

COMMISSION D'ETUDE DES JEUX OLYMPIQUES

Rapport à la 115e Session du CIO
Prague, juillet 2003

Richard W. Pound, Q.C.
Président

© CIO 2003
Tous Droits Réservés



COMMISSION D'ETUDE DES JEUX OLYMPIQUES

Rapport à la 115e Session du CIO

Prague, juillet 2003

Richard W. Pound, Q.C.

Président

1	Introduction	4
2	Méthodologie	6
3	Principes préliminaires	8
3.1	Récapitulatif	8
3.2	Domaines d'étude de la commission	11
4	Principes à appliquer	14
4.1	Commencer par le commencement	14
4.2	Commissions d'évaluation du CIO	16
4.3	Commissions de coordination du CIO	17
4.4	Progrès accomplis à ce jour	20
5	Recommandations	22
5.1	Format des Jeux	23
5.2	Sites et installations	24
5.3	Gestion des Jeux	29
5.4	Nombre de personnes accréditées	34
5.5	Niveaux de services	36
6	Conclusion	41
7	Remerciements	32
8	Annexe	45



➤ « IL SERAIT TRÈS FÂCHEUX, MESSIEURS, QUE LES DÉPENSES SOUVENT EXAGÉRÉES FAITES DANS LES DERNIÈRES OLYMPIADES ET DONT UNE BONNE PARTIE D'AILLEURS REPRÉSENTE L'EDIFICATION DE MONUMENTS PERMANENTS INUTILES - LE PROVISOIRE SUFFIRAIT PLEINEMENT ET LA SEULE CONSEQUENCE EST D'INCITER ENSUITE POUR UTILISER LES MONUMENTS À MULTIPLIER LES OCCASIONS D'Y GROUPEZ LES FOULES - IL SERAIT, DIS-JE, TRÈS FÂCHEUX QUE CES DÉPENSES DETOURNASSENT DES (PETITS) PAYS DE SE METTRE SUR LES RANGS POUR ACCUEILLIR LES JEUX OLYMPIQUES DE L'AVENIR ».

1 Introduction

La commission d'étude des Jeux Olympiques (ci-après « la commission ») a été établie par le président du CIO, Jacques Rogge, pour analyser la taille et la portée actuelles des Jeux de l'Olympiade et des Jeux Olympiques d'hiver (ci-après « les Jeux »), proposer des solutions en vue d'aider à gérer la taille, la complexité et le coût inhérents à la tenue des Jeux Olympiques à l'avenir et examiner comment les rendre plus rationnels et efficaces.

Par cette décision, le président du CIO reconnaissait le souhait que les Jeux restent l'événement sportif le plus important du monde, tout en gardant à l'esprit la nécessité de maintenir à un niveau raisonnable les coûts qui y sont liés. La commission a examiné en particulier des mesures visant à s'assurer que les villes hôtes des Jeux ne dépensent pas plus que nécessaire pour organiser comme il convient cette manifestation sportive.

En même temps, la commission a été attentive à ce que les mesures proposées n'atténuent pas la force de l'appel universel des Jeux ni ne compromettent les conditions qui permettent aux athlètes de réaliser leurs meilleures performances sportives tout en profitant de la célébration des Jeux.

La commission est composée de membres du CIO qui ont une vaste expérience de l'organisation de manifestations sportives, dont les Jeux Olympiques. Elle a accès, en particulier, aux connaissances d'experts qui ont fait récemment et personnellement l'expérience de l'organisation des Jeux. Elle a pu examiner non seulement les coûts liés aux Jeux (sous réserve des observations faites dans le rapport), mais aussi plusieurs difficultés financières et logistiques associées aux Jeux, ainsi que l'importance croissante de tous les aspects liés aux Jeux.

Des mesures visant à lutter contre les dépenses excessives et le gigantisme ont été étudiées, ainsi que les efforts du CIO pour aider les organisateurs en transférant les connaissances acquises lors d'éditions précédentes des Jeux. Ces mesures permettront également de s'assurer que les villes ou les pays ne sont pas découragés d'organiser les Jeux.

La commission a présenté un rapport intérimaire à la Session du CIO à Mexico en novembre 2002, abordant diverses questions qu'elle a proposé d'examiner de plus près avant de présenter son rapport final à cette Session du CIO à Prague. La Session du CIO a donné son accord concernant ce processus et les thèmes généraux à étudier à cette fin. Conformément à cet accord, la commission a poursuivi son travail et a à présent l'honneur de soumettre ce rapport à la Session pour examen.

➤ 1 Introduction

Sur la base du rapport intérimaire de la commission, la Session du CIO à Mexico a décidé d'ajouter une nouvelle définition au rôle du CIO tel que défini dans la Charte Olympique. La notion de développement durable était auparavant limitée à l'environnement; elle fera désormais également référence à l'héritage olympique :

« (Le CIO) prend des mesures pour promouvoir un héritage olympique positif dans la ville hôte et le pays hôte, parmi lesquelles un contrôle raisonnable de la taille et du coût des Jeux Olympiques, et encourage les comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO), les autorités publiques du pays hôte et les personnes ou organisations appartenant au Mouvement olympique à agir en conséquence ». (Charte Olympique, Règle 2.13)

Ce changement fondamental de politique souligne que l'objectif de la commission n'est pas seulement de perpétuer le succès des Jeux au troisième millénaire et de maintenir ainsi la capacité du CIO à apporter un important soutien financier au Mouvement olympique. En tant qu'organisation responsable, le CIO veut également s'assurer qu'il reste aux villes hôtes et à leurs habitants le meilleur héritage possible en termes de sites, d'infrastructures, de connaissances et d'expériences. Cela ne peut être obtenu qu'à travers une définition soignée des exigences « types » inhérentes à l'accueil des Jeux Olympiques et un contrôle ferme de l'accroissement constant des attentes, qui est la tendance depuis plusieurs Olympiades.

2 Méthodologie

Vaste consultation : Les Jeux Olympiques sont la plus grande manifestation sportive du monde et nombreux sont les groupes constitutifs et autres parties prenantes. La commission a décidé, dès le début, de lancer un vaste processus de consultation publique afin de soumettre des recommandations fondées à la Session. Nous avons ouvert ce processus de consultation aux diverses parties constituantes du Mouvement olympique et pris contact avec chacun des Comités Nationaux Olympiques, des Fédérations Internationales et des sponsors TOP, ainsi qu'avec les diffuseurs détenteurs de droits et les commissions du CIO.

Groupe de travail préparatoire en 2001 : Avant que ne soit formellement établie la commission, un groupe de travail préparatoire s'est réuni à plusieurs reprises avec des dirigeants de COJO passés et actuels. Ces réunions ont permis d'identifier les plus grosses difficultés auxquelles les COJO doivent faire face ainsi que les facteurs les plus importants qui ont augmenté la taille et le coût des Jeux Olympiques. Les conclusions de ces réunions ont donné à la commission une base solide pour commencer son travail. L'ampleur de la tâche à accomplir a été soulignée.

Première réunion de la commission – février 2002 : La commission s'est réunie une première fois à Salt Lake City. Durant cette réunion, la stratégie en matière de recherche a été définie et il a été décidé de recueillir des données mesurables et détaillées sur les divers secteurs de l'organisation des Jeux Olympiques. Pour ce faire, nous avons mené diverses études avec des experts qui ont l'expérience de l'organisation des Jeux. Ces études nous ont donné des informations concernant les éditions précédentes des Jeux et, dans de nombreux cas, des recommandations quant à la manière de contrôler la taille et le coût de l'organisation des éditions futures des Jeux Olympiques.

Difficultés : En menant ces études, nous avons constaté qu'il est très difficile d'obtenir des comparaisons de coûts fiables entre les diverses éditions des Jeux en raison des différents modèles d'organisation utilisés par le passé. Les coûts n'ont pas été systématiquement comptabilisés et varient en fonction de la participation des secteurs public et privé de chaque pays. La culture propre à chacun des pays hôtes ainsi que les contraintes juridiques spécifiques à ces derniers rendent très difficile l'établissement de principes comptables uniformes. Il ne s'agit pas là d'une critique à l'intention des organisateurs des Jeux. La commission recommande seulement que, dans la mesure du possible, les coûts soient désormais enregistrés de manière régulière, ce qui facilitera leur contrôle par le CIO et permettra d'effectuer des économies potentielles, pour le bénéfice des organisateurs des futures éditions des Jeux.

« Consultation publique » : Reconnaissant que les Jeux Olympiques sont une passion partagée, la commission a décidé d'élargir son enquête au public en général. Une section intitulée « consultation publique » a été ajoutée au site web du CIO, www.olympic.org, dès le 25 mai 2002. Cette section avait uniquement pour but de recueillir des idées quant à la manière de réduire la taille, le coût et la complexité des Jeux. Des organisations sportives publiques et

privées, des universitaires, des athlètes et le public en général ont été invités à donner leur avis concernant l'organisation des Jeux. Cette section sur le web leur a permis de soumettre facilement leurs idées et a facilité le classement de celles-ci par catégories à des fins d'évaluation et d'utilisation internes.

Au moment de la rédaction du présent rapport, le site avait reçu plus de 6 000 suggestions. Plus de la moitié de celles-ci portaient sur le programme olympique et donneront des informations utiles à la commission du programme. D'autres idées, pour n'en citer que quelques-unes, avaient trait au format des Jeux, à la procédure de candidature, à la couverture télévisée des Jeux ou encore à l'extravagance des cérémonies d'ouverture et de clôture. Le succès de ce processus de consultation a été tel que la commission recommande à la commission exécutive de le promouvoir et de l'utiliser dans le cadre d'autres initiatives de consultation du public en général.

Rapport intérimaire – novembre 2002 : Le rapport intérimaire de la commission a été approuvé par la 114e Session du CIO en novembre dernier. Outre des recommandations pratiques sur la manière de réduire la taille et le coût des Jeux Olympiques, le rapport proposait également trois changements fondamentaux à la Charte Olympique. Le premier concerne le rôle que joue le CIO pour assurer un héritage positif dans chaque ville et pays hôtes, ainsi que cela est mentionné ci-dessus. La deuxième modification supprime la référence à la période minimale durant laquelle le village olympique doit être ouvert avant les Jeux; cela sera désormais décidé par la commission exécutive avant chaque édition des Jeux. Enfin, troisième modification : les COJO ne sont plus obligés d'imprimer toutes leurs publications et sont encouragés à recourir à des formats électroniques chaque fois que cela est possible.

Dernière réunion de la commission – avril 2003 : La commission a tenu sa dernière réunion en avril pour parachever le contenu et la présentation de son rapport à cette Session. Elle a également peaufiné et accepté la liste des recommandations proposées dans ce rapport.

3 Principes préliminaires

Il importe d'examiner les sections suivantes avant de passer en revue les conclusions et les recommandations de la commission. Il conviendrait de mentionner à nouveau quelques faits et chiffres soulignés dans le rapport intérimaire de la commission. Par ailleurs, il faut expliquer clairement l'étendue du travail de la commission, car un certain nombre de secteurs dans l'organisation des Jeux ne sont pas couverts.

3.1 Récapitulatif

Les augmentations de tous les aspects des Jeux, qu'il s'agisse de la participation, de l'organisation, de la complexité ou du coût, ont compensé la croissance en popularité des Jeux et la diffusion universelle de l'idéal olympique. La manière plus professionnelle d'organiser les Jeux aujourd'hui est due au doublement, voire quadruplement, des chiffres et des exigences dans tous les secteurs d'un COJO au cours des vingt dernières années : augmentation du nombre de sports, de disciplines et d'épreuves, ainsi que du nombre d'athlètes, de représentants des médias présents, de pays en compétition et de délégations.

- 159 CNO participants et 237 épreuves à Séoul en 1988 contre 200 CNO et 300 épreuves à Sydney.
- Le nombre des personnes accréditées a doublé entre Los Angeles en 1984 et Sydney en 2000, passant de 100 000 à 200 000.
- Les spectateurs olympiques ont acheté pour 6,7 millions de billets à Sydney.
- Les Jeux ont attiré 20 000 représentants des médias internationaux accrédités à Sydney (presse, diffuseurs et Organisme de Radio-Télévision Olympique).
- Les Jeux de 2000 à Sydney ont été regardés par 3,7 milliards de téléspectateurs dans le monde.
- Le budget de fonctionnement d'un COJO pour les Jeux d'été est d'environ USD 2 milliards tandis que le gouvernement hôte peut investir plus de USD 1 milliard.
- Il y avait 17 000 membres du personnel de sécurité à Sydney.
- 50 000 repas par jour ont été servis au village olympique à Sydney.
- 4 700 voitures et camionnettes ont été utilisées par le COJO à Sydney.

③ 3 Principes préliminaires

Conséquences et répercussions

Dans l'environnement actuel, l'interdépendance de tous les secteurs de fonctionnement, notamment ceux qui ont trait à la sécurité et à la technologie, signifie que toute augmentation en nombre, installations et/ou services aura un impact immédiat sur les exigences en main d'œuvre, sur la complexité et les coûts des autres fonctions concernées.

S'il fallait citer un point en particulier qui ressort des travaux de la commission, ce serait que l'accroissement des coûts inhérents à l'organisation des Jeux résulte d'une incapacité à évaluer les répercussions des nombreuses mesures ou décisions qui avaient tendance à être prises de manière isolée, sans prendre en considération ni chercher à comprendre les effets sur d'autres aspects du processus d'organisation des Jeux. Si nous devons résumer nos nombreuses conclusions et recommandations en une seule phrase, nous dirions qu'aucune décision relative à l'organisation des Jeux ne doit être prise sans une évaluation complète des surcoûts dans d'autres aspects de l'organisation des Jeux.

Par exemple, une conséquence commune à la planification et à l'utilisation inefficaces des sites est la duplication des services. Pour chaque nouveau site, des conditions sont exigées en termes de personnel, d'installations et de services, qui viennent toutes s'ajouter à l'augmentation de la taille, de la complexité et du coût des Jeux.

En outre, les coûts de maintenance des sites après les Jeux sont souvent sous-estimés. La maintenance après les Jeux d'un site sous-utilisé peut être un fardeau financier considérable pour la ville hôte et en fin de compte s'avérer contreproductif par rapport à l'usage pour lequel le site était prévu à l'origine.

Avec un programme de compétition plus important, davantage de spectateurs, plus de personnes à accréditer, à loger et à transporter, la planification, les préparatifs et le fonctionnement des Jeux modernes sont devenus extrêmement sophistiqués et complexes. Les principales conséquences ont été les inefficacités d'organisation en termes de planification, de structure, d'organisation, de fonctionnement et de communication. Des défauts dans la définition des exigences ont conduit à des malentendus, à une planification inefficace avec comme résultat un accroissement des coûts. Ceci peut également entraîner un manque de mécanismes de contrôle qui sont importants pour parvenir aux meilleures pratiques et pour la coordination avec les principales parties constitutives en vue de garantir des décisions dans le meilleur intérêt des Jeux Olympiques.

3 Principes préliminaires

La commission a conclu dans son rapport intérimaire que :

- **L'ajout de nouveaux sports, disciplines et épreuves est le facteur principal de la taille des Jeux Olympiques.** Des décisions à ce sujet ont eu des répercussions significatives dans tous les secteurs de fonctionnement des Jeux Olympiques. La commission soutient totalement la commission exécutive du CIO et sa décision de contenir le nombre d'athlètes et de sports pour les éditions à venir.
- **Les Jeux ont atteint une taille critique** qui peut menacer leur succès futur si celle-ci continue de croître. Des mesures doivent être prises et la croissance future des Jeux doit être étudiée sérieusement, tout en préservant leur caractère attractif.
- **Si elle n'est pas encadrée, la croissance actuelle des Jeux peut décourager de nombreuses villes de se porter candidates à l'organisation des Jeux.**

Il importe également de garder à l'esprit les principaux facteurs de succès identifiés par la commission :

- **Expérience des athlètes :** les Jeux Olympiques attirent nombre des meilleurs athlètes du monde pour lesquels ils représentent l'apogée de leur carrière d'athlète. La possibilité de participer dans le cadre de l'idéal olympique et le sentiment de « faire partie » de la famille olympique offrent tant à l'athlète qu'aux spectateurs un cadre de compétition exceptionnel.
- **Retransmission des Jeux :** l'expansion et les améliorations de la diffusion des Jeux Olympiques ont soutenu leur promotion internationale, mettant la passion, les drames et le spectacle des Jeux à la portée de tous les foyers et de l'audience la plus importante du monde, toutes manifestations confondues.
- **Unité de lieu et de temps :** Bien que de nombreuses suggestions du public fassent mention de l'allongement de la durée des Jeux et de l'organisation de ceux-ci dans plusieurs villes hôtes voisines en même temps, la commission estime que le principe d'unité de lieu et de temps, c'est à dire « une édition des Jeux – une ville » devait être préservé afin de s'assurer que les Jeux demeurent la manifestation sportive la plus importante du monde et de garantir aux athlètes une expérience intacte. À cet égard, la commission ne souhaite pas porter atteinte aux éléments essentiels qui ont donné aux Jeux un succès si universel.
- **Ambiance de la ville :** la ville hôte et ses habitants donnent un caractère distinctif exceptionnel et une atmosphère festive à l'occasion de chaque édition des Jeux Olympiques.

③ 3 Principes préliminaires

- **L'héritage pour la ville et la région hôtes** : les Jeux Olympiques sont souvent un élément moteur de changements positifs et/ou de développement de l'infrastructure de la ville hôte.

3.2 Domaines d'étude de la commission

Il est important que les membres du CIO sachent que dans ce rapport, la commission n'a pas pris en compte certains aspects de l'organisation des Jeux, à savoir :

- La commission n'a PAS traité du programme olympique. Cela relève de la responsabilité de la commission du programme, qui rend compte séparément à la commission exécutive du CIO. Comme le savent les membres du CIO, la commission du programme prépare actuellement un rapport distinct qui soulignera plus en détail que ne le fait actuellement la Charte Olympique les critères que le CIO devrait adopter concernant les sports, les disciplines et les épreuves figurant aux programmes olympiques actuel et futur. Le programme olympique ainsi élaboré aura, bien entendu, des répercussions financières pour les organisateurs des Jeux. Certains sports sont manifestement plus coûteux que d'autres à organiser et cela pourrait bien figurer parmi les facteurs à étudier dans le détail lorsque le programme olympique sera examiné. Il importe également de comprendre que l'ajout d'un sport ou d'une discipline (voire d'une nouvelle épreuve) au programme olympique aura des répercussions financières, dont certaines risquent d'être significatives.
- La commission n'a PAS étudié, ni commenté, les critères généraux de sélection des villes hôtes des Jeux, car cela entre dans le cadre de la procédure d'évaluation des villes requérantes, de sélection des villes candidates et d'évaluation des villes candidates. Elle a fait des suggestions concernant des critères qu'il serait utile de prendre en considération durant cette procédure, mais n'a pas fait de commentaire concernant la procédure en tant que telle.
- La commission n'a PAS étudié, ni commenté, la procédure selon laquelle le CIO et les villes hôtes des Jeux collectent des fonds pour leurs opérations, ni les principes qui devraient être appliqués au moment de déterminer la répartition de ces revenus. Aucune proposition n'a été reçue ni de la commission du marketing ni de la commission des droits TV et Internet. Plusieurs points dans cette procédure méritent une étude spéciale par les commissions appropriées. Les orientations prises pourraient avoir des incidences importantes sur les conclusions de notre commission.
- La commission n'a PAS étudié la manière dont l'organisation interne du CIO sera remaniée pour s'occuper du processus de gestion permanente des multiples comités d'organisation des Jeux, à chacun des différents stades de leur existence, sauf pour louer la décision qui a été prise de créer le poste de directeur exécutif pour les Jeux Olympiques et pour féliciter Gilbert Felli de sa nomination à ce poste.

③ 3 Principes préliminaires

- La commission n'a PAS étudié la manière dont les commissions de coordination exerceront leur mandat, si ce n'est pour montrer combien ces commissions sont importantes, car elles sont de précieuses ressources tant pour le CIO que pour les COJO, et pour insister sur la nécessité de donner à ces commissions le pouvoir de prendre des décisions, et pas seulement de donner conseil, concernant l'organisation des Jeux dont elles sont responsables. Des remarques générales ont été faites pour souligner l'importance de ce processus.

En revanche, conformément aux thèmes identifiés dans son rapport intérimaire, la commission A étudié :

- Les exigences fondamentales liées à l'organisation des Jeux et qui préserveront le caractère spécial des Jeux en tant que manifestation sportive internationale la plus importante du monde.
- L'importance de mettre en place un « modèle » pour les Jeux, qui pourra être appliqué afin de s'assurer que les coûts sont maintenus à un niveau raisonnable. La Charte Olympique, le Contrat ville hôte et une série complète de directives pour des fonctions, installations et/ou composantes particulières devraient faire partie de ce modèle. Des parties de ce modèle existent déjà; d'autres sont en cours d'actualisation; d'autres encore en cours d'élaboration. Ce modèle sera disponible avant que ne débute la procédure de candidature à l'organisation de futures éditions des Jeux.
- Les dimensions idéales des sites pour les Jeux.
- L'utilisation maximale des sites.
- La réduction des services et activités qui ne sont pas essentiels.
- Les installations et sites temporaires et permanents, dans le cadre des coûts des Jeux et de l'utilisation post-olympique.
- Une communication efficace des véritables exigences olympiques.
- L'étendue et la portée des services aux médias durant les Jeux.
- La réduction des activités collatérales non essentielles.
- La minimisation des coûts du village olympique.
- La non-duplication des installations et des services.
- L'identification des besoins en personnel du comité d'organisation et l'établissement d'un calendrier de recrutement.

3 Principes préliminaires

Il importe également de noter que, dans les divers audits du CIO qui ont été effectués en 2002, certaines conclusions portaient sur la structure interne de l'organisation et plusieurs recommandations ont été faites concernant la limitation ou la simplification de l'organisation des Jeux. Ces recommandations devront être soigneusement étudiées lorsque les propositions contenues dans le présent rapport seront approuvées et finalement appliquées.

Sur la base de ses études, la commission a conclu qu'elle devait soumettre une centaine de recommandations distinctes à la Session du CIO pour examen général. Celles-ci ont été présentées à la commission exécutive du CIO lors de sa réunion en mai 2003 et approuvées en vue de les soumettre à la Session. Le but n'est pas que la Session examine chaque recommandation dans le détail car la plupart portent sur les détails à mettre en œuvre aux divers stades de la candidature et de l'organisation des Jeux. Ces recommandations seront de fait appliquées par la commission exécutive du CIO et les autres commissions concernées. La commission demande plutôt à la Session, avec l'approbation de la commission exécutive, de souscrire d'une manière générale à cette approche et de confirmer les secteurs dans lesquels des économies et des simplifications pourraient être effectuées. La commission fait remarquer que des économies pourront certainement être réalisées dans d'autres secteurs, une fois que l'approche générale aura été acceptée.

Il est important de comprendre qu'aucune recommandation prise individuellement n'apportera, en soi, une solution parfaite au problème du coût, de la taille et de la complexité des Jeux. En revanche, prises ensemble, les recommandations reflètent une attitude qui devrait être adoptée par le CIO, les organisateurs des Jeux et les autres parties intéressées. Les augmentations énormes de revenus olympiques au cours des deux dernières décennies, qui proviennent principalement de la direction du CIO, semblent avoir permis aux organisateurs des Jeux de relâcher, dans une certaine mesure, leurs efforts visant à contrôler les coûts, car les revenus nécessaires pour faire face à des dépenses plus élevées ont été mis à leur disposition. Par ailleurs, nombreuses sont les parties concernées qui sont devenues de plus en plus exigeantes et font fortement pression sur les organisateurs des Jeux afin qu'ils fournissent des installations toujours plus grandes et des services meilleurs, sans le contrôle ni l'approbation du CIO. Le rôle du CIO est d'expliquer comment chercher continuellement des moyens de s'assurer que lui-même, en tant qu'organisation responsable en dernier recours du succès des Jeux, et les organisateurs des Jeux, en tant que responsables de l'affectation des revenus des Jeux et de l'investissement du pays hôte, ne perdent jamais de vue l'objectif qui est d'offrir les meilleurs Jeux possibles au moindre coût.

4 Principes à appliquer

Cette section expose dans les grandes lignes certains des principes clés que le CIO devra prendre en considération lorsqu'il entamera la phase de mise en œuvre des recommandations de la commission d'étude des Jeux. La commission a notamment souligné l'importance que revêtent, pour les villes requérantes, le fait d'examiner, dès le début du processus, les exigences fondamentales liées aux Jeux Olympiques et, pour le CIO, le fait d'informer correctement le public et les villes requérantes/candidates de l'existence d'un modèle olympique. À noter également que les sites sont l'une des causes premières de l'augmentation du budget et de la complexité des Jeux. L'utilisation de sites multisports, le recours accru aux installations temporaires, le regroupement des sites et une meilleure prise en compte de leur utilisation post-olympique sont autant de moyens permettant de mieux maîtriser l'ampleur des Jeux et d'optimiser leur héritage.

Le CIO devrait effectuer et publier, après consultation des FI, des CNO et des autres parties concernées, le recensement complet des exigences inhérentes à l'accueil des Jeux. Ce recensement est baptisé dans notre rapport « modèle des Jeux ». Ce « modèle » devrait être mis sur le site web du CIO, accompagné d'explications quant à son but et à l'engagement du CIO de réduire le coût, la taille et la complexité de l'organisation des Jeux.

4.1 Commencer par le commencement

Les mathématiciens ont prouvé que si un satellite d'exploration est lancé en direction de Mars et que sa trajectoire dévie ne serait-ce que d'un demi-degré au lancement, le satellite sera à des millions de kilomètres de son objectif lorsqu'il atteindra l'espace extra-atmosphérique.

Ce principe vaut tout autant pour le CIO, puisque c'est le Comité, dans son rôle principal de « franchiseur » des Jeux, qui a la responsabilité première d'indiquer clairement les exigences que suppose l'organisation des Jeux et d'identifier les excès qui ne sont ni nécessaires ni même peut-être souhaitables. Les villes requérantes devraient être informées de ces exigences avant qu'elles ne commencent à rechercher le soutien du public pour une candidature aux Jeux et qu'elles n'entament la phase de candidature qui pourrait faire d'elles une ville hôte.

Le public croit de façon fort commode, mais à tort, que le CIO exige nombre des installations et ornements gigantesques qui ont souvent été la marque distinctive des Jeux par le passé. Bien que cela soit faux, il n'en demeure pas moins que le CIO n'est pas toujours intervenu suffisamment rapidement pour réclamer une évaluation plus attentive des conséquences découlant de nombreuses dépenses olympiques. En particulier, nombre des directives du CIO n'ont pas toujours été élaborées en tenant compte des répercussions qu'une exigence particulière peut entraîner au niveau des coûts.

④ 4 Principes à appliquer

En conclusion, la maîtrise des coûts inhérents aux Jeux doit commencer bien avant que le comité d'organisation des Jeux ne voie le jour. Elle doit débiter par la mise sur pied d'un « modèle » des Jeux largement diffusé et bien assimilé, qui énoncera les besoins réels liés aux Jeux et définira tout ce qui va au-delà de ces besoins, afin que le public et les villes en lice sachent exactement ce qui est exigé et, peut-être même plus important encore, ce qui ne l'est pas. Le CIO doit bien faire comprendre qu'il ne souscrit en rien au concept « plus c'est grand, mieux c'est » et qu'il est même probable que tout comportement allant dans cette direction entrave la candidature au lieu de la servir.

Le partage des sites et des installations aux Jeux, la liste des sports et disciplines inscrits au programme olympique ainsi que le calendrier des compétitions doivent être arrêtés avant le processus de candidature. Qui plus est, le calendrier des compétitions olympiques ne doit pas nécessairement être le même que celui des championnats du monde propres à chacun des sports. Lors de la préparation du calendrier, un partage des sites devrait être envisagé dans la mesure du possible. Des installations permanentes ne devraient être construites que s'il est possible de prouver leur utilité après les Jeux, et l'utilisation de structures temporaires doit être encouragée chaque fois que cela est possible. De nombreuses propositions concernant l'utilisation des sites s'appliquent aussi bien aux sites de compétition qu'aux sites d'entraînement et autres. Ces éléments doivent être portés à la connaissance des villes requérantes et des villes candidates lorsque le concept des Jeux est élaboré pour la première fois.

La commission reconnaît bien évidemment que les circonstances ne sont pas toujours les mêmes et qu'il serait malavisé de se montrer totalement intransigeant à ce sujet. Une ville de cinq millions d'habitants peut très bien avoir des besoins en installations permanentes différents de ceux d'une ville d'un million d'habitants. Qui plus est, l'approche culturelle et la manière d'envisager les choses au niveau local varient d'une ville hôte à l'autre et doivent être prises en considération. Toutefois, lorsqu'il examinera la situation, le CIO doit bien faire comprendre aux villes candidates, et au public, que tout ce qui va au-delà du modèle des Jeux n'est pas le résultat d'exigences inhérentes aux Jeux. Lorsque l'on évalue les villes requérantes afin de déterminer si elles méritent d'être retenues comme candidates, l'utilisation régulière des installations après les Jeux doit être un élément déterminant de la décision. Ces éléments doivent être précisément définis aussi bien dans ce qu'ils ont de positif que de négatif. Ces principes prennent tout leur sens lorsque la commission d'évaluation est créée.

④ 4 Principes à appliquer

4.2 Commissions d'évaluation du CIO

L'une des innovations les plus importantes du CIO dans le cadre du processus de sélection des villes hôtes a été la création des commissions d'évaluation. La commission d'évaluation a remplacé en définitive trois commissions distinctes : la première créée par le CIO, la deuxième par les FI et la troisième par les CNO. Ce nouveau moyen de procéder a favorisé le regroupement des activités et permis une évaluation plus réfléchie des villes candidates. Depuis les réformes de 1999 proposées par la commission CIO 2000 et adoptées par la Session du CIO à Mexico en 2000, le rôle des commissions d'évaluation est devenu encore plus déterminant. Les membres du CIO ne visitant plus les villes candidates, ils doivent pouvoir s'appuyer, dans une mesure de plus en plus large, sur les rapports qu'ils reçoivent des commissions d'évaluation pour arrêter leur choix.

En application de la nouvelle procédure d'élection des villes hôtes des Jeux, les commissions d'évaluation se doivent d'identifier les excès et de mettre l'accent sur ces derniers en utilisant un langage clair et précis. Les membres du CIO et le public des pays où sont situées les villes candidates doivent être conscients des répercussions que tout élément des candidatures allant au-delà du modèle des Jeux pourrait avoir. Les membres du CIO eux-mêmes se doivent de faire preuve de responsabilité – afin de prouver qu'ils défendent ces principes – lorsqu'ils élisent une ville hôte des Jeux. En outre, les rôles et responsabilités du CIO et des autres parties concernées doivent être clairement définis. Il appartient au CIO, après consultation des autres parties, de fixer les exigences liées à l'accueil des Jeux et de prendre les mesures qui s'imposent pour juguler l'inflation.

En devant s'assurer que tous les aspects de chaque candidature sont correctement identifiés et évalués, les commissions d'évaluation sont davantage mises à contribution. Il faudra également faire évoluer les mentalités quant à la manière dont les rapports du CIO sur les villes candidates sont habituellement rédigés. Les commissions d'évaluation doivent être prêtes à faire des choix et à établir des distinctions entre les villes candidates dans l'intérêt des membres du CIO, puisque seules les commissions ont la possibilité de voir et d'étudier dans le détail chaque candidature. Il ne suffira plus de s'exprimer par généralisation ou de ne faire référence que vaguement à certains « problèmes » auxquels certaines villes devront faire face si elles sont retenues. Les forces et les faiblesses de chaque candidature doivent être clairement identifiées. Les villes candidates participent à une compétition; elles doivent donc être prêtes à être jugées en conséquence.

Les principes suivants concernant les commissions d'évaluation du CIO sont soumis au CIO pour examen :

- La commission exécutive du CIO devrait revoir le mandat des commissions d'évaluation et proposer des changements afin de veiller à ce que leurs rapports soient complets, précis et utiles.

④ 4 Principes à appliquer

- Les rapports des commissions d'évaluation devraient être axés sur les facteurs coûts des diverses candidatures et établir plus précisément les différences par rapport au « modèle » des Jeux ainsi que les hausses qui en résultent au niveau des coûts et de la complexité.
- Les commissions d'évaluation devraient insister pour obtenir des informations fiables sur l'utilisation post-olympique de chaque installation prévue pour les Jeux et étudier les possibilités de recourir à des structures temporaires et de partager des installations.
- Les autorités de la ville et du pays hôtes devraient être invitées à confirmer par écrit tout besoin post-olympique sortant du cadre du « modèle des Jeux » et à fournir de solides assurances quant au financement des travaux de construction et de l'utilisation post-olympique des infrastructures.
- Toute différence par rapport aux directives du CIO qui pourrait être notée dans les candidatures et les propositions des villes candidates devrait être soulignée. Les villes concernées devraient communiquer les coûts estimatifs en découlant, lesquels devraient être publiés une fois leur exactitude évaluée par le CIO.
- La commission exécutive du CIO devrait mettre en place une stratégie de communication expliquant clairement le mandat des commissions d'évaluation, avec une référence spéciale aux coûts inhérents à l'organisation des Jeux. Cette stratégie de communication doit également permettre d'informer le public de ce que le CIO se propose de faire quant au coût, à la taille et à la complexité liés à l'organisation des Jeux et quant aux dépenses supplémentaires résultant des projets des éventuelles villes hôtes. Cette stratégie devrait également aborder la question de l'héritage des Jeux (léguer le meilleur héritage qui soit ne signifie pas posséder les installations « les plus grandes ») et de la gestion des préparatifs et des opérations des Jeux sous la conduite du CIO.

4.3 Commissions de coordination du CIO

Les bonnes intentions, aussi bien d'un côté que de l'autre, doivent faire l'objet d'un suivi attentif durant la phase d'organisation des Jeux. Une fois que la Session du CIO a attribué les Jeux à une ville, les opérations relèvent de la responsabilité du COJO, de la commission exécutive du CIO et de la commission de coordination. On dit souvent, en ne plaisantant qu'à moitié, que les derniers amateurs dans la préparation des Jeux aujourd'hui sont les organisateurs. Si les récents COJO ont certes recruté du personnel hautement qualifié, il n'en demeure pas moins que la courbe d'apprentissage est longue pour un comité d'organisation s'il veut maîtriser les difficultés inhérentes aux Jeux, raison pour laquelle il a besoin du soutien le plus efficace possible du CIO. Il arrive aussi très fréquemment que les organisateurs et les responsables de la candidature ne soient pas les mêmes personnes. Bien souvent, les organisateurs n'ont aucune idée des facteurs qui sont entrés en ligne de compte lors de la préparation de la candidature, tout comme ils n'adhèrent pas toujours à la Charte Olympique, au Contrat ville hôte, aux directives annexées au

④ 4 Principes à appliquer

contrat, ou encore au rôle du CIO en ce qui concerne les grandes décisions qui s'appliquent aux Jeux. Par le passé, le processus de négociation ne démarrait véritablement pour de nombreux COJO qu'une fois leur constitution achevée, et non au moment de l'attribution des Jeux. À l'heure actuelle, ce processus débute plus tôt, les villes candidates devant fournir au CIO un grand nombre de garanties avant que l'organisation des Jeux ne soit attribuée à l'une d'elles. Le CIO devrait poursuivre ses efforts dans cette direction.

Il est donc important, dès les premières étapes de l'organisation des Jeux, que la commission exécutive du CIO communique clairement les « règles du jeu » et s'assure que les COJO comprennent bien les diverses responsabilités qui leur incombent. Il est également essentiel que la commission exécutive soutienne pleinement le rôle actif que les commissions de coordination vont jouer. Les COJO doivent pour leur part bien comprendre que les décisions sont prises sur la base d'une longue expérience acquise dans le domaine de l'organisation des Jeux et que, pour avoir des Jeux réussis, il faut savoir d'un côté éviter certaines pratiques du passé et, de l'autre, tirer parti des expériences positives. Le même principe mathématique que celui évoqué plus haut – qui explique les raisons pour lesquelles l'objectif final n'est pas atteint – s'applique également aux premières phases du processus d'organisation des Jeux.

Les principes suivants concernant les commissions de coordination du CIO sont soumis au CIO pour examen :

- Le CIO doit continuer à veiller à ce que ses commissions de coordination s'acquittent au mieux de leurs tâches en s'appuyant sur la longue expérience et les vastes connaissances de leurs membres et conseillers, tout en étant convenablement assistées par une administration du CIO bien structurée. La crédibilité des commissions et du CIO dépend de ces choix et de la volonté des membres de consacrer le temps et l'attention nécessaires à leurs responsabilités.
- La commission exécutive du CIO devrait réexaminer – et actualiser – le mandat et la structure des commissions de coordination afin que ces dernières jouissent de l'autorité nécessaire pour prendre les décisions qui pourraient s'avérer utiles pour aider les organisateurs des Jeux, notamment en ce qui concerne les coûts et la complexité inhérents à cet événement.
- Les méthodes de travail des commissions de coordination devraient être revues afin d'offrir une efficacité maximale. Il est possible que des séances de travail plus restreintes, réunissant des équipes plus spécialisées pouvant mieux approfondir certaines questions, donnent de meilleurs résultats que des réunions plénières. Ces séances devraient être placées sous la conduite du directeur exécutif pour les Jeux Olympiques, assisté des experts qu'il jugerait utiles.

④ 4 Principes à appliquer

- Le processus de transition entre les villes candidates et les COJO devrait être accéléré autant que faire se peut.
- Les commissions de coordination devraient se réunir avec les dirigeants des COJO immédiatement après la création des comités d'organisation. Le président du CIO devrait assister à cette première réunion afin d'expliquer le rôle du CIO et de la commission de coordination ainsi que les objectifs que le CIO et le COJO ont en commun en ce qui concerne l'organisation des Jeux.
- Cette première réunion avec les COJO devrait s'accompagner d'une stratégie de communication qui expliquera les relations entre les parties concernées et créera des attentes raisonnables de la part du public.
- Les commissions de coordination devraient s'assurer de l'existence de relations et liens de coopération transparents entre les COJO et les autorités gouvernementales en ce qui concerne l'organisation des Jeux. Tout dysfonctionnement à ce niveau doit être rapidement identifié et résolu. De nombreux problèmes survenus en relation avec les Jeux par le passé auraient pu être minimisés si des réponses rapides avaient été apportées à pareilles situations.
- Même si des cadres contractuels sont établis au moment de l'attribution des Jeux, la conjoncture évolue et les commissions de coordination ne devraient pas rester insensibles à des demandes de changement raisonnables, à condition que l'intégrité et la position des Jeux ne soient pas compromises, que les incidences financières de tout changement soient déterminées, qu'elles rencontrent l'agrément du COJO (y compris des autorités gouvernementales qui pourraient être concernées) et que le public du pays hôte en soit informé en temps utile et de façon transparente.
- Les commissions de coordination devraient définir le plus rapidement possible, en étroite collaboration avec l'OGKS (Olympic Games Knowledge Services – Services de connaissances sur les Jeux Olympiques), la contribution idéale de cette société aux activités des COJO.

Ces principes indiquent dans les grandes lignes les étapes que le CIO est à même de contrôler au début de l'organisation de chaque édition des Jeux. Chacun d'eux peut avoir une incidence considérable sur le coût des Jeux, qui se chiffre souvent à des dizaines, voire des centaines de millions de dollars. Plus important encore, ces principes ouvrent la voie à une démarche qui se préoccupe des dépenses dès le début du projet.

④ 4 Principes à appliquer

4.4 Progrès accomplis à ce jour

Bien que le travail de la commission d'étude des Jeux ait débuté fin 2001 et que les recommandations figurant dans ce rapport doivent être examinées lors de la 115e Session du CIO en juillet 2003, plusieurs mesures ont déjà été prises par le CIO, lesquelles sont une concrétisation de la philosophie de la commission.

- La commission exécutive du CIO a approuvé des mesures visant à contenir le nombre des athlètes et des sports pour les futures éditions des Jeux Olympiques.
- Le transfert des connaissances entre anciens et futurs organisateurs a été renforcé. Le CIO a créé l'OGKS (Olympic Games Knowledge Services – Services de connaissances sur les Jeux Olympiques), dont le siège est à Lausanne et qui a pour mission d'offrir ses services aux organisateurs des Jeux et d'autres grandes manifestations sportives. Les guides techniques et les logiciels conçus et utilisés à Sydney ont par exemple été transférés au comité d'organisation des Jeux à Salt Lake City.
- À Beijing, la capacité d'accueil de certains sites de compétition a été réduite (et leur emplacement revu) après l'acceptation de la candidature, tenant ainsi compte d'une utilisation post-olympique plus réaliste et offrant à la ville un meilleur héritage.
- Plusieurs services et droits d'accès ont été revus et rationalisés :
 - accès automatique à un service de restauration gratuit dans le restaurant du village olympique pour certains membres de la famille olympique,
 - restrictions relatives aux épreuves phares à accès limité pour certaines catégories de personnes accréditées,
 - remplacement des véhicules spécialement affectés à certains groupes par un système de bus-navette ou par une flotte automobile pour certaines des parties concernées,
 - affectation d'assistants aux seuls membres du CIO qui en auront fait la demande,
 - réduction du nombre des réunions de commissions et des congrès organisés au moment des Jeux,
 - réduction ou suppression des activités sociales proposées aux invités au moment des Jeux,
 - réduction du service de restauration dans les salons réservés à la famille olympique.

④ 4 Principes à appliquer

- Ouverture plus tardive du village olympique lors des Jeux d'hiver depuis Salt Lake City (dix jours avant la cérémonie d'ouverture au lieu de deux semaines).
- Réduction du nombre des membres de la commission médicale du CIO, ce qui a permis de réduire les frais de présence aux Jeux.

Il ne sera possible de mesurer les effets de certaines de ces mesures que lors des prochaines éditions des Jeux, lorsque leurs incidences sur la complexité inhérente à l'organisation, sur le budget des organisateurs et sur l'héritage légué à la ville hôte et à ses habitants pourront être correctement évaluées.

La prochaine section de ce rapport porte sur les thèmes qui devaient faire l'objet d'un examen supplémentaire, tel que décidé par la Session du CIO en novembre dernier à Mexico.

> 5 Recommandations

Cette partie du rapport énumère les recommandations techniques que la commission a retenues et dont elle demande l'approbation. Les recommandations ont été réparties en fonction des cinq grands thèmes repris de la structure utilisée dans le rapport intérimaire.

5.1 Format des Jeux

5.2 Sites et installations

5.3 Gestion des Jeux

5.4 Nombre de personnes accréditées

5.5 Niveaux de service

En introduction à chacun de ces thèmes, sont exposés les principes généraux de base qui ont été approuvés par la Session du CIO en novembre dernier à Mexico. Sous chacun des thèmes, les idées ont été groupées par domaine et formulées sous forme de recommandations brèves et concises afin de faciliter la lecture et la compréhension du texte.

Chacune des recommandations dans ce rapport repose sur une analyse détaillée et approfondie qui a été menée par un ou plusieurs experts (voir à la dernière page de ce rapport la liste des 40 experts qui ont apporté leur contribution) et qui compare les tendances, les coûts et autres informations venant étayer les recommandations. Les études des experts ont été rassemblées et présentées de manière cohérente afin de permettre les comparaisons et une réelle discussion lors des réunions de la commission. Vous trouverez en Annexes A et B des exemples des informations détaillées à l'appui des recommandations.

- **Annexe A :** exemple de la version résumée de 15 pages des recommandations sous forme de tableau. Ce document donne une vision complète de chaque recommandation avec les principales données correspondantes et les économies budgétaires potentiellement réalisables, le tout basé sur l'expérience des récentes éditions des Jeux. Ce tableau a grandement facilité l'examen des recommandations par la commission au cours de sa dernière réunion et il constituera également un document de référence utile durant la phase de suivi et de mise en oeuvre.
- **Annexe B :** exemple d'une fiche de recommandation détaillée. Chaque recommandation est développée et présentée de manière cohérente avec des références détaillées lorsque celles-ci sont nécessaires. La version complète de toutes les recommandations présentées sous cette forme se compose de 150 pages environ.

En parcourant ces recommandations, les membres constateront qu'il y a certaines recommandations pratiques spécifiques tandis que d'autres sont de nature plus générale ou nécessitent une analyse plus approfondie. Il sera important de bien identifier la nature de chaque recommandation au cours de la phase de suivi et de mise en oeuvre.

La commission a également considéré et analysé d'autres idées qu'elle a cependant décidé de ne pas retenir. Parmi ces idées, on citera par exemple la proposition de supprimer le droit des présidents et secrétaires généraux des FI de sports d'été d'assister aux Jeux Olympiques d'hiver et vice-versa.

5.1 Format des Jeux

La commission a estimé qu'il était important d'aborder la question du format général des Jeux. Un certain nombre de commentaires ont été formulés par les parties olympiques ou par le public quant à la durée et l'emplacement des Jeux (par ex : le prolongement de la durée des Jeux au-delà de deux semaines et l'accueil des Jeux par plusieurs villes hôtes voisines). La commission a prêté une attention particulière à ces aspects et pesé les arguments pour et contre ces changements au format des Jeux.

La commission est fermement convaincue que le principe d'unité de temps et de lieu, autrement dit « une édition des Jeux – une ville », devrait être préservé afin de s'assurer que les Jeux demeurent la plus grande manifestation sportive du monde et de garantir aux athlètes une expérience intacte. À cet égard, la commission n'a pas souhaité toucher aux éléments essentiels qui précisément ont donné aux Jeux un tel succès universel.

Principes

Le CIO devrait réaffirmer les principes suivants contenus dans la Charte Olympique :

- Les Jeux Olympiques sont attribués à une ville hôte.
- La durée des compétitions ne doit pas dépasser seize jours.
- Seuls les sports pratiqués sur la neige ou sur la glace peuvent être retenus comme sports d'hiver pour faire partie du programme des Jeux Olympiques d'hiver.

Autres considérations :

- 1.01 Recommandation : La formule et le calendrier des compétitions devraient être définis en fonction des conditions offertes par les sites, et non indépendamment.
- 1.02 Recommandation : Les sports et disciplines ne devraient pas subir de changements par rapport au programme établi sept ans avant les Jeux, comme stipulé dans la Charte Olympique.
- 1.03 Recommandation : Partager les sites chaque fois que cela est possible en tenant compte de la faisabilité sur le plan technique ainsi que de la formule et du calendrier des compétitions.
- 1.04 Recommandation : Réduire le plus possible la durée des trajets et les distances entre les sites.

5.2 Sites et installations

Les sites olympiques, avec le choix de leur emplacement, leur capacité, leur construction, leur aménagement spécifique et leur fonctionnement, représentent une composante majeure des coûts de toute édition des Jeux. Toutefois, leur planification et leur usage ne sont pas toujours optimisés et les besoins post-olympiques tout comme les moyens de limiter les coûts ne sont pas suffisamment pris en considération.

⑤ Principes

- Minimiser les coûts et maximiser l'usage des sites de compétition, des sites d'entraînement et des autres sites.
- En garantir un usage efficace en termes de temps, d'espace et de services.
- Prendre convenablement en considération l'héritage olympique.

CHOIX ET CONSTRUCTION DES SITES

- 2.01 Recommandation : Adopter les principes suivants pour le choix des sites : utiliser des sites existants moyennant remise à neuf si nécessaire; construire un nouveau site uniquement si le besoin s'en fait sentir pour l'avenir (héritage post-olympique), tout en veillant si possible à la souplesse de son utilisation; s'il n'y a pas de besoin en termes d'héritage, rechercher une solution temporaire.
- 2.02 Recommandation : Analyser et rationaliser les données brutes de la capacité d'accueil des sites. Cela s'inscrit dans la logique de la réduction générale des coûts et de la suppression du superflu.
- 2.03 Recommandation : Examiner le mode d'affectation des sports aux différents sites au cours de la phase de candidature.
- 2.04 Recommandation : Rationaliser le nombre de sites de compétition et d'entraînement véritablement nécessaires afin de réduire les coûts liés aux sites.
- 2.05 Recommandation : Créer des regroupements de sites (noyaux). Plusieurs sites isolés reviennent beaucoup plus cher que des sites regroupés en noyaux.
- 2.06 Recommandation : Privilégier au maximum les installations temporaires par rapport aux constructions permanentes, en particulier lorsque les besoins post-olympiques sont inférieurs aux besoins des Jeux.

⑤ 5 Recommandations

- 2.07 Recommandation : Établir des critères pour la conception des sites afin d'éviter la démesure au niveau de la construction, des services et des dépenses.
- 2.08 Recommandation : Le CIO doit définir, en collaboration avec les FI, des principes de sélection des sites, notamment utilisation d'installations existantes à rénover, flexibilité au niveau de la capacité d'accueil des spectateurs, recours à des solutions temporaires et indication du nombre d'installations raisonnablement requis.
- 2.09 Recommandation : Avant de prendre la décision de construire des villages satellites et de prévoir les services à fournir, les coûts et les répercussions en chaîne doivent être correctement évalués (cela s'applique principalement aux Jeux d'hiver en raison de la distance entre les sites).

PLACES ASSISES SUR LES SITES

- 2.10 Recommandation : Étudier la possibilité de réduire le nombre de places réservées pour la famille olympique sur les sites (ex : tribune d'honneur, tribune officielle, tribune des Fédérations, tribune J) en fixant un plafond exprimé en pourcentage de la capacité totale du site pour les épreuves finales.
- 2.11 Recommandation : Réduire le nombre de places réservées sur les sites; abaisser notamment le nombre de places allouées aux différentes parties selon qu'il s'agit d'épreuves préliminaires ou finales.
- 2.12 Recommandation : Réduire le nombre de places réservées sur les sites pour la cérémonie de clôture, en tenant compte de la demande plus faible par rapport à la cérémonie d'ouverture due aux départs de membres de la famille olympique.
- 2.13 Recommandation : Réduire le nombre de places réservées sur les sites en introduisant des quotas pour les catégories aux nombres indéfinis telles que la catégorie « dignitaires du pays ».
- 2.14 Recommandation : Pour les sites extérieurs, utiliser des places debout réservées à proximité des tribunes là où c'est possible en fonction du sport et du site.

5 Recommandations

- 2.15 Recommandation : Réduire le nombre de places assises réservées en plaçant les salons de la famille olympique dans un endroit offrant une vue de l'aire de compétition et proche des places réservées, dans la mesure du possible, ce qui permettra ainsi aux membres de la famille olympique de suivre la compétition depuis les salons.
- 2.16 Recommandation : Réduire la proportion de places presse avec table par rapport aux places sans table afin de libérer davantage de places pour le public tout en gardant le même nombre de places attribuées à la presse.
- 2.17 Recommandation : Mettre en vente un certain nombre de places presse sans table durant les épreuves préliminaires des compétitions.
- 2.18 Recommandation : Tenir compte plus tôt dans la phase de planification des champs de vision à libérer pour les photographes et les caméras de télévision. Bon nombre de plates-formes de télévision sont de dimensions très généreuses et réduisent d'autant les espaces places assises pour les spectateurs. Ce point sera particulièrement important en cas de construction de sites plus petits.

FONCTIONNEMENT

- 2.19 Recommandation : Réduire la période de mise à disposition et de plein fonctionnement à la fois pour les sites de compétition et les autres sites. Ceci se rapporte en particulier à l'ouverture du village olympique avant les Jeux, aux dates d'ouverture du CPP et du CIRTV et à leur période de fonctionnement, et au calendrier d'aménagement des sites de compétition et d'entraînement.
- 2.20 Recommandation : Établir des critères par secteur opérationnel et des niveaux de services pour les sites et les diverses parties afin de guider les COJO et éviter la démesure sur le plan de la construction, des services et des dépenses. Ceci devrait permettre d'aboutir à un budget cohérent et d'abaisser les besoins en personnel.
- 2.21 Recommandation : Abaisser les coûts liés aux sites d'entraînement en prévoyant les entraînements sur les sites de compétition chaque fois que cela est possible.
- 2.22 Recommandation : Abaisser les coûts liés aux sites d'entraînement en augmentant lorsque c'est possible l'utilisation quotidienne de chaque site.

⑤ 5 *Recommandations*

MEDIAS

- 2.23 Recommandation : Indiquer clairement la préférence pour le logement des médias en hôtel plutôt qu'en village. La construction de villages pour les médias est extrêmement onéreuse, tout comme l'équipement et les services nécessaires correspondants, à savoir installation de téléphones, postes de télévision avec câble, restauration, transport, personnel et sécurité.
- 2.24 Recommandation : Réduire la capacité des salles de conférence de presse et des bureaux à espace décloisonné dans le CPP, certains de ces espaces étant généralement excessifs. En cas de dépassement de capacité occasionnel, le problème peut être résolu par l'utilisation de salles adjacentes.
- 2.25 Recommandation : Prévoir des centres médias mixtes (un pour plusieurs sites) et réduire la taille et l'aménagement dans la mesure du possible.
- 2.26 Recommandation : Réduire la taille des salles de travail et des installations dans les villages des médias et ne prévoir que les installations essentielles. Un petit cybercafé avec quelques tables de travail et une borne INFO peuvent bien suffire.
- 2.27 Recommandation : Revoir la nécessité et la taille de la salle de travail et des installations médias au village olympique, étant donné que la grande majorité des activités médias se déroulent sur les sites de compétition et au CPP/CIRTV.
- 2.28 Recommandation : Il conviendrait de comparer les coûts entre l'utilisation d'installations existantes pour le CIRTV et le CPP et la construction d'installations temporaires ou permanentes, et de vérifier les données en tenant compte de la possibilité de combiner les deux types d'installations afin de réduire les coûts d'infrastructure et de fonctionnement.

⑤ 5 Recommandations

SALONS DE LA FAMILLE OLYMPIQUE

- 2.29 Recommandation : Réduire le coût et l'aménagement des salons de la famille olympique, lesquels sont typiquement conçus pour les épreuves finales; prévoir plutôt en fonction d'une occupation moyenne
- 2.30 Recommandation : Ne garder qu'un seul salon pour la famille olympique en éliminant les salons des FI et autres salons annexes.
- 2.31 Recommandation : Prévoir des salons mixtes (plusieurs sports) sur les sites regroupés.

DIVERS

- 2.32 Recommandation : Pour le curling, supprimer la condition actuelle qui requiert la fourniture de 20 vestiaires individuels et prévoir plutôt un espace vestiaire avec armoires.
- 2.33 Recommandation : Revoir le concept de cabines de fartage réservées aux équipes et aux fabricants de skis et comparer avec ce qui se fait lors des championnats et coupes du monde. Un centre de fartage commun à tous devrait être prévu comme minimum; les équipes qui souhaitent des cabines de fartage réservées peuvent se les procurer contre paiement par le biais de la carte tarifaire, de sorte que le COJO n'ait pas à supporter des frais supplémentaires.
- 2.34 Recommandation : Réexaminer l'obligation de prévoir un village des sponsors, ainsi que la question de la prise en charge des coûts liés à ce village. Ce point doit être étudié en relation avec l'aspect revenus de l'équation correspondant aux parrainages des Jeux.

5.3 Gestion des Jeux

L'évolution des Jeux Olympiques et leur croissance soutenue au cours des dernières années exigent également des adaptations dans leur organisation et des modifications dans le style de leur gestion. Quelques mesures déjà prises par le CIO se sont révélées positives, mais une stratégie claire, portant sur la gestion de la « franchise » et sur le rôle du CIO nécessite d'être mieux définie. Toutes les recommandations sur la gestion des Jeux nécessitent d'être coordonnées avec les conclusions de l'audit des Jeux qui a pour but d'analyser la structure actuelle de gestion des Jeux.

⑤ Principe

Reconnaissant le fait que les Jeux évoluent, le CIO devrait définir clairement son rôle et ses responsabilités au sein du Mouvement olympique vis-à-vis de toutes les parties concernées. Les COJO doivent adopter des procédures plus efficaces sur le plan entrepreneurial avec l'objectif de passer à une gestion plus efficace des Jeux, mieux coordonnée avec des pratiques de travail qui tirent le meilleur parti des ressources.

TRANSFERT DES CONNAISSANCES, EXPÉRIENCE ET SOLUTIONS

- 3.1 Recommandation : Utiliser le savoir-faire existant transféré à travers le programme de gestion des connaissances sur les Jeux Olympiques, tel que les politiques et procédures types de fonctionnement ou les guides des meilleures pratiques basés sur les éditions précédentes des Jeux, pour réduire par exemple les besoins en personnel et les dépenses en consultants.
- 3.2 Recommandation : Accélérer et promouvoir le transfert des connaissances non seulement entre les COJO, mais aussi avec la ville hôte et les organismes gouvernementaux concernés.
- 3.3 Recommandation : Chaque fois que cela est possible, recourir aux solutions existantes, mises en place lors de précédentes éditions des Jeux, et ne pas en inventer de nouvelles, notamment dans le domaine de la technologie.
- 3.4 Recommandation : Imposer des critères de gestion pour des projets génériques à transférer d'une édition des Jeux à l'autre. Les projets spécifiques comprendraient pour leur part une terminologie et des codes pour les Jeux, des normes comptables et des outils de planification.

5 Recommandations

- 3.5 Recommandation : Nouer des relations à long terme avec des fournisseurs expérimentés pour de multiples éditions des Jeux (installations temporaires, équipements et services, nettoyage, ramassage des déchets, restauration, aménagements olympiques, générateurs et distribution d'électricité, tentes, sièges, éclairage, son, chauffage et climatisation, équipement de sécurité, gestion de projets, etc.).
- 3.6 Recommandation : Gérer de manière continue le matériel et autres documents utilisés dans le cadre de la formation du personnel pour assurer le transfert entre les COJO.
- 3.7 Recommandation : Il serait utile d'établir une série de comptes types qui permettraient d'effectuer des comparaisons de coûts fiables d'une édition des Jeux à l'autre et de montrer ainsi la qualité des conseils de l'OGKS.
- 3.8 Recommandation : Éviter d'engager trop tôt un personnel trop nombreux, laissant la planification précoce à un plus petit groupe de personnes expérimentées.

PARTICIPATION DU GOUVERNEMENT

- 3.9 Recommandation : Optimiser la participation du gouvernement et de la ville hôte tout au long du processus de planification, afin de définir clairement les éléments essentiels à livrer et de réaliser un véritable travail d'équipe avec le COJO.
- 3.10 Recommandation : Expliquer clairement les différences entre les diverses exigences inhérentes aux Jeux (services de santé, sécurité, etc.) et les infrastructures facultatives qui serviront après les Jeux (impact sur l'économie et le tourisme, divertissement dans la ville avec les sites « live » par exemple).
- 3.11 Recommandation : La place des médailles devrait être un site axé sur les athlètes avant d'être un lieu de divertissement, et non pas l'inverse.

DIFFUSION

- 3.12 Recommandation : Dans certains sports, certaines sessions préliminaires n'ont pas besoin d'une couverture totale par l'ORTO. Un examen plus approfondi avec les FI, les diffuseurs détenteurs de droits et la commission de radio et de télévision du CIO est nécessaire.

5 Recommandations

- 3.13 Recommandation : Accroître le rôle de l'ORTO en tant que fournisseur et coordinateur de services de diffusion spéciaux, tels que télévision haute définition ou réalité virtuelle. Cela peut réduire le nombre d'accréditations RHB.
- 3.14 Recommandation : Réduire le nombre d'entités ayant accès à la partie diffusion des Jeux (coulisses du CIO, film officiel, TOK, IMAX, autres applications spéciales, film sur la biomécanique, FI et CNO, sponsors, actualités, sécurité, etc.). Utiliser davantage l'ORTO comme fournisseur central de services pour ces besoins.

MARKETING

- 3.15 Recommandation : Mieux gérer les avantages en nature et mieux négocier les avantages en nature qui n'allègent pas le budget. Cela suppose une planification et une identification précoces des besoins, ainsi qu'une meilleure compréhension de la politique des prix, qui bien souvent n'est pas transparente. Par ailleurs, les catégories de sponsors devraient être évaluées par rapport à la capacité du sponsor à fournir les biens ou services nécessaires.
- 3.16 Recommandation : La présentation des sponsors ne devrait pas entraîner de coûts pour le COJO.
- 3.17 Recommandation : Les négociations des catégories de parrainage devraient minimiser le risque que des sponsors revendiquent des catégories ne faisant l'objet d'aucune promotion pour les Jeux, mais pouvant être « occupées » par des concurrents.

JEUX PARALYMPIQUES

- 3.18 Recommandation : Intégrer dès que possible la planification des Jeux Paralympiques dans celle des Jeux Olympiques.
- 3.19 Recommandation : Utiliser les mêmes uniformes pour les Jeux Olympiques et Paralympiques, en enlevant (ou ajoutant) certains éléments afin de faire les distinctions nécessaires.
- 3.20 Recommandation : Intégrer l'image des Jeux et le programme d'imagerie en utilisant les mêmes pictogrammes, panneaux de signalisation et autres motifs pour les Jeux Olympiques et Paralympiques tout en maintenant une identité distincte pour chaque organisation.

⑤ 5 *Recommandations*

CULTURE

- 3.21 Recommandation : Les camps de jeunesse ne devraient pas entrer dans le cadre de la procédure de candidature. Si des villes hôtes souhaitent organiser ces camps, cela peut être discuté une fois les Jeux attribués.
- 3.22 Recommandation : Chaque fois que cela est possible, les manifestations culturelles devraient être organisées par des organisations culturelles existantes, plutôt que par les COJO.
- 3.23 Recommandation : Proposer un enseignement plus efficace (par ex. dans les écoles) en utilisant les ressources et le matériel existants du CIO, du Musée Olympique et de l'OGKS.

REUNIONS

- 3.24 Recommandation : Rationaliser l'organisation des réunions de la commission exécutive et de la Session avant les Jeux pour alléger la tâche du COJO.
- 3.25 Recommandation : Les congrès et autres réunions de commissions ne devraient pas se tenir durant les Jeux ni immédiatement avant. Ne pas organiser dans la ville hôte de congrès ni de réunions de commission qui n'ont aucun lien avec les Jeux en question.

GOVERNANCE DU CIO

- 3.26 Recommandation : Examiner le Contrat ville hôte, et ses annexes, afin de s'assurer qu'il donne les moyens appropriés pour contrôler les coûts et qu'il confère au CIO les pouvoirs nécessaires pour agir.
- 3.27 Recommandation : Veiller à ce qu'une définition claire du rôle et des responsabilités du CIO et autres parties prenantes du Mouvement olympique soit donnée concernant les questions relatives à la gestion des Jeux (niveaux de services, nombre de places assises, etc.), en laissant aux FI les éléments techniques qui ont véritablement trait au sport.

5 *Recommandations*

AUTRES

- 3.28 Recommandation : Contrôler les tarifs des chambres d'hôtel sur la base d'un système qui sera proposé par le CIO aux villes candidates.
- 3.29 Recommandation : Établir la durée minimale du séjour pour les diverses parties, en autorisant deux périodes.
- 3.30 Recommandation : Limiter le relais de la flamme au pays hôte et ne pas dépasser les 100 jours à compter de l'allumage de la torche à Olympie.
- 3.31 Recommandation : Examiner la situation des délégations et des officiels techniques des FI afin de maîtriser les coûts dans cette catégorie. Cela devrait être une des premières préoccupations d'un groupe de travail qui sera établi avec l'ASOIF et l'AIOWF afin d'examiner notamment la stabilisation du nombre d'officiels techniques et des services offerts.
- 3.32 Recommandation : Envisager la possibilité de confier à un tiers la préparation des données à fournir sur les bornes INFO, qui représentent un élément coûteux pour les COJO.
- 3.33 Recommandation : Mieux sélectionner et organiser les épreuves tests. Il n'est pas nécessaire d'organiser des championnats du monde ou des coupes du monde pour tester les installations. Il conviendrait d'encourager le regroupement de ces épreuves tests pour se rapprocher davantage des conditions des Jeux.
- 3.34 Recommandation : Gérer efficacement la carte tarifaire afin de permettre aux COJO de rentrer dans leurs frais sans pratiquer de prix avantageux aux parties qui commandent un article, tout en s'assurant en même temps que les prix indiqués sur la carte tarifaire ne sont pas excessifs et ne couvrent pas les coûts liés au parrainage.
- 3.35 Recommandation : Les COJO peuvent recourir aux économies d'échelle et au pouvoir d'achat pour aider les utilisateurs de la carte tarifaire et autres parties concernées à acquérir à un moindre coût les bus et minibus nécessaires pendant les Jeux.
- 3.36 Recommandation : Limiter les besoins en financement du COJO pour les visites de la commission médicale du CIO, lesquels s'étendent à présent au voyage et à l'hébergement avec pension pour une visite de la commission médicale du CIO un an avant les Jeux et une autre pendant les Jeux.

5.4 Nombre de personnes accréditées

Toutes les accréditations ont un coût inhérent déterminé par les droits d'accès et de services accordés à la personne accréditée. L'accréditation permet d'accéder entre autres aux épreuves sportives, aux salons d'accueil, aux transports et à d'autres installations et services spéciaux. La définition des services et de la capacité des sites notamment dépend du nombre de personnes accréditées et des autorisations d'accès, qui ont augmenté rapidement au cours des récentes éditions des Jeux.

Principe

Le CIO devrait prescrire des directives appropriées et trouver le moyen de contenir (et, dans l'idéal, de restreindre) le nombre total de personnes accréditées à l'occasion des Jeux. On devrait se concentrer sur les groupes qui ont fait l'objet de l'augmentation la plus forte, ceux qui ont des règles plus souples et ceux pour lesquels il n'existe pas de chiffres maximaux.

- 4.01 Recommandation: Adapter le nombre de volontaires aux besoins réels. Ces chiffres ne devraient pas être établis en fonction des « périodes de pointe » mais en fonction des véritables besoins opérationnels sur les sites. Cela permettra de réduire le nombre de volontaires nécessaires, ainsi que les coûts de recrutement, de formation et d'équipement, et d'éviter la désaffection des volontaires qui, parce qu'ils sont sous-employés durant les Jeux, s'ennuient.
- 4.02 Recommandation : Établir des mécanismes pour mieux contrôler le nombre de personnes accréditées des entreprises et autres sponsors, en se basant sur des plans et des besoins opérationnels détaillés, qui seront approuvés par le COJO et la commission de coordination. Des dispositions contractuelles devraient être élaborées pour garantir ces contrôles.
- 4.03 Recommandation : Travailler avec les diffuseurs détenteurs de droits afin de mettre un frein à l'augmentation incessante du nombre des accréditations RHB, en tenant compte de la couverture accrue qu'ils fournissent pour les Jeux.
- 4.04 Recommandation : Réduire le nombre total d'accréditations pour la presse, y compris les photographes.
- 4.05 Recommandation : Limiter le nombre de personnes accompagnant les invités de haut rang.

⑤ 5 Recommandations

- 4.6 Recommandation : Ne plus accepter les invités accompagnant les observateurs et le personnel de l'AMA, comme cela est déjà le cas pour la commission médicale du CIO.
- 4.7 Recommandation : Fixer des quotas pour les techniciens chargés de l'équipement aux Jeux d'hiver.
- 4.8 Recommandation : Revoir le personnel de soutien des CNO, y compris les catégories Ao et P.

5.5 Niveaux de services

L'expression « niveaux de services » est une expression générique utilisée par la commission pour décrire les niveaux d'attente générale générés au fur et à mesure que les Jeux se sont succédé. Les villes hôtes, les organisateurs des Jeux et les parties concernées ont tendance à améliorer constamment les services fournis à l'occasion des Jeux et à les mettre en avant en vue de proposer « les meilleurs Jeux de l'histoire ». Cette évolution et la comparaison entre les sports et les épreuves sportives ont conduit à une élévation des « niveaux de référence », qui a entraîné une augmentation des attentes, des services, des installations et des coûts.

Principe

Mettre un terme à l'élévation constante des « niveaux de référence » qui résulte de la comparaison avec les Jeux précédents et les principales autres manifestations sportives. Les niveaux de services devraient être raisonnables et adaptés aux besoins réels de chaque groupe de clients. Des niveaux de risques acceptables doivent également être envisagés avec certaines des principales parties concernées.

TECHNOLOGIE

- 5.01 Recommandation : Utiliser des écrans vidéo/panneaux d'affichage combinés chaque fois que cela est possible, plutôt que d'employer ce matériel séparément.
- 5.02 Recommandation : Réexaminer la nécessité pour le COJO de fournir tous les résultats sur son propre site web et compter plutôt sur les sites d'autres fournisseurs, tels que les détenteurs de droits et les FI, qui seraient accessibles par un lien depuis le site du COJO. Le CIO devrait prendre les dispositions nécessaires pour assurer l'accès et l'utilisation pleine et entière de tous les résultats olympiques. Il convient d'examiner de plus près les aspects techniques de cette idée.
- 5.03 Recommandation : Les sites web des COJO devraient être fonctionnels et ne pas proposer de services non indispensables mais coûteux.
- 5.04 Recommandation : Éviter la duplication des appareils/moyens de communication en réduisant le nombre de lignes téléphoniques, de téléphones fixes et mobiles, de radios/combinés.

⑤ 5 Recommandations

TRANSPORT

- 5.5 Recommandation : Sauf justification particulière, donner aux chefs de mission et chefs de mission adjoints des privilèges T3 et non plus T1.
- 5.6 Recommandation : Appliquer des heures de service raisonnables pour les chauffeurs T1 ainsi que des tableaux de roulement. Nombreuses sont les personnes qui demandent un service étendu dans la catégorie T1 pour leurs besoins personnels.
- 5.7 Recommandation : Pour les membres du CIO (en dehors de la commission exécutive) ainsi les présidents et secrétaires généraux de CNO, proposer des services T1 après la Session du CIO et, dans l'intervalle, assurer un service T3 lorsque cela est nécessaire.
- 5.8 Recommandation : Les chauffeurs particuliers (T1) devraient généralement assumer la double fonction de chauffeur et d'assistant.
- 5.9 Recommandation : Supprimer la catégorie de transport T2 (flotte de véhicules réservés) et la remplacer par la catégorie T3. Il faudra pour cela qu'il y ait suffisamment de véhicules dans la flotte T3 ainsi qu'un système d'affectation efficace des véhicules, mais cela réduira considérablement le nombre de véhicules et de chauffeurs requis.
- 5.10 Recommandation : Rationaliser le service de transport T3 en utilisant des bus chaque fois que cela est possible, plutôt que des véhicules privés. Cela serait applicable pour les épreuves phares à accès limité (PEL) et les cérémonies.
- 5.11 Recommandation : Lorsqu'il y a une flotte suffisante de véhicules T3, ne pas autoriser les clients T3 à demander aux chauffeurs d'attendre plus de 15 minutes pour un voyage retour sauf pour certains sites éloignés. En effet, cela immobilise des véhicules et des chauffeurs qui pourraient être disponibles pour d'autres courses.
- 5.12 Recommandation : Proposer un système de transport public solide et fiable pour réduire l'utilisation de véhicules privés notamment, ainsi que la nécessité de prévoir des parkings.
- 5.13 Recommandation : Rationaliser le nombre des utilisateurs des véhicules ainsi que les itinéraires empruntés par la famille olympique afin de limiter le nombre de véhicules, la régulation du trafic, les zones spéciales de chargement/déchargement sur les sites, les aires de stationnements.

5 Recommandations

- 5.14 Recommandation : En ce qui concerne la flotte T3 et la flotte de véhicules sur les sites, examiner la possibilité de limiter les demandes ponctuelles de transport sur les sites afin de réduire le nombre de véhicules, de chauffeurs et autres personnes chargées d'affecter les véhicules sur les sites.
- 5.15 Recommandation : Rationaliser le système de transport des représentants des médias et utiliser plus efficacement la flotte de bus/camionnettes qui leur est affectée. L'essentiel est de permettre aux médias d'assurer la couverture des Jeux dans des conditions satisfaisantes. Par exemple, utiliser des véhicules plus petits que les autocars sur la majorité des itinéraires, prévoir un système de transport moins important entre l'aéroport et les lieux d'hébergement, où le service public de taxis est suffisant, et réduire la fréquence des services entre le CPP/CIRTV et le village olympique. D'autres limitations doivent être envisagées.
- 5.16 Recommandation : Supprimer les transferts à l'aéroport des clients T2 et T3 lorsqu'il existe des moyens de transport public suffisants.
- 5.17 Recommandation : Réduire les coûts liés à la mise à disposition de parkings en faisant payer les places de stationnement aux spectateurs, encourageant ainsi l'utilisation des transports publics (en supposant qu'il soit plus avantageux financièrement) ainsi que le covoiturage.
- 5.18 Recommandation : Prévoir la capacité du système de transport de la famille olympique en fonction de la demande plutôt que de l'offre, afin d'éviter d'avoir des places en trop et donc inutilisées.
- 5.19 Recommandation : Tout accroissement du niveau de services dans les transports doit être approuvé par la commission de coordination, en particulier durant la période précédant les Jeux, y compris le nombre de jours durant lesquels le moyen de transport en question doit être mis à disposition avant les Jeux, le transport des entraîneurs jusqu'à leurs lieux de réunion et le transport des officiels entre les sites.
- 5.20 Recommandation : Réduire les dimensions des parkings réservés à la famille olympique jusqu'aux épreuves finales, en se basant sur l'utilisation moyenne sur chaque site et en prenant des mesures souples, par exemple en mettant à disposition d'autres moyens de transport les jours de pointe.

5 Recommandations

SERVICES AUX MEDIAS

- 5.21 Recommandation : Réduire le nombre de postes de télévision reliés au câble (tous les signaux sur les sites) sur les lieux de pause du personnel, les lieux de restauration, les salons, etc.
- 5.22 Recommandation : En fonction du sport ainsi que de la disponibilité et de la position des écrans vidéo, réduire voire supprimer le nombre d'écrans TV reliés au câble dans les tribunes réservées aux représentants de la presse.
- 5.23 Recommandation : Dans les villages des médias, fournir des postes TV reliés au câble dans les zones communes uniquement et non pas dans chaque pièce. Lorsqu'un tel service est souhaité dans une pièce en particulier, celui-ci pourra être commandé au moyen de la carte tarifaire, permettant ainsi au COJO de rentrer dans ses frais.
- 5.24 Recommandation : Les COJO devraient être tenus de fournir le système de transport des films traditionnels/disques à la fin des sessions de compétition uniquement.
- 5.25 Recommandation : Fournir un accès à distance aux bornes INFO et au Service d'information destiné aux commentateurs (Commentators Information System - CIS) si cela est possible à un coût raisonnable et si les COJO peuvent rentrer dans leurs frais. Cela permettrait d'économiser un nombre important d'accréditations médias, les personnes pouvant travailler depuis chez elles.
- 5.26 Recommandation : Envisager de restreindre la portée des Services d'information olympiques (Olympic News Services - ONS) durant les Jeux ainsi que les données communiquées sur les bornes INFO. Cela permettrait de réduire considérablement le nombre de volontaires nécessaires pour les Jeux.

ACCREDITATION

- 5.27 Recommandation : Examiner en permanence les droits pour les faire correspondre autant que faire se peut aux besoins opérationnels.
- 5.28 Recommandation : Réexaminer les épreuves phares à accès limité (PEL) après les Jeux Olympiques de 2004 à Athènes, afin de voir si les restrictions ont été appliquées dans les bonnes catégories d'accréditation.

5 Recommandations

- 5.29 Recommandation : Contenir l'augmentation des places réservées en appliquant des restrictions PEL le cas échéant.

DOCUMENTS ET TRADUCTION

- 5.30 Recommandation : La distribution de copies papier (listes de départ, résultats, comptes rendus, etc.) au CPP et sur les sites devrait être mieux définie afin de limiter le nombre de comptes rendus médias à imprimer, ces derniers étant fournis sur demande uniquement. Cela permettrait une réduction pouvant aller jusqu'à 25 pour cent par rapport aux 10 millions de comptes rendus imprimés à Sydney – soit 2,5 millions de comptes rendus en moins, ainsi qu'une économie en personnel. Cela permettrait également de libérer les centres d'impression pour d'autres travaux.
- 5.31 Recommandation : Limiter les exigences en traduction aux documents essentiels uniquement.
- 5.32 Recommandation : Réévaluer la nécessité d'une version française des données communiquées sur les bornes INFO et sur le site web officiel, ainsi que d'une troisième langue dans le cas de pays hôtes non anglophones.
- 5.33 Recommandation : Réexaminer les langues nécessaires à des fins d'interprétation simultanée au CPP et sur les sites, en se basant sur une étude plus approfondie.
- 5.34 Recommandation : Accroître la proportion des publications sous format électronique et supprimer les versions imprimées lorsque cela est possible.

SERVICES DE RESTAURATION

- 5.35 Recommandation : Rationaliser les services de restauration dans les salons de la famille olympique. Repas chauds et buffets sur les sites ne devraient pas être systématiquement proposés.
- 5.36 Recommandation : Les services de restauration devraient être rationalisés en règle générale. Une gestion et un approvisionnement centralisés devraient permettre les synergies.
- 5.37 Recommandation : Le concept des restaurants gastronomiques au CIRTV et au CPP devrait être abandonné en raison de leurs coûts élevés et de leur faible utilisation.

6 Conclusions

La tâche que s'était fixée la commission était ambitieuse, peut-être même trop si l'on tient compte des contraintes temporelles et autres exigences en termes de données. Au cours de notre travail, nous avons constaté que nous ne pouvions disposer de chiffres fiables pour effectuer des comparaisons directes et identifier les domaines particuliers où des économies pourraient être réalisées. Nous nous sommes toutefois fiés à l'expérience récente de nombreux experts et avons pu estimer, avec un certain degré de certitude, les économies qui pourraient être réalisées grâce à la mise en œuvre de bon nombre des recommandations. Ces économies sont mentionnées à l'annexe A ci-jointe, qui détaille chacune des recommandations ainsi que les répercussions financières et organisationnelles y afférentes.

Nous avons également conclu que l'expérience tirée de chaque édition des Jeux devrait être analysée afin d'identifier les mesures efficaces qui ont été prises pour réduire les coûts ainsi que les perspectives de progrès. Cela implique une analyse de chaque édition des Jeux et permettra de mener des études longitudinales sur les dépenses essentielles et non essentielles relatives aux Jeux. Ces études devraient dans un premier temps prendre en compte les Jeux de 2004 et de 2006, ce que la commission actuelle est prête à faire mais, qu'elle continue d'exister ou non, elle recommande qu'une commission similaire soit établie à la fin de chaque Olympiade pour passer en revue les Jeux de cette Olympiade et présenter des recommandations à la commission exécutive du CIO. Comme son nom l'indique, cette commission étant une commission d'« étude », nous suggérons qu'elle soit distincte des commissions d'évaluation et de coordination et qu'elle ne soit pas uniquement composée de membres du personnel et de consultants ou d'experts externes.

7 Remerciements

Nous tenons à exprimer nos remerciements aux personnes suivantes pour leur contribution aux travaux de la commission :

Commission d'étude des Jeux Olympiques - membres

M. Richard W. POUND Q.C., président

M. Rubén ACOSTA HERNANDEZ

M. John COATES

M. Robert CTVRTLÍK

M. Lamine DIACK

M. Sinan ERDEM

M. Bruno GRANDI

M. Patrick HICKEY

M. Gian-Franco KASPER

M. Mustapha LARFAOUI

M. Randhir SINGH

M. Ching-Kuo WU

Participants aux réunions du groupe de travail, décembre 2001

M. Dimitris BEIS, Athènes 2004

Professeur Philippe BOVY, expert du CIO en matière de transports

M. Spyros CAPRALOS, Athènes 2004

M. Rémy CHARMETANT, Albertville 1992 et membre de la commission de coordination du CIO

M. Bob ELPHINSTON, Sydney 2000 et expert du CIO

M. Enrico FRASCARI, Turin 2006

M. Patrick GLISSON, Atlanta 1996 et expert du CIO

M. Alexis ILIADIS, Athènes 2004

M. Sotiris KOUGIOUMTZOGLOU, Athènes 2004

M. Lluís MILLET, Barcelone 1992

M. Tetsuo OYAMA, Nagano 1998

M. Ferran PASTOR, Barcelone 1992 et expert du CIO

M. Segar REDDY, Sydney 2000

M. David RICHMOND, Sydney 2000

➤ 7 Remerciements

M. Paolo ROTA, Turin 2006
M. Jim SLOMAN, Sydney 2000
M. Svend STRAND, Lillehammer 1994
M. Phillip TULLY, Sydney 2000
M. Wang WEI, Beijing 2008
M. Shu'an YANG, Beijing 2008

Experts

M. Jonathan ALFORD, transports
M. Jerry ANDERSON, sites
M. Luciano BARRA, questions générales
Professeurr Philippe BOVY, transports
M. Tom CISEWSKI, accréditation
Dr Paulin DJITE, services linguistiques
M. Anthony EDGAR, services linguistiques
M. Bob ELPHINSTON, sports et sites
M. Paul FOSTER, famille olympique
M. Xavier GONZALEZ, Jeux Paralympiques
Mme Di HENRY, relais de la flamme
M. Rick LUDWIG, finances
M. Richard PALFREYMAN, presse
M. Steve PARRY, presse
M. Jonathan PEPPER, services linguistiques
M. Donald PRITCHARD, services de restauration
M. Manolo ROMERO, diffusion
M. Anthony SCANLON, ressources humaines
M. Hugo STEINEGGER, presse
M. Petter SYVERUD, finances
M. Grant THOMAS, sites et transports
M. Miquel TORRES, finances
Mme Patsy TRETOWAN, services médicaux

DIVERS

BRAINBANK (« Consultation publique »)

ADMINISTRATION DU CIO

Nous remercions également tous les directeurs du CIO ainsi que les membres de l'administration du CIO qui ont aidé la commission dans son travail, en particulier :

M. Gilbert FELLI, directeur exécutif

M. Philippe VERVEER

M. Philippe FURRER

M. Arno WOLTER

Dr Lisa HINDSON

Mlle Nolvenn LAINE

Mlle Emma FUSZARD

8 Annexe

Annexe 1
RECOMMANDATIONS (exemple)

Annexe 1 : RECOMMANDATIONS (exemple) COMMISSION D'ETUDE DES JEUX OLYMPIQUES

Libellé et résumé	Incidences
<p><i>Sites et installations</i> : Privilégier au maximum les installations temporaires par rapport aux constructions permanentes, en particulier lorsque les besoins post-olympiques sont inférieurs aux besoins des Jeux (2.6)</p> <p>Inclure les principes suivants dans le Manuel / questionnaire de candidature du CIO ainsi que dans les Directives du CIO concernant les sites : i) utiliser dans la mesure du possible les sites existants; ii) si des besoins post-olympiques sont identifiés, construire de nouvelles installations permanentes; iii) si aucun besoin post-olympique n'est identifié, utiliser des installations temporaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Économies de USD 21 millions si l'on construit une installation temporaire pour le hockey au lieu d'un site permanent (exemple). En règle générale, les coûts des installations temporaires sont inférieurs de 30-50% à ceux des installations permanentes. <ul style="list-style-type: none"> • Complexité → • Taille →
<p><i>Niveaux de services</i> : Réduire le nombre de postes de télévision reliés au câble (5.21-22-23)</p> <p>Le nombre de postes de télévision reliés au câble peut être réduit dans les zones suivantes : lieux de repos du personnel, lieux de restauration et salons. Il est également possible de réduire leur nombre dans les tribunes de presse de certaines installations sportives. Dans les villages des médias, des postes de télévision reliés au câble pourraient être mis à disposition dans les zones communes uniquement, et non plus dans chaque pièce comme c'est le cas à l'heure actuelle. Ce type de service (mise à disposition de postes de télévision reliés au câble dans chaque pièce) pourrait désormais figurer sur la carte tarifaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base du nombre de postes de télévision recensés à Salt Lake City et à Athènes, une réduction de 10%-20% permettrait des économies de <ul style="list-style-type: none"> - hiver : USD 250 000 à USD 500 000 - été : USD 900 000 à USD 1 800 000 • Complexité → • Taille →
<p><i>Niveaux de services</i> : Limiter le système de transport des films/disques (5.24)</p> <p>Compte tenu de l'utilisation répandue de la photographie numérique, quiconque a des délais à respecter dans son travail a recours au procédé numérique et envoie ses photos depuis les sites via des lignes terrestres ou un système de communication sans fil. En conséquence, il faudrait demander aux COJO de n'assurer le transport des films/disques qu'une fois par session (à la fin).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base du budget alloué au système de transport des films/disques à Sydney (soit environ USD 700 000), on estime à USD 500 000 les économies qui peuvent maintenant être réalisées. • Complexité → • Taille →
<p><i>Niveaux de services</i> : Fixer des quotas pour les techniciens chargés de l'équipement aux Jeux d'hiver (4.7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Économies de USD 2 070 par personne non présente <ul style="list-style-type: none"> • Complexité → • Taille →
<p><i>Venues and Facilities</i>: Réduire le coût et l'aménagement des salons de la famille olympique, lesquels sont typiquement conçus pour les épreuves finales; prévoir en fonction d'une occupation moyenne (2.29)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si réduction de 10-15% au niveau des dimensions, économies de USD 10 000-15 000 par site, sur la base des coûts de Salt Lake City. • Complexity – néant • Taille →

Annexe 2

Exemple de recommandation détaillée

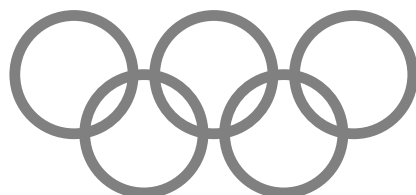
THÈME 3 : Sites et installations IDÉE n° 2.6

LIBELLE	Privilégier au maximum les installations temporaires par rapport aux constructions permanentes, en particulier lorsque les besoins post-olympiques sont inférieurs aux besoins des Jeux
DESCRIPTION	<ul style="list-style-type: none"> ● Les besoins pour les Jeux Olympiques dans de nombreux sports sont a fortiori beaucoup plus importants que les besoins post-olympiques d'une ville. ● Il existe suffisamment d'équipements provisoires de qualité acceptable qui peuvent être utilisés pour créer ou aménager les sites. ● Les villes candidates et les villes hôtes ont tendance à opter pour des solutions permanentes s'agissant des sites de compétition et d'entraînement dans le but de satisfaire les FI et d'être choisies pour accueillir les Jeux Olympiques. ● Dans son guide relatif aux sites (en cours de préparation), le CIO devrait établir les principes suivants pour le choix des sites <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des sites existants moyennant rénovation si nécessaire. - Si un site sportif spécifique est nécessaire en vue d'une utilisation post-olympique, opter pour une solution permanente et prévoir une conception permettant une capacité variable. - En l'absence de besoin pour une utilisation post-olympique, opter pour une solution provisoire. ● Le CIO, en collaboration avec les FI, doit indiquer pour quels sports des installations provisoires seraient acceptables (dans les cas où il n'y a pas de site existant ou bien s'il n'y a pas de besoins post-olympiques).
AVANTAGES POTENTIELS	<ul style="list-style-type: none"> ● Selon les principes qui suivent : <ul style="list-style-type: none"> - Privilégier au maximum l'utilisation de sites existants. - Favoriser la construction de nouveaux sites permanents uniquement s'il y a un besoin post-olympique, pour éviter ainsi toute installation superflue. - Encourager et accepter le recours aux solutions temporaires pour les besoins des Jeux. - Promouvoir le concept de développement durable. ● Les constructions temporaires sont bien meilleur marché que les constructions permanentes. ● Permet de minimiser les difficultés inhérentes aux constructions permanentes – avec les propriétaires des sites/exploitants et gouvernements. ● Avantages au niveau des échéances : période d'installation plus courte pour les installations temporaires. ● Les coûts d'entretien pour les sites permanents en seraient réduits. ● Les structures temporaires peuvent être réutilisées à d'autres fins dans d'autres endroits et pendant longtemps. ● Le recours aux solutions temporaires permet de profiter au maximum de la possibilité d'adapter les places requises par rapport aux prévisions de vente des billets.

Annex 2

Sample of a detailed recommendation sheet

<p>AVANTAGE FINANCIER</p>	<p>Le coût d'une construction temporaire représente 30-50% du coût d'une construction permanente. Quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hypothèse de coûts pour un site de hockey : • Site permanent : USD 32 500 000 • Site temporaire : USD 11 180 000 • Bâtiments (USD 87-110/sq ft*) contre tentes (USD 17/sq ft) • Toilettes en dur (USD 200/sq ft) contre toilettes mobiles (USD 6-12/sq ft) • Tribunes permanentes (USD 200-240/place) contre tribunes provisoires (USD 60-175/place) • Bâtiments (USD 87-110/sq ft) contre caravanes (USD 30/sq ft) • Salles vestiaires (USD 150/sq ft) contre salles avec armoires vestiaires (USD 30/sq ft) • Construction (USD 87-110/sq ft) contre location (USD 1.45/sq ft) • Le site temporaire de volleyball de plage de Sydney a coûté AUD 11 millions alors qu'une construction permanente aurait coûté AUD 25 millions. <p>Les coûts d'entretien et de fonctionnement en seraient éliminés. Exemples de coûts annuels d'entretien et de fonctionnement pour deux sites de Salt Lake City :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utah Olympic Park : USD 3 370 000 • Utah Olympic Oval : USD 2 760 000 <p>La réutilisation de structures temporaires permet d'amortir les coûts durant la période d'utilisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un équipement de Sydney réutilisé à Salt Lake a permis d'économiser environ 50%. <p>*1 square foot = 0,0929 m2</p>
<p>RISQUE POTENTIEL</p>	<p>Le marché des équipements temporaires est encore restreint dans certaines régions du monde.</p>
<p>MISE EN OEUVRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des principes dans le guide du CIO concernant les sites, les manuels destinés aux villes requérantes et aux villes candidates. • Critères d'évaluation pour le choix des villes requérantes et candidates de manière à tenir compte de l'utilisation post-olympique de manière appropriée. • Faisabilité sur le plan opérationnel : élevée • Faisabilité sur le plan politique : moyenne
<p>MESURES REQUISES DE LA PART DU CIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guide du CIO concernant les sites – coordination par la section chargée des opérations Jeux • Manuels du CIO pour les villes requérantes et les villes candidates – coordination par la section des relations avec les villes candidates • Prescriptions des FI – coordination par le département des sports et des relations avec les FI • Application des principes par les commissions d'évaluation du CIO
<p>SOURCE / AUTEUR DE L'IDÉE</p>	<p>Auteurs : Lisa Hindson, Jerry Anderson, Bob Elphinston</p>



Comité International Olympique
Château de Vidy
C. P. 356
CH ^ 1007 Lausanne / Suisse
Tél. (41.21) 621 61 11
Fax (41.21) 621 62 16
www.olympic.org

- COMMISSION D'ÉTUDE DES JEUX OLYMPIQUES -