



HAL
open science

Gestion et contrôle budgétaire responsable des Jeux Olympiques

Emmanuel Okamba

► **To cite this version:**

Emmanuel Okamba. Gestion et contrôle budgétaire responsable des Jeux Olympiques. 2023. hal-03412141v3

HAL Id: hal-03412141

<https://hal.science/hal-03412141v3>

Preprint submitted on 17 Jun 2023 (v3), last revised 7 May 2024 (v4)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

GESTION ET CONTROLE BUDGETAIRE RESPONSABLE DES JEUX OLYMPIQUES

Par : **Emmanuel OKAMBA**

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion

UFR Sciences Économiques et Gestion

Laboratoire Institut de Recherche en Gestion

Université de Paris Est, Marne La Vallée

5 Bld Descartes, Champs sur Marne

77454 Marne La Vallée Cedex 02

emmanuel.okamba@univ-eiffel.fr

GESTION ET CONTROLE BUDGETAIRE RESPONSABLE DES JEUX OLYMPIQUES

Par : **Emmanuel OKAMBA**

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion

UFR Sciences Économiques et Gestion

Laboratoire Institut de Recherche en Gestion

Université de Paris Est, Marne La Vallée

5 Bld Descartes, Champs sur Marne

77454 Marne La Vallée Cedex 02

emmanuel.okamba@univ-eiffel.fr

RESUME

Le déficit chronique des Jeux Olympiques permet de chercher la sobriété budgétaire et environnementale à travers les facteurs clés de succès du management événementiel à dimension mondiale. L'absence d'une discipline, d'un modèle budgétaire et d'une régulation efficiente des risques entre l'attribution et la réalisation du projet, accentuent l'exposition aux risques liés à l'asymétrie d'information entre les agents. L'étude granulométrique des dépenses montre que ces ressources rares ont un comportement flexible qui nécessite une ingénierie orientée davantage vers le coût direct évolué que vers coût direct simple. La certification des comptes des JO est une piste vers l'amélioration de l'efficacité de la gestion et du contrôle budgétaire des Jeux mondiaux.

MOTS CLES

Management événementiel, Asymétrie informationnelle, risques, Granulométrie, Ingénierie des coûts

ABSTRACT

The chronic deficit of the Olympic Games makes it possible to seek budgetary and environmental sobriety through the key success factors of event management on a global scale. The absence of a discipline, of a budget model and of an efficient regulation of the risks between the attribution and the realization of the project, accentuate the exposure to the risks related to the asymmetry of information between the agents. The granulometric study of the expenses shows that these rare resources have a flexible behavior which requires an engineering oriented more towards the advanced direct cost than towards simple direct cost. The certification of the accounts of the Olympic Games is a path towards improving the efficiency of the management and budgetary control of the World Games.

KEY WORDS

Event management, Information asymmetry, risks, Granulometry, Cost engineering

INTRODUCTION

Depuis les premiers Jeux Olympiques (JO) organisés à Athènes en 1896, les budgets initiaux des villes-hôtes sous-estiment toujours le coût réel de l'événement. L'opportunisme de ces villes-hôtes, conduit au dépassement quasi-systématique des coûts prévisionnels. Il a fallu attendre la 132^e Session du Comité Olympique Internationale (CIO) de février 2018, tenue à Pyeong Chang (Corée du Sud) pour qu'une norme fixe la nature et le plafond des dépenses autorisées des JO, afin de réduire l'exposition des villes organisatrices au déficit financier et leurs populations à l'héritage fiscal et écologique des événements sportifs mondiaux de plus en plus dispendieux. Faute d'une certification des comptes des JO, la norme ISO 2012.1., lancée depuis les Jeux de Londres (2012), pour créer au sein de la collectivité, un système de management responsable des événements sportifs mondiaux, ne contribue pas encore à rendre les Jeux plus attractifs pour les citoyens et les consommateurs. Pourquoi les budgets initiaux des Jeux mondiaux des villes-hôtes sont-ils sous-estimés au moment de l'attribution?

La sous-estimation des coûts des Jeux à dimension mondiale au moment de l'attribution, est liée à l'asymétrie des contrats entre le Comité Olympique International (CIO), ses intermédiaires chargés d'évaluer les dossiers de candidatures et la ville-hôte la plus opportuniste qui en gagne l'organisation, mais aussi à l'absence d'une ingénierie des coûts et d'une discipline budgétaire qui rendent les Jeux plus attractifs. Les risques que ces agents encourent avant la conclusion et pendant l'exécution des contrats des JO, peuvent être étudiés par le courant néo-institutionnel, essentiellement par la théorie d'agence (Jensen et Meckling (1976, Fama (1983)) qui permet de concevoir les JO comme un « nœud de contrats » asymétriques, afin d'en chercher les facteurs clés de succès du management événementiel planétaire.

L'analyse granulométrique des dépenses liées à l'attribution des JO à la ville-hôte depuis 1984, année où les Jeux de Los Angeles ont atteint l'équilibre budgétaire, nous permet d'explicitier le lien entre la sous-estimation des coûts et l'asymétrie d'information dans le management des contrats d'intermédiation des événements sportifs planétaires en trois points: 1) présentation de l'état de l'art de l'asymétrie d'information dans les contrats d'intermédiation des JO, 2) analyse des budgets et des limites du modèle de gestion et du contrôle budgétaire des JO, 3) discussion sur l'amélioration de la modélisation des budgets et le pilotage de la performance des JO dans un contexte de gestion responsable, avant de conclure.

I- ÉTAT DE L'ART DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION DES CONTRATS DES JO

Les jeux de Paris s'inscrivent dans une démarche fondée sur la sobriété budgétaire et environnementale, à travers l'application de la nouvelle norme budgétaire des JO, approuvée par les membres du CIO, lors de la 132^e Session en février 2018 à Pyeong Chang (Corée du Sud), et également l'application de la norme ISO 2012.1., lancée depuis les Jeux de Londres (2012), pour créer un système de management responsable des événements sportifs mondiaux. La nouvelle norme budgétaire est un set de 118 réformes qui structure la livraison des JO dont plus de 80% sont des solutions chiffrées permettant de réduire les coûts du projet sans mettre en péril l'expérience olympique (Figure n°1).

Figure n°1: Domaines prioritaires du projet des JO et leurs coûts (millions \$)

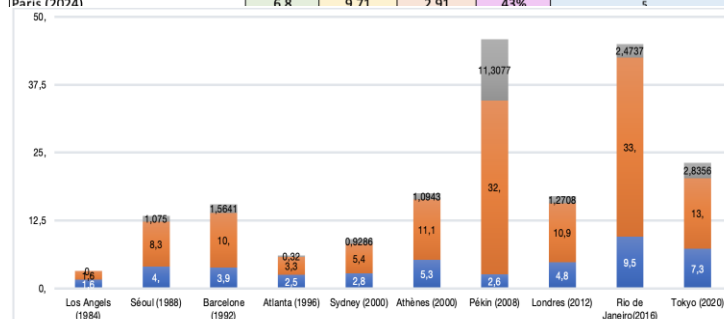
Nature des dépenses (millions €)	Coûts	Chapitres
Gouvernance des jeux	78,78	19-28
Rééquipements des jeux	360,55	29-108
Sites de Compétition et d'entraînement	112,15	29-36
Programme de test	18,54	37-41
Villages olympiques	19,46	42-47
Centre de diffusion/Média	15,76	48-54
Technologie et énergie	118,64	55-63
Marque et logo des jeux	5,56	64-68
Cérémonies, Culture et éducation	12,98	69-74
Accueil et billetterie	-	75-78
Services des jeux	41,71	79-103
Paralympiques	15,76	104-109
Supports d'organisation	49,12	110-118

D'après: https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/02/Infographic-New-Norm.pdf#_ga=2.185217641.1937900192.1527605308-1040588004.1527505901

Les villes-hôtes sont invitées à faire les économies, en réduisant la taille des sites, repensant les options de transport, optimisant l'infrastructure existante et mutualisant les aires de compétition pour plusieurs sports à la fois. Avant l'adoption de cette norme, le taux de dépassement des budgets initiaux des JO par la ville organisatrice était en moyenne de 167% depuis 1960 (Flyvbjerg, Stewart, Budzier (2016)). Il avoisinait les 179% si nous remontons jusqu'à 1896, date des premiers JO organisés à Athènes (Lagrué (2012)). Son amplitude variait entre 32% des JO d'Atlanta (1996) et 130% des JO de Pékin (2008) (Figure n°2).

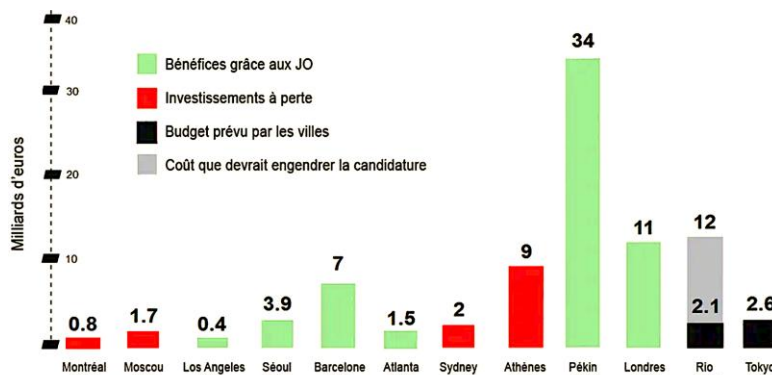
Figure n°2: Évolution du budget des JO depuis 1984 (Mds €)

Villes Hotes	Prévu (I)	Réel(II)	Ecart (II-I)	Ecart en%	Nombre de Villes candidates
Los Angeles (1984)	1,6	1,6	0	0%	1
Séoul (1988)	4	8,3	4,3	108%	2
Barcelone (1992)	3,9	10	6,1	156%	6
Atlanta (1996)	2,5	3,3	0,8	32%	6
Sydney (2000)	2,8	5,4	2,6	93%	5
Athènes (2000)	5,3	11,1	5,8	109%	5
Pékin (2008)	2,6	32	29,4	1131%	5
Londres (2012)	4,8	10,9	6,1	127%	5
Rio de Janeiro(2016)	9,5	33	23,5	247%	4
Tokyo (2020)	7,3	28	20,7	284%	3
Paris (2024)	6,8	9,71	2,91	43%	5



Pour la ville et le pays hôtes, l'accueil d'un grand évènement sportif à portée mondiale, n'est que très rarement rentable du point de vue économique et financier. Sur les 11 villes qui ont organisées les JO depuis 1976, 54,54% ont amélioré leur résultat d'exploitation grâce aux Jeux comme: Los Angeles (1984), 150 millions \$, Atlanta (1996), 223 millions \$, Séoul (1988), 10 millions \$, Pékin (2008), 145 millions \$ (Figure n°2).

Figure n°3: Résultats financiers des JO depuis 1976 (Mds €)



<https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/les-couts-des-jo-flambent-il-faut-les-maitriser-591441.html>

Les JO augmentent généralement la dette publique de la ville-hôte, exceptés ceux de Los Angeles (1984) où, la ville n'avait pris aucun engagement sur les coûts, laissant au secteur privé, la charge du financement. Le record du dépassement du budget initial revient à Pékin (2008) avec un écart de 131%, suivi de Tokyo (2020), 284%, de Rio (2016), 247%, de Barcelone (1992), 156% et d'Athènes (2000), 109% (Andreff, 2013). Les JO de Los Angeles (1984) ont généré un bénéfice de 237,07 millions € au profit du CIO. Le compte d'exploitation différentielle de ces JO, présente les dépenses indirectes liées à l'investissement pour 95,29% du total des dépenses contre 4,79% de dépenses directes liées à l'exploitation. Il est de type coût direct simple et servait jusqu'à la nouvelle norme de 2018, de référence pour l'étude de l'efficacité de la gestion et du contrôle budgétaire des JO (Figure n°4).

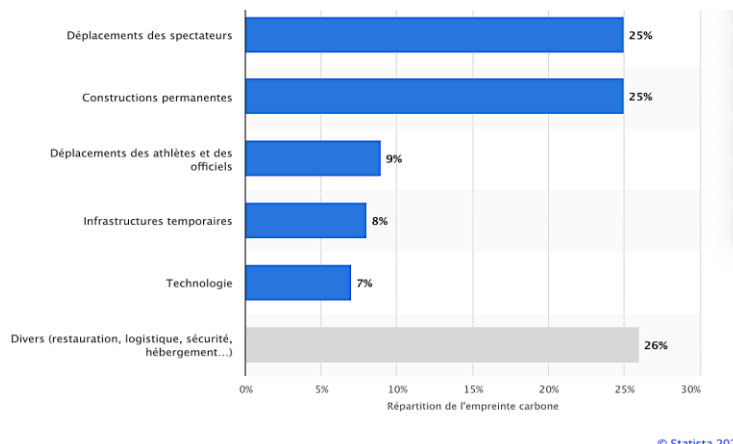
Figure n° 4: Le Compte d'exploitation différentielle des JO de Los Angeles (1984) (en millions €)

Chiffre d'Affaires	11 037,71	100%
Dépenses directes (Exploitation)	504,44	4,57%
Marge/Coût direct	10 533,27	95,43%
Charges générales (Investissement)	10 205,20	92,46%
Résultat d'Exploitation	328,07	

Cependant, le budget initial de Paris (2024) fixé à 6,2 Mds € dont 53,42% pour l'organisation ou l'exploitation gérés par le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Para-olympiques (COJOP ou COJO) et 46,58% pour les infrastructures, gérées par la Société de Livraison des Ouvrages Olympiques (SOLIDEO), sans grands projets structurels, grâce à l'utilisation de 95% des structures sportives existantes. Il paraît irréaliste, comparé aux 14 Mds € dépensés réellement par Londres en 2012, contre les 5 Mds € de dépenses annoncées lors de l'attribution des Jeux en 2005, en raison de l'asymétrie d'information entre les villes candidates aux olympiades, et l'évaluateur de leur dossier désigné par le CIO. Au moment de la candidature, les villes majorent généralement les dépenses d'organisation directement liées aux JO et minorent les dépenses indirectes ou liées aux investissements lorsqu'elles sont en concurrence. L'incorporation des dépenses indirectes réelles dans le budget engendre le déficit d'exploitation des JO, héritage des populations de la ville-hôte.

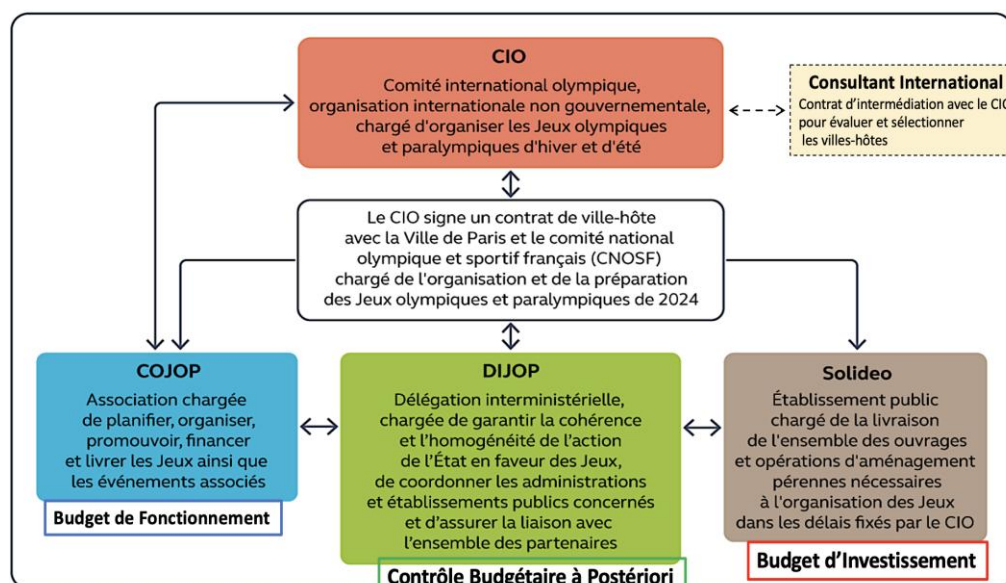
Quant à la norme environnementale, elle consiste à limiter l'héritage fiscal et écologique par la réduction de moitié de l'empreinte carbone de 3,5 tonnes équivalents CO₂ des JO de Londres (2012) et sans augmenter les charges fiscales locales des populations d'Ile de France (Figure n°5). Les sites seront alimentés à 100 % par une électricité renouvelable pour réduire davantage l'empreinte carbone qu'aux JO de Tokyo (2020) qui avaient produit 2,7 millions tonnes équivalents CO₂ dont 55% provenant de la Construction des lieux de compétition, 30% des Spectateurs et 15% de la Logistique liée au déroulement des épreuves.

Figure n° 5: Empreinte carbone des JO de Paris (2024)



Le corpus théorique qui explique mieux le comportement opportuniste des villes-hôtes, est celui de la théorie normative d'agence (Jensen et Meckling (1976, Fama (1983)) qui explore la relation principal-agent, dans le partage optimal du risque entre les parties contractantes en situation d'asymétrie d'information. Cette théorie qui fait partie du courant néo-institutionnelle (Gruchy, 1972), Powell, DiMaggio, 1991)), étudie les organisations comme un « nœud de contrats » asymétriques. Elle s'applique à l'analyse des relations asymétriques issues des contrats d'intermédiation entre le Principal (CIO), son intermédiaire, le COJO, association chargée de gérer le projet en liaison avec l'Agent (Ville de Paris), la SOLIDEO, chargée d'assurer la livraison des infrastructures des Jeux sous la coordination de la Délégation Interministérielle regroupant le Gouvernement et les collectivités territoriales (DIJOP) dans lesquelles, le Principal a rédigé un contrat d'intermédiation qui pousse l'Agent à faire des efforts de productivité. Ce contrat est évalué par un Consultant International (délégué du Principal) qui aide le Principal à sélectionner le dossier de candidature le plus opportun, tout en ne lui attribuant pas une rente de monopole, afin d'éviter qu'une rémunération fixe en échange de l'évaluation des dossiers des candidats, revienne à lui permettre de s'approprier de la totalité des gains de productivité (Figure n°6). La multiplication des contrats d'intermédiation entre le Principal et ses délégués augmente les risques et nécessite un contrôle rigoureux des informations.

Figure n°6: Cadre institutionnel et organisationnel des JO de Paris 2024



D'après: Rapport Cour des Comptes (janvier 2023): <https://www.ccomptes.fr/fr/documents/62964>

Dans ce sens, le rapport de la Cour des Comptes (2023) sur le contrôle de la gestion des JO, indique que « les principes généraux de partage des responsabilités entre l'organisateur (COJOP), la

SOLIDEO, l'État et les collectivités territoriales (DIJOP) sur le plan organisationnel comme sur le plan financier, ont été établis, leur déclinaison n'est pas à ce jour stabilisée, ce qui laisse subsister des incertitudes opérationnelles et des risques financiers». Ces incertitudes et risques sont liés à deux aléas qui menacent le Principal. Le premier aléa est la sélection adverse que court le CIO, et qui le conduit à sélectionner l'intermédiaire qui choisira la ville-hôte la plus opportune, celle qui minimise les dépenses indirectes (les investissements) et qui majore les dépenses directes liées à l'organisation des JO, tout en présentant un budget initial plus élevé que ses concurrentes, afin de garder une rente informationnelle.

A l'inverse, si le contrat d'intermédiation prévoit le versement d'un revenu indexé sur les résultats opérationnels de l'Agent, ce dernier n'a pas intérêt à faire le moindre effort, car toute réduction du coût de production se traduira par une augmentation de la rémunération versée au Principal. C'est le phénomène de l'aléa moral auquel le Principal est exposé, qui le conduit, dans l'exécution des contrats asymétriques, à décourager les comportements inefficaces des délégués par un système de contrôle des comportements opportunistes. Trois coûts sont généralement identifiés:

- le coût de surveillance, supporté par le Principal pour limiter le comportement opportuniste des agents et les coûts d'incitation (systèmes d'intéressement) engagés par le principal pour orienter le comportement des agents;
- le coût d'obligation ou coût d'engagement que les agents peut-avoir eux-mêmes encouru pour mettre le Principal en confiance (coût de motivation). Les frais des audits faits par les experts extérieurs au CIO, font partie de ces dépenses;
- le coût d'opportunité ou « perte résiduelle », qui s'assimile à la perte d'utilité subie par le Principal par suite d'une divergence d'intérêt avec les Agents, comme le coût subi par le Principal suite à une gestion par un agent défavorable aux intérêts de celui-ci. Ainsi, malgré le contrôle et l'engagement, il subsistera toujours une perte résiduelle issue des décisions prises par les agents et celles qui maximiseraient le bien-être du Principal.

Numa (2009) a observé dans ces coûts issus des contrats asymétriques entre l'État français et les compagnies concessionnaires de Chemin de Fer privées (Agents) au XIXe siècle, le mécanisme de partage de la garantie d'intérêt qui diminue l'incitation des agents à l'effort. Jamet (1908), avait modélisé le calcul de cette garantie d'intérêt à partir des paramètres tels que le capital de l'Agent (C), le taux d'intérêt et d'amortissement (t) correspondant à la rémunération moyenne du capital, les recettes (R) et des dépenses d'exploitation (D). La garantie d'intérêt se justifie lorsque les recettes sont inférieures à la somme de l'intérêt et des dépenses d'exploitation. Soit : $R < (tC + D)$. Il y a partage des bénéfices entre le Principe et l'Agent lorsque les recettes sont supérieures à l'intérêt (tC) et aux dépenses d'exploitation (D). Soit : $R > (tC + D)$. Avec la garantie d'intérêt, l'Agent fournit le Capital (C), le Principal fournit chaque année la différence entre le revenu garanti (tC) diminué du produit net (R - D). Soit : $tC - (R - D)$. Le déficit d'exploitation est alors égal à : $tC + D - R$.

Ce système désintéresse les Agents du résultat d'exploitation, car l'augmentation du produit net (R - D) diminue la part allouée par le Principal. Pour intéresser les Agents, il est nécessaire que le Principal leur cède une fraction du revenu qui lui revient. Ce qui rend le contrat asymétrique. Sur cette base, la garantie d'intérêt correspond au partage proportionnel des revenus entre les Agents, l'Intermédiaire et le Principal. Son absence augmente les comportements opportunistes des parties qui conduisent à la sous-estimation des budgets initiaux des JO.

II- ANALYSE DES FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA GESTION ET LE CONTROLE BUDGETAIRE DES JO

De ce qui précède, quatre facteurs clés de succès majeurs expliquent les risques d'asymétrie d'information liés aux comportements opportunistes des agents dans les contrats d'intermédiation des JO: le mode d'attribution, l'existence des équipements sportifs dans la ville et le pays hôtes, et le mode de financement et le modèle de gestion du projet.

1) Le mode d'attribution des JO par lequel, le CIO met en concurrence plusieurs villes candidates pour accueillir les Jeux. Plus le nombre de candidats est élevé, plus les villes se livrent à une surenchère pour l'emporter, en ventant davantage la qualité de leur projet, son impact économique et environnemental et en sous-estimant son coût réel. Or, le projet est validé par un consultant de renommée internationale, choisi par le CIO qui lui fournit les résultats attendus, afin que sa

réputation lui permette d'être sollicité pour d'autres études commandées par les organisateurs des événements sportifs internationaux. La validation externe du projet par un agent intermédiaire, engendre un conflit d'intérêts qui augmente les dépenses du projet.

Au cours de ces dernières années, le coût du dossier de candidature des villes aux JO, vaut environ 2,5 fois ce qu'il était en 1997, lorsque la ville d'Athènes avait payé, 22 millions \$ contre 55 millions \$ pour sa candidature aux JO de 2024, alors que les villes concurrentes comme Madrid avait payé 35 millions \$ et Paris 60 millions \$. Pour Paris (2024), le coût du dossier de candidature était financé par la ville de Paris, la Région Ile-de-France et l'État, à raison de 10 millions chacun. Les 30 millions € autres étaient financés par les partenaires privés. Les bénéfices attendus étaient estimés à 5 Mds € par an durant 7 ans, dopés essentiellement par les retombées touristiques. L'Ile de France espère obtenir la création de 120 000 à 250 000 emplois. Ces gains espérés justifient la rentabilité du projet, et permettent à la ville-hôte d'assurer le financement des infrastructures.

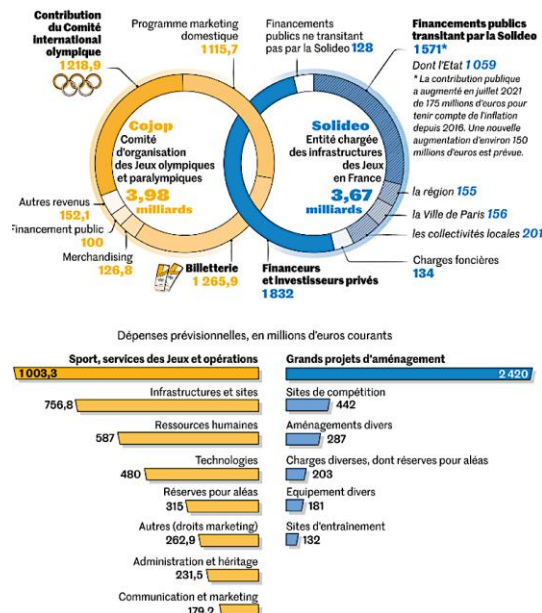
En 2013, Tokyo gagna l'organisation des JO, en raison de 85% des infrastructures existantes pour un budget initial de 3,4 Mds € et des frais de candidature de 62 millions € contre Madrid qui proposait un budget moins réaliste de 2,4 Mds € et des frais de candidature de 42 millions € avec 80% des infrastructures existantes, quand Istanbul, avec un budget de 15,1 Mds € et des frais de candidature de 35 millions € devait construire l'ensemble des infrastructures des Jeux. Mais, le poids financier de la ville-hôte est un critère déterminant de son choix par le CIO. Le choix de Paris pour la candidature en 2017 est ainsi justifié, parce qu'elle fut la ville la plus opportune parmi les 4 autres villes candidates, en termes de droit de candidature (2^e rang) et de budget initial des JO (1^{er} rang) (Figure n°7).

Figure n° 7: Candidatures des villes aux JO de 2024

Villes	Budget Candidature (Millions €)	Budget JO (Mds €)	Total (Mds €)
Paris	60	6,2	6,8
Budapest	60,75	2,5	3,1075
Rome	24	4	4,24
Los Angeles	45	4,1	4,55

Dans les infrastructures urbaines prévues pour les JO de Paris (2024), la construction du métro du Grand Paris, financée par la subvention de 1,5 Md € dont 932 millions sont attribués par l'État, 135 millions par la Région, 135 millions par la ville de Paris et 173 millions par les collectivités locales, ne fait pas directement partie du budget des JO. Ce montant est complété par des apports de promoteurs pour 1,7 Md € qui aménageront, entre autres, le Village des athlètes et des installations sportives. L'incorporation de 1,45 Md € de cette dépense indirecte dans le budget des JO au moment de l'exécution du contrat, fait passer la dépense totale initiale de 6,2 Mds à plus de 7,65 Mds € en 2020 (Figure n°8);

Figure n°8: Évolution du budget des JO de Paris en 2020 (en millions €)



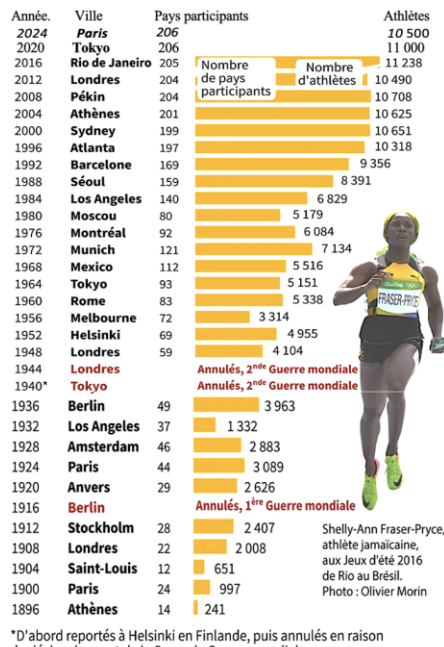
https://www.lemonde.fr/sport/article/2022/12/09/jo-2024-tous-ces-couts-mal-anticipes-qui-font-grimper-le-budget_6153750_3242.html

2) L'existence des équipements sportifs dans la ville et le pays hôtes: Le dépassement du coût initial des JO est plus élevé quand les taux d'équipement sportif de la ville et du pays organisateurs sont faibles et/ou quand ils organisent les JO pour la première fois. Toutes les villes qui enregistrent les écarts budgétaires importants, ont organisé les JO pour la première fois. Ce sont les cas de: Pékin (2008), 1131% de dépassement, Rio de Janeiro (2016), 247%, Barcelone (1992), 156% et Séoul (1988), 108%.

Les villes qui ont déjà organisées les JO et qui renouvellent leurs équipements sportifs, enregistrent également des taux importants de dépassement du budget initial comme Athènes avec un écart de 109% en 2004 pour recevoir 201 pays contre 14 pays en 1896 et, Tokyo (2020), avec un écart de 284% en pleine pandémie de Covid-19 sur 43 sites sportifs dont 25 existants déjà, 10 temporaires et 8 entièrement nouveaux pour recevoir 205 pays contre 93 pays en 1964. Los Angeles (1984) n'avait eu besoin de construire que 3 nouveaux sites, les autres infrastructures existantes déjà. Mais, 40 délégations seulement avaient pris part aux JO avec 6 829 athlètes; 18 pays n'avaient pas participé, suite au boycott de l'URSS. A la suite de l'invasion de l'Afghanistan par l'URSS, les JO de Moscou de 1980, ville faiblement équipée, furent boycottés par les USA et les pays musulmans, avec une faible participation de 5179 athlètes dont 1115 femmes pour un déficit de 169 millions \$. Pour Paris 2024, sur les 38 sites prévus, 73,68% existent déjà contre 5,26% à construire et 21,60% temporaires.

Les déficits deviennent plus importants dans l'histoire des JO d'été depuis que le cap de 10 000 athlètes a été atteint à Atlanta (1996) et de 159 pays participants franchi par Barcelone (1992) (Figure n°9). Cette dernière ville qui avait plus de 80% des installations existantes, n'a pas pu empêcher le dérapage de son budget initial des JO. Paris (2024) avec ses 95% d'installations prêtes sur 36 sites, n'est pas à l'abri d'un dérapage des dépenses comme en 1924 où, le déficit avait atteint 4 millions de Francs. Initialement prévu pour 6,2 Mds €, le budget des Jeux de Paris (2024) atteint déjà 7,1 Mds € en décembre en 2021, malgré la suppression de 4 sites. A un an des Jeux, le budget s'élève déjà à 8,8 Mds € en décembre 2022, alors que les recettes budgétaires évaluées à 6,8 Mds €, ne couvrent pas ces dépenses. Il en résulte un déficit de 0,3 Md € en 2021 contre 1,9 Mds en 2022.

Figure n°9: Évolution des JO d'été depuis 1896



Compte tenu du dépassement moyen des budgets initiaux depuis 1896 de l'ordre de 179%, le coût total réel de l'évènement atteindra les 12,709 Mds €, à cause des contrats d'intermédiation qui sont plus onéreux que prévus. Par exemple, au départ, le COJO avait planifié 195 millions € pour la Sécurité des JO, réévalués à 295 millions en 2020, puis à 320 millions en 2022 à mesure que le dispositif grossit, dont entre 10 et 15 millions € alloués à la cybersécurité. C'est aussi, le cas d'entre autres postes, de la cérémonie d'ouverture dont le coût est passé de 30 millions à 130 millions € au total pour les quatre shows. L'inflation compte pour près de la moitié de la hausse du budget, avec 120 millions € pour 2022 et 75 millions € pour 2023 et 2024.

3) Le mode de financement des JO: Les premiers JO d'Athènes 1896 étaient financés principalement par des fonds privés du mécène Georgios Averoff à raison de 585 000 drachmes pour les investissements et 415 000 drachmes pour l'exploitation. Cette tradition fut renouvelée par les JO de Los Angeles (1984), financés à 100% par les fonds privés où, les investisseurs craignant de perdre leurs fonds, avaient mis en place une gestion et un contrôle budgétaire à priori très rigoureux pour assurer la rentabilité du projet. Le financement mixte tend à devenir la règle depuis les années 1960. Une participation forte du privée tend à réduire le dépassement du budget initial, lorsque les fonds publics représentent moins de 30% du budget (Preuss, 2004) et 70% de fonds privés; alors qu'une forte participation des fonds publics tend à élever le dépassement du budget initial, lorsque plus de 80 % des fonds sont publics contre 20% de fonds privés (Munich 1972, Montréal 1976, Pékin 2008). Le budget de Paris (2024) révisé en décembre 2022 atteint plus de 8,8 Mds € dont 49,06% sont financés par les fonds privés contre 50,94% des fonds publics, se trouve au niveau intermédiaire où, le dépassement est relativement faible (Figure n°10).

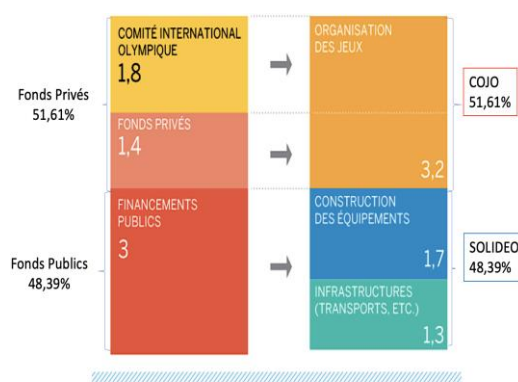
Figure n°10: Sources de financement des JO

Privé	Public	Contrôle	Effet	Ville
100%	-	A priori	Equilibre	Los Angeles (1984)
44,8%	55,2%	A postérieur	Moyen déséquilibre	Tokyo (2020)
20%	80%	A postérieur	Fort déséquilibre	Pékin (2008), Munich (1972), Montréal 1976, Londres (2012)
49,76%	50,24%	A priori	Faible déséquilibre	Paris (2024)

En effet, pour Paris 2024, le budget initial de 6,2 Mds € comprenait : l'organisation des Jeux 51,61% du budget total, les équipements 27,42% et les infrastructures 20,97%. Il était financé à 51,61% par les fonds privés contre 48,39% par les fonds publics (Figure n°11). Les fonds privés financent le budget de fonctionnement géré par le COJO et contrôlé directement par le CIO, alors que les fonds

publics financent essentiellement le budget des investissements, géré par la SOLIDEO, contrôlé directement par le Maire de Paris.

Figure n°11 : Le budget initial de 6,2 Mds € des JO de Paris 2024



Le budget du COJO couvre les dépenses relatives aux cérémonies d'ouverture et de fermeture des Jeux, à la remise des médailles, au transport des athlètes aux différents sites, au programme culturel, au centre de presse et à la sécurité. Initialement, le compte d'exploitation du COJO de Paris (2024) contrôlé à posteriori par le CIO, présentait une marge sur coût direct de 1,547 Mds € et un résultat d'exploitation excédentaire de 0,543 Md \$ (Figure n°12).

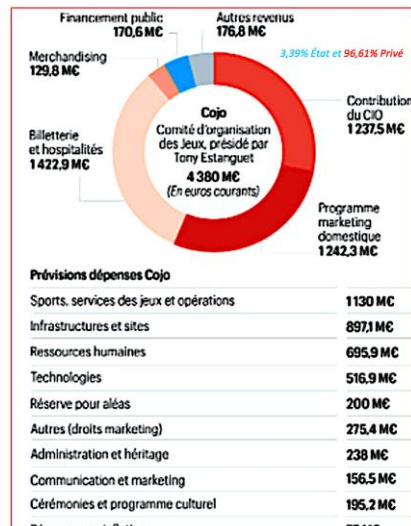
Figure n°12: Évolution du compte d'exploitation du COJO de Paris (2024) depuis 2017

Éléments (Mds €)	Juin-2017		Décembre 2020	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Recettes	4,45	100,00%	4,45	100,00%
- Dépenses directes (organisation)	2,903	74,30%	2,903	61,58%
= Marge sur coût direct	1,547	34,76%	1,547	34,76%
-Dépenses indirectes (Infrastructures)	1,004	25,70%	1,811	38,42%
= Résultat d'exploitation	0,543		-0,264	

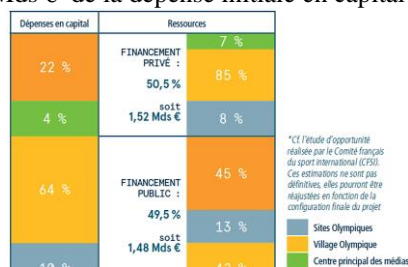
Les dépenses directes liées à l'organisation des JO représentaient 74,30% contre 25,70% de dépenses indirectes (cf Annexe 1). En prenant en charge les dépenses des infrastructures jusqu'à 0,807 Md € au titre de l'ajustement budgétaire prévu en décembre 2020, le compte d'exploitation du COJO passe d'un gain de 0,543 Md € à un déficit de 0,264 Md €. Entre 2018 et 2022, ce budget a réellement augmenté de 600 millions € en passant de 3,8 Mds € en 2018 à 3,9 Mds € en 2020, puis à 3,980 Mds fin 2021 pour atteindre 4,4 Mds en décembre 2022. Le financement privé représente alors 96,61% du total des dépenses d'organisation contre 3,39% de fonds publics (Figure n°13).

En général, le CIO conserve 10 % des recettes du COJO pour son fonctionnement et en redistribue 90 % aux 5 principales fédérations mondiales qui irriguent le mouvement olympique. Sur les 5 Mds \$ de gain de la période 2013-2016, l'athlétisme, la gymnastique et la natation ont reçu environ 40 millions \$ contre 14 millions \$ pour le pentathlon moderne, le rugby ou le golf. Sur les recettes de Rio (2016), 540 millions \$ ont aussi été reversés aux comités nationaux olympiques pour financer les bourses olympiques aux sportifs et entraîneurs. Le CIO contribue également pour moitié, au financement de l'Agence mondiale antidopage pour environ 20 millions \$ en 2021, le reste venant des Gouvernements des pays membres.

Figure n°13: Structure du budget du COJO révisé de Paris 2024 (Millions €)



Quant au budget des investissements des JO de Paris (2024) géré par la SOLIDEO, il est évalué initialement à 3,3 Mds € dont 50,5% proviennent des fonds privés contre 49,5% des fonds publics. Il comprend 64% des dépenses de la construction du village olympique, 22% des autres aménagements, 10% des sites de compétitions et 44% le Centre principal des Médias (Figure n°14).
 Figure n°14: Répartition de 3,3 Mds €*de la dépense initiale en capital des JO de Paris 2024



<https://i0.wp.com/sportetsociete.org/wp-content/uploads/2015/10/paris-2024-budget-cojo.jpg?ssl=1>

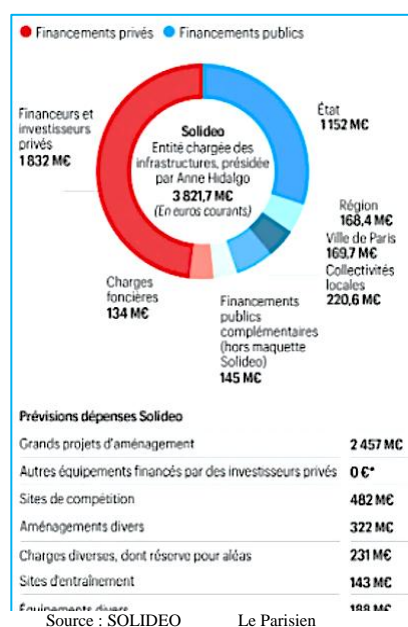
La SOLIDEO, est un Établissement Public industriel et Commercial (EPIC), créé par l'article 53 de la loi du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain. Ses statuts ont été fixés par le décret du 27 décembre 2017 pour un budget réévalué à 4,4 Mds € en décembre 2022, dont 38,87% provenant des fonds publics contre 61,13% de fonds privés (Figure n°15).
 Figure n°15: Les financeurs et l'affectation des investissements des JO de Paris 2024

Financeurs (en milliers d'€)	COJO	SOLIDEO	Autres investissements	Total
Etat	80 000	1 058 254	18 764	1 157 018
Ville de Paris	10 000	156 070	69 101	235 171
Région Ile-de-France	10 000	154 975	60 200	225 175
Département de Seine-Saint-Denis	0	76 882	18 300	95 182
Métropole du Grand Paris	0	22 186	71 813	93 999
Département des Hauts-de-Seine	0	5 693	83 565	89 258
EPT Plaine Commune	0	38 946	11 600	50 546
RTE	0	0	28 329	28 329
EPT Paris, Terres d'envol	0	22 404	3 058	25 462
Ville de Marseille	0	22 200	2 133	24 333
Ville de Saint-Denis	0	0	17 266	17 266
Ville de Colombes	0	0	17 143	17 143
Ville d'Aubervilliers	0	0	16 979	16 979
Ville de Saint-Ouen	0	0	10 484	10 484
Ville de Villeneuve-la-Garenne	0	0	10 448	10 448
Ville d'Aulnay-sous-Bois	0	0	8 718	8 718
EPT Est Ensemble	0	0	6 450	6 450
Métropole Aix-Marseille	0	0	4 030	4 030
Département des Yvelines	0	4 000	0	4 000
Ville du Bourget	0	3 300	382	3 682
Ville de Dugny	0	3 386	0	3 386
FEDER	0	0	2 893	2 893
CA Saint-Quentin-en-Yvelines	0	2 300	0	2 300
FS2I	0	0	2 233	2 233
Département des Bouches-du-Rhône	0	0	2 070	2 070
ADEME	0	0	1 200	1 200
Ville de Bobigny	0	0	0	0

https://www.lemonde.fr/sport/article/2022/11/15/jo-de-paris-2024-comment-se-compose-la-facture-pour-les-finances-publiques_6149981_3242.html
 Cette augmentation du budget des investissements résulte de l'incorporation des financements complémentaires liés à l'héritage des JO pour 400 millions € de charges foncières des collectivités et

pour 200 millions € de financements privés (Figure n°16). Cette incorporation est logique, car le COJO qui s'occupe que du fonctionnement des JO ne peut en même temps s'occuper des investissements.

Figure n° 16: Budget révisé de la SOLIDEO en janvier 2023 (Millions €)



Cependant, les gains de la SOLIDEO proviennent à 73% des droits télévisés, 20% droits marketing-sponsoring et 5% du ticketing et 4% merchandising-licensing. Sur la base d'une exonération de la retenue à la source fixée au taux de 5 % par la convention internationale franco-suisse, le manque à gagner fiscal des JO de Paris 2024 s'élèvera à 3,25 millions €. Les gains sont en très forte évolution depuis 2004, en passant de 3 Mds \$ aux JO d'Athènes (2004) à 5, 2 Mds \$ à ceux de Londres (2012) pour atteindre 5,7 Mds \$ aux Jeux de Rio de Janeiro (2016) et Tokyo (2020), et sont estimés à 6,8 Mds \$ pour Paris (2024). Dans ce dernier cas, les recettes estimées proviennent à 27% des droits de télévision, 27% de la Billetterie /Licence/Merchandising, 25% des Partenaires, 5% des recettes diverses, et 16% des concours publics. La marge sur dépenses directes attendue est de 4,2 Mds € pour un résultat d'exploitation de 3,1Mds €, car les dépenses directes (68,11%) sont plus importantes que les dépenses indirectes (31,89%) (Figure n° 17).

Si le compte d'exploitation du COJO était consolidé par l'intégration des dépenses de la SOLIDEO, le résultat d'exploitation des JO, s'élèvera à un bénéfice de 2,557 millions €. En prenant en compte les ajustements des dépenses indirectes durant ces 7 ans, leur part augmenterait jusqu'à 4,58 Mds €, soit à 64,51% du total des dépenses. Le résultat d'exploitation des JO deviendrait alors déficitaire de 30 millions €.

Figure n° 17: Évolution du compte d'exploitation de SOLIDEO de Paris (2024) depuis 2017

Éléments (en Mds €)	Juin 2017		Décembre 2020	
Recettes	6,8		6,8	
- Dépenses directes (candidature + organisation)	2,52	68,11%	2,52	35,49%
= Marge sur Coût Direct	4,28	61,76%	4,28	61,76%
- Dépenses indirectes (infrastructure et équipement)	1,18	31,89%	4,58	64,51%
= Résultat d'exploitation	3,10		-0,30	

Ce résultat tend à évoluer comme celui des JO de Tokyo (2020), attribués initialement pour un budget de 7,3 Mds \$ en 2013, qui a fait l'objet de plusieurs ajustements, et a fini par déraiper pour atteindre les 12,5 Mds €, en décembre 2020. Les organisateurs et la municipalité de Tokyo avaient finalement dépensé chacun 5,6 Mds €, contre 1,3 Md € par le Gouvernement pour construire un nouveau stade (Figure n°18). Les différents Ministères et Agences gouvernementales avaient alloué 6,25 Mds € aux projets olympiques, sur la période 2013-2018. Ce montant était destiné, selon le CIO nippon, à la construction des installations adaptées pour les athlètes paralympiques, au programme de formation des bénévoles, à la promotion et au plan de tourisme. L'incorporation de ces dépenses de la ville-hôte au budget des JO, a fait monter le coût des Jeux jusqu'à 19,1 Mds €.

L'audit financier de ces dépenses avait permis de distinguer 3 catégories de charges et d'ajuster la part imputable aux Jeux de la manière suivante:

- la catégorie A qui regroupait les dépenses directement liées aux jeux, est estimée à 1,35 Md €, soit 12,86% du total des dépenses;
- la catégorie B regroupant les projets avec un lien plus difficile à établir, comme les nouveaux taxis Toyota estampillés du logo des JO, est estimée à 4,26 Mds €, soit 40,57% du total des dépenses. Ce sont des dépenses indirectes spécifiques aux JO;
- la catégorie C évaluée à 640 millions €, soit 0,06% du total, représentait les dépenses dont le rapport avec les JO est très faible. Ce sont des dépenses générales communes provenant du siège du CIO.

Figure n°18: La structure du budget des JO de Tokyo (2020)

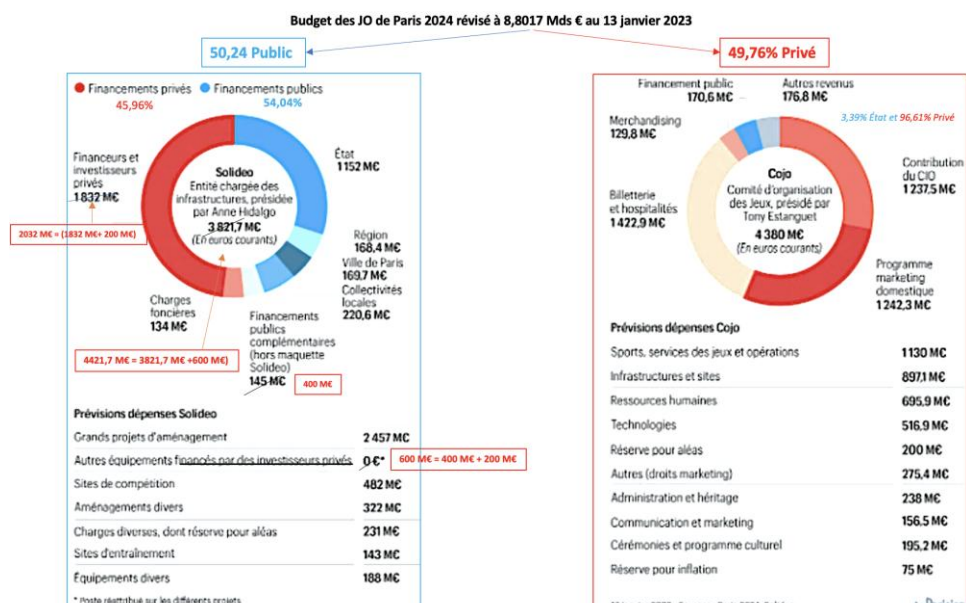
Nature (Mds €)	COJOP	Ville de Tokyo	Etat Japonais	Total
Infrastructures permanentes		1,9	1	2,9
Infrastructures temporaires	0,8	1,7	0,1	2,6
Énergie	0,2	0,3	0,1	0,6
Total infrastructures (I)	1	3,9	1,2	6,1
Transports	0,4	0,3		0,7
Sécurité	0,3	0,4	0,1	0,8
Technologie	0,6	0,3		0,9
Opérations/exploitation des JO	1,1	0,3		1,4
Communication	0,5			0,5
Marketing	1,1			1,1
Autres	0,2			0,2
Discretionnaire	0,4	0,4		0,8
Total services (II)	4,6	1,7	0,1	6,4
Total (I+II)	5,6	5,6	1,3	12,5
% Total	44,80%	44,80%	10,40%	100%

D'après: <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/85ca5e52-71c9-4016-bc04-4056be8f1425/files/d19c71f1-9bd6-4c66-9ae9-5bcd3e45f9bb>

La consolidation des dépenses permet de distinguer la part des dépenses incorporables au budget des JO représentant 53,39% contre 46,51% de dépenses non incorporables. Ce retraitement des dépenses avait permis aux autorités nippones de réduire le coût total des JO de 27 Mds \$ à 17 Mds \$, et de ramener le manque à gagner de la ville de Tokyo en 2020 à 35,6 Mds \$, équivalent à 1% du PIB nippon. Ce déficit avait été accentué par les 2,3 Mds \$, liés au coût des mesures de la pandémie de la Covid-19. Il pose, le problème de la pertinence de la loi du comportement des dépenses des JO, de son contrôle et de sa régulation pour éviter une forte exposition des villes-hôtes aux déficits.

En effet, le caractère flexible de l'activité des JO, marqué par une forte variation du nombre des pays participants, du nombre de disciplines sportives engagées et des épreuves organisées d'une olympiade à une autre, oriente leur budget plutôt vers le modèle du Coût Direct Evolué (CDE) que vers le Coût Direct Simple (Harris (1936)) et un contrôle à priori. Le CDE distingue les dépenses directes imputables directement aux JO sans calcul intermédiaires, des dépenses générales spécifiques (indirectes) dont l'imputation, est fonction des unités de mesure physique (unités d'œuvre) ou unités monétaires, des dépenses générales communes (indirectes) aux deux structures de types COJO et SOLIDEO (Figure n°19).

Figure n°19 : Éléments du compte d'exploitation différentiels des JO de Paris (2024) (Mds €)¹



Ce modèle permet de dégager la marge sur coût direct (M/CD) pour chaque Agent (COJO, SOLIDEO), par la différence entre leurs chiffres d'affaires et leurs dépenses directes. De cette marge, seront déduites les dépenses générales spécifiques à chaque structure pour obtenir une marge spécifique. De cette dernière, seront déduites les dépenses générales communes à l'ensemble du portefeuille des Jeux dont les financements hors maquette et des charges foncières. Il en résulte un compte d'exploitation différentielle consolidé des JO de Paris (2024) dont le résultat passe d'un déficit de 1,9 Md € à un excédent de 1,5419 Md € (Figure n°20).

Figure n°20: Compte d'exploitation différentielle consolidé des JO de Paris (2024)

Éléments (Mds €)	SOLIDEO		COJO		Total	
Recettes	6,8	100,00%	4,45	100,00%	11,25	100,00%
- Dépenses directes (organisation)	2,52	37,06%	2,903	65,24%	5,423	48,20%
= Marge sur Dépenses directes	4,28	62,94%	1,547	34,76%	5,827	51,80%
- Dépenses Spécifiques (Infrastructures)	2,06	30,29%	1,811	40,70%	3,871	34,41%
= Marges sur Dépenses spécifiques	2,22	32,65%	-0,264	-5,93%	1,956	17,39%
- Dépenses générales communes					0,4141	3,68%
= Résultat d'Exploitation					1,5419	12,28%

III- DISCUSSION SUR L'INGENIERIE ET LE CONTROLE DES COUTS DES JO

L'ingénierie et le contrôle des coûts des JO reposent sur la connaissance et la maîtrise de la loi du comportement réel des dépenses consommées par les activités (fonctionnement ou investissement) du projet. Dean (1937) développa une régression multiple graphique non linéaire dans laquelle, les coûts totaux furent reliés au pourcentage d'utilisation de la capacité, à la taille des lots et aux conditions techniques des produits. Comiskey (1966), Mcclenom (1963), Jensen (1967), Benston (1966) ont souligné les conditions de validité de cette technique économétrique qui, au demeurant, sont difficiles à mettre en place dans les organisations sportives par les gestionnaires qui cherchent plutôt des outils comptables pratiques et opérationnels, afin de maîtriser leurs coûts et prix de revient des Jeux. Les contrôleurs de gestion utilisent plutôt des outils usuels de la statistique descriptive telles que la régression simple et la moyenne arithmétique, dans la perspective de la granulométrie des ressources rares.

¹ Les montant barrés ont fait l'objet de retraitement selon la nature de la dépense.

1) La granulométrie des ressources rares est une technique de modélisation issue des sciences exactes. Elle consiste à mesurer la taille et le comportement des particules élémentaires d'un ensemble, à partir de leurs fréquences statistiques. En géologie, elle permet de préciser les conditions de sédimentation du sol; en pédologie, elle offre une définition quantitative de la texture des sols. En gestion, la granulométrie concerne l'étude de la nature et du comportement d'une charge par rapport à un coût total ou à une activité, à travers ses liens de causalité et de traçabilité durant une période donnée (Mevelléc (2000)).

La traçabilité indique le rattachement direct d'une charge à une origine précise dans le processus de détermination de la valeur d'un bien ou d'un service acheté, produit et vendu. Elle recouvre l'ensemble des moyens techniques, matériels et humains, destinés à produire, distribuer et conserver les données de la chaîne de valeur de l'information comptable et financière consolidée (Hoarau (2007)), afin de garantir son intégrité et sa confidentialité dans les différentes phases du reporting des objets de marge comme les Jeux. Elle peut être forte ou faible par rapport au coût total des objets de marge. Quand la traçabilité est forte, la charge fait l'objet d'un reporting permanent et direct: la dépense est directe. Quand la traçabilité est faible, la dépense fait l'objet d'un reporting intermittent et indirect: la dépense est indirecte (Figure n°21). Les dépenses de catégorie A des JO de Tokyo (2020) qui sont fortement liées à l'activité sont des dépenses directes qui nécessitent un contrôle permanent.

La causalité représente, quant à elle, le lien rattachant indirectement une dépense à une activité. Deux méthodes sont possibles pour apprécier leur pertinence, selon que la dépense a une nature volumique (activité) ou une nature flexible (structurelle). Dans le premier cas, la méthode statistique des moindres carrés, à travers le coefficient de corrélation (r), liant la charge (u) au coût total (y) des produits ou des services réalisés et vendus ou de marchandises achetées et vendues, permet de mesurer le comportement de cette charge par la formule:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (u_i - \bar{u})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (u_i - \bar{u})^2 - \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

avec: \bar{u} = moyenne arithmétique de u et \bar{y} = moyenne arithmétique de y ; $r \in [-1, +1]$.

Figure n°21: Mesure de la causalité des ressources rares

	Formule	Forte (activité)	Faible (structure)
Causalité	$r = \frac{\sum_{i=1}^n (u_i - \bar{u})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (u_i - \bar{u})^2 - \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$	$r \gg \pm 1$ = Dépenses Directe	$r \gg \pm 0,80$ = Dépense Indirecte
	<p>Si $r \gg \pm 0,70$; $y = au + b$ avec : u = dépense variable unitaire; a = quantité d'unité d'objet de marge b = dépense fixe totale</p>	$au = \frac{\sum_{i=1}^n (u_i - \bar{u})^2 (y_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (u_i - \bar{u})^2}$ au = Dépense variable	b = Dépense fixe totale

Dans le deuxième cas, la droite de régression simple de type $y = au + b$, permet de déterminer les valeurs de charges variables (au) et des charges fixes (b) du budget flexible (Mentha et Eynde (1958)). Comme pour la régression multiple, la mise en œuvre de ces méthodes statistiques, est aussi difficile à réaliser dans les organisations, à cause de la difficulté de disposer de l'historique de la consommation de chaque ressource, des objectifs des sections homogènes. C'est pourquoi, en France, le Plan Comptable Général (PCG) retient depuis 1957, le principe d'équiproportionnalité pour calculer les coûts des unités d'œuvre ou les taux de frais, à travers la méthode dite des sections homogènes ou divisions comptables de l'entreprise utilisant les mêmes proportions des unités de mesure des charges indirectes. Les ressources rares qui sont consommées par les activités homogènes qui ont un déclencheur commun, peuvent être regroupées en un pôle d'activités ou en une section, dès qu'il est possible d'établir avec exactitude, leur fort degré de causalité. La catégorie

B des dépenses des JO de Tokyo (2020), se trouve dans ce groupe qui exige un contrôle intermittent comme le sont les dépenses indirectes de Paris (2024).

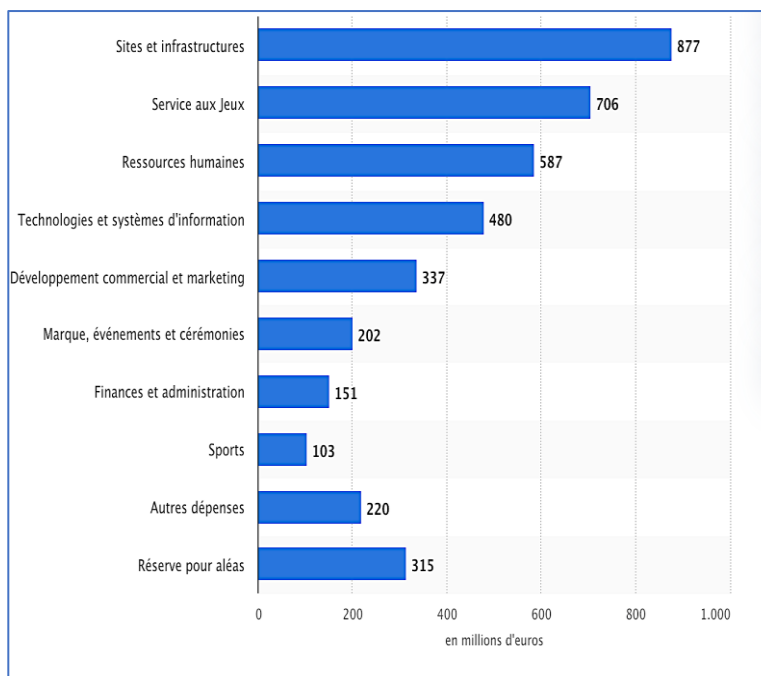
2) Les Jeux responsables: les bases d'une sobriété budgétaire et environnementale

Les JO de Paris (2024) qui accueilleront 206 pays et 10500 athlètes, se définissent comme ceux déployés au cœur de la ville, ancrés en Seine-Saint-Denis (93), mêlant spectaculaire et durabilité. Ils associent une sobriété budgétaire et environnementale. Les points les plus importants de cette sobriété sont : l'approvisionnement en électricité renouvelable pendant les Jeux; les nouvelles constructions adaptées aux impacts du changement climatique, et faisant l'objet de mesures de la qualité de l'air, de l'environnement sonore et de la pollution lumineuse; la restauration responsable, engagement zéro gaspillage alimentaire et objectif zéro déchet pendant l'événement; flotte de véhicules propres pour le transport de la famille olympique; matériaux produits pour les sites temporaires réutilisés après les Jeux.

Par conséquent, les Jeux de Paris (2024) portent l'ambition de la neutralité carbone pour réduire de moitié, les 3,5 millions de tonnes de CO₂ émis par les JO de Londres (2012) et de Rio (2016). Dans cette dernière ville, les JO avaient produit 8 millions de m³ d'eau utilisés, 17 000 tonnes de déchets, et 3,6 tonnes de CO₂. Les JO de Tokyo (2020) ont émis plus de 2,4 millions de CO₂. Plus de 6,21 millions de smartphones usagés ont été récupérés à travers le Japon pour en extraire les métaux précieux et produire: 5 000 médailles d'or, de bronze et d'argent, issues pour la première fois de matériaux 100 % recyclés. La collecte d'autres vieux appareils électroniques, pour un total d'environ 79 000 tonnes de métaux précieux, a permis d'en extraire environ 32 kg d'or, 3 500 kg d'argent et 2 200 kg de bronze.

Les Jeux de Paris (2024) seront les premiers à être alignés sur l'Accord de Paris de 2015 pour le Climat (Cop 21) et la certification ISO 12101. qui garantissent des JO propres, afin d'éviter un lourd héritage écologique aux citoyens des villes et du pays hôtes. Mais, la nouvelle norme budgétaire du CIO fixant le total du budget à 8,4901 Mds €, sera loin d'être respecté: le budget des JO de Paris (2024) est déjà à plus de 8,807 Mds € en décembre 2022, soit un dépassement de 0,3169 millions € (Figure n°22).

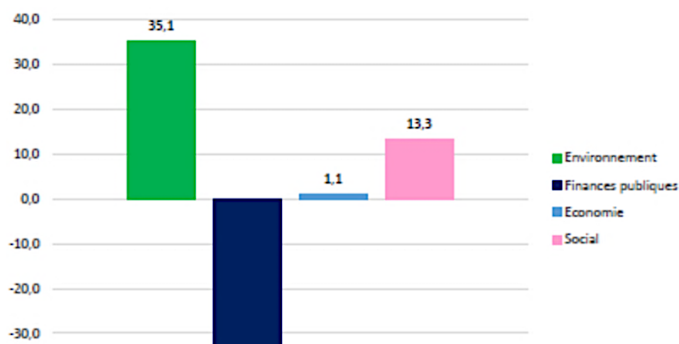
Figure n°22: Budget consolidé des JO de Paris (2024) en 2023



L'étude des impacts des JO faite par la Caisse de Dépôts et Consignations (2023), montre des gains importants dans le domaine social (13,3 millions €), de l'économie (1,1 million €), de

l'environnement 35,1 millions € contre une perte de 33,8 millions dans les finances publiques (Figure n°23).

Figure n°23: Valeur actualisée nette par nature d'impact (en millions €)



<https://www.caissedesdepots.fr/blog/article/paris-2024-quels-impacts-extra-financiers-du-village-olympique>

Ainsi, la promotion de la sobriété budgétaire et environnementale des JO, suppose le respect des nouvelles normes de livraison des Jeux pour discipliner les villes candidates et rendre leur budget initial plus réaliste, et les Jeux plus attractifs pour les citoyens et les consommateurs.

CONCLUSION

L'objectif de cet article était de montrer que, la sous-estimation des dépenses des JO durant l'attribution des Jeux, était liée à trois facteurs majeurs: l'information asymétrique entre les agents, la faible maîtrise du comportement des ressources rares, qui réduit le contrôle des dépenses, et la culture de la sobriété budgétaire et environnementale. Si le CIO ne pousse pas directement les villes et les pays hôtes à la dépense, les organisateurs des JO y sont obligés indirectement pour être compétitifs. Les infrastructures à créer et les nouveaux consommateurs à conquérir ont été pendant longtemps, les critères déterminants dans le choix de la ville et du pays hôtes, le respect de l'équilibre financier du et la sobriété environnementale, apparaissent maintenant comme une évidence, depuis les dérapages budgétaires emblématiques de Pékin (2008), de Rio de Janeiro (2016) et de Tokyo (2020).

La granulométrie des dépenses des JO montre que ces facteurs rendent les Jeux dispendieux lorsque les dépenses indirectes sont faiblement intégrées dans le projet. Dans ce contexte, la certification des comptes des JO par un comité d'experts indépendants, la fixation d'un seuil de dépassement assorti des sanctions disciplinaires dans la perspective d'un management événementiel responsable du projet, accompagnant le partage équitable de la garantie d'intérêt entre les agents, permettra de réduire leur exposition aux risques d'asymétrie d'information et améliorer l'efficacité de la gestion et du contrôle budgétaire des Jeux mondiaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Andreff W.(2013): Pourquoi les jeux de Sotchi seront plus coûteux que prévu, *Revue Internationale et Stratégique*, n°92, hiver 2013
- Benston G.J. (1966) : « Multiple Regression Analysis of Cost Behavior », *The Accounting Review*, oct. 1966, p.657-672
- Bouquin H. (1997): *Comptabilité de gestion*, Ed. Sirey, 2 éd., Paris 1997
- Burlaud A. et Malo J.-L. (1988): « Les organisations complexes: un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de décision », *Revue Française de Comptabilité*, n°187, pp.58-64
- Comiskey E.E. (1966): «Cost control by regression analysis», *The Accounting Review*, avril 1966 P.235-238
- Dean J. (1937): « Correlation Analysis of Cost Variation », *The Accounting Review*, march 1937, p.55-60

Dogowski C. (2003): « La dynamique d'assimilation des approches par activités dans le domaine bancaire » http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/CAHIER_2003-107_GODOWSKI.pdf

Fama W., Jensen M.C. (1983): «Separation of Ownership and Control», *Journal of Law and Economics* 26, June 1983, p 301-326.

Flyvbjerg B, Stewart A. Budzier A. (2016): The Oxford Olympics Study 2016: Cost ant Cost Overrun at the Games, University of Oxford, July 2016, <https://wayback.archive-it.org/org-467/20200808180119/http://eureka.sbs.ox.ac.uk/6195/1/2016-20.pdf>

Gruchy A.G. (1972): Contemporary Economic Thought: The Contribution of Neo-Institutional Economics, Clifton, NJ, Augustus M. Kelley, 1972

Harris J.N. (1936): What did we earn last month? N.A.C.A. *Bulletin*, vol. XVII, n° 10, January 15, p. 501-527.

Hoarau C. (2007): « Évolution de la chaîne de valeur de l'information comptable et formation des responsables de reporting consolidé », juin 2007 : <http://www.apdc-france.com/fichier/bulletin/71.pdf>

Jamet P. (1908), La garantie d'intérêt et les grandes compagnies françaises de chemins de fer, Thèse, faculté de Droit de l'université de Bordeaux, Cadoret, 339 p.

Jensen R.E. (1967) : « A multiple Regression Model for Cost Control », *The Accounting Review*, April 1967, p.265-273

Jensen M., Meckling W. (1976): « Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3,1976, p-p. 305-360

Laguerre P.(2012) : Le Siècle Olympique. Les Jeux et l'Histoire (Athènes, 1896-Londres,2012), Encyclopædia Universalis, 2012

Mentha g. et Eynde a.v. (1958) : «Budgets flexibles et variables», *Chefs*, n° 7 juillet, 11 p.

McClenon P.R. (1963): Cost Finding Through Multiple Analysis, *The Accounting Review*, July 1963, P.540-547

Mevellec P. (2000): « Lecture duale des systèmes de coûts : bilan d'étape d'une démarche de recherche-formation-action », *Comptabilité Contrôle Audit*, T6, Vol1, mars 2000, p-p. 27-46

Numa G (2009) : « Théorie de l'agence et concessions de chemins de fer français au 19ème siècle », *Revue d'Economie Industrielle*, n°125, p-p.105-128

Powell W. et DiMaggio P. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press

Preuss H. (2004): « Calcul de l'impact économique régional des jeux olympiques », *European Sport Trimestriel de gestion*, 4:4, 234-253, DOI : 10.1080/16184740408737479.

Annexe 1: Structure des dépenses du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJO) de Paris 2024 (en décembre 2021)

Dépenses directes			Dépenses indirectes		
Budget par direction	Précisions sur la nature des dépenses	Montant en M€			
Marque, créativité et engagement	Cérémonies, célébration, mobilisation des territoires et du mouvement sportif	257	Planification et coordination, relations avec le CIO et l'IPC*		45,5
Finance et administration		128	Relations internationales		45
Développement commercial et marketing	Programme de partenariat domestique	202	Affaires publiques		2
Sports	Déroulement des compétitions	92	Communication		76
Impact et héritage	Actions concrètes et pérennes visant notamment le développement des pratiques dans un objectif de bien-être, de santé, d'éducation et de changement de regard sur l'inclusion, le handicap, la diversité, l'égalité femmes-hommes,...	50	Vision et intégration		1
Ressources humaines	Frais de personnel, formation des bénévoles	530	Culture		10
Sites et infrastructures	Installations temporaires, provision forfaitaire liée à l'occupation du village olympique	908	Technologie et systèmes d'information		381
Services aux Jeux	Hébergement, nettoyage, restauration, logistique, transports, sécurité, services médicaux	688	Présidence / DG (Y compris les provisions pour aléas)		443,5
Excellence environnementale	Neutralité carbone, exemplarité et innovation, accélération de la transition écologique	48			
			Total dépenses indirectes		1004 25,70%
			Total Général		3907

Source : D'après : <https://www.comptazine.fr/post/combien-coutent-des-jeux-olympiques>