blanchisserie, des espaces fitness et de loisirs, des espaces multiconfessionnels ou encore un parking pour les véhicules des CNO et des CNP étaient mis à disposition.




© Getty Images / Alex Broadway




© Getty Images/ Lintao Zhang

Durant les Jeux, des opérations d'ampleur ont été déployées pour servir les performances des athlètes : au restaurant du Village, 40 000 repas servis chaque jour au pic pendant les Jeux Olympiques, à la Polyclinique, des milliers de prises en charge tout au long de l'été, à la laverie, 50 000 filets de linge lavés sur toute la période des Jeux, ou encore 4 000 réparations des fauteuils et des prothèses effectuées par Ottobock durant les Jeux Paralympiques. L'un des principaux challenges a été de proposer un niveau de service constant durant l'intégralité des Jeux et sur l'ensemble des Villages, tout en apportant les ajustements nécessaires en lien avec les demandes des athlètes et des délégations.

## *Look* et signalétique (LNS)

L'identité visuelle des Jeux de Paris 2024 — ou *Look of the Games* — a incarné avec élégance et créativité les ambitions du comité d'organisation auprès du public. Les équipes de Paris 2024 ont imaginé le *Look* puis l'ont décliné pour habiller l'ensemble des sites officiels, et ont également conçu et installé l'intégralité de la signalétique. Au total, ce sont environ 62 000 éléments du *Look* et environ 200 000 éléments de signalétique qui ont été déployés, ont été entretenus puis ont été démontés.

➜ *En savoir plus, voir section 1.1*

# 2.5.3 GESTION DE L'ÉVÉNEMENT

## Gestion de l'événement (EVM)

La direction EVM (pour *Event Management*) a eu pour mission de définir en amont la méthode à suivre pour assurer une gestion cohérente et homogène de l'événement sur l'ensemble des sites, tout en accompagnant les équipes dans les phases de planification puis de préparation opérationnelle. En période *Games-time*, EVM a été garant de la bonne livraison de l'événement dans le respect des principes fondamentaux définis par chaque FA, de la supervision de la mise en configuration des sites ou encore du pilotage des contrats sites en lien avec les parties prenantes.

Le programme de *Venue Readiness* s'est avéré indispensable et très utile pour préparer le déploiement des équipes sur site (*voir chapitre 3*). En complément, un programme de formation EVM a été mis en place dès avril 2023 pour accompagner l'ensemble des équipes sites et centrales afin de définir et mettre en place les moyens pédagogiques et techniques prévus pour former les équipes EVM. Le programme de formation proposé, sur une durée de 16 mois, visait à garantir la cohérence et l'uniformité des informations partagées afin de développer et valider les compétences humaines et techniques de chacun pour assurer une livraison opérationnelle des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024.

Parmi les recommandations à apporter, il est important que l'arrivée sur site des FA intervienne suffisamment en amont pour laisser un temps d'adaptation nécessaire aux équipes. Il convient également d'assurer une communication sur site efficace et de bien anticiper la gestion des *prime events*.

## Opérations dans la ville (CTY)

Paris 2024 a amené le sport et les Jeux au cœur de la ville. Pour y parvenir, le comité d'organisation a mené un important travail de planification et de coordination des opérations spécifiquement liées au déploiement en milieu urbain des Jeux. Une direction dédiée a ainsi été chargée, dans le cadre de la matrice des responsabilités avec les parties prenantes des Jeux, de coordonner la mise en œuvre des activités opérationnelles de Paris 2024 avec celles des collectivités territoriales afin de limiter les nuisances et de créer des synergies. Ce travail s'est traduit par la signature de 21 conventions de collaboration avec les collectivités hôtes, définissant les rôles et responsabilités de chaque acteur. Dans ce cadre a ensuite été mis en œuvre sur chacun des sites le plan d'accueil des spectateurs. Ce dispositif d'accueil dans sa globalité a mobilisé environ 9 000 volontaires.


© Getty Images / Clive Rose

# 2.5.4 OPÉRATIONS DES JEUX

## Sécurité (SEC)

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont été la plus grande célébration que la France ait jamais organisée. Malgré le défi qui se présentait aux parties prenantes du projet — avec notamment les cérémonies d'ouverture organisées en dehors de l'enceinte du stade ou encore les nombreux sites de compétition situés en plein cœur de la ville hôte — un environnement sécurisé dans et aux abords immédiats des sites de Paris 2024 a été proposé tout au long des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Ce défi multifactoriel a été relevé grâce à un travail d'anticipation mené durant plusieurs années ; à la qualité de la coopération entre les entreprises de sécurité privée et Paris 2024, qui a permis de mobiliser la filière pour assurer l'identification, la formation et le recrutement des agents de sécurité ; ainsi qu'au très fort investissement de tous les acteurs, à commencer par l'État, qui ensemble ont réussi à former et mobiliser pour les Jeux un volume d'agents jamais atteint. La coordination avec les acteurs publics s'est matérialisée au travers de protocoles de répartition des responsabilités entre l'État et Paris 2024, à la mise en place de dispositifs opérationnels coordonnés à proximité et sur le périmètre des sites, et par l'activation continue, 24 h/24, d'une chaîne de commandement intégrée entre l'État et l'organisateur. Ce sont 23 000 agents de sécurité qui ont été mobilisés pendant les Jeux Olympiques et 12 000 pendant les Jeux Paralympiques, ainsi que 227 km de barrières installées.

L'un des enjeux majeurs a été d'assurer une mobilisation collective autour de la formation d'agents de sécurité. Le comité d'organisation est convaincu que cet accomplissement de taille laissera un héritage concret pour la filière de la sécurité privée, qui peut dorénavant compter sur un véritable vivier de professionnels.



© Getty Images / Kevin C. Cox

## Transport et mobilité (TRM)

Le défi complexe du transport a été relevé grâce à un important travail de préparation et d'anticipation entrepris pendant près de 8 ans avec tous les acteurs impliqués dans les transports franciliens et en France (État, Préfecture de la Région Île-de-France, Préfecture de police de Paris, Île-de-France Mobilités [IDFM], Aéroports de Paris, SNCF, RATP, autorités organisatrices des transports en région et prestataires). Ce succès est aussi le résultat de l'efficacité du dispositif de coordination des transports mis en place au *Transport Operations Centre* (TROC) avec la mobilisation exceptionnelle d'équipes pour suivre les opérations, préparer celles du lendemain, et réagir rapidement en cas de problème.

Côté spectateurs, 4 millions de voyageurs ont été transportés chaque jour en période olympique, soit 500 000 de plus qu'un été normal, grâce au réseau de transport public francilien. Les prévisions établies par Paris 2024 en lien avec IDFM se sont révélées plutôt justes, tandis que le lancement de l'application « Anticiper les Jeux » a permis aux usagers de préparer au mieux leur trajet et de connaître le trafic en temps réel. Par ailleurs, la Direction transports du comité d'organisation a été chargée de coordonner l'intégration des plans de transport des accrédités, dont elle a assuré la conception, avec ce réseau public. Au final, ce sont près de 63 000 trajets des accrédités qui ont été assurés sur la période des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Pour y parvenir, un réseau de bus et de chauffeurs équivalent à celui d'une métropole majeure française de plus d'un million d'habitants, a été mis en place, dont l'efficacité a reposé sur la mobilisation et à la coopération d'une grande équipe opérationnelle composée de professionnels : d'IDFM pour le dépôt et la coordination des prestataires ; de Paris 2024, au départ et à l'arrivée des lignes ; de l'État et des collectivités locales pour la mise en œuvre des voies réservées ; des Préfectures de département. Ce dispositif a été complété par la constitution par Paris 2024 d'une flotte officielle de véhicule léger (à hydrogène) grâce à la contribution de Toyota, partenaire mondiale de mobilité des Jeux.

La mise en place de voies réservées a permis de garantir une desserte optimisée, fiable et ponctuelle des sites pour les personnes accréditées par le comité d'organisation, à savoir les athlètes, les officiels et juges/arbitres (pendant la période des Jeux Paralympiques) au départ du Village. Au total, un réseau de 185 km de voies réservées a été activé. C'est le fruit d'un long travail collaboratif mené depuis 2019 avec les services de l'État et les collectivités concernées.

Parmi les pistes d'amélioration à apporter en lien avec certains challenges rencontrés, citons une meilleure optimisation du dimensionnement de l'offre pour les Familles olympique et paralympique et la mise en place de tests sur les plans de transport des accrédités avant les Jeux, y compris pour permettre aux chauffeurs de se familiariser avec l'application dédiée.



© Getty Images / Michael Reaves

Bien qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer l'accessibilité de l'espace et des transports publics, les services mis en place par Paris 2024 et ses partenaires auront contribué à rendre l'expérience spectateur la plus fluide possible, entre les navettes d'IDFM notamment à disposition des spectateurs en fauteuil roulant (usagers en fauteuil roulant — UFR), la flotte de taxis accessibles et les places de stationnement UFR. Pistes cyclables, parkings à vélo… En matière de mobilités douces, l'usage du vélo a été un succès collectif impliquant à la fois l'État, les collectivités locales et Paris 2024 : 10 000 spectateurs par jour se sont déplacés à vélo durant les Jeux Olympiques, 3 500 durant les Jeux Paralympiques ; 415 km de pistes cyclables dont 120 km de nouvelles pistes ont été mises en place ; 27 000 places de stationnement vélo ont été mises à disposition.

## Services de l'événement (EVS)

L'équipe EVS avait pour mission de garantir aux spectateurs des Jeux de Paris 2024, sur l'ensemble des sites de compétition, une expérience la plus réussie possible, en collaboration avec les équipes sécurité, billetterie et expérience spectateurs notamment. Cela incluait :

- **accueillir :** réserver un accueil chaleureux aux spectateurs et rendre leur visite inoubliable ;
- **orienter :** guider les spectateurs notamment lors de leur arrivée sur le site ;
- **informer :** fournir aux spectateurs toutes les informations pour profiter pleinement de leur session ;
- **assister :** répondre aux besoins des spectateurs (ou trouver le bon interlocuteur), notamment en matière d'accessibilité et de mobilité ;
- **accompagner :** assurer une présence visible tout au long de la présence sur site des spectateurs et fournir une assistance.

Pas moins de 11 000 volontaires ont été déployés sous la responsabilité de l'équipe EVS pour un total de plus de 6 200 heures d'opérations.

À noter également les 20 000 fameuses mains en mousse utilisées par les volontaires pour aiguiller les spectateurs ont été utilisées.

Enfin, une des missions de l'équipe EVS a été la gestion des objets trouvés : au total, pendant toute la durée des Jeux, ce sont 1 866 objets qui ont été déclarés trouvés contre 2 426 qui ont été déclarés perdus, pour 556 qui ont été restitués à leur propriétaire.

## Arrivées et départs (AND)

Afin de proposer aux Familles olympique et paralympique une expérience inoubliable, et ce dès leurs premiers pas dans les villes hôtes, Paris 2024 a conçu un dispositif Arrivée & Départ (en aéroport et en gare) adapté et souple.

La mise en œuvre de ce dispositif a reposé sur une collaboration étroite avec les partenaires internes et externes, notamment le Groupe Aéroport de Paris (ADP), Partenaire officiel. Une collaboration d'autant plus importante que plus de la moitié (59 %) des personnes venues pour les Jeux sont arrivés en France par avion (et 15 % en train). Le dispositif mis en place a permis de fluidifier le parcours client, notamment dans les aéroports de Roissy-Charles de Gaulle et d'Orly : depuis les procédures à l'arrivée, la gestion du volume de bagages (notamment hors format), les accréditations jusqu'au transport humain et logistique. La mise en place du centre de commandement (CSOA) a permis une coordination efficace entre Paris 2024, les services de l'État et ADP. Une plateforme de collecte des données dédiée avait permis d'obtenir des informations consolidées et d'anticiper ainsi les besoins. Ainsi, plus de 1 200 utilisateurs se sont connectés sur cette plateforme, ce qui a permis de collecter les besoins de plus de 63 000 personnes pour les périodes olympique et paralympique.

Parmi les services proposés aux délégations, l'OAP (pour *Off Airport Processing*) était un enregistrement anticipé, permettant un traitement en amont des bagages, notamment hors gabarit et hors format, proposé au Village olympique et paralympique à l'approche des cérémonies de clôture. Pendant les Jeux Olympiques, 2 717 personnes ont bénéficié de ce service, soit 6 097 bagages traités ; et 3 768 personnes pour 7 650 bagages traités, lors des Jeux Paralympiques.



## Hébergement (ACM)

L'hébergement pendant les Jeux de Paris 2024 s'articule autour du Village (athlètes et délégations) et de l'offre proposée par les acteurs franciliens de l'hôtellerie. À ce titre, l'équipe Hébergement de Paris 2024 a eu pour mission de sécuriser et fournir aux populations accréditées (CIO, IPC, CNO, CNP, FI, sponsors, médias et main-d'œuvre) des hébergements à des prix et des conditions optimaux. Un maximum de 35 210 chambres occupées simultanément a été enregistré (le 30 juillet) tandis que le total de nuitées s'élève à 664 145 durant la période olympique et 256 300 durant la période paralympique.

Dès 2019, le secteur hôtelier s'est engagé aux côtés de Paris 2024 avec la mise en place d'un accord contractuel standard commun à la grande majorité des établissements. Les accrédités ont eu la possibilité de procéder à la réservation de leur hébergement sur une plateforme digitale dédiée (*Accommodation Management System*) lancée en décembre 2021. Le comité d'organisation a travaillé sur un plan d'allocation des hébergements adapté et optimisé de façon régulière.

Parmi les pistes d'amélioration, il est recommandé d'anticiper autant que possible les besoins en hébergement liés aux offres Hospitalités afin de gagner en fluidité.

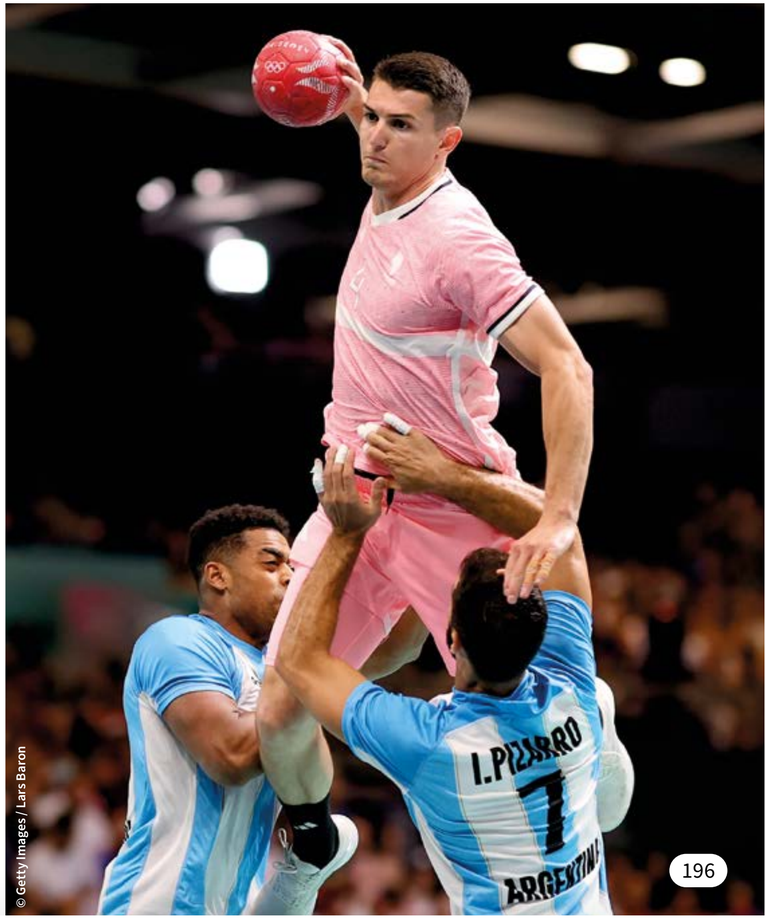
## Accréditation (ACR)

Paris 2024 a mis en place un service d'accréditation et d'enregistrement simple et fonctionnel accordant aux clients des Jeux les droits d'accès pertinents, dans le cadre des exigences contractuelles du Contrat Ville hôte. Au total, 261 000 accréditations ont été accordées et 13 172 visas ont été émis, tandis qu'au global 761 000 personnes ont été criblées (sur la base d'une liste extensive comprenant participants comme main d'œuvre des Jeux).

## Logistique (LOG)

L'équipe Logistique de Paris 2024 a conçu et piloté la chaîne logistique des Jeux à savoir : le transport et le stockage de biens, la livraison sur site et la reprise de biens, ainsi que l'achat et la location de matériel, mobilier et équipements (FF&E). À titre d'exemple sur le FF&E et sur l'ensemble des sites de compétition et de non-compétition, un total de 293 068 articles ont été installés dont près de 51 500 tables, 33 200 chaises pliantes ou encore 34 300 poubelles.

L'un des facteurs de succès du dispositif mis en place a été l'intégration de tous les acteurs du projet au sein d'une équipe LOG Paris 2024 « *One Team* », avec notamment des partenaires reconnus dans leur métier disposant d'un réseau fiable et qualifié. Une planification précise par sites, une communication efficace avec les parties prenantes pour la gestion des services douaniers ou encore une coordination des opérations de *bump in-bump out* ont également contribué au succès du dispositif logistique. Enfin, il est important de ne pas sous-estimer le nombre d'accréditations nécessaires.




© Getty Images / Lars Baron




© Getty Images / Sarah Stier

## Restauration (FNB)

Dans le cadre de sa « *Food vision* », Paris 2024 a mis en place une offre de restauration durable et de qualité, mettant en avant la gastronomie française, pour l'ensemble des clients des Jeux. Le défi était de taille compte tenu des millions de personnes à nourrir, des publics très différents (athlètes, spectateurs…) et des engagements pris par le comité d'organisation.
Au restaurant du Village olympique et paralympique, Paris 2024 a été à l'écoute des athlètes dès les premiers jours afin d'adapter l'offre à leurs demandes et besoins, en réintégrant davantage de protéines dans les repas servis et en optimisant les flux. Certains des produits ont d'ailleurs remporté un franc succès, tout le monde a entendu parler du succès médiatique rencontré par le muffin au chocolat : 100 000 ont été distribués sur l'ensemble des Jeux. Sur les sites de compétition, le public a découvert une offre de snacking plus végétal avec par exemple les milliers de hot dog végétariens consommés. L'utilisation des fontaines à eau et à sodas a également été encouragée et plébiscitée par le public.
Enfin, Paris 2024 a fait de la lutte contre le gaspillage alimentaire une priorité et ainsi récupéré plus de 300 tonnes de produits non-consommés, redistribués à 3 associations : Les Restos du cœur, le Chaînon manquant et la Fédération Française des Banques alimentaires.

Pour cela, le comité d'organisation s'est appuyé sur une collaboration efficace avec Sodexo Live !, supporter officiel des Jeux en charge de la restauration au Village et sur les sites ; avec les services étatiques (DGAL) dans le cadre de la mise en place d'un triple niveau de contrôles d'hygiène ; et avec les associations pour la collecte des invendus.

Parmi les pistes de réflexion, il est important de trouver le juste équilibre entre une restauration responsable, davantage tournée sur le végétal, et la prise en compte des besoins des athlètes. De même, la volonté de proposer une gastronomie locale et créative est possible, tout en garantissant aux athlètes le souhaitant une offre plus classique et conforme à leurs habitudes. Enfin, il convient de faire appel à plusieurs opérateurs afin de pouvoir relever le défi d'une demande de restauration d'une telle envergure.

## Nettoyage et gestion des déchets (CNW)

Paris 2024 a assuré la gestion et la coordination de la livraison et de l'intégration des services de nettoyage et de gestion des déchets sur tous les sites des Jeux. Ce dispositif a été pleinement intégré à la « *Food vision* », avec des mesures fortes pour limiter la quantité de déchets liés à la restauration, notamment grâce au déploiement de fontaines et d'emballages consignés, et à la réduction de 52 % du plastique à usage unique dans la restauration par rapport à Londres 2012. La totalité des ressources alimentaires non consommées ont été valorisées par le don aux associations, la transformation en alimentation animale, ou le compostage et la valorisation énergétique. Quelques chiffres permettent de mieux saisir l'envergure du dispositif de nettoyage et gestion des déchets mis en place ainsi que son efficacité en termes de valorisation : sur un total de près de 4 000 tonnes de déchets, 3 750 tonnes ont été traitées par Paris 2024 — recyclées à hauteur de 1 435 tonnes, transformées sous forme de compost à hauteur de 958 tonnes, le reste étant éliminé.

➜ *En savoir plus sur la restauration responsable et la gestion des déchets, voir section 1.4*

## Services Médicaux (MED)

Paris 2024 a assuré la mise en place d'un dispositif médical rapide et accessible à tous sur tous les sites des Jeux, allégeant le poids de la demande pour les services de santé locaux. Le comité d'organisation s'est appuyé sur cela sur l'anticipation et le partage de documentation très en amont avec les services de l'État, conduisant à une compréhension mutuelle du concept de livraison des services médicaux et des attentes respectives. Au total, près de 27 000 interventions ont été effectuées (auprès des athlètes et des spectateurs notamment), donnant lieu à plus de 400 hospitalisations.

Au sein du Village, la Polyclinique a été implantée au sein de locaux déjà existants pour y accueillir les athlètes. Son fonctionnement a reposé sur un personnel qui a pu atteindre jusqu'à 144 professionnels de santé (toutes spécialisations confondues y compris le personnel de soutien).

Afin d'assurer l'efficacité d'un dispositif d'une telle envergure, l'un des challenges était le recrutement d'un nombre suffisant de médecins généralistes et urgentistes volontaires (4 720 personnels médicaux au total sur l'ensemble des sites).



# 2.5.5 OPÉRATIONS MÉDIA

## Radiodiffusion (BRS)

Paris 2024 a contribué à la couverture médiatique sans précédente des Jeux Olympiques et Paralympiques, qui s'est notamment traduite par la diffusion en France par France Télévisions de l'intégralité des épreuves et une couverture XXL des Jeux Paralympiques avec 300 heures de diffusion (le double de Tokyo 2020). L'équipe Broadcast de Paris 2024 a ainsi œuvré à la livraison des opérations pour rendre cela possible, y compris la gestion du fonctionnement de l'IBC, depuis la coordination de la planification des besoins Broadcast entre OBS et le comité d'organisation, le maintien d'un lien constant avec les détenteurs de droit (MRH) et les FA afin d'exprimer et de définir ensemble les services et niveaux de service nécessaires, la définition de la production du programme Paralympique jusqu'à la participation à la conception des sites visant à identifier les zones opérationnelles (positions des commentateurs, positions des caméras, espaces de travail, etc.) nécessaires.

Situé au Parc d'exposition du Bourget, l'IBC s'étendait sur une superficie d'un peu moins de 40 000 m², inférieure à celle enregistrée lors des dernières éditions des Jeux d'été, ce qui répondait à la volonté commune d'OBS et de Paris 2024 d'en limiter l'impact et de l'inscrire dans une logique responsable. Avec l'appui du comité d'organisation, OBS a mis en œuvre un travail d'optimisation des espaces et de réduction de la consommation d'énergie : la taille de l'IBC a ainsi été réduite de 10 % par rapport à Tokyo 2020 (-25 % par rapport à Rio 2016) tandis qu'une diminution de 44 % de l'énergie fournie par Paris 2024 pour alimenter le site a été constatée par rapport à Tokyo 2020 (-72 % par rapport à Rio 2016).

L'accompagnement des diffuseurs et les échanges constants entretenus sous la forme notamment de plusieurs séminaires de préparation (*World Broadcasters Meetings*) ont permis de construire une confiance qui s'est révélée essentielle lors des opérations durant les Jeux. L'une des pistes d'amélioration pour le futur est la mise en place d'une plateforme de gestion des accréditations la plus performante possible accompagnée d'une simplification des procédures, ainsi qu'une plus grande proximité entre les acteurs clés dans le cadre de la production des images des Jeux Paralympiques.



© Getty Images / Jamie Squire

## Opérations Presse (PRS)

Paris 2024 a assuré la planification, l'organisation et la livraison de toutes les opérations presse à destination des accrédités « E » et « ENR » sur plusieurs sites notamment le MPC, les VMC le Village olympique et paralympique et lors des sessions du CIO. L'équipe PRS du comité d'organisation a ainsi identifié les besoins de la presse écrite et des photographes afin de mettre à leur disposition l'ensemble des services et outils leur permettant de couvrir les Jeux dans des conditions optimales. Durant le Games-time, elle a piloté les opérations presse et opérations photo au MPC, situé au sein du palais des congrès porte Maillot, et sur les sites de compétition, tout en animant le « *Olympic and Paralympic Information Services* ».

Les équipes Opérations presse de Paris 2024 et du CIO ont travaillé ensemble pour offrir les meilleures conditions possibles à la presse accréditée. Le bureau des opérations médias du CIO était basé au MPC et a joué un rôle actif dans les opérations pendant les Jeux. Ses principales responsabilités étaient notamment de superviser l'intégralité des opérations pour la presse accréditée et les photographes, superviser le « *Olympic Information System* » ou encore d'organiser des réunions quotidiennes avec les agences internationales reconnues par le CIO. Cette équipe du CIO était également en charge de la procédure liée à la billetterie des sessions à forte demande. Pour Paris 2024, un nouveau système électronique a été introduit, dont cette équipe a assuré la gestion via la plateforme *Stakeholder Experience and Access Tool* (S.E.A.T.).

Ouvert du 9 juillet au 12 août 2024 et opérationnel 24 h/24 du 20 juillet au 11 août, le MPC était implanté au sein du Palais des congrès de Paris, Porte Maillot. Il proposait notamment une salle de presse d'une capacité de 400 personnes ainsi que d'une salle de travail pour les photographes de 100 places. Son auditorium a accueilli les conférences de presse du CIO.

Durant les Jeux Paralympiques, dans un souci d'optimisation des espaces, le MPC a été relocalisé à Pulse, au sein du siège de Paris 2024. Ouvert du 22 août au 9 septembre 2024 (de 8 h à 0 h, entre le 28 août et le 8 septembre), il était doté d'une salle principale de travail pouvant accueillir jusqu'à 96 personnes et d'une salle de conférence de presse d'une capacité de 150 places.

Interlocuteur identifié et régulier des médias et photographes, l'équipe PRS a également animé les *World Press briefing*.




© Getty Images / Richard Heathcote




© Ariana Suarez for IOS/IOC

# 2.5.6 GESTION DES CLIENTS

## Services aux CNO/CNP (NCS)

Cette équipe dédiée au sein de Paris 2024 avait pour mission d'agir comme point d'entrée central pour les CNO/CNP au sein du comité d'organisation et de leur communiquer toutes informations et procédures utiles pour leur garantir une participation optimale. Le rôle de cette direction a été de maintenir une communication efficace et régulière avant, pendant et après les Jeux. Elle a également joué un rôle crucial en représentant les CNO/CNP au sein de Paris 2024, en s'assurant d'un niveau de service optimal et adapté pour les CNO et les CNP (athlètes et officiels d'équipe), tout cela en favorisant un effort de co-construction avec le CIO et les CNO, ainsi que l'IPC et les CNP en accord avec la vision de Paris 2024.



Pour répondre à sa mission, l'équipe NCS a assuré la liaison avec tous les domaines fonctionnels de Paris 2024 pour garantir que toutes les procédures et services répondent aux besoins des CNO et des CNP et veiller à ce que l'expérience des athlètes soit ainsi optimale. Sa mission s'est déployée avant les Jeux depuis la définition du programme des centres d'entraînement, les visites de CNO/CNP à Paris, la production d'un guide des chefs de mission ainsi qu'un extranet dédié à la préparation des délégations jusqu'à la coordination globale du processus d'inscription et d'enregistrement des délégations aux Jeux.

Pendant les Jeux, l'équipe NCS a opéré un centre de services au Village servant de guichet unique à disposition des chefs de mission des délégations. En complément, des réunions de chefs de mission étaient organisées régulièrement afin de partager des mises à jour importantes de Paris 2024 sur les opérations, mais également pour répondre aux questions des CNO/CNP.

## Services à la Famille olympique et la Famille paralympique (GFS)

En lien avec le CIO et l'IPC pour toute question d'organisation, une équipe dédiée (GFS) au sein de Paris 2024 a joué un rôle primordial dans la détermination des normes de service à la clientèle pour les membres de la Famille olympique et Famille paralympique. Elle a contribué à proposer à ces derniers des services de qualité dans une ambiance festive célébrant le sport et les athlètes : elle a contribué à la planification et la coordination des événements officiels du CIO et de l'IPC avant et pendant les Jeux, ainsi que les événements des CNO et des CNP à l'instar des Journées de bienvenue ; elle a également coordonné la présence de Paris 2024 lors des Jeux Olympiques et Paralympiques organisés entre 2018 et 2024, mais également lors de tous les événements sportifs internationaux organisés en France sur cette période.

La collaboration avec le CIO et l'IPC constante et très en amont des opérations a été un facteur de succès, tout comme celle avec les trois hôtels officiels de la Famille olympique et paralympique. Enfin, une bonne coordination entre les équipes de Paris 2024 (services aux Familles olympique et paralympique/protocole) a permis d'assurer la gestion des cérémonies des vainqueurs pendant les Jeux Paralympiques, deux fois plus nombreuses que lors des Jeux Olympiques.

## Protocole (PRT)

L'équipe PRT a planifié a planifié et développé les niveaux de service et les opérations de protocole en lien avec tous les domaines fonctionnels concernés, dans le respect du protocole olympique et du protocole paralympique en lien avec toutes les parties prenantes concernées, il a également livré le programme des dignitaires nationaux et internationaux. À ce titre, 89 chefs d'État et de gouvernement ont été accueillis lors de la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques, un record.

Cela a donné lieu à la mise en place d'un dispositif d'envergure, géré par ce département, et couvrant également l'organisation de plus de 170 visites protocolaires pendant les Jeux.

## Services Linguistiques (LAN)

Les services linguistiques apportent une contribution significative à l'esprit d'unité dans la diversité aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Ces services sont particulièrement importants pour les athlètes, les médias, le CIO, l'IPC, les CNO, les CNP, les FI, le Tribunal Arbitral du Sport et l'Agence Mondiale Antidopage, ainsi que pour de nombreuses personnes au niveau opérationnel. Les missions des services linguistiques de Paris 2024 étaient de planifier et livrer l'interprétation professionnelle (principalement pour les conférences de presse avec une solution




© Ariana Suarez for IOS/IOC



© Adrian Dennis for OIS/IOC

d'interprétation 100 % à distance) et l'assistance linguistique non professionnelle délivrée par les volontaires. Ce sont 64 interprètes, couvrant 10 langues, qui ont été mobilisés pendant les Jeux.

## Services aux partenaires Marketing (MPS)

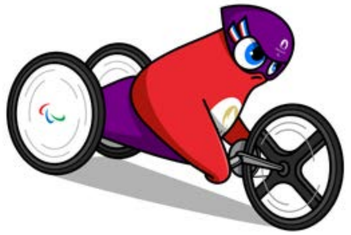
L'équipe MPS a animé la communauté des Partenaires de Paris 2024, issus du programme TOP du CIO ou du programme national commercialisé directement par Paris 2024. Elle a eu pour mission de construire un partenariat créateur de valeur et porteur de sens pour l'entreprise et pour Paris 2024. Une triple logique a été appliquée pour définir, avec chaque partenaire, des territoires de valeur autour de 3 piliers : Business, Activation et Héritage. Ainsi, chaque partenaire, TOP ou national, a pu contribuer à la réussite des Jeux de Paris 2024.

➜ *En savoir plus, voir section 2.4*

## Expérience spectateurs (SPX)

En complément de sa billetterie 100 % digitale, Paris 2024 a déployé une stratégie complète visant à garantir aux spectateurs une expérience optimale et ce, dès l'achat de leurs billets. L'équipe SPX a ainsi mis en place une communication digitale comprenant des emails d'information ainsi qu'un total de 93 guides spectateurs (en français et en anglais) permettant aux spectateurs de préparer leur venue, que ce soit en termes de transport, de sécurité, d'accessibilité ou encore d'expérience sur site.

Pendant les sessions, cette équipe a travaillé en collaboration avec les autres départements fonctionnels de Paris 2024 afin d'informer les spectateurs en temps réel, tout en leur proposant un programme d'animations en lien avec les partenaires et les fédérations (activations, initiations sportives, animations musicales, maquillage, etc.). Les rencontres avec les mascottes (346 sessions olympiques et 149 sessions paralympiques au total) et les séances photo avec les torches ont été les animations les plus populaires.



## Digital (DIG)

L'équipe DIG a eu pour mission de développer et livrer les applications à destination des spectateurs des Jeux ainsi que de mettre en place les outils CRM destinés à animer la relation avec ces derniers.

Avec 160 millions d'utilisateurs uniques et plus d'un milliard de pages vues durant les Jeux Olympiques, le site internet officiel a enregistré des audiences exceptionnelles. L'application officielle des Jeux, quant à elle, a été téléchargée 17,5 millions de fois. À noter que 54 % des téléchargements sont intervenus pendant l'événement et pour moitié depuis trois pays : l'Inde (25 %) suivie du Brésil (17 %) et des États-Unis (16 %).

L'application officielle a permis d'optimiser l'expérience des spectateurs en proposant des contenus innovants (informations en temps réel, rubrique « *My events* » avec des contenus sur-mesure notamment pour préparer sa venue sur les sites de compétition, service d'audiodescription).

Par ailleurs, Paris 2024 a maintenu une relation directe avec les détenteurs de billet au travers de plusieurs campagnes CRM : au total 8,9 millions d'emails et 6,8 millions de SMS ont été envoyés en lien avec l'expérience spectateurs. Pendant les Jeux, ces communications ont été adaptées aux informations en temps réel reçues concernant les transports, les accès aux sites ou encore les conditions météo.




© Getty Images / Tim de Waele

***Au total 8,9 millions d'emails et 6,8 millions de SMS ont été envoyés en lien avec l'expérience spectateurs.***

# 2.5.7 TECHNOLOGIE

## Technologie (TEC)

La technologie est un moyen essentiel pour garantir le fonctionnement des opérations et le partage des informations sur tous les sites des Jeux Olympiques et Paralympiques. Elle permet un suivi des Jeux dans les meilleures conditions possibles par un large public mondial (chronométrage et gestion des résultats des compétitions sportives notamment). La technologie a également été un levier pour accompagner les activités internes de Paris 2024 tout au long de son cycle de vie, par la fourniture de matériels et d'équipements, le développement d'outils et des Systèmes d'Informations d'Entreprise, tout en fournissant aux utilisateurs le support associé.

**Les grandes missions du département étaient de :**

➜ Permettre aux Jeux d'être planifiés et gérés efficacement par les équipes de chaque domaine fonctionnel de Paris 2024, grâce à l'innovation, la collaboration et la créativité ;

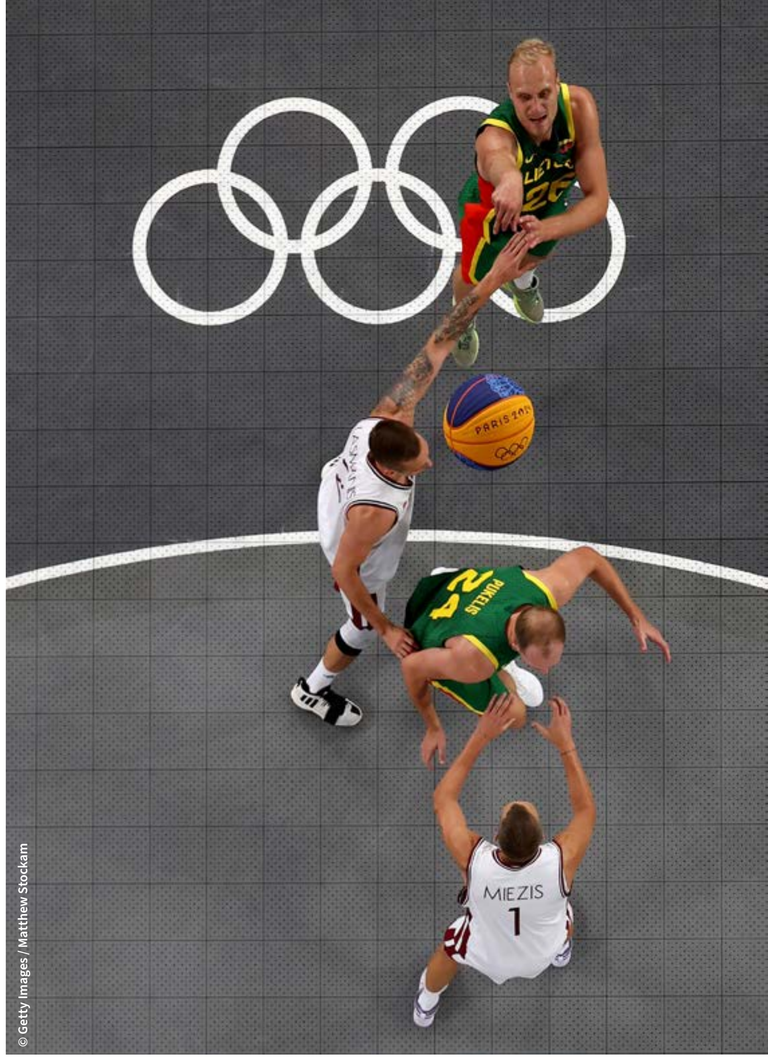
➜ Favoriser l'impact de Paris 2024 en améliorant les expériences de chacune des populations des Jeux, avant, pendant et après l'événement ;

➜ Contribuer à la vision de Paris 2024 grâce à l'innovation technologique, tout en maîtrisant les risques liés aux impératifs de la livraison des Jeux, le respect des délais et des budgets

➜ Et transmettre en guise d'héritage aux opérateurs du mouvement sportif le savoir-faire des nouveaux cas d'usage technologiques.

Le succès des Jeux de Paris 2024 est aussi technologique puisqu'aucun incident majeur n'a été rencontré pendant la période des compétitions et que les incidents mineurs ont été résolus sur site, dans la quasi-majorité des cas, grâce à une coordination efficace des équipes.

Paris 2024 a déployé une nouvelle technologie pour la diffusion des images : *Over The Top* (OTT) qui a été utilisée pour la première fois dans l'histoire des Jeux. Cette technologie est plus agile et moins coûteuse que les précédentes solutions, puisqu'elle ne nécessite pas de réseau dédié, ni d'une box pour chaque TV. Les images étaient récupérées en étant simplement connectées au réseau (internet) Paris 2024 puis en utilisant l'application OTT. Orange, partenaire premium et fournisseur officiel des Jeux de Paris 2024, était en charge du développement de cette application.



© Getty Images / Matthew Stockam

En capitalisant sur les expériences précédentes, Paris 2024 a proposé une solution plus robuste, qui pourra être utilisée pour les prochaines éditions.

# 2.5.8 COMMUNICATION & ENGAGEMENT

## Communication (COM)

**La direction de la communication de Paris 2024 a rempli plusieurs missions :**

➔ **Informer le grand public français et international** sur le projet et maximiser l'impact de la communication et de la notoriété de Paris 2024 ;

➔ **Assurer le soutien des leaders d'opinion** et du grand public français et international, promouvoir l'image et défendre la réputation de Paris 2024, démontrer l'utilité des Jeux et combattre les idées reçues ;

➔ **Assurer une communication harmonieuse** en coordonnant la communication des différents acteurs externes du projet ;

➔ **Ou encore permettre une incarnation forte du projet Paris 2024** en conseillant et en formant les porte-paroles et ambassadeurs de Paris 2024.

L'équipe communication a également contribué à la stratégie d'engagement de Paris 2024 via les médias, les réseaux sociaux, les influenceurs, les ambassadeurs en lien avec les autres FA concernées, tout en participant à la dimension « transformative » du projet Paris 2024 en lien avec la vision (changement de regard sur le sport, sur les athlètes, changement de regard sur le handicap…).

**La stratégie développée sur les réseaux sociaux du comité d'organisation a constitué un succès majeur pour cette équipe, avec des records d'audience concernent également les réseaux sociaux :** 2,6 milliards de vues cumulées et jusque 8,6 millions d'abonnés à la fin des Jeux, avec 4,7 millions d'abonnés acquis durant l'événement.

L'un des facteurs de succès a été l'implémentation d'une culture de gestion des risques de réputation au plus haut niveau au sein du comité d'organisation ainsi que ainsi que parmi toutes les parties prenantes du projet. En réponse aux critiques et aux problèmes de réputation, le comité d'organisation a opté pour une stratégie qui s'est notamment concrétisée par des briefings hebdomadaires avec les médias organisés pour partager des mises à jour sur tous les aspects du projet Paris 2024 ou encore par le choix de la



© Getty Images / Joel Marklund




© Getty Images / Phil Walter

transparence en anticipant les fuites d'informations et en partageant des sujets sensibles qui ont nécessité un effort de pédagogie. Plusieurs exercices de préparation menés à l'approche des Jeux ont permis de stabiliser cette stratégie et sa mise en place.

## Engagement (EGT)

La direction de l'engagement a eu pour ambition de faire de tous les Français des supporters et acteurs des Jeux. En termes de mission, cela s'est traduit par la conception et le déploiement de programmes d'engagement à destination des publics de l'écosystème de Paris 2024.

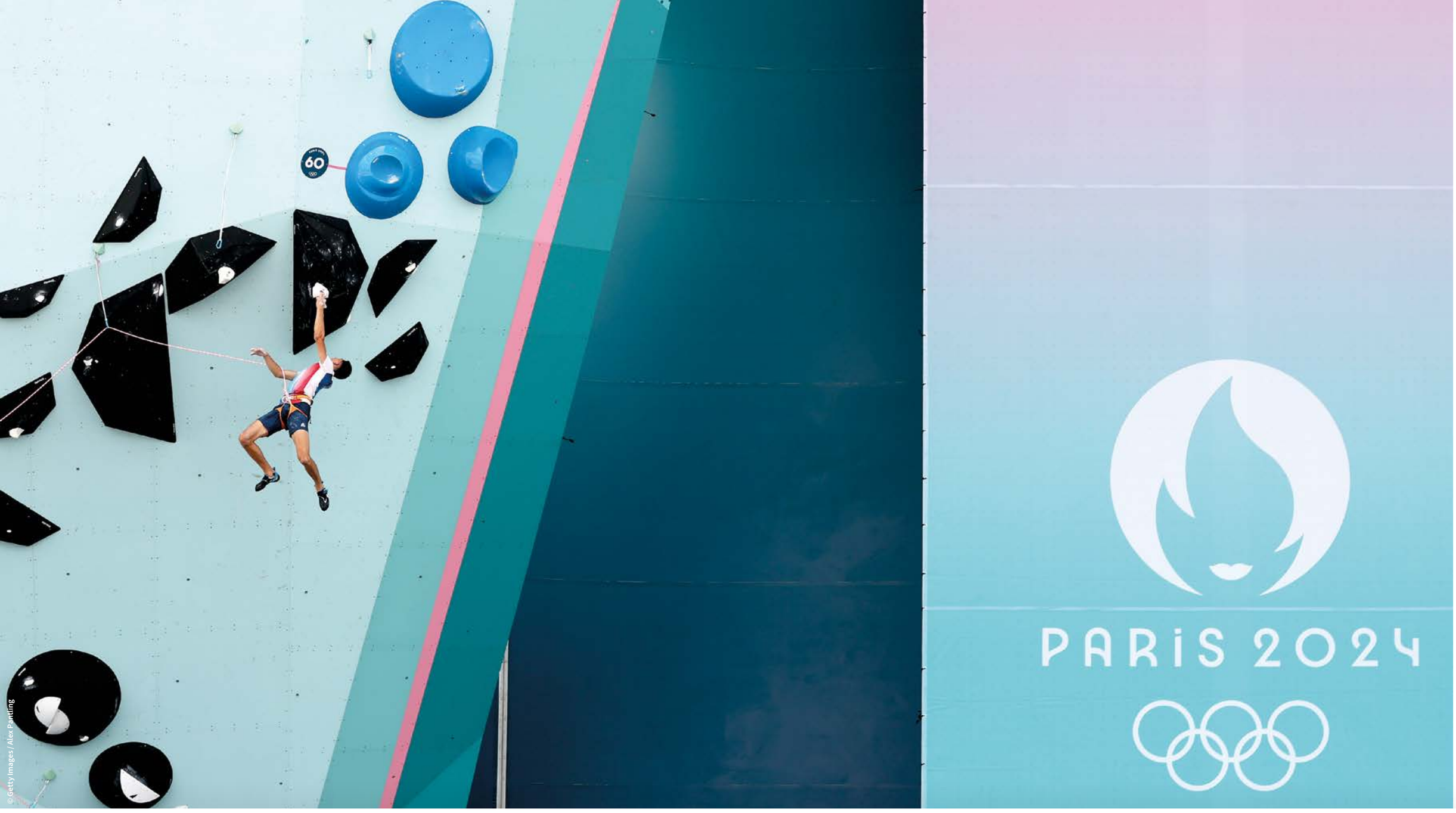
Ces publics, de différentes natures, ont tous bénéficié de programmes d'engagement dédiés :

**Le Label Terre de Jeux 2024**, à destination des acteurs du mouvement sportif, des collectivités locales, qu'elles soient villes hôtes ou non, et des ambassades, qui ont été de véritables relais locaux pour promouvoir Paris 2024 et le rôle du sport dans la société ;

**Le Club Paris 2024**, un programme de fidélisation en ligne, qui a donné l'occasion à des millions de membres de vivre des expériences uniques ;

**Le Programme Ambassadeurs**, destiné à la mobilisation de personnalités, pour capitaliser sur l'image et la parole d'influenceurs, notamment pour s'adresser à de nouvelles communautés qui pouvaient se penser éloignées des Jeux de Paris 2024.

➜ *En savoir plus, voir section 1.3*




© Getty Images / Alex Pantling

3

# BILAN, ENSEIGNEMENTS ET RÉFLEXIONS

3.1 La portée des Jeux en chiffres ..... 210
3.2 Les facteurs clés du succès ..... 223
3.3 Les principaux challenges ..... 239
3.4 Réflexions pour les futurs organisateurs ..... 249


FRA
FRANCE
FRANCE
FRANCE

# 3.1.1 LES INNOVATIONS DE PARIS 2024

## LES CÉRÉMONIES D'OUVERTURE EN DEHORS DES STADES

**Jeux Olympiques (la Seine)**

**320 000** spectateurs

**2 000** artistes

**1800** costumes

**200** jours de répétitions

**85** bateaux

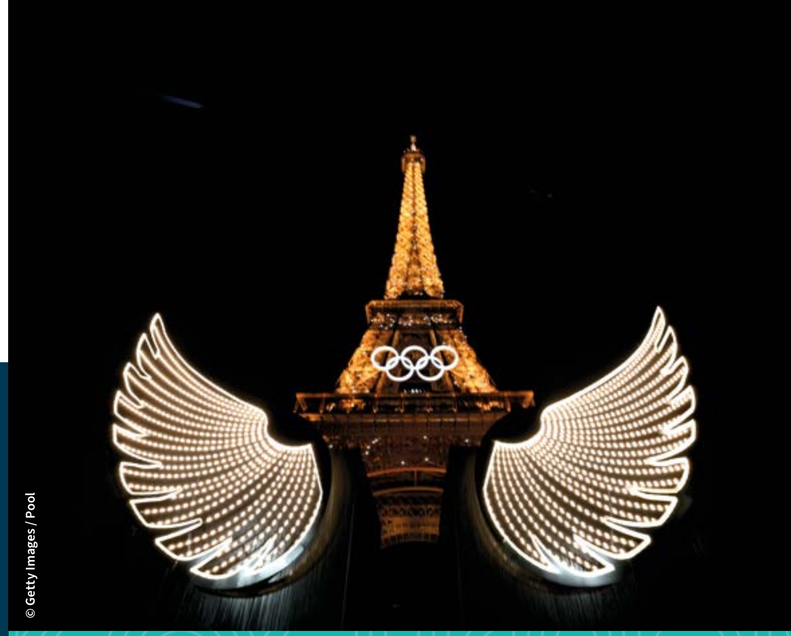
**Jeux Paralympiques (Place de la Concorde)**

**+ de 50 000** spectateurs

**500** artistes

**60** jours de répétitions





© Getty Images / Pool

## LE MARATHON POUR TOUS

**34 409** coureurs
(17 944 pour le marathon, 16 465 pour les 10 km)

**200 000** spectateurs

**473 156** participants au Marathon pour Tous connecté

## LA GRANDE JOURNÉE (parc Georges-Valbon, la Courneuve)

**2 000** élèves

**15 000** spectateurs




© Paris 2024/Mathieu Forget

## LE CLUB PARIS 2024

**5 000 000**
de membres

**548** membres du Club ont porté la flamme

**30 000** coureurs du Marathon pour Tous sélectionnés grâce au Club Paris 2024

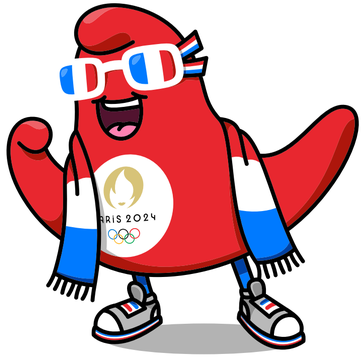
## LE CARRÉ DES SUPPORTERS DÉPLOYÉS SUR + DE 1 000 SESSIONS :

**753**
pendant les Jeux Olympiques

**265** pendant les Jeux Paralympiques

**180 000**
supporters sur **32 sites**

**200 000**
drapeaux distribués




## LES CLUBS 2024

**180** Clubs 2024 mis en place partout en France par les collectivités Terre de Jeux 2024

**6 000 000**
de visiteurs

## LA VASQUE

**330 000** visiteurs
avec billet gratuit

**Un vol dans le ciel de Paris à plus de 60 m du sol**

## LE PARC DES CHAMPIONS

**300 000** visiteurs

## LE PARC DES NATIONS

**1,6 million** de visiteurs

## LA CARTE DES JEUX

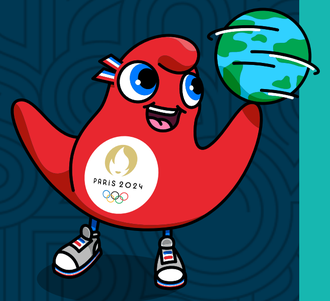
**6 500**
activités référencées

**2 110 000** utilisateurs

## LE FONDS DE DOTATION PARIS 2024

**4 500 000**
bénéficiaires directs

**1500**
projets soutenus






© Getty Images / Sean M. Haffey

## LA SEMAINE OLYMPIQUE ET PARALYMPIQUE (SOP)

**8** éditions

**+ de 5 millions**
d'enfants ont participé à la SOP

**+ de 90 %** des projets en lien avec les Jeux Paralympiques (édition 2024)

## L'EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE

**-54,6 %** d'impact carbone par rapport aux Jeux précédents

**-60 %** de déchets par rapport à Londres 2012

**90 %** des assets des Jeux avec une seconde vie planifiée et garantie avant même les Jeux

**100 %** des sites connectés au réseau national d'électricité

**100 %** des sites alimentés par énergies renouvelables

# 3.1.2 L'ENVERGURE DU PROJET

## BILLETTERIE

**12 132 647**
**BILLETS VENDUS POUR LES JEUX DE PARIS 2024**

**9 556 792** billets
vendus pour les Jeux Olympiques

**32 %**
provenant de l'étranger
et **68 %** provenant de France

**41 %**
des acheteurs de billets
étaient des femmes

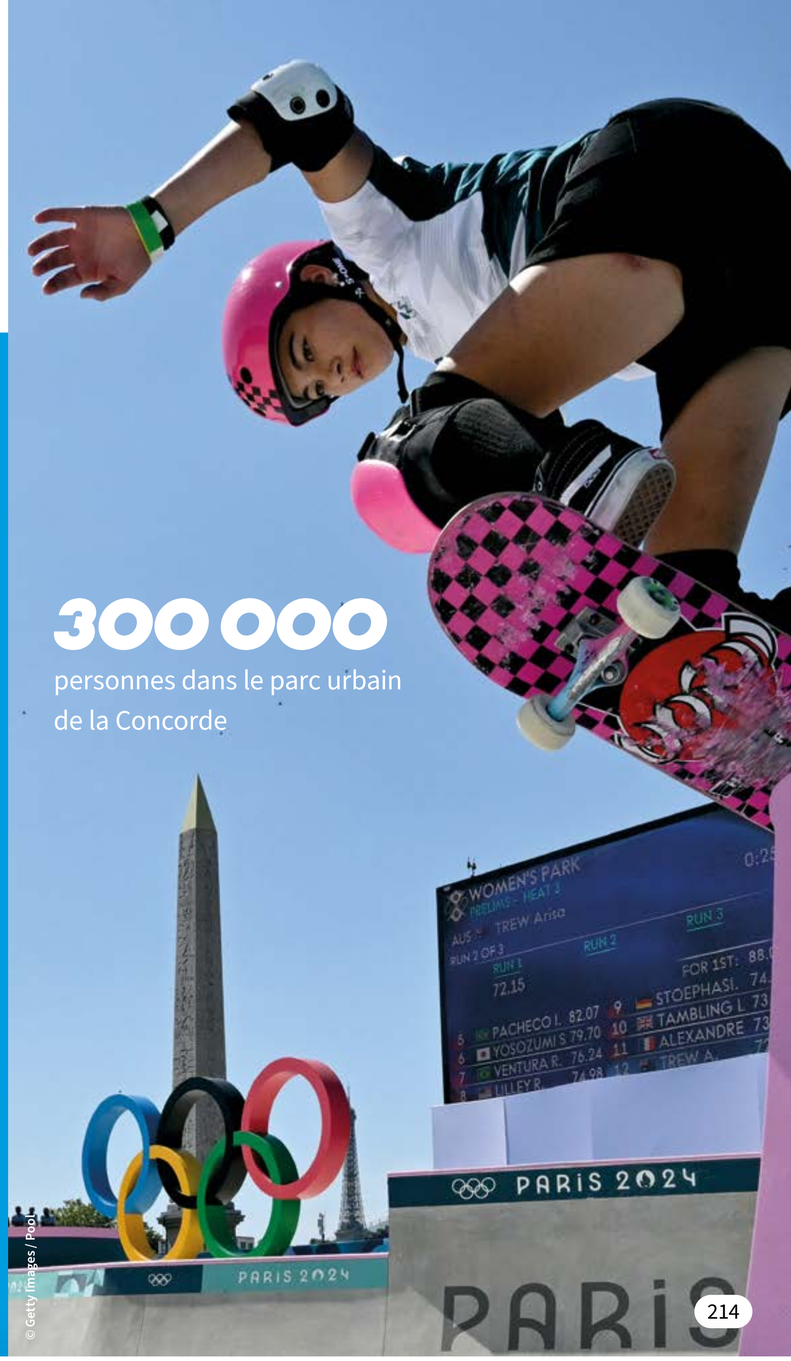
**TOP 5 DES PAYS : FRANCE, ROYAUME-UNI, ÉTATS-UNIS, ALLEMAGNE, BELGIQUE**

**2 575 875**
**BILLETS VENDUS POUR LES JEUX PARALYMPIQUES**

**10 %**
provenant de l'étranger
et **90 %** provenant de France

**57 %** des acheteurs
de billets étaient des femmes

**TOP 5 DES PAYS : FRANCE, ROYAUME-UNI, ÉTATS-UNIS, ALLEMAGNE, BELGIQUE**




**300 000**
personnes dans le parc urbain
de la Concorde

© GettyImages / Pool

## BROADCAST

### PRODUCTION TV

**11 000 heures**
produites pour les Jeux Olympiques

**1 440 heures**
produites pour les Jeux Paralympiques

**Des audiences record dans le monde pour les Jeux Olympiques**

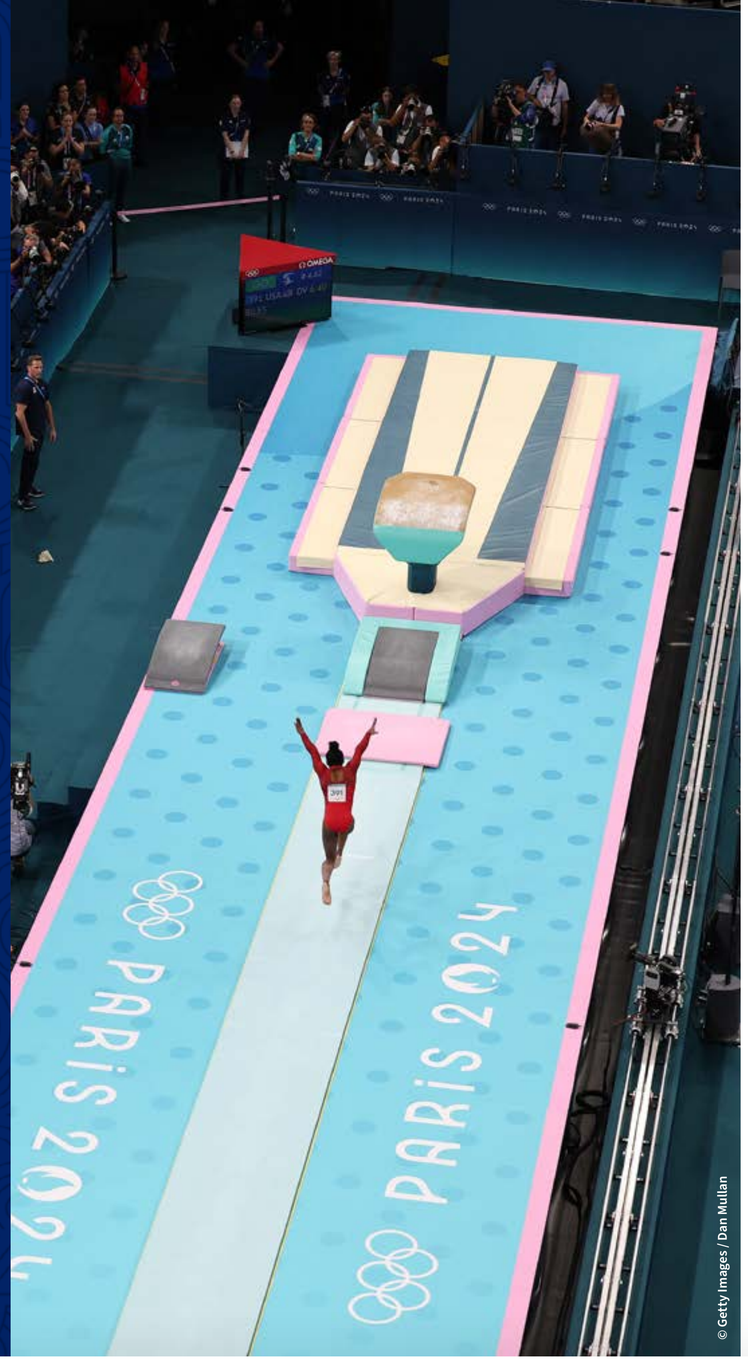
**84 %** de l'audience mondiale potentielle*, un record - environ cinq milliards de personnes

On estime à **412 milliards** le nombre d'intéractions suite aux **270 millions** de publications dans les médias sociaux, soit une augmentation de **290 %** par rapport à l'édition précédente des Jeux.

**28,7 milliards** d'heures d'images visionnées dans le monde entier sur les plateformes des détenteurs de droits médias.

**+20 %** par rapport aux Jeux précédents

**Audience mondiale potentielle ayant accès aux Jeux Olympiques et âgée de plus de quatre ans.*




© Getty Images / Dan Mullan

En France

**60 millions**
de Français (soit 99 % des Français de plus de 15 ans) ont regardé les Jeux Olympiques sur France Télévisions

**Audience pour la cérémonie d'ouverture olympique :**

**24 millions** en comptant le replay Pic d'audience OLY à **14,5 M** pour la 4e médaille d'or de Léon Marchand

**49 millions** de Français (soit 78,3 % des Français de plus de 15 ans) ont regardé les Jeux Paralympiques sur France Télévisions

**Audience pour la cérémonie d'ouverture paralympique :**

**10,5 millions**

**Pic d'audience à 5,3 M**
pour la finale de cécifoot entre la France et l'Argentine



# OPÉRATIONS

## SPORT

**774** sessions de compétition olympique

**32** records du monde aux Jeux Olympiques

**125** records olympiques

**267** sessions de compétitions paralympiques

**80** records du monde aux Jeux Paralympiques

**218** records paralympiques

**2 000 000** d'équipement sportifs

**6 809** tests anti-dopage

**5 600** heures de présentation sportive

**878** cérémonies de remise de médailles olympiques et paralympiques



© Getty Images / Richard Heathcote

## SITES & INFRASTRUCTURE

**41** sites de compétition au total

**200 000**
sièges de tribunes temporaires

**111 000 m²**
de tentes

**1 300**
sanitaires temporaires

**2 800** bungalows

**21** transitions des sites

**17 heures**
pour la plus courte transition entre deux sports (de gymnastique artistique à basket)

## TECHNOLOGIE

**384 400 km**
de fibre optique (distance terre-lune)

**11 000**
ordinateurs portables

**7 700 m²**
d'écrans géants



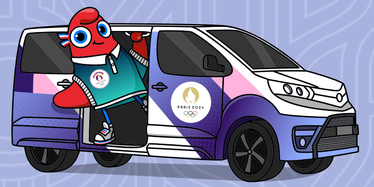
## SÉCURITÉ

**227 km** de barrières

**35 000**
forces de sécurité intérieure

**10 000** militaires

## TRANSPORT & MOBILITÉ



**87 %** des spectateurs ont emprunté les transports en commun




**185 km** de voies olympiques et paralympiques réservées

**3 376**
chauffeurs de bus

**5 452 739 km**
parcourus par les bus transportant des accrédités

**+ de 27 000**
places de stationnement vélo proposées dont 20 000 places opérées par Paris 2024

**63 000** utilisateurs de l'application de transport accrédités



**100 %**
des véhicules légers transportant la Famille olympique et paralympique étaient électriques, à hydrogène ou hybrides

## ARRIVÉES ET DÉPARTS

**65 000** arrivées via les points d'entrée officiels

**145 427** bagages

**4 722** équipementssportifs

## HÉBERGEMENT

Près d' **1 million** de nuitées (Jeux Olympiques et Paralympiques)

+ de **35 000** chambres occupées simultanément au pic de l'affluence

**379** hôtels à Paris et en Île-de-France, 579 dans la France entière

## PRESSE ET DIFFUSEURS

**22 471** accrédités diffuseurs, presse et photo pour les Jeux Olympiques

**6 345** accrédités diffuseurs, presse et photo pour les Jeux Paralympiques



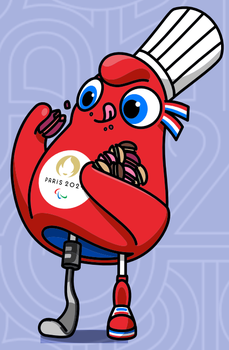
© Getty Images / Alex Slitz

## RESTAURATION

**5 200 000** repas distribués au total

**9 200 000** boissons au total

**100 000** muffins distribués au Village



**300** tonnes de produits alimentaires redistribuées

## SERVICES MÉDICAUX

**4 878** personnes mobilisées sur les périodes olympique et paralympique

**20 000** prises en charge pendant les Jeux Olympiques

**7 000** prises en charge pendant les Jeux Paralympiques



## ACCRÉDITATION

**180 244** accréditations olympiques distribuées

**131 755** accréditations paralympiques distribuées

**761 000** demandes de criblage



© Getty Images / Adam Pretty

## OPÉRATIONS

**6 000** incidents enregistrés

**95 %** résolus sur site

**21** ajustements du calendrier de compétition pendant les Jeux

## PROTOCOLE

**89** chefs d'État et de gouvernement présents à la cérémonie d'ouverture des Jeux Olympiques

**11** chefs d'État et de gouvernement présents à la cérémonie d'ouverture des Jeux Paralympiques

**173** visites protocolaires au Village olympique et paralympique

## READINESS

**7** exercices Games-wide

**+30** tests opérationnels et épreuves test

**+150** exercices au niveau des sites et directions

**+3 500** participants

# 3.1.3 L'AVENTURE COLLECTIVE



## SALARIÉS DU COMITÉ D'ORGANISATION

**4 203** personnes
(au pic de l'activité de Paris 2024)

**51 %** femmes **49 %** hommes

**3,2 %** salariés en situation de handicap

**93 %** à l'index d'égalité professionnel

## PARTENAIRES

**15** partenaires mondiaux

**70** partenaires domestiques

## VOLONTAIRES

**41 189** personnes
(au pic de l'activité de Paris 2024)

**60 %** des volontaires paralympiques étaient déjà présents pour les Jeux Olympiques

## AUTRES RESSOURCES, PARTENAIRES DE LIVRAISON, ETC.

**123 337** personnes au pic

**1 515 000**
heures d'insertion professionnelle pour 6 700 bénéficiaires

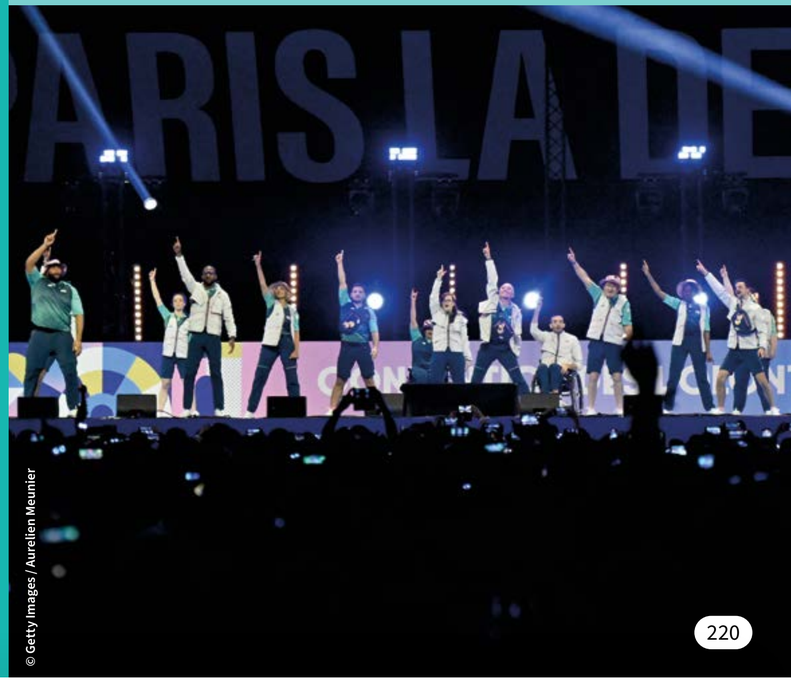


## FOURNISSEURS

**5 626** fournisseurs mobilisés

**88 %** des fournisseurs français dont 83 % de très petites entreprises (TPE) et petites et moyennes entreprises (PME)

**450** structures de l'ESS mobilisés



© Getty Images / Aurelien Meunier

## 20 TERRE DE JEUX 24

**4 880**
entités labélisées

**30 000 000**
de Français résident dans une commune labelisée

**1 031** centres de préparation aux Jeux référencés

## OLYMPIADE CULTURELLE

**2 596** projets labélisés
qui ont généré **111 066 événements**
labélisés dont **79 % gratuits**

**50 %** des directions artistiques
étaient assurées par des femmes

**5 048** communes et collectivités engagées
dont la totalité des départements (96) ainsi que
9 départements, régions et collectivités d'Outre-mer

## CÉLÉBRATIONS

**16,6 millions**
de personnes ont assisté à des
événements de célébration gratuits

**450** territoires Terre de Jeux
2024 ont accueilli les Relais de la flamme

**8,6 millions**
de visiteurs sur les Relais de la flamme



## Arrivée de la flamme olympique en France (Prologue)

**230 000**
spectateurs à l'arrivée de la flamme

**23,5 millions**
de téléspectateurs de l'arrivée de la flamme

## Relais de la flamme olympique

**68** jours de relais

**10 000** porteurs de flamme

**+ de 100** relais collectifs

## Relais de la flamme paralympique

**4 jours** de relais

**1 200** porteurs de la flamme



© Paris 2024 / Clément Mahoudeau




© Paris 2024 / Frederic Dides




© GettyImages / Alex Pantling

# 3.2 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

*Les Jeux de Paris 2024 ont constitué un incontestable succès populaire, fédérant les Français et rassemblant le monde entier autour d'émotions inoubliables, de sites spectaculaires et d'une organisation efficace. Plusieurs facteurs clés ont participé à cette réussite, rendue possible par la mobilisation et l'engagement de tout un écosystème autour du comité d'organisation.*

# 3.2.1 UNE VISION CLAIRE ET FORTE

**Le premier facteur clé de succès de Paris 2024 a été le travail sur la vision mené par le comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Après la candidature, des efforts importants ont été déployés pour définir cette vision, pour la développer et pour faire en sorte qu'elle soit un fil directeur dans chacune des phases de l'organisation jusqu'à la livraison des Jeux.**

**Ce travail fondateur, et la réussite qui en a découlé, a reposé sur trois éléments clés :**

- mener le travail le plus tôt possible dans le cycle de vie du projet ;
- associer étroitement les parties prenantes au processus de réflexion afin de garantir leur adhésion et leur mobilisation ;
- et assurer son intégration dans tous les aspects du projet : la stratégie d'héritage, la stratégie environnementale, la stratégie d'approvisionnement, la stratégie opérationnelle, la stratégie de marque, la stratégie de ressources humaines… jusque dans la stratégie de la communication.

Les parties prenantes clés comme les acteurs publics, les partenaires et les diffuseurs ont adhéré à cette vision et se la sont appropriée. Ainsi exprimée et partagée, l'ambition de Paris a pu se propager, avec la volonté commune d'organiser des Jeux spectaculaires et durables, de capitaliser sur cette dynamique pour faire bouger les lignes et de promouvoir le rôle du sport en matière d'éducation, de santé, de cohésion sociale.

Cette colonne vertébrale a été un élément clé du succès car elle a apporté cohérence et clarté au projet, ainsi qu'aux actions entreprises. Elle a permis d'ancrer les Jeux dans le contexte géographique, temporel et sociétal du pays hôte afin de mieux les inscrire dans une dynamique appelée à durer.

Avec la vision, un travail préalable sur la représentation du pays et de la ville hôtes a été entrepris. Il a également été l'une des clés du succès. Les Jeux sont une occasion exceptionnelle de promouvoir le pays hôte. La tâche s'avérait délicate, dans un contexte de divisions importantes en France. Ce travail a nécessité une réflexion approfondie avec les parties prenantes, y compris les intellectuels, les artistes et les membres




© Getty Images / David Ramos

de la société civile, toutes sensibilités confondues. Ce travail a été mené de manière dynamique, plutôt que dans une perspective uniquement historique et statique, afin d'intégrer l'esprit d'innovation et d'audace qui était au cœur de la vision de Paris 2024. Cet effort a été couronné de succès. Au final, les Jeux de Paris 2024 ont été salués pour leur représentation exceptionnelle de la France, que ce soit sur les sites de compétition, durant les cérémonies ou encore au travers de tous les marqueurs symboliques (médailles, mascottes, *Look*, etc.).

Paris 2024 a pleinement inscrit sa vision dans son temps, souhaitant profiter de l'élan des Jeux pour ouvrir grand les bienfaits du sport, pour inciter chaque Français à bouger au quotidien. Il était important de saisir l'opportunité des Jeux pour bâtir un héritage autour de l'impact social positif du sport en termes de lutte contre la sédentarité comme de progrès en faveur de l'inclusion, de l'accessibilité ou de la parité (voir plus bas). Ce lien avec la société, le comité d'organisation l'a entretenu et maintenu tout au long du projet. Les Jeux sont organisés sur près de 10 ans dans une société qui évolue rapidement. À ce titre, les enquêtes d'opinion ont été un outil très important et intéressant pour comprendre les facteurs sous-jacents du soutien des Français aux Jeux : pourquoi ils ont soutenu les Jeux et pourquoi leur soutien pourrait être perdu, pourquoi ils étaient opposés aux Jeux et pourquoi ils pourraient éventuellement les soutenir. Trois études qualitatives importantes ont été menées entre 2019 et 2021 avec des partisans des Jeux et des détracteurs, fournissant des informations précieuses pour le comité d'organisation.

## La vision comme boussole

Profiter de l'élan des Jeux pour faire bouger les lignes ne s'est pas uniquement appliqué à l'héritage des Jeux et à la promotion du sport. Cela a constitué pour l'ensemble du projet une ligne directrice, un état d'esprit même. En ce sens, la vision a agi comme une boussole permettant de garder un même cap jusqu'aux Jeux. Suivant ce cap, Paris 2024 est parvenu à :

➜ revoir et challenger constamment les « normes » olympiques et paralympiques afin de livrer des Jeux à la fois spectaculaires et inédits, dans le respect de son cadre budgétaire. Que ce soit en revisitant certains grands marqueurs, à l'image des cérémonies d'ouverture olympique et paralympique dans la ville, en renouvelant l'expérience des Jeux pour tous avec par exemple le Marathon pour Tous, ou en proposant un nouveau modèle d'organisation s'appuyant sur des méthodes et des outils innovants, le comité d'organisation a été fidèle à son engagement de casser les codes.

➜ mobiliser, intégrer et faire adhérer au projet l'ensemble des acteurs qui ont fait les Jeux, à commencer par les équipes en interne jusqu'aux parties prenantes et aux partenaires.

➜ garantir la prise de décision et la mise en œuvre des arbitrages (notamment budgétaires) nécessaires.

➜ définir l'expérience des différentes parties prenantes.

L'implication, dès la phase de réflexion autour de la vision, d'un vaste écosystème et notamment des parties prenantes, a permis de fédérer les énergies autour du projet Paris 2024. Cette méthodologie basée sur la concertation s'est poursuivie et a contribué à maintenir un niveau d'engagement constant, qui a été clé dans la réussite des Jeux.

*En savoir plus sur la vision, voir chapitre 1.1.1*



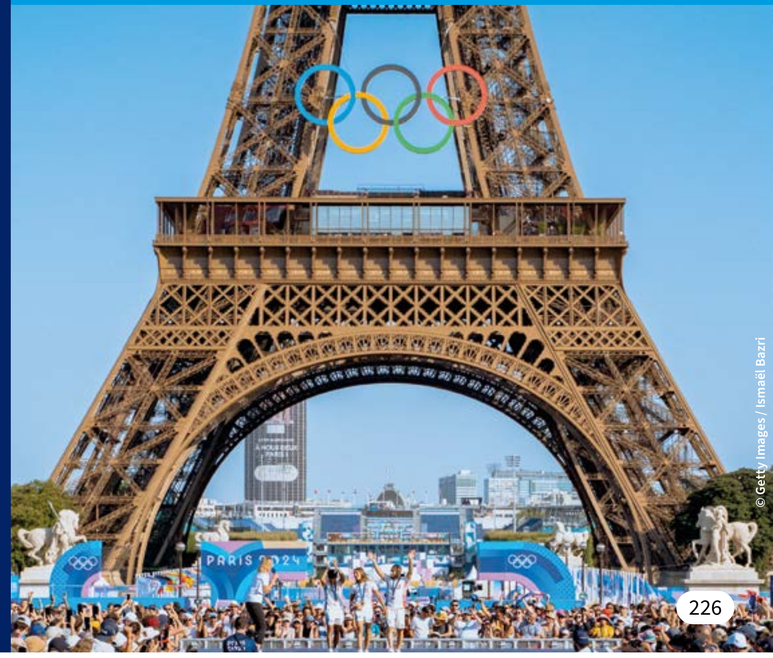

© Getty Images / Ryan Pierse

# S'APPUYER SUR LA PUISSANCE DES JEUX ET LEUR CÉLÉBRATION

**La vision de Paris 2024 s'est construite autour de la puissance des Jeux et du sport, de leur formidable capacité à réunir le monde entier autour d'émotions uniques et de souvenirs communs. Un facteur clé pour tout comité d'organisation est d'avoir conscience que le succès des Jeux repose en premier lieu sur les Jeux eux-mêmes, sur cette force universelle qui en fait l'événement le plus suivi au niveau mondial. À ce titre, leur célébration est essentielle et doit constituer une priorité.**

En faisant des célébrations un pilier de son projet, Paris 2024 a construit les conditions du succès. Le premier choix fort a été de lancer les Jeux de façon inédite et spectaculaire, de faire preuve d'audace dès les cérémonies d'ouverture pour marquer les esprits du public et créer une dynamique autour des Jeux Olympiques puis des Jeux Paralympiques dès les premières minutes. Le concept des cérémonies au cœur de la ville a donné une résonnance et une émotion particulières qui ont imprégné les célébrations à venir. Le choix de sites spectaculaires, au pied de monuments iconiques, a lui aussi donné aux célébrations des Jeux une dimension supplémentaire. Ils ont été de véritables acteurs des Jeux, pourvoyeurs de souvenirs à eux-seuls, éblouissant les spectateurs et contribuant à leur ferveur. Enfin, le dispositif des célébrations en ville mis en place par Paris 2024 – avec une initiative comme le Parc des Champions qui a permis une proximité entre le public et les athlètes jamais atteinte à une telle échelle – a entretenu la ferveur autour des Jeux.

*Le choix de sites spectaculaires, au pied de monuments iconiques, a lui aussi donné aux célébrations des Jeux une dimension supplémentaire.*




© Getty Images / Ismaël Bazri

# 3.2.2 DES JEUX UTILES, DÈS LE DÉPART

**Paris 2024 s'est engagé à organiser les Jeux d'une nouvelle ère, utiles et engagés, pleinement connectés aux enjeux de notre époque. Ambitieuse, la stratégie d'héritage du comité d'organisation s'est distinguée par une volonté forte : celle de saisir la dynamique qui accompagne la préparation des Jeux et de construire leur héritage sans attendre.**

Dès 2019, la stratégie « Héritage et Durabilité » de Paris 2024 a pu se déployer grâce à la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes du projet, sur la base d'actions concrètes et d'objectifs clairement définis. Avec son programme Impact et Héritage, le comité d'organisation a profité de l'opportunité des Jeux pour créer une prise de conscience sur l'importance des activités physiques et sportives pour la santé, pour mettre le sport au service de l'individu, de son environnement et de la société.

**Plusieurs dispositifs ciblés, mis en place en amont des Jeux, ont lancé la dynamique d'héritage** ***(en savoir plus,*** *voir chapitre* ***1.4)*****. Ils visaient à :**

➜ mettre plus de sport dans le quotidien des Français, avec notamment les 30 minutes d'activité physique quotidienne pour tous, une initiative d'abord déclinée à l'école puis en ville et au travail. Le comité d'organisation, avec le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, et l'Agence nationale du Sport (ANS), a impulsé la mise en place du dispositif des 30 minutes d'activité



© Getty Images / Quinn Rooney

physique quotidienne à l'école primaire, en complément des cours d'Éducation Physique et Sportive (EPS). Un autre dispositif destiné à bouger plus en milieu scolaire a également posé les fondations d'un héritage positif en amont des Jeux : les « cours d'école actives et sportives », avec l'objectif d'atteindre les 1 500 cours aménagées sur l'ensemble du territoire d'ici 2026. Enfin, pour favoriser la pratique sportive dans tous les territoires à l'occasion des Jeux de Paris 2024, deux programmes d'investissements massifs de l'État (500 millions d'euros sur cinq ans) en faveur des équipements sportifs ont été lancés, pour un total de 10 000 équipements de proximité rénovés à l'horizon 2026.

➜ soutenir des projets faisant du sport un outil d'impact social, un levier d'inclusion, de solidarité et d'égalité, mais aussi un moyen d'agir pour la préservation de l'environnement. Paris 2024 a lancé son Fonds de dotation dès 2020 afin d'encourager, de financer et d'accompagner de tels projets, notamment au travers de son dispositif phare « Impact 2024 ». Avec près de 1 500 projets soutenus et 4,5 millions de bénéficiaires directs, l'impact des Jeux s'est concrétisé sans attendre. La levée des freins à la pratique d'une activité physiquement sportive pour les personnes en situation de handicap a également constitué l'un des axes majeurs de l'héritage des Jeux. Outre l'amélioration de l'accessibilité des équipements sportifs, le programme « Club inclusif » a permis d'agir auprès des dirigeants et encadrants de clubs, contribuant à la création de nouvelles sections Para accueillantes.

➜ laisser un héritage tangible et pérenne aux territoires qui en ont le plus besoin, en particulier la Seine-Saint-Denis. Ce département clé des Jeux, particulièrement carencé en équipements sportifs, a été placé au cœur de l'attention et de l'action de Paris 2024. Sur le plan matériel, l'héritage des Jeux s'est concrétisé avec de nouveaux quartiers de vie (Village olympique et paralympique, Village des médias), des équipements sportifs construits, à commencer par le plus emblématique, le Centre aquatique olympique. Outre cet héritage, plusieurs dispositifs ont été mis en place afin de permettre à ce territoire de saisir les opportunités liées à l'organisation des Jeux, pour les entreprises (la plateforme « ESS 2024 » et le programme « La Fabrique des Jeux » notamment) comme pour les habitants avec des dispositifs de recrutement dédiés destinés à faire des opportunités temporaires un tremplin professionnel durable. Enfin, l'un des programmes-phares du fonds de dotation Paris 2024, « 1,2,3, Nagez ! », a illustré les efforts menés en faveur du développement de la pratique sportive sur le territoire.




© Getty Images / Al Bello



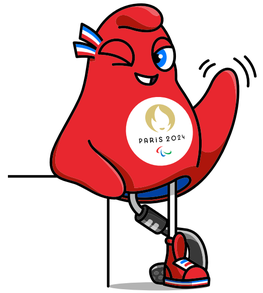
© Getty Images / Al Bello

## Une méthode et une démarche évaluative pour pérenniser cet héritage

Si Paris 2024 a profité de la dynamique des Jeux pour construire l'héritage sans tarder, pour obtenir des résultats concrets le plus en amont possible, il a également veillé à optimiser l'impact des Jeux et de ses actions sur le long terme. Très en amont, Paris 2024 s'est appuyé sur un travail scientifique pour poser un diagnostic partagé sur les enjeux liés à la pratique physique et sportive en France. Les Jeux ont joué un rôle de laboratoire avec de nombreuses expérimentations initiées par Paris 2024 et menées localement pour tester ces programmes avant leur généralisation par l'écosystème de Paris 2024, en particulier grâce au soutien de l'État. L'engagement de Paris 2024 s'est accompagné d'une démarche évaluative permettant d'apprécier les effets de sa stratégie Impact et Héritage et renforcer l'efficacité de ces actions si nécessaire. Celle-ci a porté sur les actions menées par le comité d'organisation, notamment le programme « Bouger plus », mais aussi sur les actions mises en place par les lauréats du Fonds de dotation Paris 2024. Cette démarche s'est inscrite dans le cadre des recommandations internationales en matière d'impact social du sport. Grâce à l'accompagnement du CIO et du Centre de Droit et d'économie du Sport (CDES), Paris 2024 est le premier organisateur d'événement à avoir suivi les recommandations de l'OCDE. Cette démarche a été supervisée par un comité de suivi de l'évaluation et a donné lieu à plusieurs rapports d'évaluation jusqu'à l'issue des Jeux.

L'héritage s'est ainsi construit avant les Jeux puis a bénéficié d'une mise en lumière unique durant l'événement. Les programmes clés autour de la promotion du sport ont été légués aux acteurs engagés aux côtés de Paris 2024 (acteurs publics et mouvement sportif) afin de poursuivre le travail engagé et de prolonger cette dynamique.

*En savoir plus sur la stratégie Impact et Héritage, voir chapitre 1.4*



# 3.2.3 BÂTIR ET MAINTENIR UN CONSENSUS AUTOUR DU PROJET

**La réussite des Jeux a reposé sur la mobilisation d'un vaste écosystème autour de Paris 2024 et de l'implication de chacune de ces parties prenantes tout au long du projet, depuis l'élaboration de la vision jusqu'à la livraison des Jeux.**

Pour parvenir à réunir les énergies autour d'un objectif commun et maintenir un niveau constant d'engagement, le comité d'organisation a défini un cadre clair au service de son ambition de placer le sport au cœur de son action et de livrer des Jeux exemplaires.

**Plusieurs lignes directrices ont encadré le projet :**

➜ **une gouvernance irréprochable, sous la direction d'un président garant de l'unité.** Les Jeux de Paris 2024 ont été organisés pour les athlètes et avec les athlètes. Le mouvement sportif a été associé dès le début de l'aventure et a bénéficié d'une représentativité importante au sein de la gouvernance. Avec le sport au cœur du projet, ce dernier n'a jamais dévié de son cap. Le projet a fait l'objet d'une véritable unité de tous ses acteurs, y compris dans un contexte politique rendu incertain par plusieurs campagnes électorale et même une dissolution prononcée à quelques mois des Jeux. Et dans les moments plus délicats ou sur des sujets pouvant susciter des dissensions politiques, le sport a toujours été replacé au centre des échanges, ce qui a permis de trouver des compromis et de conserver cette unité. à ce titre, le choix comme président du comité d'organisation d'une personnalité capable de porter le projet tout au long de l'aventure et de mobiliser les énergies au-delà des différents enjeux politiques, s'est révélé essentiel. Par son profil d'ancien athlète, par ses compétences et sa personnalité, Tony Estanguet a incarné le projet Paris 2024 et a assuré l'unité de tous autour de sa réussite.

La mise en place par le comité d'organisation de trois Comités (Éthique, Audit et Rémunérations) a contribué à cette gouvernance rigoureuse et transparente, garantissant un suivi continu du cadre défini et de l'action de Paris 2024. Enfin, la définition précise des rôles et des responsabilités entre le comité d'organisation et les autres partenaires de livraison (État, Ville de Paris, villes et collectivités hôtes), avec la signature de conventions avec chacune des parties concernées, a contribué à


© Hasan Wani/Wayl for OIS/IOC

rendre cette gouvernance fluide et irréprochable. Cette matrice de responsabilités et son adaptation à mesure de l'évolution du projet ont été essentielles, en particulier dans des domaines clés comme la sécurité, le transport et les opérations dans Paris.

➜ **une relation de confiance entre Paris 2024 et les parties prenantes des Mouvements olympique et paralympique.** En ligne avec son ambition de placer le sport au cœur du projet, le comité d'organisation a fait de ces acteurs (CNO, CNP, athlètes, Famille olympique et paralympique, partenaires et médias) des partenaires à part entière, engagés à ses côtés pour la réussite des Jeux. Cette relation de confiance s'est développée et maintenue grâce aux interlocuteurs privilégiés (« *stakeholders owners* »), identifiés et choisis par Paris 2024, parfaitement rompus aux enjeux et aux attentes des parties prenantes pour un événement aussi complexe que les Jeux. Cette relation a consisté en une diffusion des informations en continu et en des échanges constructifs, y compris lorsque des efforts d'optimisation nécessaires dans le cadre de la maîtrise budgétaire étaient nécessaires. *En savoir plus sur la gouvernance, voir chapitre 2.1*

➜ **un engagement permanent, celui d'organiser des Jeux responsables et impactants.** La promesse de proposer un nouveau modèle qui inspirera les futurs grands événements a guidé l'ensemble de l'écosystème Paris 2024 et chacune de ses actions. Un niveau d'exigence permanent a été établi et maintenu en termes de maîtrise budgétaire, d'excellence environnementale, d'héritage et d'impact positif.

➜ **la diffusion de l'énergie des Jeux dans tout le pays hôte et au bénéfice de tous.** Grâce à sa stratégie d'engagement, Paris 2024 a su mobiliser très tôt l'ensemble des territoires (programme « Terre de Jeux 2024 ») et des Français (« Club Paris 2024 ») autour de la promesse de vivre l'aventure des Jeux. Cet élan a contribué à construire l'héritage des Jeux et à renforcer la ferveur dans tout le pays.
*En savoir plus sur les programmes d'engagement, voir chapitre 1.3*



© Getty Images / Clive Brunskill

# 3.2.4 ADAPTER LES JEUX À LA VILLE ET AU CONTEXTE

**En organisant les Jeux au cœur de la ville, en sortant le sport de l'enceinte du stade pour l'amener au plus près du public, Paris 2024 a proposé un modèle inédit et novateur au service d'une expérience des Jeux renouvelée.**

**Pour faire de ce nouveau modèle un succès, le comité d'organisation s'est appuyé sur un concept qui adapte l'organisation des Jeux à la ville, et non l'inverse, pour proposer des Jeux à la fois spectaculaires, plus ouverts sur la ville et sa population, tout en étant plus responsables. Il s'agissait notamment de :**

➔ **maximiser l'utilisation de sites existants et temporaires ;** 95% des infrastructures olympiques et paralympiques répondaient à cet engagement, entre sites de compétition de renommée mondiale (Stade de France, Roland-Garros, Arena Bercy, Paris la Défense Arena à Nanterre et vague de Teahupo'o à Tahiti) et écrins somptueux s'ouvrant aux performances (Grand Palais, Stade tour Eiffel au Champ-de-mars, Château de Versailles, place de la Concorde, etc.)

➔ **construire peu de sites avec pour prérequis qu'ils soient utiles à leur territoire,** en s'assurant qu'ils s'inscrivent dans le cadre d'un plan de développement urbain à long terme, avec un héritage positif pour les résidents – à l'image du Centre aquatique olympique.

➔ **transformer des sites et monuments iconiques en terrain de jeu** pour faire de Paris un immense parc olympique et paralympique ; ces sites sont devenus de véritables acteurs des Jeux : ils ont contribué à faire se rencontrer le sport et le patrimoine ; ils ont mis en valeur les performances des athlètes comme jamais et ajouté une dimension supplémentaire, un souffle unique au spectacle des Jeux ; ils ont attiré à eux seuls les visiteurs, enthousiastes à l'idée de découvrir la ville sous un nouveau jour ; ils ont finalement contribué à la formidable ferveur qui a accompagné les Jeux.

➔ **organiser les cérémonies d'ouverture dans la ville ;** Paris 2024 a souhaité marquer l'histoire des Jeux Olympiques et des Jeux Paralympiques en revisitant ces marqueurs de manière inédite et spectaculaire.




Ces cérémonies d'ouverture au cœur de Paris, l'une sur la Seine, l'autre sur la place de la Concorde, ont été imaginés afin d'offrir aux athlètes et aux délégations une mise en lumière exceptionnelle, d'être partagées avec des centaines de milliers de spectateurs et de promouvoir la créativité comme le patrimoine historique et culturel de la France aux yeux du monde entier.

*En savoir plus sur les cérémonies, voir chapitre 1.3*

# 3.2.5 CONSTRUIRE ET PRÉPARER UNE ÉQUIPE

**En plus d'une gouvernance générale irréprochable, le projet Paris 2024 s'est appuyé sur une organisation portée par une vision commune et un niveau d'exemplarité et d'exigence élevé. Le comité d'organisation s'est doté d'un cadre de gouvernance clair autour d'une équipe construite et préparée pour livrer les Jeux.**

**Parmi les principes directeurs qui ont guidé avec succès l'action du comité d'organisation :**

➔ **adopter et développer un nouveau modèle de livraison** en s'appuyant sur l'expertise et le savoir-faire existant ; avec ce nouveau modèle de livraison des Jeux (« *Event Delivery Model* ») Paris 2024 a fait des exploitants de sites et des acteurs majeurs de l'événementiel de véritables co-organisateurs. Tout en gardant la maîtrise de la stratégie et de la conception du projet, le comité d'organisation a délégué à ces derniers les activités de gestion et de livraison des opérations selon deux formats : *Event Delivery Entity* (EDE) pour l'intégralité de l'événement et *Competition Delivery Entity* (CDE) pour la compétition sportive uniquement. Au total, 60% des sports olympiques et paralympiques ont été opérés par des EDE/CDE. *En savoir plus sur le nouveau modèle de livraison des Jeux, voir chapitre 2.2*

➔ **former une équipe à l'image des Jeux et partageant une ambition commune ;** plurielle et paritaire, l'équipe du comité d'organisation a allié la connaissance des Jeux des meilleurs experts français et internationaux et l'énergie d'une nouvelle génération pleinement mobilisée dans cette aventure. *En savoir plus sur le comité d'organisation et ses effectifs, voir chapitre 2.3*

➔ **développer des outils et des méthodologies de travail** visant à promouvoir le partage d'information entre domaines fonctionnels et la transparence afin d'éviter un fonctionnement « en silo » (comme la mise en place de feuilles de route et l'organisation des forums de décision très tôt dans la vie du comité). Ce cadre, associé à un état d'esprit mélange de créativité et d'excellence, a contribué à l'intégration efficace des nouveaux arrivants à mesure que les effectifs grandissaient.

➔ **préparer au mieux les équipes à la phase *Games-time*** grâce à l'organisation d'un programme de tests ciblé et calibré, ainsi que d'un programme d'Operational Readiness. Ils sont concrétisés par 97 exercices (exercices sur table, simulations, répétitions technologiques) organisés par Paris 2024, 22 exercices conjoints entre le CIO et Paris 2024 avec la participation de l'IPC, et enfin 30 événements de test (épreuves test, tests opérationnels).

➔ **maximiser les opportunités d'observation** en marge de grands événements internationaux permettant aux équipes de Paris 2024 comme aux partenaires clés impliqués dans la livraison des Jeux de gagner en expérience (programmes d'observation, de secondment…).



© Getty Images / Cameron Spencer




# 3.2.6 ASSURER UNE EXPÉRIENCE MÉMORABLE À L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS

**Fidèle à sa volonté d'organiser des Jeux spectaculaires et de réunir la planète autour des émotions du sport, Paris 2024 a fait le choix d'enrichir l'expérience olympique et paralympique, sous l'impulsion de l'Agenda 2020 du CIO. Le comité d'organisation s'est assuré tout au long du projet de mettre les différents acteurs qui font les Jeux – les athlètes et les délégations, les accrédités et les spectateurs – dans des conditions optimales pour vivre une expérience la plus aboutie et mémorable possible, en termes de performances et/ou d'émotions.**

**Pour s'en assurer et proposer des Jeux différents, novateurs et inoubliables, Paris 2024 a fait preuve d'exigence, d'audace et de créativité pour :**

➔ **développer une identité forte et cohérente en lien avec sa vision.** Cette identité s'est appliquée à chaque aspect du projet, dans chaque action menée, leur donnant du sens. Elle a donné naissance à une marque forte, Paris 2024, à un style mêlant esthétisme et élégance, à un emblème porteur de sens, à des symboles des Jeux que le monde entier s'est approprié, et enfin à un *Look* festif et chaleureux qui a contribué à la ferveur sur chacun des sites. *En savoir plus sur l'identité, voir chapitre 1.1*

➔ **placer les athlètes dans les meilleures conditions** tout au long de leur expérience olympique et paralympique, au sein du Village – y compris les Villages « satellites » pour les clusters situés hors de Paris (Marseille, Châteauroux, Lille et Tahiti) – comme sur les sites de compétition et les sites d'entraînement. Au-delà des services proposés (transport, restauration, etc.), l'expérience offerte aux athlètes s'est également révélée unique par la qualité de l'accueil et par l'ambiance exceptionnelle durant les épreuves.

➔ **proposer des plans de transport et d'hébergement** intégrés et adaptés aux besoins des différentes parties prenantes. à ce titre, le personnel des Fédérations

Internationales était ainsi hébergé, dans sa grande majorité, au plus proche des sites de compétition sur lesquels il était amené à travailler ; les représentants des médias étaient hébergés dans des hôtels desservis par les transports en commun ou par les lignes de navettes mises en place par Paris 2024. *En savoir plus sur le transport et l'hébergement, voir chapitre 2.4*

➔ **offrir aux spectateurs, aux visiteurs et aux fans du monde entier un spectacle grandiose et des émotions inoubliables.** Paris 2024 a imaginé un dispositif de célébrations sans précédent pour créer un environnement favorable à la ferveur et diffuser la magie des Jeux partout et pour tous. Dans les tribunes, le comité d'organisation a innové avec un programme spécifique – le Carré des supporters – à destination des fans pour leur permettre d'exprimer leur passion et d'encourager les athlètes. Ces Carrés ont été des moteurs d'ambiance, ils ont entraîné avec eux toutes les tribunes pour soutenir l'ensemble des athlètes indépendamment de leur nationalité, créant une ferveur unique et offrant une expérience mémorable. Le programme de présentation sportive conçu par Paris 2024 a lui aussi contribué à entretenir la ferveur sur les sites de compétition. Il a été à la fois festif et créatif – à l'image de la cérémonie des trois coups inspirée du théâtre ou le rituel de la cloche au Stade de France *(voir chapitre 1.3 pour en savoir plus)* – tout en mettant en lumière les performances et la culture française.

Partout en France, les sites de célébration en ville ont réuni Français et visiteurs autour des Jeux dans une ambiance de fête. Là encore, Paris 2024 s'est efforcée de proposer une expérience inédite au public, ainsi qu'aux athlètes, en imaginant le Parc des Champions. Au cœur de Paris sur le site iconique du Trocadéro, et pour la première fois dans l'histoire des Jeux d'été, le public a pu communier avec tous les médaillés olympique, vivant les émotions des Jeux avec une intensité inédite. Le Parc des Nations à La Villette, qui a accueilli les espaces de plusieurs CNO et CNP, dont le Club France, a lui aussi été un lieu de fête et d'échanges autour du sport et de la culture. Quant aux Clubs 2024, ils ont permis au public partout en France de vivre au rythme des Jeux et de leurs émotions.

Enfin, la magie des Jeux, c'est également la vasque où brûlent la flamme olympique puis la flamme paralympique.  En imaginant cette vasque s'envolant chaque soir dans le ciel de Paris pour en illuminer le ciel et en l'installant dans le Jardin des Tuileries, au cœur de la ville, Paris 2024 a souhaité permettre au plus grand nombre d'admirer ce symbole des Jeux, de s'en approcher au plus près, et de garder ainsi en mémoire des images inoubliables. *En savoir plus sur les célébrations en ville, voir chapitre 1.3*




© Getty Images / Naomi Baker

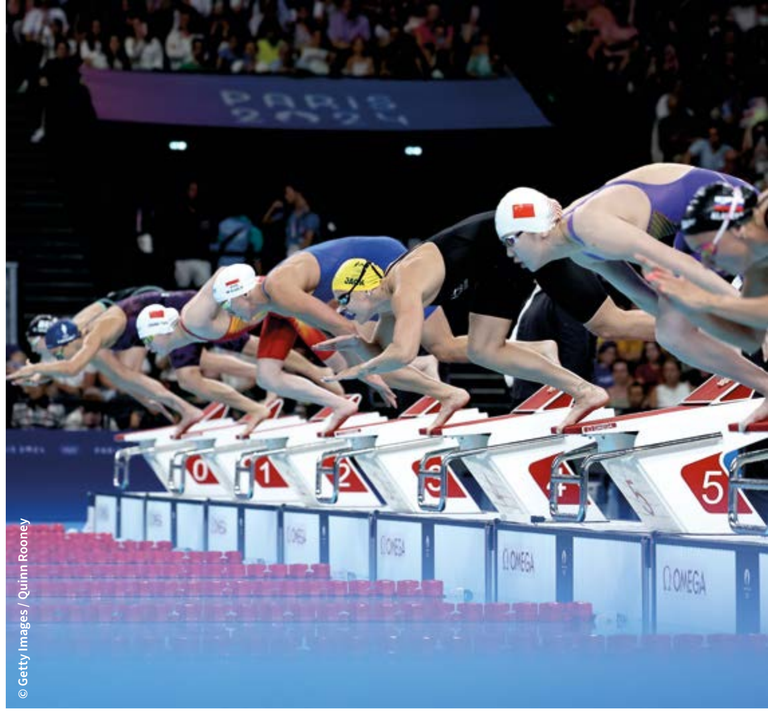
# 3.2.7 OPTIMISER LE POTENTIEL DES JEUX PARALYMPIQUES COMME PLATEFORME POUR PROMOUVOIR L'INCLUSION

**Dès le début de l'aventure, Paris 2024 a fait de l'accueil des Jeux Paralympiques, pour la première fois en France et en été, une opportunité pour mettre en lumière de manière inédite les performances des Para athlètes et pour contribuer à changer le regard sur le handicap. Le comité d'organisation s'est engagé à ouvrir une nouvelle ère dans l'histoire des Jeux Paralympiques en leur donnant une nouvelle envergure et en leur donnant une résonnance supplémentaire à la formidable plateforme en faveur de l'inclusion qu'ils représentent.**

**Pour y parvenir, il a fait des Jeux Paralympiques un chapitre à part entière de la grande histoire des Jeux de Paris 2024 et une composante fondamentale de la vision globale du projet :**

➔ **appliquer le même niveau d'ambition et d'exigence** à celui des Jeux Olympiques, tant en termes d'excellence opérationnelle que de communication. Outre l'emblème commun, ce niveau d'ambition s'est notamment concrétisé dans le choix des mêmes sites majestueux au cœur de Paris (Grand Palais, Stade tour Eiffel, Esplanade des Invalides, Château de Versailles, etc.) pour mettre en valeur les Para athlètes. Erigés au rang d'icônes et gagnés par la ferveur à l'occasion des Jeux Olympiques, ces sites ont, par leur pouvoir d'attraction sur le public, contribué à promouvoir les Para sports comme jamais auparavant. La cérémonie d'ouverture organisée pour la première fois hors d'un stade, avec la parade des délégations débutant en bas des Champs-Élysées jusqu'à la Concorde devant des dizaines de milliers de spectateurs, a également illustré cette ambition.

➔ **saisir l'opportunité des Jeux Paralympiques** pour créer et entretenir une dynamique autour des initiatives lancées et visant à promouvoir l'accessibilité ; capitaliser sur cet élan pour faire bouger les lignes en faveur d'une transformation des territoires hôtes pour plus d'accessibilité et un meilleur accès à la pratique d'une activité sportive pour les personnes en situation de handicap. Paris 2024 s'est entouré d'un écosystème d'acteurs qui, chacun à leur échelle, agissent au quotidien pour améliorer la place des personnes en situation de handicap dans la société, se sont mobilisés à l'occasion des Jeux et se sont engagés à entretenir cet élan : État, collectivités territoriales, CPSF et mouvement sportif, acteurs de la santé et associations du secteur du handicap *(voir chapitre 1.1 pour en savoir plus)*.



© Getty Images / Quinn Rooney

➜ **intégrer la dimension paralympique dans tous les programmes d'engagement et d'héritage**. Avec l'appui de ces acteurs, Paris 2024 a œuvré pour que chacune des initiatives déployées pour engager le public et construire l'héritage des Jeux contribuent au changement de regard sur le handicap, au développement d'une activité Para sportive et à une société plus inclusive. Chacune des éditions de la Semaine olympique et paralympique a été l'occasion de sensibiliser plus de 5 millions d'élèves au handicap et de leur faire découvrir les Para sports. Le label Génération 2024 a permis de soutenir cette dynamique, de développer la pratique dans les établissements spécialisés. Enfin, le Fonds de dotation Paris 2024 et le programme « Impact 2024 » ont soutenu les projets faisant du sport un vecteur d'inclusion, à l'image des Clubs inclusifs qui ont essaimé sur tout le territoire.

➜ **organiser des temps forts de mobilisation dédiés aux Jeux Paralympiques.** Chaque rendez-vous autour des grands marqueurs des Jeux (dévoilement des mascottes, du parcours du Relais de la flamme, des médailles, de l'Affiche officielle) a été l'occasion pour Paris 2024 d'associer les Para athlètes et de mettre en valeur le Mouvement paralympique. Le comité d'organisation a souhaité aller plus loin en proposant un événement dédié et porteur de sens : la première Journée paralympique en France s'est tenue à l'automne 2022, suivie d'une seconde édition un an plus tard. Organisées en plein cœur de Paris et dans une atmosphère sportive et festive, en lien avec le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, le CPSF et la Ville de Paris, elles ont rassemblé au total plusieurs dizaines de milliers de personnes.

➜ **s'appuyer sur les partenaires marketing des Jeux** pour donner aux Jeux Paralympiques une résonnance supplémentaire. Ces partenaires ont, pour certains, été des acteurs essentiels de la Journée paralympique, proposant des animations au public. Plus globalement, les partenaires des Jeux ont déployé des campagnes d'activations qui ont permis de promouvoir les Para sports et les Jeux Paralympiques auprès d'une large audience.

➜ **mobiliser les effectifs du comité d'organisation** autour des enjeux liés aux Jeux Paralympiques, utiliser chaque opportunité pour les immerger dans le Mouvement paralympique, partager et transmettre son histoire et ses valeurs, approfondir leurs connaissances des Para sports et aux principes d'accessibilité universelle. Cette démarche n'a pas seulement concerné les salariés de Paris 2024 mais également les volontaires qui ont été sensibilisés et formés à l'accueil des personnes en situation de handicap afin de garantir une expérience inclusive à l'ensemble des spectateurs.



© Getty Images / Tasos Katopodis

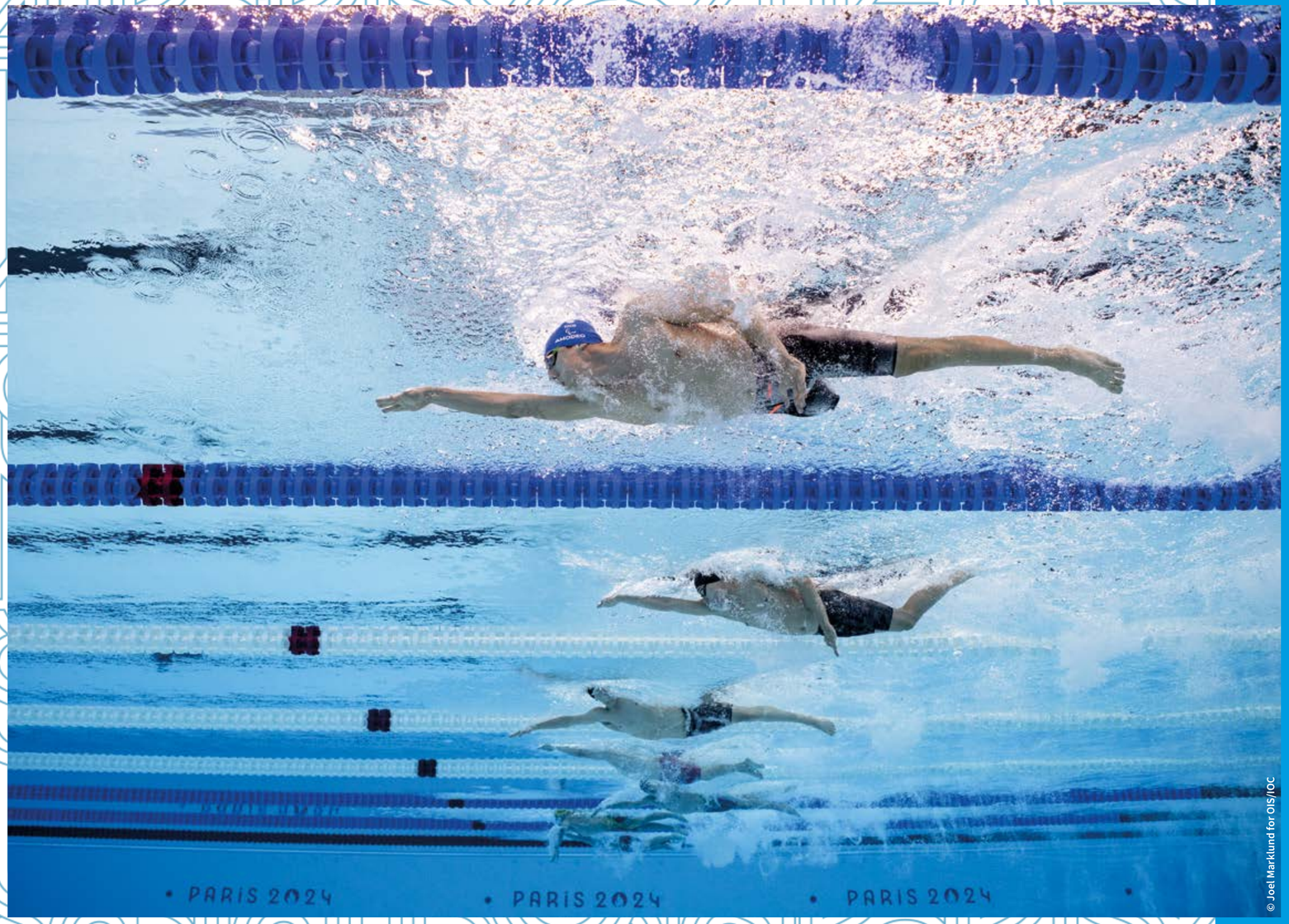

© Getty Images / Aitor Alcalde

➔ **construire une politique billetterie dédiée pour les Jeux Paralympiques**, alliant des prix abordables – près de 50 % des billets pour le grand public étaient à 25 € ou moins – et des offres permettant aux familles et aux enfants (Pass Découverte et Offre famille) de vivre cette expérience. La billetterie des Jeux paralympiques a été soutenue par des campagnes de communication spécifiques, à l'image de celle lancée à l'occasion du J-100 et portée par trois athlètes paralympiques français autour d'un appel « Il ne manque rien sauf vous ».

➔ **promouvoir les Jeux Paralympiques pendant les Jeux Olympiques** et saisir chacune des opportunités de le faire. Paris 2024 a notamment profité de temps forts comme les cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux Olympiques pour associer les Para athlètes – notamment les porte-drapeaux de l'Équipe de France aux Jeux Paralympiques Alexis Hanquinquant et Nantenin Keïta – au dernier relais avant l'allumage de la vasque olympique ; ou encore donner rendez-vous au public et l'inciter à poursuivre la fête lors des Jeux Paralympiques.

➔ *En savoir plus sur les Jeux Paralympiques, voir chapitre 1.1*






© Joel Marklund for OIS/IOC

# 3.3 LES PRINCIPAUX CHALLENGES DU PROJET

*Paris 2024 a su relever, avec l'ensemble de son écosystème, les défis qui se sont présentés tout au long du projet afin de livrer avec succès les Jeux. Si les réponses apportées sont propres au contexte de cette édition, elles peuvent constituer une base pour les futurs comités d'organisation.*

# 3.3.1 LA GESTION DES ATTENTES

**Les Jeux de Paris 2024 étaient les premiers à s'inscrire pleinement dans l'Agenda olympique 2020+5. À ce titre, l'attente du CIO et du Mouvement olympique dans son ensemble était forte, ces Jeux « d'une nouvelle ère » étant appelés à concrétiser la vision de l'Agenda olympique 2020+5 et les réformes engagées en faveur d'un événement plus urbain, plus jeune, plus durable, plus inclusif et paritaire.**

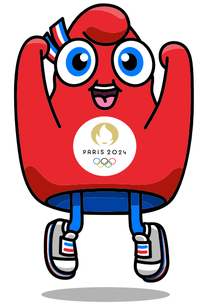
De cette attente, Paris 2024 a fait une opportunité pour proposer un nouveau modèle qui pourra inspirer les futurs organisateurs, tout en décidant d'aller plus loin encore que le cadre établi. À l'image des cérémonies d'ouverture organisées en plein cœur de la ville, du Marathon pour Tous, du Parc des Champions et plus largement des programmes d'engagement et de célébrations qui ont préparé le terrain à une ferveur pour les Jeux inégalée, Paris 2024 a fait preuve de créativité, d'audace et d'innovation pour offrir au monde une expérience olympique et paralympique qui a marqué l'histoire.

La perspective d'accueillir et d'organiser les Jeux Olympiques et Paralympiques suscite des attentes fortes, chez l'ensemble des parties prenantes engagées dans le projet, tant au niveau national qu'international. Gérer ces dernières est indispensable afin de maintenir un niveau constant d'adhésion et de mobilisation tout au long du projet, garant de sa réussite. Il convient par ailleurs de trouver le bon équilibre entre la prise en compte des attentes des parties prenantes, le respect du cadre fixé par le CIO dans le Contrat Ville hôte, notamment dans l'utilisation de la marque olympique pour promouvoir les valeurs olympiques, le niveau d'ambition poursuivi par le comité d'organisation et la recherche constante de la maîtrise budgétaire. Cet équilibre est particulièrement important pour garantir la solidité de deux piliers du projet :

➔ **l'héritage :** le comité d'organisation a saisi l'opportunité des Jeux pour insuffler une vision commune, faire bouger les lignes et impulser une dynamique, notamment autour de l'impact social positif du sport, portée par un programme d'actions concrètes et réalistes. L'enjeu a été d'associer l'ensemble de l'écosystème des Jeux, et notamment les acteurs publics, pour entretenir cette dynamique après l'événement et garantir la pérennité de cet héritage immatériel.

➔ **l'engagement :** faire vivre l'aventure des Jeux à tous les territoires, y compris ceux qui n'accueillent pas d'épreuves, est un challenge rendu d'autant plus relevé que les ressources (ou « *assets* ») disponibles sont limitées et fortement encadrées.

Enfin, la résonnance des Jeux à l'échelle internationale fait du contexte géopolitique et sociétal dans lequel ils s'inscrivent une donnée à prendre en compte et à gérer. Il peut être attendu du comité d'organisation des prises de position sur des sujets ne relevant pas de sa responsabilité, par exemple sur la participation ou non d'un CNO ou d'un CNP. Paris 2024 s'est efforcé de s'en tenir à son domaine de responsabilité, de rappeler clairement et régulièrement le cadre de ce dernier. Il est également indispensable de construire avec les parties prenantes du projet une stratégie de communication commune et adaptée aux sujets de cette nature.




© Getty Images / Dan Mullan

# 3.3.2 LE CONTRÔLE DE LA COMPLEXITÉ ET DU COÛT DES JEUX

**L'envergure des Jeux et leur complexité en termes d'organisation est un défi permanent auquel ont été confrontés tous les comités d'organisation. Dans certains domaines (énergie temporaire, aménagements, *Look* et signalétique, etc.), les besoins matériels et humains sur la période des Jeux sont tels que l'offre sur le marché de l'événementiel suffit tout juste à y répondre. La pression sur l'écosystème est intense ce qui peut être source de risques quant à la livraison et de coûts supplémentaires.**

Les efforts d'optimisation prévus dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda olympique 2020+5 ont posé des fondations que Paris 2024 a consolidées. S'appuyant sur l'expérience des éditions précédentes des Jeux et des données concrètes collectées, Paris 2024 a toujours cherché à optimiser le projet, à l'adapter pour répondre à un objectif de maîtrise budgétaire et d'efficacité (ajustement des services, gestion des ressources et des espaces notamment), avec le soutien continu du CIO, de l'IPC et de ses parties prenantes. Sur la base du nouveau modèle proposé, il est important de poursuivre cette dynamique d'optimisation pour mieux concilier obligations de moyens et de résultats.

Au cœur des Jeux, le programme des sports est le principal défi en termes de complexité pour le CIO comme pour le comité d'organisation. À commencer par le nombre d'athlètes participants par sport/discipline et le nombre de sites qui sont des paramètres clés. À ce titre, l'intégration de sports additionnels au programme représente une opportunité, mais également un défi supplémentaire et doit donc s'intégrer dans un processus de réflexion mené en amont pour en mesurer l'impact.

Le choix parmi les quatre sports additionnels de trois disciplines urbaines (le BMX Freestyle, le Skateboard et le Breaking) qui ont pu être réunies au sein d'un seul et même parc au cœur de Paris, sur la place de la Concorde, illustre cet effort d'optimisation.

D'autres exemples plaident pour cette adaptation nécessaire du concept entre la phase de candidature et celle de planification : le déplacement des épreuves de natation du Centre aquatique à la Paris La Défense

Arena à Nanterre afin de mieux répondre à des enjeux budgétaires et d'héritage ; ou encore celui des épreuves de tir de La Courneuve (site temporaire) au Centre National de Tir Sportif (CNTS) de Châteauroux, un site existant et reconnu sur le plan international.

L'utilisation d'un même site pour accueillir plusieurs sports olympiques puis paralympiques permet de répondre à cet enjeu d'optimisation. Cela suppose toutefois des contraintes à bien prendre en compte : des phases de transition entre deux sports complexes et qui doivent être menées en très peu de temps, parfois une nuit ; un manque de flexibilité au regard du calendrier de compétition qui rend tout report d'une session ou autre changement plus difficile à gérer.

Autre challenge lié à la complexité des Jeux et à la recherche d'optimisation : faire adhérer l'ensemble de l'écosystème olympique et paralympique à cet effort commun. Récente, la notion de mutualisation n'a pas encore été totalement assimilée, elle peut être perçue par certaines parties prenantes comme une réduction du niveau de services, voire un transfert de charges. Il convient donc pour le comité d'organisation de construire une relation de confiance avec cet écosystème afin de faire de l'optimisation un objectif commun sur la base de solutions permettant de satisfaire les attentes de chacun. À ce titre, la réduction de la taille du Village olympique et paralympique grâce à l'optimisation du nombre de lits et de divers espaces (salles de réunion, de stockage, etc.) s'est effectuée en lien étroit et permanent avec les CNO.

Les données opérationnelles des précédentes éditions des Jeux s'avèrent essentielles pour trouver ces opportunités d'optimisation des opérations. Les efforts déployés par le CIO, l'IPC et les comités d'organisation pour compiler ces données, les transmettre et les exploiter doivent s'intensifier pour mieux capitaliser sur cette approche.

Enfin, l'engagement d'organiser des Jeux responsables sur le plan budgétaire doit être commun au comité d'organisation et à l'ensemble de ses prestataires et fournisseurs. Là encore, une relation constructive doit être maintenue afin de sensibiliser chacun sur l'intérêt collectif de la maîtrise des coûts et garantir un maximum d'efficacité lors des négociations contractuelles ou dans le cadre des appels d'offres. De même, dans le cadre des *Venue User Agreement*, le processus de négociation s'avère long et il est recommandé d'en avoir posé les fondations dès la candidature afin que le rapport de force soit plutôt à l'avantage du futur comité d'organisation.



© Getty Images / Naomi Baker




© Getty Images / Alex Livesey

# 3.3.3 L'ÉQUILIBRE ENTRE LES AMBITIONS ET LES RISQUES

**Comme déjà mentionné, l'un des facteurs clés du succès des Jeux de Paris 2024 a été sa vision et la capacité de cette dernière à agir comme une boussole tout au long du projet, à fixer et maintenir un niveau élevé d'exigence et d'ambition.**

Ceci peut s'appliquer aux futures éditions des Jeux. Le défi est alors de trouver un équilibre entre cette ambition forte et les risques associés : sur le plan budgétaire, le maintien d'une trajectoire contrôlée restant prioritaire, et sur le plan opérationnel afin de garantir les objectifs de livraison.

Cela passe notamment par l'identification de quelques marqueurs emblématiques qui reflèteront aux yeux du public l'identité du projet et concentreront le plus haut niveau d'ambition. L'organisation des cérémonies d'ouverture dans la ville, le Parc des Nations au Trocadéro ou encore l'organisation du premier Marathon pour Tous ont ainsi marqué les esprits. Paris 2024 avait choisi de concentrer des ressources humaines et financières importantes sur ces projets audacieux et inédits, conscients qu'ils incarneraient parfaitement sa vision pour ces Jeux et auraient un retentissement planétaire.

En identifiant un nombre limité de marqueurs tout en se montrant rigoureux budgétairement de manière transversale, Paris 2024 est parvenu à relever ce défi de l'équilibre.

Ce dernier doit être relevé avec l'ensemble des acteurs clés de la livraison des Jeux. Cela passe notamment par la mise en place d'une stratégie commune de gestion des risques permettant de bien définir la responsabilité des risques entre le CIO, l'IPC, le comité d'organisation et les parties prenantes de la livraison. Cette responsabilité ne peut incomber uniquement au comité d'organisation au risque de rompre l'équilibre et de faire peser sur ce dernier davantage de risques budgétaires.

# 3.3.4 LES RESSOURCES HUMAINES

**Comme pour tout comité d'organisation, la gestion des ressources humaines a constitué un challenge pour Paris 2024.**

En l'espace de seulement sept ans, la start-up constituée au début de l'aventure s'est transformée en une organisation de plusieurs milliers de personnes, appelée à décroître en quelques semaines après l'événement puis à disparaître. La structure même du comité d'organisation a évolué au fil des phases et de la nature des activités : planification, livraison des opérations, dissolution. Dans ce contexte, et dans celui du marché du travail français et de ses spécificités, les défis rencontrés ont été nombreux : depuis le recrutement et l'intégration des salariés, leur évolution au fil du projet — y compris dans le cadre de leur mobilité interne et externe — la gestion de la performance individuelle et collective. Les ressources nécessaires pour la formation du personnel ne sont pas négligeables et la valorisation des compétences acquises n'est pas facile à sécuriser pour un projet d'une durée aussi courte.



© Getty Images / Hannah Peters




© Getty Images/ Michael Reaves

# 3.3.5 LA GESTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

**L'action du comité d'organisation s'inscrit à la fois dans le cadre des dispositions du Contrat ville hôte et dans le cadre juridique du pays hôte.**

Le code des marchés publics a encadré l'intégralité de la procédure d'appels d'offres, y compris ceux relevant du modèle de livraison des Jeux. S'il a garanti la transparence de chacun des appels d'offres, ce cadre a pu avoir pour effet de rallonger les délais nécessaires à l'attribution des marchés, et il a manqué de flexibilité à l'approche des Jeux. L'impact du cadre réglementaire du pays hôte **doit être évalué bien en amont afin d'anticiper au mieux** sur le plan des plannings comme des ressources humaines (équipes achats et juridiques notamment).

# 3.3.6 LA PROTECTION DE LA MARQUE ET LES ENJEUX D'ENGAGEMENT

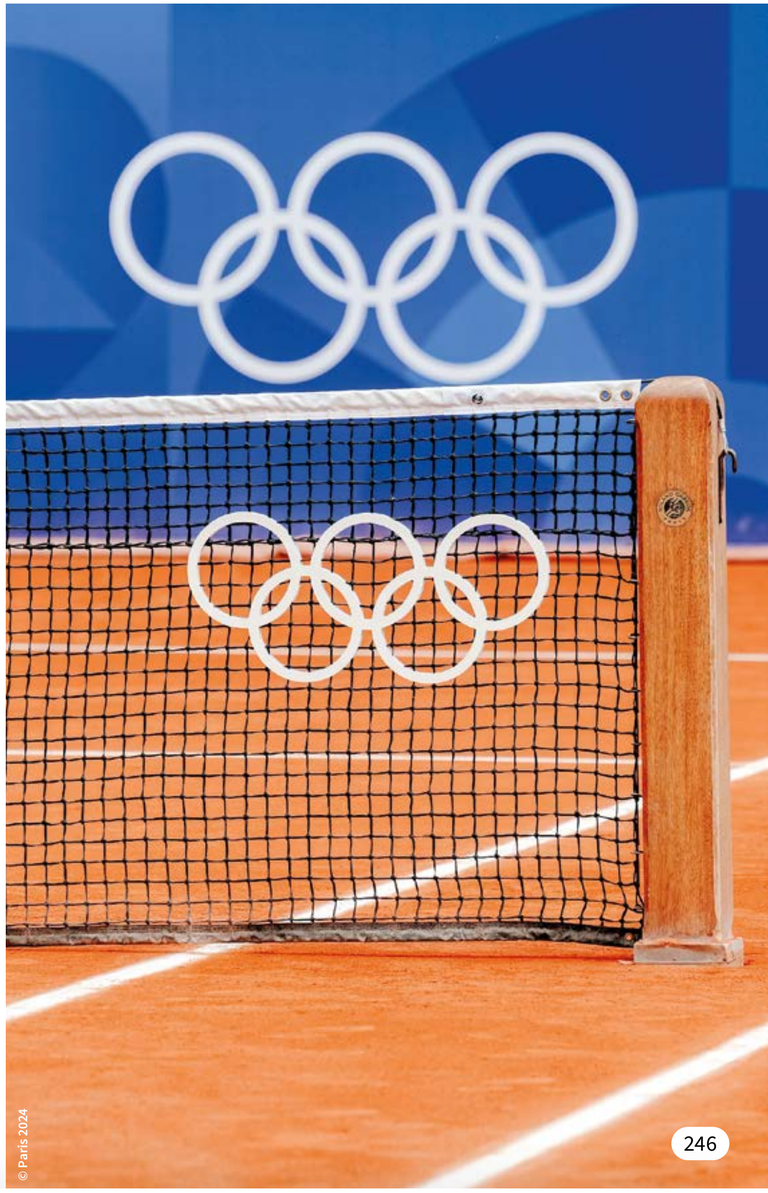
**Les revenus générés par le Mouvement olympique proviennent de différents programmes qui sont fondamentalement liés à l'exploitation de la marque olympique. Celle-ci doit donc être protégée afin de garantir sur le long terme le financement et la pérennité du Mouvement, tout en permettant de développer et consolider l'engagement autour des Jeux.**

Grâce à une relation de confiance mutuelle avec le CIO et l'IPC, Paris 2024 a pu développer une architecture de marque suffisamment souple pour assurer à la fois l'exclusivité de l'usage de la marque olympique et de la marque paralympique aux partenaires commerciaux, aux parties prenantes publiques et aux détenteurs de droits, tout en associant à la marque « Paris 2024 » certains programmes clés d'engagement et d'héritage (Club Paris 2024 Terre de Jeux, Impact 2024…).

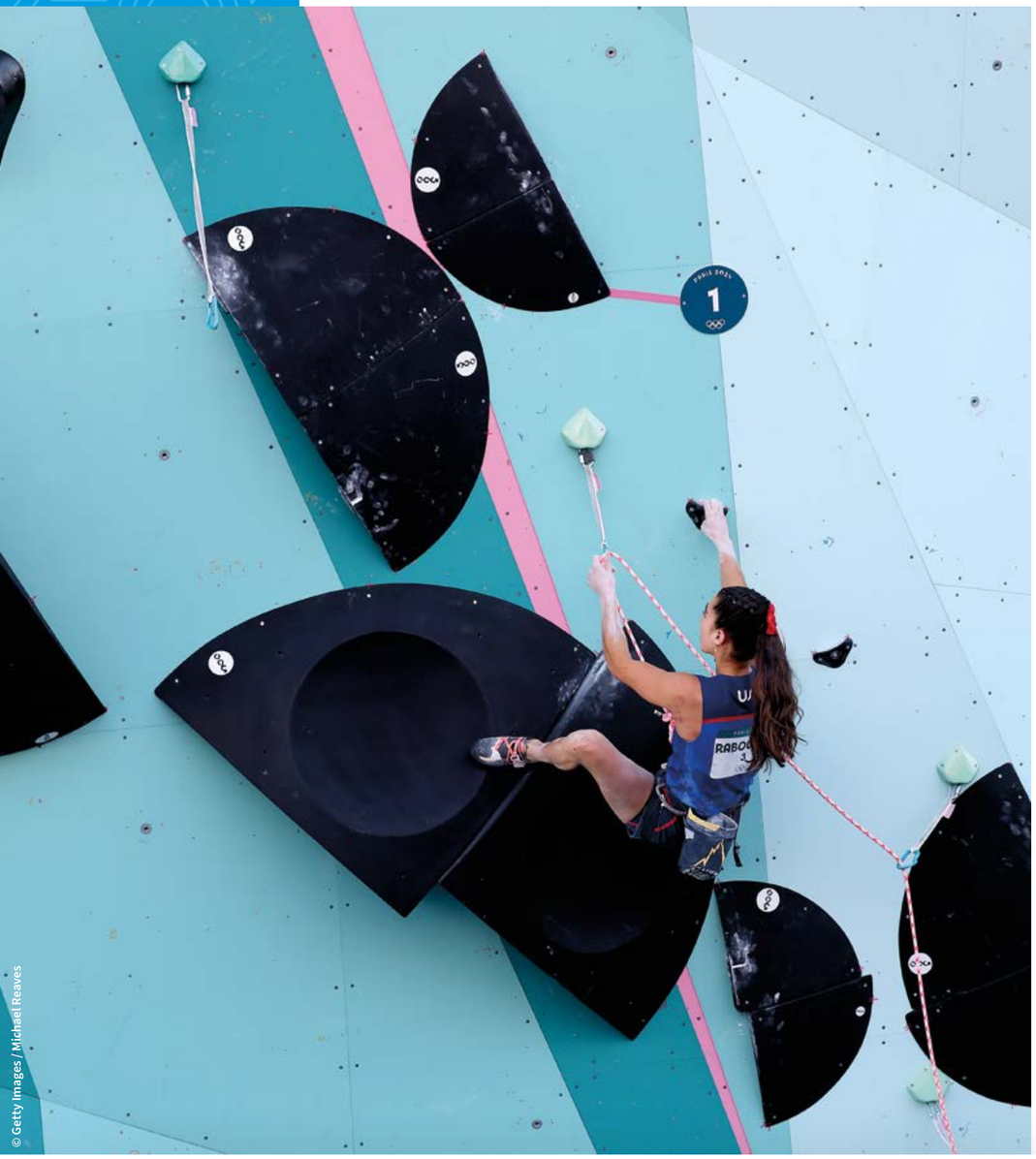
La création d'une marque-fille, « Terre de Jeux 2024 », a permis de desserrer les contraintes de marque de Paris 2024 et de la partager, ouvrant la voie à ce que les territoires ne restent pas de simples spectateurs de l'organisation des Jeux.

L'Olympiade Culturelle représente un défi particulier : afin de respecter le cadre de protection de la marque, un label spécifique a été développé pour identifier les événements culturels faisant partie de la programmation.

Ce label a permis d'associer et d'intégrer à l'Olympiade Culturelle des événements organisés par des institutions ayant des partenaires autres que ceux du comité d'organisation : sur 4 256 projets déposés, 2 596 ont été labelisés, soit plus de la moitié. Il est important de prendre en compte le temps nécessaire à cette labélisation lors de l'élaboration de la programmation de l'Olympiade Culturelle.



© Paris 2024




© Getty Images / Michael Reaves

# 3.3.7 LE PROGRAMME MARKETING GLOBAL EN SUPPORT DES BESOINS LOCAUX

**Le programme marketing global du CIO (*The Olympic Partner programme* dit « programme TOP ») est un programme clé pour le Mouvement olympique : il est destiné à générer des revenus durables et diversifiés à l'échelle mondiale en accordant à un groupe restreint de partenaires mondiaux des droits marketing exclusifs (produits et services) au niveau monde sur une durée de plusieurs olympiades. Les revenus de ce programme sont ainsi partagés entre les comités d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques et le Mouvement olympique (les CNO et FI notamment).**

Bien entendu, il est impossible que ces contrats, conclus sur des périodes couvrant plusieurs éditions des Jeux, tiennent compte des spécificités de chaque édition dans chaque ville et pays hôte. Afin de minimiser les défis, il est donc important d'assurer une collaboration maximale et de maintenir un niveau constant d'échange et de coopération.

**Cela implique de :**

➜ débuter le processus de collaboration avec les partenaires dès le début du cycle de vie du COJOP, en intégrant les produits dans différents projets selon les besoins ;

➜ permettre au COJOP de travailler avec le CIO pour s'assurer que les informations relatives aux produits fournis par les partenaires TOP et la délivrance de leurs droits sont bien pris en compte dans la planification opérationnelle et budgétaire. Cela concerne notamment la planification de l'intégration des produits et services TOP ;

➜ comprendre la manière dont les objectifs et les procédures des partenaires TOP et du COJOP peuvent s'harmoniser et se mettre au service de la réalisation de projets novateurs de la manière la plus efficace possible, en tenant compte de l'expérience de nombreux partenaires TOP lors de multiples éditions des Jeux Olympiques.

# 3.3.8 POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DES JEUX PARALYMPIQUES

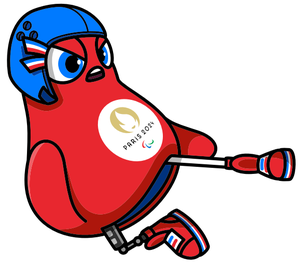
**Les Jeux Paralympiques sont entrés dans une nouvelle ère et Paris 2024, fidèle à son engagement, a contribué à amplifier leur envergure en proposant un événement spectaculaire.**

Afin d'assurer le développement des Jeux Paralympiques dans les années à venir, il convient de poursuivre sur la dynamique en cours :

➔ **gérer un modèle de diffusion pour les Jeux Paralympiques distinct de celui des Jeux Olympiques.** Cela suppose une mobilisation particulière du comité d'organisation pour maximiser les opportunités que cela représente ;

➔ **exploiter un potentiel de croissance** des revenus marketing important au regard des nombreuses activations menées par les partenaires des Jeux, avant et pendant l'événement, autour des Paralympiens, des Para sports et de l'inclusion en général ;

➔ **développer un programme de billetterie** des Jeux Paralympiques avec des moyens adaptés pour en assurer la promotion auprès du grand public et soutenir les ventes.





© Bob Martin for OIS/IOC




© Getty Images / Buda Mendes

# 3.4 RÉFLEXIONS POUR LES FUTURS ORGANISATEURS

*Depuis la construction d'un projet reposant sur des bases solides jusqu'à la livraison du plus grand événement au monde, retour sur quelques axes clés qui peuvent inspirer les futurs organisateurs des Jeux et nourrir leur réflexion.*

# 3.4.1 ÉTABLIR DES FONDATIONS SOLIDES POUR LE PROJET

**L'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques est l'un des projets les plus complexes qui soit, en raison de la magnitude du projet, de la multitude de parties prenantes impliquées, des attentes et de l'attention médiatique qu'il suscite.**

**Il est indispensable pour le succès de leur organisation — y compris dans la dimension héritage des Jeux — de bâtir les fondations du projet dès les premiers mois qui suivent la mise en place du comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, en définissant :**

➜ la vision des Jeux, avec force et clarté, ainsi que les objectifs stratégiques qui en découle ;

➜ la gouvernance du projet, en définissant notamment clairement les rôles et responsabilités respectifs du COJOP et des parties prenantes publiques ;

➜ le modèle de livraison des Jeux ; dans le cas de celui qui a été proposé par Paris 2024, il s'agit d'identifier les opérations « internalisées » et livrées par le COJOP de celles qui sont « externalisées » et livrées par une entité tierce, tout en tenant compte de l'impact du statut juridique du COJOP sur les procédures de contractualisation.

**Sur la base de ces grandes orientations stratégiques, les étapes suivantes consistent à :**

➜ définir l'organisation structurelle du comité d'organisation — y compris en identifiant les fonctions pour lesquelles une expertise temporaire peut s'avérer suffisante ;

➜ mener une revue des risques et des opportunités stratégiques ;

➜ confirmer, une fois les fondations du projet clairement établies, les ambitions de revenus commerciaux programme par programme (partenariats, billetterie, produits sous licence) permettant de stabiliser un premier cadre budgétaire.

Ce travail initial visant à construire les fondations du projet est prépondérant, d'autant plus dans le cadre de la nouvelle procédure de candidature à l'organisation des Jeux. Cette nouvelle approche mise en place par le CIO vise à offrir une plus grande souplesse s'agissant des hôtes potentiels des Jeux, de l'emplacement des sites et de la procédure menant à l'élection, ce qui peut conduire à des projets olympiques et paralympiques affichant des niveaux de maturité différents. Il convient donc à chaque candidat de profiter de cette phase pour poser des fondations solides afin de, une fois désigné hôte et constitué en COJOP, poursuivre la consolidation de ces fondations, garantissant la viabilité du projet et sa mise en œuvre la plus efficace possible.


© Getty Images / Carmen Mandato

# 3.4.2 PILOTER ET LIVRER UN PROJET EXEMPLAIRE

**L'accueil d'un événement de la dimension des Jeux ne peut s'envisager que dans l'exemplarité. Celle-ci est indispensable lorsqu'il s'agit d'obtenir l'adhésion de la population du pays hôte au projet, de le faire accepter par le plus grand nombre. Paris 2024 a fait de l'exemplarité l'un des principes directeurs de son action et s'est constamment efforcé d'organiser des Jeux en lien avec la société française.**

**Afin de garantir cette exemplarité, il convient de se doter des outils de gouvernance appropriés avec :**

➜ une comitologie adaptée (les Comités d'éthique, d'audit et des rémunérations de Paris 2024 ont contribué au respect des plus hauts standards de contrôle et d'éthique) ;

➜ une direction de la conformité (en charge notamment du respect du cadre public lorsque c'est pertinent) ;

➜ des mécanismes de prévention des risques dans le domaine de la santé et de la sécurité.

**Les Jeux doivent être exemplaires et, pour tenir cet engagement, le COJOP doit intégrer cette exigence le plus en amont possible, dans ses stratégies puis dans leur déploiement, et notamment :**

➜ une politique d'excellence environnementale ambitieuse et réfléchie, dont la mise en œuvre est intégrée au budget et est prise en compte dans chaque domaine de l'organisation (à l'image du choix des partenaires commerciaux comme acteurs de cette excellence aux côtés du comité d'organisation) ;

➜ une optimisation des services et des ressources pour les adapter aux besoins réels et lutter contre le gaspillage.

➜ une politique de seconde vie des équipements pensée et définie très en amont des Jeux et afin de limiter l'impact des Jeux et assurer une gestion efficace des déchets.

➜ une vigilance absolue quant à la prévention des risques de santé et de sécurité pendant les phases de montage, démontage et pendant les Jeux eux-mêmes.




© Getty Images / Naomi Baker



© Getty Images / Al Bello

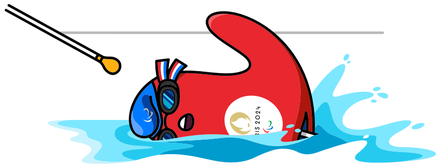
**Enfin, l'engagement du comité d'organisation passe également par la valorisation de l'impact positif des Jeux, avant, pendant et après l'événement, en :**

➜ mettant en place une politique d'achats responsables permettant à l'économie locale et aux entreprises de l'économie sociale et solidaire de saisir les opportunités économiques liées à l'organisation des Jeux.

➜ travaillant avec les partenaires publics et privés pour mettre en place des dispositifs à destination des personnes les plus éloignées du marché du travail, que ce soit en termes d'opportunités d'emplois ou de formations pérennes dans les secteurs qui recrutent à l'occasion des Jeux.

➜ étant un employeur exemplaire en termes de mixité et d'inclusion ; et en incitant tout l'écosystème des Jeux à adopter cette exemplarité via une charte sociale engageante.

➜ soutenant la mobilisation de l'État, des parties prenantes publiques et des acteurs du transport autour des enjeux d'accessibilité, visant à la mise en place de plans d'action au niveau des transports en commun et des lieux publics, à l'échelle de la ville hôte et plus largement du pays dans son ensemble.






© Getty Images / Dan Mullan

# 3.4.3 CONCILIER L'AMBITION ET L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE

**Le maintien d'un niveau élevé d'ambition tout au long du projet est un élément clé pour assurer l'adhésion des parties prenantes et des partenaires marketing, jusqu'à celle du grand public, essentielle pour l'engager dans l'aventure des Jeux. Les grands marqueurs incarnent aux yeux de tous cette ambition. Celle-ci doit être poursuivie de concert avec la recherche constante de la maîtrise budgétaire. Cet équilibre permet de maintenir l'adhésion autour du projet et de capitaliser sur ses impacts positifs.**

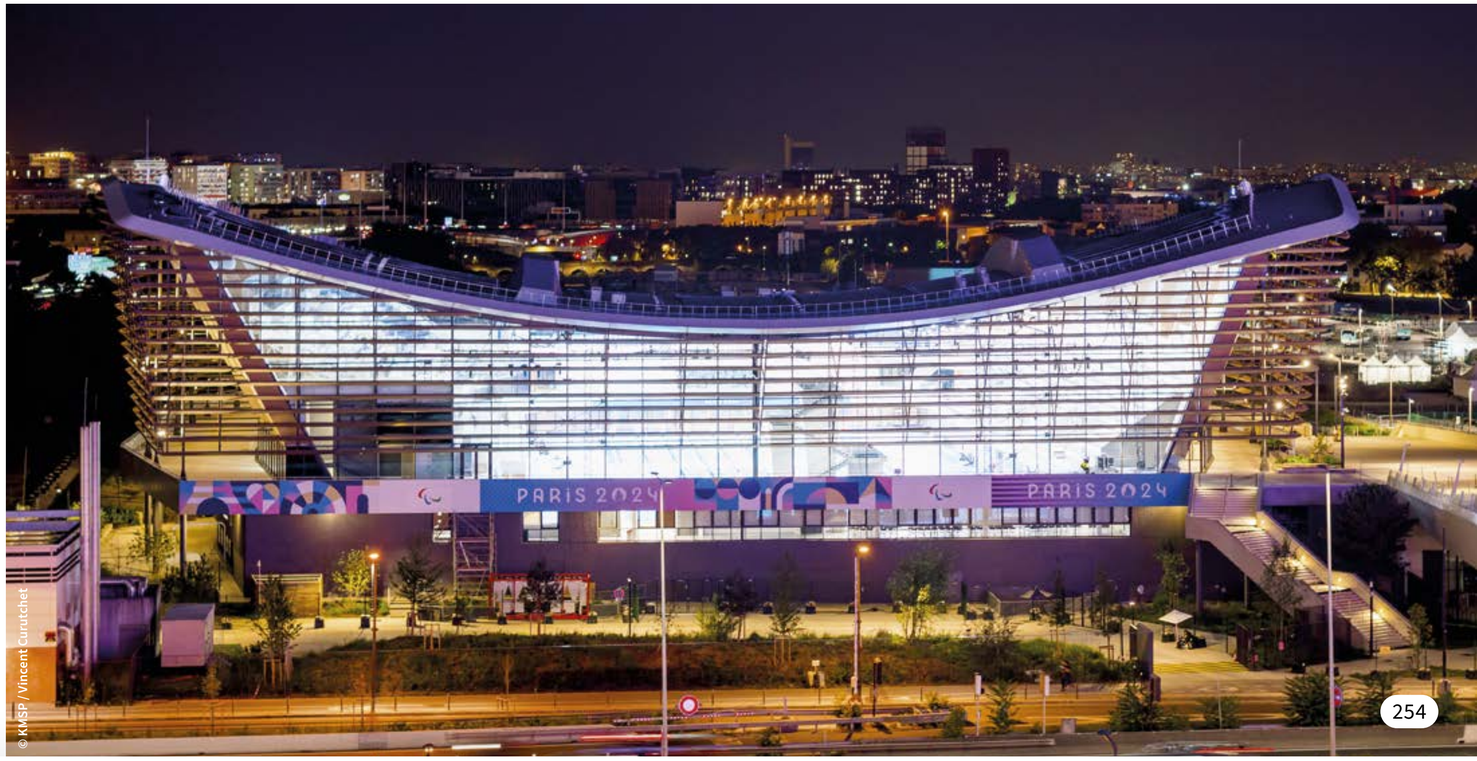


Afin d'analyser l'impact sur les ressources de toute décision stratégique, il est recommandé la mise en place de feuilles de route annuelles par direction dans un premier temps, puis par domaine fonctionnel.

**Cela permet de définir pour chacune de ces directions puis chacun de ces domaines :**

- l'ambition en lien avec la vision ;
- les livrables clés ;
- les ressources (humaines et budgétaires) nécessaires.

Ces feuilles de route sont analysées par les directions financières, des ressources humaines et de la planification pour s'assurer de la cohérence avec les ressources d'une part, et le calendrier global de planification et de livraison des Jeux d'autre part. Si nécessaire, des optimisations peuvent être proposées et des arbitrages soumis à la direction exécutive.




© KMSP / Vincent Curutchet

# 3.4.4 ENGAGER LA VILLE, LES COLLECTIVITÉS HÔTES ET L'ENSEMBLE DU PAYS

**L'adhésion au projet des parties prenantes comme le soutien du public pendant les années qui précèdent les Jeux sont essentiels à leur succès. Ils créent les conditions d'un élan qui part de la ville hôte et des collectivités accueillant des épreuves et se diffuse à l'ensemble du pays, qui donne une ampleur supplémentaire à la mobilisation du public au travers d'initiatives d'engagement organisées en amont des Jeux et qui contribue à mettre en lumière sans attendre, dès le début du projet, l'impact positif des Jeux. Cet élan se propage également auprès des acteurs économiques, facilitant la recherche de partenaires.**

**Pour construire cette adhésion et la maintenir à un niveau élevé pendant toute la période de préparation, il est recommandé de :**

➜ s'appuyer sur la vision pour développer un narratif clair, servi par une stratégie de marque et de communication intégrée ;

➜ développer une plateforme de marque suffisamment souple pour soutenir le programme d'engagement (voir point suivant).

➜ élaborer un programme d'engagement ambitieux offrant au pays hôte dans toutes ses composantes (collectivités publiques locales, mouvement sportif, grand public) l'opportunité de « vivre l'aventure des Jeux » via : l'accueil des délégations sportives du monde entier au sein des centres de préparation aux Jeux, la labelisation donnant lieu à des avantages et des « assets », l'adhésion à une communauté donnant accès à des expériences uniques avant même les Jeux, etc. En déployant ces dispositifs le plus en amont possible, ils peuvent constituer un tremplin d'autant plus efficace pour la réussite du programme de célébrations mis en place pendant les Jeux et la ferveur autour de l'événement.




© Getty Images / Hannah Peters

➜ associer les partenaires marketing à ce programme d'engagement dans une logique « gagnant-gagnant » : ce dernier présente de belles opportunités d'activations qui peuvent être sources de revenus additionnels pour les partenaires via la création de propriétés signature (à l'image du Marathon pour Tous).

Il convient également d'explorer les opportunités de synergie et de renforcement mutuel entre les programmes d'engagement et d'héritage d'une part, et le programme de célébrations d'autre part : ces synergies permettent de renforcer l'impact positif en termes d'héritage et de célébration, tout en renforçant l'engagement autour des Jeux.

À cet égard, les Jeux Paralympiques offrent des opportunités uniques en termes d'engagement, d'impact et de génération de revenus qu'il convient de continuer à exploiter. Paris 2024 a su les saisir, avec l'organisation d'événements dédiés comme les Journées paralympiques qui ont constitué des opportunités uniques d'activations pour les partenaires, ou encore avec cette cérémonie d'ouverture inédite. Ces temps forts ont contribué à atteindre des niveaux records à la fois en termes d'impact médiatique et d'engagement du grand public, qu'en termes de revenus commerciaux dans le cadre des Jeux Paralympiques. Il sera sans doute bénéfique pour les futurs organisateurs de poursuivre dans cette voie, de développer une stratégie ambitieuse en ce sens dès le début, alignée avec la stratégie long-terme du CIO et de l'IPC, afin de maximiser les opportunités de mise en lumière du potentiel transformateur des Jeux, tout en poursuivant l'effort d'optimisation pour mieux répondre à la complexité de leur organisation.



© Getty Images / Pool

# 3.4.5 SÉCURISER LA LIVRAISON DES JEUX

**L'un des enjeux majeurs de la préparation des Jeux est de garantir la livraison des services et opérations. Cela passe par un long travail de stabilisation et de planification indispensable avant la transition vers une phase plus opérationnelle.**

**Sur la base de l'expérience de Paris 2024, plusieurs axes doivent être poursuivis :**

➜ conclure en priorité les contrats clés (ou a minima en sécuriser des grands principes) pour la livraison des Jeux, ayant un fort impact budgétaire et/ou opérationnel.

À ce titre, les enjeux liés à l'hébergement supposent notamment de sécuriser le plus tôt possible la disponibilité et les tarifs au regard des besoins en matière d'hébergement des différentes populations des Jeux, de privilégier le réseau hôtelier pour l'hébergement des médias dans la mesure du possible plutôt que de créer un ou des Villages médias, ou encore de considérer l'inclusion dans le plan d'hébergement de certains prestataires faisant appel à une importante main-d'œuvre (sécurité, transport…).

En termes de contractualisation, il apparaît également prioritaire de : sécuriser le plus tôt possible les Venue Use Agreement (VUA), en particulier pour les sites générant d'importants revenus commerciaux pour leur propriétaire et/ou opérateur, en précisant clairement les périodes d'utilisation exclusive et non exclusive (voire dans la mesure du possible et suivant la pertinence, en identifiant les potentielles périodes consacrées aux épreuves tests) ; établir les matrices de responsabilités avec les partenaires clés de livraison (ville et collectivités hôtes, autorités de transport…) en débutant par les plus structurantes et complexes.

➜ mener rapidement une étude de marché afin de définir et stabiliser le modèle de livraison des Jeux (les opérations livrées par le COJOP et celles qui sont « externalisées » et livrées par une entité tierce). Les enseignements tirés du nouveau modèle proposé par Paris 2024 indiquent que confier à une entité tierce de livraison permet de gagner en efficacité lorsque : pour un site existant, la livraison des opérations est confiée à l'opérateur habituel du site (d'autant plus si celui-ci a une expérience certaine dans la livraison du sport en question) ; pour un site temporaire, la livraison des opérations est confiée à un opérateur ayant une expertise reconnue dans le sport accueilli.



© Getty Images / Lintao Zhang

**La réussite de ce modèle mixte de livraison à l'occasion des Jeux de Paris 2024 pourrait l'amener à être reproduit lors de prochaines éditions. Ce modèle de livraison pose des challenges en termes de :**

➜ gestion des effectifs (*workforce*) et avantages associés selon qu'il s'agit des équipes du COJOP ou celles des entités tierces ;

➜ planification opérationnelle, que ce soit en termes de cadre et de rythme ;

➜ définition et livraison de la stratégie des épreuves tests.

En tout état de cause, le cadre réglementaire dans lequel évolue le COJOP doit être pris en compte dans la définition des procédures et des calendriers de contractualisation des entités de livraison de l'événement. Par ailleurs, ce modèle de livraison pourrait être optimisé par une révision de la politique actuelle de gestion des risques et les demandes de garantie associées. Cette politique, qui tend à faire reposer les risques sur le COJOP et l'*Event Delivery Entity*, peut entrainer une certaine réticence des acteurs de l'événementiel qui pourraient se porter candidats, au moment de répondre aux appels d'offres ou de produire des offres financièrement attractives.

➜ élaborer une stratégie de préparation opérationnelle (« *Operational Readiness* ») pertinente et efficace. Cette stratégie est un élément clé du succès de la livraison des Jeux.

Elle repose notamment sur le programme de tests (épreuves tests et tests opérationnels). Construit avec l'appui du CIO, de l'IPC et des Fédérations Internationales, l'approche adoptée par Paris 2024 a consisté à s'appuyer sur une analyse de risques et opportunités, site par site et sport par sport, et prenant en compte également le calendrier sportif existant. Un choix a été acté dès cette phase d'élaboration : le recours aux mêmes équipes pour livrer les tests puis les Jeux, avec un ajustement des ressources humaines mobilisées.



© Getty Images / Elsa

Au global, cette approche innovante a été un succès puisqu'elle a permis de réduire de manière significative le nombre de tests effectués et d'en définir très précisément le périmètre.

Sur la base de cette expérience, il est recommandé de mener ce travail d'optimisation qui permet de réaliser des économies significatives sur le plan budgétaire ainsi qu'une réduction de la charge de travail pour les équipes du COJOP (la gestion simultanée des tests et de la planification opérationnelle des Jeux représente traditionnellement une charge importante pour les équipes).

La réduction du nombre d'épreuves tests a, fort logiquement, un impact : les équipes ayant pu participer à une épreuve test ont démontré un niveau de préparation supérieur à celles qui n'en n'avaient pas




© Getty Images / Lintao Zhang

bénéficié dans le cadre de la livraison des Jeux. Il est donc recommandé à de futurs organisateurs d'explorer d'autres voies pour préparer les équipes et compenser ainsi l'absence d'épreuves tests pour certaines d'entre elles. L'une des pistes à envisager pourrait être de mobiliser ces équipes lors de la livraison d'événements — hors compétition — organisés par le COJOP pendant la phase de préparation tels que les séminaires de Chefs de mission, la Convention des Volontaires, etc.).

De même, la décision de ne pas organiser d'épreuves tests au cours de l'année 2022 a pu constituer un frein, dans certains cas, au passage à une organisation en équipes sites ou venuisation. La prise de conscience collective du cadre indispensable à la livraison efficace des opérations que constituent les politiques et procédures détaillées a pu également s'en trouver affectée. Une recommandation serait de considérer, comme alternative à la tenue d'une épreuve test deux ans avant les Jeux, l'organisation d'un autre événement permettant de mobiliser les équipes, de lancer la dynamique de coordination entre elles et d'initier le processus d'élaboration de politiques et procédures.

Enfin, les Jeux de Paris 2024 ont démontré l'apport positif que représenterait des tests plus poussés pour certaines opérations, en particulier dans le domaine des transports, afin de faire face avec plus d'efficacité à la montée en puissance très rapide de ces opérations dans les jours qui précédent l'ouverture des Jeux.

En complément de ces épreuves tests, un programme complet d'exercices de préparation opérationnelle a été mis en place. Il comprenait des exercices sur table, des reconnaissances de parcours sur site, des simulations au niveau des sites comme au niveau central. Il a culminé avec deux simulations « *Games-wide* » en temps réel impliquant non seulement les équipes du COJOP mais également la plupart des parties prenantes de la livraison. Déployé en amont de chaque édition des Jeux, ce programme a une nouvelle fois démontré sa valeur en permettant :

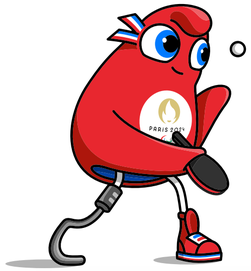
- de tester la pertinence des politiques et procédures clés, leur maîtrise, et de les ajuster si besoin ;
- de tester la mise en œuvre de certains plans de contingence ;
- de consolider l'esprit d'équipe et d'améliorer la confiance collective dans la capacité à livrer l'événement et à faire face à des situations imprévues ;
- de faciliter la collaboration opérationnelle entre le COJOP et les acteurs publics impliqués dans la livraison des Jeux, tant au niveau local qu'au niveau central de l'État français.

De même, la participation de Paris 2024 à des exercices menés par l'État — dans le cadre de sa propre préparation à l'organisation des Jeux ou dans celui d'exercices régulièrement menés — s'est révélée extrêmement bénéfique. Elle a permis à chaque partie de mieux appréhender le mode de fonctionnement de l'autre et a contribué à l'amélioration des circuits de communication et de prise de décision.

Investir du temps et des moyens dans ce type de programme, en s'appuyant sur l'expérience considérable du CIO et de l'IPC en la matière et en utilisant les ressources que ce dernier met à disposition, est fortement recommandé dans le cadre de l'organisation des futures éditions des Jeux. D'autant plus que ce programme est un élément clé dans la mise en œuvre du cadre de Communication, Commande et Contrôle (C3) des Jeux (voir point suivant).

➜ Assurer la transition d'une organisation essentiellement consacrée à la planification à une organisation dédiée à la livraison de l'événement et de ses opérations. Ce basculement représente toujours un défi pour les comités d'organisation des Jeux car il implique un changement de mode de fonctionnement, de prise de décision et de reporting. La définition du cadre de C3, qui assure la gouvernance pour les opérations pendant les Jeux, est un long processus, itératif, et impliquant non seulement un grand nombre d'acteurs au sein du COJOP mais aussi parmi les différentes parties prenantes de la livraison. Ce cadre définit notamment les circuits et procédures de communication, les niveaux de prise de décision (qui sont distincts pour le CIO et pour l'IPC et doivent donc être adaptés en conséquence), ou encore les procédures de résolution d'incidents selon leur degré de gravité *(en savoir plus, voir chapitre 2.1)*.

L'un des enjeux est d'établir ce cadre et d'en proposer une première version le plus en amont possible, dans l'idéal à huit mois environ des Jeux. Cela laisse suffisamment de temps à l'ensemble des acteurs impliqués de l'appréhender, de s'y familiariser et de l'intégrer dans leur mode de fonctionnement. Ce laps de temps permet de tester le C3 lors de différents exercices (en particulier lors des simulations « *Games-wide* »), d'apporter des adaptations si nécessaire, puis de graduellement le déployer lorsque le COJOP bascule en phase opérationnelle (l'arrivée de la flamme olympique, une centaine de jours avant l'ouverture des Jeux, constituant un moment de bascule approprié).

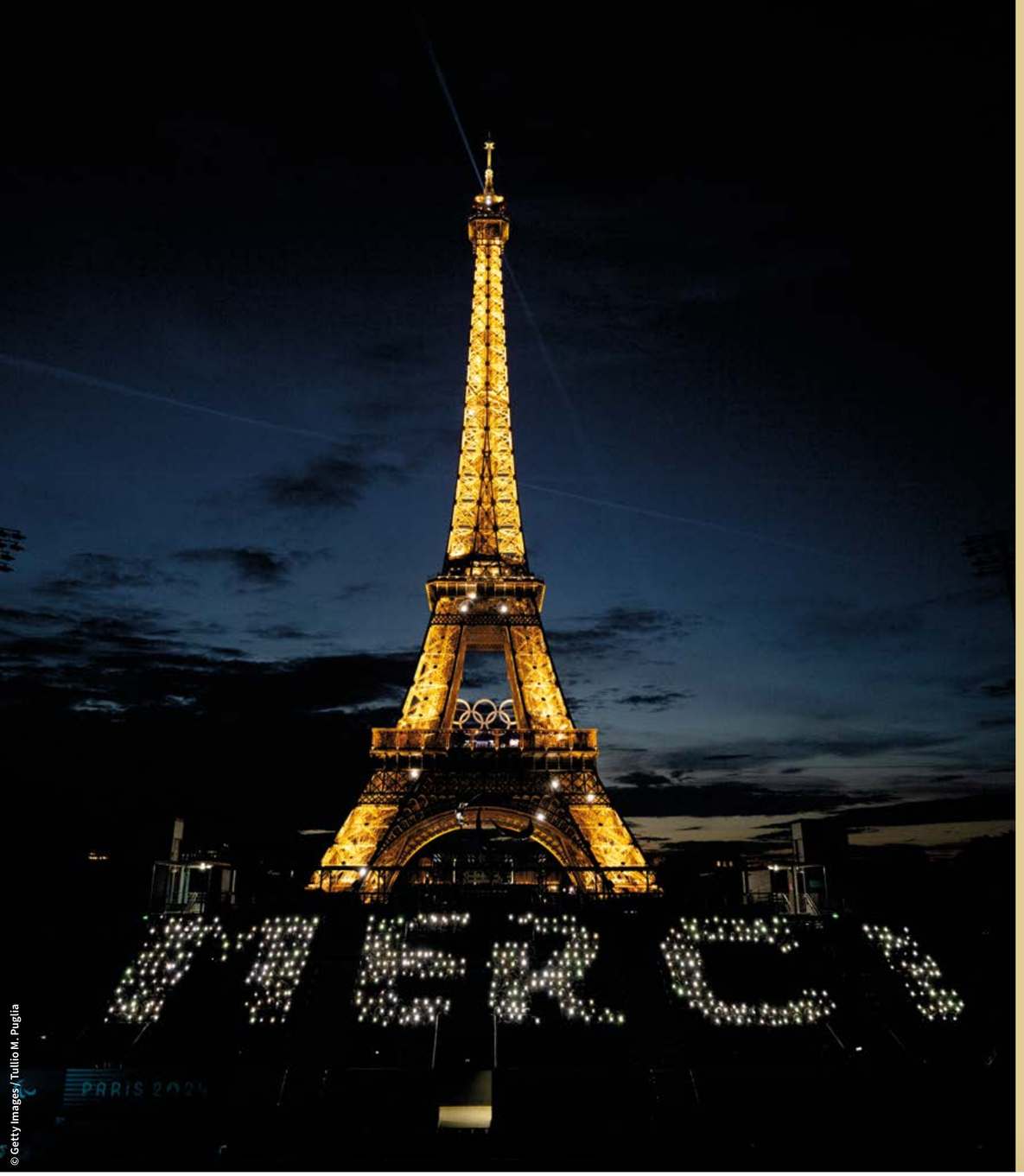




© Getty Images / Ed Sloane

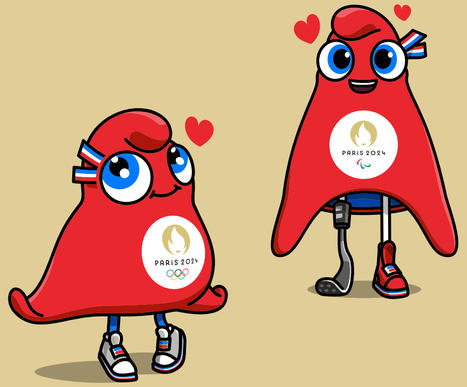


© Getty Images / Francois Nel




© Getty Images / Tullio M. Puglia

*À la grande équipe des salariés de Paris 2024, à chacun d'entre vous qui avez œuvré avec détermination et passion pour organiser des Jeux qui resteront gravés dans la mémoire des athlètes et du monde entier :* ***MERCI !***



* Staff mobilisé à la date d'ouverture des Jeux Olympiques (le 26 juillet 2024).

MERCI

A Abdallah Lamrani • Abdel Chahid Ben Rabaa • Abdelhakim Saraoui • Abdessamad Plouvier • Abdoulaye Dia • Abdulillah Taher • Abeer Hadad • Abhinav Shetty • Abigail Collins • Abla Belahbib Tlemcani • Abla El Alaoui • Abraham Guzman Ortiz • Absa Decoll Ndiaye • Adam Helcman • Adam Kiefer • Addy Serna • Adele Boudeau • Adele Chaix • Adele Duclos • Adele Stern • Adeline Gouyet • Adeline Kiryluk • Adeline Larroque • Adeline Puginier • Aden Benchaa • Adil Soundardjee • Adja Fanta Salomon • Adjiman Brunet • Adjouavi Deguenon • Adrian Pantazi • Adrian Tessier • Adriana Figueiredo • Adrien Breton • Adrien Brulle Chatel • Adrien Daigremont • Adrien Deprez • Adrien Ferrer • Adrien Millet • Adrien Monat • Adrien Mura • Adrien Naz • Adrien Pavelec • Adrien Rousseau • Adrien Thomas • Adrien Vitale • Aelan Vaast • Agathe Besson • Agathe Delangue • Agathe Galliaerde • Agathe Genin • Agathe Girault • Agathe Joly • Agathe Laurelut • Agathe Montmea • Agathe Rabachou • Agathe Roche • Agathe Rodier • Agathe Weymeels • Agnes Meinnel • Agnes Pierre Louis • Agnès Duteil • Ahmed Abdalla • Ahmed Belgourch • Aicha Diawara • Aida Choukri • Aida Khelifa • Aida Saidi Drissi • Aisling Hogan • Aissatou Khouma • Aissetou Sacko • Akeel Mian • Akesh Raghunandan • Akihiko Tanaka • Akim Khadda Latour • Alain Benacquista • Alain Blondel • Alain Homsi • Alain Lorillon • Alain Robine • Alais Thomas • Alann Limare • Alassane Lo • Alassane Ndiaye • Alban Grelier • Alban Levier • Alban Periault • Alban Perrier • Alban Prudhomme • Albane Duhesme • Albane Morin Diole • Albert Durande • Albert Ouazana • Alberto Dolfin • Albin Millet • Alchali Sisomvang • Alejandro Recalde • Ales Castillo Noguera • Alessandra Del Bene • Alex Monfort • Alex Soulard • Alex Tortech • Alexa Teboulbi • Alexander Dangana • Alexander Lachaise • Alexandra Bonnin • Alexandra Bugaut • Alexandra Crocq • Alexandra Dujardin • Alexandra Foucaud • Alexandra Jacquot • Alexandra Liddle • Alexandra Pedronno • Alexandre Auffret • Alexandre Bardy • Alexandre Bau • Alexandre Becart • Alexandre Beysecker • Alexandre Blanchin • Alexandre Dias Da Silva • Alexandre Dimitriou • Alexandre Dion • Alexandre Doligez • Alexandre Franklin De Oliveira Pires • Alexandre Goge • Alexandre Hambanou • Alexandre Hamon • Alexandre Incierte • Alexandre Jafri • Alexandre Juillard • Alexandre Kollhoff • Alexandre Lassau • Alexandre Lenoir • Alexandre Masse • Alexandre Meas • Alexandre Morenon Conde • Alexandre Ouhayoun • Alexandre Petit • Alexandre Picton • Alexandre Pratesi • Alexandre Puissant • Alexandre Rabat • Alexandre Snowdon • Alexandre Tallendeau • Alexandre Te • Alexandre Trotot • Alexandre Vialou • Alexandre Vieu • Alexandre Villeger • Alexandre Vix • Alexi Delmeire • Alexia Gaumet • Alexia Koudou Gris • Alexia Lavaud • Alexia Mateu • Alexia Pace • Alexiane Torrens • Alexis Barbosa • Alexis Cayphas • Alexis Charachon • Alexis Drapie • Alexis Fournier • Alexis Janson De Couet • Alexis Lorgeoux • Alexis Morel • Alexis Moyse • Alexis Simoen • Alexis Tanniou • Alexis Toure • Alexis Vernerey • Alexis Walter Ibohn Dooh • Alfredo Bucciante • Ali Abdelmoulay • Ali Alethawy • Ali El Ouahabi • Ali Fofana • Ali Hammouda • Ali Mameri • Alice Amadieu • Alice Arletti • Alice Armenjon • Alice Berthoud • Alice Bonassi • Alice Canette • Alice Chopin • Alice Crespo • Alice De Bosscher • Alice Delecroix • Alice Evlachev • Alice Fouragnan • Alice Jougneau • Alice Lambert • Alice Logeart • Alice Lombard • Alice Marteau • Alice Monthuir • Alice Patin De Saulcourt • Alice Ribadeau Dumas • Alice Ronsin • Alice Terroir • Alicia Klein • Aliciane Roquebert • Alina Dumbrava • Aline Schmitt • Alisa Cojeen • Alissa Perrin • Alix Champourlier • Alix Couret • Alix Desagnat • Alix Laubressac • Alix Lavier • Alix Renaux • Alix Sibiodon • Alizee Ah Hee Ayan • Alizee Grosselin • Alizee Lebel • Alizee Pinchon • Alois Mallet • Alphonse Marie Ngom • Alteya Malenga Ntoya • Alwena Laurent • Alwena Siutaula • Amadea Kostrzewa • Amanda Oliveira • Amanda Ramos • Amandine Adam • Amandine Auber • Amandine Diudat • Amandine Gravouil • Amandine Hervy • Amandine Leclercq • Amandine Morin • Amaury Ascarateil • Amaury De La Tribouille • Amaury Lagarde • Amaury Lopez • Ambreen Mohammad • Ambrine Boufercha • Amelia Astoul • Amelia Baouz • Amelia Trenaman • Amelie Adamo • Amelie Boyer • Amelie Casters • Amelie Champetier • Amelie Damiat Jacquey • Amelie Delavaud • Amelie Donadey • Amelie Guignabert • Amelie Menant • Amelie Merheb • Amelie Rago • Amelie Reynaud • Amelie Sapin • Amelie Steinhauer • Amelie Venuat • Aminata Soukouna • Aminata Sylla • Amine Bendahmane • Amine Mazouz • Amir Sultan • Ana Crespo Ramirez • Ana Focsa • Ana Formiga • Ana Re Giame • Ana Carolina Gomez Montes • Ana Carolina Puerari • Ana Cristina Castro Arreola • Ana Karen Pimienta Reynoso • Ana Livia Cantanhede Venancio • Ana Maria Amaya Rojas • Ana Rosa Lemos • Anae Boisyvon • Anaelle Barres • Anaelle Blanchet • Anaelle Capon • Anaelle Mathieu • Anahid Ruivo • Anais Annequin • Anais Da Paula • Anais Di Ciocco • Anais Gay • Anais Godin • Anais Guerin • Anais Kermarec • Anais Lerda • Anais Leveque • Anais Messe • Anais Pincon • Anais Rochette • Anais Rogemont • Anais Verge • Anais Walter • Analia Belda • Anastasia Mavromatakou • Anastasya Bichon • Andre Francois Serrano Alarcon • Andrea Acioli • Andreas Phillips • Andrei Salogub • Andrey Hernandez Meza • Andrianina Rajaosafara • Aneta Maroglou • Anetha Sujendran • Anett Fodor • Ange Pierre Dako Sery • Angela Kanagasabai • Angele Taleux • Angelica Barreto • Angeliki Trampelsi • Angelique Tonolini • Angelle Mills • Angus Kara • Ania Rezala • Anicha Jooty • Anissa Ouadah • Anissa Zemmit • Anisse Guechou • Anita Pellew • Anita Trejkic • Aniya Hamilton • Anja Bencze • Anja Ulrike Philipp • Anna Bareille • Anna Chassin De Kergommeaux • Anna Colin • Anna Davies • Anna Ferrier • Anna Gourovitch • Anna Jacoutot • Anna Muller • Anna Vautier • Anna Vinet • Anna Wiedmann • Anna Caterina Fiore • Anna Franklee Ampomah • Annabelle Fagoaga • Annabelle Faux • Annabelle Gouin Tabourdeau • Annabelle Jotic • Anne Bagault • Anne Costedoat • Anne De Blic • Anne Descamps • Anne Gatinois • Anne Joignant • Anne Lacroix • Anne Le Lannic • Anne Le Page • Anne Libert • Anne Maindron • Anne Murac • Anne Pochet • Anne Serieges • Anne Camille Plessis • Anne Caroline Buisson • Anne Claire Boutellier • Anne Claire De Baecque • Anne Julie Francois • Anne Laure Conte • Anne Laure Daboczi • Anne Laure Guillen • Anne Mathilde Mariaud • Anne Solene Roudel • Anne Sophie Nguyen • Anne-Gaëlle Robic • Anouck Haouzi • Anouk Brosseau • Anselme Bernes • Anthony Chabrol • Anthony Conlon • Anthony Guezennec • Anthony Lockhart • Anthony Mansour • Anthony Mercier • Anthony Piqueras • Anthony Sabin • Anthony Sessa • Anthony Ton • Anthony Vergely Barbe • Antoine Alberto • Antoine Berger • Antoine Bossard • Antoine Bregeot • Antoine Brisset • Antoine Buytaert • Antoine Camio • Antoine Capoulade • Antoine Carree • Antoine Charbonnier • Antoine Charbonnier • Antoine Coquide • Antoine Courvoisier • Antoine Cousseau • Antoine Del Brenna • Antoine Dioulouffet • Antoine Eyssautier • Antoine Haratyk • Antoine Hugonnard • Antoine Joli • Antoine Klein • Antoine Labiste • Antoine Lux • Antoine Melin • Antoine Merceur • Antoine Mevel • Antoine Morland • Antoine Niezborala • Antoine Ormieres Selves • Antoine Payre • Antoine Rupage • Antoine Ulry • Antoine Winnicki • Antonin Gignoux • Antonin Le Scanff • Antonio Delgado • Antony Danguillaume • Anubhav Vijayvargiya • Anyssia Herbaut • Apolline Chefdor • Apolline Couratier • Apolline Fruchard • Apolline Ingardia • Archibald Celicourt • Argyrios Caridakis • Ariane Varela • Ariane Cristina Fonteyne Andrade • Armand Vergnet • Armand William Bamba • Armin Batoumeni • Arnaud Barthod Michel • Arnaud Brulant • Arnaud Cren Larvor • Arnaud Durand • Arnaud Falcand • Arnaud Marchand • Arnaud Mennesson • Arnaud Pugin • Arnaud Rodrigues • Arnaud Savigny • Arnaud Wellecan • Arthur Antoniuk • Arthur Blondel • Arthur Chouanniere • Arthur Crublier De Fougeres • Arthur Daube • Arthur Deramaix • Arthur Deveaux Moncel • Arthur Duchesne • Arthur Dumontier • Arthur Fel • Arthur Hamelin • Arthur Jorion • Arthur Lacaille • Arthur Lanthoinnette • Arthur Maiola • Arthur Michel • Arthur Schaeffer • Arthur Seiller • Arthur Tessier • Arthur Von Henneberg • Arwen Keller • Asma Kassi Lahlou • Asmae Azib • Asmae Samoudi • Assissou Idohou • Astou Dieng • Astrid Mineau • Astrid Poyet • Atef Chouk • Athena Konstantinidi • Aubin Babonneau • Aude Colonna De Giovellina • Aude Gohler • Aude Raimbault • Aude Sainte Rose • Audrey Canlet • Audrey Crepin • Audrey Francisco • Audrey Hoche • Audrey Humiliere • Audrey Martins • Audrey Oliphar • Audrey Ostertag • Augusta Mayans • Auguste Besson • Augustin Cellier • Augustin Crepin • Augustin Joubert • Augustin Nechad • Augustin Tran Van Chau • Augustin Nicolae Podean • Auravelia Colomer • Aure Froger • Aurele Foucher Rouillon • Aurelia Salaget • Aurelie Bourgoin • Aurelie Brunel • Aurelie Delassossais • Aurelie Didier • Aurelie Dupouy • Aurelie Henot • Aurelie Merle • Aurelie Ratta • Aurelie Roy • Aurelie Villerot • Aurelien Arnaud • Aurelien Daux • Aurelien Galopin • Aurelien Grassi • Aurelien Hochart • Aurelien Marchandise Ruiz • Aurelien Marchon • Aurelien Senechal • Auriane Lacampagne • Auriane Laine • Auriane Lhermite • Auriane Simonian • Aurlane Tomassone • Aurore Brumard • Aurore Catallo • Aurore Gander • Aurore Vigo • Auxance Marchand • Avinous Sadeghi • Axel Colom • Axel Foy • Axel Galzin • Axel Huitric • Axel Le Doeuff • Axel Lebaillif • Axel Leclerc • Axel Lumbroso • Axel Prevot • Axel Quintin • Axel Rouquette • Axel Saget • Axel Villers • Axelle Martinez • Axelle Ozou • Axelle Rondeau • Axelle Steffen • Aya Benmoussa • Ayelen Lorena Herrera Palma • Ayite Ajavon • Aymane Salihi • Aymeric Dein • Aymeric Lemire • Aymeric Mercier • Aymeric Roger • Ayoub Sabiri • Aysel Gadenne • Azenore Gerin • Azim Housseini Ali •

B Baba Ibrahim Sangare • Babette Kjaer • Bah Lea Genovesio • Bahia Bulot • Baptiste Agnel Varin • Baptiste Angelvy • Baptiste Buzon • Baptiste Contaut • Baptiste Couplan • Baptiste De Domingo • Baptiste Despouys • Baptiste Dessendier • Baptiste Foret • Baptiste Hoarau • Baptiste Jeannin • Baptiste Lalanne • Baptiste Lavazais • Baptiste Magnan • Baptiste Mallard • Baptiste Maurel • Baptiste Maurin • Baptiste Moreau • Baptiste Morillon • Baptiste Pastres • Baptiste Piel Foch • Baptiste Pouillot • Baptiste Soligo • Barbara Frauenfeld • Barbara Gimenes Gelmini • Barbara Maillet • Barbara Martins Nio • Barou Diallo • Barthelemy Couvey • Barthelemy Imbault • Basile Bouttier • Basile Wable • Bastien Belleil • Bastien Bestaven • Bastien

MERCI

Bonneton • Bastien Boulonnois • Bastien Brocas • Bastien Chene • Bastien Fauconnet • Bastien Fourrier • Bastien Gillier • Bastien Harou • Bastien Renaud • Batilde Tesniere • Bazoumana Cisse • Beatrice Bru • Beatrice Caliani • Beatrice Quehe • Beatriz Direito Melo • Beau Fotsch Heatley • Becca Yih • Bechir Boudjemaa • Belen Martin Leon • Bena Kiala • Benedetta Broccanello • Benedicte Dorfman Luzuy • Benedicte Giaime • Benedicte Ramirez De Ribas • Benedicte Vandelle • Benjamin Aymard • Benjamin Aymard • Benjamin Berrichon • Benjamin Brun • Benjamin Ceugnart • Benjamin Clerc • Benjamin De Vittori • Benjamin Debenat • Benjamin Douvry • Benjamin Evanno • Benjamin Giraud • Benjamin Giraudeau • Benjamin Gourbeyre • Benjamin Guiraud • Benjamin Laillet • Benjamin Leveque • Benjamin Longin • Benjamin Marais • Benjamin Plumey • Benjamin Renard • Benjamin Rucar • Benjamin Sega • Benjamin Vercaemst • Benjamin Volkmer • Benoit Bolivard • Benoit Bonjour • Benoit Bourd • Benoit Caen • Benoit Catherine • Benoit Dartois • Benoit Goachet • Benoit Joaquim • Benoit Lery • Benoit Millet • Benoit Onesime • Benoit Timbert • Berenice Chabanel • Berenice Durand Hirtzmann • Berenice Sanchez Hernandez • Berivan Colak • Berivan Guclu • Bernard Breton • Bernard Goudard • Bernard Le Roux • Bertille Chalut • Bertrand Josue • Bertrand Paquette • Bhushani Leelah • Bianca Jung • Bigga Haataja • Bilel Khessouma • Blaise Lazare • Blandine Becheras • Blandine Poite • Blandine Sorbe • Blas Gravina • Boris Olanor • Boubacar Niane • Bradley Gangnou • Brasil Santos Sandro • Brenda Mariano • Ribeiro Dantas • Brice Guyart • Brice Ondo • Brice Richard • Bridget Rive • Brieuc Rousset • Brigitte Baron • Brigitte Legare • Brown Ateufack • Bruna Alexandra Teixeira De Azevedo Camacho • Brune Monget • Brunel Muba • Bruno Afchain • Bruno Charle • Bruno Devos • Bruno Kohn • Bruno Le Ray • Bruno Marie Rose • Bruno Simpson • Bruno Van De Velde • Bruno Vero De Oliveira • Bryan Magnat • Bryan Ralala • C Caitline Deschamp • Calliste Boulet • Camel Aggar • Camelia Brouk • Cameron Humphrey • Camilie Fatal • Camilla Civatti • Camille Ardiet • Camille Benguerbi • Camille Billaud • Camille Bimbenet • Camille Blouin • Camille Bonnet Gonnet • Camille Bouthier • Camille Buttin • Camille Command • Camille Coquin • Camille Delmas • Camille Diacurachi • Camille Emie • Camille Fraisse • Camille Garnier • Camille Glaser • Camille Grand • Camille Guichard • Camille Hurez • Camille Jacqmarcq • Camille Kozak • Camille Lamblin • Camille Laude • Camille Le Deun • Camille Letailleur • Camille Meekel • Camille Mocquet • Camille Pansu • Camille Paque • Camille Pasquier • Camille Picard • Camille Regent • Camille Renault • Camille Repettati • Camille Sevrin • Camille Stoianov • Camille Yvinec • Camilo Gamboa • Candice Ragot • Capucine Aubouin • Capucine Bernet • Capucine Duruy • Capucine Lechat • Capucine Lespagnol • Cardly Seide • Carina Carballo Chanfon • Carine Bizien • Carine Zaba • Carl Bruny • Carla Compere • Carla Damourette • Carla Ferlin • Carla Ferretti • Carla Missinhoun • Carla Mitjans • Carla Perroni • Carla Peyromaure Debord Broca • Carla Mariana Escudero Ramirez • Carline Fourcade • Carlos Ernesto Fiorilo Block • Carlota Alonso Alexander • Carmen Juan Kaklea • Carole Colin Kjaer • Carole Duplaine • Carole Robert • Carolina Guimaraes Ferrer Rodrigues • Carolina Louzada • Carolina Nunez • Caroline Boeuf • Caroline Boisleux • Caroline Boucher • Caroline Costedoat • Caroline Cottet • Caroline Da Silva • Caroline Daget • Caroline Fokke De Goede • Caroline Kaufmann • Caroline Le Verdier • Caroline Lecoeur • Caroline Louis • Caroline Mercier • Caroline Monteiro • Caroline Pierre • Caroline Reis • Caroline Sauvage • Caroline Seguy • Cassandra Bonniec • Cassandra Gouchet • Cassandre Boulay • Cassandre Corvez • Cassandre Maillot • Catherine Bile • Catherine Buckley • Catherine Dormard • Catherine Evatt Davey • Catherine Gie • Catherine Inkster • Catherine Nadon • Catherine Oriol • Cathy Berthelot • Cecile Astier • Cecile Bayon • Cecile Claerman Lagache • Cecile Coser • Cecile Grange • Cecile Gutierrez • Cecile Israel • Cecile Jaworski • Cecile Lassalle Nguyen • Cecile Regal • Cecile Sablayrolles • Cecile Tessier • Cecile Yot • Cedric Alphonse • Cedric Dufoix • Cedric Fellous • Cedric Latouche • Cedric Marette • Cedric Mazet • Cedric Rosa • Celestine Leonetti • Celia Beaubois • Celia Lefebvre • Celia Loshouarn • Celia Merveille • Celia Soto • Celine Egraz • Celine Martin • Celine Prugnaud • Cesar Pereira • Cesar Seguin • Chadine Tahri Joutei • Chantal Lasnier • Charalampos Matsaridis • Charlene Lefaure • Charlene Soobben • Charles Auguste Dormeuil • Charles Beyrand • Charles Bonnet • Charles Courcol • Charles Dabot • Charles Decreton • Charles Diers • Charles Harris • Charles Lavabre • Charles Oudotte • Charles Provost • Charles Rannou • Charles Simone • Charles Vazart • Charles Arthur Barthelaix Yvert • Charles Xavier Ramillon • Charli Macaw • Charlie Van Mierlo • Charlie Ziane • Charline Fernandez • Charline Gateau • Charline Goubert • Charline Pouillet • Charline Renelleau • Charlotte Bonnard • Charlotte Bresil • Charlotte Cognet • Charlotte Colin • Charlotte Collard • Charlotte Desbonnet • Charlotte Dubecq • Charlotte Ducatel • Charlotte Fournier • Charlotte Gerfault • Charlotte Grujard • Charlotte Levy • Charlotte Lozada • Charlotte Mertz • Charlotte Noire • Charlotte Peth • Charlotte Prochasson • Charlotte Sevin • Charlotte Sokal • Charlotte Tessier • Charly Laverdant • Cheikh Badiane • Cheima Dridi • Cheima El Madani • Chiara Gastaldin • Chiheb Kaibi • Chloe Barras • Chloe Bernasconi • Chloe Bodelet • Chloe Bodin • Chloe Bonnet • Chloe Brunet • Chloe Care • Chloe Forget • Chloe Freneaud • Chloe Gerard • Chloe Giret • Chloe Guillouet • Chloe Kharri • Chloe Lafond Bensot • Chloe Lamarche • Chloe Le Pape • Chloe Mckeon • Chloe Melchior • Chloe Morard • Chloe Parkinson • Chloe Penet • Chloe Sibony Le Gal • Chloe Souef • Chloé Mckendry Cadiou • Chloe Jeanne Millot • Christelle Thomas • Christian Santa Ana Bitovich • Christian Santa Cruz • Christian Schemeth • Christiane Essomba Abena • Christina Fritz • Christine Antetomaso • Christine Baroche • Christophe Boisson • Christophe Boquet • Christophe Camus • Christophe Chareyre • Christophe Corallo • Christophe Curty • Christophe Delahaye • Christophe Desruelle • Christophe Goniot • Christophe Le Moigne • Christophe Martin • Christophe Minguy • Christophe Mizreh • Christophe Prigent • Christophe Proust • Christophe Serres • Christopher Aurela • Christopher Azevedo • Christopher Moitie • Christopher Singer • Christopher Patrick Samaniego Mullin • Claire Audran • Claire Boudard • Claire Breant • Claire Chales • Claire Delpouve • Claire Goyon • Claire Lange • Claire Lescrenier • Claire Lor • Claire Marty • Claire Mauxion • Claire Penot • Claire Rabes • Claire Thevenot • Claire Vivet • Claire Lise Maladry • Clara Bussignies • Clara Ceccaldi • Clara De Bo • Clara Dujardin • Clara Isabel • Clara Lanuque • Clara Le Masson • Clara Loquier • Clara Martins • Clara Paugam • Clara Schneider • Clara Senk • Clara Sirol Carrillo • Clara Szczamiel • Clara Van Vliet • Clara Wolher • Clara Zaham • Clarisse Boisseau • Clarisse Costaz • Clarisse Joannes Elizabeth • Clarisse Lilli • Clarisse Mayeux • Clarisse Mouillon • Clarisse Nicou • Clarisse Ramnoux • Clarisse Vilaine • Claude Avisse • Claude Labanere • Claude Marble • Claudia Alves • Claudia Casol • Claudia Minier • Claudia Nyhuis • Clea Blanchard • Clea Mouillon • Clemence Bacaud • Clemence Barge • Clemence Burette • Clemence Coeurderoy • Clemence Coll • Clemence Ducasse • Clemence Gervais • Clemence Gombert • Clemence Guerin • Clemence Verot • Clemence Yvon • Clement Barthelemy • Clement Belquin • Clement Bergeon • Clement Carre • Clement Chabannes • Clement Colombel • Clement Coulon • Clement Coupe • Clement Dindault • Clement Duraffourg • Clement Gaillourdet • Clement Gauthier • Clement Goupil • Clement Grussani • Clement Martel • Clement Martin • Clement Mercier Sanders • Clement Pardieu • Clement Perbet • Clement Poignant • Clement Prost • Clement Renard • Clement Sanchez • Clement Wattier Picard • Clément Sanh • Clement Tastavy • Clementine Ducrocq • Clementine Luzala • Clementine Maisonneuve Le Brec • Clémentine Marionneau • Clémentine Tolaini • Cleophee Guyat • Cliff Venga Mavakala • Cloe Belloche • Cloe Larue • Cloe Vincent Fontanillas • Clothilde Guegan • Clotilde Fauvel • Clotilde Latieule • Clotilde Richetin • Clovis Solo • Colin Bastide • Colin Fougereux • Colin Heuze • Coline Aubert • Coline Billot • Coline Casalegno • Coline Catry • Coline Gauthier • Coline Guillou • Coline Renault • Coline Thomas • Colleen Desamais • Colomba Chetochine • Conrad Painvin • Constance Degruson • Constance Delaunay • Constance Duvert • Constance Maurin • Constant Flamant • Cora Zillich • Coralie Bidet • Coralie Djondo • Coralie Maillard • Coralie Pujo • Coralie Thiebaut • Coraline Boucher • Coraline Lamer • Corentin Corbel • Corentin Cormont • Corentin Dancoisne • Corentin Gallay • Corentin Lafon • Corentin Le Gall • Corinne Estibal • Corinne Mlanao • Corto Chappat • Courtney Hattie • Cristobal Murga Llanos • Cyprine Ruchaud • Cyran Mengue Ango • Cyrielle Bourles • Cyrielle Lefebvre Lubin • Cyril Andrianasolo • Cyril Didier • Cyril Irani • Cyril Maissa • Cyril Masurier • Cyril Nivel • Cyril Ralaison • Cyril Sabran • Cyrille Salandre • D Daiki Mauclaire • Daisy Sayer • Dalil Kabbage • Dalila Belakhdar • Dalila Belmrah • Damien Arnaud • Damien Bourreau • Damien Combredet Blassel • Damien Crouzet • Damien Del Litto • Damien Petit • Damien Pillac • Damien Rajot • Damien Rietz • Damien Serre Ardill • Dana George • Dania Miri • Daniel Aucoin • Daniel Grandi • Daniel Marin • Daniel Meric • Daniel Monroy • Daniel Saneh • Daniela Bruning • Daniela Salgado Rodriguez • Daniele Vieira De Lima • Danique Hoefsloot • Daoud Boussaa • Daphne Ananda Meyer • Daphne Lavallart • Daren Bourgault • Dariusz Guzik • Darren Webb • Dave Macaw • David Chevrant Breton • David Chin Choi • David Claude • David Dionisio • David Dureisseix • David Elshout • David Figueiredo • David Galan Bettin • David Herbert • David Pillant • David Ramarosaona • David Robert • David Sampaio Paz • David Thooris • David Peter Morris • Deborah Rosinger • Dede Iris Hemazro • Delphin Beaussart • Delphine Lamazou • Delphine Leray • Delphine Michelin • Delphine Moulin • Delphine Pardon • Delphine Perrin • Delphine Thiam • Delphine Zeiger • Denis Langlois • Denis Navizet • Denis Pinoteau • Denis Vachon • Dennisa Elena Gorea • Denva Rebello • Diana Brokelmann • Diana Da Silva Canedo • Diana Kongolo • Diana Giulia Greta Caracciolo • Diane Berthier • Diane Darmon • Diane Darmon • Diane Mourenas • Diane Remy • Didier Arnould • Didier Audebert • Didier Flamme •

MERCI

Dimitri Deruelle • Dimitri Grammatyka • Diogo Fernandes • Diogo Grandini Dos Santos • Dirceu Lefebvre Bellizzi • Divine Kikomba Mutshumbua • Divine Sagesse Diella Taty • Djaffar Soule • Djamal Merfed • Djamel Zerdani • Djaraye Diallo • Djena Beldjoudi • Dominique Duval • Dominique Frizza • Dominique Hervieu • Dominique Hubert • Dominique Malaureille • Dominique Yang • Domitille Allard • Domitille Paillot • Domitille Sansguilhem • Donatien Senart • Dorian Madiot • Dorian Pakalin • Doriane Pau • Dorothee Deloumeaux • Dorra Chaabane • Dounia Arezki • Dusan Zivkovic • Dylan Achour • Dylan Balanda • Dylan Marsault •

E

Eden Canes Ipoda • Edgar Lolmede • Edgar Le Bras • Edith Pennes • Edoardo Giacomo Ronza • Edouard Bardon • Edouard Bourgoin • Edouard Boutoille • Edouard Cuny • Edouard Donnelly • Edouard Vanhauwaert • Eduard Ferrer Flamarich • Eduardo De Moura Villanova • Edwin Roa • Eilika Trummar • Elberto Furtado Junior • Elea Gatineau Sailliant • Elea Izzo • Elea Lefevre • Elea Perret • Elena Dorado • Elena Egea • Eleni Kougia • Eleonore Alhinc • Eleonore Guigon • Eleonore Guillemot • Eleonore Schmit • Eleonore Vadon • Eleonore Vassy • Elhadji Jack • Elias Chehaibou • Elias Tannous • Elie Chanteclair • Elies Ouhibi • Eliot Puissant • Eliot Weishaupt • Eliott Bolze • Eliott Cadez • Eliott Maupin • Elisa Daniau • Elisa Gressier Monard • Elisa Hernot • Elisa Keusch • Elisa Lauro • Elisa Vallet • Elise Arnaud • Elise De Kermel • Elise Decoster • Elise Ferchaud • Elise Francois • Elise Leger • Elise Picard • Elise Pierron • Elise Poinsot • Elise Pupat • Elise Thioliere • Eliska Vavrova • Elizaveta Iampolskaia • Ella Guionneau • Elliot Kervennic • Elodie Bonnefond • Elodie Charrial • Elodie Faure • Elodie Jaffre • Elodie Le Bot • Elodie Schmidt • Élodie Marinier • Eloi Finon • Eloise Adrasse • Eloise Murat • Eloise Palix • Eloise Ploteau • Eloise Poiron • Elorri Golhen • Elouan Massard • Elsa Aladjidi • Elsa Boulet • Elsa Escribano • Elsa Olla • Elsa Soletchnik • Elvire De Villeneuve Bargemont • Elyette Fabert • Ema Balciute • Emanuel Cabessut • Emeline Fraysse • Emeline Wattez • Emeric Bodard • Emie Lhermet • Emile Abinal • Emilia Malartre • Emilia Trantoul • Emilie Balmine • Emilie Brousse • Emilie Clement • Emilie Cren • Emilie Gheux • Emilie Kadijevic Capelle • Emilie Le Roux • Emilie Masson • Emilie Mateo • Emilie Philippe • Emilie Robert • Emilie Thibeaud • Emilien Baillet • Emilien Ruellan • Emilio Lesage • Emma Benetti • Emma Bernadat • Emma Biret • Emma Bouttier • Emma Chevalier • Emma Daniel • Emma De Longueville • Emma Dejean • Emma Delcourt • Emma Dieterlen • Emma Julien • Emma Le Manach • Emma Lecomte • Emma Leveau • Emma Lieutard • Emma Livolsi • Emma Mitchell • Emma Neau • Emma Oukil • Emma Petit • Emma Peyhorgue • Emma Quemener • Emma Renoult • Emma Thevenin • Emma Trelcat • Emma Weng • Emmanuel Bregand • Emmanuel Faure • Emmanuel Husson • Emmanuella Dossou • Emmanuelle Metel • Emmanuelle Noel • Emmanuelle Puttaert • Emmeline Ndongue • Emmy Tanneur • Enzo Ceccaldi • Enzo Plagne • Eric Angelier • Eric Boyce • Eric Chartrand • Eric Chevrier • Eric Dailly • Eric Derozin • Eric Diop • Eric Drumont • Eric Dumont • Eric Gaultier • Eric Huynh • Eric Lannier • Eric Magnetto • Eric Meinadier • Eric Merand • Eric Verdonck • Erwan Bourdeaud • Erwan Cheneau • Erwan Wozniak • Erwana Le Guen • Erwann Bauwens • Erwann Derradji • Esmira Mamedova • Esperance Chagnon • Esteban Videau • Estelle Amosse • Estelle Bebey • Estelle Bessac • Estelle Brice • Estelle Caignet • Estelle Chaussy • Estelle Engel • Estelle Fernandez • Estelle Garrau • Estelle Giet • Estelle Jannic • Estelle Periou • Ester Hodaj • Esther Boisson • Esther Rozenkier • Esther Tredez • Ethan Benard • Ethan Gray • Ethel Benichou • Etienne Barre • Etienne Cochard • Etienne Garnaud • Etienne Houix • Etienne Pedeau • Etienne Rouge • Etienne Thobois • Eugenia Brunazzo • Eugenia Martellotto • Eugenie Hezard • Eugenie Louvieaux • Eva Aunis • Eva Baldessin • Eva Baud • Eva Beleffi • Eva Duprat • Eva Gatien • Eva Goncalves Dente • Eva Leger • Eva Pellerin Bolnet • Eva Marine Pradeau • Evan Aubergier • Evan Jensen • Evangelia Mountricha • Eve Nachin • Evi Thoelen • Ewan Maleszka • Eymanuelle Yaker • Eythan Loche • Ezechiel Nassou •

F

Fabea Iskender • Fabian Weber • Fabiane Da Silva Marcial • Fabien Dufaut • Fabien Le Vigueloux • Fabien Poiroux • Fabien Uzan • Fabienne Romeyer • Fabio Avallone • Fabio Pedrazzoli • Fabiola Bokolo • Fabrice Beaugonin • Fabrice Duboc • Fabrice Groix Luciani • Fabrice Lacroix • Fabrice Theberge • Fadila Essaadi Arezki • Fahad Qureishi • Fama Cisse • Fannie Trecan • Fanny Bellanger • Fanny Dario • Fanny Domergue • Fanny Donnarel • Fanny Gonzalez • Fanny Javouhey Ramiro • Fanny Knecht • Fanny Koenig • Fanny Louvion • Fanny Mevellec • Fanny Misery • Fanny Morisset • Fanny Robert • Fanny Tallec • Fantine Tessereau • Farah Abdessemed • Farah Boukhoms • Farah Tortelier • Fatima Aboudrar • Fatima Mammasse • Fatma Zohra Boutrik • Fatou Ndong • Fatou Gueye Diop • Fatoumata Keita • Faustine Lyvinec • Faustine Tetaz • Faycal Abdelmoumene • Fayrouz Lahlou • Felix Bock • Felix Bougon • Felix Cabarrot • Felix Guedet • Felix Le Jariel Des Chatelets • Felix Taburiaux • Ferdinand Mahy • Ferielle Rerbal • Fernand Nana Nana • Feryel Zeroual • Filip Adamus • Filip Van Doorslaer • Fiona Digonnet Eullaffroy • Flavie Desvignes Veron • Flavie Fayolle • Flavie Spinosi • Flavien Marie • Flavien Sillaro • Fleur Colson • Flora Dancourt • Flora Jordi • Flora Salloum • Flore Descat • Flore Picard • Florence Bouyala • Florence Caille • Florence Capitaine Vaillant • Florence Conzelmann • Florence Fourmentraux • Florence Idelfonse • Florence Labeyrie • Florence Lastreto • Florence Le Gall • Florence Sanner • Florencia Diana • Florent Chassaing • Florent Chevalier • Florent Escaliere • Florent Herzog • Florent Paulin • Florentin Carbon • Florentin Robert • Florian Bonnin • Florian Bonnin • Florian Bourgier • Florian Castel • Florian Champion • Florian Danieau • Florian Darruyre • Florian Dillon • Florian Eonin • Florian Fillon • Florian Lacombe • Florian Perennez • Florian Rivollier • Florian Soonaye • Florian Trehine • Floriane Besset • Floriane Dambrine • Floriane Gueuziec • Florine Van Wambeke • Fouade Faouzi • France Senetaire • France Suty • Francesca Stojan • Francis Catherin • Francisco Azra Cardoso Silva Malabteixeira • Franck Berlingard • Franck Canu • Franck Collibeaux • Franck Galzi • Franck Risico • Franck Eric Kouamen • Francky Landre • Franco Bertello • Francois Bardel • Francois Delaunay • Francois Gianada • Francois Gilant • Francois Guidot • Francois Hemono • Francois Lecorps • Francois Legoedec • Francois Loizel • Francois Mars • Francois Masure • Francois Narvaja • Francois Perreal • Francois Pochat • Francois Vezier • Francois Marie Bourgeois • Francois Xavier Bonnaillie • Francoise Fischer • Francoise Guidani Barbarit • Frank Betrancourt • Franz Regul • Franziska Wilhelm • Fraser Last • Freddy Seba • Frederic Chouzenoux • Frederic Depiesse • Frederic Jouhaud • Frederic Le Brun • Frederic Renaut • Frederic Toulouse • Frederic Tranchard • Frederico Costa Pegado • Frederique Barthelemy • Fuki Stenersen • Fy Tia Koloina Rakotosalama •

G

Gabin Diehl • Gabin Mongin • Gabin Vattement • Gabriel Barbancon • Gabriel Bayer • Gabriel De La Rosa • Gabriel Dufourt • Gabriel Fachot • Gabriel Nunes • Gabriela Coelho • Gabriela Sartie De Carvalho • Gabriella Pennors • Gabrielle Barreau • Gabrielle Chouard • Gabrielle De Tarragon • Gabrielle Moati Ollivier • Gabrielle Sevray • Gabrielle Touchelet • Gael Gallois • Gael Jaouen • Gael Pouyadoux • Gael Rabeson • Gaelle Dufaure • Gaelle Nivlet • Gaelle Sarrazy • Gaetan Courtot • Gaetan De Font Reaulx • Gaetan Dijoux • Gaetan Magisson • Gaetan Veyrent • Gaetan Wolff • Gairson Jean Jacques • Gaspard Bouquet • Gaspard Citroen • Gaspard Pilliard • Gaspard Tassin De Montaigu • Gatsby Failliot • Gauthier Crayssac • Gauthier Cussonneau • Gauthier Dubois • Gauthier Dumon • Gauthier Laborde • Gauthier Larue • Gautier Deweine • Gautier Jourdet • Gautier Tardio • Gavin Mcmahon • Geoffray Sylvain • Geoffrey Le Palmec • Georges El Hage • Georges Ferro • Georges Mathieu Seib • Georgia Mccarthy • Georgina Grenon • Georgio El Haddad • Gerald Bouchet • Gerald Chardonnet • Geraldine Schmuck • Gerard Barin • Gerard Morin • Gerard Pastor • Gerda Muldaryte • Germain Guillard • Gery Hennion • Gessim Zouaghi • Ghislaine Briez • Giane Gotardo • Gianluca Meregalli • Gianni Di Frenza • Gilles De La Bourdonnaye • Gilles Renouard • Gilles Saunier • Gilles Verdure • Giovanna Gerardi • Giovanni Borsato Da Silva Franca • Giovanni Pezzotti • Gisele Seif • Giulia Giannotti • Gleb Drabysheuski • Glenda Macosso Miafouna • Glenn Le Gall • Gonzalo Delgado Sanz • Graziela Garcia • Gregoire Bechu • Gregoire Chagneau • Gregoire Hildebert • Gregoire Loyer • Gregoire Parpoil • Gregoire Peralta • Gregoire Pillot • Gregoire Rejon • Gregoire Verdenal • Grégoire Placca • Gregory Barre • Gregory George • Gregory Murac • Gregory Tosello • Guewen Kipper Renaud • Guilhelm Das • Guilhem Nicolas • Guilherme Barros • Guillaume Aubin • Guillaume Avenin • Guillaume Bardin • Guillaume Bourion • Guillaume Bretaudeau • Guillaume Charbonnier • Guillaume Coiquaud • Guillaume Daoulas • Guillaume Dartigue Peyrou • Guillaume Delias • Guillaume Dubroca • Guillaume Eyherabide • Guillaume Guichard • Guillaume Huchard Deheurles • Guillaume Levavasseur • Guillaume Martinetti • Guillaume Menard • Guillaume Mortureux • Guillaume Mousset • Guillaume Perissinotti • Guillaume Peyranne • Guillaume Proust • Guillaume Renaud • Guillaume Rubio • Guillaume Seite • Guillaume Streiff • Guillaume Thomas • Guillaume Thomas • Gustavo Diniz • Gustavo Duarte Tomaz De Sa • Guy Wallesche • Gwen Langanay • Gwenael Helouet • Gwenaelle Lucas • Gwenaelle Marchand • Gwenaelle Muller • Gwendal Boedec • Gwendal Le Devedec • Gwendolinn Ledesma • Gwenole Poisson •

H

Hadia Khoumba Timera • Haidy Saleh • Hajar Goncalves • Hakim Mokadem • Halima El Mourtachid • Halima El Ouardi • Halima Lazreg • Hamid Oketokoun • Hamza Hammad • Hanae Becu • Hanna Laurent • Hanna Partouche • Hannah Houston • Hanya Zeghouda • Harumi Suzuki • Harun Cuban • Hasret Yildizturan • Hassaan Khan Kanuga • Helena Morano • Helena Berry Ayre • Helene Courtel • Heloise Beal • Heloise Chouvelon • Heloise Dalle • Heloise Gilbert • Heloise Leurent • Heloise Termis • Héloïse Bouhier • Henri De La Grandville • Henri Fontaine • Henri Guermont • Henri Louis Pinet • Herminie Le Sommer • Hermione Bankole • Herve Collado • Herve Denis • Herve Foucreau • Herve Leteve • Hiba Itsmail • Hicham Manaa • Hilda Gibson •

MERCI

Hind Bouzeliffa • Hippolyte Dubray • Hissam Traore Salifou • Houari Touati • Houssein Hamdouni • Hubert Tisal • Hugo Airosa • Hugo Amann • Hugo Beaugier • Hugo Beauvallet • Hugo Bouet • Hugo Bouillie • Hugo Bresac • Hugo Brunet • Hugo Canonne • Hugo Chevalier • Hugo De Mira Godinho • Hugo Delvinquiere • Hugo Desnos • Hugo Fournie • Hugo Francais • Hugo Gesta • Hugo Jumez • Hugo Le Tennier • Hugo Mayeur • Hugo Pellerin • Hugo Planche • Hugo Sanz Cabrero • Hugo Stefani • Hugo Taillandier • Hugo Trapon • Hugo Wignall • Hugues Nkotte • Hyacinthe Abouattier • Hyunjoo Lee Milahi • Iasson Lagos • Ibrahima Traore • Ignacio Poggi • Igor De Pontes Cavaco • Igor Dumond • Igor Piedelievre • Ilana Souhami • Ilaria Brizi • Ilian Hayani Khalfaoui • Illiane Vanthournout • Ilona Galland • Imane Bengelloun • Imanne Ezzohri • Imen Taieb • Indiana Falaise • Ines Alberola • Ines Ben Yedder • Ines Bendoloum • Ines Besserer • Ines Delalande • Ines Hammami • Ines Lambert • Ines Le Blan • Ines Monard • Ines Moukkes • Ines Roy Lewanowicz • Ines Sikouk • Ines Vidic • Inès El Morady • Ionna Maris Wasan Alachy • Irenee Girard • Iria Agostinho Pereira • Irina Panyushkina • Iris Bazin • Iris Fuchs • Iris Mantzel De Ledoulx • Isaac Russell • Isabella De Azambuja • Isabelle Boucard Tapping • Isabelle Bronitzky • Isabelle Collot • Isabelle Deliens • Isabelle Legros • Isabelle Perrin • Isabelle Staquet • Isabelle Vogel • Isaure Quintana • Ismael Ba • Ismail Belbachir • Issa Diawara • Issei Harada • Ivana Touma • Ivelina Ivanova • Ivo Gonzalez • Ivone Palenzuela Rodriguez • Ivy Jannibelli Magalhaes • Iwan Prevot • Iwane Rigaut • Jacqueline Fiorano • Jacqueline White • Jacques Michel • Jade Boudailler • Jade Calamel • Jade Granata • Jade Hilaire • Jade Juve • James Kudawoo • James Menager • Jamie Dwight Spencer • Jamil Ibrahimov • Jane Davies • Jane Rossiter • Janis Madej • Jasmine Adel • Jason Jouris • Javier Villagarcia • Jawad Mrah • Jayne Pearce Mcmenamin • Jazmin Romero • Jean Cizel • Jean Estime • Jean Geffraye • Jean Pruvost • Jean Ulysse • Jean-Alain Saturnin • Jean-Baptiste Bedel • Jean Baptiste Boyer • Jean Baptiste Duteurtre • Jean Baptiste Fourcade • Jean Baptiste Galant • Jean-Baptiste Grisoli • Jean-Baptiste Le Grand • Jean-Baptiste Mazas • Jean-Baptiste Melet • Jean-Baptiste Richardis • Jean-Cedric Peano • Jean- Charles Delagarde • Jean-Charles Kpidi • Jean-Claude Druvert • Jean-David Duval • Jean Eudes Dubos • Jean-Francois Cappoen • Jean-Francois Perez • Jean Luc Colin • Jean Luc Michon • Jean Luc Sohier • Jean Michel Idiart • Jean Nicolas Valdenaire • Jean Philippe Atlan • Jean- Philippe Deneux • Jean-Philippe Leseigneur • Jean-Pierre Bremer • Jean-Yves Bertrand • Jean-Yves De Blasiis Blat • Jean-Léon Preschoux • Jeanne Boutbien • Jeanne Darcet • Jeanne Fauvel • Jeanne Gay • Jeanne Guillermas • Jeanne Guillot • Jeanne Herbeau • Jeanne Lavenne • Jeanne Le Comte Du Colombier • Jeanne Magnan Vignerie • Jeanne Nasarre • Jeanne Simon • Jeanne Soyez • Jeanne Testard • Jeanne Emmanuelle Mbang Enama • Jeanne Eva Chabot • Jeanne Morgane Carreon • Jeanne Salome Zambrano • Jeisson David Rodriguez Marin • Jenilee Mbanzoumouna • Jenna Reine Rosemain • Jeremie Guy • Jeremie Marous • Jeremie Martin • Jeremy Couture • Jeremy Le Briquer • Jeremy Paillusson • Jeremy Paul • Jeremy Raulin • Jeremy Rousseau • Jerome Bidault • Jerome Careil • Jerome Dallier • Jerome Devoize • Jerome Estrade • Jerome Prevost • Jerome Rosenstiehl • Jerome Trebutien • Jerome Tschupp • Jessica Mehdi • Jesus Lorenzo Gomez Herrera • Jill Evrard • Jilliane Pollak • Jimmy Gedik • Jimmy Khougassian • Jingfan Zhang • Jinyoung Jaiden Chung • Jiseok Hong • Joachim Roncin • Joan Mitchell • Joana Moniz • Joana Moreira • Joanna Sutherland • Joao Gustavo Ribeiro De Cerqueira Lima Neto • Jocelyn Avril • Jocelyn Djeli • Jocelyn Le Carour • Jocelyne Ternamian • Joe Khater • Joelle Jacquin • Joelle Yapoga • Joffrey Nizan • Johan Andrawes • Johan Ducloux • Johann Dubois • Johann Le Minez • Johanna Estime • Johanne Vazart • John Wood • John Vandever Homan • Johnny Pirault • Jon Elizagaray • Jonas Boursier • Jonas Demestre • Jonas Lelouey • Jonas Olivier • Jonathan Boursereau • Jonathan Firpo • Jonathan Gougam • Jonathan Kinselle • Jonathan Mpudi • Jonathan Simantov • Jonathan Tata • Jordan Tchagnang • Jorge Perez • Joris Camisuli • Joris Sirvain • Jose Melgarejo • Jose Fenner Rojas Castaneda • Jose Luis De La Torre Reyes • Jose Manuel Racine • Joseph Dumoulin • Joseph Ghaly Botrous • Joseph Hayek • Joseph Lisiecki • Joseph Loison • Joseph Birame Faye • Joseph Mark Gouda • Josephine Baron • Josephine Dellemotte • Josephine Pasik • Josephine Rieg • Josephine Sperat Czar • Joshua Fialip • Joshua Nash Pinto • Josselin Dufort • Josselin Luciani • Josselin Revel • Joy Naigeon • Joy Tardy • Joyce Mbuaka • Judith Lacroix • Judith Sharwood • Jules Bernard • Jules Cornardeau • Jules Crampe • Jules Eckenschwiller • Jules Guisset • Jules Jossermoz • Jules Lamothe • Jules Mahieux • Jules Romero • Julia Astegiano • Julia Bertin • Julia Gonin • Julia Moreira Da Silva • Julia Slater • Juliana Candido Custodio • Juliana Francois • Juliana Muniz • Juliane Philibert • Juliane Souweine • Julie Allard • Julie Arrieta • Julie Bardella • Julie Breant • Julie Brisoux • Julie Burguet • Julie Chaupin • Julie Creton • Julie Daguerre • Julie Dussarrat • Julie Gheeraert • Julie Hambleton • Julie Lajoux • Julie Larribe • Julie Lasnier • Julie Lebredonchel • Julie Marechal • Julie Mey • Julie Neime • Julie Parker Alexandre • Julie Redoute • Julie Redureau • Julie Schmelzer • Julie Schmitt • Julie Teissier • Julie Toussaint • Julie Turquet • Julie Uy • Julien Albert • Julien Auger • Julien Bollengier • Julien Boudet • Julien Bourrely • Julien Bouttier • Julien Chambaud • Julien Chekroun Wegmann • Julien Chevalier • Julien Chevalier • Julien Colle • Julien Damay • Julien De Bo • Julien Destrade • Julien Fluck • Julien Fritsch • Julien Gaspard • Julien Gourlay • Julien Hericourt • Julien Hug • Julien Le Somptier • Julien Ledoux • Julien Mariet • Julien Mignaud • Julien Morera • Julien Palese • Julien Perraut • Julien Perzo • Julien Sauvage • Julien Tassy • Julien Tavella • Juliette Blanquart • Juliette Braunsteffer • Juliette Chaput • Juliette Chatelain • Juliette Chauchereau • Juliette Chesnel • Juliette Courteille • Juliette Courtinat • Juliette Dubrulle • Juliette Duchemin • Juliette Godart • Juliette Le Meur • Juliette Le Saux Avril • Juliette Lemaire • Juliette Massardier • Juliette Maufras • Juliette Moulinier • Juliette Oliveras • Juliette Royere • Juliette Sandkamp • Juliette Sudol • Juliette Vauth • Juliette Vire • Juline Herault • Justine Chevallaz • Justine Duditlieu • Justine Duru • Justine Jean • Justine Le Gal • Justine Marchal Appleton • Justine Pasquet • Justine Taillebois • Justine Wasson • Kaila Leonora Oneill • Kajetan Cyganik • Kamel Chkhimi • Kamiel Boonman • Karen Babiloni • Karen Belli • Karen Nicole Ermili • Karim Bellahcene • Karim Bennacer • Karin Witasek • Karina Di Cunto • Karine Debonduwe • Karine Martin • Karine Martin Laprade • Karine Souchard • Karinna Nunes De Vasconcelos • Karl Von Memerty • Karol Wieczorek • Kashina Olitha Louis • Kassandra Lorient • Katalin Wuehle • Katarzyna Jurgiel • Kate Roffey • Katelin Harris • Katerina Seidlova • Kateryna Pilyashenko Novohatna • Katherine Arroyo Cordoba • Kathleen Voge • Katie Ribeiro Dos Santos • Katie Roebuck • Katja Martineau • Kawthar Ait Boumlik • Kaylene Pallen • Kelian Delubac • Kelly Carreto Clamote • Kelsie Carter • Kemal Migan • Kenneth Ntamark • Kenya Ho You Fat • Kenza Agaba • Kenza Haddadi • Kenza Lfino • Kenza Mejdi • Keren Chamak • Kevin Brault • Kevin Da Veiga • Kevin Gambier • Kevin Gervis • Kevin Lafficher • Kevin Legrand • Kevin Lhommel • Kevin Martel • Kevin Massala Imbolo • Kevin Owusu • Kevin Senet • Kevin Tribaut • Khadiatou Cisse • Khodia Sophie N Diaye • Kiara O Neil • Killian Bescher • Killian Besoli • Killian Laurent • Killian Verin • Kim Nguyen • Kirsteen Cleak • Kirsty Bean • Klara Vanhoutte • Koffi Jean Marie Kouadio • Komlan Ben Kpelevi • Komlavi Aime Adraky • Konstantinos Asimakopoulos • Konstantinos Magkanas • Kouadio Nathanael Gonhoua • Kris Kimura • Kristine Feddersen • Kuamoto Luisa Miyuki • Kuniko Motoi • Kyle Gardner • Kyra Monteiro • Laeticia Morard • Laeticia Ngoto • Laetitia Boudot • Laetitia Castioni • Laetitia Charriere • Laetitia Guillet • Laetitia Lallemand • Laetitia Landes • Laetitia Lewate • Laetitia Viratham • Lahcen Mustapha • Lam Jimmy Lam Yuen Wah • Lambis Konstantinidis • Lana Kone • Landry Richard • Lara Armas • Lara Constant • Lara Haoudi • Lara Kabdani • Lara Patrelle • Lara Rharmaoui • Larissa Lellys • Laura Bignon • Laura Blas • Laura Boeglin • Laura Boidin • Laura Camara • Laura Canals Cruz • Laura Corso • Laura Ekoh • Laura Emery • Laura Grossiord • Laura Hagege • Laura Martin • Laura Offenstein • Laura Persichitti • Laura Speggiorin • Laura Carolina Rodriguez Silva • Laura Hiromi Agena • Laura Lynn Pointillon Masserini • Laure Fornetran • Laure Guichard • Laure Lambert • Laure Lefebure • Laure Marchand • Laure Anh Besnard • Laureen Mussard • Laurene Mary • Laurent Aumont • Laurent Bernardi • Laurent Dalard • Laurent Dufaut • Laurent Lannuzel • Laurent Michaud • Laurent Moujon • Laurent Philibert • Laurent Vajda • Lauria Fontaine • Lauriane Dalle • Laurianne Jan • Laurie Mallet • Laurie Rollat • Laurie Wambre • Lazare Chambart • Lea Barbe • Lea Chaupin • Lea De Villeneuve • Lea Demarcy • Lea Dubuisson Falet • Lea Duval Olivier • Lea Galopin • Lea Gerbron • Lea Guesnon • Lea Jacob • Lea Kayabalian • Lea Laurent • Lea Lecomte • Lea Lefebvre • Lea Leturgie • Lea Levi • Lea Loyer • Lea Macquet • Lea Marey • Lea Mathieu • Lea Merenciano • Lea Mulder • Lea Perragin • Lea Rageaud • Lea Renucci • Lea Sagette • Lea Serrano • Lea Thiounn • Lea Reine Autier • Leah Bonga • Leandre Noel • Leanne Postlethwaite • Leila Alem • Leila Gammouh • Leila Mebarki • Leilou Colovic Flessel • Lena Bouisset • Lena Curtet • Lena Fahim • Lena Pagand • Lena Piangerelli • Lena Riquet • Leny Arley • Leo Arzel • Leo Bailly • Leo Bocquillon • Leo Casali • Leo De Panafieu • Leo Goin • Leo Kratter • Leo Marcy • Leo Massalon • Leo Matsuura • Leo Pujol • Leo Rasolomanana • Leo Ruffin • Leon Magne • Leon Nelson • Leonard Mechain • Leonard Salin • Leonardo De Souza Boy • Leonie Lefebvre • Leontine Issartel • Leslie Dufaux • Lettice Teissier • Levana Choukroun • Li Neo Tay • Lila Houssin • Lila Kaid Omar • Lili Jeanne Thibierge • Lilian Laroche • Lilian Poquet • Lilou Caillard • Lily Devred • Lina Lebbadi • Lina Loucif • Lina Oural • Lina Piredda • Lina Wahib • Linda Guehama • Lindsay Cybel Mboudi Gueyap • Line Arbogast • Linh Vu Ngoc Huyen • Lionel Bertet • Lionel Cardoso Lopes • Lionel Fraisse • Lionel Gueret Laferte • Lisa Argent

MERCI

• Lisa Bouron Doche • Lisa Choron • Lisa Gautier • Lisa Haniche • Lisa Leroy • Lisa Lungeri • Lisa Nascimbeni • Lisa Schohn • Lise Augereau • Lise Domas • Lise Guillard • Lise Le Bouille • Lison Audoin • Livia Lijung Lin • Loan Bordas • Loan Duhaillier • Loane Geslain • Loic Bana • Loic Cetrulo • Loic Corbi • Loic Ngouah • Loic Veyron • Loic Virely • Loick Roy • Loise Lemoigne • Lola De Smet • Lola Gourgues • Lola Robion • Lola Rouxel • Lola Terry • Loraine Dassonville • Lorane Renault • Loren Fanguinoveny • Lorena Charbel Villanova • Loretta Cusack Doyle • Lorick Joseph • Loris Pechillon • Loris Perthuis • Lorraine Bellivier • Lorraine Guerin • Lory Albert • Lou Balmain • Lou Di Mascio • Loucky Vilton • Louis Ancelme • Louis Barrot • Louis Barton Harvey • Louis Benech • Louis Bernard • Louis Bianchi • Louis Blateau • Louis Bocher • Louis Carrard • Louis Chaigneau • Louis Charlot • Louis Clement • Louis Comolli • Louis De Chefdebien Zagarriga • Louis Fouqueau • Louis Fournier • Louis Gilles • Louis Grollemund • Louis Groshenry • Louis Henaut • Louis Knusmann • Louis Lefevre • Louis Marie Florine • Louis Ollier • Louis Perruchot • Louis Poissonnier • Louis Renerre • Louis Soleilhac • Louis Swyngedauw • Louis Taris • Louis Vatbled • Louis Marie Roy • Louise Aguilee • Louise Averna • Louise Bouillonnec • Louise Caignaert • Louise De Fondaumiere • Louise De Massias • Louise Dier • Louise Doussard • Louise Favennec • Louise Guilbot • Louise Langouet • Louise Leveque • Louise Minchin • Louise Pasquet • Louise Poyard • Louise Sibourg • Louise Venzal • Louison Delsuquet • Louison Galand • Louiza Chohu • Lounis Djabella • Loup Quirec De Kermel • Luan Feng • Luan Goulart De Araujo • Luc Bellec • Luc Foucaud • Luc Goncalves • Luc Jourdain • Luc Perdriau • Luc Pichonneau • Lucas Becot • Lucas Belleau • Lucas Cambou • Lucas Chaput • Lucas Chrebor • Lucas Franca Philippsen • Lucas Lanoir • Lucas Lechanoine • Lucas Marchetti • Lucas Meagor • Lucas Orbelli • Lucas Prado • Lucia Goldchluk • Lucia Vergoz • Lucie Allain • Lucie Babillon • Lucie Blin • Lucie Calonne • Lucie Cayrol • Lucie Demeillers • Lucie Driancourt • Lucie Duthuille • Lucie Faivre D Arcier • Lucie Hardy • Lucie Larde • Lucie Mopin • Lucie Phlippoteau • Lucie Pollet • Lucie Potzeha • Lucie Raoul • Lucie Rapiteau • Lucie Reinat • Lucie Robin • Lucie Salomon • Lucie Liane Duchesne • Lucile Devictor • Lucille Briancon • Lucille Lacaule • Lucille Le Barillec • Lucille Trutta • Lucy Clero • Ludivine Kilubu • Ludivine Massa • Ludivine Munos • Ludivine Roosebeke • Ludovic Awhansou • Ludovic Baeza Glomon • Ludovic Boisnier • Ludovic De Lauzanne • Ludovic Foret • Ludovic Heurley • Luisa Maatallah • Luisa Pereira Nunes • Luiz Eduardo Almeida Martins Costa • Luiz Paulo Medeiros Silva • Luiza Pereira • Luke Williams • Lukeni Boukambou • Luna Bressoud • Luna Dufoix • Luna Ferre • Luna Renaud • Lutonda Makany • Lydia Hamdoun • Lyes Chellit • Lyes Jmili Despaquis • Lynda Djebarri • Lysianne Jammet • M Madeleine Baranger • Madeleine Hollis • Madeline Paillard • Madeline Marie Coquoz • Madjou Toure • Mady Coulibaly • Mae Decollogne • Mael Collibeaux • Maela Mercier • Maelle Balestra • Maelle Corbelet Paradis • Maelle Hudbert • Maelle Mugnier • Maelle Sahli • Maelle Tanguy • Maelys Bory • Maelys Durand Carrier • Maena Garault • Maeva Bachelot • Maeva Nerriere • Maeva Nguyen • Maeva Oyhagaray • Maeva Prual • Magali Portailler • Magdalene Sulzycki • Maguette Gueye • Mahamoud Abderamane • Mahmoud Lebied • Maia Djemai • Maialen Martin • Maicke Bleuze • Maider Elizondo • Maiko Mizukami • Mailys Harchaoui • Mailys Piquet Gauthier • Maissane Boubaaya • Maite Choteau • Maite Lelarge • Maiwenn Le Bouedec • Malaurie Guillerm • Malena Moura • Malik Rafa • Mallaury Goujon • Mallaury Strozycki • Malo De Lesquen Du Plessis Casso • Malory Henneau • Mamadou Camara • Mamadou Diop • Mamoudou Bah • Manal Choukri • Manal Zenagui • Manelle Charbaux • Manon Albano • Manon Albinet • Manon Algoud • Manon Amet • Manon Bocquet • Manon Bordeleau • Manon Brechot • Manon Cousin • Manon Defrancq • Manon Demay • Manon Demiras • Manon Duchatel • Manon Fourticq Esqueoute • Manon Hautsch • Manon Hervot • Manon Jacob • Manon Lacmant • Manon Latreche • Manon Le Bihan • Manon Le Clair • Manon Lecroc • Manon Lovera • Manon Mirada • Manon Moirignot • Manon Nicco • Manon Offner • Manon Prat • Manon Rouan • Manon Tanguy • Manon Thomazeau • Manon Vinck • Manu Fatou • Manuel Bernardin • Manuel Guihard • Manuela Ferroni • Marawan Eltannikhy • Marc Bertran Santos • Marc Boursin • Marc Boyer Chammard • Marc Ceccaldi • Marc Dauty • Marc Decourt • Marc Giaoui • Marc Laverriere • Marc Peltre • Marc Phily • Marc Prado • Marc Zeni • Marc Antoine Madec • Marceau Balay • Marco Brambilla • Marco Ostrowsky • Marely Flores • Marem Fall Ranvier • Maren Gille • Margaux Bonnet Masimbert • Margaux Forest • Margaux Hegesippe • Margaux Humann • Margaux Laine • Margaux Lansade • Margaux Le Panse • Margaux Merlier • Margaux Okou Zouzouo • Margaux Rostaind • Margaux Zanardi • Margot Collet • Margot Decker • Margot Galopin • Margot Hommey • Margot Honquert • Margot Laplaine • Margot Le Moing • Margot Ory • Margot Quistrebert • Margot Richard • Margot Salaun • Margot Thomas • Margot Varin • Marguerite Blondet • Marguerite Boscq • Marguerite Griffin • Marguerite Jouet • Maria Lavrinenko • Maria Longeray • Maria Miguel • Maria Agustina Bensi • Maria Alejandra Aranguena • Maria Betania Nescier • Maria Florencia Colombo • Maria Isabel Alatorre Gutierrez De Velasco • Maria Soledad Siroit • Mariana Mayo Acioli • Mariana Messias Borrego Linhan • Mariana Vianna • Marianne Doucelin • Marianne Merceur • Marianne Pellistrandi • Marianne Pouyol • Marianne Sadadou • Marie Appolaire • Marie Barsacq • Marie Blando • Marie Chenais • Marie Cluzeau • Marie Dabas • Marie Delfour • Marie Depecker • Marie Destremau • Marie Ecalle • Marie Guillain • Marie Hebert • Marie Hilaire • Marie Jehanno • Marie Koessler • Marie Lacombe • Marie Lathuiliere • Marie Llorente • Marie Loch • Marie Lounadi • Marie Mainguy • Marie Marinelli • Marie Mattel • Marie Migot • Marie Motte • Marie Niogret • Marie Plouy • Marie Ponsardin • Marie Prat • Marie Puech • Marie Sauvetre • Marie Stober • Marie Toussaint • Marie Agnes Canneval • Marie Aline Jacques • Marie Ange Soulama • Marie Caroline Durand • Marie Catherine Ehuy • Marie Catherine Ettori • Marie Charlotte Pacaud • Marie Christine Eugene • Marie Clotilde Boigues • Marie Dominique Alessandri • Marie Dominique Huet • Marie Emmanuelle Roselyne Vincent • Marie France Ropartz • Marie Lia Cazillac • Marie Line Alemany • Marie Lou Noirot • Marie Louise Glas • Marie Lys Colette Rosiane Briard • Marie Noor Kahlouche • Marie Paule Chariot • Marie Salome Sarfati • Marie Solene Ferte • Marielle Mondo • Marin Billand • Marina Azar • Marina Casanova • Marina Nguyen • Marina Pisano • Marina Real • Marine Calvas • Marine Cappellacci • Marine Chaumet • Marine Chauvet • Marine Cottret • Marine Darmayan • Marine Demay • Marine Deschamps • Marine Dierstein • Marine Ecobichon • Marine Fierfol • Marine Foucault • Marine Gaudin • Marine Huet • Marine Jouenne • Marine Lambert • Marine Lescurier • Marine Letombe • Marine Merceron • Marine Pergeaux • Marine Petit • Marine Poussineau • Marine Raffort Deruttet • Marine Rivollet • Marine Vinault • Marine Collin • Marion Abert • Marion Barthe • Marion Biya • Marion Blandin • Marion Boulard • Marion Charpentier • Marion Clausse • Marion Courtois • Marion Dejoie • Marion Dufranc • Marion Ferrucci • Marion Francois • Marion Garcia • Marion Gauffridy • Marion Lalitte • Marion Le Tadic • Marion Lemperiere • Marion Manchin • Marion Muller • Marion Nykolyszyn • Marion Pennacchiotti • Marion Puaux • Marion Tomiello • Marion Vanrullen • Marion Vigo • Marion Vitoux • Marion Karen Mayer Vorfelder • Marius Richard • Marius Stegemann • Mariyatou Kante • Marjolaine Grandgirard • Marjorie Ginouvier • Marjorie Monceaux • Marlene Goldman • Marouane Baaziz • Marta Heinen • Martha Raffaelli • Martial Chiquet • Martin Baillet • Martin Col • Martin Colleter • Martin De Guilhem De Lataillade • Martin De Pas • Martin Ducret • Martin Eliot • Martin Feugere • Martin Frackowiak • Martin Grimont • Martin Javoy • Martin Lanoux • Martin Lemaigre Dubreuil • Martin Millo • Martin Prado • Martin Riehl • Martin Viennot • Martina Shearer • Martina Uggeri • Martina Wolter • Martine Salomon • Martyn Salt • Marvin Lacroix • Marwan Hassan • Mary Sun Lardiere • Marylene Apa • Marylene Turp • Maryline Gballou • Maryline Pellegrini Lasser • Mathias Besozzi • Mathias Chambery • Mathias Cidere • Mathias Dupire • Mathias Grimaux • Mathias Lacaze • Mathias Lalucaa • Mathieu Balabaud • Mathieu Barra • Mathieu Basset • Mathieu Berland • Mathieu Biernacki • Mathieu Collet • Mathieu Dozol • Mathieu Johan • Mathieu Meriaux • Mathieu Muller • Mathieu Olivier • Mathieu Porcher • Mathieu Prigent • Mathilde Ayrault • Mathilde Baranger • Mathilde Bellec • Mathilde Benchetrit • Mathilde Bisson • Mathilde Boucher • Mathilde Bouquin • Mathilde Brosset • Mathilde Bugnand • Mathilde Cansot • Mathilde Caramel • Mathilde De Magalhaes • Mathilde Defour • Mathilde Donne • Mathilde Fontanot • Mathilde Gourdon • Mathilde Jean • Mathilde L Azou • Mathilde Lambert • Mathilde Lere • Mathilde Lopes • Mathilde Melquiond • Mathilde Meurisse • Mathilde Mur Baquer • Mathilde Pichot • Mathilde Rohart Laymat • Mathilde Rouquette • Mathilde Sauvage • Mathilde Scalart • Mathilde Simonnet • Mathilde Vareille • Mathilde Vignes • Mathilde Villeminot • Mathilde Wullschleger • Mathis Garcia • Mathis Granger • Mathis Grellier • Mathis Laratte • Mathurin Jouet • Matias Socino • Mats Del Bubba • Matteo Guillaume • Matteo Levasseur • Matteo Schiavone • Matthew Jones • Matthew Selwyn • Matthias Balagny • Matthias Disch • Matthias Pocquet • Matthieu Aymond • Matthieu Gahier • Matthieu Hecker • Matthieu Joubert • Matthieu Lhote • Matthieu Moussaud • Matthieu Regnault • Matthieu Roger • Matthieu Sandre • Matthieu Serre • Matthis Benard • Matys Dubanchet • Maud Greco Ciman • Maud Louchard • Maud Weibel • Maude Leboeuf • Maurane Page • Maureen Delaunay • Maureen Kayser • Maureen Pernet • Maureen Senart • Mawulom Homawoo • Max Richert • Max Shewchenko • Maxence Abraham • Maxence Boyer • Maxence Guelton • Maxence Jouannet • Maxence Pouliquen • Maxime Andreu Sabater • Maxime Banchereau • Maxime Barbier • Maxime Bezot • Maxime Castellano • Maxime Chaddi • Maxime Chouly • Maxime Colleit • Maxime De Barrau • Maxime Delacroix • Maxime Desriac • Maxime Duchene • Maxime Garnier • Maxime Gauthier • Maxime Goll • Maxime Jacob • Maxime Jeantet • Maxime Joiris • Maxime Le Provost • Maxime Lottmann • Maxime Mageren • Maxime Mayer • Maxime

MERCI

Naphetat • Maxime Pascalon • Maxime Pivot • Maxime Potier • Maxime Renaud • Maxime Riche • Maxime Rossignol • Maxime Sery • Maximilien Benyahia • Maximilien Chambe • Maximilien Krebs • Maya Canet • Maylis De Champs • Maylis Le Gal De Kerangal • Mbenda Sy • Medardine Galindo • Megan Ball • Megan Price • Megane Ahiakpor • Mehdi Bensafi • Mehdi Chikh • Mehdi Moussodou • Mehdi Nonglaton • Mehdi Zaher • Mehdy Barka • Melanie Barroso • Melanie Chazalette • Melanie Davidas • Melanie Duc • Melanie Gourdin Sleczek • Melanie Pernet • Melanie Ratel • Melanie Rocher • Melanie Rouger • Melanie Schaefer • Melia Marine Agbojan • Melina Manthoulis • Melina Teppe • Meline Lebreton • Meline Marchina • Melissa Chovino • Melissa Lemoine • Melissa Oulhadj • Mellie Nasarre • Melodie Martin • Melvina Andre Bos • Meriem Boudjennah • Merieme Chehida • Merryl Mbeng • Merve Demir • Merwoine Majidi • Meryl Bongongo • Mewen Debieu • Mhamed Bendjebbar • Micaeli Louise Da Silva Moreira • Michael Aloisio • Michael Gotainer • Michael Royer • Michaela Rihackova • Michel Abou Haydar • Michel Di Cristofano • Michel Gaillaud • Michel Mospinek • Michel Riou • Michelle Dorlon • Mickael Buliga • Mickael Doublet • Mickael Lamolinairie • Miguel De Macedo • Miguel Angelo Accioly Barbosa • Mikahil Bayar Tutuncuoglu • Mikhail Komarov • Milena Ducollet • Milene Gaxotte • Milza Mahaa • Mina Mohamed • Minami Barras • Mirana Ralison • Mireia Sirol Carrillo • Miryam Nala • Misaki Tsuruta • Miss Assita Fofana • Mohamed Aissaoui • Mohamed Zami • Mohamed Ali Benour • Mohamed Wael Klouz • Mona Bianay • Monier Penuela Garcia • Monir Aqillouch • Monode Gerbel • Morgan Mary • Morgan Schoeb • Morgane Bergamini • Morgane Blouet • Morgane David • Morgane Habchi • Morgane Pringault • Morgane Toussies • Morgane Virey • Mouaad Datazout • Mouna Benamar • Mourad Aoulagha • Muriel Angele Joffre • Mustapha Koytcha Alibay • Mustapha Mehdid • Muyiwa Akintunde • Mya Etienne • Myriam Amosse • Myriam Rigoreau Belayachi •

## N

Nabil Drif • Nacer Zorgani • Nachmia Mohamed • Nada Rhouni • Nadezhda Barthes • Nadir Korchi • Nadjib Kahlane • Nafissatou Sembene • Nagui Djaber • Naila Paz Moraes • Naily Bonifacio • Naima Moume • Namwon Kim • Nancy Ngoupayou • Naomi Kouakou • Naouri Mekdad • Narjess Hachaichi • Nasim Bounechada • Nasolo Isabella Andrianaivo • Nasreddine Chadi • Nasser Eddine Djekidel • Nassim Jabeur • Nassima Meftah • Natacha Ferreira Da Cruz • Natacha Kalasa • Natalia Victoria • Nataliia Liubchenkova • Natalja Inno • Natasha Teisserenc Bonesteve • Nate Diawara • Nathalene Vidal • Nathalie Abdallah • Nathalie Armstrong • Nathalie Deutsch • Nathalie Dubus • Nathalie Fauveau • Nathalie Greff Santamaria • Nathalie Guillemain • Nathan Barbier • Nathan Barren • Nathan Billard • Nathan Blanchard • Nathan Daout • Nathan Daugeard • Nathan Douglas • Nathan Glory • Nathan Marvaud • Nathan Mary • Nathan Milliere • Nathan Payneau • Nathan Poisnel • Nathan Tomaszczyk • Nathanael Boy • Nathanael Elisseou Leglise • Nawal Benali • Ndeye Fatou Thioye Mezui • Nedhal Aouf • Nejma Benchouieb • Nell Amans • Nell Lebreton • Nelson Mbala • Nesrine Oulali • Nessim Charef • Nessim Khouani • Nevin Iskander • Ngampi Kiala • Niavo Alton • Nicholas Gregory Roberts • Nicolae Flore • Nicolas Barizien • Nicolas Bartouilh De Taillac • Nicolas Bastide • Nicolas Caspar • Nicolas Dailly • Nicolas De Casanove • Nicolas De Faria • Nicolas De Loof • Nicolas Djaballah • Nicolas Doumeng • Nicolas Finez • Nicolas Foissaud • Nicolas Fortin • Nicolas Francois • Nicolas Huber • Nicolas Jomard • Nicolas Jozwiak • Nicolas Jubin • Nicolas Lang • Nicolas Lefevre • Nicolas Mahine • Nicolas Mahoungou • Nicolas Minghetti • Nicolas Mora Fuentes • Nicolas Nabot • Nicolas Novara • Nicolas Paul • Nicolas Pecherot • Nicolas Scarbonchi • Nicolas Seeler • Nicolas Soriano • Nicolas Yardin • Nicolas De Brett Neel • Nicolas Naim Roux • Nicole Montoya • Nidhal Triki • Nikita Heidi Noisillier • Nina Depaire • Nina Gregoire Le Graet • Nina Holdsworth • Nina Leseigneur • Nirina Manitra Ramamonjisoa • Nirmala Srirengan • Nishat Mahmud • Nizar Aboujaoude • Noa Kadouri • Noa Ogay • Nobuhiro Masuda • Noelie Giroud • Noemie Chemin • Noemie Claveau Vincent • Noemie Guinard • Noemie Lalande • Noemie Letellier • Noemie Makangila Lebo • Noemie Orgue • Noemie Putkownik • Noemie Renard Andres • Noemie Tharrault • Noemie Verger • Nolan Dagron • Nolan Sandorov • Noor Remtolla • Nora Nassih • Nora Zuinghedau • Noumho Mendy • Nouzla Boina • Nuno Coimbra • Nuno Tiago De Matos Vital • Nuzska Ortiz Dergaoui •

## O

Oceane Bourdin • Oceane Celie • Oceane Dje Bony • Oceane Julio • Odile Martin • Oghenefejiro Oluwatobi Agbi • Oihana Bidart • Oliver Fitter • Oliver Ohana • Olivia Caldwell • Olivia Compan • Olivia Margain • Olivia Pascal • Olivia Vanoli • Olivier Bongrand • Olivier Boulay • Olivier Capel • Olivier Carle • Olivier Debargue • Olivier Harfouche • Olivier Lachet • Olivier Lauret • Olivier Le Guen • Olivier Matarese • Olivier Meneux • Olivier Mentheour • Olivier Moury • Olivier Pouliquen • Olivier Tariel • Olympe Chabason • Omar Bouchanyata • Omar El Zayat • Ophelie Portier • Orane Langoumois • Oriane Desagnat • Oriane Feuillerat • Oriane Launay • Ornela Ngolu • Orphee Rigault Evangelisti • Orso Porta • Oscar Derancourt • Oscar Szady • Oumaima Belkhadir • Oumayma Zdaali • Ousmane Gueye • Ousmane Kasse • Oxana Guilgault Hebras Leclerc •

## P

Pablo Asturizaga • Paco Vigreux • Pakinam Morsy • Paloma Lachize • Panagiotis Paslis • Paola Bokolo • Paola Mora Lopez • Pascal Bouni • Pascal Bouvignies • Pascal Eyraud • Pascal Genet • Pascal Rondeau • Pascal Wattiaux • Pascale Bouton • Patricia Capelle • Patricia Mari • Patricia Thoreux • Patrick Bagdassariants • Patrick Billiottet • Patrick Faivre • Patrick Fay • Patrick Giguere • Patrick Nguy • Patrick Pinto • Patrick Riviere • Patrick Robert • Patrick Romango Bonga • Patxi Greno • Paul Accaoui • Paul Baty • Paul Bessac • Paul Boivert • Paul Bourniche • Paul Brule • Paul Cavare • Paul Cometto • Paul Couet Lannes • Paul Crenn • Paul Dramsi • Paul Ducos • Paul Honla • Paul Lachaise • Paul Lamy • Paul Minguy • Paul Munos • Paul Ouvrard • Paul Pecastaing • Paul Porter • Paul Sauzey • Paul Thibault • Paul Voisard • Paul Adrien Storck • Paul Emilien Huardel • Paul Etienne Ramos • Paul Henri Bassenne • Paul Louis Maugey • Paula Della Barba Pereira • Paula Marchante Allely • Paula Cristina Wiederkehr Grechinski • Paule Hervée Dalle Din • Paulette Gomes • Paulina Weryszko • Pauline Alix • Pauline Bonnin • Pauline Cavalin Villanueva • Pauline Dap • Pauline Delautre • Pauline Figuet • Pauline Fossard • Pauline Fournat • Pauline Gerardin • Pauline Granval • Pauline Guilley • Pauline Guittat • Pauline Hamel • Pauline Jerome • Pauline Jezraoui • Pauline Laid • Pauline Leclercq • Pauline Legie • Pauline Leyssieux • Pauline Luisa • Pauline Mangin • Pauline Mesnard • Pauline Nougues • Pauline Pen • Pauline Pennaneac H • Pauline Peyrard • Pauline Porcher • Pauline Sautier • Pauline Schemberg • Pauline Sery • Pauline Veniant • Pauline Vercken De Vreuschmen • Pauline Witkowski • Paulo Oliveira • Paulo Rogerio Moratore • Pavel Kuba • Pawel Golpys • Pedro Spadale • Pedro Hernán Jordan Poblete • Pedro Jorge Indacochea Prevost • Pedro Manuel Rivera Carrera • Penelope Breugnon • Perle Obone • Perrine Gocel • Perrine Goutard • Perrine Guedon • Perrine Peugnet • Perrine Rident • Petar Petrovic • Peter Underhill • Philemon Lebeault • Philip Maxens Bomet • Philipp Wurz • Philippe Ashiq • Philippe Biez • Philippe Clopeau • Philippe Denis • Philippe Duval • Philippe Fadeau • Philippe Goavec • Philippe Grippon • Philippe Guitteny • Philippe Haas • Philippe Hau • Philippe Jackson • Philippe Lageyre • Philippe Le Van • Philippe Lebrat • Philippe Milanetto • Philippe Mulder • Philippe Rofidal • Philippe Serrano • Philippe Tuccelli • Philippine Hubert • Phillipe Mike • Phoebe Roustiau Lecuyer • Phoebe Vincent • Phong Luong • Phuong Dung Do • Pierick Pinson • Pierre Andriamampianina • Pierre Auffan • Pierre Bazin • Pierre Billard • Pierre Chambault • Pierre Chastroux • Pierre Cuneo • Pierre D Argy • Pierre De Varax • Pierre Deman • Pierre Desclos • Pierre Hertert • Pierre Houin • Pierre Leclercq • Pierre Lefebvre • Pierre Ligen • Pierre Martens • Pierre Martinez • Pierre Mauger • Pierre Mazier • Pierre Meyjonade • Pierre Navenot • Pierre Perol • Pierre Raynal • Pierre Ripault • Pierre Rondeau • Pierre Voisard • Pierre Alexandre Daurio • Pierre Andre Bimbakila • Pierre Andre Lacout • Pierre Antoine Mulot • Pierre Antoine Soleilland • Pierre Edouard Lagente • Pierre Emmanuel Farret • Pierre Emmanuel Paisant • Pierre Eugene Queva • Pierre Francesco Gibbin • Pierre Francois Kaes • Pierre Kim Bernard • Pierre Louis Champion • Pierre Louis Landes • Pierre Louis Mouchel • Pierre Olivier Gokelaere • Pierre Yves Chevalier • Pierre Yves Didio • Pierre Yves Hachemin • Pierre Yves Portafaix • Poeiti Bernard D Arbigny • Pranjali Shetty • Priscila Ribeiro Mascarenhas • Priscilia Pace • Privann Kouam • Prosper Pot • Pululu Sebastiao Katende •

## Q

Quentin Aisse • Quentin Bousquet • Quentin Gagneux • Quentin Gautier • Quentin Gilles • Quentin Jacquemont • Quentin Joubert • Quentin Laurent • Quentin Lesault • Quentin Maugars • Quentin Potherat • Quentin Ribagnac • Quentin Robertson • Quentin Roche • Quentin Sarda • Quentin Sureau • Quentin Thierry • Quentin Varisco • Quentin Vivier Dennemont • Quentin Wargnier • Quincy Manuopuava • Quiterie Gaulion • Racha El Moudden • Rachan Ballal Kuthpady • Rachel Benayoun • Rachel Turkieltaub • Rachelle Razanapanala • Radouane Gbouri • Rafael Ferreira Da Costa • Rafael Utrera • Raffaella Fresco • Rafif Zarea • Rafik Belkacemi • Rahmi Ender Yaksi • Ralph Kevin Kouadio • Ramaheiarii Handerson • Ramatoulaye Ndoye • Rania Amada • Rania Tazi • Raphael Burgeat Lopez • Raphael Gamba • Raphael Gancel • Raphael Leclerc • Raphael Lestienne • Raphael Lievens • Raphael Pallotta • Raphael Richard • Raphael Seiler • Raphael Thery • Raphael Thouy • Raphael Turpault • Raphael Verrecchia • Raphael Vriet • Raphael Wehrli • Raphaele Dubois Lounis • Raphaelle Chaboureau • Rasaboti Khanna • Rayan Cognasson • Rayan Hanafi • Rayan Slimani • Rayan Souissi • Rayane Ikadarne • Rebeca Flores Gomez • Rebeca Sarahi Sanchez Saavedra • Rebecca Dudgeon • Rebecca Lacey • Rebecca Perez • Reda Allah Rachadi • Regis Andreze Louison • Regis Baumgarten • Regis Kouaka • Regis Lambret • Regis Navenot • Reiji Yamamura • Reinher Bula Bula Mondoko • Remi Banna • Rémi Betton • Rémi Garranger • Remi Grimonpont • Rémi Keita • Rémi Pichon • Rémi Planchenault • Rémi Rossi • Rémi Sribalachandran • Remy Chevarin • Remy Desauty • Remy Grenier • Remy Lefebvre • Remy Merloz • Remy

MERCI

Segard • Renan Besnard • Renato Antonio Soares Costa • Renaud Lebert • Renushan Remil • Reshmie Oogink • Riad Mimoun • Riad Mabrouk Lazli • Rian Murphy • Riccardo Cuttica • Richard Lam • Richelle Nielsen • Rita Bibe Da Costa • Rita Melo Aguiar • Robert Mciver • Robert Blaise Se Ondoua Mbarga • Robert Francois Ferry • Robin Colliaux • Robin Hebert • Robin Muller • Robin Tressel • Rodolfo Murillo Pessoa De Souza Aguiar • Rodolphe De Abreu • Roger Da Costa Theodoro • Romain Audievre • Romain Bach • Romain Blanchard • Romain Bourdeaux • Romain Brehier • Romain Candelier • Romain Coudy • Romain Da Silva • Romain Dancre • Romain De Chevigny • Romain Degris • Romain Fernandez • Romain Granger • Romain Lachens • Romain Laures • Romain Lelandais • Romain Lesage • Romain Mathieu • Romain Noguet • Romain Pascal • Romain Pihier • Romain Riboud • Romain Rousseau • Romain Terrier • Romain Thellier • Romain Torrente • Romain Tranchant • Romain Vasseur • Romain Voillemot • Romane Muller • Ronald Nzuzi • Roodny Pierre • Rosalie Feuillet • Rose Gallichan • Rose Gammel • Rose Lamotte • Rose Tohonou • Rose Helene Leclercq • Roumaissa Hassani • Roumayssa El Harda Benderbal • Roxana Dediu • Roxana Tafazzoli • Roxanne Tranier • Roxanne Tubiana • Roxy Dan • Roy Atkins • Ruben Goncalves Da Silva • Ruth Busse • Ruth Gibrail Tannus • Ryan Gonon • **S** Sabria Ducatez • Sabrina Bouchouka • Sabrina Douglas • Sabrina Hamiche • Sabrina Razali • Sabrina Renard • Sacha Ballester • Sacha De Saint Denis • Sacha Le Thiec • Sacha Memran • Said Abbadi • Said Rachidi • Saju James • Salim Guerroudj • Salome Estibal • Salome Grelaud • Salome Henrot • Salome Raffi • Salomon Kounde • Samia Bahri • Samia Sbai • Samuel Azevedo • Samuel Chaillon • Samuel Renard • Samuel Selig • Samuel Stickland • Samuel Vorlet • Samy Djeriri • Sana Iksi • Sandra Laoura • Sandra Petit • Sandra Vallejo • Sandrine Glacier • Sandrine Prosper • Sandrine Rousseau • Sandrine Sicot • Sandy Charaix • Santiago Cardozo Pardo • Santiago Gelosi • Sara Heron • Sara Jorro • Sara Juan • Sara Kenouni • Sara Maurino • Sara Moulin Roussel • Sara Outenah • Sara Rostom • Sara Rubinetti • Sara Urbina Reyna • Sara Zugaza Artaza • Sarah Cadillac • Sarah Cherf • Sarah Daly • Sarah Delorme • Sarah Elsinger • Sarah Eugene Defontaine • Sarah Goumouh • Sarah Guede • Sarah James • Sarah Kalonji • Sarah Kuchler • Sarah Landsberger • Sarah Lebeze • Sarah Machkor • Sarah Mayer • Sarah Mehammedia Jgouta • Sarah Midassi • Sarah Petit • Sarah Rivas • Sarah Skander • Sarah Souiber • Sarah Vanbremeersch • Sarah Lise Degny • Sasha Koulitchenko • Satine Faucher • Savinien Vanrapenbusch • Sayaana Jeyanthakuruparan • Scherazade Tiour • Sebastian Tisnes Mira • Sebastien Bacri Coste • Sebastien Bancillon • Sebastien Clavette • Sebastien Delsart • Sebastien Dilon • Sebastien Dupland • Sebastien Fablet • Sebastien Flute • Sebastien Lamy • Sebastien Paches • Sebastien Pedron • Sebastien Priem • Sebastien Robert • Sebastien Robineaux • Sebastien Roos • Sebastien Rouault • Sebastien Rougeon • Sebastien Sampson • Sebastien Zerbib • Sedecias Laelle Gbayoro • Seffana Aahid • Selena Benyahia • Selim Ben Jomaa • Selma Engondo Jordan • Serena Kuchta • Serge Renard • Sevan Yessayan • Severine Delaboudiniere • Severine Ostermann • Severine Rakotoanosy • Severine Robergel • Seydou Toure • Shaista Zaidi • Shane Mone • Shanti Suppiah • Sharlen Crespin • Sharon Campal • Sheryl Ajavon • Shola Makany • Shona Da Rocha Pinto • Shwetha Shetty • Siam Blondel • Siam Dossou • Sidney Gueulle • Sidy Ndiaye • Sihem Abdelli • Silvana Velazquez • Silvia Jover Cubells • Simon Ancian • Simon Baujat • Simon Bienvenu • Simon Cluzeau • Simon Coiffard • Simon Fages • Simon Heintz • Simon Hofnung • Simon Le Gall • Simon Lepelletier • Simon Patard • Simone Darly • Simplice Djouda Tchalla • Siouar Ben Hassine • Sirine Douissi • Sixtine De Witasse Thezy • Sixtine Florin • Sixtine Gros • Slimane Tirera • Slimane Walid • Slobodan Marinkovic • Soad Aly Said Essa • Soazig Gueho • Sofia Djebbari • Sofia Mejia Mora • Sofia Oukach • Sofia Constanza Patino Hurtado • Sofiane Ouzane • Sofien Benhamouda • Soizic Lemeteyer • Solene Boucher • Solene Boussemart • Solene Carpentier • Solene Kwan • Solene Martin • Solene Queverue • Solenne Arrighi • Solenne Prat • Soline Waerzeggers • Solyane Michaut • Sonia Ananit • Sonia Argoubi • Sonia Gorri • Sonia Kravtchenko • Sonia Lozanov • Sonia Tchotourian • Sonja Keserac • Sophia Assaf • Sophia Azzi • Sophia Mojon • Sophie Boedec • Sophie Claudon Courbon • Sophie De Combarieu • Sophie De Gromard • Sophie Descamp • Sophie Devaux • Sophie Dillard • Sophie Fusco Mckeown • Sophie Gervaise • Sophie Hertfelder • Sophie Hosteing • Sophie Lebar • Sophie Limoges • Sophie Lorant • Sophie Louis • Sophie Meyer • Sophie Michalski • Sophie Prian • Sophie Uricher • Sophie Vautier • Soraya Mokadem • Soren David • Soukaina Abdani • Soundoss Jendoubi • Sourya Soubramaniane • Soyeong Park • Stanislas Anton • Stefano Giommoni • Stella Barry • Stephan Luzi • Stephan Victor • Stephane Aubry • Stephane Basson • Stephane Bonnet • Stephane Boulissiere • Stephane Brissac • Stephane Destouches • Stephane Hua • Stephane Larance • Stephane Magdelonnette • Stephanie Billois • Stephanie Clermont • Stephanie Lopes • Stephanie Majchrzak • Stephanie Mondragon Torres • Stephanie Nunes • Stephanie Pinault • Stephanie Pradon • Stephanie Taillardat • Stephanie Wach • Sterenn Rossy • Steve Destermes • Stevie Snook • Sughra Hussain • Sumina Murakami • Suna Kayra Pakoz • Suzanne Glavin • Suzanne Johnston • Suzanne Onoma • Svetlana Loizeau • Svetozar Palashev • Sybille D Azemar Epron • Sylvain Ambry • Sylvain Bethoux • Sylvain Bocquet • Sylvain Bourdois Chupin • Sylvain Chevrel • Sylvain Desnoues • Sylvain Grotard • Sylvain Maynier • Sylvain Tuttle • Sylvanus Dodji Hounga • Sylvere Chamoin • Sylvere Jeanne • Sylvian Hilaire • Sylvie Davy • Sylvie Delecroix • Sylvie Guet Eyraud • Tahina Andriamanantenasoa • Taina Galdino Da Silva • Tais Fissier Jeanton • Talita Nader • Tamara Leemann • **T** Tammy Clephane • Tan Trien Dinh • Tanguy Caudron • Tanguy Le Bec • Tanguy Le Coguic • Tanguy Luis • Tanguy Schubert • Tania Hajjar • Tania Michaud • Tara Chaupin • Tara Deuscher Corrihons • Tarik Benbekar • Tatiana Rogovich • Tatiana Sanboni Revelo • Taya Short • Tea Urcelay • Teilo Cartron • Teo Knight • Teo Moreau • Tess Strellnauer • Tessa Babin Maurin • Tessa Chalal • Teuntje Van Herwijnen • Teva Nicolas • Thais Guiheneuf • Thane Lindstrom • Thayssa Villar • Thea Pellegrini • Theo Cadel • Theo Costa • Theo Cothenet • Theo Dumoulin • Theo Farrenq • Theo Feuillet • Theo Gouvernet • Theo Hernandez • Theo Le Gac Dufly • Theo Le Pontois • Theo Lemercier • Theo Levy • Theo Lordier • Theo Mesnildrey • Theo Montillard • Theo Pavlovic • Theo Pichavant • Theo Sallaberrenborde • Theoderic Ochs • Theodore Wach • Theophane Berthelot • Theophane Gauthier • Theophile Blanvillain • Theophile Carton • Theophile Gaspard • Theotime Kuhn • Theotime Noel • Thiago Bauer • Thiane Bar • Thibaud Carre • Thibaud De Chevigny • Thibaud Flacher • Thibaud Pointeau • Thibaud Vernet • Thibault Benchora • Thibault Bracamonte • Thibault Chimier • Thibault Dauvier • Thibault Delourme • Thibault Jamet • Thibault Joffroy • Thibault Kaczmarek • Thibault Magendie • Thibault Mervaillie • Thibault Tranchant • Thibaut Comte • Thibaut Denes • Thibaut Dessus • Thibaut Lafage • Thibaut Rebate • Thibaut Roggeband • Thibaut Thellier • Thibaut Vallee • Thierry Fiorello • Thierry Maudet • Thierry Reboul • Thierry Rey • Thierry Techer • Thierry Tournebize • Thierry Vaneycke • Thimothe Baroudel • Thoma Gregson • Thomas Bertran • Thomas Bertrand Faure • Thomas Blaise • Thomas Blanchard • Thomas Bouvard • Thomas Bozzetti • Thomas Brunner • Thomas Carrere • Thomas Cazaudebat • Thomas Collomb • Thomas Couderc • Thomas Damesin • Thomas De Sousa Barreira • Thomas Dehu • Thomas Dervillez • Thomas Descours • Thomas Epingard • Thomas Hall • Thomas Lampert • Thomas Lavenant • Thomas Leclerc • Thomas Leyle • Thomas Luet • Thomas Malabry Rousseau • Thomas Malherbe • Thomas Mateos • Thomas Merel • Thomas Michal • Thomas Mittelman • Thomas Moreau • Thomas Page • Thomas Pavard • Thomas Pettex • Thomas Sabatier • Thomas Santraine • Thomas Sarkis • Thomas Thomadje • Thomas Vergnolle • Thomas Weckx • Thomas Alessandro Corona • Thorben Hinkel • Tidiane Diagana • Tifanny Torne • Tiffany Hus • Timothee Catrou • Timothee Ducros • Timothee Mevel • Timothee Multon • Timothee Planes • Timour Malik • Tiphaine Champetier • Tiphaine Grimaux • Tiphaine Le Metayer • Tiphaine Maysonnave • Titouan Haubry • Titouan Oudin • Tom Allano • Tom Delacroix • Tom Golcer • Tom Halphen • Tom Lefevre • Tom Peyrard • Tom Sasset • Tom Schumacher • Tom Sire • Tom Vigreux • Tom Wasselin • Tomoko Iwaya • Tony Esnault • Tony Estanguet • Tony Imbert • Tristan Drussel • Tristan Hardy • Tristan Lalot • Tristan Millot • Tural Aliyev • **U** Ugo De Araujo • Ulrich Jordan Nfinda Wandja • Ulrike Kelm • Ulysse Olagne • Ulysse Perier • Ursula Luzolo • Uy Khou • **V** Vadim Hattais • Vaeatea Leroi • Valentin Benet • Valentin Berkane • Valentin Bodin • Valentin Boutoille • Valentin Desruelles • Valentin Droz Bartholet • Valentin Gendre • Valentin Jayez • Valentin Louis • Valentin Manaud • Valentin Miralles • Valentin Monnin • Valentin Rat Cudina • Valentin Rullier • Valentina Mattioli • Valentina Ruzza • Valentine Berland • Valentine Bret • Valentine Cardon • Valentine Debost • Valentine Griffon • Valentine Le Denmat • Valentine Paire Ficout • Valentine Simal Aldea • Valentine Widenlocher • Valeria Dos Reis Corbucci • Valerian Garcia • Valerie Bince • Valerie Duverneuil • Valerie Ho Hio Hen • Valerie Pautre • Valerie Relouzat • Valerie Rodet Rieu • Valerio Salvati • Vanelle Richie Heumen • Vanessa Dallay • Vanessa Gladone • Vanessa Hoellerer • Vanessa Magalhaes • Vanessa Marandino • Vanessa Orchilles • Vanessa Sienne • Vanessa Stiegler • Vanessa Yukari Dozono • Vanille Hucault • Vanina Mongin • Vassili Corre • Veronika Muehlhofer • Veronique Bertin • Veronique Dutoya • Veronique Salvatore Witwoet • Vianney Meny • Vianney Petetin • Vicente Celaya • Victoire Andrean • Victoire Boileau • Victoire Lemoine • Victoire Levasseur • Victoire Senelar • Victor Condemine • Victor Cuzacq • Victor Daligaux • Victor De Belenet • Victor De Clermont Tonnerre • Victor Dechelette • Victor Delgado Deplus • Victor Depinois • Victor Desderi • Victor Guitel • Victor Hure • Victor Laforge • Victor Laigle • Victor Lasserre • Victor Lefay • Victor Odeau • Victor Palis Tostes Vieira • Victor Soulard • Victor Vacher • Victoria Bernardi • Victoria Carlisle • Victoria

# MERCI

Gibbon • Victoria Lambin • Victoria Lapauze • Victoria Lezec Lellouche • Viet Hung Nguyen • Vikram Pal • Vincent Allary • Vincent Birbes • Vincent Bocquet • Vincent Bondurand • Vincent Bouclet • Vincent Brillaux • Vincent Causse • Vincent Degrave • Vincent Drugy • Vincent Frangie • Vincent Garcia • Vincent Gayet • Vincent Gazan • Vincent Goullet De Rugy • Vincent Goupille • Vincent Gourin • Vincent Guedes • Vincent Lemesle • Vincent Michelesi • Vincent Pasquini • Vincent Pedemonte • Vincent Quenot • Vincent Simon • Vincent Terral • Vincent Dominic Rossetto • Vinciane Falcoz • Vinojan Puvanathavaparan • Violette Lebas • Virgile Amiot • Virgile Bath • Virgile Weishaupt • Virginia Rusin • Virginie Le Borloch • Virginie Lefebvre • Virginie Petrus • Virginie Ragon • Virginie Sahatdjian • Vitor Sonoki • Vitor Teixeira • Viviani Gama Carnielli • **W** Walaa Afify • Waldemar Felinto De Oliveira Neto • Walid Belqadya • Walid Majdoubi • Walid Terrab • Wanyu Li • Warren Quintin • Wassim Chatri • Wathanak Him • Wellington Carlos Cortes • Wilfried Boyer • Willem Henryson • William Hinchberger • William Tamenne • Wissam Moustarih • **X** Xavier Brunet • Xavier De La Codre • Xavier Hui Sze Kwong • Xavier Jolly • Xavier Lamboursin • Xavier Nolveau • Xavier Paque • Xavier Rolland • Xavier Roy • Xaviere Barrea • **Y** Yael Carlberg • Yael Ressiot • Yann Bessert • Yann Jean-Baptiste • Yann Lavallez • Yann Le Ster • Yann Ledru • Yann Kevin Creff • Yann Luca Favetto Bon • Yannick Coatrieux • Yannick Guillodo • Yannick Hernandez • Yannick Jourdain • Yannick Logez • Yannick Quennehen Lenne • Yannick Rannou • Yannis Goubert • Yannis Zerrad • Yasmina El Badri • Yasmine Sefraoui • Yawovi Vincent Degbe • Yilin Liu • Yimy Vega • Yoann Choy • Yoann Gasniere • Yoann Virely • Yohan Cazals • Yohan Gelineau • Yohann Chesneau • Yoke Ngassa • Yolaine Nze Eyoune • Yona Garreau • Younes Aissaoui • Younes Ouasmi • Youness El Bennissi • Yousra El Hafidi • Youssouph Sall • Yuchi Huang • Yves Hervouet Des Forges • Yves Kyriakides • Yves Prigent • Yves Ruet • **Z** Zelie Peaumier • Zeynep Demirci • Ziying Lin • Zoe Lafond • Zoe Leval • Zoe Mebs • Zoe Plessix • Zoya Balakchieva • Zuzanna Wichowska





© Getty Images / Aitor Alcalde



**Les 41 189 volontaires ont été les visages des Jeux. Leur bonne humeur, leur dévouement et leur fierté de contribuer à l'organisation du plus grand événement jamais organisé en France ont suscité respect et admiration de tous, athlètes comme spectateurs. Merci !**

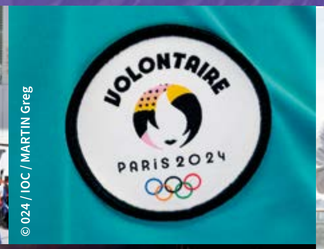
MERCI



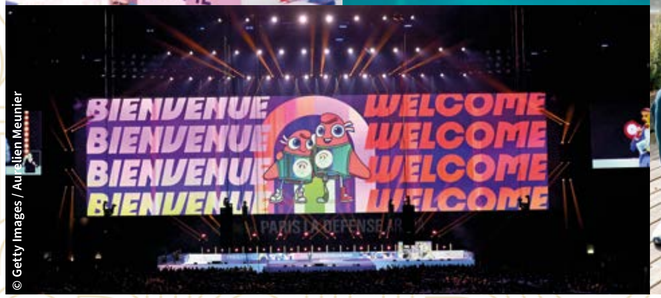
©2024 / IOC / Ninno, Kohjiro



© Jerome Domine




© 024 / IOC / MARTIN Greg




© Getty Images / Aurélien Meunier



© Paris 2024



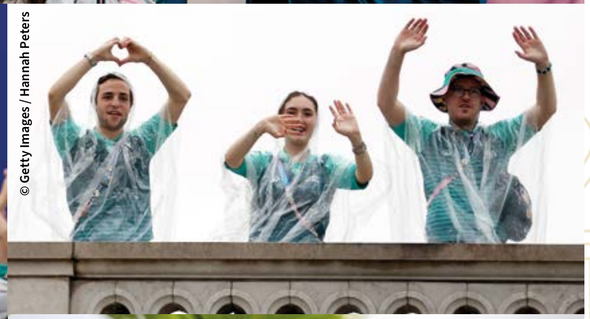



© Getty Images / Pool

© Paris 2024 / Raphael Vriet




© Getty Images / Steph Chambers



© Getty Images / Hannah Peters




© 2024 / IOC / Rutar Ubald



© Getty Images / Ed Sloane

# PARIS 2024 REMERCIE SES PARTENAIRES POUR LEUR ENGAGEMENT

## Partenaires Mondiaux

## Partenaires Premium

## Partenaires Officiels

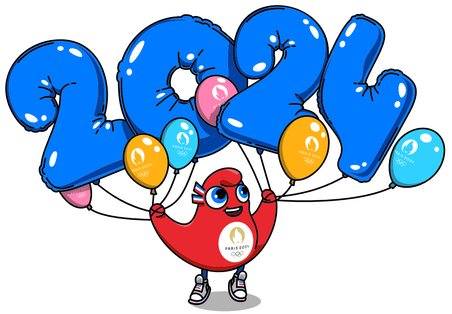
## Supporteurs Officiels

Abatable ABEO Air Liquide Airweave Aquatique Show Arena CRYSTAL
Doublet Wasserman DXC Technology Egis Enedis ES Global Eviden Fitness Park
Fnac Darty Garden Gourmet Gerflor Groupe RATP Highfield Hype INDIGO
La Poste Loxam Lyreco Miko Mondo MTD Myrtha Pools OnePlan
Optic 2000 Ottobock Randstad Rapiscan Systems Re-uz RGS Events Saint-Gobain
Salesforce SCC Schneider Electric SEDIF SLX SNCF Sodexo Live! Technogym
Terraillon Thermo Fisher Scientific Tourtel Twist VINCI Viparis Westfield

# GLOSSAIRE

| | |
|---|---|
| **ACM** | HÉBERGEMENT |
| **ACR** | ACCRÉDITATION |
| **ACS** | ACCESSIBILITÉ |
| **AFNOR** | ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION |
| **AMA** | AGENCE MONDIALE ANTIDOPAGE |
| **AND** | ARRIVÉES ET DÉPARTS |
| **ANS** | AGENCE NATIONALE DU SPORT |
| **ATL** | MOBILISATION DES ATHLÈTES |
| **BIL** | MARQUE & IDENTITÉ |
| **BIM** | BOUCLE D'INDUCTION MAGNÉTIQUE |
| **BRS** | SERVICE DE RADIODIFFUSION |
| **BUS** | BUSINESS DEVELOPMENT |
| **CAHN** | COMMISSION DES ATHLÈTES DE HAUT NIVEAU |
| **CCC** | COMMUNICATION, COMMANDEMENT ET CONTRÔLE |
| **CCW** | ALIMENTATION, NETTOYAGE ET GESTION DE DÉCHETS |
| **CDE** | LIVRAISON DES COMPÉTITIONS SPORTIVES PAR DES ENTITÉS TIERCES |
| **CDOS** | COMITÉS DÉPARTEMANTAUX OLYMPIQUES ET SPORTIFS |
| **CEL** | CÉLÉBRATIONS |
| **CER** | CÉRÉMONIES |
| **CIO** | COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE |
| **CLT** | CULTURE |
| **CNO** | COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE |
| **CNOSF** | COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS |
| **CNP** | COMITÉ NATIONAL PARALYMPIQUE |
| **CNW** | NETTOYAGE ET GESTION DES DÉCHETS |
| **COJOP** | COMITÉ D'ORGANISATION DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES |
| **COM** | COMMUNICATION |
| **COT** | GESTION DES CONTRATS |
| **CPSF** | COMITÉ PARALYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS |
| **CRE** | CRÉATIVITÉ |
| **CROS** | COMITÉS RÉGIONAUX OLYMPIQUES ET SPORTIFS |
| **CSE** | COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE |
| **CTV** | OPÉRATIONS DANS LA VILLE |
| **CYB** | CYBERSÉCURITÉ |
| **DCC** | CENTRE DE COMMUNICATION NUMÉRIQUE |
| **DIG** | DIGITAL |
| **DIJOP** | DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIEL AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES 2024 |
| **DOP** | CONTRÔLE ANTI-DOPAGE |
| **DPM** | RÉUNION DES PARTENAIRES DE LIVRAISON |
| **EAC** | COORDINATEUR ADMINISTRATIF DE L'ÉVÉNEMENT |
| **ECC** | CENTRE DE COORDINATION DE L'ÉVÉNEMENT |
| **ECR** | EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ET RECRUTEMENT |
| **EDE** | ÉVÉNEMENT LIVRÉ PAR UNE ENTITÉ TIERCE |
| **EDM** | MODÈLE DE LIVRAISON DES JEUX |
| **EDU** | ÉDUCATION |
| **EFR** | ÉQUIPE DE FRANCE |
| **EGM** | DIRECTEUR DU SITE |
| **EGT** | ENGAGEMENT |
| **EPS** | ÉDUCATION PHYSIQUE ET SPORTIVE |
| **ESS** | ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE |
| **EVM** | GESTION DE L'ÉVÉNEMENT |
| **EVS** | SERVICES DE L'ÉVÉNEMENT |
| **FA** | FONCTION («SECTEURS FONCTIONNELS») |
| **FCC** | CENTRE DE COORDINATION FONCTIONNEL |
| **FFE** | MOBILIER, ACCESSOIRES ET ÉQUIPEMENTS |
| **FFH** | FÉDÉRATION FRANÇAISE HANDISPORT |
| **FI** | FÉDÉRATION INTERNATIONALE |
| **FIN** | FINANCE |
| **FNB** | ALIMENTATION ET BOISSON |
| **GDO** | BUREAU DE LIVRAISON DES JEUX |
| **GEV** | GRANDS ÉVÉNEMENTS |
| **GFS** | SERVICES À LA FAMILLE OLYMPIQUE ET LA FAMILLE PARALYMPIQUE |
| **GOV** | INSTITUTIONS ET TERRITOIRES |
| **GSCC** | CENTRE DE COMMANDEMENT POUR LA SÉCURITÉ DES JEUX |
| **GWO** | MAIN D'ŒUVRE DES JEUX |
| **HOC** | CENTRE DES OPÉRATIONS D'HOSPITALITÉ |
| **HSP** | HOSPITALITÉ |
| **IBC** | CENTRE INTERNATIONAL DE RADIODIFFUSION |
| **ICO** | COOPÉRATION INTERNATIONALE |
| **IKL** | GESTION DE L'INFORMATION, DE LA CONNAISSANCE ET DE L'APPRENTISSAGE LIÉS AUX JEUX |
| **INO** | INNOVATION |
| **IPC** | COMITÉ INTERNATIONAL PARALYMPIQUE |
| **ITA** | AGENCE DE CONTRÔLES INTERNATIONALE |
| **ITO** | OFFICIEL TECHNIQUE INTERNATIONAL |
| **IVH** | HOSPITALITÉ SUR SITE |
| **LAN** | SERVICES LINGUISTIQUES |
| **LGL** | JURIDIQUE |
| **LGY** | HÉRITAGE |
| **LIC** | LICENCES |
| **LNS** | LOOK ET SIGNALÉTIQUE |
| **LOG** | LOGISTIQUE |
| **MED** | SERVICES MÉDICAUX |
| **MIG** | GROUPE D'INTÉGRATION DES MESSAGES |
| **MOB** | MOBILITÉ |
| **MOC** | CENTRE PRINCIPAL DES OPÉRATIONS |
| **MPA** | CADRE PARTENARIAL DES JEUX |
| **MPC** | CENTRE PRINCIPAL DES MÉDIAS |
| **MPS** | SERVICES AUX PARTENAIRES MARKETING |
| **MRH** | DIFFUSEUR DÉTENTEUR DE DROITS |
| **NCS** | SERVICES AUX CNO/CNP |
| **NRG** | ÉNERGIE |
| **NTO** | OFFICIEL TECHNIQUE NATIONAL |
| **OAP** | ENREGISTREMENT ANTICIPÉ |
| **OBS** | SERVICES OLYMPIQUES DE RADIO-TÉLÉVISION |
| **OIS** | SERVICE D'INFORMATION OLYMPIQUE |
| **OPR** | PRÉPARATION OPÉRATIONELLE |
| **OTR** | RELAIS DE LA FLAMME OLYMPIQUE |

| | |
|---|---|
| **OTT** | OVER THE TOP |
| **OVH** | HOSPITALITÉ HORS SITE |
| **PCC** | CENTRE DE COORDINATION DU PROTOCOLE |
| **PCI** | INTÉGRATION DES JEUX PARALYMPIQUES |
| **PIL** | PILOTAGE DES PROGRAMMES |
| **PME** | PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES |
| **PMR** | PERSONNE À MOBILITÉ RÉDUITE |
| **PNC** | PLANIFICATION ET COORDINATION |
| **PRC** | ACHATS |
| **PRISME** | PÔLE DE RÉFÉRENCE INCLUSIF ET SPORTIF MÉTROPOLITAIN |
| **PRS** | OPÉRATIONS PRESSE |
| **PRT** | PROTOCOLE |
| **PTR** | RELAIS DE LA FLAMME PARALYMPIQUE |
| **PUB** | PUBLICATIONS |
| **RES** | RÉSOLUTION |
| **RGAA** | RÉFÉRENTIEL GÉNÉRAL D'ACCESSIBILITÉ POUR LES ADMINISTRATIONS |
| **RSK** | GESTION DES RISQUES |
| **RTC** | CARTE TARIFAIRE |
| **SEAT** | STAKEHOLDER EXPERIENCE AND ACCESS TOOL |
| **SEC** | SÉCURITÉ |
| **SIJ** | SYSTÈMES D'INFORMATIONS DES JEUX |
| **SOC** | CENTRE DES OPÉRATIONS SPORTIVES |
| **SOLIDEO** | SOCIÉTÉ DE LIVRAISON DES OUVRAGES OLYMPIQUES |
| **SPP** | PRÉSENTATION DES SPORTS |
| **SPT** | SPORT |
| **SPX** | EXPÉRIENCE DES SPECTATEURS |
| **SUS** | EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE |
| **SVC** | SERVICES AUX JEUX |
| **SVG** | SERVICES GÉNÉRAUX |
| **TEC** | TECHNOLOGIE |
| **TEL** | TÉLÉCOMMUNICATIONS |
| **TKT** | BILLETTERIE |
| **TOC** | CENTRE DES OPÉRATIONS DE LA TECHNOLOGIE |
| **TPE** | TRÈS PETITES ENTREPRISES |
| **TRA** | TRANSPORT |
| **TRM** | DIRECTION DES TRANSPORTS ET DE LA MOBILITÉ |
| **TROC** | CENTRE DES OPÉRATIONS DE TRANSPORT |
| **UAC** | CENTRE D'ACCRÉDITATION ET DE DISTRIBUTION DES UNIFORMES |
| **UFR** | USAGER EN FAUTEUIL ROULANT |
| **UBO** | OPÉRATIONS COMMERCIALES SUR SITE |
| **UED** | CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT DES SITES |
| **UIL** | GESTION DES VILLAGES |
| **UMC** | CENTRE DES MÉDIAS SUR SITE |
| **UNI** | SITES ET INFRASTRUCTURES |
| **USCC** | CENTRE DE COMMANDE POUR LA SÉCURITÉ DU SITE |
| **UTS** | SERVICES TECHNOLOGIQUES SUR SITE |
| **UUA** | ACCORD D'EXPLOITATION DU SITE |
| **WPB** | WORLD PRESS BRIEFING |






© Getty Images / CarlRecine




Production éditoriale et coordination - Comité d'organisation des Jeux de Paris 2024

Réalisation : Maogani • Mars 2025

Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024
Tous droits réservés.