



FORMATION INTER JURIDICTIONS

BILAN DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

S2025-1151

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

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

BILAN DES TRANSPORTS ET DES MOBILITES PENDANT LES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 8 juillet 2025.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE	6
RECOMMANDATIONS.....	11
INTRODUCTION.....	12
1 UNE PREPARATION DEVENUE OPERATIONNELLE A PARTIR DE 2022, UNE GOUVERNANCE PRAGMATIQUE PENDANT L'EVENEMENT.....	14
1.1 Une mobilisation renforcée de l'ensemble des acteurs impliqués dans la préparation des Jeux	15
1.1.1 Un pilotage étatique resserré	15
1.1.1.1 L'impulsion stratégique du comité stratégique des mobilités	15
1.1.1.2 Une organisation administrative centrale renouvelée et efficace	17
1.1.2 Une nouvelle priorité donnée aux transports par le COJOP	18
1.1.3 L'implication renforcée des acteurs des transports	19
1.1.3.1. Une forte mobilisation d'IDFM comme de la RATP et de la SNCF, des irritants qui ont été surmontés	19
1.1.3.2. Une préparation minutieuse du secteur aérien.....	21
1.2 Durant les Jeux, une gouvernance opérationnelle dense mais pragmatique	23
2.DES OFFRES DE TRANSPORT EFFICACES, À LA HAUTEUR DES ATTENTES.....	27
2.1. Des infrastructures et équipements livrés dans les temps moyennant parfois des coûts d'accélération significatifs.....	27
2.1.1 L'achèvement <i>in extremis</i> de projets décidés avant les Jeux mais cruciaux pour leur bon déroulement.....	27
2.1.1.1 L'achèvement difficile du projet EOLE et de la deuxième phase du chantier de la porte Maillot	28
2.1.1.2 Des coûts d'accélération significatifs liés à la mise en service des prolongements de la ligne 14.....	28
2.1.1.3 La mise en service partielle du franchissement urbain Pleyel (FUP)	29
2.1.1.4 La première étape du réaménagement de la gare du Nord	30
2.1.2 Des équipements réalisés pour les Jeux livrés dans des délais serrés	31
2.1.2.1 La livraison dans les temps du réseau des voies réservées olympiques et paralympiques et des aménagements routiers complémentaires en Île-de- France 31	31
2.1.2.2 Des équipements temporaires essentiels au bon fonctionnement du transport des accrédités et des spectateurs.....	33
2.1.2.3 Des aménagements importants dans les secteurs aérien et fluvial.....	34
2.2. Une offre de transports publics adaptée à la demande	35
2.2.1 Une élaboration des plans de transport parfois difficile et tardive.....	35
2.2.1.1 En Île-de-France, un processus d'élaboration robuste, quelques plans délicats 35	35

2.2.1.2	Hors d'Île-de-France, une élaboration tardive, une répartition multimodale variable	37
2.2.2	Des schémas de transport efficaces	40
2.2.2.1	Une offre adaptée à la fréquentation en Île-de-France	40
2.2.2.2	Hors d'Île-de-France, des capacités d'offre supérieures aux besoins	41
2.2.3	Des facteurs de réussite bien identifiés	43
2.2.3.1	L'apport des actions de <i>travel demand management</i>	43
2.2.3.2	Une information des spectateurs efficace et coordonnée	44
2.2.3.3	Une disponibilité inédite des ressources des opérateurs de transport	44
2.2.4	Une qualité de service accrue et des efforts de minimisation de l'impact des Jeux sur les usagers du quotidien	45
2.3	Une offre ambitieuse pour les accrédités, mise en œuvre avec succès malgré quelques dysfonctionnements au démarrage	45
2.3.1	La création d'un réseau de transport inédit	46
2.3.1.1	Des services équivalents en volume au réseau de la métropole de Lyon	46
2.3.1.2	Une gestion globalement efficace des voies réservées	47
2.3.2	Une contractualisation tardive, facteur de risque pour la préparation des opérateurs	48
2.3.3	Des clauses du marché de transport des athlètes parfois peu adaptées et des contraintes d'optimisation des coûts	48
2.3.4	Des difficultés initiales résorbées grâce à la réactivité et à la flexibilité des acteurs	49
2.3.4.1	Des tensions au démarrage, en particulier pour le transport des athlètes en Île-de-France	49
2.3.4.2	Une fréquentation plus faible qu'attendu des services « tous accrédités » (TC) et « familles olympique et paralympique » (TX)	51
2.3.4.3	Un dispositif sans heurt mais dont les performances ne peuvent être précisément évaluées	51
2.3.5	Un dispositif efficace pour l'accueil et le départ dans les aéroports parisiens	52
2.4	Des avancées significatives et innovantes en matière d'accessibilité universelle	53
2.4.1	Une gouvernance inédite associant des groupes d'experts d'usage	53
2.4.2	Une amélioration de l'accessibilité universelle des transports en commun, malgré l'inadaptation du métro historique parisien	53
2.4.2.1	Des Jeux accélérateurs et laboratoire d'innovation	53
2.4.2.2	La persistance de freins à la mise en accessibilité du métro parisien	55
2.4.2.3	Une offre renforcée en matière de transports terrestres	56
2.4.3	La mise à disposition du fauteuil personnel en passerelle : une procédure inédite dans les aéroports français	57
2.5	Une accélération des aménagements en faveur des mobilités actives en Île-de-France	57
3	UN COUT ESSENTIELLEMENT PORTE PAR LES ACTEURS PUBLICS	61
3.1	Des coûts d'accélération représentant plus du tiers du coût total des infrastructures	63
3.1.1	Des dépenses en infrastructures nouvelles contenues	63

3.1.2 Des coûts d'accélération du prolongement de la ligne 14 significatifs	65
3.2 Un coût des offres de transport pour le public marqué par le poids des mesures salariales exceptionnelles	65
3.3 Des dépenses de transport des accrédités deux fois plus élevées que dans les estimations initiales.....	70
3.3.1 Une forte sous-estimation du coût du transport par bus et de l'accueil dans les aéroports	70
3.3.2 Des évolutions du périmètre du budget transport du COJOP	72
3.3.3 Un partenariat pour le transport des accrédités qui s'est avéré à l'avantage du COJOP	73
3.3.3.1 Des contributions en nature d>IDFM et d'ADP nettement supérieures aux prévisions	74
3.3.3.2 Une signature tardive des contrats de fourniture de produits et services.....	75
3.4 Une provision non justifiée dans les comptes d>IDFM.....	76
3.5 Des dépenses d>IDFM pour les Jeux couvertes au tiers par les recettes supplémentaires	78
3.6 Un coût public net porté pour moitié par l'État.....	79
4 DES RETOURS D'EXPERIENCE A STRUCTURER.....	82
4.1 Peu de nouvelles infrastructures, dans la logique des engagements de sobriété et de durabilité des Jeux.....	82
4.1.1 Les voies réservées pérennes : un élément d'héritage important, une initiative désormais partagée par l'État et la Ville de Paris.....	82
4.1.2 Des infrastructures de transport en commun livrées pour les Jeux	84
4.2 Un héritage méthodologique important.....	84
4.3 Une prise de conscience de l'impératif d'accessibilité universelle des transports	86
4.4 Le vélo comme mode de déplacement à part entière pour les grands événements	87
4.5 Un enrichissement de la relation aux usagers	87
4.6 Une nécessaire structuration de l'héritage.....	88
ANNEXES	90
Annexe n° 1. Liste des abréviations	91
Annexe n° 2. Groupes de travail du comité stratégique des mobilités (à compter d'octobre 2022)	92
Annexe n° 3. Aménagements temporaires pour les navettes spectateurs	96
Annexe n° 4. Fréquentation comparée 2023/2024 du réseau de transports collectifs en Île-de-France entre le 1 ^{er} juin et le 11 septembre.....	98
Annexe n° 5. Répartition des flux de voyageurs dans les transports en commun constatés pendant les Jeux dans les sites ayant fait l'objet d'un comptage (Source : IDFM).....	99
Annexe n° 6. Carte du réseau cyclable olympique (RCO).....	101
Annexe n° 7. Coûts des transports des non accrédités hors d'Île-de- France (dépenses de fonctionnement et d'investissement)	102

Annexe n° 8.	Recrutements et mesures salariales exceptionnelles mis en œuvre par les opérateurs franciliens (hors SNCF et RATP) chargés de l’exploitation des navettes spectateurs et du transport des accrédités.....	103
Annexe n° 9.	Préparation du transport fluvial à la cérémonie d’ouverture des Jeux olympiques	106

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

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

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

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

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

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

**

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'une enquête conduite sur le fondement de l'article L. 111-3 du code des juridictions financières et de l'article 20 de la loi du 19 mai 2023 relative aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

Ce rapport a été préparé par la formation inter juridictions « Bilan des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 » à la suite d'une notification adressée aux administrations et organismes suivants : délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques ; secrétariat général des ministères en charge des territoires, de l'énergie et du logement ; direction générale des infrastructures, des transports et de la mer ; direction générale de l'aviation civile ; préfecture de la région Île-de-France ; préfecture de police ; ville de Paris ; Société des grands projets ; Île-de-France Mobilités ; comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques ; Aéroports de Paris ; Régie autonome des transports parisiens ; Société nationale des chemins de fer français ; Voies navigables de France ; Haropa Port ; Grand port maritime de Marseille ; Régie des transports métropolitains.

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

Pour les besoins du contrôle, une douzaine d'entretiens ont été réalisés, en particulier avec la délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques, la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer, la ville de Paris, la Société des grands projets, le comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, Aéroports de Paris, la Régie autonome des transports parisiens et la Société nationale des chemins de fer français. L'instruction s'est également appuyée sur l'envoi de questionnaires.

*

**

À l'issue de la phase contradictoire et après examen des réponses reçues aux observations provisoires de la Cour, les présentes observations définitives ont été délibérées le 8 juillet 2025 par la formation inter juridictions présidée par M. Meddah, président de chambre et composée de Mme Valérie Charolles, conseillère maître, de MM. Bruno Ory-Lavollée, Fabrice Malcor, conseillers maîtres, et, en tant que rapporteur, de M. Guillaume Blanchot, conseiller maître et de M. Emmanuel Suard, conseiller maître, président de section, en tant que contre-rapporteur.

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

SYNTHÈSE

L'efficacité de la gestion des déplacements pendant les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) était une condition essentielle de la réussite de l'événement.

La candidature de Paris 2024 se fixait pour objectifs d'offrir aux spectateurs et aux personnes accréditées un transport rapide, fiable et sécurisé, tout en préservant la continuité de l'activité courante de la région Île-de-France, où se déroulaient la très grande majorité des épreuves, et en s'assurant que les investissements et les solutions de transport soient les plus durables possibles.

Une préparation devenue opérationnelle à partir du second semestre de l'année 2022 et un pilotage pragmatique de l'événement.

Un cap a été franchi dans la préparation des Jeux dans le domaine des transports et des mobilités au cours du second semestre 2022. Le calendrier l'imposait, à moins de deux ans de l'échéance, ainsi que l'avaient souligné la Cour à l'issue de son enquête *in itinere* de 2022 et l'IGA et l'IGEDD dans les conclusions de leur rapport de septembre 2022.

Une nouvelle impulsion politique et stratégique a été donnée au sein du comité stratégique des mobilités présidé par les ministres chargés des transports et des sports. Le pilotage administratif central, essentiel compte tenu de la complexité institutionnelle des transports en Île-de-France, a été resserré et rendu plus opérationnel. Le COJOP a réévalué la priorité accordée aux déplacements des accrédités. Les acteurs des transports ont adapté leur organisation interne et renforcé leurs moyens humains.

L'association de toutes les parties prenantes aux travaux techniques a assuré un large partage de l'information et une responsabilisation de tous les intervenants. L'impératif de réussite et le coût anticipé des dysfonctionnements ont permis de surmonter les difficultés, dans le respect global de l'architecture institutionnelle instaurée par la loi d'orientation des mobilités.

Pendant les Jeux, la combinaison d'une comitologie très formalisée, d'un fonctionnement partenarial et d'une logique de subsidiarité pour le traitement des incidents opérationnels au plus près du terrain a assuré un pilotage fluide et efficace.

Des offres de transport efficaces, à la hauteur de l'ambition affichée dans la candidature de Paris 2024.

Les offres de transport déployées pendant les Jeux ont contribué au succès de l'événement, sans saturation des transports en commun ni difficultés majeures dans la desserte des sites. Les engagements pris par Paris 2024 à l'égard du CIO ont été respectés.

Les contraintes calendaires ont pourtant été exigeantes. La plupart des infrastructures ont été livrées quelques semaines avant l'échéance. Certains plans de transport ont été arbitrés tardivement et les délais de contractualisation et de déploiement opérationnel des dispositifs de transport des accrédités ont parfois été plus longs qu'anticipé, générant des difficultés dans la phase de démarrage. À cet égard, il conviendra à l'avenir, lors de l'attribution des marchés de transport des accrédités, de déterminer précisément le niveau de service pour chacun des

bénéficiaires tout en prévoyant une marge d'adaptation à l'issue d'une période de marche à blanc.

Cette réussite s'explique par un calibrage nécessairement prudent des offres de transport, l'efficacité des mesures innovantes de gestion de la demande de transport (« *travel demand management* ») et de l'information délivrée aux voyageurs, ainsi que par une mobilisation exceptionnelle des ressources des opérateurs de transport. L'évaluation de l'efficacité de ces offres est toutefois rendue difficile par le caractère partiel des informations disponibles.

Les Jeux ont accéléré le déploiement de nombreuses initiatives pour améliorer l'accessibilité universelle des réseaux et infrastructures de transport. Cependant, cette démarche se heurte, s'agissant du métro historique, à des contraintes juridiques, techniques et financières significatives.

Enfin, les Jeux de Paris 2024 ont été les premiers « Jeux 100 % cyclables », grâce au développement du réseau de voies cyclables et aux aménagements de parkings temporaires ou pérennes. Cette initiative a allégé la charge de trafic pesant sur les transports en commun et promu des modes de transport plus durables.

Un coût porté en grande majorité par les acteurs publics

Toutes catégories de dépenses confondues, les coûts liés à l'organisation des transports pour les Jeux sont estimés par la Cour à 1,35 milliard d'euros. Cette estimation comporte toutefois une marge d'incertitude due à la multiplicité des acteurs et à la complexité des flux de financement.

Les dépenses occasionnées par l'accélération de projets d'infrastructures engagés indépendamment des Jeux ont été significatives, tout particulièrement celles relatives à l'achèvement du prolongement de la ligne 14 du métro. Les mesures salariales exceptionnelles versées par les opérateurs de transport ont par ailleurs renchéri le coût global du renforcement des offres de transport.

Les coûts initiaux induits par les services de transport des accrédités ont été initialement sous-estimés, illustrant l'importance d'intégrer une marge pour aléas dès leur budgétisation initiale. Les acteurs publics ont apporté une contribution significative au financement de ces services, aux côtés du COJOP.

La modification temporaire de la tarification des transports publics en Île-de-France n'a couvert qu'un tiers du coût supplémentaire des offres mises en place par IDFM pour les Jeux.

Au final, la majeure partie des dépenses engagées est un coût public, de l'ordre d'un milliard d'euros, pour moitié à la charge de l'État et de ses opérateurs.

Un héritage à structurer

Les Jeux ont accéléré la réalisation d'infrastructures de transport majeures sans léguer d'équipements inutiles ou surdimensionnés, conformément aux ambitions de la candidature de Paris 2024. L'héritage méthodologique est substantiel et peut être déployé à l'avenir pour l'organisation de grands événements comme dans la mise en œuvre des politiques de transport en temps ordinaire.

Les efforts en matière d'accessibilité universelle des infrastructures de transport doivent être pérennisés et le recours au vélo pour les déplacements à l'occasion de manifestations culturelles ou sportives systématisé. Les Jeux ont en outre démontré l'importance de délivrer une information fiable et en temps réel aux usagers. À cet égard, il doit être mis fin à la coexistence de plusieurs applications publiques de calcul d'itinéraire dans les transports en commun en Île-de-France.

L'héritage des Jeux doit être structuré au-delà des retours d'expérience déjà réalisés. Il revient à l'État d'assumer cette tâche, en lien avec tous les acteurs concernés et dans le respect de leurs prérogatives. Cette démarche est essentielle dans la perspective de la préparation des Jeux d'hiver 2030, face aux défis soulevés par la conception des schémas de desserte des sites et des systèmes de transport des accrédités.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 (COJOP et autorités organisatrices de la mobilité en vue des Jeux de 2030) : lors de l'attribution des marchés de transport des accrédités, déterminer précisément le niveau de service pour chacun des bénéficiaires tout en prévoyant une marge d'adaptation à l'issue d'une période de marche à blanc.

Recommandation n° 2 (IDFM, RATP, SNCF, 2026) : unifier les applications publiques de calcul d'itinéraire dans les transports en commun en Île-de-France.

Recommandation n° 3 (DIJOP, DGITM, 2025) : Consolider les retours d'expérience effectués par l'ensemble des acteurs ayant participé à la gestion des transports et mobilités à l'occasion des Jeux de Paris 2024.

INTRODUCTION

L'efficacité de la gestion des déplacements pendant les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) était une condition essentielle de la réussite de l'événement.

La candidature de Paris 2024 se fixait pour objectifs d'offrir aux spectateurs et aux personnes accréditées² un transport rapide, fiable et sécurisé, tout en préservant la continuité de l'activité courante de la région Île-de-France, où se déroulaient la très grande majorité des épreuves, et en s'assurant que les investissements et les solutions de transport soient les plus durables possibles. Les transports devaient ainsi contribuer à consolider l'héritage des Jeux en matière d'excellence environnementale et de durabilité, de cohésion sociale, de développement territorial, d'accessibilité universelle et de renforcement de l'attractivité de la France.

Paris 2024 avait pris des engagements chiffrés ambitieux, consistant en ce que 100 % des spectateurs se déplacent en transports en commun durables, 85 % des athlètes soient acheminés de leur lieu d'hébergement aux sites de compétition en moins de 30 minutes et 100 % des sites d'entraînement se situent à moins de 20 minutes du village olympique.

Pour respecter ces objectifs et engagements, Paris 2024 pouvait s'appuyer sur le maillage des transports publics franciliens, renforcé par le déploiement progressif des infrastructures du Grand Paris Express, et sur la densité des réseaux ferré et routier à l'échelle nationale. La candidature prévoyait également le déploiement de dispositifs et services de transport *ad hoc* réservés aux accrédités, complémentaires de l'offre de transport public, et des aménagements routiers et fluviaux supervisés par la Solideo³. En revanche, aucune infrastructure nouvelle de transports en commun n'était prévue, dans un souci de sobriété. Des mesures innovantes de gestion de la demande de transport (« *travel demand management* ») et d'information des voyageurs devaient par ailleurs favoriser la fluidité des déplacements.

Dans le relevé d'observations définitives délibéré le 17 octobre 2022 dans le cadre de ses contrôles *in itinere*, la Cour avait dressé un certain nombre de constats relatifs à l'état d'avancement des questions de transports et formulé plusieurs recommandations dont la mise en œuvre lui apparaissait nécessaire au bon déroulement de l'événement. Elles portaient sur la gouvernance, les infrastructures, l'offre de transport et les enjeux financiers et budgétaires. La Cour avait relevé dans son rapport complémentaire au Parlement de juillet 2023 que certaines de ces recommandations avaient commencé d'être prises en compte par les organisateurs et les pouvoirs publics.

Alors que la France se prépare à accueillir les Jeux d'hiver de 2030, l'objet du présent rapport est de dresser un bilan de l'organisation, du coût et de l'héritage des Jeux de Paris 2024 en matière de transport et de mobilités.

² Les personnes accréditées sont les athlètes et leur encadrement, les comités nationaux olympiques et paralympiques, les fédérations internationales, les membres du COJOP, les partenaires économiques, les médias et les volontaires. Selon le COJOP, 256 000 personnes ont été accréditées pour les Jeux de Paris.

³ Créée par l'article 53 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain, la Solideo est un établissement public industriel et commercial chargé de coordonner la maîtrise d'ouvrage des infrastructures pérennes liées aux Jeux.

Environ 200 000 personnes accréditées, dont près de 15 000 athlètes, et 12 millions de spectateurs ont été transportés pendant les Jeux olympiques et paralympiques. À l'exception des actes de sabotage sur le réseau de trains à grande vitesse le jour de l'ouverture des Jeux olympiques, dont les effets ont été rapidement circonscrits, et de quelques dysfonctionnements observés au démarrage dans le transport des athlètes, aucune difficulté majeure n'est survenue. Les déplacements se sont déroulés dans de très bonnes conditions, contribuant au succès de l'événement. Des moyens financiers importants ont été mobilisés à cette fin par l'État et les organisateurs (Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (COJOP)), mais aussi par les collectivités territoriales, les autorités organisatrices de la mobilité et les opérateurs de transport.

Ce bilan portera sur le pilotage des questions de transports dans la phase de préparation des Jeux et pendant leur déroulement (1) et sur les offres déployées pendant l'événement (2). Il fournira un chiffrage consolidé, à la date de rédaction du présent rapport, des dépenses engagées et des financements publics mobilisés (3) et dressera une première analyse des éléments d'héritage des Jeux de Paris 2024 (4). Il est principalement consacré à la région Île-de-France, où s'est déroulée la grande majorité des épreuves, mais s'intéresse également aux autres territoires hôtes.

1 UNE PREPARATION DEVENUE OPERATIONNELLE A PARTIR DE 2022, UNE GOUVERNANCE PRAGMATIQUE PENDANT L'EVENEMENT

L'organisation des transports et des mobilités pendant les Jeux soulevait un défi majeur compte tenu des caractéristiques de l'événement et du choix de ne pas déroger à l'architecture institutionnelle découlant de la loi d'orientation des mobilités.

Elle s'est articulée autour de deux axes répondant à des logiques distinctes mais complémentaires.

Île-de-France mobilités (IDFM), l'autorité organisatrice de la mobilité en Île-de-France, avait la responsabilité de l'organisation des transports en commun dans la région, avec les opérateurs SNCF et RATP. Empruntés par les spectateurs et les utilisateurs du quotidien, les réseaux ferrés avaient également vocation à être le mode de déplacement de base des populations accréditées. De la même façon, hors d'Île-de-France, les autorités organisatrices et leurs opérateurs avaient la charge du transport des spectateurs dans leurs territoires respectifs.

Le COJOP était responsable des offres de transport spécifiques destinées aux différentes catégories de personnes accréditées (athlètes et encadrement, comités nationaux olympiques et paralympiques, familles olympique et paralympique, médias, équipes et volontaires). En outre, il était concerné par l'élaboration des plans de transport, dès lors que ces derniers étaient tributaires des jauges de spectateurs et des horaires des compétitions.

L'État, aux échelons central et déconcentré, devait s'assurer de la coordination de l'ensemble des acteurs concernés. Il s'était en outre engagé à mettre à disposition du COJOP un réseau francilien de voies routières olympiques et paralympiques réservées au transport des personnes accréditées⁴.

La Cour avait constaté dans le relevé d'observations définitives délibéré le 17 octobre 2022 que la gouvernance des questions de transport et de mobilités était morcelée entre différentes acteurs – État, COJOP, collectivités territoriales, autorités organisatrices de la mobilité et opérateurs. Elle avait recommandé d'intensifier le pilotage stratégique d'ensemble et d'accélérer la préparation opérationnelle des Jeux.

De fait, à partir du second semestre de l'année 2022, l'État, ainsi que le COJOP et les acteurs de transport, ont renforcé leur mobilisation. Ce mouvement, qui fait suite aux conclusions convergentes du contrôle de la Cour et d'un rapport conjoint de l'Inspection générale de l'administration et de l'Inspection générale de l'environnement et du développement durable de septembre 2022⁵, résulte plus généralement de la prise de conscience de la nécessité d'accélérer la préparation des Jeux à moins de deux ans de l'échéance. Ces travaux ont posé les bases d'une gouvernance opérationnelle pendant l'événement dense mais pragmatique.

⁴ Ainsi qu'aux véhicules de secours et de sécurité, aux transports en commun, aux taxis et transports à destination des personnes à mobilité réduite.

⁵ *Audit des mobilités dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024*, IGA - IGEDD, publié en avril 2023.

1.1 Une mobilisation renforcée de l'ensemble des acteurs impliqués dans la préparation des Jeux

1.1.1 Un pilotage étatique resserré

1.1.1.1 L'impulsion stratégique du comité stratégique des mobilités

À partir de l'automne 2022, le comité stratégique des mobilités des Jeux olympiques et paralympiques (COMOB), structure faîtière de coordination des acteurs impliqués dans les questions des transports et des mobilités, a changé de dimension et joué un rôle renouvelé.

Installé le 24 septembre 2019 sous la présidence de la direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités (DGITM), ce comité a permis, dans les trois premières années de son existence, de créer un collectif de partenaires en Île-de-France, d'assurer un large partage de l'information et d'identifier l'ensemble des sujets à traiter. Il a cependant peiné à jouer un rôle d'arbitrage, faute d'une vision partagée parmi ses participants et en raison de la fréquence espacée de ses réunions et de l'insuffisante traçabilité de ses décisions. Le comité plénier, qui avait été créé à côté de ce comité stratégique pour associer les acteurs non franciliens, ne s'est quant à lui réuni qu'une seule fois.

Dans son relevé d'observations définitives du 17 octobre 2022, la Cour avait recommandé de « réunir régulièrement le comité des mobilités en préservant l'approche interministérielle » et d' « assurer la traçabilité de ses décisions »⁶. Elle avait indiqué qu'en réponse à ses observations provisoires, le Secrétariat général du Gouvernement (SGG) avait annoncé une révision du fonctionnement du COMOB.

Cette réforme est intervenue dès la réunion du COMOB du 12 octobre 2022. À compter de cette date, le comité a été présidé par le ministre chargé des transports, la ministre chargée des Jeux olympiques et paralympiques ainsi que, à plusieurs reprises, la ministre chargée des personnes en situation de handicap. Ses travaux ont associé les grands élus et les représentants au plus haut niveau des parties concernées (administrations centrales, préfecture de police, préfecture de la Région Île-de-France (PRIF), IDFM, opérateurs de transports). La réunion du 26 mars 2024 a été consacrée aux sites de compétition en région, en présence des préfets de département, des élus et des représentants des autorités organisatrices de la mobilité. Le comité plénier a été supprimé.

Les réunions du COMOB se sont tenues à un rythme plus soutenu⁷, en particulier jusqu'à la fin de l'année 2023. Ces échéances régulières et rapprochées ont permis de faire remonter et trancher de façon efficace les demandes d'arbitrage. Les travaux du comité ont fait l'objet d'un travail et d'une documentation préparatoires fournis, de comptes-rendus écrits et de plusieurs communications publiques des ministres.

⁶ Recommandation n° 1.

⁷ A quatorze reprises jusqu'en août 2024, contre huit entre septembre 2019 et juillet 2022.

Il ressort de la lecture des comptes-rendus que le comité a joué le rôle d'impulsion politique, de coordination, d'arbitrage et de cadencement des travaux nécessaires à la bonne préparation des Jeux, en articulation avec les groupes de travail techniques qu'il chapeautait. Il s'est penché en particulier sur la détermination des plans de transport les plus sensibles, la réalisation des projets d'infrastructures critiques et le déploiement des actions en matière d'accessibilité universelle, de déplacements à vélo, de *travel demand management* (TDM) et d'information des voyageurs.

Mesures adoptées en réunion interministérielle entre mi 2022 et les Jeux

Aucun arbitrage spécifique aux transports et aux mobilités n'a été rendu en réunion interministérielle (RIM) au cours des deux années précédant la tenue des Jeux.

Cependant, la RIM du 17 octobre 2023 a validé le projet de circulaire de la Première ministre relative à l'accompagnement des agents publics qui prévoyait notamment, au titre des actions de *travel demand management*, des mesures visant à limiter la présence des agents publics sur leurs lieux de travail (incitation au télétravail, assouplissement des règles relatives aux comptes épargne temps).

Par ailleurs, le « schéma national d'organisation de la conduite stratégique et opérationnelle des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 » validé en RIM le 26 mars 2023 intégrait les aspects relatifs aux transports et aux mobilités.

Afin d'accélérer la préparation technique des Jeux, le COMOB s'est appuyé sur une nouvelle organisation des groupes de travail, riche mais rationalisée. Celle-ci a été entérinée lors de la réunion du COMOB du 12 octobre 2022.

Le SGG avait informé la Cour de la mise en place de cette nouvelle comitologie dans le cadre de la contradiction de son relevé d'observations provisoires de 2022. La Cour avait en effet relevé lors de l'instruction que l'activité des groupes mis en place en 2019⁸ était très variable et insuffisamment documentée, que certains sujets avaient été laissés de côté alors que d'autres, apparus entre-temps, n'étaient pas traités ou l'étaient dans d'autres enceintes. Elle avait recommandé d'« adapter à une approche opérationnelle l'organisation et le fonctionnement des divers groupes de travail »⁹ et de « documenter leur activité par la production systématique de comptes-rendus »¹⁰.

Cette nouvelle architecture (cf. annexe 2) a reposé sur huit groupes thématiques : voies olympiques et paralympiques réservées ; sujets aériens ; accessibilité ; logistique ; *travel demand management* ; vélo ; parcours voyageurs ; innovations.

Leurs périmètres, pilotes, participants, objectifs et livrables respectifs ont été établis avec précision dans une « note de gouvernance » présentée par le ministre chargé des transports lors de la réunion du 12 octobre. Leur composition traduisait la volonté d'associer l'ensemble des acteurs concernés aux travaux techniques et aux circuits de partage de l'information, exigeant en retour une mobilisation significative des entités participantes.

⁸ Composée de 4 groupes de travail : infrastructures et héritage (étendu début 2020 aux mobilités douces, à la logistique urbaine et aux navettes fluviales) ; mobilités (divisé en sept groupes de travail : flux de voyageurs ; plan de transport ; plan de transport PMR ; gares ; infrastructures et maintenance ; *travel demand management* ; billettique) ; flottes disponibles de véhicules, de bus et de cars pour le transport des accrédités ; innovation.

⁹ Recommandation n° 2.

¹⁰ Idem.

D'une manière générale, les travaux menés au sein de ces enceintes techniques ont été bien cadencés, préparés et documentés. La Cour n'a toutefois pas eu communication de comptes-rendus pour la totalité des réunions. Dans le cadre des orientations stratégiques fixées en COMOB, ces groupes de travail ont pu arrêter de façon autonome les décisions techniques, seuls les arbitrages les plus sensibles remontant au comité, sous la supervision d'ensemble du coordonnateur des mobilités. La lecture des documents relatifs aux groupes « parcours voyageurs » et « innovations » n'a toutefois pas permis à la Cour de mesurer la pleine portée de leurs travaux. En outre, les travaux relatifs aux voies réservées ont été pilotés par la préfecture de Police en dehors du groupe de travail qu'elle était chargée de présider.

Ces groupes de travail ont été très consommateurs de ressources et de temps¹¹. Toutefois, cette relative lourdeur de la gouvernance était la contrepartie nécessaire à l'appropriation collective des sujets et à la responsabilisation des acteurs.

Territorialisation de la préparation des Jeux

Le dispositif des comités départementaux chargés de coordonner la préparation des Jeux mis en place en Île-de-France dès la fin de l'année 2021 a été décliné à partir de 2023 dans les territoires hôtes hors d'Île-de-France.

Placés sous l'autorité des préfets, ces comités associaient services de l'État, COJOP, collectivités territoriales et opérateurs. Ils ont embrassé tous les sujets relatifs à l'accueil des Jeux, un groupe de travail étant chargé des questions de mobilités et de sécurité. Les autorités organisatrices de la mobilité ont préparé les plans de transport avec les opérateurs, en lien avec les services préfectoraux, le COJOP et la DIJOP.

Dans une logique de subsidiarité, les comités ont validé les plans de transport des sites de leurs départements respectifs, à l'exception de celui du Stade de France, approuvé par le COMOB.

1.1.1.2 Une organisation administrative centrale renouvelée et efficace

À partir de la fin 2022, le pilotage administratif central a été partagé entre un coordonnateur national des mobilités nouvellement nommé et la DIJOP. Désigné au sein du ministère chargé des transports, le coordonnateur rapportait au ministre et à son cabinet, mais a été placé sous la responsabilité du directeur général des infrastructures, des transports et des mobilités, ce qui a permis d'assurer la stabilité de la fonction.

La création de ce poste a matérialisé le transfert de la responsabilité de la conduite opérationnelle des questions de transport de la DIJOP vers le ministère sectoriel à l'approche de l'événement. Le coordonnateur a pris en charge la préparation et le secrétariat du COMOB, mission exercée jusque-là par la DIJOP, et veillé à la bonne articulation entre le comité et les groupes de travail techniques. Il a également mené des revues de projets pour assurer la bonne avancée de certains chantiers techniques, en complément des groupes de travail du COMOB.

¹¹ À titre d'exemple, le groupe consacré aux sujets aériens s'est réuni à 14 reprises en formation plénière entre octobre 2022 et l'été 2024, chaque session plénière étant précédée d'une ou plusieurs réunions de chacun des quatre sous-groupes créés en son sein.

Il a néanmoins travaillé en lien étroit avec la DIJOP, conformément à sa fiche de poste¹². Illustration de ce pilotage partagé, la finalisation des plans de transport les plus complexes (secteur de Paris ouest, secteur nord en Seine-Saint-Denis, cérémonies d'ouverture) a été confiée par le ministre des transports au délégué interministériel, qui a réalisé cette tâche avec l'appui du coordonnateur.

Le format de l'équipe de la DIJOP chargée des transports et des mobilités n'a pas évolué pendant la période et est demeuré ramassé, composé d'un conseiller et d'un chargé de mission. Pour sa part, la DGITM s'est dotée de moyens humains consacrés spécifiquement aux JOP. Outre le coordonnateur national, une cheffe de projet a été nommée au sein du cabinet du directeur général en janvier 2023 pour assurer la bonne articulation des acteurs de l'administration centrale et déconcentrée, et une équipe de cinq agents a été mise en place à partir de la fin du mois de juin 2023 pour concevoir et mettre en œuvre les actions de *travel demand management*. Durant la manifestation, la DGITM a mobilisé douze agents.

En Île-de France, la préfecture de Paris et d'Île-de-France (PRIF) et la préfecture de police ont pris part à de nombreux titres à la préparation des Jeux dans le domaine des transports et des mobilités.

Pilote des projets relevant du réseau routier national, la PRIF est également intervenue comme financeur de plusieurs projets et commissaire du Gouvernement du Grand Paris Express et comme autorité responsable de procédures administratives dans le domaine fluvial.

Dans la phase de préparation opérationnelle des Jeux, son rôle s'est affirmé en matière de suivi et de coordination des acteurs impliqués dans la réalisation d'infrastructures essentielles (RER E à Nanterre, franchissement urbain Pleyel, réseau cyclable olympique et paralympique) et de mise en accessibilité des sites. Son action a ainsi été déterminante pour que le calendrier de livraison de ces équipements puisse être respecté.

Pour sa part, la préfecture de police s'est impliquée de façon active dans trois chantiers. Elle a conduit les travaux de sécurisation des transports en commun et participé à ce titre à la définition des plans de transport. Elle a conçu et mis en œuvre les dispositifs visant à assurer la bonne fluidité et la sécurisation des flux olympiques aux abords des sites de compétition parisiens et franciliens¹³. Elle a également contribué à la mise en place et assuré la sécurisation et le bon fonctionnement des voies réservées à l'acheminement des accrédités sur les lieux de compétitions à Paris et en Île-de-France.

La PRIF comme la préfecture de police ont fait un choix similaire d'organisation interne, privilégiant à la création d'une structure centralisatrice l'implication de l'ensemble des services.

1.1.2 Une nouvelle priorité donnée aux transports par le COJOP

La Cour avait relevé dans ses observations définitives de juillet 2022 que les questions de transports et les questions de mobilités étaient traitées au sein du COJOP par deux structures distinctes, sous dimensionnées, et diluées dans une direction « des services aux Jeux ».

¹² <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000046534895>

¹³ En vertu de la compétence qui lui a été confiée par la loi olympique du 19 mai 2023 d'assurer la sécurité et l'ordre public dans l'ensemble de l'Île-de-France entre le 1^{er} juillet et le 15 septembre 2024.

Le COJOP a réévalué la priorité accordée à ces sujets dans sa gouvernance. D'une part, les effectifs ont crû progressivement, jusqu'à atteindre 600 personnes pendant les Jeux¹⁴. D'autre part, le COJOP a recruté en juin 2023 un directeur senior, doté de l'expertise sectorielle et de l'expérience attendue pour ce type de fonctions. A la tête d'une nouvelle direction à part entière regroupant les transports et les mobilités, il a été rattaché directement au directeur général de Paris 2024.

Cette montée en puissance a permis au COJOP d'assumer les nombreuses missions qui lui incombait, en particulier la conception, le déploiement et la supervision, en lien avec IDFM, des réseaux de transport des accrédités, ou sa contribution à la conception des plans de transport et au parcours du public.

1.1.3 L'implication renforcée des acteurs des transports

1.1.3.1. Une forte mobilisation d'IDFM comme de la RATP et de la SNCF, des irritants qui ont été surmontés

IDFM a joué un rôle central dans la planification des transports en Île-de-France pendant les Jeux. L'institution était responsable de l'organisation des transports collectifs dans la région. Elle avait donc un rôle pilote de conception des plans de transports et de définition, de financement et de mise en œuvre des offres de services des opérateurs, en lien avec ces derniers. Il lui revenait de concevoir l'information voyageurs à destination des spectateurs, de contribuer aux actions de *travel demand management* et de mettre en place des titres de transport spécifiques. IDFM avait par ailleurs pour tâche de concevoir un système de transport pour les spectateurs en fauteuil roulant et en situation de handicap.

En outre, IDFM est devenu l'ensemblier des services de transport aux accrédités pour le compte du COJOP. Le contrat de partenariat signé le 18 novembre 2022 prévoyait que l'autorité désigne et supervise les prestataires en charge des services de transports en bus et cars et assure la réalisation d'un dépôt pour les véhicules et leurs conducteurs.

Pour mener à bien ces nombreuses tâches, très bien documentées dans le cadre de l'instruction du présent rapport, IDFM a progressivement renforcé ses équipes. Elle a créé au total 27 postes entre 2021 et 2023, en grande majorité sous forme de contrats de projet. IDFM chiffre à plus de 150 le nombre d'agents impliqués dans la préparation des JOP en 2024.

La gouvernance interne retenue en octobre 2021 n'a pas évolué dans la phase de préparation opérationnelle : l'équipe projet était intégrée à la direction des études et des Jeux, dont la directrice assurait la chefferie, sous la conduite stratégique d'un « Codir JOP » présidé par le directeur général d'IDFM. Ce comité de direction s'est réuni à 32 reprises entre septembre 2020 et l'été 2024.

¹⁴ Par ailleurs, 4 500 volontaires du COJOP ont contribué à l'organisation du transport des populations accréditées, soit en tant que chauffeurs dans le cadre du dispositif TX et de la navette interne au village, soit à des fins d'orientation et d'information dans les sites de compétition (zones de dépose/reprise) ou au sein des différents « bureaux » transport installés dans les hôtels des familles, aux villages et aux centres de presse et des médias.

Pendant les Jeux, 237 agents ont été mobilisés, soit plus du tiers des effectifs, grâce notamment à un programme de volontariat interne. IDFM était ainsi présent dans les enceintes de pilotage des transports et mobilités, ainsi que dans les lieux de production de services de transport. Le « Codir JOP » s'est mué en comité de direction opérationnel et s'est réuni tous les jours.

La RATP et la SNCF ont renforcé leur gouvernance interne et mobilisé leurs équipes à partir de 2023.

L'organisation interne mise en place à la **RATP** au début de l'année 2022 reposait sur un « Programme JOP », que dirigeait un directeur de programme entouré d'une équipe et d'un réseau de correspondants dans chaque entité du groupe. Une comitologie à deux niveaux permettait de partager l'information et de rendre les arbitrages nécessaires.

Cette organisation a évolué à partir de mai 2023 pour s'adapter aux exigences stratégiques et opérationnelles de la préparation de l'événement. Un directeur délégué aux JOP a été nommé, rattaché au président directeur-général (PDG) du groupe. Il a piloté la « Mission JOP », constituée d'une dizaine de personnes. La comitologie a été renforcée, composée de trois niveaux : des points mensuels en comité de pilotage présidé par le PDG, afin de passer en revue les principaux risques et les actions en cours et de susciter les arbitrages nécessaires ; des points mensuels en comité exécutif afin de suivre les sujets les plus sensibles et urgents ; des comités de suivi JOP organisés toutes les six semaines avec les directeurs de toutes les entités du groupe. En outre, le PDG a présidé des comités de suivi avec les organisations syndicales, d'une part, les associations d'usagers, d'autre part.

Durant les Jeux, quatre points de situation quotidiens ont été assurés par les directeurs de crise, doublés de présentations quotidiennes en comité exécutif. Des volontaires internes sont venus compléter les équipes opérationnelles impliquées dans la gestion de l'événement (cf. encadré page 21).

La gouvernance interne mise en place par la **SNCF** entre 2019 et 2020 n'a pas été revue après 2022. La direction de programme chargée des Jeux a assuré le cadrage, le pilotage et le suivi du projet de manière transverse. Légère, elle a été dotée de huit agents entre 2022 et 2024. Elle s'est appuyée sur un réseau d'une trentaine de chefs de projet dans chaque entité du groupe et sur des coordinateurs régionaux.

Des revues de projets ont été instaurées avec le président du groupe, les membres du comité exécutif et la direction du programme pour fixer les orientations stratégiques et faire le point sur le niveau de maîtrise des risques. D'abord semestrielles puis trimestrielles, elles sont devenues mensuelles à compter de décembre 2023. En complément, des comités stratégiques avec les représentants des différentes activités du groupe ont été organisés. Pendant les Jeux, des points quotidiens ont été réalisés en comité exécutif.

50 000 agents ont été impliqués dans l'offre de service pendant la manifestation : 30 000 en Île-de-France et 20 000 en régions. Comme la RATP, la SNCF a en outre mis en place un programme de recrutement de volontaires internes (cf. encadré page 19).

Les autres opérateurs franciliens (Transdev, Lacroix-Savac, Keolis) ont également été mobilisés pour renforcer les offres de transport pour les spectateurs en Île-de-France

Les rôles respectifs d'IDFM et de ses opérateurs se sont progressivement ajustés, dans le cadre fixé par la loi d'orientation des mobilités.

Ainsi, la conception des plans de transport a nécessité d'articuler approche théorique, fondée sur une modélisation des flux de transport et des offres correspondantes et approche opérationnelle des opérateurs, en tenant compte des contraintes d'organisation du COJOP et des exigences de sécurité posées par la préfecture de police. À cet égard, la RATP a fait part des difficultés qu'elle a éprouvées, jusque 2023, à être pleinement intégrée aux discussions sur la préparation des plans de transport. Afin de surmonter les désaccords, le délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques a coordonné, à la demande du ministre des transports, les plans de transport les plus délicats durant le premier semestre 2024 (cf. partie 2.2.1). Par ailleurs, la RATP et la SNCF ont participé, au même titre qu'IDFM, aux groupes de travail thématiques du COMOB les concernant à compter d'octobre 2022 (TDM, accessibilité, vélo, parcours voyageurs, innovations).

Un autre enjeu résidait dans l'utilisation de la marque des Jeux. IDFM a conclu dès le 18 novembre 2022 un partenariat avec le COJOP, afin de cadrer le volume et la nature des prestations de transport des accrédités, en contrepartie desquelles l'autorité pouvait exploiter cette marque. C'est dans un second temps que la SNCF et la RATP ont pu signer leurs propres contrats de partenariat, respectivement les 25 avril et 5 septembre 2023. Les deux opérateurs ont dû combiner dans leur communication externe la marque des Jeux avec celle d'IDFM.

1.1.3.2. Une préparation minutieuse du secteur aérien

La communauté aérienne devait se préparer à la gestion de pics de trafics au début et à la fin des Jeux, à la prise en charge de voyageurs aux profils et exigences particuliers et aux enjeux majeurs de sécurité aérienne, en minimisant les perturbations du trafic.

La direction générale de l'aviation civile (DGAC), rattachée au ministère chargé des transports, a été l'ordonnatrice de la préparation des Jeux dans le domaine aérien. Elle a mis en œuvre et piloté le groupe de travail « aérien », consacré aux questions de sûreté et de sécurité, à l'adaptation capacitaire de la navigation aérienne et des infrastructures aéroportuaire, à l'encadrement de la couverture audiovisuelle aérienne des JOP, à l'accueil des personnes en situation de handicap, à la « gestion de crise » et au suivi des engagements environnementaux. Les travaux de ce groupe n'ont pas nécessité d'implication forte du COMOB.

Concernant les cérémonies d'ouverture et de clôture, la DGAC a coordonné avec l'Armée de l'air et de l'espace la mise en œuvre opérationnelle de zones aériennes à statut particulier.

Le groupe Aéroports de Paris (ADP) et les principales plateformes aéroportuaires franciliennes se sont progressivement mobilisés. ADP a structuré son organisation interne en vue des Jeux à partir de l'été 2022. En octobre 2022, une direction opérationnelle a été créée, pilotée par un directeur de projet rattaché au directeur général exécutif. Elle s'est étoffée pour compter une vingtaine de membres et s'est appuyée sur un réseau de 30 à 40 correspondants dans toutes les directions de l'entreprise. Elle a animé des groupes de travail thématiques internes dont les travaux, très bien documentés par ADP dans le cadre de l'instruction, faisaient l'objet de remontées régulières en comité exécutif du groupe.

Le groupe, qui a signé une convention de partenariat avec le COJOP le 16 mai 2023, jouait en outre un rôle d'ensemblier et d'animation des multiples intervenants de

la communauté aéroportuaire (compagnies aériennes, assistants en escale, prestataires de sûreté, transporteurs et acteurs de la logistique aéroportuaire), en lien avec la préfecture déléguée aux aéroports parisiens. La plupart de ces intervenants n'avaient pas vocation, en effet, à nouer une relation partenariale directe avec Paris 2024¹⁵. ADP a participé aux travaux de plusieurs groupes de travail du COMOB et co-présidé deux des sous-groupes du groupe de travail aérien (gestion de la demande et de la capacité supplémentaire requise au niveau de la navigation aérienne et au niveau aéroportuaire ; accueil des personnes accréditées).

Pendant les Jeux, le pilotage interne s'est appuyé sur l'organisation de gestion de crise habituelle, augmentée d'un centre de commandement créé pour l'occasion, chargé de la supervision des personnes accréditées.

Comme la SNCF et la RATP, le Groupe ADP a mis en place un dispositif de volontariat interne en direction de ses collaborateurs fonctionnels, afin de renforcer les équipes opérationnelles pendant l'événement.

Programmes de volontariat interne des opérateurs de transport

La SNCF, la RATP et ADP ont développé des programmes de volontariat interne afin de faire face au surcroît d'activité lié à l'organisation des Jeux. L'objectif visé était double : améliorer l'offre de service à l'attention des accrédités, des spectateurs et des usagers non spectateurs, mais aussi renforcer la cohésion entre équipes fonctionnelles et opérationnelles autour d'un objectif commun.

En recourant à des collaborateurs plutôt qu'à des personnels ou prestataires extérieurs, ces opérateurs disposaient en outre d'une plus grande flexibilité pour adapter les dispositifs humains aux exigences opérationnelles et pour former les volontaires.

La **RATP** a constitué un vivier de 1 800 personnes (les « helpers »), recrutés dans les fonctions support de toutes les directions et filiales du groupe, fidélisés, formés et connaissant bien les sites. Les vacations étaient limitées à trois heures sur une amplitude horaire de 7h à 22h, sur 18 sites ferrés et 19 sites de bus. Les volontaires sont venus en renfort des agents de terrain pour accueillir, orienter, aider à la canalisation et à la vente. Un plan d'accompagnement a été mis en œuvre et un kit distribué pour réviser et se préparer. Au total, 4 500 vacations ont été effectuées pendant les JOP.

Au sein du groupe **SNCF**, les candidatures de 5 700 volontaires ont été retenues, issus principalement des sièges des entités du groupe. Ils ont réalisé environ 19 000 sessions de six heures en gare pour informer, orienter et accompagner le public. Ces interventions se sont déroulées sur le temps de travail des agents, qui ont continué d'être rémunérés au titre de l'exercice de leur activité professionnelle habituelle. Près de 260 volontaires de Paris 2024 ont en outre été présents dans les gares entre mi-juillet et mi-septembre pour gérer les arrivées et départs des populations accréditées.

ADP a mobilisé près de 1 500 personnes volontaires, affectées à l'accueil des délégations en sortie d'avion, à l'accompagnement pour leur cheminement dans les enceintes aéroportuaires ou encore à l'enregistrement délocalisé des bagages au village olympique. L'ensemble des volontaires ont été formés, pour un nombre total de 260 heures de formation. Parallèlement, 1 400 volontaires de Paris 2024 sont venus en renfort au sein des infrastructures d'ADP. Leur recrutement a été réalisé de façon prioritaire dans l'aire géographique des deux principales plateformes aéroportuaires franciliennes.

¹⁵ Air France et le COJOP ont signé un accord de partenariat le 20 juillet 2023.

1.2 Durant les Jeux, une gouvernance opérationnelle dense mais pragmatique

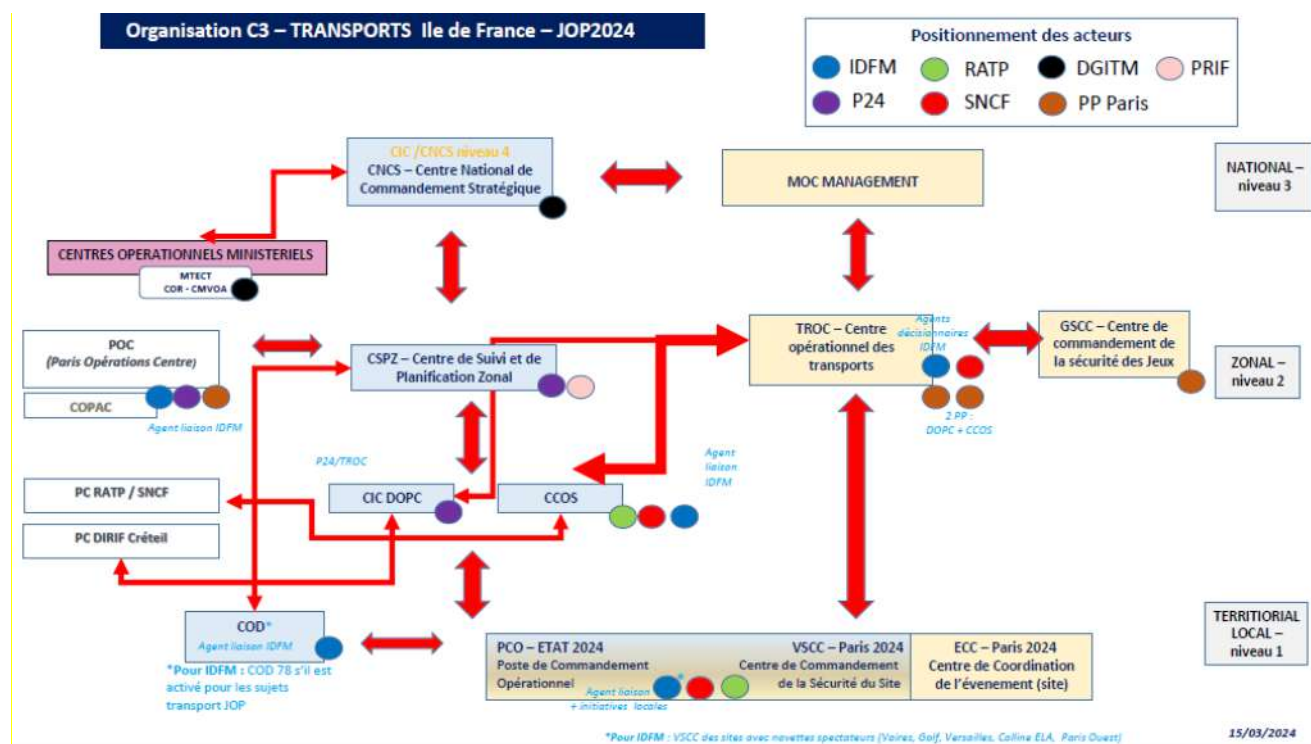
Un schéma de pilotage des fonctions transport et mobilités pendant les Jeux a été réalisé sous la coordination de la DIJOP. Il décrit avec précision la gouvernance institutionnelle, la répartition des compétences et les circuits de prise de décision pendant l'événement.

Ce schéma a été nourri des enseignements tirés des grands événements sportifs internationaux récents, en particulier la finale de la Ligue des champions en 2022 et la Coupe du monde de rugby de 2023. À la suite des graves dysfonctionnements rencontrés lors de la finale de la Ligue des champions, le DIJOP a présenté le 10 juin 2022 plusieurs recommandations dans son *Rapport sur l'organisation de la finale de la Ligue des Champions de l'UEFA le samedi 28 mai 2022 au stade de France et le renforcement du pilotage des grands événements sportifs*. Il préconisait en particulier d'impliquer l'ensemble des acteurs (services de sécurité, transporteurs, organisateur et collectivités) dans la planification de la gestion de la circulation et des flux et d'adopter un nouveau schéma de circulation aux abords du Stade de France. Ces recommandations ont été appliquées lors de la Coupe du monde de rugby puis pendant les Jeux. De la même façon, les retours d'expérience des préfectures des villes hôtes de la Coupe du monde de rugby ont été prises en compte.

En outre, de nombreux exercices théoriques et opérationnels ont été réalisés par les acteurs publics comme privés en amont des Jeux. Leurs résultats ont conduit à ajuster le schéma de pilotage. Ils ont notamment identifié un risque de remontée trop importante vers les niveaux stratégiques des incidents mineurs.

Le suivi et la conduite opérationnelle des questions de transport et de mobilités, comme celui des autres sujets, a été assuré pendant les Jeux par deux comitologies distinctes, l'une relevant de l'État, l'autre des organisateurs. Elles étaient complétées par les organes de pilotage des opérateurs de transport et des collectivités territoriales, en particulier le *Paris Operation Centre* (POC) de la Ville de Paris, et par le centre olympique de Roquelaure du ministère chargé des transports, dont il semble qu'il ait été peu mobilisé pendant les Jeux. Cette organisation se distinguait de celle retenue lors des précédentes olympiades, où les services de l'État hôte étaient intégrés aux organes de commandement mis en place par la structure organisatrice.

Schéma n° 1 : Chaîne de commandement des transports pendant les Jeux¹⁶



Source : DIJOP, mars 2024.

À l'échelon central, le Centre National de Commandement Stratégique (CNCS), rattaché au ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, avait pour missions de suivre le déroulement d'ensemble de l'événement, de centraliser l'information et de transmettre le cas échéant les éléments nécessaires à la prise de décision des autorités politiques. En Île-de-France, le centre de coordination opérationnelle de sécurité/transports en commun (CCOS), placé sous l'autorité du préfet de police, assurait la coordination des dispositifs de sécurité et de sûreté dans les transports en commun. Dans chaque département hors d'Île-de-France, le centre opérationnel départemental (COD), piloté par le préfet de département, était le lieu de coordination et de décision et l'interlocuteur privilégié du CNCS. Le schéma de gouvernance était plus étoffé à Marseille, en raison des spécificités propres aux épreuves en mer, et en Polynésie française, compte tenu de l'organisation institutionnelle du territoire.

Le centre des opérations de transport (*Transport operations centre* ou TROC), émanation du centre principal des opérations (*Main operation centre* ou MOC) et dirigé par la direction des transports et des mobilités du COJOP, assurait un rôle central pendant les Jeux de pilotage et de commandement centralisé des opérations de transport des accrédités (lien avec les centres de commandement par site, mise en œuvre des plans de transport en et hors Île-de-France). Il supervisait l'activité du centre des opérations des bus (*Bus operations centre*), chargé de la mise en œuvre opérationnelle des services de bus et de cars.

¹⁶ En pratique, pendant les Jeux, des ajustements ont pu être apportés à cette chaîne de commandement définie *ex ante*.

Sur chaque site olympique et paralympique (compétition, village olympique, célébrations...), le centre de commandement de la sécurité du COJOP (*Venue Security Command Center* ou VSCC) assurait le commandement opérationnel. Il était l'interlocuteur du TROC sur les questions de transport, en particulier pour la gestion des horaires de fin de compétition et la coordination des plans de transport des accrédités lors de la cérémonie d'ouverture et des épreuves sur route et en Seine. Par dérogation au schéma général, le poste de commandement opérationnel de l'État était mutualisé avec le VSCC dans les mêmes locaux, conformément à la recommandation formulée dans le rapport du DIJOP du 10 juin 2022.

Cette gouvernance dense a fonctionné de manière partenariale et pragmatique. Les principaux acteurs concernés étaient représentés dans chaque « ligne » de gouvernance par des « officiers de liaison » afin d'assurer une bonne circulation de l'information, sans brouiller la chaîne de commandement puisque ceux-ci n'avaient pas de pouvoir de décision.

En outre, dans une logique de subsidiarité, il revenait aux responsables opérationnels des sites de traiter en premier ressort les incidents. Ce sont donc ces instances qui ont pris en charge la très grande majorité des difficultés dans le domaine des transports. Il s'est agi pour l'essentiel d'adapter l'offre à l'évolution des horaires de fin des compétitions et à la réalité de la fréquentation des sites, les arrivées et départs du public étant plus étalés que dans les modélisations réalisées *ex ante*.

Il convient toutefois de relever qu'en l'absence de crise significative liée directement aux transports pendant les Jeux, la chaîne de commandement n'a pu être réellement éprouvée à grande échelle.

Le principal incident marquant – le sabotage des lignes à grande vitesse de la SNCF le jour de la cérémonie d'ouverture – ne touchait pas directement à l'organisation d'une compétition. La SNCF a assuré la prise en charge technique et médiatique de cette crise, en lien avec le centre Roquelaure du ministère chargé des transports. Le COJOP, avec l'appui de la SNCF, a pour sa part assuré la reprogrammation des trajets des équipes de football et des délégations concernées par des déplacements inter-villes affectés par ce sabotage (réservation de places dans des avions, déplacement sur d'autres trains, réservation d'autocars). De la même façon, les dysfonctionnements sur la ligne à grande vitesse sud-est le 31 juillet ont conduit le TROC à trouver des solutions alternatives pour le transport des accrédités.

Dans le réseau francilien, une seule interruption d'exploitation importante susceptible d'affecter la desserte de sites olympiques est intervenue, le 27 juillet, sur la ligne 13 du métro. La RATP a traité à son niveau cet incident, qui n'a pas eu d'impact significatif sur l'acheminement des voyageurs vers les sites.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Un cap a été franchi dans la préparation des Jeux dans le domaine des transports et des mobilités au cours du second semestre 2022. Le calendrier l'imposait, à moins de deux ans de l'échéance, ainsi que l'avaient souligné la Cour à l'issue de son enquête in itinere de 2022 et l'IGA et l'IGEDD dans les conclusions de leur rapport de septembre 2022.

Une nouvelle impulsion politique et stratégique a été donnée au sein du comité stratégique des mobilités. Le pilotage administratif central, d'autant plus essentiel que l'organisation institutionnelle des transports en Île-de-France est complexe, a été resserré et a pris une tournure plus opérationnelle. Le COJOP a réévalué la priorité accordée à la question des mobilités afin d'assumer les nombreuses missions qui lui incombent. Les acteurs des transports ont progressivement adapté leur organisation interne et renforcé leurs moyens humains.

L'association de l'ensemble des parties prenantes aux travaux techniques de préparation de l'événement a assuré un large partage de l'information et une responsabilisation de l'ensemble des intervenants. L'impératif de réussite de la manifestation et le coût anticipé des éventuels dysfonctionnements – coût financier mais aussi d'image – ont permis de surmonter les difficultés, dans le respect global des compétences de chacun.

Pendant les Jeux, la combinaison d'une planification très formalisée, d'une comitologie reposant sur l'absence de centralisation des décisions, d'un fonctionnement partenarial et d'une logique de subsidiarité dans la prise en charge des incidents a assuré un pilotage opérationnel fluide.

Au final, la gouvernance des transports et des mobilités avant et pendant les Jeux, certes lourde, a été efficace. S'agissant du dimensionnement du dispositif, il ne peut être fait grief aux parties concernées de ce surcroît de précaution au regard de l'ampleur de l'événement et des risques liés à son déroulement.

2. DES OFFRES DE TRANSPORT EFFICACES, À LA HAUTEUR DES ATTENTES

Les offres de transport déployées pendant les Jeux devaient répondre aux ambitions affichées dans la candidature de Paris 2024 en termes de sobriété et de durabilité, d'accès aux sites par les transports en commun et de fluidité des déplacements des athlètes.

La conception de ces offres a pris en compte l'achèvement de certaines infrastructures de transport en commun décidées avant les Jeux et des voies réservées pour les accrédités. Elles ont été bâties sur les transports en commun et sur un réseau *ad hoc* de bus et de cars pour les accrédités. L'accent a été mis sur les enjeux d'accessibilité universelle des transports et sur les mobilités actives.

2.1. Des infrastructures et équipements livrés dans les temps moyennant parfois des coûts d'accélération significatifs

Dans un souci de sobriété écologique et financière et à la différence des olympiades précédentes, aucune infrastructure de transport majeure n'a été spécifiquement construite pour les Jeux. En revanche, la candidature de Paris 2024 tablait sur la livraison de plusieurs projets essentiels décidés antérieurement et sur quelques équipements complémentaires¹⁷ portés par de nombreux maîtres d'ouvrage, qu'il s'agisse de l'État, des collectives territoriales, de leurs opérateurs respectifs ou des opérateurs de transport.

2.1.1 L'achèvement *in extremis* de projets décidés avant les Jeux mais cruciaux pour leur bon déroulement

Dans ses observations définitives de 2022, la Cour avait relevé que les organisateurs avaient renoncé à ce que certains des projets d'infrastructures inscrits dans la candidature soient livrés pour les Jeux¹⁸. Elle avait également alerté sur le calendrier d'achèvement très tendu de projets essentiels dont la date de livraison n'avait pas été décalée et préconisé un renforcement de leur suivi¹⁹. Certains de ces projets étaient inclus dans la candidature (prolongement du RER E, prolongement de la ligne 14 du métro), d'autres pas (« franchissement urbain Pleyel » (FUP), réaménagement de la Gare du Nord).

¹⁷ Les travaux de mise en accessibilité et les aménagements cyclables sont traités respectivement dans les parties 2.4 et 2.5.

¹⁸ Lignes 15, 16 et 17 du Grand Paris Express, Charles de Gaulle Express, prolongement ouest de la ligne T1 du tramway, lignes à grande vitesse Bordeaux-Toulouse et PACA.

¹⁹ Recommandation n° 4.

2.1.1.1 L'achèvement difficile du projet EOLE et de la deuxième phase du chantier de la porte Maillot

La mise en service du premier tronçon du prolongement de la ligne du RER E jusqu'à Nanterre-la-Folie, initialement prévue pour la fin 2022, a été décalée en raison de la crise sanitaire et des retards dans la livraison du matériel roulant. Elle est intervenue le 6 mai 2024, avec une desserte assurée par des navettes²⁰ afin d'éprouver les nouvelles infrastructures et de tenir compte des contraintes de déploiement du nouveau matériel roulant²¹.

La Cour avait alerté sur les conséquences du retard pris par ce chantier piloté par la SNCF – qui n'était pas en lui-même indispensable pour la tenue des Jeux – sur l'achèvement par la Ville de Paris du réaménagement en surface de la Porte Maillot²², point d'entrée unique dans la capitale du réseau des voies réservées olympiques et paralympiques²³. Dans un document préparatoire au COMOB du 13 décembre 2022, ce projet a été classé en niveau de criticité de risque intermédiaire, avec une libération de l'emprise par le chantier Eole prévue pour la fin mai 2023. Au final, cette libération est intervenue en juin 2023 et la deuxième phase des travaux d'aménagement de la place s'est achevée en mai 2024.

La version définitive du plan de transport de l'Arena Paris La Défense, validée en novembre 2022, n'incluait pas le RER E compte tenu de ces incertitudes calendaires. Néanmoins, le service partiel mis en place à compter du 6 mai 2024 a été complété pendant les Jeux par des navettes supplémentaires²⁴.

Des coûts d'accélération du chantier EOLE liés à l'organisation de Jeux ont été identifiés pour un montant de 16 M€²⁵, pour un projet dont le coût à terminaison a été réévalué en septembre 2021 de 3 740 M€₂₀₁₂ à 5 426 M€₂₀₁₂.

2.1.1.2 Des coûts d'accélération significatifs liés à la mise en service des prolongements de la ligne 14

Le prolongement nord de la ligne 14 du métro jusqu'à la nouvelle gare de St-Denis Pleyel²⁶, réalisé sous maîtrise d'ouvrage de la Société des Grands Projets (SGP), était, associé au franchissement urbain Pleyel (FUP), essentiel à la bonne gestion des flux en direction et au départ du Stade de France et du centre aquatique de Saint-Denis. Intégré à la version définitive

²⁰ Quatre navettes par heure pendant les heures creuses uniquement entre Magenta et Nanterre-la-Folie.

²¹ La PRIF a coordonné les acteurs pour accélérer le calendrier d'homologation et des essais du nouveau matériel.

²² La porte Maillot a fait l'objet en amont des Jeux de travaux portés par trois maîtres d'ouvrage, aux échéances de livraison différentes : SNCF Réseau pour le projet Eole, la SPL Pariseine pour les aménagements urbains de surface et la Ville de Paris pour le prolongement du tramway T3.

²³ Et lieu d'hébergement des membres du CIO, qui ont tenu une réunion au Palais des Congrès pendant les Jeux.

²⁴ Cinq pendant les JO, quatre pendant les JP, entre 6h et 10h et de 16h jusqu'à fin de service.

²⁵ Ils incluent en particulier le déplacement de la base vie, la réalisation des voiries provisoires et définitives, la démolition de la rampe sud-ouest ainsi que l'indemnisation de l'exploitant Viparis du Palais des Congrès au titre des pertes de recettes induites par la fermeture du tunnel de liaison avec les transports en commun.

²⁶ Réalisation de 15 km de lignes supplémentaires et création de huit nouvelles stations.

du plan de transports de ce secteur²⁷, il devait absorber 20 % des flux. Selon le comptage réalisé pour le compte d'IDFM pendant les Jeux²⁸, ce ratio a effectivement été atteint.

Le prolongement sud jusqu'à Orly était moins crucial du point de vue de l'organisation des Jeux. Il a néanmoins amélioré la liaison entre l'aéroport d'Orly et le centre de Paris. La RATP a assuré, pour le compte de la SGP, la maîtrise d'ouvrage de ce tronçon et de cinq des sept gares, la SGP portant celle de la gare Villejuif-Gustave Roussy²⁹ et la co-maîtrise, avec ADP, de celle de l'aéroport d'Orly.

La Cour avait relevé en 2022 que les délais de livraison de ces équipements étaient très contraints. Le COMOB du 13 décembre 2022 avait classé ce projet en niveau de criticité de risque élevé. La mise en service, en mode partiel, est intervenue un mois avant le début des Jeux, le 24 juin 2024, confirmant l'absence de marges de manœuvre calendaires. Afin de tenir cette échéance, la SGP a mis en place une organisation resserrée de suivi des travaux sous sa maîtrise d'ouvrage et des comités bi- ou tripartites avec la RATP et ADP pour suivre l'avancement des autres opérations et prendre les décisions relatives aux interfaces³⁰.

En raison de la priorité donnée à la ligne 14 en vue des Jeux à la suite de la crise covid, la mise en service de cette ligne, d'une part, des lignes 16 et 17 (pour le tronçon desservant Saint-Denis Pleyel) et de la ligne 18 (pour le tronçon desservant l'aéroport d'Orly), d'autre part, ont été déconnectées. IDFM a néanmoins dû désigner un opérateur temporaire pour la gare Aéroport d'Orly (RATP Dev) et avancer la désignation de l'opérateur de celle de Saint-Denis Pleyel (Keolis) afin d'assurer le fonctionnement opérationnel de la ligne 14. Elle a également coordonné les différentes parties pour assurer la mise en service de ces gares dans les délais.

La SGP a intégralement financé le prolongement de la ligne 14. La livraison pour les Jeux a entraîné des coûts d'accélération significatifs estimés par la Cour dans une fourchette comprise entre 200 M€ et 250 M€ (cf. partie 3.1). En l'état des informations communiquées à la Cour, l'estimation du coût à terminaison de ce projet est cohérente avec son coût d'objectif.

2.1.1.3 La mise en service partielle du franchissement urbain Pleyel (FUP)

Le « franchissement urbain Pleyel » (FUP) est une passerelle qui enjambe le faisceau ferroviaire à Saint-Denis. Il crée une liaison urbaine entre le quartier Pleyel et le reste de la ville de Saint-Denis, entre la nouvelle gare de Saint-Denis Pleyel et la gare Stade de France du RER D et entre la ligne 14 et les sites du centre aquatique et du Stade de France. L'achèvement de ce projet et celui du prolongement de la ligne 14 pour les Jeux étaient donc indissociables.

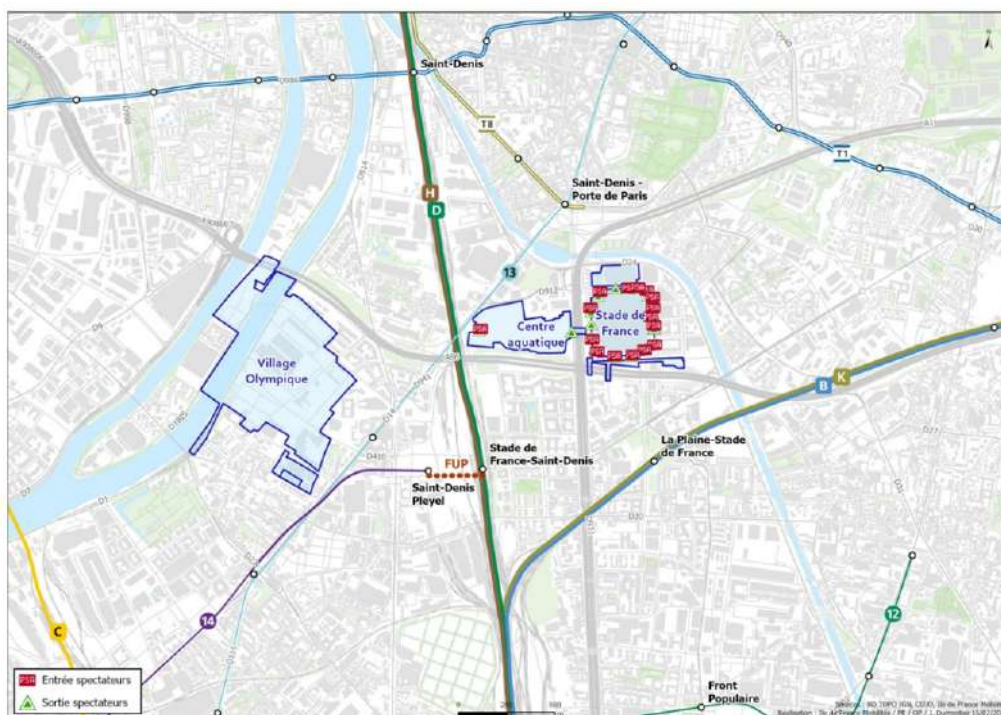
²⁷ Compte tenu des incertitudes pesant sur l'achèvement du projet, il n'avait pas été intégré à la première version de ce plan en mars 2022.

²⁸ Comptages par caméras ou capteurs réalisés par les opérateurs et centralisés par IDFM.

²⁹ Cette gare a été aménagée en station de secours lors de la mise en service de la ligne en juin 2024, puis inaugurée le 18 janvier 2025.

³⁰ La Cour a souligné la complexité de la gestion de ces interfaces dans son rapport sur la Société du Grand Paris rendu public le 25 avril 2024.

Carte n° 1 : Plan de desserte du village olympique, du centre aquatique et du Stade de France



Source : IDFM.

En raison des difficultés rencontrées dans la conduite du chantier, dont la Cour avait relevé en 2022 les défaillances, il a été décidé dès le début de l'année 2022 de dissocier la mise en service du franchissement piétonnier et cyclable, maintenue pour le premier semestre 2024, de celle de la partie routière, décalée à 2026. Pour autant, le projet était encore considéré en niveau de criticité de risque élevé par le COMOB en décembre 2022. De surcroît, un nouvel incident survenu en février 2023³¹ a occasionné un retard supplémentaire estimé alors à deux mois et demi. Les parties concernées, sous le pilotage de la PRIF, ont dû prendre des mesures exceptionnelles pour respecter l'échéance des Jeux, en particulier un arrêté autorisant le fonctionnement du chantier les dimanches du premier semestre 2023 et une modification du calendrier des coupures ferroviaires. Le coût d'accélération, chiffré à 5,4 M€, a été prélevé en 2023 sur la provision pour risques du projet.

2.1.1.4 La première étape du réaménagement de la gare du Nord

Après l'abandon de l'opération StatioNord³², la SNCF a présenté en avril 2022 un projet plus modeste de réaménagement de la gare. Sa première phase, intitulée « Horizon 2024 », a été conçue afin de pouvoir être livrée avant le début des Jeux. Cette livraison est intervenue le 25 juin 2024³³. Son coût définitif, d'un montant de 52,81 M€, est légèrement

³¹ En raison de la découverte d'une canalisation d'adduction d'eau potable.

³² Il prévoyait le triplement de la surface de la gare et l'affectation d'un tiers des emprises à des équipements culturels et sportifs ainsi qu'à des commerces et bureaux.

³³ Selon les informations fournies en COMOB le 13 décembre 2022, des optimisations de planning auraient dû conduire à une livraison en avril 2024.

inférieur au budget prévisionnel (55,05 M€). Aucun coût d'accélération lié aux Jeux n'a été identifié. Une deuxième phase de travaux, dont l'achèvement est prévu pour 2028, a pour objectif de répondre aux besoins de croissance du trafic ferroviaire vers la Grande Bretagne et d'absorber le développement du trafic national et francilien d'ici 2040. Son coût est estimé à 100 M€. Une troisième phase est encore à l'étude.

Les opérations et aménagements dans les gares et le réseau SNCF

SNCF Gares & Connexions a réalisé des investissements dans les gares impliquées dans l'organisation des JOP pour un montant total de 121 M€, sans coûts d'accélération, financés dans le cadre du programme pluriannuel d'investissements. Ces opérations étaient prévues indépendamment des Jeux mais ont été le cas échéant ajustées et reprogrammées pour respecter l'échéance de l'événement. Ces travaux ont porté pour moitié sur la rénovation et l'embellissement des grandes gares parisiennes et pour l'autre moitié sur la mise en accessibilité, la fiabilité élévatique et électrique, la signalétique, la vidéoprotection, les dispositifs anti voitures béliers et l'aménagement de parkings pour les vélos.

SNCF Réseau a mis en œuvre un plan de fiabilisation et de mise en sécurité du réseau francilien d'un montant de 50 M€, dont 6 M€ de surcoûts induits par l'organisation des Jeux.

2.1.2 Des équipements réalisés pour les Jeux livrés dans des délais serrés³⁴

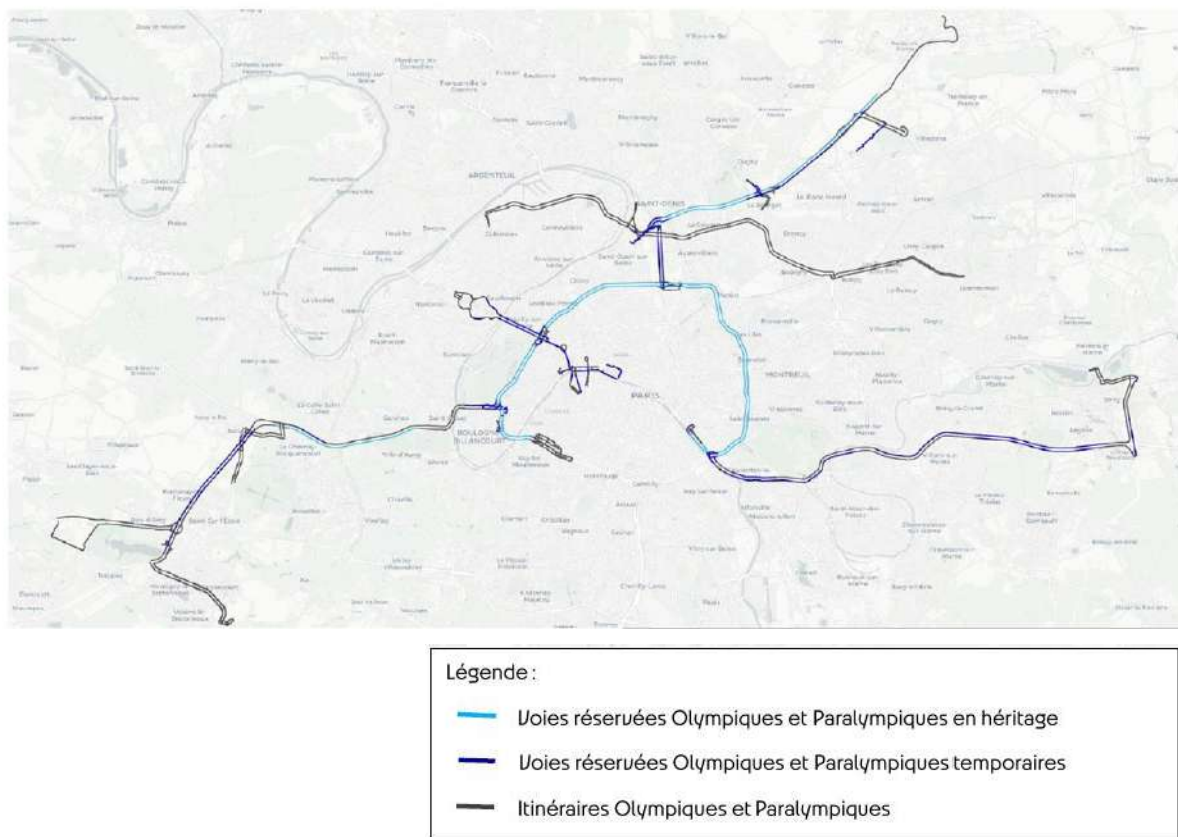
2.1.2.1 La livraison dans les temps du réseau des voies réservées olympiques et paralympiques et des aménagements routiers complémentaires en Île-de-France

La création du **réseau des voies olympiques et paralympiques réservées**, prévu par la loi olympique du 26 mars 2018, avait pour objectif de garantir des temps de trajet stables aux accrédités et, en particulier, de respecter l'engagement d'acheminer 85 % des athlètes entre leur hébergement et les sites de compétition en moins de 30 minutes. La majorité du linéaire de ce réseau d'environ 185 km était temporaire. Une vingtaine de kilomètres a vocation à être utilisée de façon pérenne pour promouvoir les transports collectifs et le covoiturage (périphérique à l'exception de la section comprise entre la porte de Sèvres et la porte de Bercy ; sections de l'A1 et de l'A13 ; cf. partie 4.1.1). Les voies réservées *stricto sensu* étaient complétées par des itinéraires de délestage en cas d'incident et par des « itinéraires olympiques » empruntés par les accrédités mais ouverts à tous les usagers.

Les travaux d'aménagement et d'équipement des voies en héritage ont été financés par la Solideo. Les voies temporaires n'ont nécessité qu'une signalisation statique (panneaux et marquage au sol), installée par les gestionnaires de voirie. Le préfet de police, unique autorité compétente pour assurer les pouvoirs de police de la circulation et du stationnement sur ce réseau en vertu de la loi olympique, a assuré leur équipement en matériel de surveillance par vidéoprotection/verbalisation.

³⁴ Le coût (11 M€) du mur anti-bruit construit le long de l'A86 Sud pour protéger le village olympique a été intégré au coût de réalisation de ce dernier et n'est donc pas pris en compte au titre des dépenses de transport.

Carte n° 2 : Réseau routier olympique et paralympique



Source : Plan national des mobilités, mai 2024.

La détermination du tracé du réseau et de ses conditions de fonctionnement comme la conduite des travaux ont nécessité une importante coordination entre les nombreux gestionnaires de voirie³⁵ et entre les maîtres d'ouvrage pour les voies en héritage (DIRIF, Ville de Paris, préfecture de police). De derniers ajustement ont été apportés au tracé par le décret n° 2024-98 du 9 février 2024³⁶.

La Cour avait attiré l'attention, en 2022, sur les délais de livraison et de mise en service des voies en héritage. Les dernières voies ont été réceptionnées en juillet 2024. Leur coût, d'un montant de 45 M€₂₀₂₄ (soit 35 M€₂₀₁₆) est cohérent avec les estimations initiales (37 M€₂₀₁₆).

Le réaménagement des échangeurs Pleyel (A 86) et Porte de Paris (A1) pour améliorer la desserte du quartier Pleyel et du village olympique a quant à lui été livré au premier trimestre 2023. L'échangeur Pleyel a été ouvert à la circulation en décembre 2023. Les bretelles des Portes de Paris, fermées fin 2023, ont été rouvertes temporairement pour les accrédités pendant les Jeux et seront détruites en 2025. Ce projet a été supervisé et financé par la Solideo,

³⁵ La DIRIF pour les autoroutes non concédées, la Ville de Paris pour le périphérique et les voies intra-muros, les collectivités territoriales pour les autres portions.

³⁶ Intégration de la voie manquante du boulevard Anatole France à St-Denis, de la bretelle de sortie n° 3 de l'auto A86 extérieure et de la bretelle de sortie n° 10 de l'autoroute A104 extérieure en direction du site de Vaires-sur-Marne ; retrait des voies de l'autoroute A104 intérieure et extérieure entre Collégien et Saint-Thibault-des-Vignes.

pour un montant de 95 M€₂₀₁₆. Le calendrier et le coût plafond inscrits dans la convention Etat-Solideo-Paris 2024 du 5 décembre 2018 ont été respectés³⁷.

2.1.2.2 Des équipements temporaires essentiels au bon fonctionnement du transport des accrédités et des spectateurs

IDFM a mis sur pied deux réseaux temporaires de transport en bus pour les besoins des Jeux dont le fonctionnement a nécessité, en matière d'infrastructures, l'aménagement de dépôts et de zones de dépose – reprise également temporaires.

Le premier de ces réseaux était destiné aux populations accréditées (cf. partie 2.3). L'ampleur du volume des véhicules à mobiliser³⁸ a nécessité la création d'un dépôt d'une grande superficie à Aulnay-sous-Bois.

Le dépôt temporaire de bus et cars d'Aulnay-sous-Bois

Le dépôt a été aménagé sur un site de 20,5 hectares situé à Aulnay-sous-Bois. Il a accueilli l'ensemble des fonctions nécessaires à la gestion du réseau des transports des accrédités et du personnel associé aux Jeux : remisage de 900 bus et cars et stationnement de 1 052 véhicules légers pour les conducteurs et le personnel du site ; locaux d'exploitation ; avitaillement et lavage des véhicules ; maintenance des bus et cars, centre de supervision bus de Paris 2024 (« *bus operations centre* », BOC).

Le dépôt a été implanté sur des parcelles louées à titre temporaire et précaire à IDFM par l'Établissement public foncier Île-de-France (EPFIF). Il s'agissait d'une ancienne emprise de l'usine de production de PSA, utilisée alors comme parking pour stocker des véhicules neufs.

IDFM a assuré la maîtrise d'ouvrage de l'opération pour les aménagements de voirie et de réseaux, les équipements ainsi que les bâtiments d'exploitation, les halls de maintenance des bus et cars et le système de vidéosurveillance périmétrique. Le programme d'aménagement du dépôt a été établi par IDFM en décembre 2022 puis modifié à la suite d'échanges avec le CIO pour optimiser les circulations internes au site. Un programme de sécurisation spécifique a ensuite été élaboré, en lien avec la préfecture de police. Le COJOP a en outre sollicité IDFM pour réaliser le BOC et le bâtiment provisoire de restauration. Le coût de la réalisation du dépôt s'élève à 23,2 M€.

L'exploitation du site a été confiée sur appel d'offres au groupement composé de RATP Real Estate et Paris Seine Mobilités/Cap.

Le second réseau était un système de navettes pour acheminer les spectateurs entre les gares de transport en commun et quatre sites de compétition franciliens éloignés de ces gares (Élancourt, Golf national, Château de Versailles, Vaires-sur-Marne), et pour desservir le Parc des Princes et Roland-Garros en complément du réseau ferré. Les prestations de transport ont été confiées aux entreprises opérant les réseaux de transport locaux³⁹. IDFM a financé la

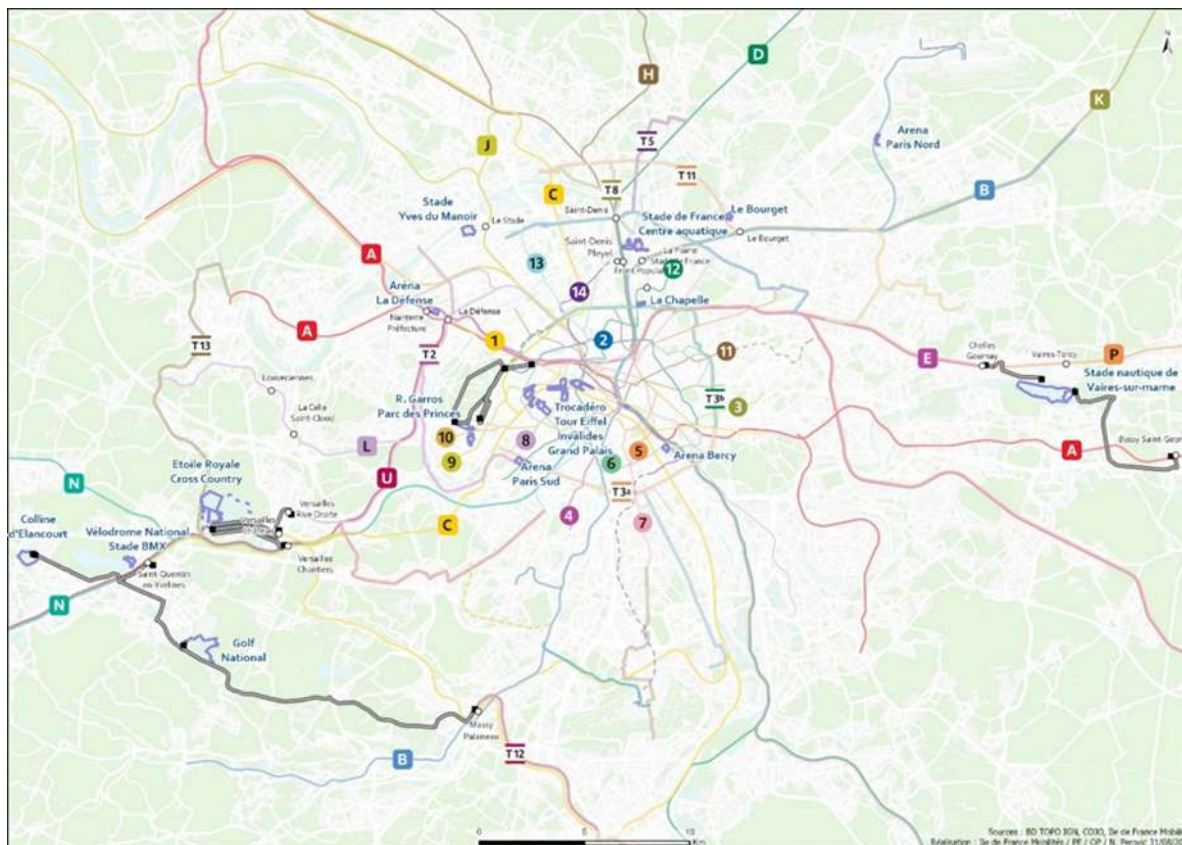
³⁷ La Solideo a par ailleurs réalisé des aménagements pour améliorer l'accès piéton et à vélo entre la gare RER du Bourget et les sites olympiques et entre la gare « La Courneuve les six routes » et le site d'entraînement du centre aquatique Annette Kellermann, ainsi que deux passerelles pour franchir le canal Saint-Denis à Saint-Denis et Aubervilliers, facilitant l'accès des piétons et des vélos au Stade de France et au centre aquatique.

³⁸ Près de 1 000 bus et cars pendant les Jeux olympiques, plus de 750 pendant les Jeux paralympiques.

³⁹ Mobilisant 500 bus pendant les Jeux olympiques et 120 pendant les Jeux paralympiques.

réalisation de 16 zones de dépose-reprise (cf. annexe 3) et de trois dépôts (Versailles, Vaires-sur-Marne et Vélizy), pour un montant de dépenses liées aux Jeux de 5,1 M€.

Carte n° 3 : Réseau de navettes spectateurs en Île-de-France



Source : IDFM.

2.1.2.3 Des aménagements importants dans les secteurs aérien et fluvial

ADP a déployé plusieurs équipements spécifiques pour l'accueil des accrédités, en particulier une infrastructure d'enregistrement déporté des bagages implantée dans le village olympique. Par ailleurs, une série d'aménagements, décidés antérieurement, ont été réalisés avant l'été 2024 pour assurer le bon fonctionnement de la plateforme de Paris – Charles de Gaulle : réouverture du terminal 2C, poursuite du déploiement de sas automatisés pour le passage aux frontières (PARAFE), aménagements pour les personnes en situation de handicap.

La DGAC a accéléré le planning de modernisation du centre de contrôle aérien de Paris-Orly, sans coût d'accélération, afin d'assurer les tests dès juin 2024.

Dans le secteur fluvial, l'aménagement par Voies Navigables de France (VNF) du bras secondaire de la Seine au niveau du village des athlètes a été mis en service le 4 juillet 2024. Il a permis de pallier la fermeture, pour des raisons de sécurité, du bras principal du 4 juillet au 11 septembre 2024 et d'assurer ainsi la continuité de la navigation. Ces investissements ont été financés et supervisés par la Solideo. HAROPA Port a procédé à divers travaux, portant en

majorité sur l'aménagement des quais dans le cadre du programme de « verdissement » de la flotte de bateaux.

Principaux aménagements dans les territoires hôtes hors d'Île-de-France

Les dépenses d'investissement dans les transports et les mobilités réalisées pour l'organisation des Jeux hors d'Île-de-France sont modestes.

Elles ont porté principalement sur des équipements pour les vélos. À Marseille, la réalisation programmée antérieurement de la piste cyclable entre le palais du Pharo et le parc Borely a été accélérée, sans surcoûts. À Bordeaux, une zone de *free floating* a été aménagée à proximité immédiate du stade. Des zones de stationnement temporaires ont été implantées à proximité des lieux de compétition à Nantes, Lille et Saint-Etienne. En Polynésie française, une passerelle piétonne a été construite au-dessus de la rivière Fauoro pour faciliter l'accès au site de compétition de surf de Teahupo'o.

À Châteauroux, un parking de 1 000 places pour les voitures a été aménagé à 1,8 km du site de compétition. Il est prévu de le détruire, faute de répondre à un besoin identifié dans la zone dans laquelle il est implanté. Cette dépense d'un montant d'1 M€ ne restera donc pas en héritage, à la différence de divers aménagements de voirie d'un montant de 200 k€.

Le calendrier de réalisation de la mise en accessibilité des stations de métro Vieux-Port et Rond-Point du Prado à Marseille a tenu compte de la perspective de l'événement, sans entraîner de surcoûts.

2.2. Une offre de transports publics adaptée à la demande

L'engagement de proposer un accès en transport en commun à 100 % des spectateurs a été tenu en Île-de-France, au prix d'arbitrages parfois délicats. Hors d'Île-de-France, les plans de transport n'ont été réalisés que dans les mois qui ont précédé les Jeux et ont souvent intégré une part significative de déplacements en voiture. Au final, les offres de transport public, calibrées à partir d'hypothèses prudentes, ont absorbé la demande supplémentaire. Les actions de communication à l'égard des usagers et des spectateurs ont contribué à ce résultat.

2.2.1 Une élaboration des plans de transport parfois difficile et tardive

Des documents de planification des moyens de transport ont été élaborés pour chacun des sites de compétition et de célébration et pour les cérémonies. Chaque schéma comportait le plan de transports en commun, les accès et stationnements à vélo, les cheminements piétonniers ainsi que, hors d'Île-de-France, les dessertes aériennes et ferroviaires et les accès routiers aux sites. Il précisait également les modalités de transport des personnes en situation de handicap.

2.2.1.1 En Île-de-France, un processus d'élaboration robuste, quelques plans délicats

IDFM a piloté les travaux d'élaboration des schémas de desserte en transport en commun, sans bénéficier de la part du CIO, selon l'autorité organisatrice, de retours d'expériences des précédentes olympiades. Pendant les Jeux olympiques, l'enjeu résidait autant

dans l'absorption du trafic moyen supplémentaire en période estivale que dans celle des pics de fréquentation avant et après les compétitions. Le surcroît de voyageurs attendu pendant les Jeux paralympiques était modeste, mais devait s'ajouter à un trafic de fond plus élevé, en particulier la deuxième semaine en raison de la rentrée des classes. Il fallait en outre calibrer l'offre des navettes spectateurs mise en place spécialement pour les Jeux.

Les modélisations de flux par site ont été élaborées à partir i) des données de jauge des sites de compétition, avec une hypothèse de saturation de ces jauges ; ii) des horaires des compétitions – à l'égard desquels le COJOP, le CIO et les fédérations internationales n'ont fait preuve que d'une très rare flexibilité, en raison des exigences de la diffusion audiovisuelle ; iii) de lois d'arrivée et de départ des spectateurs maximisant les pics de fréquentation ; iv) des données de trafic des usagers du quotidien d'un été classique.

Dans la plupart des cas, le surcroît de demande pouvait être absorbé par un renfort d'offre par rapport à celle de référence sur les dessertes naturelles des sites de compétition. Lorsque les contraintes capacitaires de ces dessertes ne le permettaient pas, il a fallu concevoir des dispositifs d'orientation forcée des spectateurs vers des gares ou stations plus éloignées, le plan de transport précisant l'objectif de répartition des flux par lignes et par gares ou stations.

Les premières versions des plans de transport des sites franciliens ont été présentées en mars 2022⁴⁰. Elles ont ensuite été affinées pour tenir compte des résultats des études capacitaires des gares. Les versions définitives pour les sites non parisiens ont été validées par les comités départementaux compétents entre la mi-2022 et la mi-2023, à l'exception du Stade de France. Les plans des Arena Paris-Sud, Paris-Nord et Bercy ont été approuvés au cours de la même période en COMOB.

Les plans du secteur Nord (Stade de France et centre aquatique), du secteur de Paris-Ouest et de la cérémonie d'ouverture ont soulevé les difficultés les plus sensibles. Ils ont fait l'objet d'une attention suivie du COMOB et leur bouclage a été confié début 2024 par le ministre chargé des transports au DIJOP, dont l'intervention a été déterminante.

En Seine-Saint-Denis, la proximité des deux sites a conduit à optimiser la part du trafic absorbée par la ligne 14 afin de délester les lignes 13 du métro, B et D du RER. Elle a été portée de 10 % dans le projet initial d'IDFM à 20 %. Les cheminements piétons de et vers la gare Saint-Denis Pleyel ont été aménagés et sécurisés en conséquence.

Dans le secteur de Paris-Ouest, les prévisions de pics de trafic liés à la proximité du Parc des Princes et du stade de Roland-Garros excédaient les capacités d'absorption des stations de métro environnantes (lignes 9 et 10), en particulier les jours de double session. Afin de prévenir le risque d'engorgement, trois mesures ont été retenues : la mise en place de navettes depuis Charles-de-Gaulle Etoile et Porte Dauphine, opérées par la RATP ; la dérivation d'une partie du public venant et se rendant au Parc des Princes vers la station du RER C « Pont de Garigliano », distante de 2 km ; l'utilisation de la totalité des capacités de l'ensemble des transports en commun. En complément, l'objectif de part modale des transports en commun a été abaissé à 95 %, au regard des pratiques de mobilité d'une partie des spectateurs habituels du Parc des Princes et grâce à l'augmentation des capacités de stationnement des vélos⁴¹.

⁴⁰ À l'exception notable des secteurs complexes de Paris-Ouest et Paris-Centre, de l'Arena Paris-Nord, qui n'a été identifié comme site de compétition qu'en juillet 2022, des cérémonies et des lieux de célébration.

⁴¹ En complément, le *Champion's Park* installé place du Trocadéro a été fermé pour la journée du 30 juillet.

Carte n° 4 : Plan de transport du secteur Paris-Ouest (arrivées des 27, 28 et 30 juillet)



Source : IDFM, juin 2024.

La construction du schéma de transport de la cérémonie d'ouverture a été soumise à des contraintes spécifiques : modifications régulières des horaires prévisionnels de début et de fin de la manifestation, enjeux lourds de sécurité, incertitudes sur la jauge et la localisation des spectateurs gratuits. Le plan de transport précisant pour chaque secteur les stations et gares de desserte à respecter et les renforts d'offre a été validé lors du COMOB du 2 mai 2024 et la liste complète des stations fermées en amont et pendant la cérémonie le 12 juin 2024.

Plans de remédiation dans les transports en commun franciliens

IDFM a piloté l'élaboration de plans de contingence afin de parer à des incidents sur le réseau de transports collectifs et s'adapter aux modifications des horaires de session. Ces « plans B » incluaient des solutions alternatives pour acheminer et ramener les spectateurs dans des délais compatibles avec la durée des sessions, tout en évitant l'engorgement des lignes de bus.

120 scénarios ont été étudiés, nécessitant soit un changement du plan de transport (40 %), soit de simples mesures d'information voyageurs et une adaptation des calculateurs d'itinéraire (60 %).

2.2.1.2 Hors d'Île-de-France, une élaboration tardive, une répartition multimodale variable

Les plans de transport des sites non franciliens ont été élaborés plus tardivement qu'en Île-de-France et leur mise en œuvre n'a pas fait l'objet de tests. Le COMOB n'a pas été en mesure d'assurer le rôle d'impulsion et de coordination qu'il a joué pour l'Île-de-France.

Les réseaux de transport en commun, compte tenu de leurs caractéristiques, ne pouvaient absorber 100 % des déplacements⁴². La construction des offres a visé à répondre au surcroît de demande anticipé pendant les sessions sans modifier la répartition modale naturelle constatée lors de grands événements précédents.

Tableau n° 1 : Répartition modale dans les plans de transport des sites hors Île-de-France

Site	Transports en commun	Voiture	Mobilités actives
Bordeaux	50 %	42 %	8 %
Châteauroux	28 %	70 %	2 %
Lille	50 %	50 %	<1 %
Lyon	75 % ⁴³	25 %	~1 %
Marseille			
- <i>Stade Vélodrome</i>	28 %	17 %	55 % (dont 2 % vélo)
- <i>Marina</i>	50 %	4 %	46 % (dont 8 % vélo)
Nantes	42 %	51 %	7 %
Nice	66 %	34 % ⁴⁴	nc
Saint-Etienne	30 % ⁴⁵	60 %	10 %

Source : *Cour des comptes*.

Par ailleurs, une divergence d'approche a pu exister entre les autorités organisatrices de la mobilité d'un côté, l'État et les organisateurs de l'autre. Les premières souhaitent ajuster les renforts d'offre aux prévisions de fréquentation, qui évoluaient au gré des données de billetterie du COJOP, quand les seconds insistaient pour que cette offre soit calée sur les jauges maximales, option au final privilégiée. L'expression des besoins adressée aux opérateurs de transport a donc été souvent tardive, en particulier pour les TER.

⁴² La situation de Châteauroux différait de celle des autres villes car le centre national de tir sportif, situé à 7 km du centre-ville, n'est pas desservi par les transports en commun. La métropole a donc mis en place un système de navettes gratuites depuis le centre-ville.

⁴³ Incluant l'accès depuis des parking relais desservis par des transports en commun les reliant au stade.

⁴⁴ Incluant les deux-roues motorisés.

⁴⁵ Dont une moitié via le TER Lyon-Saint Etienne.

Plan de transport à Marseille

Le plan de transport a été élaboré par la métropole, en tant qu'autorité organisatrice de la mobilité et la direction départementale des territoires et de la mer, au sein d'un sous-groupe du groupe sécurité/mobilité associant tous les acteurs concourant à la mobilité des spectateurs (COJOP, Ville de Marseille, Région, SNCF, Aéroport Marseille Provence, RTM, Préfecture et services de l'Etat).

Carte n° 5 : Desserte des sites de compétition à Marseille



Source : Plan national des mobilités, mai 2024.

Les travaux du sous-groupe, qui se sont poursuivis jusqu'en juin 2024, ont porté en particulier sur la disponibilité des parkings, les zones de dépose des VTC, les stationnements des vélos individuels et les zones de *free floating*.

Carte n° 6 : Gestion des stations de vélos en *free floating* autour du Stade Vélodrome



Source : Plan national des mobilités, mai 2024.

2.2.2 Des schémas de transport efficaces

2.2.2.1 Une offre adaptée à la fréquentation en Île-de-France

La Cour n'a pas eu communication de données de fréquentation et de répartition des flux par site qui auraient permis d'évaluer la pertinence et la performance de chacun des plans de transport franciliens. Néanmoins, plusieurs éléments permettent d'en apprécier l'efficacité globale.

En premier lieu, les renforts d'offre réalisés par rapport à l'offre de référence ont été cohérents avec les prévisions inscrites dans les plans de transport et avec les données de fréquentation globale. L'offre dans le métro a augmenté en moyenne de 29 % pendant les Jeux olympiques et de 8 % pendant les Jeux paralympiques, ce taux étant très variable d'une ligne à l'autre. Selon des modélisations réalisées par IDFM en février 2024, l'offre ferrée pendant les Jeux olympiques devait même être égale ou supérieure à l'offre de référence pour l'hiver 2024-2025 sur un nombre significatif de lignes de métro⁴⁶ et de branches du réseau RER⁴⁷.

Tableau n° 2 : Taux de renfort d'offre sur le réseau ferré francilien pendant les Jeux Olympiques*

	Entre 0 % et 10 %	Entre 10 % et 20 %	Entre 20 % et 30 %	Entre 30 % et 40 %	Supérieur à 40 %
<i>Métro</i>	L2, L14 ⁴⁸	L3, L6, L11	L1, L7, L8, L12	L4, L10, L13	L5, L9
<i>RER</i>		A (tronçon central), B (branches Stade de France et Massy Palaiseau), D (bretelle Stade de France)	E (tronçon central)	A (bretelle Marne la vallée)	B (branche aéroport CDG), C ⁴⁹ , E (branche Chelles-Gournay)
<i>Transilien</i>	H ⁵⁰ , U	L, N (Saint-Quentin en Yvelines)		P (Vaires-Torcy)	J (branche Ermont-Eaubonne)
<i>Tramway</i> ⁵¹	T2	T3a, T3b			

Source : Cour des comptes d'après les données d'IDFM.

* Par rapport à l'offre de référence pour une année normale.

⁴⁶ 1, 4, 8, 9, 10, 12, 13, 14.

⁴⁷ RER A branche Marne-la-Vallée, RER B branche aéroport de Roissy - Charles de Gaulle, RER C, RER E branche Chelles -Gournay.

⁴⁸ La ligne 14, automatisée, circule au maximum de ses capacités.

⁴⁹ + 73 % pour la bretelle Pont du Garigliano.

⁵⁰ Renforts sous forme de navettes directes depuis la gare de Paris Nord.

⁵¹ Pour le T11, renfort par la mise en place d'unités multiples au lieu d'unités simples de deux trains sur trois à partir de 21h lors des soirées exceptionnelles au Parc Georges-Valbon.

Le nombre de validations télébillétiques⁵² dans l'ensemble du réseau de transports collectifs a augmenté de 34 % pendant les Jeux olympiques et de 10 % pendant les Jeux paralympiques par rapport à la même période en 2023. Cette fréquentation a été néanmoins inférieure aux situations de plein trafic constatées au premier semestre 2024, sur un périmètre d'offre pendant les vacances scolaires certes plus restreint. Les pics de trafic pendant la deuxième semaine des Jeux paralympiques, pourtant très chargée en raison de la rentrée scolaire, ont été inférieurs à ceux constatés en juin 2024 (cf. annexe 5). De fait, aucune tension structurelle sur les offres n'a été constatée en Île-de-France.

En deuxième lieu, les seules modifications pérennes, c'est-à-dire découlant d'une difficulté structurelle, apportées aux plans de transport pendant les Jeux ont consisté à ajuster de façon marginale les offres de navettes spectateurs en élargissant leurs plages horaires. Les autres adaptations, ponctuelles, ont visé à adapter les horaires des transports à l'évolution des horaires de fin des sessions.

En troisième lieu, il n'y a pas eu de difficulté notable dans la gestion des flux dans les secteurs les plus sensibles de Paris Ouest et de Seine-Saint-Denis. Selon les comptages estimatifs réalisés dans ces zones par les opérateurs à la demande d'IDFM⁵³, les gares et lignes naturelles ont été délestées grâce à l'orientation d'une partie des spectateurs vers d'autres dessertes (cf. annexe 6), dans des proportions certes parfois inférieures à l'objectif fixé *ex ante*.

2.2.2.2 Hors d'Île-de-France, des capacités d'offre supérieures aux besoins

Le caractère partiel et l'hétérogénéité des données de fréquentation⁵⁴ et de répartition modale communiquées à la Cour ne permettent pas d'apprécier de façon précise la pertinence des plans de transport des sites non franciliens. Néanmoins, aucune difficulté n'a été relevée. Les renforts d'offres ont couvert largement le surplus de fréquentation, les sites de compétition n'étant pas saturés. À titre d'exemples, à Bordeaux, 106 000 spectateurs ont assisté aux matchs pour 141 000 places vendues. À Lyon, 204 505 spectateurs ont été recensés sur les 11 matchs, soit 18 500 spectateurs en moyenne par match, contre 55 000 lors de la Coupe du monde de rugby. 6 000 personnes ont fréquenté en moyenne la Marina de Marseille pour une jauge maximale de 12 000 personnes et le match avec le plus grand nombre de supporters au stade Vélodrome a rassemblé 45 000 personnes pour une jauge de 60 000 places. Ces plans n'ont d'ailleurs fait l'objet d'aucun changement en cours de mise en œuvre⁵⁵.

De surcroît, la part modale de la voiture, selon les données partielles recueillies par la Cour, a été parfois supérieure à celle anticipée.

⁵² Ces données d'IDFM ne reflètent qu'imparfaitement la fréquentation, en raison en particulier de la non prise en compte des tickets magnétiques et de la fraude.

⁵³ Comptages par caméras et capteurs et estimations visuelles.

⁵⁴ + 7,3 % à Bordeaux, + 17 % à Marseille, + 32 % à Saint-Etienne.

⁵⁵ Celui de Lille a dû être modifié quelques jours avant le début des épreuves en raison de la détection d'amiante sur la ligne 2 du métro. L'opérateur a mis en place des navettes bus au départ de la gare de Lille Flandres.

Tableau n° 3 : Part modale de la voiture dans plusieurs sites non franciliens

	Part prévisionnelle	Réalisé
<i>Châteauroux</i>	70 %	80 %
<i>Bordeaux</i>	42 %	40 % ⁵⁶
<i>Lille</i>	50 %	40 %
<i>Lyon</i>	25 %	50 %

Source : Cour des comptes.

Déplacements interrégionaux et régionaux par voie ferroviaire

Offre grande vitesse (TGV et trains Intercités)

La SNCF a adapté son offre au cas par cas pour faciliter l'acheminement des spectateurs vers les villes hôtes, en tenant compte des horaires de certaines compétitions :

- ajout d'une circulation aller-retour Paris <> Châteauroux (Paris 5h18 ou 5h37 > Châteauroux 7h41 ou 7h53 / Châteauroux 18h > Paris 20H30) ; ce train n'a été que très faiblement emprunté (avec un taux d'occupation moyen de 28 %), ce qui peut s'expliquer notamment par l'absence de métro pour accéder à la gare de Paris Austerlitz à cet horaire ;
- adaptation de l'horaire du premier train Paris > Lille pour permettre l'arrivée avant la première épreuve du matin ; adaptation de l'horaire du soir pour permettre le retour à Paris après les sessions de 19h30 ;
- ajout d'une circulation Marseille > Paris à 21h pour permettre aux spectateurs des compétitions de voile de rentrer à Paris.

Offre ferroviaire régionale

Les mesures de renfort d'offre de trains régionaux ont été décidées par les conseils régionaux, autorités organisatrices de la mobilité. Elles ont été précisées dans les plans de transport des sites hors Île-de-France. Au total, 370 TER supplémentaires ont été programmés.

Le taux moyen de remplissage de ces trains a été modeste : 60 % en Normandie, 30 % en Région Centre Val de Loire, 25 % pour la région Sud, 22 % pour le Grand Est, entre 10 % et 15 % pour les tram-trains reliant directement le stade de Nantes. Un défaut d'anticipation et une commercialisation tardive ont parfois conduit à une surcapacité. Les trois trains ajoutés entre Saint-Etienne et Lyon le soir du match France-Canada n'ont transporté au total que 83 voyageurs.

⁵⁶ Contre 60 % pour la Coupe du Monde de Rugby.

2.2.3 Des facteurs de réussite bien identifiés

D'une manière générale, l'efficacité des plans de transport découle du caractère prudent des hypothèses d'élaboration utilisées par IDFM, qui ont eu pour effet de maximiser les résultats de modélisation de la fréquentation et donc le volume d'offre à réunir : tous les sites n'ont pas été remplis à 100 % pour l'ensemble des sessions ; les arrivées et départs des spectateurs ont été plus étalés que prévu, en particulier pour les sessions longues ; enfin, un certain nombre de spectateurs se sont déplacés à vélo et à pied, en particulier dans Paris, et le *travel demand management* a contenu le trafic de fond, éléments qu'IDFM avait choisi de ne pas intégrer à ses modélisations en raison de la difficulté à les quantifier⁵⁷.

Au-delà, trois outils ont contribué significativement à l'efficacité des plans de transports.

2.2.3.1 L'apport des actions de *travel demand management*

La nécessité de mettre en œuvre des actions de « *travel demand management* » (TDM) a été identifiée très tôt, afin d'inciter les Franciliens à adapter leurs déplacements aux contraintes liées aux Jeux et de limiter le trafic de fond sur les réseaux ferré et routier. Cependant, la phase active de conception et de déploiement de ces mesures n'a débuté qu'à l'été 2023, lorsque leur pilotage a été confié à la DGITM après plusieurs mois d'atermoiements liés aux discussions entre l'État et la Région d'Île-de-France sur le financement d'IDFM.

L'ensemble du dispositif « Anticiper les Jeux » a donc dû être déployé en moins d'un an, délai très court pour un projet d'une telle ampleur. Il reposait sur une campagne de communication à destination du grand public, ainsi qu'un site internet procurant des informations générales sur les impacts des Jeux et une carte interactive des transports en commun⁵⁸. Cette carte, alimentée par les données d'IDFM, fournissait des prévisions de fréquentation jour par jour en amont de l'événement. En outre, les préfectures franciliennes ont joué un rôle important dans la mise en œuvre de cette démarche, au contact des collectivités et des acteurs économiques.

Le succès de la campagne « Anticiper les Jeux » est réel : 14 millions de visiteurs uniques se sont connectés au site internet et 11 millions ont utilisé la carte interactive. Son efficacité est en revanche difficile à quantifier compte tenu de la multiplicité des déterminants de la fréquentation des transports. Néanmoins, deux constats chiffrés ponctuels tendent à l'illustrer, en plus des données générales de fréquentation pendant les Jeux : le réseau ferré francilien a été très fluide le jour de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, qui correspondait pourtant à un jour de départs en vacances ; la baisse de la circulation sur le réseau routier national non concédé a été de l'ordre de 20 % par rapport à 2023 pendant les Jeux olympiques et la première semaine des Jeux paralympiques.

⁵⁷ A l'exception de la zone de Paris Ouest dans la phase finale d'arbitrage du plan de transport.

⁵⁸ Pour une dépense totale de 13 M€ à la charge de la DGITM.

2.2.3.2 Une information des spectateurs efficace et coordonnée

La qualité et la cohérence de l'information des voyageurs tout au long de leur parcours étaient cruciales pour assurer la bonne gestion des déplacements. La multiplicité des modes et des opérateurs de transport, comme le morcellement des outils de calcul d'itinéraire⁵⁹, soulevaient un défi de coordination majeur. L'État et IDFM ont joué un rôle clé pour assurer cette coordination, en particulier par la négociation parfois difficile avec les opérateurs privés américains, qui n'étaient pas partenaires des Jeux.

IDFM a assuré la production de l'information sur l'offre de transports collectifs à destination des spectateurs. Cette information a été reprise par les calculateurs d'itinéraire publics et, grâce à une coopération étroite avec le COJOP, par les médias de Paris 2024 (site web, application, campagnes d'emailing) et dans les sites de compétition. À la demande d'IDFM, les opérateurs privés ont intégré à leurs applications les principes et messages d'orientation des spectateurs. Ce dispositif d'ensemble a été particulièrement efficace pour orienter les spectateurs vers les dessertes non naturelles dans les secteurs en tension (Paris-Ouest, secteur nord en Seine-Saint-Denis).

Il a été complété par une signalétique commune aux opérateurs de transport, conçue par IDFM, la RATP et la SNCF et reprenant les éléments graphiques de la signalétique déployée dans l'espace public et à l'intérieur des sites de compétition.

2.2.3.3 Une disponibilité inédite des ressources des opérateurs de transport

Afin d'assurer la disponibilité et la fiabilité des moyens matériels, les opérateurs ont anticipé des opérations de maintenance préventive et amélioré la maintenance corrective (constitution de stocks supplémentaires de pièces de rechange ; lissage des congés des agents de maintenance pour assurer leur disponibilité⁶⁰ ; mobilisation d'équipes d'experts en renforts et dispositifs de dépannage mobiles ou délocalisés en fonction du plan de transport ; réduction des interventions de maintenance et des projets de modernisation pouvant affecter la disponibilité des installations de maintenance dans les ateliers). En outre, la SNCF a appliqué pendant les Jeux un moratoire aux travaux à réaliser sur les lignes qui desservait les sites afin de prévenir tout risque d'incident lié à ces travaux. La RATP a adapté son programme de travaux dans le même objectif.

Plusieurs mesures ont par ailleurs permis de sécuriser et mobiliser les équipes nécessaires à la mise en œuvre des renforts d'offre : lissage des congés en amont des Jeux et entre les Jeux olympiques et paralympiques ; versement de primes exceptionnelles aux conducteurs ; mobilisation des renforts de conduite (formateurs, conducteurs occasionnels ; conducteurs de différents réseaux TER) ; recrutement de 236 conducteurs supplémentaires à la RATP.

⁵⁹ *Transport public Paris 2024* (IDFM), *Bonjour RATP*, *SNCF Connect*, *Google Maps*, *Plans* (Apple), *Citymapper*.

⁶⁰ A titre d'exemple, l'effectif de maintenance terrain « M2E » (maintenance des équipements et systèmes des espaces) de la RATP a été renforcé pour les Jeux : + 25 % les jours de semaine et multiplication par trois le week-end par rapport à une période estivale normale.

2.2.4 Une qualité de service accrue et des efforts de minimisation de l'impact des Jeux sur les usagers du quotidien

Conséquence des moyens mobilisés, la qualité de service des opérateurs s'est améliorée pendant les Jeux. La ponctualité moyenne des trains et RER a été de 95,9 % pendant les Jeux olympiques et de 95,2 % pendant les Jeux paralympiques. Ce taux a été supérieur à 90 % pour toutes les lignes, à l'exception du RER A pendant les Jeux olympiques (89,9 %) et du RER B pendant les Jeux paralympiques (87,8 %)⁶¹. La ponctualité moyenne des métros a été de 100 % pendant les Jeux olympiques et de 99,6 % pendant les Jeux paralympiques. Ces résultats sont supérieurs à ceux enregistrés pour la même période en 2023. Il en a été de même du taux de couverture des services de bus.

Les résultats des enquêtes de satisfaction récurrentes réalisées par la RATP attestent à cet égard d'une stabilité de la perception des utilisateurs en juillet et d'une hausse de près de 3,5 points en août 2024 par rapport au même mois de 2023.

Par ailleurs, l'impact de l'organisation des Jeux sur les usagers a été mesuré. Dans le métro, de nombreuses stations ont été fermées avant et pendant les Jeux. En revanche, l'offre sur les axes ne desservant pas les sites olympiques n'a pas été réduite pendant l'événement, moyennant des allègements de service en amont des Jeux olympiques et entre les Jeux olympiques et les Jeux paralympiques. Le réseau de bus à Paris intramuros a été perturbé de façon significative avant et pendant les Jeux en raison des déviations et restrictions de circulation liées à l'installation et au fonctionnement des sites olympiques et aux épreuves sur route. Toutes les lignes de bus ont été concernées par au moins une déviation ou modification de parcours. Toutefois le service n'a pas été dégradé en nombre de bus.

Hors de Paris, IDFM a demandé aux opérateurs franciliens de réduire temporairement de 10 % leur offre sur les lignes régulières afin de disposer du nombre suffisant de véhicules pour mettre en œuvre les navettes spectateurs et les services de transport des accrédités.

2.3 Une offre ambitieuse pour les accrédités, mise en œuvre avec succès malgré quelques dysfonctionnements au démarrage

Le COJOP a fait le choix ambitieux de proposer un système de transport intégré et clé en mains à l'ensemble des accrédités. Le dossier de candidature de Paris 2024 mentionnait ainsi la mise en place de « *mesures de transport dédiées par groupe de clients* » et l'objectif de garantir aux athlètes un temps de trajet de moins de 30 minutes jusqu'aux sites situés à moins de 10 km du village olympique. Dans ses rapports de 2022 et de janvier 2023, la Cour avait souligné les contraintes calendaires et les incertitudes juridiques et opérationnelles qui pesaient sur la bonne mise en œuvre de ce système.

⁶¹ Par rapport au taux contractualisé avec IDFM.

2.3.1 La création d'un réseau de transport inédit

Le dispositif mis en place était composé de deux éléments indissociables afin d'assurer la fluidité des déplacements des accrédités : des services de véhicules *ad hoc* et des voies routières réservées à la circulation de ces véhicules.

2.3.1.1 Des services équivalents en volume au réseau de la métropole de Lyon

L'offre de transports définie par le COJOP pour les accrédités a satisfait les exigences du dossier de candidature. Elle se composait de plusieurs services, dont deux avaient un caractère inédit dans un contexte olympique⁶².

Tableau n° 4 : Services de transport des accrédités

<i>Population visée et désignation du service</i>	<i>Description du service et opérateur</i>
<i>Athlètes (service TA – Transport Athlètes)</i>	Navettes (sports individuels) et autocars (sports collectifs) entre le village et les hôtels officiels et les sites d'entraînement et de compétition, soit 106 lignes de transport. Deux systèmes complémentaires pour les athlètes en situation de handicap : une flotte équipée pour les athlètes en fauteuil roulant, des solutions de « micro-mobilités » dans le village et les sites de compétition Opérateur : Keolis
<i>Officiels techniques et arbitres (service TF – Transfert Fédérations)</i>	Transferts entre les hôtels de chaque fédération et les sites de compétition au moyen de 80 lignes (hors cérémonies) Opérateur : Lacroix-Savac
<i>Entreprise de médias OBS⁶³ (service DDS – Direct & Dedicated Service)</i>	Transferts entre les hôtels de chaque délégation OBS et les sites de compétition et de production (80 lignes de cars) Opérateur : Lacroix-Savac
<i>Famille olympique et paralympique (service TX)</i>	Service de véhicules légers partagés sur réservation via une application, le centre d'appels ou les bureaux transport des sites Opérateur : COJOP
<i>Membres du CIO et de la famille olympique (Specific Services, SpS)</i>	Prestations spécifiques pour les événements (dîners, grandes soirées) Opérateur : COJOP
<i>Tous les accrédités⁶⁴, y compris les volontaires et équipes du COJOP (service TC – Transport Connect)</i>	Navettes entre les gares routières principales, les sites de compétition et certains hôtels, soit 80 lignes Opérateur : Transdev

Source : Cour des comptes.

⁶² Dispositifs TX et TC, mis en place en complément des réseaux de transport public.

⁶³ Filiale du CIO chargée de la diffusion audiovisuelle des Jeux.

⁶⁴ A l'exception des prestataires de Paris 2024 et de certains partenaires marketing pendant les Jeux olympiques.

Au regard de l'ampleur du réseau de bus et de cars à mettre en place, le COJOP s'est appuyé sur IDFM et sur les opérateurs de transport présents en Île-de-France, conformément aux dispositions de l'article 27 de la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale (3DS). IDFM a donc été chargé de sélectionner les opérateurs des services faisant appel à des bus et cars⁶⁵, selon des conditions précisées dans une convention signée par IDFM et le COJOP le 18 novembre 2022⁶⁶. Le COJOP a mis en place directement les services de transport par voitures⁶⁷, le remboursement des courses de taxis et les services hors d'Île-de-France. Par ailleurs, il a assuré le pilotage du centre opérationnel des bus (*Bus operations center*), fonction habituellement dévolue aux opérateurs de transport.

L'exploitation de ces services s'est appuyée sur deux dépôts de véhicules, l'un pour les bus à Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis), sous maîtrise d'ouvrage d'IDFM, et l'autre pour les voitures situé à Auteuil et piloté par le COJOP, ainsi que sur trois dépôts secondaires propriété d'IDFM (Mesnil-Amelot, Montlhéry) et de Lacroix-Savac (Nanterre-Chevreuse).

En Île-de-France, environ 1 000 bus et cars ont été mobilisés pendant les Jeux olympiques et plus de 750 pendant les Jeux paralympiques, ainsi que 2 800 voitures. Dans un souci de sobriété, le COJOP a souhaité limiter le volume des services « sur mesure » réservés à la famille olympique, sujet qui a pu donner lieu à des discussions complexes avec le CIO. Le parc de voitures aurait ainsi été réduit de 40 % par rapport aux précédentes olympiades. Dans le même objectif, un effort a été réalisé pour limiter l'impact environnemental des véhicules, par un recours privilégié aux énergies non fossiles⁶⁸.

2.3.1.2 Une gestion globalement efficace des voies réservées

La bonne gestion des flux de circulation terrestre pour un événement de l'ampleur des Jeux dans une zone urbaine très dense était un défi majeur. L'engagement sur les temps de trajet pris par Paris 2024 à la demande du CIO reposait, au-delà du choix structurant de concentration géographique des sites olympiques, sur la création d'un réseau de voies réservées (voir aussi partie 2.1.2).

La gestion opérationnelle de ces voies a été confiée à la préfecture de police. La fixation des modalités de cette gestion opérationnelle, en particulier les conditions d'activation des voies et de gestion du déplacement des athlètes pour les différentes cérémonies, n'ont été arbitrées que tardivement courant juillet 2024. Quelques difficultés ont été rencontrées au démarrage pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques et pour le passage des véhicules aux points de filtrage.

En raison notamment de l'effet des actions de *travel demand management*, le dispositif n'a toutefois pas entraîné d'augmentation de la congestion : le cumul de bouchons sur le réseau

⁶⁵ Offres TA, TC, TF et DDS ; flotte pour les accrédités en situation de handicap ; services de transport depuis et vers les aéroports, gares et sites des cérémonies.

⁶⁶ Les conventions de fourniture de services ont été conclues beaucoup plus tardivement, cf. partie 3.3.

⁶⁷ Dispositifs de Tx et SPS et solutions de micro-mobilité.

⁶⁸ Moins de 10 % des bus et cars avitaillés en carburants issus des énergies fossiles et 98 % des véhicules Toyota électriques, hydrogènes ou hybrides.

routier national non concédé et le périphérique sur la période d'activation⁶⁹ a ainsi été inférieur à la moyenne de l'année 2023. Le rôle joué à cet égard par la direction des routes d'Île-de-France (DIRIF) pour assurer le bon fonctionnement des voies réservées et la minimisation de leur impact sur le trafic du quotidien est à souligner. De même, les itinéraires bis n'ont été activés qu'à deux reprises pour des accidents sur les voies (tunnel du Landy sur l'autoroute A1), la préfecture de police privilégiant, en cas d'accident, le maintien des véhicules accrédités sur les voies réservées.

2.3.2 Une contractualisation tardive, facteur de risque pour la préparation des opérateurs

La négociation par le COJOP du contrat de fourniture de véhicules avec Toyota, partenaire imposé par le programme de partenariat TOP signé par le constructeur avec le CIO, a longtemps achoppé sur les modalités de leur revente⁷⁰. Le contrat a été signé le 15 juin 2023. Le processus de recrutement, au deuxième semestre 2023, et de formation, au premier semestre 2024, des chauffeurs a été tardif et sans marges.

La procédure de sélection et de contractualisation avec les opérateurs de services de bus conduite par IDFM a elle aussi pris plus de temps qu'anticipé. La rédaction des cahiers des charges, assurée par IDFM en lien avec le COJOP, a été complexe et s'est étalée d'avril à juin 2022. La consultation conduite en décembre 2022 par IDFM sur la base de ce cahier des charges a été déclarée infructueuse⁷¹ pour l'ensemble des lots. Elle a été relancée en début d'année 2023, pour partie de gré à gré (TF/DDS⁷²), pour partie via une procédure négociée (TA et TC). Les réunions de négociation avec les opérateurs retenus (Keolis pour le transport des athlètes ; Lacroix-Savac pour les officiels techniques et OBS ; Transdev pour le transport « tous accrédités ») se sont déroulées au premier semestre 2023 et la contractualisation effective n'est intervenue qu'à la mi-année 2023. Cette situation a constitué un point d'alerte pour le CIO.

2.3.3 Des clauses du marché de transport des athlètes parfois peu adaptées et des contraintes d'optimisation des coûts

Les besoins capacitaires pour le service de transport des athlètes des disciplines individuelles ont été définis dans le cahier des charges sur la base d'une capacité d'emport horaire et des intervalles de départ fixes⁷³, à l'instar des cahiers des charges des délégations de service public. Les objectifs en termes de qualité de service fixés ont inclus une tolérance de retard à l'arrivée de 10 à 15 minutes. Or, les besoins des sportifs nécessitaient à la fois des adaptations fréquentes et tardives des planning et une grande ponctualité.

⁶⁹ Du 15 juillet au 11 septembre en fonction des voies, de 7h à 1h30 du matin le jour suivant.

⁷⁰ Les véhicules achetés auprès de Toyota devaient être revendus à l'entreprise après utilisation en intégrant une décote sur le prix.

⁷¹ Absence d'offre régulière pour les lots TA et TC et absence de candidature recevable pour le lot TF/DDS/SPS.

⁷² En cours de procédure, la gestion des prestations de SPS a été reprise par le COJOP.

⁷³ Intervalles de départ de 15, 30 et 60 minutes pour les sports individuels.

Par ailleurs, les estimations de coût formulées dans le cahier des charges de novembre 2022 (11 M€ HT) ont été très fortement sous-calibrées. La proposition financière de Keolis avant négociation atteignant 33 M€ HT, une négociation est intervenue pour optimiser l'offre et réduire les coûts. À l'issue de celle-ci, ce montant a été ramené à 26 M€, ce qui a conduit à appliquer un principe d'« interlignage » (un même conducteur enchaînait les routes sur différents trajets pour éviter de conduire à vide), ce qui a conduit *in fine* à limiter les possibilités d'adaptation de l'offre en phase d'exécution.

Enfin, les marchés ne prévoyaient pas la réalisation de tests grandeur nature (« marches à blanc ») avant le démarrage des prestations, là encore dans une logique de diminution des coûts⁷⁴. Ces tests auraient pu permettre de détecter et corriger *ex ante* des difficultés survenues en cours d'exécution.

2.3.4 Des difficultés initiales résorbées grâce à la réactivité et à la flexibilité des acteurs

Hors d'Île-de-France, aucune difficulté majeure n'a été identifiée dans le transport des accrédités contractualisé par le COJOP avec le groupe SNCF pour les transports en train et avec les autorités organisatrices de la mobilité. Les actes de sabotage intervenus le 26 juillet 2024 n'ont pas eu de conséquence directe sur la desserte des sites olympiques. Ils ont eu impact sur les déplacements en train de certaines populations accréditées (football, basketball, voile), qui ont été reportés sur d'autres modes.

En Île-de-France, en revanche, certaines difficultés sont survenues en phase de démarrage des services, notamment dans le transport des athlètes. La mobilisation de l'ensemble des acteurs a permis au final d'offrir un service de qualité à l'ensemble des publics accrédités.

2.3.4.1 Des tensions au démarrage, en particulier pour le transport des athlètes en Île-de-France

Le dispositif de transport des athlètes en Île-de-France a connu des dysfonctionnements à partir du 18 juillet, quelques jours après son démarrage et premier jour des entraînements. Plusieurs facteurs en sont à l'origine :

- le premier tient au calibrage initial de la prestation, basé sur des critères parfois peu adaptés à la réalité de l'exécution (cf. 2.3.3) et aux pics de demande. Les retards se sont accumulés en raison de l'interlignage des parcours qui en a découlé et d'un recours intensif de Keolis à ses réserves de conducteurs pour assurer l'exploitation normale des services, ce qui ne permettait pas de les mobiliser pour la couverture de besoin constatés en exploitation. À défaut de prévoir *ex ante* la possibilité d'adapter son offre de façon fluide et très rapide, l'opérateur a dû renforcer son équipe de planificateurs ; en outre, ses opérations de planification ont été

⁷⁴ Les « événements tests » organisés n'ont mobilisé que quelques véhicules sur des parcours uniques.

compliquées par un changement de système d'aide à l'exploitation⁷⁵ à quelques jours du début des Jeux ;

- le deuxième a trait aux conducteurs. Leur formation par l'opérateur aux itinéraires à emprunter et aux outils numériques embarqués dans les véhicules a été insuffisante. La qualité des prestations d'hébergement et de restauration fournies par le COJOP a été parfois jugée médiocre. Au final, un nombre significatif de conducteurs (10 %, soit une centaine) a fait défaut au bout de quelques jours. Keolis a donc dû procéder à des recrutements pendant les Jeux ;

- enfin, les conditions de circulation ont été plus difficiles qu'anticipé dans certaines zones, en raison notamment de l'allongement des temps de transport à la Porte de la Chapelle, au passage du pont d'Iéna ou à l'occasion des épreuves sur route, des restrictions de circulation mises en place par la préfecture de police et de quelques blocages de véhicules par les forces de l'ordre à l'entrée des périmètres de sécurité des sites.

Face à ces constats, le COJOP, en lien avec IDFM, a décidé, en urgence, de « désinterligner » les lignes opérées par Keolis et de réduire le nombre de kilomètres à réaliser par l'opérateur, qui a donc dû réorganiser son offre dans des délais très brefs. Toutefois, faute d'une disponibilité suffisante de moyens matériels et humains, le COJOP a fait appel en urgence à la filiale de la RATP CAP Île-de-France pour assurer l'exploitation de certaines lignes. Cette prestation a été réalisée sur le fondement du contrat de fournitures et de services liant le COJOP à la RATP, qui prévoyait la possibilité pour la RATP de réaliser des prestations à la demande.

En outre, le COJOP a affecté des ressources supplémentaires depuis le centre des opérations de transport (TROC) au sein du centre des opérations bus (BOC) afin de doubler les équipes de Keolis et en lien avec l'opérateur.

Au final, 20 % de l'offre de transport pour les athlètes (2 000 sur 10 400 athlètes) ont été pris en charge par la RATP, avec succès, à partir du 26 juillet. Malgré une qualité de service dégradée durant la première semaine d'exploitation du 18 au 25 juillet, les indicateurs d'exécution attestent d'une amélioration de la situation par la suite⁷⁶.

Il ne peut être reproché au COJOP d'avoir mis en place en urgence ce montage au vu de l'enjeu qui s'attachait à la bonne organisation de l'événement et à la préservation de l'image des Jeux. La réalisation d'une « marche à blanc », dans la mesure du possible en conditions d'exploitation réelles, aurait néanmoins permis de mettre en œuvre les ajustements nécessaires et de limiter les surcoûts, qui se sont élevés au final à environ 5 M€.

D'autres dispositifs ont rencontré des difficultés, plus marginales, en début de période. Afin de faire face à des demandes récurrentes de modifications d'offre d'Olympic Broadcast Service (OBS), Lacroix-Savac a dû renforcer le service DDS (+ 8 % par rapport à la cible) et ses équipes de planification. De la même façon, la bonne mise en place du service Transport Connect (TC) par Transdev a été affectée par un système d'aide à l'exploitation peu adapté au mode événementiel, un taux d'absentéisme élevé des conducteurs et des difficultés dans la gestion de l'hébergement. Cependant, l'opérateur a réussi à s'organiser rapidement pour remédier à ces problèmes en amont de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques.

⁷⁵ Affecté par ailleurs par la panne informatique affectant les systèmes Windows intervenue le 19 juillet 2024.

⁷⁶ 100 % de services réalisés et 97 % de ponctualité à l'arrivée d'après l'évaluation de Keolis.

Une recommandation est émise au vu des constats dressés dans les parties 2.3.3 et 2.3.4.1, dans l'objectif d'améliorer les procédures d'attribution des marchés de transport des accrédités.

Recommandation n° 1. (COJOP et autorités organisatrices de la mobilité en vue des Jeux de 2030) : Lors de l'attribution des marchés de transport des accrédités, déterminer précisément le niveau de service pour chacun des bénéficiaires tout en prévoyant une marge d'adaptation à l'issue d'une période de marche à blanc.

2.3.4.2 Une fréquentation plus faible qu'attendu des services « tous accrédités » (TC) et « familles olympique et paralympique » (TX)

Le volume des offres TC (tous accrédités) comme TX (familles olympique et paralympique), dispositifs inédits, a excédé les besoins réels. Dans Paris intramuros, les accrédités ont beaucoup emprunté les transports publics, gratuits et souvent plus compétitifs en termes de temps de trajet. Du 24 juillet au 11 août et du 28 août au 8 septembre, 3,3 millions de validations télébilletiques ont ainsi été enregistrées en entrée de réseau via des passes accrédités, en particulier autour du pôle de la Porte Maillot où était installé le hub du service *Transport connect* (TC) et à proximité de l'hôtel de la famille olympique.

Face à cette situation, le COJOP a ouvert le réseau TC à des populations supplémentaires (en particulier les prestataires) et redimensionné les offres pour les Jeux paralympiques, entraînant une économie de 2 M€ (- 8 %).

2.3.4.3 Un dispositif sans heurt mais dont les performances ne peuvent être précisément évaluées

Aucune session d'entraînement ou de compétition n'a été annulée ni retardée à cause du retard d'un véhicule accrédité. Selon les déclarations des acteurs et les éléments chiffrés communiqués par le COJOP pour la journée du 9 août, la durée effective des trajets a été souvent plus courte que la durée prévisionnelle, qui avait certes été calculée de façon prudente. Les voies réservées ont à cet égard grandement facilité la circulation et garanti une robustesse d'exploitation en cas de départ tardif des accrédités.

Si des comptes-rendus journaliers étaient transmis par les titulaires des marchés à IDFM et au COJOP, aucun retour d'expérience quantitatif et qualitatif du transport des athlètes n'a été réalisé avec Keolis en raison des négociations financières engagées à l'issue des Jeux. Plus généralement, la Cour n'a pas été destinataire d'une synthèse des indicateurs de qualité et de performance des différents services de transport qui lui aurait permis d'apprécier l'efficience de ces derniers et de dresser un bilan objectif et détaillé du respect des engagements du dossier de candidature.

2.3.5 Un dispositif efficace pour l'accueil et le départ dans les aéroports parisiens

Un mécanisme exceptionnel de coordination de plusieurs aéroports a été mis en œuvre par l'administration de l'aviation civile afin d'absorber le volume de vols supplémentaires et de gérer les arrivées avant la fermeture de l'espace aérien lors de la cérémonie d'ouverture. Il a permis d'ajuster quotidiennement la demande de trafic adressée par les compagnies, les opérateurs privés et les vols diplomatiques à la réalité de l'utilisation des ressources aéroportuaires.

Par ailleurs, les accrédités ont bénéficié d'accueils individualisés dans les aéroports, avec des parcours spécifiques mis en place à l'intérieur des aérogares. Dans les deux grands aéroports franciliens, ce dispositif s'est appuyé sur des infrastructures éphémères (base de régulation des véhicules mis à disposition des délégations, salle d'embarquement réservée au départ des athlètes à Roissy-Charles de Gaulle, installation de comptoirs d'accréditations et de media zones) et l'adaptation des processus opérationnels du parcours passager. 1 400 volontaires recrutés par le COJOP et près de 1 500 collaborateurs du groupe ADP ont contribué à l'accueil et à l'information des accrédités et un centre de supervision des opérations aéroportuaires (CSOA) a été armé pour assurer la coordination.

La gestion des bagages des accrédités a fait l'objet d'une organisation spécifique, en raison de leur nombre (115 000 bagages), de leur composition (47 000 équipements sportifs, dont 17 000 hors format) et de la concentration des arrivées et des départs⁷⁷ sur une courte période. Pour les arrivées, le groupe ADP a réalisé de nouvelles zones de traitement de ces bagages, en particulier pour les hors format. Pour faciliter les départs massifs, un dispositif inédit d'enregistrement « déporté » au village olympique et sur le site de Saint-Quentin-en-Yvelines a été mis en place durant les trois jours suivant les cérémonies de clôture. Les athlètes ont disposé de bornes d'enregistrement sur les différents sites et leurs bagages ont été stockés dans des zones sécurisées avant d'être acheminés par camions jusqu'à l'aéroport de départ. Cette opération a nécessité la reconversion de certains lieux du village olympique en espaces d'enregistrement. Une zone éphémère de traitement des bagages (« *bagage factory* ») a par ailleurs été mise en place dans chacun des deux grands aéroports, pour un coût de 17 M€.

Enfin, la qualité de l'accueil des accrédités en situation de handicap dans les aéroports doit être soulignée. Elle s'est notamment traduite par un travail conjoint des acteurs qui a permis de faire évoluer les conditions de mise à disposition et de collecte du fauteuil personnel pour les personnes en situation de mobilité réduite (cf. partie 2.4).

⁷⁷ Lors de la journée du pic des départs du 13 août 2024, 5 000 bagages hors format ou hors gabarit ont été embarqués à Paris-Charles de Gaulle (soit environ 15 fois une journée type du terminal 2EF) et 1 250 à Paris-Orly (soit environ 1,25 fois une journée type).

2.4 Des avancées significatives et innovantes en matière d'accessibilité universelle

Les Jeux olympiques et paralympiques ont donné une impulsion forte à la politique d'adaptation des réseaux et infrastructures de transports aux personnes en situation de handicap, quel qu'en soit le type.

2.4.1 Une gouvernance inédite associant des groupes d'experts d'usage

Le groupe de travail « Accessibilité » du COMOB piloté par la DIJOP a eu un effet d'entraînement en facilitant notamment le partage de bonnes pratiques entre les opérateurs de transport, IDFM et les services de l'Etat concernés (cf. annexe 2). En outre, 15 représentants d'associations de personnes en situation de handicap ont été associés à ses travaux afin de tester les dispositifs proposés et de s'assurer de l'effectivité des mesures adoptées.

Conformément au plan d'actions pour accélérer l'accessibilité dans les transports signé par l'Etat et les principaux opérateurs de transport le 20 septembre 2023 à l'occasion de la huitième réunion du Comité interministériel du handicap, des comités consultatifs ont été créés sur le même modèle au sein de chaque opérateur de transport.

2.4.2 Une amélioration de l'accessibilité universelle des transports en commun, malgré l'inadaptation du métro historique parisien

2.4.2.1 Des Jeux accélérateurs et laboratoire d'innovation

L'organisation des Jeux a conduit à accélérer et optimiser des programmes de mise en accessibilité décidés antérieurement dans le cadre du Schéma directeur de l'accessibilité programmée et déjà financés. La forte mobilisation des opérateurs de transport a permis d'améliorer la prise en charge des différentes situations de handicap en gare, en station et à bord, par des adaptations matérielles ou immatérielles, pour certaines testées pour la première fois.

En matière d'infrastructures, 56 gares prioritaires sous la responsabilité de la SNCF ont été remises à niveau ou rendues accessibles⁷⁸ aux personnes à mobilité réduite (PMR), portant à 245 le nombre de gares accessibles en Île-de-France. 21 stations du métro parisien ont fait l'objet de travaux pour permettre l'accueil des PMR et usagers en fauteuil roulant (UFR), portant le nombre de stations accessibles de neuf en 2017 à 30 en 2024. Les prolongements de lignes (RER E, T3b, M4, M11, M12 et M14) ont été réalisés en conformité avec les normes d'accessibilité en vigueur.

⁷⁸ 10 gares (St-Denis, Vaires-Torcy, Saint-Quentin en Yvelines, Versailles Rive Gauche, Le Stade, Champ de mars, Pont de l'Alma, Musée d'Orsay, Austerlitz RER C, gare de Lyon RER D).

Des équipements spécifiques d'information et de communication (balises et annonces sonores, automates de ventes à interface vocale, signalétique clarifiée, informations en braille) pour accompagner les personnes ayant une déficience sensorielle⁷⁹ ou cognitive ont également été déployés par les opérateurs de transport. Dans les réseaux métro et RER de la RATP, les objectifs du programme Equisens⁸⁰, financé dans le cadre du plan quinquennal d'investissement inclus au contrat avec IDFM, ont été atteints à 88 % avant les Jeux.

Tableau n° 5 : Degré d'accessibilité des infrastructures de transport en Île-de-France

	Appareil de vente avec interface vocale	Dispositifs d'annonces sonores	Accessibilité usagers UFR	
Lignes de bus	nd	100 %	92 %	Une ligne de bus est déclarée accessible, selon la règle fixée par Île-de-France Mobilités, si 70 % des points d'arrêts qui la composent sont accessibles
Gares RER	100 %	100 %	100 %	Avec intervention d'un agent sans réservation préalable, le déploiement d'une passerelle d'accès au train étant nécessaire avec le matériel actuellement en service
Gares Transilien	nd	nd	45 %	181 gares accessibles, représentant 90 % de la fréquentation pendant les Jeux
Stations métro	70 %	95 %	10 %	30 stations accessibles, dont 21 stations rendues accessibles depuis 2017
Stations tramway	nd	100 %	100 %	Prise en compte du critère accessibilité dès la conception du réseau

Source : Cour des comptes, d'après les données d'IDFM et de la RATP.

En matière de services, des renforts significatifs ont été mis en place afin de réduire les délais d'intervention en cas de panne des équipements. La quasi-totalité des demandes d'assistance ont pu être prises en charge, avec des taux de réalisation supérieurs à 98 % dans les grandes gares parisiennes gérées par la SNCF et un taux de disponibilité pour les ascenseurs et escaliers mécaniques de plus de 97 % dans les stations de la RATP.

Les opérateurs de transport ont par ailleurs formé leurs personnels à l'accueil des personnes en situation de handicap, en lien avec le milieu associatif. La RATP a reçu en 2023 la certification « Cap'Handéo Services de mobilité⁸¹ » pour ses réseaux ferrés. SNCF

⁷⁹ Île-de-France Mobilités, la CFPSAA (Confédération Française pour la Promotion Sociale des Aveugles et Amblyopes) et la RATP ont signé en juin 2024 une charte d'engagements pour renforcer durablement l'accessibilité des transports exploités par la RATP au bénéfice des usagers déficients visuels.

⁸⁰ Ce plan prévoit l'installation de 27 km de mains courantes, 1 280 balises sonores pour repérer les accès et les services, 8 kilomètres de bandes podotactiles sur les paliers des escaliers, 154 kilomètres de nez de marche et 3 km de bandes sur les quais pour repérer l'interphone d'appel voyageurs. La nouvelle génération d'interphone est dotée d'une balise sonore permettant aux déficients visuels de les repérer et d'une boucle à induction magnétique (BIM) pour les malentendants appareillés. De même, tous les guichets de vente sont équipés de la BIM.

⁸¹ La certification « Cap Handéo Services de mobilité », créée à l'initiative des principaux organismes du handicap, garantit la bonne prise en charge des personnes en situation de handicap psychique, mental, visuel, auditif ou moteur tout au long de leur expérience voyageur (recherche d'information, trajet, arrivée à destination).

Voyageurs Transilien a multiplié par trois ses prestations d'assistance pendant les Jeux olympiques et par cinq pendant les Jeux paralympiques. Des processus de réservation et d'assistance ont également été mis en place à l'attention des comités nationaux paralympiques, avec les transporteurs, SNCF Gares&Connexions et le COJOP.

Les Jeux ont par ailleurs constitué un laboratoire d'innovation pour tester des aménagements, services et technologies inédits.

Exemples d'innovations en matière d'accessibilité au sein des transports en commun

La plateforme « Assist'enGare » permet aux personnes en situation de handicap de bénéficier d'un point de contact unique pour les réservations de prestations d'assistance dans les gares SNCF, avec un délai de réservation de 24 h avant le départ du train.

Pendant les Jeux, 500 manchons en braille et en caractères agrandis⁸² ont été déployés dans certaines stations des lignes 9 et 10 du métro et à la station Duroc pour faciliter l'orientation des déficients visuels. Dans le même objectif, l'application « Compagnon sonore » a été testée dans les stations avec plusieurs lignes de correspondance.

L'application « Tradivia », outil fondé sur l'intelligence artificielle, a été développée par la RATP pour faciliter la communication entre ses agents et les usagers atteints de déficiences auditives et visuelles, ainsi que les touristes étrangers.

L'application « Stopbus » testée sur 11 lignes de bus a permis aux usagers de demander au machiniste de s'arrêter au prochain arrêt sans avoir à appuyer sur l'un des boutons physiques.

2.4.2.2 La persistance de freins à la mise en accessibilité du métro parisien

L'amélioration de l'accessibilité du réseau historique du métro parisien pour les PMR et UFR se heurte de longue date à des obstacles financiers⁸³ et juridiques. Cette perspective a de nouveau été écartée par les pouvoirs publics dans la phase de préparation des Jeux, au profit de solutions alternatives, sous la forme de services de navettes.

En l'état actuel du droit⁸⁴, les réseaux souterrains de transport sont exonérés de l'obligation de mise en accessibilité globale. Cependant, les autorités organisatrices de la mobilité doivent élaborer un schéma directeur d'accessibilité (SDA) et proposer des transports de substitution. Seuls le nouveau matériel, les stations nouvellement créées et les prolongements de lignes existantes doivent être rendus accessibles, ce qui est le cas par exemple des prolongements récents des lignes 11 et 4⁸⁵.

⁸² Ces manchons ont été élaborés avec les associations de personnes en situation de déficience visuelle. Un retour d'expérience est en cours, avant une éventuelle généralisation.

⁸³ Une étude de la RATP sur la mise en accessibilité de la ligne 6 conduite en 2019 a établi plusieurs hypothèses de coût des travaux, allant de 850 M€ CE 2020 et 15 ans de travaux pour les 28 stations de la ligne, à 350 M€ et 9 ans de travaux pour 10 stations accessibles, 10 mises en sécurité et 8 non traitées.

⁸⁴ Article 45 de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

⁸⁵ Les nouvelles stations ainsi que les nouveaux trains accessibles permettent aux personnes UFR de faire un trajet sur le tronçon « Mairie des Lilas - Rosny-Bois-Perrier » de la ligne 11 et sur le tronçon « Porte d'Orléans - Bagneux » de la ligne 4.

Cette situation soulève des difficultés techniques, opérationnelles et juridiques. Les textes ne prévoient des prescriptions que pour des équipements pris isolément (matériel roulant, établissements recevant du public etc.), mais aucune exigence de « chaînage » entre ces éléments, en dehors de la responsabilité juridique de l'exploitant du service de transport. Il revient ainsi à chaque opérateur de transport de définir les mesures qu'il estime devoir prendre, au-delà du respect des prescriptions résultant des textes, pour assurer la sécurité des UFR une fois ceux-ci entrés sur une ligne, jusqu'à l'interdiction pure et simple de pénétrer sur certaines portions du réseau.

Dans un rapport remis à sa demande au Gouvernement en fin d'année 2019 en vue des Jeux, le préfet d'Île-de-France avait recommandé de sécuriser ce cadre juridique en définissant par voie réglementaire un régime d'accessibilité partielle⁸⁶ de certaines lignes de métro. Dans le cadre de la contradiction, la DGITM a indiqué que les risques juridiques liés à la mise en œuvre d'un tel régime avaient conduit à abandonner cette piste.

2.4.2.3 Une offre renforcée en matière de transports terrestres

Des solutions de transports terrestres accessibles, pour certaines pérennes, ont été mises en place pour faciliter les déplacements des personnes en situation de handicap.

Le COJOP a ouvert une billetterie spécifique pour les spectateurs en fauteuil roulant et prévu des zones de stationnement pour leurs véhicules personnels afin de faciliter leur acheminement vers et depuis les sites de compétition. En Île-de-France, IDFM a déployé un système de navettes (opéré par Keolis) entre les gares parisiennes et l'ensemble des sites de compétition, utilisable sur réservation préalable et contre un paiement modique (4 €).

La DGITM, sur proposition de la DIJOP, a administré un dispositif d'aide à l'acquisition d'un taxi accessible aux UFR, pouvant aller jusqu'à 22 500 €. Associé à une expérimentation de délivrance de licences supplémentaires pour ces véhicules déployée par le préfet de police⁸⁷, ce dispositif a permis d'augmenter de 200 à 1 000 le nombre de taxis accessibles à Paris, soit 6 % du parc. Cet objectif a été atteint grâce à la mobilisation des chauffeurs de taxis et des constructeurs par les pouvoirs publics, qui ont suivi en cela la suggestion formulée par la Cour dans ses observations définitives de 2022. Ces taxis étaient autorisés à franchir les périmètres de sécurité pour accéder aux sites de compétition.

Enfin, les parcours des personnes en situation de handicap entre les gares et les sites ont été fluidifiés grâce à des aménagements de cheminements⁸⁸ et à un accompagnement humain. Ils ont été réalisés par le COJOP au sein des périmètres de protection et par les collectivités dans les espaces publics, avec l'appui du Cerema⁸⁹. La PRIF a contribué au financement de plusieurs de ces projets en région parisienne.

⁸⁶ Une section de ligne serait ainsi considérée comme accessible si les stations d'extrémité et les stations intermédiaires sont accessibles ou sécurisées de manière à pouvoir évacuer les usagers en fauteuil roulant.

⁸⁷ En application de l'article 26 de la loi du 19 mai 2023.

⁸⁸ Diagnostics d'accessibilité, reprise de chaussée, implantation de balises sonores, zones de dépose-reprise.

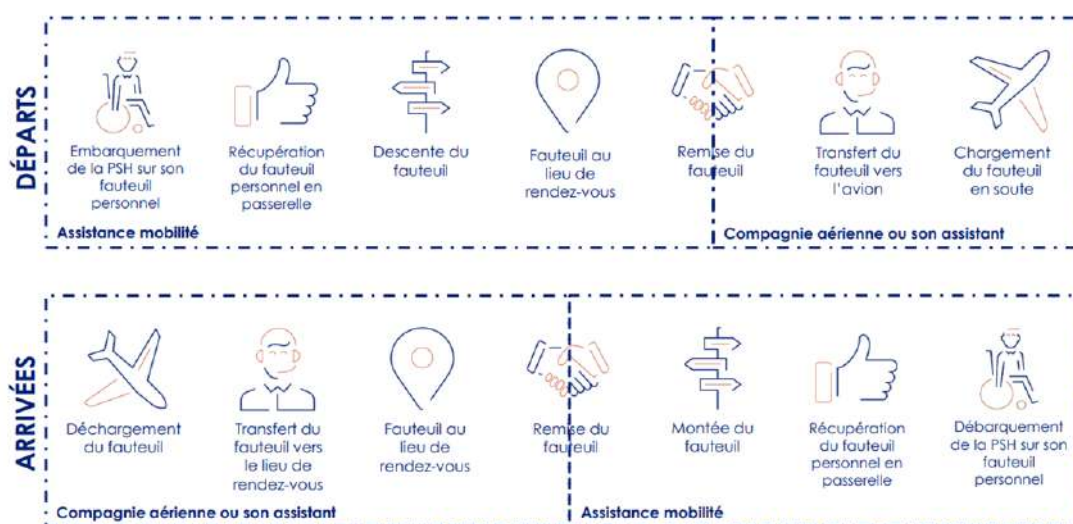
⁸⁹ Le CEREMA a développé un guide « Réussir l'accessibilité des espaces publics » à destination des collectivités.

2.4.3 La mise à disposition du fauteuil personnel en passerelle : une procédure inédite dans les aéroports français

ADP a créé en 2023 un comité consultatif de personnes en situation de handicap pour expertiser les initiatives en matière d'accessibilité, qui a vocation à être pérennisé après les Jeux.

À ce titre, l'évolution de la procédure de remise du fauteuil personnel des passagers UFR dans les aéroports parisiens est une avancée majeure liée à l'organisation des Jeux. Souhaitée par les associations afin de garantir un parcours autonome aux passagers UFR, elle a permis à ces derniers de disposer de leur fauteuil personnel à la porte de l'avion, à l'arrivée comme au départ, ce qui n'est pas une obligation en vertu du cadre réglementaire actuel⁹⁰. Cette procédure a requis une synchronisation de l'ensemble des acteurs des transports aériens (État, ADP, compagnies aériennes, assistants en escale, prestataires).

Schéma n° 1 : Procédure de mise à disposition du fauteuil personnel dans les aéroports parisiens



Source : ADP.

D'autres aménagements ont été réalisés dans les aéroports, en particulier des zones d'attente, d'accueil et de change et l'installation de nouvelles bornes d'appel dans les parkings.

2.5 Une accélération des aménagements en faveur des mobilités actives en Île-de-France

La promotion du vélo et des mobilités actives occupait une place modeste dans la stratégie des transports du dossier de candidature de Paris 2024. Cette situation a évolué avec le développement de la pratique du vélo pendant la crise sanitaire. Sous l'impulsion de la Ville de Paris et des collectivités franciliennes, une action volontariste a été engagée à partir de 2021

⁹⁰ Celui-ci prévoit l'obligation pour l'aéroport de fournir un fauteuil au moment de l'enregistrement, en substitution du fauteuil personnel.

afin de faire des Jeux de Paris les premiers Jeux « 100 % cyclables » de l'histoire. Elle a été formalisée à l'article 10.7.6 de la convention cadre relative à l'organisation et au succès des Jeux olympiques et paralympiques 2024, conclue entre la Ville de Paris et le COJOP.

Le déploiement du vélo en Île-de-France pour les Jeux a été coordonné par la DGITM et la DIJOP au sein du groupe de travail du COMOB consacré à cette thématique. Il a associé l'État, la Ville de Paris, la Métropole du Grand Paris, la région Île-de-France, les collectivités hôtes des Jeux, le COJOP et le collectif Vélo Île-de-France. Ce travail a permis d'amplifier et d'accélérer les initiatives déjà développées par les collectivités (« Vélos Île-de-France » piloté par la région, « Vélopolitain » pour la Métropole, etc.).

En premier lieu, les collectivités locales franciliennes, sous l'égide de la PRIF et de la Métropole du Grand Paris, ont créé un « réseau cyclable olympique et paralympique » (RCO), afin d'assurer la desserte des sites (à l'exception de l'Arena Paris Nord) et, au-delà, de bâtir un réseau structurant pour la région. À cette fin, 180 km de voies devaient être réalisés ou mis à niveau, ainsi que des itinéraires provisoires, pour un linéaire total du RCO, incluant les voies existantes, de 420 km. À la date des Jeux, 400 km de voies ont été mis à disposition du public, dont 120 km pérennes et 30 km temporaires construits pour les Jeux (cf. annexe 7). La DRIEAT a piloté les travaux de jalonnement du réseau qui ont conduit à l'installation, au mois de juillet 2024, de près de 2 000 panneaux produits par le COJOP.

IDFM a participé à l'élaboration du RCO en analysant les conflits potentiels entre les flux cyclables et les autres flux. L'organisme a également œuvré à l'intégration de la carte du réseau aux applications *Géovélo* et *Transport public Paris 2024*.

En deuxième lieu, 27 000 places de stationnement supplémentaires ont été créées pour les spectateurs, dont 15 000 pérennes, et 5 000 places pour les accrédités. La RATP et la SNCF ont mis à disposition 5 700 places pérennes en Île-de-France⁹¹. La PRIF a conçu un dispositif de 20 000 places à proximité immédiate des sites d'épreuves franciliens et des sites de célébration, réalisé sous la maîtrise d'ouvrage du COJOP. La localisation de ces parkings gardiennés était disponible dans l'application *Transport public Paris 2024*. 8 500 places seront pérennisées, dont 1 000 à proximité du Stade de France et 7 500 équipements amovibles redéployés à Paris et en Seine-et-Marne. L'État a accompagné la réalisation de ce réseau dans le cadre des appels à projet annuels existants (fonds de mobilité active, fonds verts). Une enveloppe financière spécifique a également été mise en place en 2023 et 2024 pour assurer le financement des voies temporaires.

En troisième lieu, le service Vélib' a déployé des stations éphémères géantes aux abords de tous les sites et la Ville de Paris a autorisé l'augmentation temporaire des flottes des opérateurs privés de vélos en libre-service. De la même façon, IDFM a développé une offre de location de vélos électriques « Véligo Flex » pour une durée de location d'un à deux mois⁹².

La fréquentation globale des voies cyclables sur la période des Jeux olympiques aurait augmenté de + 35 % par rapport à 2023. Elle a ensuite reculé pendant les Jeux paralympiques. Toutefois, les indicateurs de fréquentation ne permettent pas de déterminer si certaines voies ont été plus fréquentées que d'autres, en particulier celles construites spécifiquement pour les Jeux. En revanche, le taux de remplissage des parkings autour des sites d'épreuve, en particulier

⁹¹ Dont une halle de 1 186 places construite Gare du Nord et plus de 550 places livrées à l'ouverture des nouvelles gares de la ligne de métro 14 en juin 2024.

⁹² L'offre a connu du succès avec près de 1 250 souscriptions pour un objectif initial de 1 000 souscriptions.

hors Paris intra-muros⁹³, a été élevé. En synthèse, les organisateurs estiment le nombre de spectateurs se rendant quotidiennement sur site à vélo à 10 000 pendant les Jeux olympiques et à près de 3 500 pendant les Jeux paralympiques, avec une part modale représentant jusqu'à 5 % sur certains sites de compétition sur la base des statistiques de fréquentation des parkings.

Les mobilités actives dans les villes-hôtes hors Île-de-France

Très peu d'aménagements spécifiques ont été réalisés hors d'Île-de-France. La grande majorité d'entre eux étaient temporaires : accroissement de l'offre de vélos ou trottinettes en libre-service, installation de zones de stationnement autour des sites de compétition et mise en place de signalétiques.

À **Marseille**, le plan de mobilité incluait la réalisation de la piste cyclable littorale, la mise à disposition de l'offre métropolitaine de vélos en libre-service ainsi que le développement de la marche sur des itinéraires jalonnés. La hausse de la fréquentation des vélos en libre-service date du début de l'année 2024 et n'est pas propre aux Jeux.

Le cheminement vélo entre le centre-ville de **Nantes** et le stade et l'installation de zones de stationnement aux abords immédiats du site ont rencontré un succès certain (80 % environ de taux de remplissage pour les stationnements pour l'ensemble des matchs).

À **Lille**, l'implantation de stations de *free floating* à proximité du stade Pierre Mauroy a donné lieu à une hausse du nombre de locations, notamment lors des épreuves de basket-ball (150 à 300 locations par jour contre 60 à 70 hors période olympique). Le nombre de location de vélos « V'Lille » a progressé de 33 % (près de 30 000 locations supplémentaires) sur la période des Jeux. Un parc à vélos surveillé a par ailleurs permis d'accueillir 169 vélos par jour avec un pic à 337 vélos lors de la journée des quarts de finale de handball féminin le 6 août.

Sur les 500 vélos proposés gracieusement et sur réservation aux détenteurs de billets de match pour se rendre au stade de **Bordeaux**, seuls 100 vélos ont été utilisés en moyenne par match. De même, le taux de remplissage du parking gratuit d'une capacité de 1 000 places ouvert près du stade a été de 40 %. Une zone de *free floating* permettant d'emprunter vélos et trottinettes a été également aménagée à proximité immédiate du stade. Elle a pu contribuer à limiter l'attrait des autres services.

À **Châteauroux**, si les infrastructures de signalétique et de stationnement vélo ont facilité l'accès au site pour les usagers des mobilités actives, l'offre de location de vélos à assistance électrique n'a pas rencontré le succès escompté.

Aucune information n'a été communiquée à la Cour s'agissant de St-Etienne et Lyon.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les offres de transport et de mobilité déployées pendant les Jeux ont, par leur efficacité, contribué au succès de l'événement. Aucun phénomène de saturation n'a été observé dans les transports en commun ni sur le réseau routier et aucune difficulté majeure n'a affecté la desserte des sites, tant pour les spectateurs que pour les accrédités. Les engagements ambitieux pris par Paris 2024 à l'égard du Comité international olympique ont ainsi été respectés.

Les contraintes calendaires ont été pourtant particulièrement exigeantes, ainsi que l'avait déjà relevé la Cour dans ses rapports de 2022 et 2023. La plupart des infrastructures et

⁹³ L'offre de stationnement a dû être augmentée après quelques jours d'exploitation sur les sites de Versailles, Vaires-sur-Marne et Élancourt.

équipements nécessaires à l'organisation de l'événement ont été livrés quelques semaines avant l'échéance. Les arbitrages relatifs aux plans de transport les plus sensibles ont été rendus au cours du second semestre 2024, voire peu de temps avant le début de l'événement. Les délais de contractualisation puis de déploiement opérationnel des dispositifs de transport des accrédités ont parfois été plus longs qu'anticipé, contribuant à générer des difficultés dans la phase de lancement qui ont ensuite été résorbées. La Cour recommande à cet égard, lors de l'attribution des marchés de transport des accrédités, de déterminer précisément le niveau de service pour chacun des bénéficiaires tout en prévoyant une marge d'adaptation à l'issue d'une période de marche à blanc.

Cette réussite globale s'explique en particulier par un calibrage prudent des offres de transport, option qui ne peut être critiquée au regard des engagements pris par les organisateurs à l'égard du CIO, et par l'efficacité des actions de travel demand management et de l'information délivrée aux voyageurs. Elle découle également d'une mobilisation exceptionnelle des ressources et des équipes des opérateurs de transport.

Si ces dispositifs se sont révélés efficaces, l'évaluation par la Cour de leur efficience, qui aurait permis d'apprécier l'ampleur notamment financière des marges d'offre ainsi ménagées, est rendue difficile par le caractère partiel des informations à disposition.

Les Jeux ont également joué un rôle de catalyseur et d'accélérateur pour de nombreuses initiatives visant à améliorer l'accessibilité universelle des réseaux et infrastructures de transport. Cependant, cette démarche se heurte, en ce qui concerne le réseau historique du métro parisien, à des contraintes juridiques, techniques et financières significatives.

Enfin, les Jeux de Paris 2024 auront été les premiers « Jeux 100 % cyclables », grâce à l'accélération du développement du réseau de voies et aux aménagements de parkings temporaires ou pérennes. Cette initiative a non seulement contribué à alléger la charge de trafic pesant sur les transports en commun, mais a également promu des modes de transport plus durables et respectueux de l'environnement.

3 UN COUT ESSENTIELLEMENT PORTE PAR LES ACTEURS PUBLICS

Les choix opérés dans le dossier de candidature de Paris 2024 illustraient la volonté des organisateurs de maîtriser le coût des dispositifs de transport, en s'appuyant sur le réseau existant de transport en commun en Île-de-France, déjà très dense, complété par des projets d'extension d'infrastructures pour la plupart d'entre eux déjà programmés et engagés indépendamment des JOP et par des services *ad hoc* pour les accrédités.

Les précédents rapports de la Cour soulignaient toutefois les incertitudes entourant l'estimation du coût des transports et de sa répartition entre les acteurs, notamment en l'absence de plan de transport arrêté à leurs dates de publication et de traduction des besoins opérationnels en enveloppes de financement. Ils mettaient en évidence la probable sous-évaluation de certains postes de dépenses, la nécessité de clarifier la répartition des financements entre le COJOP et IDFM et l'urgence à conclure les avenants aux contrats entre IDFM, la RATP et la SNCF.

En dépit de ces constats, la gouvernance des Jeux, bien que davantage structurée et rendue plus opérationnelle, n'a pas assuré de suivi global du coût et du budget des transports et des mobilités. La Cour s'est efforcée de construire cette vision d'ensemble, exercice rendu difficile par la multiplicité des acteurs impliqués, la complexité des flux de financement et la stabilisation tardive, voire encore partielle à la date du présent contrôle, du montant de certains postes de dépense importants, en particulier les coûts d'accélération de certaines opérations.

Méthodologie de comptabilisation des dépenses

Les coûts éligibles sont ceux induits par l'organisation des transports et mobilités pour les spectateurs et les accrédités, ainsi que par les adaptations éventuelles destinées à garantir une fluidité de service au profit des usagers non spectateurs. Ils concernent l'Île-de-France ainsi que les autres territoires hôtes et portent sur la période courant depuis l'attribution des Jeux à Paris 2024. Dans les faits, la grande majorité des dépenses sont intervenues au cours de la période 2022-2024. Les montants sont présentés en euros courants, sauf exceptions signalées dans le texte. D'une manière générale, ces montants sont susceptibles d'évoluer à la marge dans le cadre de la clôture des comptes des organismes pour l'exercice 2024. En outre, le montant de certaines dépenses d'infrastructures n'est pas stabilisé à la date du présent contrôle. Par ailleurs, la Cour n'a pas eu communication de certains éléments chiffrés.

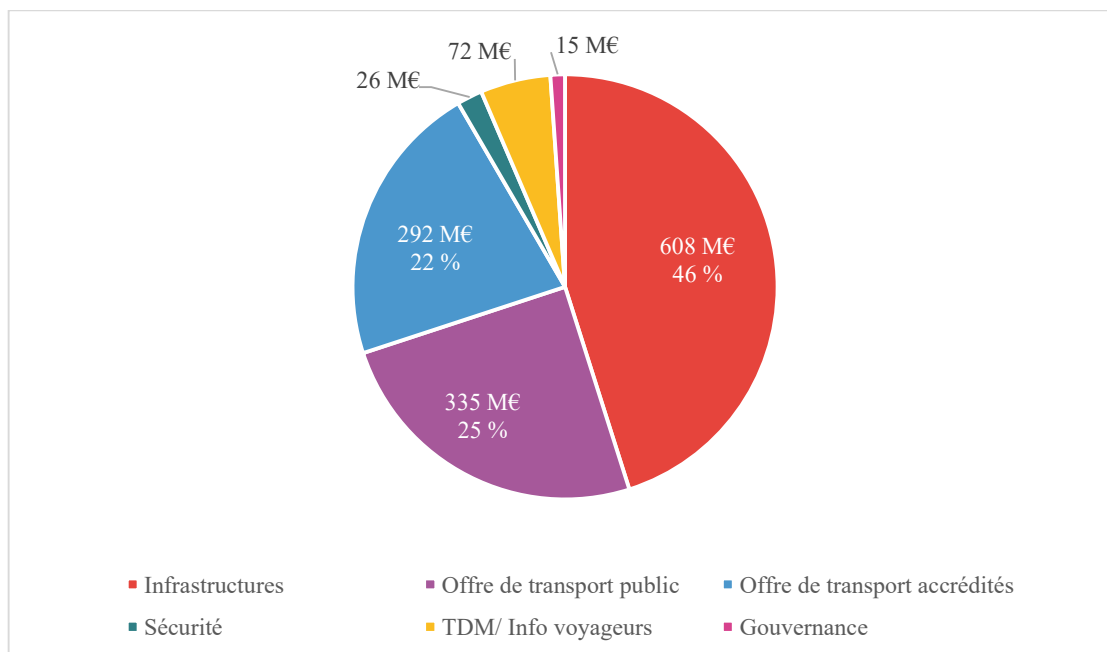
Les coûts des infrastructures participant au bon déroulement des Jeux mais qui ne leur sont pas spécifiques sont exclus du calcul. C'est le cas notamment des travaux menés par SNCF Gares&Connexions dans les gares d'Île-de-France et les grandes gares parisiennes, programmés dans le cadre des schémas directeurs d'accessibilités ou financés par des enveloppes d'investissement existantes. Seuls sont pris en compte les éventuels surcoûts induits par l'organisation des Jeux, par exemple une modification de l'ampleur ou des caractéristiques techniques initiales des travaux ou une accélération de ceux-ci en vue de sécuriser la livraison de l'infrastructure avant l'événement. Les dépenses de personnel comprennent les rémunérations des personnes recrutées à titre temporaire pour la préparation ou le déroulement des Jeux, ainsi que les effectifs permanents affectés aux équipes de pilotage et de coordination des services de l'État et des opérateurs de transports. Elles incluent également les primes et mesures salariales spécifiques mises en place au titre des Jeux.

La Cour a pris en compte dans son analyse les subventionnements entre acteurs : financement de la Solideo par l'État et les collectivités territoriales, subventions versées par IDFM aux opérateurs de transport en Île-de-France. Cette analyse aboutit à la définition d'un « coût brut » pour chaque acteur.

L'instruction s'est également attachée à évaluer les recettes générées par les Jeux, et en particulier celles issues de la tarification spécifique des transports en commun mise en place par IDFM. Leur prise en compte conduit au calcul d'un « coût net » pour chaque acteur.

Cette démarche conduit la Cour à estimer le coût brut de l'organisation des transports et mobilités pour les Jeux à 1,35 milliard d'euros courants. Les infrastructures (608 M€, soit 46 %), l'offre de transport public (335 M€, 25 %) et l'offre de transport pour les accrédités (292 M€, 22 %) sont les trois principaux postes de dépense. Ce montant intègre des dépenses d'accélération de la réalisation d'infrastructures qui auraient été *in fine* réalisées sans les Jeux.

Graphique n° 1 : Répartition des coûts bruts par destination (en euros courants)



Source : Cour des comptes. Note : l'offre de transport pour les personnes accréditées inclut l'ensemble des dépenses de fonctionnement et d'investissement dans des équipements temporaires pour les services réservés aux accrédités.

Ce coût a été supporté à plus du tiers par l'État et ses opérateurs et en très grande majorité par les acteurs publics (*cf. infra*).

Tableau n° 6 : Répartition du coût brut par acteur (en euros courants)

en M€	Coût brut
Etat et opérateurs	457
Collectivités locales	177
IDFM	269
SNCF	201
RATP	32
Aéroports de Paris	61
HAROPA	0,5
COJOP	145
Autres	6,5
TOTAL	1 349

Source : Cour des comptes.

3.1 Des coûts d'accélération représentant plus du tiers du coût total des infrastructures

Le montant total des dépenses d'infrastructures s'élève à 608 M€, dont une moitié porte sur les projets supervisés par la Solideo.

Tableau n° 7 : Coût des infrastructures en matière de transports et de mobilités (en M€)

<i>Nouvelles infrastructures</i>	
<i>Supervisées par la Solideo</i>	282
- aménagement du bras de la Seine	13
- aménagements mobilités actives	119
- voies réservées pérennes	38
- échangeur Pleyel	112
<i>Autres</i>	104
- adaptation des aéroports parisiens	10
- aménagements de voirie et cheminements à proximité des sites	5
- renforcement de l'entretien et de la maintenance des réseaux routier et ferrés	45
- aménagements cyclables	41
- autres*	3
<i>Total nouvelles infrastructures</i>	386

<i>Coûts d'accélération</i>	
- ligne 14	200
- EOLE	17
- franchissement urbain Pleyel	5
<i>Total coûts d'accélération</i>	222

<i>Total</i>	608
---------------------	------------

Source : Cour des comptes.

* dont investissements hors Île-de-France.

3.1.1 Des dépenses en infrastructures nouvelles contenues

La stratégie de transport des Jeux de Paris 2024 se fondait sur l'utilisation des réseaux existants et sur des projets d'extension déjà lancés, en particulier dans le cadre du Grand Paris Express. De fait, un nombre limité d'infrastructures nouvelles a été déployé spécifiquement en vue des Jeux.

Les **infrastructures supervisées par la Solideo** (282 M€) présentent un coût global en légère augmentation par rapport aux estimations initiales.

Tableau n° 8 : Liste des infrastructures supervisées par la Solideo

	<i>MOA</i>	<i>Montant prévisionnel (protocole 2018)</i>	<i>Montant exécuté (CA 03/2025)</i>
		<i>en M€ 2016</i>	<i>en M€ courants</i>
<i>Aménagement du bras secondaire de la Seine</i>	<i>VNF</i>	15,0	12,7
<i>Aménagements piétons Marville</i>	<i>CD 93</i>	5,0	8,9
<i>Aménagements piétons Le Bourget</i>	<i>CD 93</i>	11,9	23,4
<i>Franchissement Le Bourget</i>	<i>Solideo</i>	15,0	14,1
<i>Franchissement Île-Saint-Denis</i>	<i>CD 93</i>	22,1	42,6
<i>Echangeur Pleyel A86</i>	<i>DIRIF</i>	95,0	112,0
<i>Aménagement du Canal-Saint-Denis</i>	<i>Plaine Commune</i>	13,3	30,5
<i>Voies Olympiques [Etat]</i>	<i>DIRIF</i>	13,2	11,2
<i>Voies Olympiques [Ville de Paris]</i>	<i>Ville de Paris</i>	18,7	21,8
<i>Voies Olympiques [PP]</i>	<i>PP</i>	4,9	5,0
TOTAL		214,1	282,2

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

Note : les dépenses associées aux « voies, itinéraires et parcours olympiques et paralympiques non pérennes » sont comptabilisées au sein du budget accrédités et n'apparaissent donc pas dans ce tableau. Par ailleurs, le coût du franchissement urbain de l'autoroute A1 n'est pas intégré à ce tableau, la Solideo n'ayant pu, à la date du présent rapport, isoler ce coût de celui du centre aquatique olympique (CAO) construit à proximité.

Le coût de l'aménagement du bras secondaire de la Seine dans le secteur du village des athlètes à Gennevilliers, sous maîtrise d'ouvrage de VNF, a été parfaitement maîtrisé, malgré l'inflation des dépenses de fournitures et le risque de rupture des chaînes d'approvisionnement à la suite de la crise covid puis de la guerre en Ukraine. Le coût final à terminaison s'établit ainsi à 12,7 M€₂₀₂₄, pour un montant prévisionnel de 16,9 M€₂₀₂₄⁹⁴.

Le coût à terminaison des voies olympiques en héritage est inférieur aux estimations initiales.

Les **dépenses consacrées aux infrastructures nouvelles hors de la programmation de la Solideo** s'élèvent à 104 M€. Elles comprennent en particulier l'adaptation des aéroports parisiens (10 M€ ; cf. partie 2.1.2.3), ainsi que des aménagements cyclables et de voirie et la mise en accessibilité des cheminements dans les zones d'approche des sites olympiques et paralympiques, financés par les collectivités territoriales⁹⁵, pour un montant de 46 M€. Elles incluent également le renforcement de l'entretien et de la maintenance des réseaux existants, en

⁹⁴ Plusieurs adaptations de l'opération sont intervenues en cours de projet : stabilisation des coûts de dragage en optimisant les dimensions et la largeur du chenal navigable ; division par deux des zones de stationnement de plus d'un mois pour les bateaux-logements ; maintien en héritage des pieux des postes d'attente de Gennevilliers, Villeneuve-la-Garenne et Clichy pour la logistique des futurs grands chantiers franciliens.

⁹⁵ Dont la création d'un parking visiteurs temporaire à Châteauroux à proximité du centre national de tir sportif.

particulier le réseau routier national, pour un montant de 34 M€ financé par le ministère des transports, les infrastructures et équipements de la RATP, à hauteur de 5 M€ et le réseau ferroviaire francilien, avec un plan de fiabilisation déployé par SNCF Réseau d'un coût de 6 M€. 12 M€ ont en outre été consacrés aux aménagements cyclables temporaires et aux stationnements pour les vélos⁹⁶.

3.1.2 Des coûts d'accélération du prolongement de la ligne 14 significatifs

La réalisation de certains projets d'infrastructures décidés indépendamment de l'organisation des Jeux a donné lieu à des modifications de programmation ou des mesures d'accélération afin de sécuriser leur livraison avant l'événement, occasionnant des coûts imputables aux Jeux.

Ceux liés au prolongement de la ligne 14 du métro au nord et au sud de Paris sont les plus importants. L'estimation par la Cour de leur montant, établie à partir des données fournies par la Société des Grands Projets (SGP), est comprise dans une fourchette de 200 M€ à 250 M€ courants. Financés en intégralité par la Société des Grands Projets (SGP), ils portent en majorité sur la mise en service des gares Saint-Denis Pleyel, sur la section nord, Villejuif - Gustave Roussy et Orly, sur la section sud (cf. partie 2.1.1.2). Ils concernent également le prolongement de la voie sud. Ils incluent des coûts techniques certains et les risques liés aux demandes de rémunération complémentaire des titulaires de marché en lien avec leur exécution (extension de délais par exemple). Il convient de souligner qu'en l'état des réponses communiquées à la Cour dans le cadre de la contradiction, l'estimation du coût à terminaison de ce projet est cohérente avec son coût d'objectif.

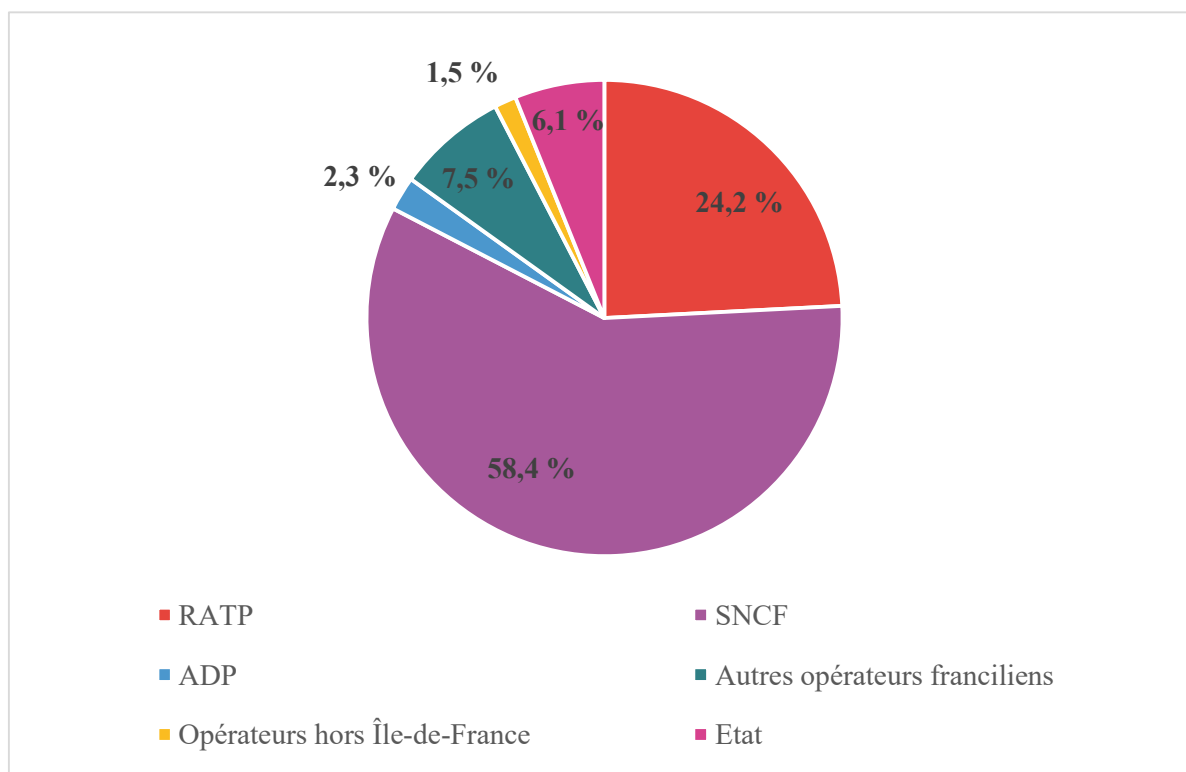
S'agissant des autres infrastructures, les surcoûts des travaux conduits sur le site de la Porte Maillot sont dus au retard pris par le projet EOLE et à son impact sur le réaménagement en surface de la place (cf. partie 2.1.1.1). Ils sont estimés à 17 M€. Enfin, la livraison partielle du franchissement urbain Pleyel a occasionné des surcoûts de 5 M€ (cf. partie 2.1.1.3).

3.2 Un coût des offres de transport pour le public marqué par le poids des mesures salariales exceptionnelles

Les dépenses rattachables à l'organisation des Jeux en matière d'offres de transport pour le public s'élèvent à 335 M€, dont 83 % effectuées par la SNCF et la RATP. En Île-de-France, ces dépenses ont été partiellement financées par IDFM. Les opérateurs de transport des territoires hôtes non franciliens comptent pour 1,7 % (6 M€) des dépenses (cf. annexe 8).

⁹⁶ Les aménagements pérennes du réseau cyclable olympique, dont la réalisation a été accélérée pour les Jeux mais auraient été réalisés en l'absence de cet événement, n'ont pas été retenus dans la comptabilisation des coûts.

Graphique n° 2 : Répartition du coût des offres de transport pour les non accrédités



Source : Cour des comptes.

Ces coûts portent sur les moyens matériels et humains nécessaires à la mise en œuvre des renforts d'offre et sur le versement de mesures salariales exceptionnelles⁹⁷. Ces mesures salariales, d'un montant total de 200 M€, représentent près de 60 % du coût des offres de transport⁹⁸ en moyenne.

⁹⁷ Sont également comptabilisés dans cette partie, en particulier, les subventions versées par l'État pour la constitution d'une flotte de 1 000 taxis accessibles aux personnes en fauteuil roulant (11,5 M€) et par VNF au titre du verdissement de la flotte des bateaux parisiens et du soutien au report du transport de marchandises du mode routier vers le mode fluvial (8,5 M€ pour les plans PAMI et PARM).

⁹⁸ 12 M€ correspondent au périmètre de la sûreté ferroviaire de la SNCF.

BILAN DES TRANSPORTS ET DES MOBILITES PENDANT LES JEUX OLYMPIQUES ET
PARALYMPIQUES DE PARIS 2024

Tableau n° 9 : Mesures salariales exceptionnelles versées pendant les Jeux

Site	Acteur	Nature	Montant chargé	Nombre de bénéficiaires	Montant moyen brut
	DGAC	Prime interministérielle JOP de 500 € à 1 500 € brut	32 500 €	63	516 €
		Astreinte	321 200 €	nd	nd
		Mesures spécifiques d'organisation du travail	434 940 €	348	1 250 €
	DGITM	Prime interministérielle JOP de 500 € à 1 500 € brut	8 500 €	7	1 214 €
		Astreinte	12 500 €	16	781 €
	DRIEAT	Prime interministérielle JOP de 500 € à 1 500 € brut	504 000 €	572	881 €
Lille	DIR Nord	Prime interministérielle JOP de 500 € à 1 500 € brut	76 000 €	152	500 €
	IDFM	Mesures indemnitaires et heures supplémentaires	424 000 €	298	1 423 €
	SNCF	Prime (95 € brut /jour de service)	98 169 000 €	66 585	1 053 €
		Prime de volontariat (30 € /vacation)	538 000 €	4 265	90 €
		Bonification congés	46 300 000 €	nd	nd
	RATP	Prime "engagement JOP"	21 856 570 €	33 936	965 €
		Prime "accompagnement mobilisation JOP"	22 382 277 €		
		Prime congés	1 418 153 €		
	ADP	Prime de partage de la valeur	2 285 000 €	4 700	333 €
		Prime opérationnels	1 649 000 €	1 801	625 €
		Prime volontariat (35 € à 65 € brut /vacation)	710 000 €	nd	nd
		Bonification congés (2 jours de congés supplémentaires)	676 000 €	nd	nd
	HAROPA	Prime 1 000€ brut	58 630 €	41	1 000 €
	VNF	Prime interministérielle JOP de 500 € à 1 000 € brut	165 000 €	177	684 €
Lyon	Keolis	Primes « conduite »	745 278 €	662	250 €
	Sytral	Bonification congés	314 331 €		
		Cumul emploi-retraite	40 998 €	32	1 000 €
Nantes	Semitan	Prime (entre 22 € et 33 € brut /jour de service)	217 000 €	5 071	30 €
Bordeaux	Keolis	Prime (25 € brut /jour de service)	142 884 €	1 358	72 €
Marseille	RTM	Prime (70 € brut /jour de service)	2 200 000 €	2 894	543 €

TOTAL	200 895 485 €
--------------	----------------------

Source : Cour des comptes.

Les primes versées par les services de l'État et VNF représentent une dépense totale de 1,2 M€ (hors astreintes). Leur montant moyen s'élève à 900 € brut, conforme aux dispositions de la circulaire de la Première ministre du 22 novembre 2023. 1 300 agents environ en ont bénéficié.

Cadre applicable aux primes versées aux agents publics

Les principes directeurs relatifs aux rémunérations indemnitaires supplémentaires susceptibles d'être versées aux agents publics mobilisés pendant les Jeux ont été fixés par la circulaire de la Première ministre du 22 novembre 2023 relative à l'accompagnement des agents publics mobilisés pendant les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

Le texte précise qu'aucun régime indemnitaire interministériel ne sera créé et que les employeurs doivent s'appuyer sur les régimes indemnitaires existants. La majoration de rémunération n'est ouverte qu'aux agents « *directement impliqués/mobilisés dans la bonne organisation des Jeux* ». Il est recommandé de fixer trois paliers à 500 €, 1 000 € et 1 500 € bruts, le bénéfice du montant plafond de 1 500 €, versé en une ou plusieurs fois, étant conditionné « *à une mobilisation particulièrement élevée* ».

Une note de la DGAFP de mars 2024 précise que :

- les primes de 500 € bruts correspondent à un « *accroissement temporaire d'activité* » et une contrainte « *ponctuelle* » sur les congés ;
- les primes de 1 000 € correspondent à un « *accroissement temporaire d'activité* » et une contrainte « *soutenue* » au-delà de 2 semaines ;
- les primes de 1 500 € correspondent à une mobilisation « *particulièrement élevée, dans la durée* » et à une « *forte limitation* » des jours de congés de mi-juin à mi-septembre.

La note prévoit par ailleurs une majoration du montant maximum pour les personnels exerçant des missions de sécurité publique ou de sécurisation des Jeux. Au-delà, il est prévu un déplaçonnement temporaire des CET des agents mobilisés à hauteur de 10 jours en 2024, ainsi que la possibilité du report de ces jours sur 2025.

À titre de comparaison, la « prime covid », prime exceptionnelle défiscalisée et exonérée de prélèvements sociaux, était d'un montant compris entre 330 € et 1 000 € nets pour l'État, entre 500 € et 1 500 € nets pour la fonction publique hospitalière et plafonnée à 1 000 € nets pour les collectivités territoriales. Elle était ouverte aux fonctionnaires, contractuels et agents de droit privé des trois fonctions publiques soumis à un surcroît de travail significatif pour assurer la continuité des services publics durant l'épidémie. Le montant moyen versé par agent concerné s'est établi à 586 € nets dans la sphère État et à 1 150 € nets dans la fonction publique hospitalière.

Le montant moyen des primes accordées par la SNCF (1 053 €⁹⁹), la RATP (965 €) et ADP (605 €¹⁰⁰ pour l'ensemble des agents et 958 €¹⁰¹ pour les seuls opérationnels) est cohérent avec le montant de celles versées par l'État. En revanche, les conditions d'accès à ces dispositifs indemnitaires sont peu discriminantes, conduisant à rendre éligibles un nombre important de bénéficiaires.

⁹⁹ Hors bonification congés.

¹⁰⁰ Id.

¹⁰¹ Id.

Le groupe SNCF a accordé une indemnité de 95 € bruts par jour de service complet effectué sur une journée d'épreuves olympiques ou paralympiques à tous les agents participant directement à la production du service ferroviaire de voyageurs dans le cadre spécifique des Jeux. Elle n'était toutefois pas conditionnée à un critère d'accroissement d'activité, de réorganisation du travail ou de contrainte en matière de prise de congés. Le montant total des primes versées par la SNCF à ses agents opérationnels s'est ainsi élevé à près de 100 M€, soit 0,93 % de la masse salariale annuelle du groupe, auquel s'ajoute le coût de la bonification des congés (46 M€) et de la prime versée aux volontaires du groupe (0,5 M€), pour un total de 145 M€.

Le groupe RATP a mis en place un dispositif indemnitaire composé d'une « prime d'engagement JOP », s'appuyant sur la prime existante « événements exceptionnels » à laquelle s'appliquait un coefficient multiplicateur pour les Jeux (soit 40 € brut par service effectif), d'une gratification exceptionnelle de mobilisation composée d'une prime de mobilisation transport JOP entre 25 € et 70 € brut par service effectif et d'une gratification exceptionnelle de 1 600 € brut maximum pour les agents contribuant directement par leur présence et leur implication à la réussite des événements, et d'une prime de report de congés (250 € brut par semaine). En outre, le personnel des tramways pouvait bénéficier d'une prime à la mobilité post-JOP pour toute mobilité jusqu'au 31 mars 2025. Ces primes n'étaient pas systématiquement assises sur un critère d'accroissement du travail et pouvaient être cumulées.

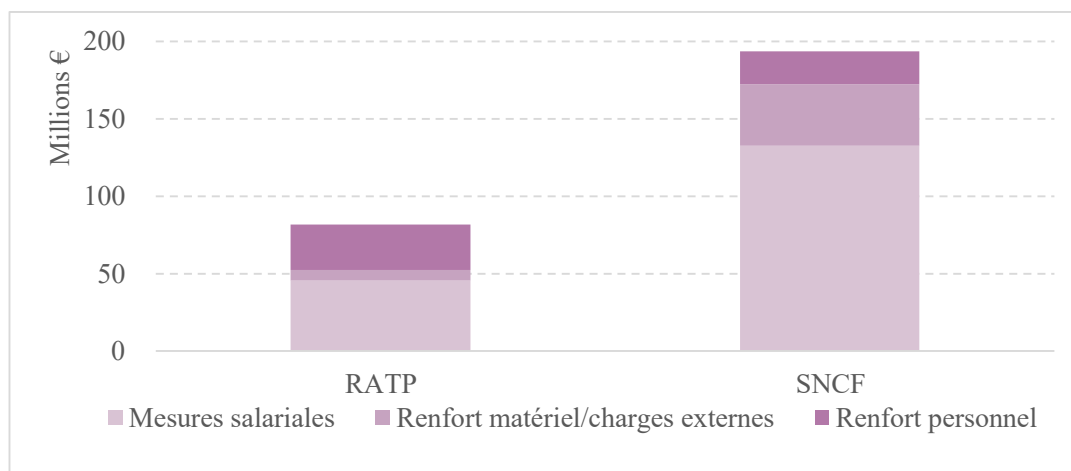
Le groupe ADP a accordé une prime de partage de la valeur de 333 € bruts à l'ensemble des salariés d'ADP SA, qu'ils soient impliqués ou non dans l'organisation des Jeux, ainsi qu'une prime en faveur des salariés intervenant sur les plateformes du groupe pendant la période des Jeux. Environ 40 % des effectifs ayant perçu la prime de partage de valeur ont perçu cette seconde prime. Des congés supplémentaires ont été accordés aux personnels ayant dû décaler une fraction de leurs congés estivaux.

Au total, près de 70 000 agents du groupe SNCF (environ 50 % des effectifs des entités Voyageurs/Réseau/Gares & Connexions/SA), plus de 33 000 pour la RATP (soit 75 % de l'effectif de l'EPIC RATP) ou encore 5 000 pour ADP SA (pour environ 6 000 salariés) ont bénéficié d'un dispositif indemnitaire spécifique aux Jeux.

Les dépenses de renfort d'offre des opérateurs de transport ont fait l'objet de financements des autorités organisatrices de la mobilité. En Île-de-France, IDFM a signé plusieurs avenants aux contrats pluriannuels d'exploitation de la SNCF et la RATP, pour des montants totaux respectifs de 37,3 M€ et 105 M€.

Selon les informations communiquées à la Cour par IDFM, ces avenants ont intégré des demandes de financement de ces mesures salariales exceptionnelles, pour un montant d'environ 39 M€ pour la RATP et 9 M€ pour la SNCF. Le montant total de ces mesures s'établissant à environ 45 M€ pour la RATP et environ 145 M€ pour la SNCF, dont 37 M€ pour le réseau Transilien, les opérateurs ont pris à leur charge le financement d'une partie de leur coût.

Graphique n° 3 : Décomposition du coût des renforts d’offres de la SNCF et de la RATP pour les Jeux¹⁰²



Source : Cour des comptes

Note : ces données excluent les dépenses de sécurité et de travel demand management.

L’organisation des Jeux s’est accompagnée d’une politique salariale des opérateurs de transport généreuse. On peut comprendre que ces opérateurs, conscients de l’importance qui s’attachait à la réussite de l’événement, aient souhaité à la fois rémunérer les contraintes spécifiques qui ont pesé sur leurs équipes mais aussi assurer une large mobilisation de ces dernières. En outre, la dynamique créée par l’annonce, en début d’année 2024, du dispositif indemnitaire mis en place par le ministère de l’Intérieur, a probablement limité leurs marges de négociation. À l’avenir, dans de telles circonstances, une approche plus coordonnée des politiques de primes mériterait d’être assurée au sein de la sphère publique.

3.3 Des dépenses de transport des accrédités deux fois plus élevées que dans les estimations initiales

Toutes catégories confondues, les dépenses relatives à l’offre de transport pour les accrédités s’élèvent à 292 M€..

3.3.1 Une forte sous-estimation du coût du transport par bus et de l’accueil dans les aéroports

Le tableau ci-dessous présente les dépenses agrégées du système de transport et de gestion de l’accueil des accrédités. Il distingue les coûts relevant des contrats de partenariat

¹⁰² Le caractère partiel des données chiffrées fournies par la SNCF n’a pas permis à la Cour d’isoler les coûts spécifiques à l’offre de transport en Île-de-France.

conclus entre le COJOP et ses partenaires du secteur des transports (contrats de « *General services agreement* » dits « GSA ») des coûts hors contrats portés par les acteurs.

Tableau n° 10 : Répartition du budget transports des accrédités

<i>en M€</i>	Estimation initiale contrats	Exécution
Contrat GSA 1 COJOP-IDFM (dépôt bus)	10,0	23,2
Contrat GSA 2 COJOP-IDFM (flotte bus)	30,0	79,1
Contrat GSA 3 COJOP-IDFM (transformation bus UFR)	1,8	4,5
Contrat COJOP-STIF (gratuité accrédités)	6,3	4,2
TOTAL CONTRATS COJOP - IDFM	48,1	111,0
Contrat GSA COJOP-RATP	5,0	5,5
Contrats GSA COJOP-SNCF	5,1	4,3
Contrat GSA COJOP-AdP	17,0	27,0
TOTAL CONTRATS COJOP-PARTENAIRES PUBLICS	75,2	147,8
Masse salariale Direction transports COJOP		16,0
Coûts opérationnels COJOP hors contrats GSA		98,5
Coûts AdP hors contrat GSA		20,5
Voies et voiries olympiques		8,7
Coûts AOM hors Ile-de-France		0,7
TOTAL		292,2

Source : Cour des comptes.

La moitié des dépenses de transport des accrédités, soit 148 M€, relève de contrats de partenariat conclus entre le COJOP, IDFM et les groupes RATP, SNCF et ADP. Ces contrats sont marqués par une forte sous-estimation initiale des coûts, qui ont été multipliés par deux en exécution (soit + 73 M€). Sur le périmètre des prestations confiées à IDFM, les dépenses ont crû de 131 %. Ces constats confirment les précédentes observations de la Cour, qui avait souligné en 2022 le risque financier lié au transport des accrédités par bus, qu'il s'agisse de la capacité technique des opérateurs de transports à fournir les matériels attendus ou du choix de ne construire qu'un seul site de remisage des véhicules.

Le coût du contrat de fourniture de produits et services (GSA) n° 2 relatif au transport par bus des accrédités est en hausse de près de 50 M€¹⁰³ (+ 163 %). L'estimation initiale avait été établie sur la base d'un nombre de 26 000 journées-bus¹⁰⁴ d'un coût unitaire de 1 000 €¹⁰⁵. La Cour n'a pas eu communication du nombre de journées-bus réalisées. Elle relève également qu'aucune analyse chiffrée des facteurs expliquant la hausse du coût unitaire des prestations n'a été réalisée, celui-ci ayant été manifestement sous-évalué. En effet, le nombre d'accrédités a été conforme à la prévision initiale et le nombre de véhicules mobilisés a été, en moyenne et tous services confondus, inférieur de 10 % à ce qui avait été programmé. Selon IDFM, l'ampleur des services à déployer pendant les Jeux a conduit à des recrutements importants de

¹⁰³ Les hausses concernent, par montant décroissant, les services de TA (+19 M€, +72 %), TC (+13 M€, +48 %), TF/DDS (+9 M€, +120 %) et l'offre d'hébergement et de restauration.

¹⁰⁴ 17 000 journées-bus pour les Jeux olympiques et 9 000 pour les Jeux paralympiques.

¹⁰⁵ Montant constaté lors de l'organisation de la Ryder Cup au Golf national à Saint-Quentin-en-Yvelines en 2018.

conducteurs, impliquant des frais d'hébergement et de versement de primes significatifs. Seul le surcoût engendré par les difficultés d'exécution des prestations de transport des athlètes par Keolis durant les premiers jours précédant l'ouverture des Jeux a pu être estimé (cf. partie 2.3). Il s'élève à environ 5 M€.

Le contrat relatif au dépôt de bus d'Aulnay-sous-Bois (GSA n°1) a subi une hausse de 13 M€ (+ 130 %), en raison de travaux plus conséquents qu'anticipé et de l'allongement de la durée du bail jusqu'au 30 septembre 2025. Le contrat GSA n°3 relatif aux véhicules pour les athlètes en situation de handicap est à l'origine d'une hausse des coûts plus marginale de 4 M€.

Quant aux prestations sous contrat avec le groupe ADP, elles ont été sous-estimées à hauteur de 10 M€¹⁰⁶. Les contours du dispositif d'enregistrement anticipé au village olympique n'ont en effet pas été suffisamment précisés au moment de la négociation du contrat de partenariat¹⁰⁷. ADP a par ailleurs mis en œuvre des actions complémentaires pour un montant de 20 M€, en particulier en matière de prise en charge des personnes en situation de handicap (10 M€) et de communication (8 M€).

Les coûts relatifs aux prestations sous la responsabilité de la RATP et de la SNCF s'établissent, quant à eux, à un niveau proche de l'estimation contractuelle initiale.

Les dépenses hors contrats de partenariat du COJOP incluent des coûts opérationnels pour 100 M€ (dont 60 M€ pour les véhicules de la flotte et l'emploi de chauffeurs et 17 M€ au titre des opérations autour et au sein des sites de compétition), ainsi que la masse salariale des effectifs de la direction des transports et de la mobilité à hauteur de 16 M€.

Enfin, le coût des voies et voiries olympiques s'établit à près de 9 M€, dont 6,4 M€ au sein du budget Solideo¹⁰⁸ et 2,3 M€ financés directement par l'État.

Les contrats de partenariat pour un événement tel que les Jeux olympiques et paralympiques ont vocation à être signés très en amont de l'événement. Les organisateurs sécurisent ainsi le principe de la contribution des partenaires. Ceux-ci bénéficient en retour des contreparties marketing des Jeux. Par construction, des incertitudes fortes subsistent à la date de signature de ces contrats sur le volume et le coût précis des prestations qui devront être réalisées. **Ce constat doit inciter les organisateurs des Jeux de 2030 à intégrer une marge pour aléas dans la budgétisation des coûts des transports des accrédités.**

3.3.2 Des évolutions du périmètre du budget transport du COJOP

Le montant en exécution du budget de la direction des transports et des mobilités du COJOP est estimé à 181,5 M€, proche du niveau du budget révisé fin 2020 (180 M€). En outre, le budget 2024 a été exécuté avec une marge de 5 %.

¹⁰⁶ Les dépenses « accélérées » induites par la rénovation de la salle des aires hôtel de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle et par l'achat d'une partie du matériel de sûreté ont été exclues du montant comptabilisé en dépense.

¹⁰⁷ Mise en place, non prévue initialement, de zones de stockage des bagages des accrédités au sein des aéroports ; prise en charge par ADP de la manutention des bagages au village des athlètes et des navettes sur le trajet du village jusqu'aux aéroports.

¹⁰⁸ 5,4 M€ ont été consacrés à la remise en état des voiries sur les portions du réseau des collectivités concernées par les itinéraires olympiques et l'organisation d'épreuves sur route.

Cette stabilité masque plusieurs effets de périmètre. Lors de la révision du budget fin 2022, l'abandon de la gratuité des transports collectifs pour les spectateurs et la suppression de la prise en charge par le COJOP d'une partie du budget des voies réservées provisoires ont conduit à un transfert de charge de respectivement 45 M€ vers les spectateurs et 5 M€ vers l'État. Par ailleurs, la grande majorité des autorités organisatrices de la mobilité non franciliennes ont pris en charge les coûts afférents aux transports en commun des populations accréditées en lieu et place du COJOP, qui a ainsi économisé environ 5 M€.

Les autres dépenses inscrites au budget du comité ont progressé de 45 % par rapport à l'estimation de décembre 2020. Elles concernent le transport des accrédités par bus, les dépôts de bus, l'installation des bornes de recharge pour les véhicules ainsi que la prise en compte de la TVA, non récupérable pour les dépenses de transport mais qui n'avait pas été budgétée.

Tableau n° 11 : Évolution du budget de la direction des transports et de la mobilité du COJOP (hors masse salariale)¹⁰⁹

en M€	Budget déc. 2020	Budget déc. 2022	Budget 2024	Exécution
<i>Flotte accréditée, y compris dépôts et hubs</i>	85	107	151	144
<i>Opérations autour des sites</i>	40	40	24	22
<i>Voies réservées</i>	5	-	-	-
<i>Gratuité transports spectateurs</i>	50	-	-	-
<i>Gratuité transports accrédités</i>		5	1	-
<i>TVA</i>	-	24	16	15
Total TTC	180	176	192	181

Source : COJOP et précédents rapports de la Cour sur les JOP.

En outre, afin de disposer d'une vision exhaustive des dépenses du COJOP en matière de transports et de mobilités, il est nécessaire d'intégrer les dépenses réalisées par d'autres services que la direction des transports, pour un montant total de 19 M€¹¹⁰.

3.3.3 Un partenariat pour le transport des accrédités qui s'est avéré à l'avantage du COJOP

Le COJOP n'a financé que la moitié des coûts afférents au transport des athlètes et personnes accrédités et 20 % sur le périmètre des prestations confiées à IDFM et aux groupes RATP, SNCF et ADP.

¹⁰⁹ Le budget inclut la valorisation de contreparties en nature (« value in kind », VIK) des partenaires du COJOP à hauteur de 50 M€, aboutissant à un montant « net » à la charge du COJOP de 130 M€ environ.

¹¹⁰ C'est le cas par exemple des opérations en gares ou dans les aéroports, comptabilisées au sein du département « Arrivées et Départs », ou des transports organisés dans le cadre de la convention des Volontaires sous la responsabilité du département « Gestion des Volontaires »

Tableau n° 12 : Répartition des financements pour le transport des accrédités

en M€	Estimation initiale contrats	Exécution	Répartition financement (M€)						
			COJOP	IDFM	SNCF	RATP	AdP	Etat	AOM hors IdF
Contrat GSA 1 COJOP-IDFM (dépôt bus)	10,0	23,2	0,7	22,4	-	-	-	-	-
Contrat GSA 2 COJOP-IDFM (flotte bus)	30,0	79,1	25,3	53,9	-	-	-	-	-
Contrat GSA 3 COJOP-IDFM (transformation bus UFR)	1,8	4,5	3,4	1,1	-	-	-	-	-
Contrat COJOP-STIF (gratuité accrédités)	6,3	4,2	-	4,2	-	-	-	-	-
TOTAL CONTRATS COJOP - IDFM	48,1	111,0	26%	74%					
Contrat GSA COJOP-RATP	5,0	5,5	0,5	-	-	5,0	-	-	-
Contrats GSA COJOP-SNCF	5,1	4,3	-	-	4,3	-	-	-	-
Contrat GSA COJOP-AdP	17,0	27,0	0,2	-	-	-	17,5	9,5	-
TOTAL CONTRATS COJOP-PARTENAIRES PUBLICS	75,2	147,8	20%	55%	3%	3%	12%	6%	0%
Masse salariale Direction transports COJOP		16,0	16,0	-	-	-	-	-	-
Coûts opérationnels COJOP hors contrats GSA		98,5	98,5	-	-	-	-	-	-
Coûts AdP hors contrat GSA		20,5					20,5		
Voies et voiries olympiques		8,7						8,7	
Coûts AOM hors Ile-de-France		0,7	-	-	-	-	-	-	0,7
TOTAL		292,2	144,6	81,6	4,3	5,0	38,0	18,2	0,7
			49%	28%	1%	2%	13%	6%	0%

Source : Cour des comptes.

Cette situation découle de la relation partenariale nouée par les parties, IDFM, ADP, la SNCF et la RATP fournissant des contributions en nature ou en numéraire au COJOP en contreparties de droits marketing. Les modalités de ces transactions ont été formalisées au sein de contrats de partenariat, chaque contrat étant associé à une des trois catégories de droits marketing¹¹¹ allant de 1, pour les plus élevés, à 3, pour les plus faibles.

3.3.3.1 Des contributions en nature d’IDFM et d’ADP nettement supérieures aux prévisions

Il ressort de l’analyse de l’équilibre de ces contrats que les contributions apportées en nature par IDFM, d’une part, et ADP, d’autre part, étaient d’un montant supérieur à la valorisation théorique moyenne de leurs contreparties marketing.

La valorisation initiale des contreparties en nature prévues par le contrat de partenariat signé en novembre 2022 (40 M€ HT) était élevée au regard du statut de « Supporteur de Niveau 2 »¹¹² et correspondait à l’apport en nature des prestations de transport des accrédités confiées à IDFM, dont 30 M€ pour les services de bus et 10 M€ pour le dépôt d’Aulnay-Sous-Bois.

Dans une logique de responsabilisation des parties, le contrat de partenariat stipulait que, si le coût de la prestation de fourniture des bus dépassait le montant estimé de 30 M€ HT, les deux parties se partageraient à parts égales les surcoûts¹¹³. En revanche, dans l’hypothèse

¹¹¹ Hors partenaires « Top », qui bénéficient de contreparties de niveau supérieur via une contractualisation directe avec le CIO.

¹¹² Selon les données fournies par le COJOP à la Cour.

¹¹³ Sauf dans le cas où la cible de volume de bus (26 000 journées-bus) serait dépassée auquel cas le COJOP prendrait à sa charge les dépenses afférentes sur devis

où la valeur de la contribution en nature se serait avérée inférieure à l'estimation initiale, le contrat prévoyait une refacturation du COJOP à IDFM à due concurrence de l'écart constaté.

Il est apparu dès la fin de l'année 2022 que la valeur des prestations en nature fournies par IDFM serait très supérieure à ce montant initial

Pour autant, les parties n'ont pas usé de la possibilité inscrite dans l'annexe 7 bis du contrat de rediscuter des modalités financières de ce dernier « *en cas de dépassement significatif du coût supporté par Île-de-France-Mobilités* », dans un contexte de tensions sur le budget général du COJOP. Au final, IDFM a fourni un apport en nature de 76 M€ environ, soit le double de ce qui était prévu au départ et un montant qui l'aurait qualifié pour obtenir des contreparties marketing de niveau 1¹¹⁴.

Dans le cas d'ADP, le calibrage initial de la contribution en nature (17 M€) dans le contrat de partenariat signé en mars 2023 apparaît cohérent avec le niveau de droits marketing accordé. Néanmoins, comme dans le cas d'IDFM, d'importants surcoûts ont été constatés en exécution en lien avec le dispositif d'enregistrement des bagages délocalisé au village olympique. Ces surcoûts de 10 M€ ont été pris en charge par l'État à hauteur de 9 M€¹¹⁵.

3.3.3.2 Une signature tardive des contrats de fourniture de produits et services

La quasi-totalité des contrats de fourniture a été signée après le début de l'exécution des prestations et même, en ce qui concerne le contrat liant le COJOP à ADP et le contrat GSA n°3 relatif à la transformation des bus UFR entre le COJOP à IDFM, au mois de novembre 2024.

Même si la bonne volonté des parties et les efforts de coopération déployés afin de fournir la meilleure qualité de service aux accrédités durant les JOP de 2024 ne sont pas mis en doute dans le cas d'espèce, cette situation était porteuse de risques. Bien qu'il soit compréhensible, dans le contexte d'un tel événement, que la réalité de l'exécution puisse justifier de procéder à certaines modifications *a posteriori*, celles-ci ne peuvent conduire à retarder la signature du contrat initial, qui doit intervenir dans un délai raisonnable avant le début de l'exécution.

Dans le cadre du contradictoire, IDFM a indiqué que jusqu'à la prise d'effets des contrats de fourniture de produits et services signés avec le COJOP, la « *base des services fournis* » par IDFM telle que définie dans lettre d'intention signée par le directeur général d'IDFM le 19 novembre 2021 avait valeur contractuelle dès lors qu'elle était annexée au contrat de partenariat signé le 18 novembre 2022. Cette « base », certes détaillée, ne pouvait par construction couvrir l'ensemble des prestations concernées.

¹¹⁴ Au regard du niveau moyen de valorisation des contrats de partenariat de cette catégorie communiqué par le COJOP.

¹¹⁵ Les coûts liés aux installations et aux opérations de sûreté dans le mini terminal d'embarquement spécifique aux délégations JOP et dans les "bagage factories" ont fait l'objet d'un accord de la DGAC pour un financement par la taxe de sûreté et sécurité d'un montant de 9 M€.

3.4 Une provision non justifiée dans les comptes d'IDFM

Une provision comptable pour risques au titre des Jeux, d'un montant de 207 M€, a été inscrite en 2023 au passif du bilan comptable d'IDFM. Elle n'apparaît justifiée ni dans son principe¹¹⁶, ni dans son montant¹¹⁷.

L'organisme indique que cette provision a eu pour objectif d'introduire un « mécanisme assurantiel » visant à couvrir les risques de mise en cause de sa responsabilité en cas d'incident intervenant pendant les Jeux : indemnisation des spectateurs ou des accrédités qui n'auraient pas pu rejoindre les sites de compétitions en raison d'une défaillance des transports en commun, indemnisation des médias en l'absence de retransmission d'une compétition annulée pour les mêmes raisons, sinistre au dépôt de bus d'Aulnay. Selon IDFM, ces risques ne pouvaient être couverts par un contrat d'assurance. La durée de cette provision a été indexée sur celle du contrat de partenariat conclu avec le COJOP, arrivant à échéance au 31 décembre 2024.

Cependant, l'obligation d'IDFM vis-à-vis de tiers était par construction limitée au transport des accrédités en vertu du contrat de partenariat signé avec le COJOP¹¹⁸. En outre, pour ce qui concerne la responsabilité d'IDFM vis-à-vis du COJOP, le critère de la probabilité de matérialisation du risque ne semble pas rempli : en effet, à la date de l'inscription de la provision, bien antérieure à la tenue de l'événement, il n'était nullement probable et encore moins certain que l'extinction de l'obligation vis-à-vis du COJOP se traduise par le versement d'une indemnisation.

Enfin, l'estimation de la provision a été fondée sur l'ensemble du coût estimé des Jeux à la charge d'IDFM en 2023 (200 M€) et non sur une estimation du risque éventuel auquel s'exposait IDFM à l'égard du COJOP.

IDFM a indiqué dans le cadre de la contradiction que cette provision serait neutralisée et reprise en produit dans ses comptes.

¹¹⁶ Pour rappel, le recueil des normes comptables pour les établissements publics définit les provisions pour risques et charges comme « *des passifs dont l'échéance ou le montant n'est pas fixé de façon précise.* » Il indique également que « *[d]es passifs non financiers sont comptabilisés lorsque les trois conditions cumulatives suivantes sont remplies : 1. il existe une obligation de l'organisme vis-à-vis de tiers se rattachant à l'exercice clos ou à un exercice antérieur ; 2. il est certain ou probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de l'obligation vis-à-vis du tiers ; 3. le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.* »

¹¹⁷ Le recueil des normes comptables précise que « *[l]a provision pour risques et charges est évaluée pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation de l'organisme envers le tiers. Les montants à prendre en compte sont ceux qui concourent directement à cette extinction. L'évaluation du montant des provisions à constituer repose soit sur une base individuelle, soit sur une base statistique.* »

¹¹⁸ Le contrat de partenariat signé entre le COJOP et IDFM stipule en effet dans son article 10.1 que « *[IDFM] devra indemniser le CIO, l'IPC, Paris 2024, le CNOSF, le CPSF, leurs Sociétés Affiliées ainsi que leurs dirigeants, administrateurs, agents, employés et bénévoles respectifs (les « Personnes Indemnisées de Paris 2024 ») au titre de toutes les pertes, les réclamations, les dommages, responsabilités, coûts et/ou frais (« Perte »), et de toutes actions, poursuites, réclamations, demandes, procédures, investigations ou condamnations judiciaires relatives à toute Perte (« Réclamation ») résultant ou découlant (i) de toute violation d'une obligation en vertu du présent Contrat ou (ii) de toute violation de déclarations faites et de garanties données en vertu du présent Contrat par le Partenaire, ses Sociétés Affiliées et/ou leurs dirigeants, administrateurs, agents, employés et bénévoles respectifs (...).* »

Analyse de la régularité de procédures d'achat

La plupart des achats opérés par les acteurs des transports se sont appuyés sur des supports juridiques existants, le cas échéant modifiés par avenant si nécessaire afin d'élargir leur périmètre ou leur plafond.

La seule adaptation prévue par la loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 modifiée relative à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 consiste à simplifier l'accès aux marchés publics de conception-réalisation¹¹⁹ liés aux opérations de construction ou de réhabilitation des ouvrages nécessaires à l'organisation des Jeux. S'agissant des acteurs des transports et des mobilités, la Cour n'a pas eu connaissance d'un recours à cette disposition. Cette situation peut s'expliquer par la nature des besoins, de l'ordre principalement de la fourniture de biens et de services alors que les marchés de travaux restaient minoritaires.

Tableau n° 13 : Répartition des procédures d'achat public pour les principaux acteurs des transports des Jeux

	SNCF (SA / G&C / Voyageurs)		RATP		IDFM	
	nombre de procédures	montant (en k€)	nombre de procédures	montant (en k€)	nombre de procédures	montant (en k€)
Commande sur marché existant	304	13 553	34	22 763	nd	nd
Appel d'offre / Procédure négociée	2	2 400	3	694	19	157 195
MAPA	-	-	4	333	4	268
Commande sans publicité ni mise en concurrence						
dont Marché réservé	-	-	1	319		
dont UGAP	-	-	-	-	8	590
dont autres	5	149	37	3 354	12	12 921

Source : Cour des comptes.

Dans le cadre de son instruction, la Cour a analysé un échantillon d'appels d'offre (deux lancés par la SNCF et deux par IDFM pour un montant global de 29 M€ HT) ainsi que l'ensemble des commandes passées sans publicité ni mise en concurrence par les organismes contrôlés. Suite aux questions de caractère formel posées sur trois prestations de montants inférieurs à 300 k€, des clarifications ont été apportées lors de la contradiction, et la Cour n'a pas de remarque à formuler sur ces appels d'offres.

¹¹⁹ Le recours aux marchés publics de conception-réalisation est conditionné, pour les seuls acheteurs soumis à la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique (dite « loi MOP »), à l'existence de l'une des deux circonstances suivantes, qui doit rendre nécessaire l'association de l'entrepreneur aux études de l'ouvrage : (i) des motifs d'ordre technique ou (ii) un engagement contractuel sur un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique.

3.5 Des dépenses d’IDFM pour les Jeux couvertes au tiers par les recettes supplémentaires

Le dossier de candidature des Jeux de Paris 2024 prévoyait d’accorder la gratuité de l’utilisation des transports en commun en Île-de-France aux spectateurs et accrédités. Par une convention signée en juin 2017 avec IDFM (anciennement STIF), le GIP « Paris 2024 » s’engageait à prendre ce coût en charge à hauteur de 50 M€₂₀₁₆¹²⁰.

Face aux difficultés techniques rencontrées par IDFM dans la mise en œuvre de cette mesure et aux tensions sur les budgets du COJOP et d’IDFM, un changement de stratégie a été arbitré en fin d’année 2023.

Le conseil d’administration d’IDFM a décidé à cette date d’abandonner le principe de gratuité pour les spectateurs et de mettre en place, pour la période des JOP, du 20 juillet au 8 septembre 2024, un « Pass Paris 2024 » à un tarif de 16 € par jour pour inciter les spectateurs à n’acheter qu’un seul titre de transport pour la période de leur présence en Île-de-France. Il a également voté une augmentation substantielle des prix des billets à l’unité et en carnet (jusqu’à + 85 % pour les tickets T+). À titre de comparaison, lors des Jeux de Londres de 2012, les tarifs des transports en commun avaient augmenté de + 7 %, mais sur une durée plus longue (dès la fin de l’année 2011).

À l’issue des Jeux, IDFM a fait état d’un montant de recettes tarifaires atteignant 270 M€ pour la période du 10 juillet au 8 septembre, indiquant que ce résultat permettait de dégager un excédent de 3 M€ par rapport aux coûts des Jeux supportés par l’organisme, alors estimés à 267 M€.

Or, le chiffrage présenté par IDFM agrège aux recettes du Pass Paris 2024 la totalité de celles des forfaits et ventes de tickets T+ à l’unité et en carnet – titres ciblant en priorité, au demeurant, les usagers du quotidien, pour un montant de 220 M€. Une approche plus rigoureuse devrait conduire à isoler les seules recettes supplémentaires liées à l’événement par rapport à une situation de référence où il n’aurait pas été organisé. Sur la base des données fournies par IDFM, leur montant peut être estimé à 100 M€ HT, répartis entre :

- les recettes de vente du forfait « Pass Paris 2024 » : + 57 M€ HT ;
- les recettes supplémentaires liées au report des voyageurs occasionnels vers les forfaits mensuels : + 19 M€ HT par rapport à l’été 2023, dont 14 M€ en août, seul mois pendant lequel la tarification spécifique a été appliquée sur l’ensemble du mois ;
- les recettes supplémentaires induites par l’achat de titres à l’unité ou en carnet par les voyageurs occasionnels : + 23 M€ HT par rapport à l’été 2023. La période prise en compte pour ce calcul a été élargie au mois de juin afin d’intégrer les anticipations d’achat avant l’entrée en vigueur de la tarification JOP.

¹²⁰ Ce montant était établi sur des bases plus restrictives pour les spectateurs que l’engagement de candidature *stricto sensu* et il aurait atteint 110 M€ en cas de fourniture à chaque spectateur d’un forfait Navigo Jour. La convention précisait néanmoins que l’apport du COJOP serait plafonné au montant de 50 M€ corrigé de l’inflation.

Tableau n° 14 : Estimation des recettes supplémentaires perçues par IDFM au titre des JOP

	Montant recettes supplémentaires (en M€ HT)	dont effet prix (en M€ HT)	dont effet volume (en M€ HT)	dont effet croisé (en M€ HT)	Période prise en compte
Pass Paris 2024	57,4		na		dates de vente
Report vers les forfaits mensuels - tarif "normal"	16,8		16,8		juillet-août
Report vers les forfaits mensuels - tarifs 50 %	2,5		2,5		juillet-août
Titres pour les voyageurs occasionnels					
ticket T+ à l'unité	19,9	27,6	-6,1	-1,7	juin-septembre
ticket T+ en carnet	-6,9	10,3	-15,7	-1,4	juin-septembre
billet destination-origine à l'unité	5,6	11,8	-5,6	-0,6	juin-septembre
billet destination-origine en carnet	4,5	2,0	2,3	0,2	juin-septembre
Recettes totales	99,9	51,7	-5,7	-3,5	

Source : Cour des comptes, d'après des données IDFM.

La baisse de 9 % des volumes d'achat de tickets à l'unité ou en carnet sur la période juin-septembre par rapport à l'été 2023 peut s'expliquer par le report vers les forfaits mensuels ou encore par la généralisation du télétravail durant les Jeux. Même après prise en compte de ce report, l'effet volume s'établit à un montant globalement négatif. La totalité des recettes supplémentaires relève ainsi de l'effet prix découlant de la hausse de tarification et de la mise en place du Pass Paris 2024.

Les recettes supplémentaires induites par les Jeux en Île-de-France s'établissent donc à un niveau très inférieur aux surcoûts supportés par IDFM, soit 269 M€¹²¹, dont 187 M€ pour les spectateurs et 82 M€ pour les accrédités.

La logique selon laquelle « les Jeux financent les Jeux » n'est donc pas vérifiée, *a fortiori* si l'on considère que les recettes supplémentaires liées au report des voyageurs occasionnels vers les forfaits mensuels concernent davantage les usagers résidant en Île-de-France que les touristes venus assister aux Jeux.

3.6 Un coût public net porté pour moitié par l'État

L'État et ses opérateurs (SGP, VNF) sont les premiers contributeurs au coût brut des transports et des mobilités, à hauteur de 457 M€. Cette situation s'explique notamment par le poids de l'État dans le financement du budget de la Solideo pour la réalisation des infrastructures. 269 M€ ont par ailleurs été financés par IDFM, essentiellement au titre du transport des accrédités et du renfort de l'offre de transport collectifs en Île-de-France. Enfin, les opérateurs SNCF et RATP ainsi qu'ADP ont pris en charge 294 M€ sur leur budget propre.

Les Jeux ont généré des recettes externes pour l'État par la perception de produits de contravention sur les voies réservées olympiques et paralympiques (estimées à 15 M€ environ) et pour IDFM en conséquence de la révision de la tarification des transports en Île-de-France durant l'été (celles-ci sont estimées par la Cour à 100 M€ (cf. partie 3.5). Le COJOP a également perçu des recettes issues de la billetterie et des produits marketing qui lui ont permis de couvrir l'intégralité de ses coûts.

¹²¹ Y compris renforcement des effectifs et versement des primes.

BILAN DES TRANSPORTS ET DES MOBILITES PENDANT LES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024

Sur la base de ces éléments, la Cour a estimé la part de la contribution des acteurs publics dans l'organisation des transports et des mobilités. À cette fin, des retraitements ont été opérés sur les montants associés à IDFM, sur la base du modèle économique de l'établissement, ainsi qu'aux entreprises publiques, en fonction de la composition de leur actionnariat. Ainsi calculé, le montant du coût public net s'établit à un peu moins d'1 Md€ courants, soit près de 75 % des dépenses brutes totales. Environ la moitié a été supportée par l'État et ses opérateurs.

Tableau n° 15 : Répartition des coûts par acteur et calcul du coût net public

en M€	Coût brut	Recettes	Coût net	Part coût public	
État et opérateurs	457	15	442	100 %	442
Collectivités locales	177		148	100 %	177
IDFM	269	100	169	63 %	107
SNCF	201		201	100 %	201
RATP	32		32	100 %	32
Aéroports de Paris	61		61	50,6 %	31
Haropa	0,5		0,5	100 %	0,5
COJOP	145	145		0 %	
Autres	7		7	0 %	
TOTAL	1 349	260	1089		990,5

Source : Cour des comptes

Note : La part de 63 % appliquée à IDFM est calculée en prenant en compte le poids des subventions de l'État et des collectivités (1 959 M€), le versement mobilité (5 678 M€) ainsi que la fraction affectée de TICPE (88 M€) dans le financement global de l'établissement (12 190 M€) en 2023. La part de 50,6 % appliquée à ADP correspond à la part de l'actionnariat de l'entreprise détenue par l'État.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les coûts liés à l'organisation des transports et des mobilités pour les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 sont estimés par la Cour à 1,35 milliard d'euros, essentiellement répartis entre infrastructures, offre de transport public et services aux accrédités. Cette estimation comporte toutefois une marge d'incertitude compte tenu de la multiplicité des acteurs concernés et de la complexité des flux de financement.

Si le poids des infrastructures nouvelles a été relativement contenu, les coûts occasionnés par l'accélération de projets décidés indépendamment des Jeux ont représenté un montant significatif, essentiellement au titre du prolongement de la ligne 14.

Par ailleurs, les mesures salariales exceptionnelles versées par les opérateurs de transport ont significativement renchéri le coût des renforts d'offre. On peut comprendre que ces opérateurs aient souhaité ainsi assurer une large mobilisation de leurs équipes dans la perspective d'un événement majeur. Une plus grande coordination des politiques indemnitaires au sein de la sphère publique aurait néanmoins pu permettre de contenir le coût budgétaire de ces mesures.

En outre, les coûts induits par le transport des accrédités ont été largement sous-estimés. À cet égard, l'incertitude entourant les coûts et les ajustements à opérer en cours d'exécution en raison de la spécificité de l'organisation d'un événement d'une telle ampleur illustrent l'importance d'intégrer une marge pour aléas dès la budgétisation initiale de ces dispositifs.

Les acteurs publics ont apporté une contribution significative au financement des services de transports des accrédités, dont le COJOP n'a pris en charge que la moitié des coûts. Par ailleurs, plusieurs contrats conclus entre le COJOP et des partenaires du secteur des transports ont été signés tardivement, voire après la fin des Jeux. Ces fragilités n'ont pas eu d'incidence en raison de la bonne coopération entre les acteurs et de la mise en œuvre globalement satisfaisante des prestations. Il reviendra néanmoins aux organisateurs des Jeux d'hiver de 2030 de sécuriser les engagements contractuels avant le début des prestations.

La modification temporaire de la tarification des transports publics en Île-de-France n'a couvert qu'un tiers du coût supplémentaire de l'offre mise en place par IDFM pour les Jeux.

In fine, la majeure partie des dépenses engagées pour les Jeux en matière de transports et de mobilité est un coût public, estimé à environ 1 Md€, pour un peu moins de la moitié à la charge de l'État et de ses opérateurs.

4 DES RETOURS D'EXPERIENCE A STRUCTURER

Le plan héritage de 170 mesures présenté lors de la candidature de Paris 2024 comporte un nombre limité d'actions concernant les transports et mobilités. Certaines ont été mises en œuvre : l'accessibilité des déplacements à l'interface entre les réseaux de transport et les ouvrages de la Solideo (n° 75) ; l'amélioration, dans les aéroports, de l'accessibilité, des temps d'attente, de la connectivité aérienne et de l'intermodalité (n° 124) ; le déploiement d'un « plan vélo » (n° 168). D'autres ne l'ont pas été ou seulement partiellement : la billetterie interconnectée sport-tourisme-culture (n° 115) et le site internet rassemblant l'ensemble des offres de mobilités douces des opérateurs publics (n° 123).

Les bénéfices des Jeux excèdent largement ces réalisations. Dans la logique de sobriété promue par les organisateurs et le CIO, les infrastructures laissées en héritage sont certes en nombre limité. En revanche, les enseignements de nature méthodologique sont nombreux, de même que les bénéfices qui pourraient être tirés des réalisations accomplies en matière d'accessibilité, d'usage des modes actifs de déplacement et de relation aux usagers¹²².

4.1 Peu de nouvelles infrastructures, dans la logique des engagements de sobriété et de durabilité des Jeux

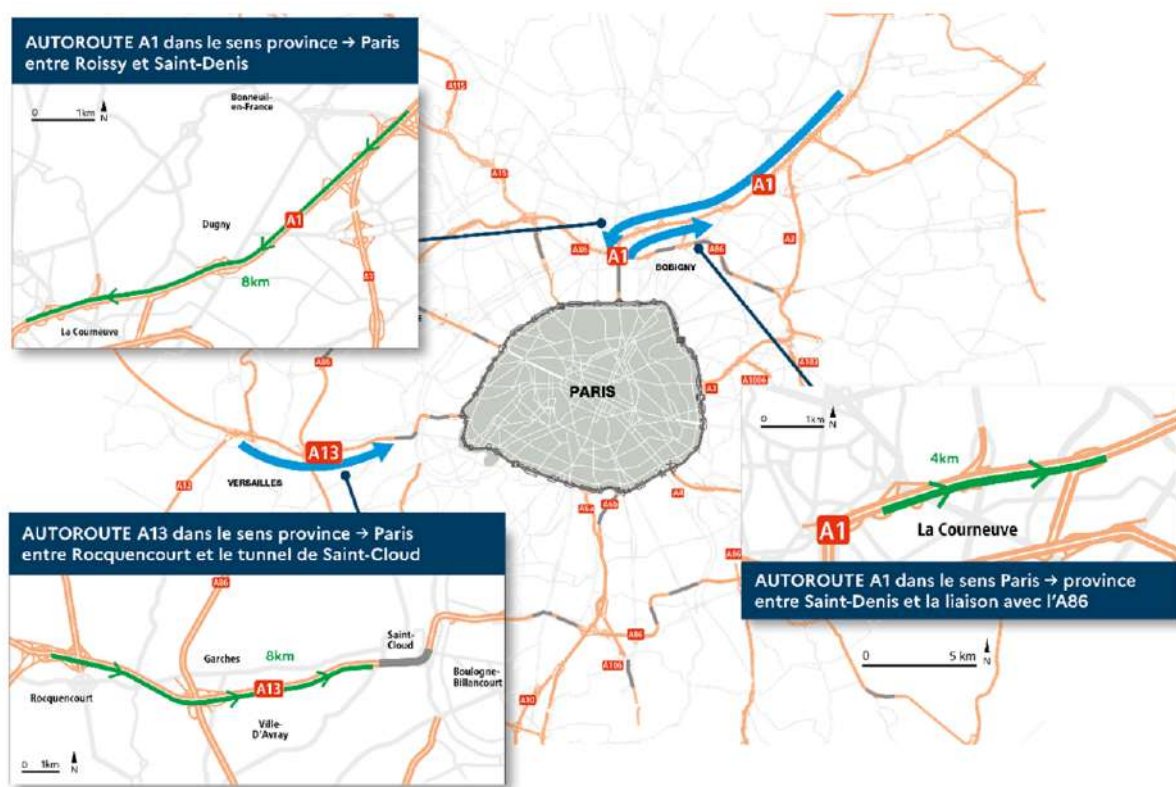
4.1.1 Les voies réservées pérennes : un élément d'héritage important, une initiative désormais partagée par l'État et la Ville de Paris

Forts de l'expérience d'une gestion unifiée des voies réservées pendant les Jeux, l'État et la Ville de Paris sont parvenus à se mettre d'accord, au début de l'année 2025, sur la mise en service à titre expérimental des voies pérennes afin d'encourager le covoiturage et les transports collectifs et de contribuer ainsi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et des nuisances sonores.

Les modalités de cette expérimentation ont été annoncées conjointement par la maire de Paris et le préfet de police le 3 février 2025. Elle a débuté le 3 mars 2025, pour une durée de trois années. Sur le périphérique, la voie de gauche est activée du lundi au vendredi de 7h à 10h30 et de 16h à 20h, sauf en cas de faible circulation et à l'exception de la section comprise entre la porte de Sèvres et la porte de Bercy, exclue dans un premier temps du dispositif. À l'inverse, sur le réseau de la DIRIF, les sections concernées de l'A1 et l'A13 ne sont activées qu'en cas de forte congestion, aux heures de pointe.

¹²² Dans le domaine tarifaire, alors que la part des recettes tarifaires dans le financement des transports publics en Île-de-France est tendanciellement basse, une politique tarifaire spécifique a été mise en œuvre pendant les Jeux et une nouvelle tarification instaurée à compter du 1er janvier 2025. La réflexion sur ce point doit être poursuivie, compte tenu des enjeux financiers lourds liés au développement du Grand Paris Express et de la faible marge de manœuvre dont dispose IDFM sur les autres sources de son financement, ainsi que la Cour l'avait déjà souligné dans son rapport public annuel 2022.

Schéma n° 2 : Voies réservées pérennes sur le réseau de la DIRIF



Source : DIRIF

L'accès à la voie est réservé aux transports en commun, taxis, VTC en charge, véhicules d'urgence et au covoiturage, soit les véhicules transportant au moins deux occupants. Un dispositif de contrôle et de vidéo-verbalisation a été mis en place à compter du 3 mars sur l'A1 et l'A13 et le sera à compter du 1^{er} mai sur le périphérique. Les infractions seront passibles d'une contravention de 4^{ème} classe et d'une amende de 135 €.

Un suivi de cette expérimentation sera assuré sur le fondement d'indicateurs communs aux deux réseaux, visant à évaluer l'impact des voies réservées sur le trafic, le respect des mesures, l'acceptabilité sociale et la sécurité routière. Le suivi déjà mis en place de la qualité de l'air et du bruit sur le boulevard périphérique sera également pris en compte. Des premiers bilans intermédiaires devraient être dressés en septembre 2025, puis en décembre 2025 et en mars 2026. Il n'est pas indiqué pour l'instant si l'ensemble des parties concernées, y compris les collectivités territoriales et les représentants des usagers, seront associés à cette évaluation ou à l'analyse de ses résultats. De la même façon, les mesures d'accompagnement afin de favoriser le covoiturage n'ont pas été précisées.

Cet héritage matériel dans le domaine routier est complété par les investissements supervisés par la Solideo, en particulier dans le territoire de la Seine-St-Denis.

4.1.2 Des infrastructures de transport en commun livrées pour les Jeux

Aucune infrastructure de transport en commun ne doit le principe de sa réalisation à l'organisation des Jeux. Ceux-ci ont néanmoins contribué à accélérer la réalisation de certains projets (EOLE, prolongement de la ligne 14, prolongement du T3b), ce qui mérite d'être souligné au moment où le calendrier d'autres projets a été décalé (lignes 15, 16 et 17, CDG Express).

Le projet EOLE a été achevé le 15 décembre 2024 avec le lancement de l'offre complète entre Nanterre-la-Folie et Rosa Parks. La mise en service du prolongement du RER E jusqu'à Mantes-la-Jolie est prévue pour le courant de l'année 2027.

De la même façon, la perspective des Jeux a accéléré ou amplifié certains travaux d'aménagement, de rénovation ou de fiabilisation des gares et réseaux (cf. partie 2), pour l'ensemble des usagers ou plus spécifiquement pour les personnes en situation de handicap ou les cyclistes. Cette évolution tangible pour les usagers est perçue comme une retombée positive des JOP, même si ces travaux auraient été réalisés sans les Jeux, mais à une échéance plus lointaine.

Un héritage limité dans les territoires non franciliens

Il ressort de l'instruction que l'organisation des transports et mobilités dans les sites non franciliens n'a que très peu intégré une logique d'héritage. Cette caractéristique découle de la différence d'échelle de cette organisation par rapport à l'Île-de-France, de considérations de coûts, mais aussi d'une différence d'approche, les Jeux n'étant pas perçus comme un catalyseur pour développer ou améliorer les déplacements des usagers du quotidien.

Les éléments d'héritage relèvent pour l'essentiel d'une logique d'accélération dans le domaine des mobilités actives (Marseille, Bordeaux, Nantes) et de l'accessibilité des transports en commun (Marseille). Les Jeux ont également conforté les autorités organisatrices de la mobilité et les opérateurs dans leur capacité à mettre en œuvre des renforts d'offre ponctuels pour des événements majeurs.

La passerelle piétonne de Teahupo'o à Tahiti restera en héritage, à l'inverse du parking construit aux abords du site de compétition de Châteauroux, qui n'a pas été conçu dans une optique d'utilisation pérenne.

4.2 Un héritage méthodologique important

Le modèle de gouvernance et de pilotage des transports et mobilités instauré pendant les Jeux de Paris 2024 est un acquis pour l'organisation de futurs grands événements.

L'impulsion stratégique au sein d'un comité spécifique, le pilotage administratif centralisé par une structure souple et réactive, l'association de l'ensemble des parties prenantes, l'application du principe de subsidiarité dans la gestion opérationnelle de la manifestation sont autant d'éléments qui gagnent à être repris, notamment dans la préparation des olympiades d'hiver de 2030.

Dans le cas de l'Île-de-France, cette réussite est d'autant plus à souligner que l'architecture institutionnelle de la politique des transports y est complexe et que les compétences inscrites dans la loi d'orientation des mobilités ont été globalement respectées.

À cet égard, les Jeux ont illustré l'intérêt d'une implication forte de l'État dans la coordination des sujets de transport et de mobilité. Les bénéfices de cette approche transversale et multimodale ont été particulièrement significatifs dans le domaine de la politique cyclable, des mobilités actives et du transport des personnes en situation de handicap, comme sur le volet routier ou encore en matière d'information des voyageurs.

De la même façon, des processus « métiers » expérimentés pendant les Jeux sont répliquables à l'organisation de grands événements.

C'est par exemple le cas de l'expertise développée par IDFM et les opérateurs en Île-de-France en matière de conception de solutions de gestion de flux ou de renforts d'offre. À ce titre, IDFM a déjà été sollicitée par Brisbane 2032 et un processus d'échange de bonnes pratiques va être organisé avec Los Angeles 2028. IDFM a par ailleurs amorcé une réflexion avec les opérateurs sur l'application de la méthode de conception des plans de transport et des plans de contingence des Jeux aux transports de substitution dans le cas de grands travaux menés sur le réseau ou de dysfonctionnements majeurs.

Dans le domaine aérien, outre l'amélioration de la coordination et de la connaissance des méthodes de travail entre les services de l'État et le groupe ADP, les dispositifs inédits de sécurisation de l'espace aérien ont montré leur pertinence pour maintenir une activité aérienne lors des plus grands événements. Ils pourront être redéployés partiellement voire totalement dans le futur, en fonction des besoins. Ainsi, la DGAC a indiqué envisager de recourir à certains aspects du dispositif mis en place pour les Jeux lors du prochain salon du Bourget.

Certains éléments de cet héritage de nature procédurale pourront également être utiles dans le pilotage des politiques et des systèmes de transport en temps ordinaires.

Les Jeux ont par exemple conduit les acteurs du secteur fluvial en Île-de-France – PRIF, préfecture de Police, HAROPA, VNF, usagers et leurs représentants – à mieux se connaître et à structurer leur dialogue. Cette évolution pourrait être déclinée de façon pérenne à des sujets tels que l'accidentalité, les règles de navigation sur la Seine et le partage de ses usages ou la poursuite des actions en matière de transition écologique.

Dans le domaine routier, les méthodes de coordination déployées par la DIRIF, les préfectures de département et la préfecture de police pour et pendant les Jeux pourraient contribuer à faciliter à l'avenir la gestion des incidents d'exploitation sur le réseau national non concédé.

De la même façon, les Jeux ont été l'occasion de structurer les acteurs publics et privés de la logistique urbaine, sous l'impulsion de la DGITM. Des outils numériques ont été développés qui, une fois intégrés aux logiciels d'itinéraires, ont permis aux professionnels de la logistique d'adapter leurs trajets en fonction des décisions des polices de voiries contraignant la circulation pendant les Jeux. Ces outils numériques sont désormais utilisés par la Ville de Paris pour sa zone à trafic limité (ZTL) et la métropole du Grand Paris MGP pour la zone à faibles émissions (ZFE). Un travail a été engagé avec la préfecture de police pour l'information événementielle et l'association des professionnels dans les politiques de gestion de crise. Ces outils devraient se déployer progressivement dans d'autres villes.

Enfin, à partir de documents de retour d'expérience transmis à l'automne 2024 à IDFM, à sa demande, par la RATP et la SNCF, la pérennisation de certains dispositifs mis en œuvre pendant les Jeux a été actée. Ils portent en particulier sur : le renforcement des réserves de conducteurs du réseau Transilien et le maintien d'un effectif de conducteurs important dans le métro sur les ligne 6 et 8 et pour la desserte de sites événementiels (Arénas Bercy et La Chapelle, Parc des Princes, Stade de France) ; diverses mesures de renfort de la maintenance (augmentation des stocks de pièces sensibles pour le Transilien, pérennisation du centre de supervision francilien pour analyser les alertes des capteurs prédictifs de SNCF réseau, mise en place de cycles de permanence des équipes d'intervention Gare du Nord et dans le poste de commandement de Saint-Denis, mise en place d'une équipe de maintenance pour les pannes survenant à la reprise d'exploitation des lignes de métro le matin) ; l'augmentation du nombre de régulateurs de flux en gare du Nord (Transilien) et en gare de Châtelet-les-Halles (RATP) ; les comptages automatiques en temps réel au Stade de France (RER, métro).

4.3 Une prise de conscience de l'impératif d'accessibilité universelle des transports

La prise en compte des exigences d'accessibilité des transports à toutes les personnes en situation de handicap, quel qu'en soit le type, est un des héritages majeurs des Jeux de Paris 2024, tant symbolique que concret.

Les efforts réalisés par les opérateurs de transport durant les Jeux résultent d'une impulsion politique forte, relayée à l'échelon technique par une coordination transversale assurée par l'État et fondée sur une approche multimodale, et sur l'association des usagers à la conception et au test des dispositifs mis en place. Ce modèle doit être pérennisé. L'État pourrait en particulier demander la systématisation de la mise en place de groupes d'experts d'usage.

À titre d'exemple, le Groupe ADP prévoit de travailler avec les compagnies aériennes et le comité consultatif des personnes en situation de handicap (CCPSH) qu'il a instauré afin de généraliser à tous les passagers à mobilité réduite la mise à disposition des fauteuils personnels en passerelle. Cette démarche pourrait être appuyée par la DGAC.

De la même façon, la SNCF a partagé le bilan des Jeux en commission technique accessibilité en décembre 2024 et précisé les dispositifs qui seront pérennisés, notamment en matière d'information en temps réel sur la disponibilité des ascenseurs et escaliers mécaniques ou de déploiement généralisé de l'outil permettant le dialogue entre un voyageur sourd et un agent de la SNCF. Il serait utile que la RATP dresse un bilan de cette nature avec les représentants des usagers et examine les conditions de la généralisation des pratiques les plus pertinentes.

Le métro historique représente à cet égard un enjeu majeur. S'il est aujourd'hui accessible en quasi-totalité aux handicaps intellectuels, visuels et auditifs, il est inadapté aux personnes en situation de handicap moteur et à la réalité quotidienne de nombreux voyageurs, à l'exception de la ligne 14. La RATP chiffre à plus de 1 800 le nombre de dénivelés non mécanisés (dans 180 stations différentes dont 88 sans aucune mécanisation).

Dans la foulée des Jeux, la présidente d'IDFM a lancé l'initiative « Métro pour tous » afin d'élaborer de façon partenariale une méthode et un programme de travail pour l'élaboration

d'un plan de mise en accessibilité du métro. Des « Assises du métro pour tous » ont été organisées le 10 octobre dernier au siège de la Région Île-de-France, au cours desquelles ont été envisagées la réalisation d'études préliminaires supplémentaires relatives à la mise en accessibilité de la ligne 6 et d'une étude globale sur la mise en accessibilité du métro historique, ainsi que la création d'un comité de suivi réunissant l'Etat, les collectivités territoriales et la RATP.

Compte tenu du montant estimatif des investissements à mobiliser (cf. partie 2.4.2.2), un tel projet nécessite un processus approfondi d'évaluation et l'élaboration de scénarios alternatifs.

4.4 Le vélo comme mode de déplacement à part entière pour les grands événements

Les Jeux ont démontré l'intérêt de prévoir de manière systématique un accès à vélo facilité lors de la tenue d'une manifestation accueillant du public. La mise en place de dispositifs d'accueil cyclables temporaires pourrait être intégré systématiquement dans le cahier des charges de l'organisation de grands événements sportifs et culturels.

En outre, le plan vélo déployé pendant les Jeux laisse un héritage matériel de près de 15 000 places de stationnement en Île-de-France, notamment autour des grandes gares et de plusieurs sites de compétition, et de 125 km de voies cyclables.

4.5 Un enrichissement de la relation aux usagers

Les Jeux ont démontré l'importance de délivrer une information aux voyageurs prenant en compte l'ensemble des modes de transport et fournissant les données de trafic en temps réel les plus fiables possibles.

La coordination des acteurs publics et privés réalisée par la puissance publique pendant les Jeux ne peut être répliquée au fonctionnement quotidien des réseaux de transport. En revanche, les Jeux illustrent l'intérêt de remédier au caractère insatisfaisant de la situation actuelle dans laquelle coexistent plusieurs applications publiques de calcul d'itinéraires pour les transports en commun francilien, qui plus est dans un contexte de forte concurrence privée.

Dans un souci de bon usage des fonds publics et de simplification de l'accès aux transports¹²³, les acteurs concernés devraient mettre en commun leurs savoir-faire respectifs afin de concevoir une solution de calcul d'itinéraires unique. Les opérateurs conserveraient la possibilité de proposer un service de ventes de titres, conformément au cadre fixé par l'article 28 de la loi sur l'orientation des mobilités.

¹²³ A l'instar du projet porté par l'Etat de titre unique de transport permettant aux citoyens de se déplacer sur le territoire avec un seul titre et de manière interopérable.

Recommandation n° 2. (IDFM, RATP, SNCF, 2026) : Unifier les applications publiques de calcul d'itinéraire dans les transports en commun en Île-de-France

Plus généralement, les Jeux ont illustré l'importance pour les acteurs publics de disposer de données de trafic en temps réel pertinentes et fiables. Combinées aux informations sur la gestion des réseaux (travaux, incidents), elles sont indispensables au développement d'outils de modélisation du trafic fondés sur l'intelligence artificielle afin de prévoir de façon robuste l'intensité de la saturation aussi bien dans les transports en commun que sur la route et d'informer en conséquence les usagers.

Cet enjeu est d'autant plus important que les actions relevant du *travel demand management* mises en œuvre pendant les Jeux ont démontré l'intérêt de faire des usagers des acteurs à part entière de la gestion des flux. Au lieu d'attendre que le réseau s'adapte à leur besoin, les usagers doivent aussi adapter leurs trajets en fonction de la disponibilité du réseau.

4.6 Une nécessaire structuration de l'héritage

La majorité des acteurs impliqués dans l'organisation des transports et des mobilités pendant les Jeux ont réalisé des retours d'expérience, voire, pour certains, engagé des processus formalisés d'identification des procédures et bonnes pratiques léguées par l'événement.

Indépendamment de ces initiatives, il est essentiel de structurer de façon coordonnée et transversale l'héritage laissé par les Jeux. Cette démarche passe par la collation des éléments d'information pertinents, l'élaboration d'une documentation rigoureuse et sa diffusion à l'ensemble des parties intéressées. Elle est justifiée à court terme par la nécessité d'accélérer sans tarder la préparation des Jeux d'hiver de 2030. Elle pourra également être utile pour des événements de moins grande ampleur, tels les Mondiaux de cyclisme de 2027, mais aussi pour l'amélioration du pilotage des politiques de transport.

Il est légitime et logique que l'État, garant d'une vision collective de ces politiques, conduise et anime ce processus, qui doit être mené en associant étroitement les acteurs publics et les opérateurs concernés, dans le respect de l'architecture institutionnelle et des prérogatives découlant de la loi d'orientation des mobilités.

Recommandation n° 3 (DIJOP, DGITM, 2025) : Consolider les retours d'expérience effectués par l'ensemble des acteurs ayant participé à la gestion des transports et mobilités à l'occasion des Jeux de Paris 2024.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les Jeux ont contribué à accélérer la réalisation d'infrastructures de transport majeures. En revanche, ils ne lèguent pas à la collectivité d'équipements inutiles ou surdimensionnées.

L'héritage méthodologique des Jeux est substantiel et tient autant à l'organisation des grands événements qu'à des processus et méthodes de travail susceptibles d'être utilisés dans la mise en œuvre quotidienne des politiques de transport.

En outre, les efforts significatifs réalisés en matière d'accessibilité universelle doivent être pérennisés et amplifiés, alors que l'accélération du déploiement des infrastructures cyclables doit conduire à favoriser systématiquement le recours au vélo dans l'organisation des événements sportifs et culturels.

Les Jeux ont également démontré l'importance de délivrer une information fiable et en temps réel aux usagers et de faire de ces derniers des acteurs de la gestion des flux. Le rôle majeur joué à cet égard par les calculateurs d'itinéraire conduit la Cour à recommander d'unifier les applications de calcul d'itinéraire dans les transports en commun en Île-de-France éditées par les acteurs publics.

Les retours d'expérience réalisés par les acteurs impliqués dans l'organisation des transports et des mobilités doivent désormais être structurés. La Cour estime qu'il revient à l'État d'assumer cette tâche. Cette démarche est d'autant plus essentielle que la préparation des Jeux d'hiver 2030 doit être accélérée, notamment au regard des défis soulevés par la conception des schémas de desserte des sites et des systèmes de transport des accrédités.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Liste des abréviations	91
Annexe n° 2.	Groupes de travail du comité stratégique des mobilités (à compter d’octobre 2022)	92
Annexe n° 3.	Aménagements temporaires pour les navettes spectateurs	96
Annexe n° 4.	Fréquentation comparée 2023/2024 du réseau de transports collectifs en Île-de-France entre le 1 ^{er} juin et le 11 septembre.....	98
Annexe n° 5.	Répartition des flux de voyageurs dans les transports en commun constatés pendant les Jeux dans les sites ayant fait l’objet d’un comptage (Source : IDFM).....	99
Annexe n° 6.	Carte du réseau cyclable olympique (RCO).....	101
Annexe n° 7.	Coûts des transports des non accrédités hors d’Île-de-France (dépenses de fonctionnement et d’investissement)	102
Annexe n° 8.	Recrutements et mesures salariales exceptionnelles mis en œuvre par les opérateurs franciliens (hors SNCF et RATP) chargés de l’exploitation des navettes spectateurs et du transport des accrédités	103
Annexe n° 9.	Préparation du transport fluvial à la cérémonie d’ouverture des Jeux olympiques	106

Annexe n° 1. Liste des abréviations

ADP	Aéroports de Paris
CCOS	Centre de coordination opérationnelle de sécurité/transports en commun
CIO	Comité international olympique
CNCS	Centre national de commandement stratégique
COD	Centre opérationnel départemental
COJOP	Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques
COMOB	Comité stratégique des mobilités des Jeux olympiques et paralympiques
DGAC	Direction générale de l'aviation civile
DGTM	Direction générale des infrastructures, des transports et des mobilités
DIJOP	Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques
DIRIF	Direction des routes d'Île-de-France
DRIEAT	Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports
FUP	Franchissement urbain Pleyel
IDFM	Île-de-France mobilités
JOP	Jeux olympiques et paralympiques
MOC	<i>Main operation center</i>
OBS	<i>Olympic broadcasting services</i>
PCO	Poste de commandement opérationnel
POC	<i>Paris operation center</i>
PRIF	Préfecture de Paris et de la région Île-de-France
SGG	Secrétariat général du gouvernement
SGP	Société des grands projets
TDM	<i>Travel demand management</i>
TROC	<i>Transport operations center</i>
VNF	Voies navigables de France
VSCC	<i>Venue security command center</i>

Annexe n° 2. Groupes de travail du comité stratégique des mobilités (à compter d'octobre 2022)¹²⁴

Voies olympiques et paralympiques réservées

Pilote : préfecture de Police

Participants : DIJOP, PRIF, préfectures de département, DIRIF, DGITM, délégation à la sécurité routière, Solideo, Paris 2024, IDFM, coordination nationale à la sécurité des Jeux (CNSJ), coordonnateur national des transports.

Le groupe de travail devait poursuivre les travaux précédents qui avaient abouti à la définition du réseau de ces voies et à la détermination de leur fonctionnement. Il devait notamment finaliser l'estimation du coût de leur aménagement, leur plan de sécurisation et leur mise en œuvre opérationnelle. Ces travaux ont été menés à bien sous le pilotage de la préfecture de Police mais en dehors du groupe de travail.

La Cour n'a pas eu communication de comptes-rendus de réunions.

Sujets aériens

Pilote : DGAC

Participants : ministère des Armées, DIJOP, Paris 2024, direction de la sécurité aéronautique d'État (DSAE), Gendarmerie du transport aérien (GTA), Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN), CNSJ, préfecture de Police, préfet délégué à la sécurité et à la sûreté des aéroports, préfecture de Police des Bouches-du-Rhône, police aux frontières, douanes, ADP, Union des aéroports français (UAF), Air France, Agence nationale des fréquences, préfectures de département, coordonnateur national des transports.

Le groupe de travail avait pour objet de se préparer aux impacts des Jeux sur le trafic aérien et sur sa gestion, au sol comme en vol, en prenant en compte les impératifs de protection aérienne. Ses travaux ont été divisés au quatre sous-groupes, correspondant aux quatre séries de « livrables » attendus, dont le périmètre et la composition ont été fixés dans une note présentée lors de la première réunion du groupe de travail, le 10 octobre 2022 : dispositif général de sûreté et de sécurité aériennes et restrictions d'espaces aériens ; gestion de la demande et de la capacité requise au niveau de la navigation aérienne et au niveau aéroportuaire ; encadrement des opérations de travail aérien ; dispositions aéroportuaires adaptées à l'accueil des personnes accréditées.

Le groupe de travail s'est réuni en sessions plénières à 14 reprises, selon une fréquence bimestrielle, pour suivre l'avancement du travail mené au sein des sous-groupes et arbitrer les questions les plus sensibles. La dernière réunion, postérieure au jeux Paralympiques, a été consacrée à un premier retour d'expérience. D'une manière générale, les travaux ont été bien cadencés et les comptes-rendus de réunions, riches, ont assuré une bonne traçabilité des principaux points d'attention et des actions à mener, assorties d'échéances précises.

¹²⁴ Selon la note présentée en comité stratégique des mobilités le 12 octobre 2022.

Accessibilité

Pilote : DIJOP

Participants : Paris 2024, IDFM, Ville de Paris, PRIF, préfecture de Police, SNCF, RATP, ADP, DGITM, délégation ministérielle à l'accessibilité, cabinet de la ministre déléguée chargée des personnes en situation de handicap, comité interministériel du handicap, conseil national consultatif des personnes handicapées, cabinet du ministre chargé des personnes en situation de handicap, coordonnateur national transports.

Le groupe de travail devait consacrer ses travaux à l'élaboration de solutions alternatives aux réseaux de transport en commun pour l'acheminement des spectateurs en fauteuil roulant attendus sur les sites de compétition et définir un plan de transports pour les personnes à mobilité réduite (PMR) complet. Sous l'impulsion constante du COMOB, il s'est plus largement penché sur les questions d'accessibilité universelle, incluant les handicaps auditifs et sensoriels. Il s'est attaché à mettre en œuvre les dix mesures prioritaires arrêtées par le Comité interministériel du handicap lors de sa réunion du 20 septembre 2023. Un groupe d'utilisateurs, installé le 12 avril 2023, a eu pour rôle de s'assurer que les actions entreprises répondaient aux besoins des personnes en situation de handicap, notamment au moyen de tests *in situ*. Avant tout lieu de partage d'informations sur les initiatives prises par les différents acteurs, le groupe de travail a aussi joué un rôle de coordination important pour la mise en place de navettes PMR, l'équipement des taxis ou encore l'accessibilité des cheminements vers les sites.

Il s'est réuni à huit reprises. Ses comptes-rendus, quasi systématiques, sont détaillés.

Logistique

Pilote : DGITM

Participants : DIJOP, préfecture de Police, Paris 2024, Ville de Paris, professionnels de la logistique, Région Île-de-France, Métropole du grand Paris, Atelier parisien d'urbanisme, InTerLUD, coordonnateur national des transports

Le groupe de travail avait pour objectif de faciliter la logistique urbaine durant les JOP et de limiter l'impact de l'organisation des Jeux sur l'approvisionnement francilien. Dans sa configuration antérieure à octobre 2022, ce groupe avait enregistré des avancées en matière de valorisation de l'offre multimodale dans les chaînes logistiques et de numérisation des arrêtés de circulation. Il a permis après 2022 le développement de ressources pour les logiciels d'itinéraires et une plateforme d'outils numériques innovants d'aide à la décision des professionnels pendant les Jeux dénommée « JOptimiz » (carte interactive pour organiser les tournées, calculateur d'itinéraire, outils d'aide à l'accès en zone réglementée). Le groupe a également permis de valoriser la profession par la création d'un collectif, intitulé LUJOP, afin de construire des solutions innovantes pour optimiser la logistique urbaine pendant les Jeux.

La Cour a eu communication d'une synthèse de ses travaux mais pas des comptes-rendus des réunions.

Travel demand management

Pilote : DGITM

Participants : IDFM, DIRIF, PRIF, préfecture de police, Paris 2024, préfectures de département, collectivités locales hôte des sites, Région Île-de-France, SNCF, RATP, Chambre de commerce et d'industrie, acteurs de la logistique.

L'objectif du groupe de travail était double : permettre au réseau de transport d'absorber des flux beaucoup plus importants que ceux enregistrés en temps normal en été ; diminuer au maximum l'impact des Jeux sur les activités et les flux du quotidien. Les travaux de ce groupe ont été initialement ralentis par l'incertitude autour du portage du projet de TDM, liée aux divergences entre l'État et la Région Île-de-France sur le financement d'IDFM. Les trois premières réunions du groupe ont consisté en des présentations par IDFM des dispositifs mis en place lors des Jeux de Londres et de Tokyo et de données de modélisation de flux. A compter du 23 avril 2023, le pilotage du groupe a été assurée par le coordonnateur national des mobilités et les travaux ont été menés à un rythme soutenu. Le groupe s'est ainsi réuni à 10 reprises, dont une fois entre les jeux Olympiques et les jeux Paralympiques et une fois en septembre pour dresser un premier bilan de la manifestation. Ses travaux, bien documentés, ont abouti au déploiement d'une campagne de communication de grande ampleur de janvier à août 2024 ainsi qu'à la conception d'un site internet d'information « anticiperlesjeux.gouv.fr » à destination des franciliens, des collectivités territoriales et des professionnels.

La Cour a eu communication d'une synthèse de ses travaux mais pas des comptes-rendus des réunions.

Vélo

Pilotes : DGITM - DIJOP

Participants : Paris 2024, IDFM, préfecture de Police, SNCF, RATP, préfectures de département, Région Île-de-France, conseils départementaux, collectivités territoriales, collectif Vélo Île-de-France, fédération française des usages de la bicyclette, coordonnateur national transports

Le groupe de travail avait pour objectif de rendre les sites olympiques et paralympiques parisiens et franciliens accessibles à vélo. Les premiers travaux menés depuis fin 2020 sous l'égide de la DIJOP et de la DGITM avaient abouti à l'élaboration d'un projet de réseau de pistes cyclables olympiques, en lien étroit avec la Ville de Paris. Après le changement de gouvernance en octobre 2022, les travaux ont principalement porté sur l'identification et la résorption des discontinuités du réseau, le jalonnement de ce dernier, les places de stationnement supplémentaires autour des sites, les flottes de vélos et les outils numériques. Il a préparé les arbitrages du COMOB, par exemple l'attribution au COJOP de la maîtrise d'ouvrage des stationnements (hors Paris), ou l'augmentation du volume d'offre des prestataires de *free floating*.

Le groupe s'est réuni une dizaine de fois au total entre 2020 et les Jeux, dont sept fois après octobre 2022. À compter de cette date, les comptes-rendus ont été systématiques.

Parcours voyageurs

Pilote : coordonnateur national des transports

Participants : ADP, IDFM, SNCF, RATP, DGITM, DGAC, Paris 2024, Région Île-de-France, Ville de Paris, DIJOP, préfecture de Police, cabinet du ministre chargé du Tourisme

Le groupe de travail avait pour objectif de définir la stratégie en matière de qualité de service : signalétique, information voyageurs en temps réel, billettique, accueil et marques d'hospitalité. Il devait traiter également de la question des bénévoles et volontaires. Les premiers travaux du groupe visaient la définition d'un niveau de service de référence pour les spectateurs, auxquels devait être garanti un parcours « sans couture ». Cependant, cette démarche n'était pas compatible avec les engagements pris séparément par les acteurs du secteur aérien, dans une charte qu'ils venaient de signer, et par les opérateurs de transports franciliens, dont la qualité de service est au cœur des contrats les liant à IDFM. Le groupe a donc réorienté ses travaux sur l'information numérique et les calculateurs d'itinéraire.

La Cour a eu communication d'une synthèse de ses travaux mais pas des comptes-rendus des réunions.

Innovations

Pilote : DGITM

Participants : Paris 2024, PP, IDFM, DRIEAT, PRIF, Ville de Paris, Solideo, Région Île-de-France, SNCF, RATP, ADP, VNF, ATEC ITS, CNPA, chambre de commerce et d'industrie, Linkinnov, Vinci autoroutes, Via ID, Plaine Commune, Paris Terre d'Envol, Département de Seine-Saint-Denis

Le groupe de travail avait pour objectif d'identifier, d'accompagner et de mettre en valeur des solutions innovantes de mobilité susceptibles de contribuer à des mobilités décarbonées, fluides, sûres, accessibles et connectées. Il a supervisé un appel à innovations France-Mobilités en décembre 2020 ; 21 lauréats ont été sélectionnés en mai 2021 puis accompagnés jusqu'aux Jeux. Les documents fournis à la Cour ne permettent pas de dresser un premier bilan de ces projets. Le groupe de travail innovation a également supervisé les « Vitrites des innovations de mobilité », une série de salons en région Île-de-France et dans plusieurs villes olympiques et de démonstrations visant à promouvoir le savoir-faire et les talents français en matière d'innovation dans les mobilités.

Le groupe s'est réuni à six reprises entre janvier 2020 et la mi 2022, puis de nouveau à six reprises entre le changement de gouvernance du COMOB et la tenue des JOP.

Annexe n° 3. Aménagements temporaires pour les navettes spectateurs

Plusieurs infrastructures temporaires ont été réalisés pour les besoins du réseau de navettes spectateurs. Elles ont été financées par IDFM.

Zones de dépose reprise

Site de compétition	Lieu de la zone de dépose-reprise	Entité responsable des travaux	Coût
Colline d'Elancourt	RD912 Elancourt (sur site) ; Saint-Quentin-en-Yvelines - Avenue du Centre (en gare) ; Montigny-le-Bretonneux (en gare)	Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines	0,70 M€ <i>(dont 51 000 € pour les prestations réalisées par Lacroix-Savac)</i>
Golf National	Avenue de l'Europe, Guyancourt (sur site) ; Saint-Quentin-en-Yvelines - Avenue du Centre, Montigny-le-Bretonneux (en gare) ; Massy : Gare routière Villemorin (en gare)	Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (Saint-Quentin en Yvelines) ; Lacroix-Savac (Massy)	
Château de Versailles	RD10 Saint-Cyr (sur site) ; Gare routière de Versailles Chantiers (en gare) ; Gare de Versailles Rive Droite : Boulevard de la Reine (en gare) ; Gare de Versailles Rive Gauche : Avenue du Général de Gaulle (en gare)	Transdev	1,03 M€
Stade Nautique de Vaires-sur-Marne	Parking du Bricodépôt de Vaires-sur-Marne (sur site) ; RD34A, Vaires-sur-Marne (sur site) ; Gare routière de Chelles (en gare) ; Gare routière de Bussy-Saint-Georges (en gare)	Transdev	0,87 M€
Roland-Garros	Porte Dauphine, route de la Porte Dauphine à la Porte des Sablons (sur site) ; Roland-Garros, allée de la Reine Marguerite (sur site)	RATP via ORIGAMI ¹²⁵	0,34 M€
Parc des Princes	Avenue Foch (sur site) ; Parc des Princes, allée des Fortifications (sur site)	RATP via ORIGAMI	

Source : Cour des comptes.

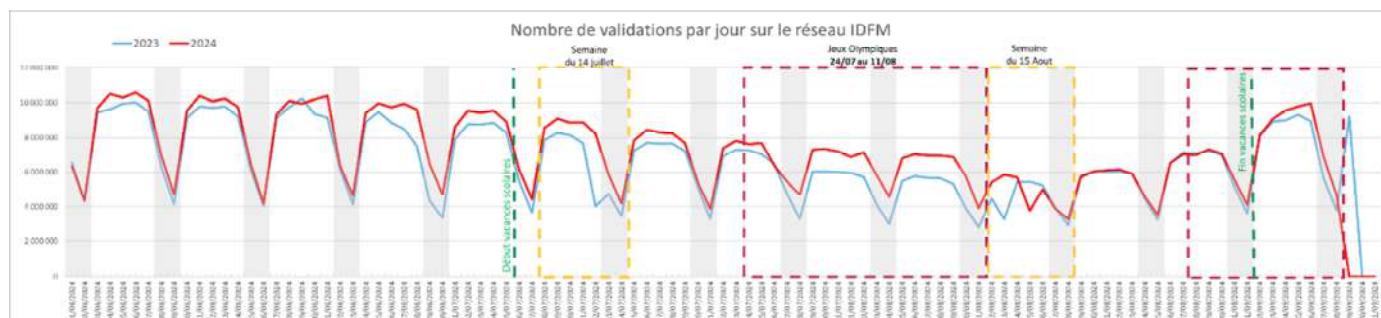
¹²⁵ A l'exception de la location et du transport des barrières.

Dépôts temporaires

Lieu	Entité responsable des travaux	Coût imputable aux Jeux
Versailles – Dépôt des Matelots Remisage des véhicules utilisés pour les navettes spectateurs de Versailles. Site complémentaire au dépôt existant pour les lignes régulières a dû être trouvé. Travaux spécifiques d'aménagement et de remise en état définis en lien direct avec le Château de Versailles, propriétaire de la parcelle, et confiés à l'opérateur de transport Transdev.	Transdev	1,32 M€ <i>(surcoûts liés à un calendrier contraint en raison d'une mise à disposition tardive du terrain=</i>
Vaires-sur-Marne – La Trentaine 2 Remisage des véhicules utilisés pour la desserte du stade nautique de Vaires-sur-Marne Terrain propriété d'IDFM, destiné à devenir l'un des dépôts de la délégation de service public (Marne et Brie), attribuée en octobre 2024. Terrain confié à Transdev pour commencer les travaux et transformer le site en dépôt temporaire.	Transdev	0,22 M€
Vélizy 2 Remisage des véhicules des navettes du Golf national et de la colline d'Elancourt. Adaptation d'un programme de travaux en cours pour accueillir les navettes bus spectateurs avant mise à disposition du dépôt à l'opérateur local.	Keolis	0,64 M€ <i>(surcoûts d'accélération pour permettre une livraison début juillet 2024)</i>

Source : Cour des comptes.

**Annexe n° 4. Fréquentation comparée 2023/2024 du réseau de transports
collectifs en Île-de-France entre le 1^{er} juin et le 11 septembre¹²⁶**



Source : IDFM

¹²⁶ Nombre de validations télébillétiques à l'entrée du réseau.

**Annexe n° 5. Répartition des flux de voyageurs dans les transports en commun
constatés pendant les Jeux dans les sites ayant fait l'objet d'un comptage
(Source : IDFM)**

Stade de France – centre aquatique

Lignes de desserte	Observé durant la Coupe du Monde de Rugby 2023	Objectif de répartition	Répartition constatée en arrivée des spectateurs
RER B	50 %	30 %	35 %
RER D	15 %	30 %	20 %
M12	-	5 %	5 %
M13	35 %	10%	20 %
M14	-	20%	20 %
Ligne H	-	5%	Non mesuré

Parc des Princes (27, 28 et 30 juillet)

Lignes de desserte	Gare de desserte	Répartition naturelle	Objectif de répartition	Répartition constatée en arrivée des spectateurs
M 9	Porte de Saint-Cloud	77 %	32 %	45 %
M 9	Marcel Sembat	0 %	15 %	10 %
M 10	Porte d'Auteuil	21 %	0 %	12 %
RER C / T 3a	Pont du Garigliano	2 %	31 %	20 % *
Navette-bus	Av. des Fortifications	0 %	17 %	10 %
M9 / M10	Exelmans, Michel Ange Auteuil, Michel-Ange Molitor	0 %	0 %	8 %
Bus	-	0 %	5 %	-

**BILAN DES TRANSPORTS ET DES MOBILITES PENDANT LES JEUX OLYMPIQUES ET
PARALYMPIQUES DE PARIS 2024**

Golf National

Lignes de desserte	Gare de desserte	Modélisation naturelle	Objectif de répartition	Répartition constatée en arrivée des spectateurs
C, N, U	Saint-Quentin Yvelines en	35 %	40 %	65 %
RER B	Massy-Palaiseau	65 %	60 %	35 %

Château de Versailles (hors journée spécifique du crosscountry du 29 juillet)

Lignes de desserte	Gare de desserte	Modélisation naturelle	Objectif de répartition	Répartition constatée en arrivée des spectateurs
C, N, U	Versailles-Chantiers	45 %	45 %	30 %
C	Versailles Château Rive Gauche	30 %	30 %	50 %
L	Versailles Rive Droite	25 %	20 %	20 %

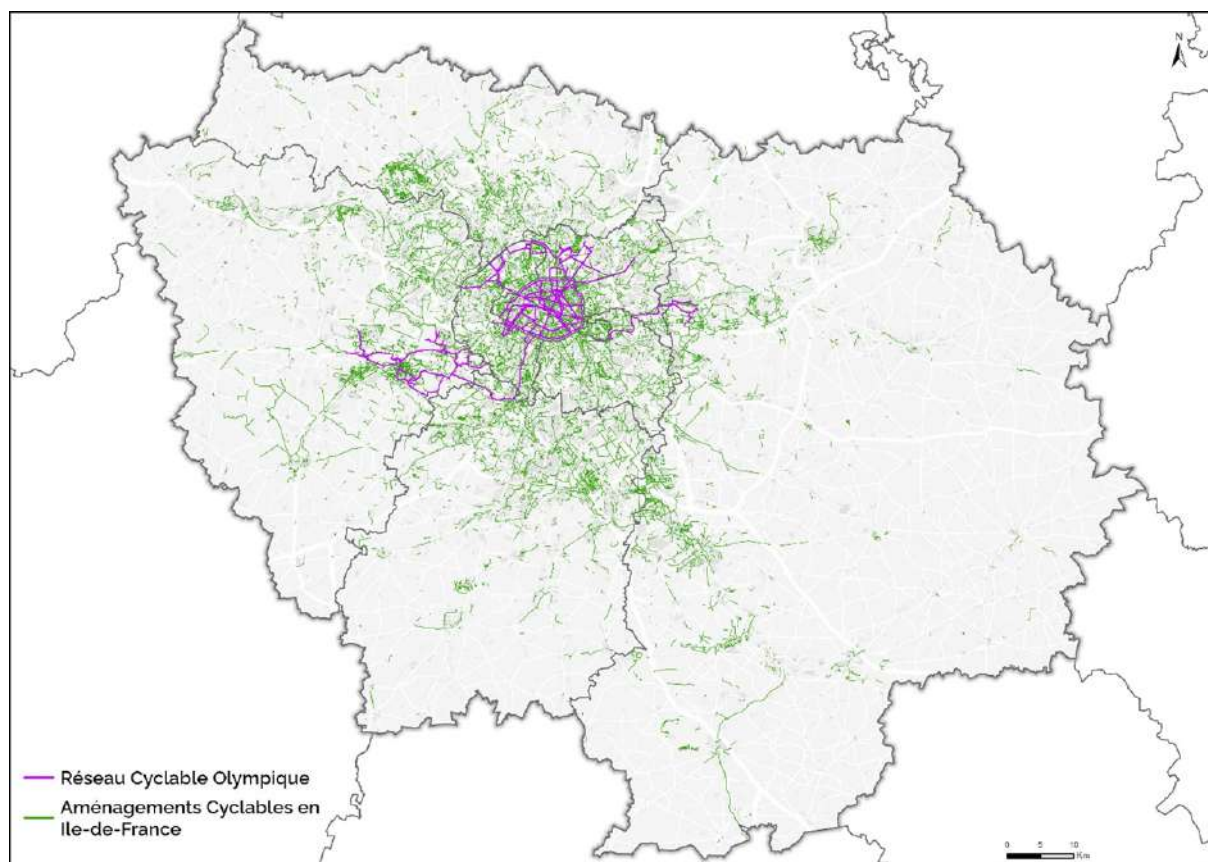
Vaires-sur-Marne – Bassin Eaux Calmes

Lignes de desserte	Gare de desserte	Modélisation naturelle	Objectif de répartition	Répartition constatée en arrivée des spectateurs
P	Vaires-Torcy	20 %	40 %	30 %
E	Chelles-Gournay	70 %	35 %	15 %
A	Bussy-Saint-Georges	10 %	25 %	55 %

Vaires-sur-Marne – Bassin Eaux Vives

Lignes de desserte	Gare de desserte	Modélisation naturelle	Objectif de répartition	Répartition constatée en arrivée des spectateurs
P	Vaires-Torcy	65 %	60 %	45 %
E	Chelles-Gournay	35 %	40 %	55 %

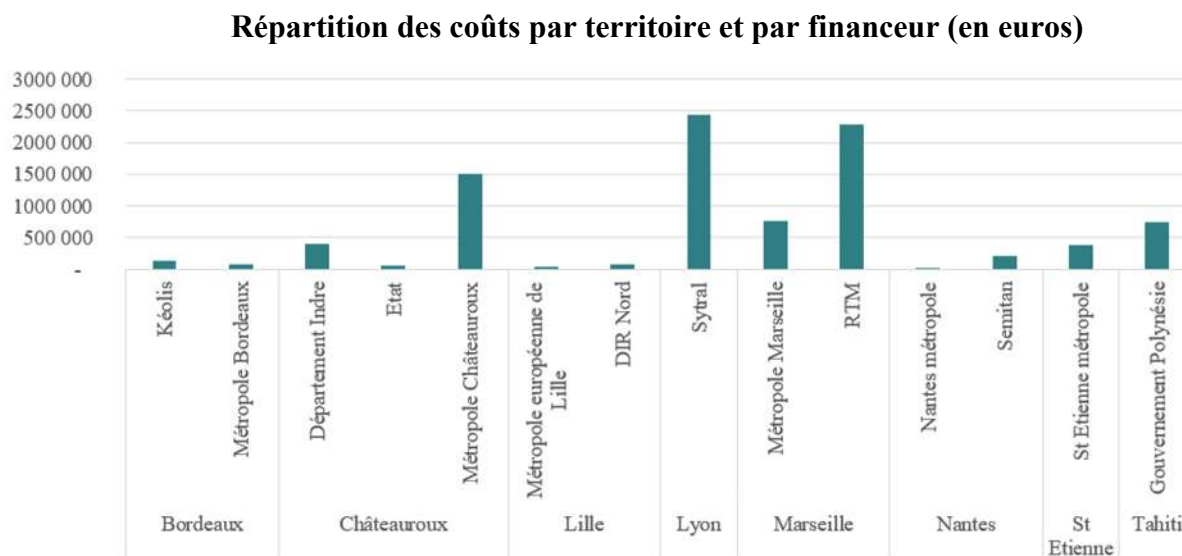
Annexe n° 6. Carte du réseau cyclable olympique (RCO)



Source : IDFM

Annexe n° 7. Coûts des transports des non accrédités hors d'Île-de-France (dépenses de fonctionnement et d'investissement)

Ces coûts, d'un montant limité (9 M€), concernent principalement l'organisation des transports dans les villes de Marseille, Lyon et Châteauroux.



Source : Cour des comptes

Annexe n° 8. Recrutements et mesures salariales exceptionnelles mis en œuvre par les opérateurs franciliens (hors SNCF et RATP) chargés de l'exploitation des navettes spectateurs et du transport des accrédités

1. Recrutement et mobilisation

Pour le transport des spectateurs, Transdev a mobilisé son personnel d'exploitation interne et recruté des agents de cheminement parmi les enfants de salariés de plus de 16 ans pour les zones de dépose reprise. Le personnel de régulation a été sous-traité, tandis que les conducteurs ont été recrutés en interne sur la base du volontariat (270 conducteurs), via des salons de recrutement et le recours à des retraités depuis moins de 5 ans et des intérimaires. Lacroix-Savac a fait appel à son personnel d'exploitation et aux conducteurs du réseau Francilite de Saint-Quentin-en-Yvelines et d'autres filiales, ainsi qu'à des agents de cheminement parmi les enfants de salariés pour les zones de dépose reprise. Keolis a recruté en priorité des salariés volontaires de ses filiales en France et Belgique, complétés par le recours à des agences de travail temporaire (1 217 recrutements).

Pour le transport des accrédités, Transdev a privilégié la mise à disposition de personnels sur la base du volontariat. En complément des solutions utilisées pour le transport des spectateurs, un appel a été fait aux filiales en Europe. Le complément a été assuré par l'intermédiaire d'agences de travail temporaire et des conducteurs retraités. Lacroix Savac a intensifié son recrutement en interne. Keolis a procédé à plus de 1 200 recrutements, en priorité des salariés volontaires des filiales du groupe.

2. Adaptation des horaires et congés

Les opérateurs ont mis en place des équipes en horaires décalés et ont augmenté les heures supplémentaires pour assurer la présence continue aux moments de forte affluence. Ils ont également procédé au lissage des congés des conducteurs internes mobilisés. Des rotations spécifiques ont été mises en place pour garantir un repos suffisant entre les périodes de travail intense.

3. Dispositifs salariaux et primes

Un accord groupe a été signé au sein du groupe Transdev, en vertu duquel ont été mis en place, pour le transport des spectateurs comme celui des accrédités, une garantie journalière de 7 heures de temps de travail effectif, le maintien de la rémunération perçue dans l'entité d'origine, ainsi que des primes telles qu'une prime quotidienne, une prime de changement de dépôt ou d'éloignement pour les salariés hébergés et une prime de fidélité à partir du 6ème jour travaillé.

Lacroix-Savac a accordé des primes exceptionnelles aux conducteurs (70 €/jour) et pour les autres catégories allant de 350 € à 1500 € sur la période des Jeux, ainsi que des majorations horaires pour les périodes de travail en soirée et les week-ends et un dispositif incitatif au report des congés pour les salariés chargés du transport des accrédités. Keolis a proposé une prime de signature de 100 €, une prime pour aller retirer sa carte d'accréditation de 70 €, une prime JO de 40 € par jour travaillé et une prime JO de fidélité dès la 2ème semaine, augmentée de 50 € hebdomadaire si le salarié effectuait la totalité de son contrat.

4. Prise en charge des frais

Les frais de déplacement des équipes de Transdev et Lacroix-Savac ont été remboursés et il leur a été fourni un repas pendant le service ainsi que des hébergements dans des chambres d'hôtels pour minimiser les déplacements. Il en a été de même pour les équipes de Keolis s'agissant de leurs frais de voyages et de leur hébergement pour tout salarié habitant à plus de 35 km. La restauration sur le dépôt d'Aulnay leur a également été offerte.

Ces coûts ont été répercutés sur IDFM et le COJOP ou, dans le cas de la restauration au dépôt d'Aulnay-sous-Bois, directement pris en charge par ces derniers.

Annexe n° 9. Préparation du transport fluvial à la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques

Dans le cadre de la préparation de la cérémonie d'ouverture, Voies navigables de France (VNF) a mis en œuvre dès 2020, à travers le plan d'aide à la modernisation et à l'innovation (PAMI), la stratégie de verdissement de quarante bateaux pour le transport des athlètes. L'établissement a ainsi soutenu financièrement les dépenses d'investissement liées aux études et à l'électrification à hauteur de 8,3 M€ de subventions publiques pour 29 M€ de travaux. En complément, HAROPA Port a proposé un dispositif de prolongation des conventions d'occupations temporaires sur son domaine permettant d'amortir partiellement les investissements nécessaires.

Des travaux de rénovation du quai et du front d'accostage Louis Blériot (Paris 16ème) ont été conduits par HAROPA Port afin que ceux-ci puissent être utilisés comme zone de stockage des bateaux après le débarquement des athlètes lors de la cérémonie d'ouverture. En parallèle, VNF a mené des actions de fiabilisation des barrages de Suresnes¹²⁷ et s'est doté d'un marché de travaux d'urgence pour avoir la capacité de traiter tout aléas en cas d'avarie sur barrage ou sur écluse.

S'agissant des arrêts de navigation, VNF a mis en place, en lien avec HAROPA Port et les services du préfet de la région Île-de-France, le protocole MINAGRI signé le 15 février 2024 avec la structure interprofessionnelle de la filière céréalière Intercéréales pour limiter l'impact des installations et des périmètres de sécurité prévues par Paris 2024 sur les quais et le fleuve. Ce protocole a permis d'identifier et de réserver les zones de stationnement à l'amont et à l'aval de Paris pour le transport de marchandises et de limiter à 6,5 jours les arrêts de navigation pour la préparation et l'organisation de la cérémonie (contre 8 à 10 jours prévus initialement). Les arrêts de navigation ont fait l'objet d'arrêtés de la préfecture et d'informations aux navigants par VNF.

Enfin, en amont et pendant la cérémonie, VNF a conduit des actions de surveillance et de pilotage du niveau des eaux pour en garantir la stabilité. Celles-ci se sont traduites par une coordination renforcée entre les équipes d'exploitation des ouvrages de navigation de l'Yonne, de la Seine amont et de la Seine aval et l'envoi de comptes-rendus quotidiens des manœuvres de barrage au service prévision des crues de la DRIEAT. Un arrêt du turbinage des quatre centrales hydroélectriques situées sur l'Yonne et la Seine amont a été mise en œuvre deux jours avant la cérémonie d'ouverture de 2024 pour éviter tout « à coup » sur le niveau des eaux.

Aucun incident de navigation n'a été constaté durant la cérémonie d'ouverture, ou plus globalement pendant la période des Jeux.

¹²⁷ Les barrages à hausses et à vannes de Suresnes permettent de contrôler le plan d'eau parisien.