



PRÉSENTATION À LA PRESSE DES OBSERVATIONS DÉFINITIVES PORTANT SUR L'ORGANISATION DE LA COUPE DU MONDE DE RUGBY 2023 EN FRANCE

Mardi 8 avril 2025 – 10h15

Grand'chambre

Allocution de Pierre Moscovici,
Premier président de la Cour des comptes

Mesdames et messieurs,

Bonjour et merci de votre présence. Je suis heureux de vous présenter aujourd'hui le rapport de la Cour relatif à l'organisation de la Coupe du monde de rugby en 2023.

À mes côtés, sont présents **Nacer Meddah**, président de la 3^{ème} Chambre, **Emmanuel Suard**, président de la section Enseignement scolaire, sports, jeunesse et vie associative, **Jean-Christophe Potton**, le contre-rapporteur, ainsi que les rapporteurs : **Dominique Lefebvre**, **Paul Riffaud**, et **Sandrine Della Gaspera**, vérificatrice.

Je souhaite les remercier chaleureusement pour leur implication et pour leur travail approfondi sur ce sujet.

Avant de vous exposer les principales recommandations de la Cour, permettez-moi de revenir rapidement sur nos travaux liés à l'organisation de grands événements sportifs internationaux.

Du fait de son contexte sportif, logistique et fiscal, la France est devenue l'un des premiers pays organisateurs d'événements sportifs de portée internationale, avec une réussite reconnue et saluée. Les candidatures françaises, portées par des fédérations sportives délégataires de missions de service public, ont toujours bénéficié d'un appui politique, financier et opérationnel des pouvoirs publics.

Cet appui a un double motif : l'impact de l'organisation de ces événements sur le développement de la pratique sportive et de la fédération sportive concernée et, plus généralement, l'impact supposé bénéfique sur l'économie nationale, notamment touristique, ainsi que sur l'image de la France. Une fois la candidature retenue, l'organisation de ces compétitions repose sur des cahiers des charges stricts des fédérations internationales, dans une logique de « *privatisation des profits et de socialisation des pertes* ». Cette organisation impose des engagements tout à la fois importants et divers des pouvoirs publics, et donc des coûts publics parfois significatifs.

Or, l'État ne dispose pas d'une doctrine claire et étayée, ni d'outils fiables, pour analyser les conditions dans lesquelles il apporte, ou non, son soutien, aux candidatures portées par les fédérations sportives nationales. Il en va de même des collectivités territoriales, alors que leur intervention est souvent très importante, et ces manifestations ne pourraient pas se tenir sans elles. Nous avons déjà fait ce constat dans notre rapport public thématique de 2017 sur les soutiens publics à l'organisation de l'Euro 2016 de football ; nous tirons les mêmes conclusions pour ce qui concerne la Coupe du monde de rugby 2023.

Nous faisons également des constats plus spécifiques à l'organisation de la Coupe du monde de rugby. Les dysfonctionnements qui ont marqué cette organisation ont conduit la Cour à formuler des recommandations pour les futurs grands événements sportifs internationaux. Sans même attendre la publication de nos rapports sur le bilan des Jeux de Paris 2024, en juin et en octobre prochain, ces recommandations sont directement mobilisables pour la préparation des Jeux d'hiver Alpes 2030, alors que des décisions fondatrices essentielles sont en passe d'être prises

J'en viens donc aux principaux messages et conclusions de notre rapport.

La dixième Coupe du monde de rugby s'est déroulée en France du 8 septembre au 28 octobre 2023. Cette grande manifestation sportive internationale est la troisième par sa dimension, après les Jeux olympiques et la Coupe du monde de football. La France l'avait déjà organisée une première fois en 2007. Mais la candidature a de nouveau été attribuée, un peu à la surprise générale, à la fédération française de rugby, la FFR, en novembre 2017 par la fédération internationale de rugby. Cette fédération internationale, la *World Rugby*, est la propriétaire de l'événement et de ses droits commerciaux.

Pour la FFR, l'organisation de la Coupe du monde de rugby représentait une opportunité : non seulement pour promouvoir le rugby, mais aussi et surtout pour tirer des revenus significatifs en faveur de son développement. Le dossier de candidature affichait un objectif de 68 M€ de résultat, porté ultérieurement à près de 100 M€. Or, non seulement ces objectifs n'ont pas été atteints, mais les ressources laissées en héritage pour le développement du rugby en France sont quasi-nulles, voire négatives. En tout état de cause, elles sont bien en-deçà des objectifs avancés lors de la candidature, et même de celui obtenu lors de l'édition 2007 en France, à 36 M€. La FFR, dont la situation financière est déjà fragile, pourrait enregistrer une perte pouvant aller de 11 à 30 M€. Cela mettrait en péril la poursuite de ses activités, de celle de ses 1 900 clubs et de ses 300 000 licenciés.

La question posée est donc de savoir pourquoi, et comment, nous en sommes arrivés là, alors même que la Coupe du monde de rugby 2023 a été un grand succès populaire, médiatique, sportif et même économique. En outre, elle a été la Coupe du monde de rugby la plus rentable pour *World Rugby* depuis sa création en 1987 ; la fédération internationale a réalisé à cette occasion, et de loin, le meilleur résultat financier de son histoire, de l'ordre d'au moins 500 M€.

*

Ce paradoxe entre le succès de la manifestation, et son résultat financier final pour la FFR, est plus qu'étonnant. Il provient des engagements excessifs pris par la FFR pour obtenir à tout prix l'organisation de l'événement auprès de *World Rugby*. Il découle également de choix stratégiques et de choix de gestion contestables, voire risqués, qui ont été pris dans le cadre de la préparation du Tournoi. En particulier, le lancement de multiples projets annexes à l'événement, comme « *Campus 2023* » sur lequel je reviendrai, a engendré un déficit final de plus de 15 M€. Il en est de même pour ce qui concerne la gestion et la commercialisation des prestations d'hospitalités et de voyages, acquises auprès de *World Rugby* pour un montant à l'évidence excessif, pour faire basculer le vote du conseil de la fédération internationale. Cela a conduit à faire perdre entre 20 et 53 M€ à l'organisation de la Coupe du monde.

En réalité, ces pertes substantielles ont pour origine les conditions dans lesquelles a été piloté le dossier de candidature par la FFR, et les conditions dans lesquelles l'État y a apporté son soutien. Elles résultent aussi des défaillances constatées dans la gouvernance des entités chargées de l'organisation de la Coupe : d'une part, le comité d'organisation constitué sous la forme d'un groupement d'intérêt public « *France 2023* », qui associait la FFR et l'État, et, d'autre part, le groupement d'intérêt économique « *Hospitalités et Voyages* », créé en septembre par la FFR avec

Sodexo Sports et Loisirs. Le GIP s'est substitué à cette société en septembre 2019, pour acquérir et gérer les droits commerciaux liées aux prestations d'hospitalités et de voyages.

La responsabilité du premier directeur général de « France 2023 », qui avait préalablement préparé le dossier de candidature, est directement engagée ; mais celles de la FFR et de l'État le sont tout autant, du fait de leur absence de contrôle – dans le cadre de la candidature, puis de la gouvernance et de l'organisation mises en place pour préparer la Coupe du monde.

Il aura fallu attendre la crise de gouvernance intervenue à l'été 2022, et la révocation du directeur général à moins d'un an de la manifestation, pour que, sous l'impulsion de l'État, une évolution substantielle de la gouvernance et de l'organisation interne intervienne, et permette finalement la livraison de la Coupe du monde dans de bonnes conditions. Cela n'a pas permis, pour autant, de revenir sur les principaux choix qui ont conduit à cet échec financier majeur pour la FFR.

*

Permettez-moi de revenir successivement sur ces constats, avant de conclure sur les recommandations de la Cour pour éviter que de tels errements se reproduisent à l'avenir.

- 1. D'abord, soyons tout de même positifs, j'aimerais souligner que la Coupe du monde a été un incontestable succès populaire, médiatique et sportif, avec une organisation performante, et sans incidents majeurs.**

Plus de 2,4 millions de billets ont été vendus, pour les 48 matchs tenus dans neuf villes de l'hexagone. C'est le meilleur résultat enregistré depuis la création de la Coupe du monde de rugby en 1987 : cela traduit le succès de la stratégie de billetterie mise en place par « France 2023 », et l'attractivité du rugby pour nos concitoyens. Plus de 425 000 visiteurs étrangers ont été accueillis, et le nombre de prestations d'hospitalités et de voyages vendus a été également le meilleur enregistré depuis 1987. Le nombre de téléspectateurs cumulé a dépassé 230 millions, et les 10 villages du rugby installés dans les villes-hôtes ont été fréquentés par 1,6 million de spectateurs.

Selon l'étude de mai 2024 sur l'impact de l'événement, les dépenses directes réalisées par les visiteurs, les structures organisatrices, les partenaires commerciaux et les autorités publiques se seraient élevées à 1,8 Md€, et l'impact total sur l'économie française à 871 M€.

Il s'en est suivi un élan en faveur du rugby, notamment chez les jeunes, comme en témoigne le nombre de licenciés de la fédération française de rugby. La portée de certains projets de responsabilité sociale et environnementale qui ont accompagné l'événement, ainsi que l'impact d'une organisation sans incident notable sur l'image de la France, renforcent ce bilan *a priori* très positif.

Ce succès d'organisation mérite d'autant plus d'être souligné que la crise de gouvernance à l'été 2022 avait mis en péril la bonne livraison de l'événement. Mais la réussite de la Coupe du monde de rugby, un an avant les Jeux de Paris était un test majeur.

- 2. Notre deuxième message, beaucoup moins positif, porte sur le budget de l'événement : il a constitué un succès économique et financier majeur pour World Rugby, mais un échec financier inquiétant pour la FFR, avec un coût public important.**

Comme je l'ai déjà indiqué, cette Coupe du monde a engendré le meilleur résultat financier net depuis sa première édition, en 1987, pour World Rugby et pour sa filiale de droit irlandais Rugby World Cup Limited, détentrice des droits commerciaux. Ce résultat financier exceptionnel, d'au moins 500 M€, est nettement supérieur aux éditions de 2015 en Angleterre et de 2019 au Japon. Il est en partie dû à l'augmentation substantielle de la redevance d'organisation du tournoi, de 170 M€, payée

par le comité d'organisation « France 2023 ». Il provient aussi de la vente à France 2023 de droits commerciaux et de partenariats domestiques, pour 35 M€, ainsi que de droits de prestations d'hospitalités et de voyages, pour 81,3 M€, au groupement d'intérêt économique (GIE) « Rugby Hospitalités et Voyages ».

Cette Coupe du monde aurait donc dû être également un succès financier pour le comité d'organisation et la FFR.

Mais il n'en a rien été ; bien au contraire. Le résultat final disponible pour le développement du rugby en France est très éloigné de l'objectif affiché dans le cadre de la candidature ; il pourrait même être *quasi* nul, voire négatif.

En résumé, le bilan financier est le suivant. Le budget exécuté du GIP « France 2023 » est de 478 M€ en recettes, dont 20 M€ de contributions publiques, et de 423 M€ en dépenses, dont 196 M€ de redevances versées à *World Rugby*. Il est très éloigné du budget de la candidature. A titre d'exemple, les dépenses opérationnelles d'organisation du tournoi, en intégrant celles prises en charge directement par l'État et les collectivités, s'élèvent à 311 M€ : c'est 31 % supérieur au budget de candidature. Le résultat du GIP « France 2023 », strictement lié à l'organisation du tournoi, est le meilleur enregistré depuis la première Coupe du monde de rugby de 1987. Il n'est finalement, en première analyse, pas très éloigné du résultat avancé lors de la candidature, à 55 M€ prévus contre 68 M€.

Mais le résultat final du comité d'organisation global, arrêté en juillet 2024, n'est que de + 23 M€. Cela est dû aux pertes substantielles, près de 16 M€, sur l'opération « Campus 2023 », et aux pertes tout aussi importantes du GIE « Rugby Hospitalités et Voyages ». Le déficit opérationnel de ce GIE en charge des activités commerciales est en effet de 20 M€, et son déficit final de 36 M€, et ces pertes sont imputées au GIP « France 2023 ». Ce résultat final pourrait être encore substantiellement alourdi par les avis de redressements fiscaux intervenus en décembre 2024.

L'issue des contentieux commerciaux et fiscaux du GIE paraît pour le moins incertaine, et le résultat final du GIP « France 2023 » se situera entre 30 M€ et 15 M€. Pour sa part, la FFR enregistrerait au mieux une perte de 11 M€ et au pire une perte de 29 M€. Et, finalement, alors que la candidature annonçait un bénéfice minimal de 68 M€ pour le développement du rugby en France, le résultat financier global de la Coupe du monde de rugby 2023 serait au mieux de 19M€ et, au pire, négatif, à hauteur de – 14M€.

J'ajoute que le coût global de la manifestation, après consolidation des comptes de toutes les entités, est de près du double de ce qui était affiché dans le budget de la candidature, soit un coût global de 678 M€. Ce coût est même de 769 M€, lorsqu'on y ajoute les contributions de l'État et des collectivités territoriales qui n'ont pas transité par les comptes de ces entités.

Ainsi, le montant total des contributions publiques à l'organisation de l'événement s'élève *in fine* à 139 M€, dont 57 M€ pour l'État et 81 M€ pour les collectivités territoriales. Il est supérieur de plus de 50 % à celui annoncé dans le budget de candidature. C'est notamment le cas des contributions des collectivités territoriales, définies de façon imprécise sur le plan financier et sur le plan matériel dans la phase de candidature. Elles ne reposaient alors sur aucun engagement chiffré précis.

*

Permettez- moi de m'arrêter un instant et pour insister sur les trois raisons principales de ce mauvais résultat.

D’abord, l’attribution à la FFR de la Coupe du monde 2023 a été obtenue au prix d’engagements financiers auprès de *World Rugby* ; or ces engagements étaient mal maîtrisés et insuffisamment expertisés s’agissant de leur mise en œuvre opérationnelle. Les principaux choix ont été décidés selon des procédures opaques, et sans études préalables sérieuses sur les risques. C’est surtout le cas des multiples projets annexes à l’événement, qui devaient en accroître l’acceptabilité et l’exemplarité sur les plans social, sociétal et environnemental. En particulier, le programme « Campus 2023 » entendait de professionnaliser le rugby français, avec l’ambition de former 2 023 apprentis dans les domaines du sport, de l’événementiel et de la sécurité.

Mais ce projet s’est révélé être un gouffre financier pour le GIP, avec d’importantes fragilités juridiques, financières et opérationnelles. Son coût global, de plus de 80 M€, et le coût total estimé par apprenti, de 62 838 €, apparaissent très élevés.

Certes, 1 297 jeunes ont pu bénéficier, avec succès pour la plupart, d’une formation diplômante et d’une expérience unique ; mais le bilan en termes d’insertion dans l’emploi sportif est incertain. Ces résultats interrogent sur les raisons pour lesquelles l’État a soutenu ce programme, avec près de 60 M€ de contributions publiques, et en a validé les présentations financières. Un examen préalable aurait dû conduire, sinon à son retrait, du moins à des modifications de son ambition et de ses modalités de mise en œuvre.

Deuxième raison de ce mauvais résultat financier : l’acquisition par la FFR, pour un montant excessif, des droits de commercialisation des prestations d’hospitalités et de voyages. Dès l’origine, cette acquisition a mis en cause l’équilibre économique de l’événement, car elle était adossée à des prévisions initiales erronées. Puis, faute d’un modèle économique viable, les décisions prises pour commercialiser les droits d’hospitalités et de voyages ont traduit une fuite en avant permanente, et des prises de risques toujours plus grandes, dans l’espoir d’équilibrer *in fine* le budget du GIE. Ces décisions ont fini par accroître son déficit final. Par ailleurs, l’attribution de ces droits aux opérateurs chargés de les commercialiser a été réalisée sans garantie du respect des grands principes de la commande publique. Même si le GIE n’était pas soumis au code de la commande publique, il aurait pu utilement se référer à ses grands principes.

Enfin, la troisième cause de déficit pour l’entité en charge de l’organisation de la Coupe, c’est l’entrée du groupement d’intérêt public « France 2023 », qui associait la FFR et l’État, dans le groupement d’intérêt économique « Hospitalités et Voyages », créé par la FFR avec Sodexo Sports et Loisirs. Ce rapprochement des deux entités a été fait en parallèle du retrait de la société *Sodexo Sports et Loisirs* du GIE, alors qu’il en était le partenaire industriel principal ; mais il s’est surtout fait à l’insu des conseils d’administration du GIP et du GIE.

En mettant les instances des deux entités devant le fait accompli, le directeur général du GIP a outrepassé les pouvoirs qui lui étaient attribués. Pourtant, le retrait de *Sodexo*, principal partenaire industriel de la FFR dans le GIE, aurait dû conduire à la dissolution de celui-ci, et à la reprise de ses droits et obligations par France 2023. L’État aurait donc dû s’opposer à cette décision, ce qu’il n’a pas fait.

Par ailleurs, la non-application volontaire, par le GIE, d’une règle fiscale applicable aux billets, a conduit à des redressements fiscaux. Ceux-ci, s’ils étaient *in fine* confirmés, impliqueraient un déficit majeur de 53 M€, qui sera imputé pour partie à France 2023 en raison du rapprochement des deux entités, et pour le solde à la FFR.

Ce que constate donc la Cour, c’est que la gouvernance de la candidature et de la préparation de la Coupe du monde a été défailante. Cela engage la responsabilité de la FFR et de l’État.

3. C'est pourquoi la Cour des comptes fait des recommandations fortes, pour que tels errements ne se reproduisent pas à l'avenir, dans l'organisation de grands événements sportifs internationaux.

La Cour fait tout d'abord des recommandations relatives à la préparation des candidatures aux grands événements internationaux.

Dans ce domaine, nous avons fait deux constats. D'abord, nous avons observé une défaillance des instances de la FFR dans le pilotage de la candidature. En effet, la préparation du dossier de candidature a été confiée par le président de la FFR à M. Claude Atcher. Les instances ont simplement avalisé le fait de candidater ; mais elles n'ont jamais été saisies du dossier de candidature dans son intégralité, ni même d'une synthèse des engagements financiers qu'il contenait, et pas davantage de documents d'analyse des enjeux et des risques associés. L'importance des engagements financiers pris par la FFR pour l'organisation de la Coupe du monde, ainsi que les enjeux liés notamment à l'héritage pour la fédération, auraient nécessité des débats et des délibérations *ad hoc*. Ils auraient aussi nécessité un contrôle approfondi de la part des services administratifs, juridiques et financiers de la FFR, et de ses instances.

Ensuite, le soutien de l'État a été apporté sans expertise préalable sérieuse, sur la soutenabilité et la cohérence du budget de candidature – qui a finalement été très éloigné du budget réalisé. L'État a aussi accepté de porter son soutien en méconnaissance d'éléments essentiels de la candidature. Par exemple, il s'est retrouvé indirectement membre du GIE après la sortie de *Sodexo Sports et Loisirs* et l'intégration du GIE au GIP en septembre 2019. Le soutien de l'État a aussi été réalisé sans analyse des risques supportés par la FFR. Or, il s'agit d'une fédération sportive agréée par l'État, délégataire de missions de service public. Or, sur les 289 M€ d'engagements financiers pris par la FFR, 76 M€ étaient garantis par elle-même. Cela aurait mérité un examen préalable approfondi.

La Cour estime que l'État ne peut pas, et ne doit pas se désintéresser des conséquences financières, pour les fédérations sportives, de l'organisation de grands événements internationaux. Ces événements supposent en tout état de cause l'appui matériel et financier de l'État, ainsi que celui des collectivités territoriales hôtes. Ces engagements doivent être mieux encadrés.

La Cour fait donc trois recommandations en ce sens, et je comprends, vu la réponse du délégué interministériel aux grands événements sportifs, qu'il entend les mettre en œuvre à l'avenir. D'abord, la Cour recommande que les engagements pris par les pouvoirs publics auprès des fédérations candidates fassent l'objet de procédures établies et rigoureuses, contrairement à la pratique actuelle de cas par cas.

Ces procédures permettraient à l'État et aux collectivités-hôtes de fonder leur soutien sur une expertise complète et approfondie de la soutenabilité financière et opérationnelle de la candidature, et des risques associés pour la fédération sportive et les pouvoirs publics. Un tel examen approfondi, indépendant de la fédération candidate, fait l'objet d'une deuxième recommandation de la Cour. Enfin, troisième recommandation relative aux candidatures, les engagements juridiques, financiers et opérationnels de l'État et des collectivités hôtes devraient être davantage précisés, dans leur principe et dans leurs modalités, dès la phase de candidature.

Le reste des recommandations de la Cour porte sur la gouvernance et l'organisation interne des comités d'organisation de ces grands événements internationaux.

S'agissant du comité d'organisation de la Coupe du monde de rugby, la défaillance du conseil d'administration du GIP jusqu'à l'été 2022 a permis au premier directeur général de prendre des décisions stratégiques et de gestion sans aucun contrôle. Ce dernier a bénéficié d'une délégation de

pouvoir illimitée sur le plan financier sans même que soient établies des procédures de contrôle *a posteriori* de ses décisions,

Le statut de GIP retenu pour le comité d'organisation présentait pourtant des garanties fortes, en raison de la place accordée à l'État. Il disposait d'une minorité de blocage et d'un commissaire du gouvernement au conseil d'administration. Par ailleurs, le GIP était soumis au contrôle général économique et financier de l'État. La convention constitutive du GIP, signée en avril 2018 par le Premier ministre et le président de la FFR, avait retenu la mise en place de comités d'audit, d'éthique et de rémunération, sur le modèle mis en place pour le COJOP « Paris 2024 ».

Mais le conseil d'administration du GIP est devenu pléthorique à la suite de la désignation de près de quarante personnalités qualifiées.

Cela a dilué la représentation des membres fondateurs du GIP, et le conseil d'administration a été relégué jusqu'à l'été 2022 à un rôle délibératif formel. L'incomplétude, l'imprécision et le caractère superficiel des informations communiquées aux administrateurs ne leur ont pas permis de mettre en œuvre leurs prérogatives décisionnelles, ni d'exercer un contrôle suffisant des décisions prises. L'exercice de leurs prérogatives, par le commissaire du gouvernement et par le contrôle général économique et financier de l'État, été défaillant. Il en a été de même des comités régaliens mis en place.

À cette défaillance de la gouvernance s'est ajoutée une organisation interne dysfonctionnelle, marquée par une forte centralisation du processus de décision. Les fonctions opérationnelles ont été sous-dotées, de même que les fonctions administratives, juridiques et financières. La formalisation insuffisante des procédures internes, le déploiement inachevé d'outils de gestion et l'absence de dispositif de contrôle interne, ont contribué à ces dysfonctionnements.

Il aura donc fallu attendre la crise de gouvernance intervenue en juin 2022, et la publication de plusieurs articles de presse mettant en cause le management du directeur général du GIP, pour que l'État déclenche des enquêtes sur la gestion du GIP. Ces enquêtes ont été conduites respectivement par le comité d'éthique du GIP, l'inspection du travail et les inspections générales des finances et de l'éducation, du sport et de la recherche, qui ont été saisies par la ministre des sports et des Jeux olympiques et paralympiques.

Les premières conclusions de l'IGF et de l'IGESR les ont conduites à saisir dès septembre 2022 le Parquet national financier, en vertu de l'article 40 du code de procédure pénale, car elles avaient observé des faits susceptibles de poursuites. Je précise que l'instruction est toujours en cours ; en conséquence, les faits susceptibles de poursuite n'ont pas été examinés par la Cour dans le cadre de ce rapport.

Au vu de ces constats, la Cour estime qu'il faut préciser et renforcer les relations entre les pouvoirs publics – soit l'État et les collectivités-hôtes – et les comités d'organisation des principaux grands événements sportifs internationaux. Il faut également renforcer et préciser leurs règles d'organisation et de fonctionnement.

La Cour fait plusieurs recommandations en ce sens. Elles portent notamment sur les conditions de nomination des dirigeants des comités d'organisation, et sur la nomination des membres des comités indispensables comme les comités d'audit, d'éthique et de rémunération. Les modalités et les moyens de fonctionnement de ces comités indépendants doivent être assurés. Il est également souhaitable que les conseils d'administration intègrent des personnalités indépendantes, distinctes des entités organisatrices.

La Cour recommande également que l'État se dote d'une doctrine de contrôle des comités d'organisation des grands événements sportifs internationaux d'envergure. Cette doctrine devrait être adossée à des objectifs préalablement définis, ainsi qu'à des procédures de coordination des représentants statutaires de l'État : les administrateurs, le commissaire du gouvernement, le contrôle général économique et financier... Cela permettrait d'en assurer l'effectivité.

Nous recommandons enfin d'inscrire dans les statuts des comités d'organisation des grands événements sportifs, le respect des principes de libre accès, d'égalité de traitement et de transparence dans l'attribution des contrats et marchés.

Voilà, mesdames et messieurs, les principales observations que je souhaitais partager avec vous. Merci de votre attention. Je suis à votre disposition, ainsi que l'équipe qui a conduit ce rapport, et que je remercie à nouveau pour ce travail, pour répondre à vos questions.