



COMITÉ  
INTERNATIONAL  
OLYMPIQUE

# RAPPORT FINAL DE LA COMMISSION DE COORDINATION DU CIO

XXI<sup>es</sup> JEUX OLYMPIQUES D'HIVER, VANCOUVER 2010







COMITÉ  
INTERNATIONAL  
OLYMPIQUE

# RAPPORT FINAL DE LA COMMISSION DE COORDINATION DU CIO

**XXI<sup>es</sup> JEUX OLYMPIQUES D'HIVER, VANCOUVER 2010**

© Comité International Olympique

Château de Vidy – C.P. 356 – CH-1007 Lausanne/Suisse

Tel. +41 21 621 61 11 – Fax +41 21 621 62 16

[www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Édité par le Comité International Olympique – Mai 2011

Tous droits réservés

Réalisation: DidWeDo S.à.r.l., Lausanne, Suisse

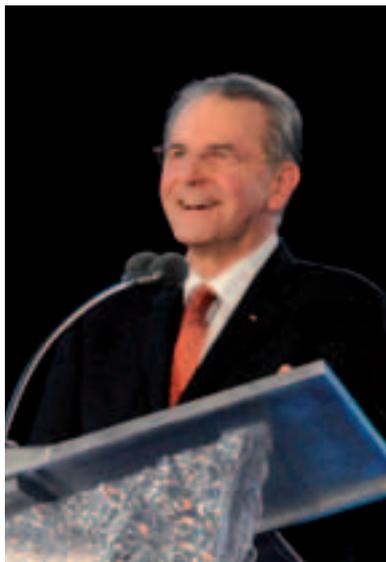
Imprimé en Suisse

UNE VISION  
CONCRÉTISÉE



# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE

**JACQUES ROGGE**



Les Jeux Olympiques ont prospéré durant plus d'un siècle en adhérant à des valeurs durables tout en s'améliorant et en se renouvelant sans cesse. Les Jeux de Vancouver 2010 ont célébré les valeurs olympiques et contribué au progrès du Mouvement olympique dans son ensemble, de diverses façons. Plus d'un an après, le slogan des Jeux Olympiques d'hiver de Vancouver 2010 «With Glowing Hearts» (Des plus brillants exploits) résonne dans nos mémoires d'une manière unique.

L'esprit festif et amical qui régnait aussi bien dans les rues que sur les sites compte parmi les meilleurs que j'ai connus lors des diverses éditions des Jeux. Les performances des athlètes furent époustouflantes et largement encouragées par la qualité exceptionnelle des sites et de l'important savoir-faire des concepteurs.

L'organisation des Jeux Olympiques est une tâche complexe qui s'étend sur près d'une décennie et qui exige de la créativité, de la discipline financière et une coopération étroite avec une grande variété d'acteurs. Elle est précédée d'un processus de candidature de deux ans et de quelques années de plus pour développer soigneusement la vision et la planification. S'il est mené correctement, le processus dans son ensemble a des répercussions positives, et ce longtemps après la fin des Jeux.

Les Jeux de Vancouver ont non seulement uni le pays dans un effort commun, mais ils ont aussi laissé un héritage solide dans le respect de la vision originale des Jeux. Ces Jeux ont été un grand succès pour le Mouvement olympique, pour Vancouver, pour la Colombie-Britannique et pour le Canada. Ils ont uni les Canadiens en invitant le reste du monde à partager leur joie.

Les organisateurs avaient une vision claire depuis le premier jour. L'héritage et la durabilité faisaient partie intégrante du processus d'organisation. Ils ont mis en place des équipes fortes pour réaliser des tâches de la plus haute importance. Ils ont construit de nouveaux partenariats avec les Premières Nations, qui ont joué un rôle fondamental durant les Jeux et ont su raconter leur histoire au monde. Ils nous ont offert une Olympiade culturelle qui a mis en valeur l'héritage, la culture et le talent du Canada.

Je n'ai jamais vu une telle passion, une telle énergie, une telle volonté de s'unir dans la célébration ni une telle fierté d'accueillir le monde et de montrer ce que le Canada a de meilleur.

Bien sûr, mes souvenirs des Jeux de Vancouver seront toujours assombrés par la mort de Nodar Kumaritashvili et la fin violente de son rêve olympique. Tout doit être fait pour éviter qu'un accident aussi dramatique ne se reproduise. Mes pensées vont également à Jack Poole, l'un des pères du projet Vancouver 2010, qui est décédé quelques mois seulement avant de voir les merveilleux résultats de son rêve olympique pour Vancouver et pour le Canada.

Je voudrais remercier nos amis canadiens pour leur passion et leur travail acharné. L'héritage des Jeux de Vancouver 2010 pour notre Mouvement est inestimable. De nombreuses leçons ont été tirées de ces Jeux et ce rapport aidera à les partager avec les autres organisateurs et les nombreux acteurs qui contribueront à la réussite des futures éditions des Jeux.

« Ces Jeux ont été un grand succès pour le Mouvement olympique, pour Vancouver, pour la Colombie-Britannique et pour le Canada. Ils ont uni les Canadiens en invitant le reste du monde à partager leur joie. »

*Président du CIO Jacques Rogge*

# TABLE DES MATIÈRES

## AVANT-PROPOS

---

p. 8

## POINTS CLÉS

---

p. 14

# 1

## INSPIRER ET ENGAGER

La vision instaurée par Vancouver 2010 d'un « Canada plus fort, exalté par sa passion pour le sport, la culture et le développement durable » a conduit tous les efforts des organisateurs et s'est traduite dans des Jeux réussis qui ont stimulé tout le Canada et laissé de nombreux héritages pour les communautés locales.

---

p. 20

# 2

## INCLURE ET ACCOMPLIR

Les Jeux Olympiques peuvent être un incroyable vecteur de changements. Les bénéfices sur le long terme sont à la fois matériels et immatériels. Cependant, laisser un héritage positif ne va pas de soi; cela doit être planifié avec soin, le plus tôt possible et s'intégrer à la vision du projet.

---

p. 26

# 3

## INNOVER ET PROMOUVOIR

Les organisateurs se sont appuyés sur un programme sportif moderne et enthousiasmant et ont utilisé le pouvoir des nouveaux médias et des médias sociaux pour éduquer le public et entretenir la passion des fans. Le COVAN et ses partenaires ont utilisé tout le potentiel offert par la technologie dans des domaines tels que la présentation des sports, la production des images ou encore la billetterie.

---

p. 32

# 4

## COLLABORER ET TESTER

L'esprit d'équipe ne qualifiait pas seulement les sportifs en compétition sur les sites olympiques, mais également le personnel du COVAN et tous ses partenaires publics. Les Jeux de Vancouver ont une nouvelle fois illustré l'importance de la formation et des répétitions.

---

p. 36

# 5

## EXPÉRIMENTER ET APPRENDRE

L'ampleur du travail d'organisation des Jeux est immense – c'est une leçon d'humilité et un défi incroyablement complexe, quelle que soit l'expérience des organisateurs. Cependant, les COJO ne sont pas seuls pour relever ce défi et bénéficient du soutien et de la connaissance du CIO et de ses partenaires.

---

p. 42

# 6

## UN HÉRITAGE EN ACTION

Les Jeux de Vancouver ont promu l'universalité du sport avec une participation record de CNO et d'athlètes.

Les Jeux ont également laissé de nombreux héritages au Mouvement olympique – élargissant sa portée – et aux populations hôtes dans des domaines tels que le sport, les transports ou le développement durable.

---

p. 46

## ENSEIGNEMENTS

---

p. 56

## ANNEXES

---

p. 60

# AVANT- PROPOS





**Ce rapport final de la commission de coordination du CIO des XXI<sup>es</sup> Jeux Olympiques d'hiver – Vancouver 2010 – sera présenté aux membres du CIO à l'occasion de la 123<sup>e</sup> Session du CIO à Durban, en juillet 2011, par le président de la commission de coordination, M. René Fasel.**

La commission de coordination est constituée de représentants du CIO (y compris des représentants des athlètes), des Fédérations Internationales (FI), des Comités Nationaux Olympiques (CNO), ainsi que de conseillers techniques. Son mandat comprend le suivi de la préparation des Jeux, l'assistance au comité d'organisation des Jeux Olympiques (COJO) et la promotion de relations de travail harmonieuses et efficaces entre le COJO et l'ensemble des acteurs des Jeux.

La séance bilan des Jeux Olympiques d'hiver de Vancouver 2010 a eu lieu à Sochi du 3 au 10 juin 2010. Cinq thèmes ont été introduits lors de la session plénière d'ouverture pour orienter les débats et les réflexions :

- **Inspirer et engager**
- **Inclure et accomplir**
- **Innover et promouvoir**
- **Collaborer et tester**
- **Expérimenter et apprendre**

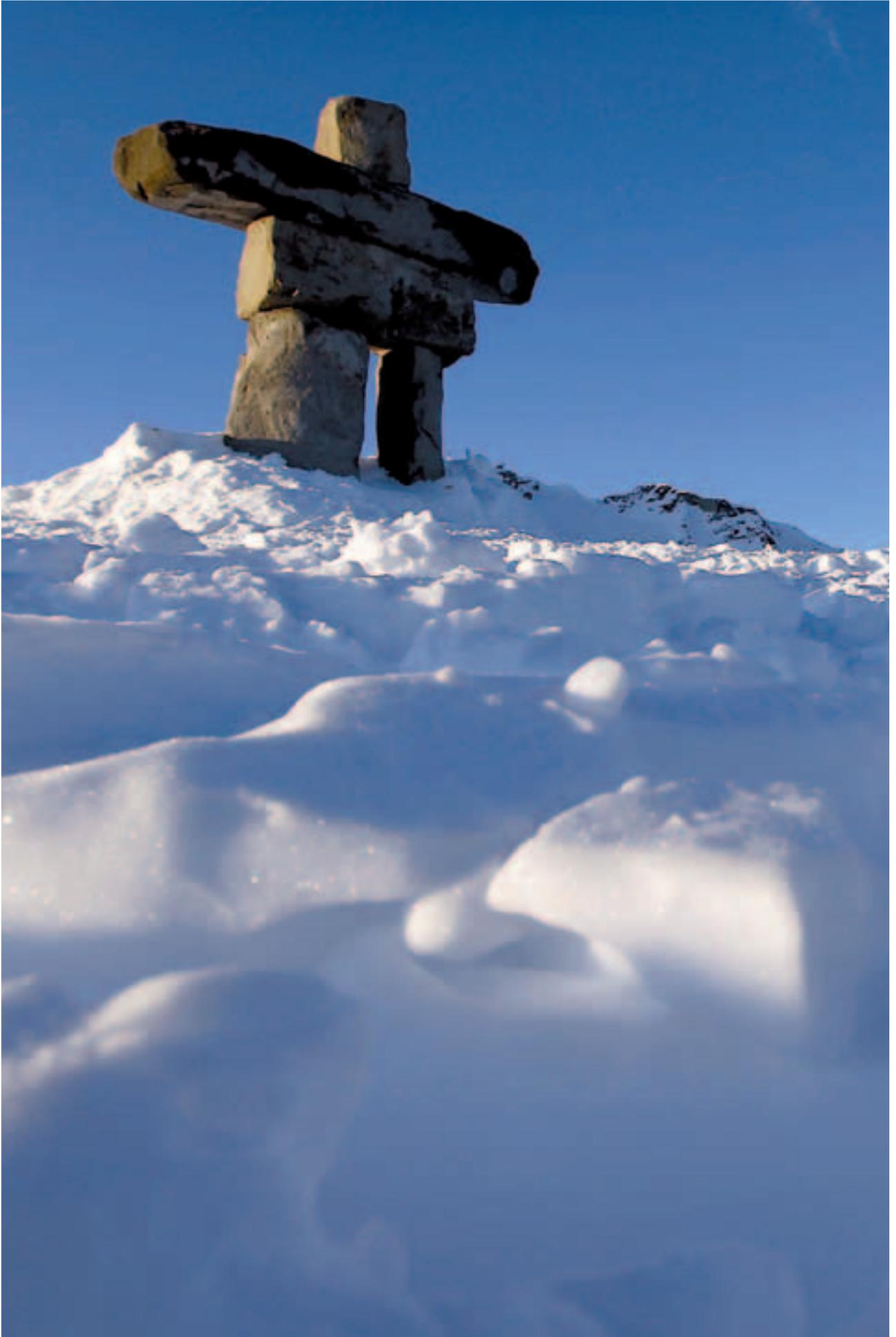
Ces cinq thèmes ont également été choisis pour structurer ce rapport.

Ce rapport constitue la contribution finale de la commission de coordination et présente les principales conclusions et les leçons qui ont été tirées des Jeux Olympiques de Vancouver 2010. Il traite de la planification, de la préparation, de l'accueil, du déroulement, ainsi que des héritages des Jeux et de la manière dont le Mouvement olympique, les villes de Vancouver et de Whistler, la province de Colombie-Britannique et le Canada peuvent en bénéficier sur le long terme.

Ce rapport est le résultat final d'un processus continu d'évaluation des Jeux, qui s'inscrit dans l'approche de gestion des Jeux du CIO. Chaque édition des Jeux Olympiques est évaluée tout au long du processus de candidature et ses sept années de préparation, pendant leur déroulement et au-delà. Cette évaluation s'effectue dans une perspective d'amélioration continue de l'expérience des Jeux et de partage des observations, des idées et des recommandations, non seulement pour les futurs organisateurs des Jeux, mais aussi pour l'ensemble des acteurs du Mouvement olympique.

De plus amples informations sur le processus d'évaluation des Jeux de Vancouver 2010 se trouvent dans l'annexe 2 du présent rapport.







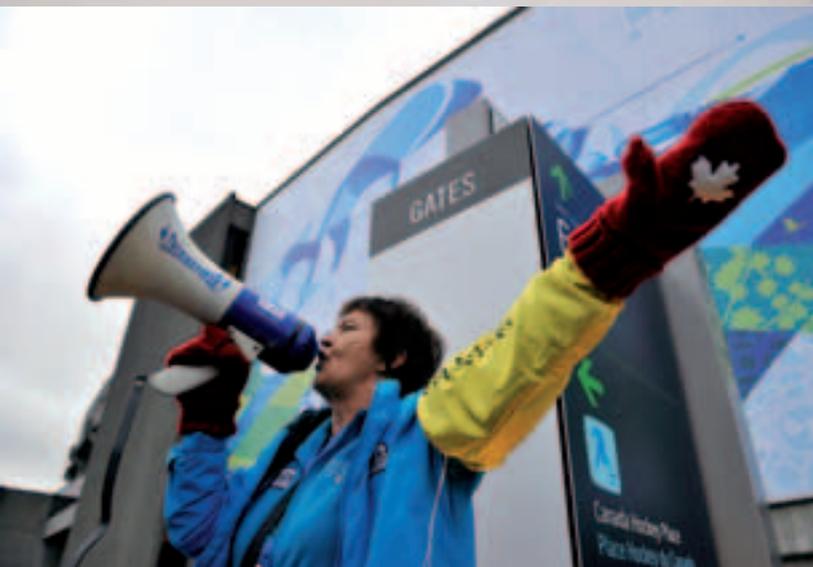
« J'ai été bénévole parce que je crois sincèrement au Mouvement olympique et au pouvoir du sport pour unir, guérir et inspirer. »

*Julia Fan Li, Vancouver, C.-B.*



« Grand coup de chapeau aux bénévoles olympiques. Tous ceux que j'ai rencontrés ont été fantastiques et incroyablement accueillants. Pour moi, ils méritent tous une médaille d'or. »

*Tweet d'un athlète*



« Vos Jeux m'ont incitée à devenir bénévole à mon tour. »

*Charlotte Wright, spectatrice britannique*

# POINTS CLÉS





**Les Jeux Olympiques d'hiver de Vancouver 2010 ont été un succès pour le Mouvement olympique, ainsi que pour la ville, la région et le pays hôte.**

**Pour le Mouvement, les Jeux ont fait progresser la cause de l'universalité et étendu la portée du plus grand événement sportif mondial. Pour les Canadiens, les Jeux ont laissé un héritage sur le long terme dont les bénéfiques sont à la fois matériels et immatériels. Les bénéfiques matériels sont facilement identifiables, mais il n'y a aucun moyen de quantifier le sentiment d'unité national et de fierté qui a traversé le Canada durant ces Jeux. Les Jeux ont été une véritable «célébration du tout est possible».**

## INSPIRER ET ENGAGER

Dès le départ, le COVAN s'est appliqué à engager les partenaires et partie prenantes, et à assurer la participation, sans précédent, des populations autochtones. Cela a permis le succès des Jeux dans un esprit d'exaltation et d'amitié qui a stimulé le sentiment de fierté et de confiance nationale. La population hôte de Colombie-Britannique a, dans son immense majorité, considéré que les Jeux ont été une réussite et le relais de la flamme olympique a réellement touché le cœur de la nation.

Une approche unique du parrainage des grandes entreprises a permis aux neuf partenaires olympiques mondiaux de promouvoir

dans le monde entier la marque des Jeux à travers leurs activités de marketing, le cybermarché a été quant à lui pleinement exploité. Le prestige des partenaires nationaux du COVAN, des fournisseurs et des détenteurs de licences a également été mis pleinement à contribution pour toucher le cœur de millions de Canadiens à travers le pays. Le formidable travail fourni par le diffuseur national détenteur de droits, la télévision canadienne, CTV, a considérablement augmenté la portée des efforts promotionnels des organisateurs. Parallèlement, l'Olympiade culturelle a réuni plus de 4 000 artistes lors de 600 animations réparties sur 60 jours et a été suivie par plus de deux millions de personnes.

## INCLURE ET ACCOMPLIR

Les bénéfiques sur le long terme des Jeux de Vancouver 2010 comprennent à la fois les sites sportifs, les infrastructures et les installations communautaires, mais aussi les programmes sociaux et sportifs lancés lors de ces Jeux. Cependant, les héritages positifs n'arrivent pas seuls – ils doivent être soigneusement planifiés.

Les programmes éducatifs représentent des opportunités de promotion des valeurs olympiques et l'organisation 2010

Legacies Now a été créée spécifiquement pour développer des héritages sur le long terme qui bénéficieront aux communautés. Cette organisation devenue: «Lift, Philanthropy Partners» (Élévation, partenaires philanthropiques) est un héritage précieux des Jeux. La durabilité a constitué une autre valeur essentielle pour le COVAN, qui a gagné plusieurs récompenses pour sa conception environnementale des Jeux.

## INNOVER ET PROMOUVOIR

L'un des objectifs principaux des Jeux de Vancouver 2010 était de présenter le sport de façon moderne et enthousiasmante; le COVAN et les services olympiques de radiotélévision (OBS) ont su tirer le meilleur parti des technologies modernes à chaque étape. Il a notamment été fait un usage créatif des nouveaux médias – plus de 25 000 heures de diffusion ont été assurées

sur Internet ou sur des plateformes mobiles – tandis qu'OBS a fait preuve d'innovation pour une diffusion plus dynamique. La couverture télévisée des Jeux de Vancouver 2010 a presque doublé par rapport à ceux de Turin en 2006, atteignant un total de près de 32 000 heures.



## COLLABORER ET TESTER

Le travail du COVAN et de ses partenaires publics a été marqué par un esprit d'équipe et de confiance mutuelle; l'ensemble des maires concernés, et le Premier de Colombie-Britannique, ont compris l'importance des Jeux et les opportunités que ces derniers pouvaient apporter aux communautés locales. Le soutien du gouvernement du Canada a également été considérable.

La préparation a été minutieuse; les nouveaux projets de sites et d'infrastructures ont été réalisés avec la contribution des communautés et en intégrant la planification de l'héritage

qu'ils laisseraient, dès leur conception. Tous les projets ont été achevés dans les temps et sans dépassement budgétaire; ils ont ainsi pu être testés soigneusement.

La réactivité et la flexibilité du COVAN ont favorisé une résolution rapide des problèmes et démontré l'importance d'avoir de bons plans de contingence. Le soutien et l'expérience du CIO aux moments critiques de l'organisation des Jeux ont montré, une fois de plus, que le partenariat exemplaire et solide qui doit être établi entre le CIO et les COJO est primordial.

## EXPÉRIMENTER ET APPRENDRE

La tâche que doivent accomplir les COJO est immense et toutes les ressources disponibles sont précieuses pour mener à bien cette mission. Bien que le contexte local change considérablement à chaque édition des Jeux Olympiques, le CIO et les autres membres du Mouvement olympique fournissent une quantité considérable d'informations pour éviter aux COJO et à leurs partenaires d'avoir à parcourir le même chemin tous les quatre ans. Le comité d'organisation des Jeux de Vancouver 2010 a pleinement exploité la plateforme de gestion des connaissances sur les Jeux Olympiques mise à disposition par le CIO; il a pu bénéficier des ateliers, des observations et des bilans des Jeux précédents, ainsi que de la documentation issue de ces Jeux.

À Vancouver, des partenariats solides avec les Fédérations Sportives Internationales ont été établis dès les premières étapes de la préparation, ce qui a apporté à ces Jeux une quantité inestimable de compétences et d'expériences issues des Jeux précédents.

Parmi les autres éléments clés qui ont contribué au succès, il faut relever une main d'œuvre dévouée, une gestion expérimentée des sites, l'utilisation des meilleures pratiques et du personnel le plus compétent des Jeux précédents, des stratégies de gestion de crise prudentes, et d'autres partenariats stratégiques, notamment avec les diffuseurs détenteurs de droits, ainsi que les fournisseurs et partenaires commerciaux des Jeux.

## UN HÉRITAGE EN ACTION

Assurer une participation la plus large possible est un objectif clé du Mouvement olympique. Les Jeux de Vancouver 2010 y ont contribué avec une participation record de 82 CNO incluant 2566 athlètes – dont plus de 40 % étaient des femmes.

L'organisation réussie des Jeux Paralympiques constitue également un héritage inestimable pour Vancouver et la Colombie-Britannique. On a noté un an après les Jeux une augmentation notable de la pratique des handisports d'hiver en Colombie-Britannique durant la saison qui a suivi les Jeux.

Les Jeux de Vancouver 2010 avaient aussi d'autres objectifs. Il y avait notamment le développement des méthodes de diffusion, l'utilisation de médias numériques pour toucher une audience plus large, l'augmentation du nombre de contrôles antidopage, et l'amélioration du processus de distribution des billets.

En outre, l'héritage laissé dans les domaines du sport, des transports, du développement durable, de l'économie, du logement, du tourisme et des projets sociaux et culturels laissera un souvenir impérissable de ces Jeux dans le cœur des Canadiens pour les années à venir.

## ENSEIGNEMENTS

Dans un contexte économique extrêmement difficile et changeant, le COVAN s'est attaché à développer continuellement des moyens d'innover et de privilégier des Jeux uniques et exaltants, et qui restent raisonnables en termes de taille, de complexité et de coût.

L'adoption d'une vision forte, de la candidature à la dissolution, a permis aux organisateurs de conduire leur projet dans des périodes difficiles.

« Il n'y a aucun moyen de quantifier le sentiment d'unité nationale et de fierté qui a envahi le Canada durant ces Jeux. »

Bien que la fourniture de certains services soit indispensable, les organisateurs devraient donner la priorité aux décisions selon leur vision. Cependant, les priorités sont claires : les athlètes doivent être au cœur du processus et les Jeux doivent continuer à être une source d'inspiration pour le public et toucher le plus grand nombre de personnes. Les Jeux de Vancouver 2010 ont fourni un cadre et des conditions idéales pour que les athlètes donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Pour le CIO, les Jeux de Vancouver 2010 ont été la première édition des Jeux à avoir lieu dans le nouveau cadre fixé après les Jeux Olympiques d'hiver de Salt Lake City. Cela confirme la pertinence et la qualité de l'approche de gestion des Jeux adoptée par le CIO. Certains changements et certaines optimisations peuvent cependant encore être mis en œuvre ; ils constitueront une partie du travail de suivi des Jeux de Vancouver et du processus constant d'évaluation et d'amélioration mené par l'administration du CIO.



© Keystone / AP Photo / The Canadian Press / Jonathan Hayward



# 1

---

## INSPIRER ET ENGAGER





**La vision instaurée par les Jeux Olympiques d’hiver de Vancouver 2010 d’un « Canada plus fort, exalté par sa passion pour le sport, la culture et le développement durable » garde encore aujourd’hui une place à part dans nos cœurs et nos esprits. Cette vision a conduit les efforts des organisateurs et s’est merveilleusement traduite dans des Jeux réussis et stimulants, ainsi que dans de nombreux héritages sur le long terme pour les communautés locales.**

Les Jeux de Vancouver ont montré la capacité des Jeux à unir géographiquement et culturellement les différentes communautés canadiennes, comme jamais auparavant. Le pays tout entier s’est passionné pour les Jeux et le public était nombreux sur les sites et dans les espaces publics pour assister à des célébrations et à des festivités rarement vues dans une ville hôte.

Les valeurs du comité d’organisation des Jeux olympiques et paralympiques d’hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) étaient le travail d’équipe, la confiance, l’excellence, la durabilité et la créativité. Cela a permis d’assurer le succès des Jeux dans un esprit d’exaltation et d’amitié qui a stimulé le sentiment de fierté et de confiance nationale. La population de Colombie-Britannique a unanimement perçu les Jeux comme une réussite – un sondage d’opinion montre que 92 % des habitants estiment que les Jeux ont été bons ou excellents et 96 % étaient fiers de recevoir les Jeux.

La valeur d’excellence portée par le COVAN s’est non seulement traduite par la beauté des sites, la qualité des services fournis aux athlètes et aux autres acteurs, le bon déroulement des

opérations et une excellente réactivité face aux imprévus, tels que les conditions climatiques. Elle a aussi pris la forme d’une large participation. Les Jeux ont été suivis par quasiment toute la population. Cela s’explique non seulement par le fait que les Jeux ont eu lieu dans un pays réputé pour sa passion des sports d’hiver, mais aussi par un excellent travail de promotion et de communication, l’immense succès du relais de la flamme olympique, et surtout par le rôle fondamental joué par le président du COVAN, John Furlong, pour diffuser le message olympique et inviter chacun à s’engager. Il n’a eu de cesse de convertir l’ensemble de la population canadienne du statut de spectateur à celui d’acteur à part entière des Jeux. Cela a été un facteur essentiel du succès de Vancouver 2010 et a contribué à « toucher l’âme de la nation » – un objectif pleinement réalisé dans la mesure où 99 % des Canadiens ont suivi les Jeux à la télévision.

**« ...peut-être les deux semaines les plus stimulantes de l’histoire de notre nation. »**

*Gary Mason, The Globe and Mail*



Les quatre Premières nations hôtes ont été des véritables partenaires pour le COVAN. Ils ont accueilli les athlètes et participants sur leurs territoires sacrés.



## DIFFUSER LE MESSAGE

Dès le début, les organisateurs canadiens ont eu à cœur d'apprendre les leçons tirées des éditions précédentes des Jeux. Parce qu'un COJO seul ne peut pas assurer le succès des Jeux, le COVAN s'est pleinement investi dans le travail de collaboration avec les partenaires et les acteurs pour diffuser le message et susciter la participation. Plus de 77 000 personnes ont posé leur candidature en tant que volontaire, constituant ainsi un personnel bien formé, amical et enthousiaste qui a joué un rôle clé dans la communication avec les spectateurs et les groupes de clients.

Parmi les réussites notables, il faut mentionner l'approche unique du parrainage des grandes entreprises qui a permis aux Jeux de Vancouver 2010 de se doter d'un des programmes de parrainage les plus complets jamais créé pour des Jeux Olympiques d'hiver. Neuf partenaires olympiques mondiaux ont travaillé avec le COVAN pour promouvoir autant que possible

la marque des Jeux à travers leurs propres campagnes publicitaires, tandis que des idées innovantes et stimulantes ont animé l'atmosphère des Jeux. On compte parmi ces innovations le pavillon Coca-Cola de Live City, dans le quartier Yaletown, qui a diverté des milliers de visiteurs chaque jour en proposant des activités multi-sensorielles et interactives, ainsi que la patinoire installée par General Electric sur Robson Square, devenue l'activité gratuite et familiale la plus populaire des Jeux. Vous pouvez trouver de plus amples informations sur le rôle et la contribution des partenaires dans le Rapport marketing des Jeux de Vancouver 2010 du CIO.

Les résultats financiers sont également très impressionnants : 57 sponsors ont donné plus de 750 millions de dollars canadiens ; et les sites ont été achevés avant terme et sans dépasser le budget de 580 millions de dollars canadiens.

## ENTREtenir LA DYNAMIQUE

La mission du COVAN consistait à « exalter l'âme de la nation et à inspirer le monde entier grâce à l'organisation et à la tenue de Jeux Olympiques et Paralympiques extraordinaires qui laisseront un héritage sur le long terme. » L'un des moyens de parvenir à cet objectif était d'inciter le public à participer le plus largement possible. Les organisateurs canadiens ont saisi toutes les opportunités pour sensibiliser et inspirer les peuples. C'est le cas pour le relais de la flamme olympique, qui a été un puissant facteur d'unification et qui a su atteindre chacun des habitants du pays. Les chiffres donnent une idée de l'ampleur du projet : la flamme a parcouru 45 000 kilomètres en passant par toutes les provinces durant 106 jours – un voyage qui a impliqué 1 036 communautés et montré l'étonnante diversité de la culture et des paysages canadiens. Le COVAN et les quatre Premières nations hôtes ont développé une stratégie de participation des peuples autochtones au relais de la flamme et impliqué ainsi 600 porteurs de flambeau, responsables de la flamme et gardiens aînés honoraires de la flamme, des douzaines d'acteurs supplémentaires sur le parcours de la flamme, ainsi que des centaines d'interprètes sur les sites de célébration du relais. En outre, le relais de la flamme olympique a touché 119 communautés autochtones à travers le Canada.

La dynamique a été entretenue à travers des éléments forts de la marque et de l'identité visuelle des Jeux. Les trois quarts des billets étaient disponibles pour le public et on a compté plus de 275 millions de visites sur le site Internet des Jeux de Vancouver (plus du double que sur le site des Jeux de 2008 à Beijing). De plus, plus de 1,1 million de fans ont été enregistrés sur la page Facebook des Jeux de Vancouver 2010.

Une large sélection de produits attractifs à différents niveaux de prix a été proposée pour mettre en valeur la marque Vancouver 2010. Cela comprend les mascottes et les mitaines rouges décorées d'une feuille d'érable et des anneaux olympiques qui ont connu un grand succès, avec 3,5 millions de paires vendues. Les événements autour du compte à rebours et les animations en dehors des sites de compétition ont apporté un supplément d'animation.

Dans le domaine du sport, le programme « À nous le podium », destiné à augmenter les chances de médailles du Canada, a été très bien accueilli. Cela a non seulement permis aux Canadiens de remporter leur première médaille d'or sur leur terre natale en trois éditions des Jeux (1976, 1988 et 2010), mais surtout d'obtenir 14 médailles d'or. Ces résultats ont fortement contribué à électriser l'ambiance sur les sites, dans la ville et dans tout le pays. Le programme « À nous le podium » va être poursuivi et généralisé et les financements vont être augmentés grâce aux résultats obtenus par les athlètes durant les Jeux de Vancouver.

« Cela [le passage organisé par le Canada de la flamme olympique à travers le pays] a permis aux Canadiens de s'approprier les Jeux plutôt que de rester simples spectateurs et nous avons essayé de faire la même chose avec nos partenaires. Pour organiser un événement avec succès, il faut faire collaborer et s'associer tout le monde. »

*John Furlong, Sport Business International*

## PROMOUVOIR LA CULTURE

Les Jeux Olympiques sont plus qu'un simple événement sportif. La culture et l'éducation fournissent d'excellentes opportunités de rester fidèle à l'essence et aux principes fondamentaux des Jeux Olympiques et dans ce cadre, l'Olympiade culturelle a offert une occasion formidable de tisser des liens solides entre les partenaires publics et privés, les médias et le public.

Dans un contexte financier difficile, l'Olympiade culturelle du COVAN a obtenu des résultats impressionnants et franchi des étapes fondamentales vers une meilleure exploitation par le Mouvement olympique du potentiel d'une participation culturelle. Le programme a aussi largement contribué à l'immense succès de l'expérience au niveau local et à l'ambiance festive à Vancouver et à Whistler durant les Jeux.

« Les organisateurs canadiens ont saisi toutes les opportunités pour sensibiliser et inspirer les peuples. C'est le cas pour le relais de la flamme olympique, qui a été un puissant facteur d'unification et qui a su atteindre chacun des habitants du pays. »

Durant deux mois, l'Olympiade culturelle de Vancouver 2010 a fait connaître au monde la culture et les arts canadiens. L'ensemble des activités parallèles a également permis de sensibiliser plus de personnes et de leur faire partager l'esprit des Jeux. L'idée qui consistait à inviter les Canadiens à se représenter à travers des images et des messages numériques personnels a rencontré un large succès.

« L'esprit et l'âme des 33 millions de Canadiens ont imprégné le tissu de ces Jeux d'hiver. Cette expérience a su toucher l'ensemble d'un peuple et on n'a mis personne de côté. »

*John Furlong, Rapport officiel des Jeux du COVAN*

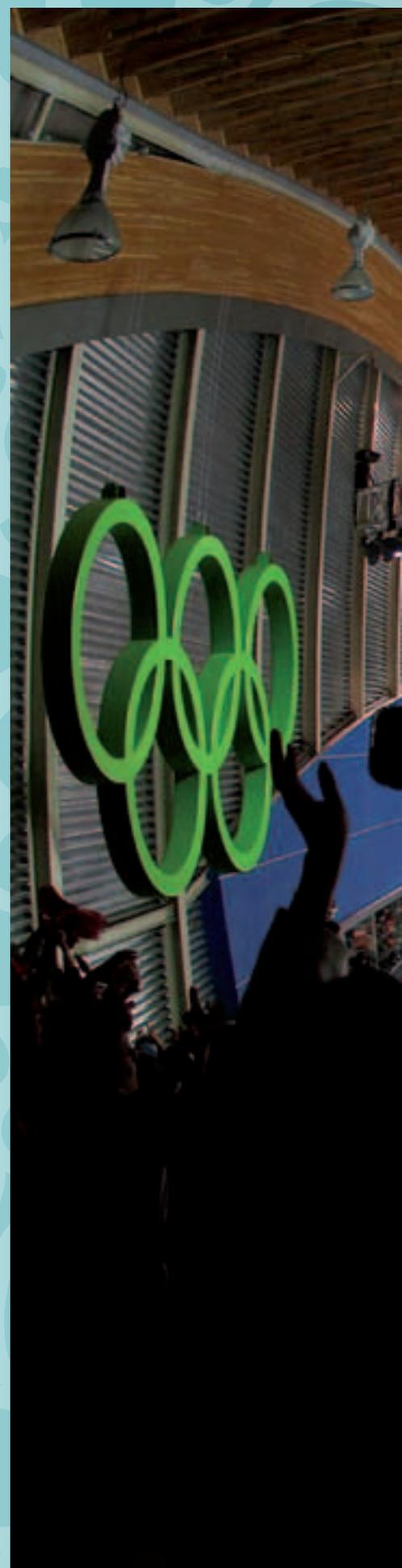
À travers la présentation de pièces de théâtre avant-gardistes, de numéros de danse virtuoses époustouflants, de concerts de musique entraînant et d'arts visuels et numériques extravagants, l'Olympiade culturelle a fait participer plus de 4000 artistes à 600 événements durant plus de 60 jours et à travers 60 sites. L'opération a été très appréciée et elle a attiré plus de 2,2 millions de personnes. Simultanément, plus de 30 œuvres d'art autochtones ont été installées dans des lieux phares de la ville de Vancouver.





# 2

## INCLURE ET ACCOMPLIR





**Les Jeux Olympiques peuvent être un incroyable vecteur de changements. Les bénéfices sur le long terme sont à la fois matériels et immatériels – on compte dans la première catégorie l’Anneau olympique de Richmond ou le Centre olympique de Vancouver, deux sites sportifs qui seront exploités dans les années à venir.**

**Cependant, ce sont les bénéfices immatériels qui font réellement la différence. Le formidable intérêt et l’enthousiasme du peuple canadien a également laissé un héritage solide qui encouragera la pratique sportive à tous les niveaux (y compris pour les athlètes autochtones, les jeunes en difficulté et les athlètes à mobilité réduite).**

**Cependant, laisser un héritage positif ne va pas de soi – cela doit être planifié avec soin, le plus tôt possible et s’intégrer à la vision du projet à chaque étape. Le COVAN a travaillé dur pour créer ces héritages: il a mis en place des programmes culturels et éducatifs riches, diversifiés et ouverts et il a intégré des normes de construction environnementales dans tous ses projets.**



Le Centre olympique de Vancouver qui a accueilli les compétitions olympiques de curling est devenu un centre de loisirs communautaire multifonctionnel.



## HÉRITAGES

Les programmes éducatifs représentent des opportunités de promouvoir les valeurs olympiques et d'inciter les jeunes à vivre en accord avec ces valeurs, ils sont une source d'inspiration et d'aspiration.

Le COVAN a utilisé des programmes éducatifs et culturels pour faire partager sa vision, pour faire vivre une expérience olympique unique, et pour laisser un héritage social sur le long terme.

On en trouve une illustration dans le programme ArtWalk Vancouver 2010, auquel 29 galeries ont participé en présentant des œuvres issues d'une multitude de disciplines. L'expérience sera désormais renouvelée tous les ans.

Deux autres programmes peuvent être cités en exemple : l'atelier de fabrication Vancouver 2010 et les formations de fleuriste

pour les femmes en difficulté. L'atelier a proposé une formation de charpentier et une expérience professionnelle pour des jeunes défavorisés, des autochtones, des mères célibataires et des immigrants. Des milliers de produits en bois nécessaires aux Jeux y ont été fabriqués. 80% de ceux qui ont commencé le programme d'une durée de six mois l'ont fini et, parmi eux, 60% ont passé les examens de première année pour obtenir un diplôme dans le domaine de l'industrie.

L'autre programme de formation, pour les femmes en difficulté – dont des anciennes toxicomanes et des victimes d'abus – a permis de fabriquer les bouquets pour les cérémonies des vainqueurs, tout en donnant aux bénéficiaires une expérience pour de futurs emplois de fleuriste. Sur les 1 799 bouquets réalisés, 1 055 ont été présentés aux Jeux.



Les podiums des Jeux Olympiques de Vancouver 2010 ont été réalisés par des jeunes défavorisés, des autochtones, des mères célibataires et des immigrants.

## LE PROGRAMME « LEGACIES NOW »

Vancouver a été la première ville hôte à créer, dès le processus de candidature, une organisation à but non lucratif ayant pour objectif de faire fructifier l'héritage des Jeux sur le long terme pour la population locale. Le programme « 2010 Legacies Now », unique en son genre, a été créé pour insuffler des changements sociaux positifs et quantifiables dans les communautés canadiennes en se concentrant sur le sport, les arts, l'alphabétisation, l'environnement, l'accessibilité et le volontariat.

« J'espère que les gens ont repris l'habitude de sortir. Ils étaient dehors à remplir les rues et les théâtres. »

*Heather Redfern, directrice du Centre Culturel de Vancouver Est*

Le programme « BC Sport Participation » a permis d'organiser des activités sportives et de loisirs pour plus de 200 000 Britannico-Colombiens ; tandis que le programme de snowboard « Zero Ceiling » a proposé à des personnes qui souhaitent changer de vie de suivre une formation pour devenir animateur accrédité pour les sports alpins.

Le travail se poursuit – « 2010 Legacies Now » est devenu « LIFT Philanthropy Partners » et l'organisation applique les concepts de la finance du capital-risque et du management aux investissements philanthropiques, dans le but de créer des changements sociaux durables dans les communautés à travers le pays.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable, valeur clé pour le COVAN, a pris durant les Jeux de Vancouver 2010 des formes variées et pertinentes. En utilisant les Jeux comme catalyseur, le COVAN et les architectes ont significativement amélioré les infrastructures existantes de la ville; de plus tous les nouveaux sites de Vancouver ont été construits selon les normes de construction environnementales canadiennes. Vancouver 2010 avait le programme de gestion des émissions de carbone le plus ambitieux de l'histoire des Jeux, notamment avec la nomination du premier fournisseur officiel de crédits d'émission de carbone du Mouvement olympique. L'Anneau olympique de Richmond a reçu de nombreuses récompenses pour sa conception environnementale et le COVAN a reçu le prix d'«excellence pour une

construction écologique» de la Globe Foundation (Fondation pour la planète) et du World Green Building Council (Conseil pour une construction éco-respectueuse) pour avoir construit le quartier olympique le plus écologique d'Amérique du Nord. Les sites étaient équipés d'installations innovantes permettant de récolter l'eau de pluie pour irriguer les paysages artificiels et de récupérer la chaleur produite par les eaux de bain usées.

« Les partenaires TOP à travers le monde et les détenteurs de droits ont pleinement adhéré à la vision de durabilité du COVAN. »

## LE RÔLE DES PARTENAIRES

Les partenaires TOP à travers le monde et les détenteurs de droits ont pleinement adhéré à la vision de durabilité du COVAN.

Coca-Cola s'est engagé, à travers plusieurs initiatives, à avoir un bilan carbone neutre pour la première fois durant ces Jeux. Ainsi, toutes les bouteilles utilisées durant le relais de la flamme olympique et durant les Jeux ont été collectées et recyclées. «Les équipes vertes» de Coca-Cola – fortes de 1 250 volontaires – étaient aussi actives auprès de 172 communautés pour collecter les récipients en plastique PET, durant le relais de la flamme olympique.

Atos Origin a aidé le COVAN à réaliser certains des objectifs de performances durables en matière de gestion et d'impact environnementaux en rationalisant la conception et l'approvisionnement de ses produits. Atos Origin prône l'«éco-efficacité» en minimisant la consommation d'énergie et les déchets. Les Jeux Olympiques d'hiver de Vancouver 2010 sont les premiers Jeux à avoir mis en place un portail en ligne pour les volontaires et un portail en ligne pour les accréditations – réduisant considérablement la consommation de papier par rapport aux systèmes précédents.

L'équipe GE (General Electric) a répondu au défi d'organiser des Jeux durables de diverses façons. GE a fourni de nombreuses solutions pour l'éclairage de plusieurs sites de compétition olympique et d'autres sites à Vancouver et à Whistler.

« Les Jeux Olympiques ont été très ouverts. Tout le monde y a participé indépendamment du sexe, de l'âge, de l'appartenance ethnique ou de la classe sociale. Cela a fortement renforcé les liens au sein de la communauté. »

*Laura Moss, directrice du centre d'études canadiennes à l'université de Colombie-Britannique. Province de Vancouver – 7 février 2011*

NBC a également pris des mesures en faveur du développement durable lors de ces Jeux. Ces mesures allaient de la simple élimination de près de 100 000 bouteilles d'eau individuelles utilisées par 1 200 personnes et leur remplacement par des fontaines et des bouteilles entièrement biodégradables, à des programmes de réduction des déchets encourageant l'utilisation de documents numériques à la place de documents imprimés, et à la réduction de l'utilisation des transports obtenue en logeant 72 % du personnel de façon à ce qu'il puisse se rendre à pied sur son lieu de travail. NBC a également encouragé l'utilisation des transports en commun et établi un partenariat avec un programme de crédit carbone.

McDonald's a rejoint le programme de gestion du carbone du COVAN pour contribuer à compenser les émissions indirectes de carbone. En outre, les trois restaurants McDonald's situés sur les sites olympiques possédaient des équipements et des éclairages énergiquement efficaces qui seront réutilisés et recyclés dans les restaurants McDonald's au Canada. Les efforts de McDonald's ont été récompensés par deux prix de durabilité du COVAN pour le réacheminement des déchets des trois restaurants olympiques et pour un projet de construction de terrains de sport.

Panasonic, qui a souhaité encourager les initiatives de durabilité du comité d'organisation des Jeux Olympiques d'hiver de Vancouver 2010, a organisé plusieurs activités dans le cadre de sa stratégie environnementale. En outre, fort de sa longue expérience avec Kid Witness News (KWN) – un programme éducatif d'initiation à la vidéo – Panasonic a co-sponsorisé en tant que partenaire officiel le concours national de réalisation de films sur le développement durable «Do your part» du COVAN avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le gouvernement du Canada.



## LES VILLAGES OLYMPIQUES

Les deux villages olympiques constituent de bons exemples de planification et de solution durables. À Whistler, les lotissements étaient connectés entre eux par des couloirs verts, des parcs et des réseaux de chemins. Environ 90 % de l'énergie nécessaire au chauffage et à l'eau chaude domestique du village et du centre olympique était récupérée grâce à la chaleur provenant de l'usine municipale de traitement des eaux usées située à proximité. Afin de protéger les zones humides environnantes, une installation a été mise en place pour le drainage et le traitement des eaux de pluie, ainsi que pour l'amélioration de l'habitat. Les processus de construction modulaire mis en œuvre pour les pavillons et les maisons du Centre ont généré moins de déchets de construction et une colle blanche non toxique a été utilisée pour tous les éléments structuraux. Enfin, le Centre de performance de haut niveau a été construit avec du bois certifié par le Conseil de gestion forestière.

Les logements temporaires installés à Whistler ont été offerts à huit communautés de Colombie-Britannique pour fournir 156 logements permanents et abordables à des personnes âgées, des sans domicile fixe et des personnes disposant de faibles revenus.

À Vancouver, le village olympique a reçu une certification LEED («Leadership in Energy and Environmental Design») pour sa haute qualité environnementale et sa bonne intégration dans l'environnement avoisinant.

« Les Jeux Olympiques de 2010 ont tenu leur promesse d'une participation sans précédent et de bénéfices économiques significatifs pour les populations autochtones canadiennes. Cet engagement pris par les organisateurs a dépassé tout ce qui avait été fait auparavant pour les populations indigènes dans un pays hôte. »

*The Globe and Mail via Factiva Select, Robert Matas, 12 février 2011*



# 3

---

## INNOVER ET PROMOUVOIR





**L'un des objectifs principaux des Jeux de Vancouver 2010 était de présenter le sport d'une manière contemporaine, stimulante et engageante. Il ne fait aucun doute que cet objectif a été atteint – la façon dont les organisateurs ont utilisé le pouvoir des nouveaux médias et des médias sociaux pour éduquer le public et entretenir la passion des fans a laissé un héritage tangible et durable pour les futurs Jeux.**

**Les Jeux de Vancouver 2010 resteront comme un événement marquant dans l'émergence de la téléphonie mobile en tant que plateforme multimédia. Plus de 6 000 heures ont été retransmises sur des téléphones portables. L'utilisation créative des médias sociaux a également été perceptible à travers la popularité de la nouvelle page Facebook du CIO qui a attiré plus de 1,5 million de fans des Jeux en quelques semaines. En outre, plus de 100 sites web ont diffusé des images des Jeux partout dans le monde.**

## NOUVELLES STRATÉGIES

À chaque étape, le COVAN a tiré le meilleur parti des nouvelles technologies. Le site en plein air de Live City, dans le quartier Yaletown de Vancouver, était constitué de 18 580 mètres carrés d'espaces de loisir dédiés aux familles et pouvait accueillir jusqu'à 10 000 personnes. Non seulement des écrans géants diffusaient les moments forts des Jeux, mais des divertissements locaux, nationaux et internationaux étaient organisés sur la scène principale l'après-midi et le soir, avec un spectacle de clôture dynamique en point d'orgue. De plus, les pavillons interactifs de certains sponsors olympiques proposaient un accès Internet et des espaces de détente pour les athlètes et les spectateurs.

Pour remplir les stades et électriser l'atmosphère des sites, le COVAN a mis en place une plateforme d'achat en ligne pour permettre aux fans de vendre ou acheter des billets de façon sécurisée. Les détenteurs de billets pouvaient également donner en ligne leurs billets à des Canadiens disposant de faibles revenus.

La vente aux enchères en ligne d'un maillot du joueur de hockey canadien Sidney Crosby, porté durant un match contre la Suisse a, par ailleurs, permis de récolter 37 000 dollars canadiens pour un fonds de soutien aux victimes du tremblement de terre d'Haïti. Il s'agit là d'un autre exemple fort sur la façon dont le monde de la Toile peut contribuer à faire passer de nouveaux messages sur l'esprit des Jeux.

## DIFFUSION DES JEUX

Les plateformes traditionnelles ont également été mises à contribution. Le commentaire radio s'est révélé être un moyen efficace d'éduquer les fans et les spectateurs. Au niveau mondial, la couverture télévisée pour les Jeux de Vancouver 2010 était presque deux fois plus importante que celle des Jeux de Turin en 2006 et trois fois plus importante que celle de Salt Lake City, avec un total de 31 902 heures diffusées sur 235 chaînes de télévision.

permettant une analyse en profondeur des compétitions dans les studios de télévision. Des images de synthèse ont également permis à des compétiteurs d'affronter des adversaires virtuels dans des sports qu'ils pratiquent en fait seuls.

Les Services olympiques de radiotélévision (OBS) ont utilisé de nombreuses innovations pour créer des émissions phares, conscients du fait que des programmes sportifs dynamiques et une présentation vivante contribuent fortement à intéresser le public. Les évolutions techniques en terme de couverture médiatique comprenaient l'utilisation de caméras fixées à des câbles pour suivre les athlètes d'en haut, des caméras intégrées dans des casques, et des super-ralentis à 1 000 images par seconde

Aux États-Unis, la finale de hockey a attiré environ 27,6 millions de spectateurs sur NBC – plus que les derniers Rose Bowl, World Series et Masters. Au Canada, 33,1 millions de canadiens (99 %) ont suivi au moins en partie la retransmission des Jeux. La finale de hockey diffusée par le Consortium médiatique canadien de diffusion olympique a été l'événement le plus suivi dans l'histoire de la télévision canadienne. À la fin du match, avec la victoire du Canada, l'atmosphère était électrique et les rues pleines de citoyens célébrant la victoire de leur équipe – une finale mémorable qui a été le point d'orgue d'une compétition passionnante.



## CRÉATIVITÉ

La créativité, l'une des valeurs centrales du COVAN, était non seulement visible dans ses méthodes de communication innovantes, mais aussi dans les superbes cérémonies, un design novateur, une identité visuelle des Jeux marquante et un programme culturel riche et réussi.

Il est certain qu'aujourd'hui, les COJO peuvent tirer parti des moyens numériques et d'Internet pour optimiser leur portée, leur visibilité, leur engagement et leur efficacité. Les médias numériques constituent une part importante des stratégies éducatives nationales et internationales.

« Il est certain qu'aujourd'hui, les COJO peuvent tirer parti des moyens numériques et d'Internet pour optimiser leur portée, leur visibilité, leur engagement et leur efficacité. Les médias numériques constituent une part importante des stratégies éducatives nationales et internationales. »

Le COVAN a largement fait preuve d'innovation en matière de diffusion de l'information avant et pendant les Jeux. Les résultats obtenus durant les Jeux de Vancouver 2010 ont démontré la force des innovations technologiques pour promouvoir les Jeux, et l'esprit qui les anime. Le développement de nouvelles opportunités et de nouveaux moyens pour enrichir l'expérience des fans et des spectateurs va s'accroître dans le futur. Le CIO tient toutefois à fixer le cadre de ces évolutions.

« Il y a tout juste un an aujourd'hui, la Colombie-Britannique et ceux qui s'y sentent chez eux ont été changés pour toujours. Ce n'est peut-être pas le genre de changement que nous avons connu avec l'arrivée du chemin de fer, la ruée vers l'or ou la révolution culturelle liée à l'immigration, c'est un changement plus subtil, plutôt immatériel et incomparable à ce que nous avons vécu jusqu'à présent durant notre brève histoire. »

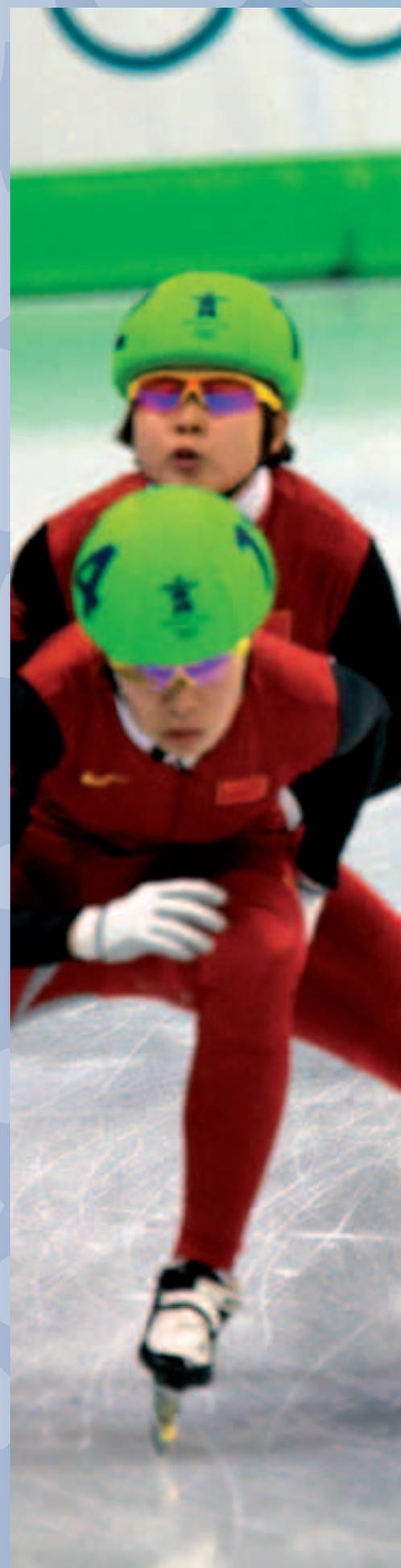
*Shelley Fraic – Vancouver Sun, 12 février 2011*



# 4

---

COLLABORER  
ET TESTER





**L'esprit d'équipe ne qualifiait pas seulement les sportifs talentueux en compétition sur les sites olympiques. L'esprit de corps et la confiance perceptibles dans le travail du COVAN étaient aussi évidents chez les partenaires publics.**

**Le rôle joué par les municipalités de Vancouver, Whistler et Richmond a été crucial pour le bon déroulement des Jeux. Chaque maire a compris l'importance de l'événement et ce que cela pouvait apporter aux communautés locales. La Colombie-Britannique a également joué un rôle déterminant, grâce à la passion et à l'enthousiasme du Premier ministre Gordon Campbell, dont le soutien a été sans faille, dès les premiers jours de la candidature. Le gouvernement du Canada a, bien sûr, également pris une place cruciale dans ces Jeux. Les gouvernements à tous les niveaux ont créé avec les quatre Premières nations hôtes un cadre de travail pour les Jeux qui a été un modèle en termes de respect, d'intégration, d'amitié et de confiance.**

**L'un des éléments clés des Jeux de Vancouver 2010 a été la participation autochtone sans précédent. Cette participation témoignait du profond respect du COVAN envers la communauté autochtone canadienne; elle a pris différentes formes, dont la création du fonds de soutien «Aboriginal Youth Sports Legacy» et l'installation d'œuvres d'art autochtones sur les sites des Jeux.**

**Le rôle joué par les milliers de volontaires a été un facteur déterminant du succès des Jeux de Vancouver 2010. Les volontaires étaient bien formés, souriants et serviables et ils ont montré leur détermination et leur courage dans des situations parfois difficiles, notamment lorsque les conditions climatiques étaient rudes à Cypress Mountain.**

## PRÉPARATION

Durant la préparation des Jeux de Vancouver 2010, l'intérêt et les attentes des nombreux acteurs ont toujours été pris en compte, donnant ainsi à ceux qui se sont impliqués dans ces Jeux un sentiment d'appartenance à une équipe œuvrant à des objectifs communs.

Les nouveaux sites ont été construits avec la contribution de la communauté, en intégrant la planification de l'héritage dès leur conception et en respectant les normes de construction environnementale en vigueur au Canada. Tous les sites ont été achevés à temps, ce qui a permis de les tester et de former l'ensemble du personnel, y compris les volontaires. La livraison des sites de compétition suffisamment tôt offre en outre aux athlètes, tant nationaux qu'internationaux, la possibilité de s'entraîner et de se familiariser avec ces sites. L'aéroport a testé ses procédures d'arrivée et de départ en situation difficile; la qualité de service et de fonctionnement durant les Jeux était donc excellente. Cet aspect était de la plus haute importance dans la mesure où il déterminait la première et la dernière impression des visiteurs.

Un test complet des opérations, notamment par des simulations et des répétitions, a contribué à l'intégration des nombreux partenaires engagés: les 17 événements sportifs qui se sont tenus sur les sites avant les Jeux ont non seulement facilité le réglage des procédures et des opérations, mais ils ont également montré que les sites étaient prêts à accueillir les Jeux, tout en stimulant l'intérêt du public et les ventes de billets.

Le partenariat solide établi entre le CIO et le COVAN s'est révélé très efficace, y compris dans des situations difficiles, lorsque des décisions rapides et coordonnées devaient être prises. Le CIO et de nombreux autres acteurs ont partagé leur expérience acquise lors des éditions précédentes des Jeux. Cette précieuse expérience doit être intégrée avec soin par les COJO et leurs partenaires.



## RÉACTIVITÉ

Le COVAN a réagi rapidement face aux problèmes qui ont pu se poser. Le Canada a connu en 2010 son hiver le plus chaud depuis 100 ans, ce qui a provoqué un manque de neige dans certaines zones et particulièrement à Cypress Mountain. Cet exemple montre que les COJO doivent être bien préparés aux changements de dernière minute et avoir de bons plans de contingence. Ce problème était prévu – Vancouver 2010 a fixé de nouvelles normes de technologie climatique qui ont permis de prévoir les changements climatiques et de s’y adapter. Les organisateurs se sont montrés capables de flexibilité opérationnelle en organisant des convois de neige par camion pour que les compétitions puissent avoir lieu.

La gestion de crise doit être soigneusement pensée, dans la mesure où la capacité à trouver des solutions créatives et flexibles peut faire la différence en cas de situation difficile.

« Le CIO et ses nombreux partenaires – CNO, FI, partenaires commerciaux, diffuseurs et presse écrite – ont apporté une expertise collective et un véritable esprit d’équipe qui ont été décisifs pour le succès des Jeux. »

## RESPECT DES DÉLAIS

Afin de gérer le flux colossal de spectateurs, de nombreuses améliorations ont été apportées aux infrastructures locales. Deux des principales réalisations sont la nouvelle ligne de métro aérien «Canada Line», dont les navettes reliaient directement l’aéroport au centre ville, et l’autoroute «Sea to Sky highway» qui a permis de voyager de façon plus rapide et sûre entre Vancouver et Whistler. Les deux projets étaient terminés dès la fin de l’été 2009. Les infrastructures ont été utilisées plusieurs mois avant le début des Jeux et les problèmes, mineurs, ont pu être résolus à temps.

Le scénario a été le même pour le «International Convention Centre» ouvert en avril 2009 et qui a abrité le Centre International de Radio et Télévision. L’achèvement de ces projets a été une étape cruciale de la préparation des Jeux.

« L’organisation des Jeux Olympiques est une tâche complexe qui s’étend sur près d’une décennie et qui exige de la créativité, de la discipline financière et une coopération étroite avec une variété d’acteurs. »

*Président du CIO Jacques Rogge*





## UN ABOUTISSEMENT HEUREUX

Le succès des Jeux de Vancouver 2010 est en grande partie dû au dialogue continu entre les acteurs clés, ce qui a créé un climat de confiance et d'ouverture. Le CIO et ses nombreux partenaires – CNO, FI, partenaires commerciaux, diffuseurs détenteurs de droits et groupes de presse – ont apporté une expertise collective et un véritable esprit d'équipe qui ont été décisifs pour le succès des Jeux.

« Le COVAN nous a offert des événements sportifs et culturels sans laisser de déficit aux contribuables Britanno-Colombiens. Les avantages que nous en avons retirés sont immenses et précieux, notamment le *Convention Centre*, la mise à niveau de l'autoroute *Sea to Sky* et la *Canada Line*. »

*Vancouver Sun via Factiva Select, 12 février 2011*

# 5

---

EXPÉRIMENTER  
ET APPRENDRE





**Les Jeux de Vancouver 2010 ont montré une fois de plus que des expériences communes peuvent être partagées entre les Jeux. Malgré cela, chaque édition nécessite un apprentissage rapide. L'ampleur du travail d'organisation des Jeux est immense – c'est une leçon d'humilité et un défi incroyablement complexe, quelle que soit l'expérience des organisateurs.**

**Cependant, beaucoup de personnes peuvent apporter leur aide et les COJO ne doivent pas hésiter à utiliser toutes les sources d'information disponibles. Le CIO et les groupes constitutifs de la famille olympique, tels que les CNO, les FI, les médias et les partenaires peuvent transmettre les expériences et les leçons tirées des Jeux précédents, de multiples façons. Cela peut prendre la forme d'ateliers, de rapports ou des milliers de documents produits lors des précédents Jeux et mis à disposition sur le site extranet du CIO.**

## ÉLÉMENTS CLÉS

Afin de réunir les conditions qui permettront aux athlètes et aux participants des Jeux de vivre une expérience extraordinaire, certains éléments sont indispensables.

Il faut avant tout avoir des collaborateurs motivés et bien formés qui porteront avec passion les valeurs olympiques pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils seront capables d'associer la nation en faisant leur voyage vers les Jeux Olympiques.

Une solide expérience dans la gestion des sports, des sites et des événements est essentielle pour que les athlètes puissent réaliser leurs meilleures performances. Cependant, les Jeux Olympiques sont bien plus qu'une compétition sportive; la culture et l'éducation fournissent également d'excellentes opportunités de rester fidèle à l'essence et aux principes fondamentaux des Jeux.

Les villes hôtes doivent également envisager la possibilité d'adopter les meilleures pratiques et de faire appel aux personnes les plus compétentes pour accomplir leur projet en ayant des bases solides.

« Je ne peux pas imaginer qu'à l'avenir, la ville de Vancouver soit confrontée à un défi qu'elle ne puisse surmonter, parce que ses habitants ont vu à quel point ils pouvaient s'unir dans un beau projet. »

*John Furlong*

Les partenariats stratégiques entre l'ensemble des acteurs des Jeux sont cruciaux, car ce n'est que par un dialogue ouvert entre les parties que l'on peut parvenir au succès. Il est également important que les organisateurs eux-mêmes fassent preuve de discipline et d'entrepreneuriat, suivent des pratiques économiques saines, et appliquent les moyens de contrôle et les outils à leur disposition.

L'engagement envers le développement durable et la volonté de laisser un héritage sur le long terme constituent d'autres éléments clés. On n'insistera jamais assez sur la nécessité d'envisager l'héritage, dès les premiers jours de l'organisation des Jeux. De même, afin d'atteindre les objectifs de durabilité, il est important que les organisateurs délimitent leurs responsabilités et celles des autres entités et qu'ils prennent en compte les objectifs gouvernementaux aux niveaux local et régional.

Quels que soient les ingrédients, il n'y a cependant pas de recette type pour réussir des Jeux. Chaque édition se déroule dans un contexte unique qui exige une vision forte et ambitieuse, mais non moins réaliste et aussi la capacité d'être flexible et de s'adapter rapidement aux nouveaux défis et aux circonstances changeantes. Ici encore, Vancouver 2010 nous a offert un formidable exemple de cette vision et de ces talents nécessaires à l'organisation des Jeux.



## GARDER LE CONTRÔLE

Les organisateurs des Jeux sont trop souvent tentés d'effectuer des comparaisons avec les éditions précédentes pour déterminer qui a été le plus efficace. Ils doivent être très attentifs aux nombreuses attentes et demandes des différents acteurs. Il est important de pourvoir aux multiples besoins de tous les clients des Jeux, mais les COJO ne doivent pas tomber dans l'excès, se démener pour satisfaire la moindre personne accréditée et fournir des services ou des infrastructures qui ne sont pas nécessaires. L'inflation des services proposés lors des Jeux représente un problème sérieux, non seulement pour les organisateurs des Jeux, mais aussi pour le CIO qui a pour mission de garder la taille, le coût et la complexité des Jeux sous contrôle. Cette préoccupation est étroitement liée au besoin de prendre en compte les héritages sur le long terme des investissements et des installations mises en place pour les Jeux.

Le succès des Jeux ne se mesure pas seulement en fonction de leur taille ou du niveau de service offert aux différentes parties prenantes. Lorsqu'on organise l'équivalent de 40 championnats du monde en été ou plus de 15 en hiver dans une seule ville

ou une région sur deux semaines, il est vain et extrêmement coûteux de vouloir offrir le même niveau de service que l'on peut proposer pour un seul de ces événements.

Le véritable succès des Jeux dépend plutôt des résultats des athlètes et de leur capacité à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il se mesure par leurs réactions et leur satisfaction, par leur sourire et l'émotion que l'on peut lire dans leurs yeux. Le succès des Jeux dépend également de la résonance de l'événement dans la ville hôte, le pays hôte et dans le cœur des millions de fans à travers le monde.

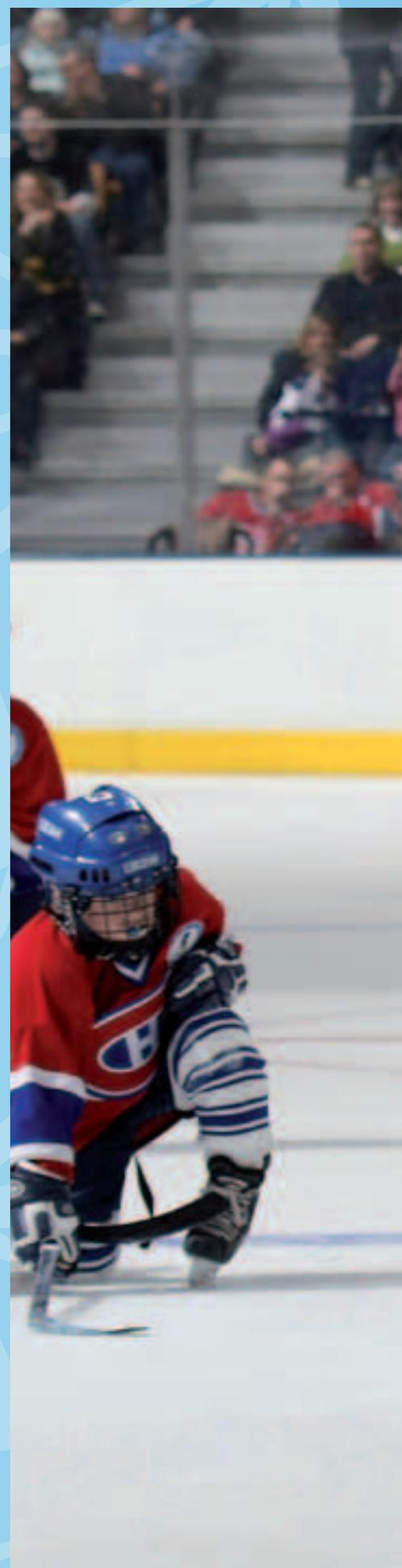
« L'ampleur du travail d'organisation des Jeux est immense – c'est une leçon d'humilité et un défi incroyablement complexe, quelle que soit l'expérience des organisateurs. »



# 6

---

UN HÉRITAGE  
EN ACTION





## JEUX UNIVERSELS

Assurer une participation la plus large possible des athlètes de haut niveau est un objectif fondamental du Mouvement olympique. Les Jeux de Vancouver ont rempli cet objectif à de multiples égards. On a non seulement enregistré une participation record de 82 CNO – dont six qui ont participé pour

la première fois – et parmi eux, 26 ont remporté des médailles lors de 86 épreuves avec remise de médailles. Au total, 2 566 athlètes ont participé aux Jeux de 2010 et 615 médailles ont été remises. La participation des femmes à des Jeux d'hiver a atteint un record en dépassant les 40 %.





## JEUX MÉDIATIQUES

La couverture des Jeux de Vancouver a quasiment atteint le monde entier et elle a montré le pouvoir des médias numériques dans le partage des valeurs olympiques. Les diffuseurs officiels ont mis 25 000 heures de programmes sur leur plateforme en ligne. Les Jeux de Vancouver 2010 resteront comme un événement marquant dans l'émergence de la téléphonie mobile en tant que plateforme multimédia – presque 6 000 heures de programmes ont été diffusées sur des téléphones portables.

Il y a eu également de nombreuses évolutions sur Internet. Les sites officiels de diffusion ont enregistré plus de 1,2 milliard de pages visitées et 265 millions de vidéos totalisant 38,3 millions d'heures ont été vues, ce qui montre que les nouvelles technologies peuvent contribuer à élargir le public des Jeux.

Mêmes les sites qui n'avaient pas vocation à diffuser des programmes étaient populaires. La page Facebook du CIO, créée peu avant les Jeux, a attiré plus de 1,5 million de fans en quelques semaines, tandis que le site de Vancouver 2010 a attiré 275 millions de visiteurs, soit plus du double que le site des Jeux de Pékin 2008 avec 105 millions de visiteurs.

Au total, 50 000 heures ont été diffusées, toutes plateformes confondues. Cela a permis au Jeux de Vancouver 2010 d'atteindre une audience record de 3,8 milliards de personnes dans le monde et approximativement 1,8 milliard de téléspectateurs ayant suivi au moins en partie la diffusion des Jeux.



## LUTTE ANTIDOPAGE

Il y a eu plus de contrôles antidopage effectués aux Jeux de Vancouver 2010 que durant n'importe quels autres Jeux Olympiques d'hiver. Le programme de tests a atteint un niveau supérieur avec plus de 2 000 tests (60 % de plus que pour Turin 2006). Les cinq premiers athlètes de chaque épreuve, plus deux autres ont été systématiquement testés.

Il est encourageant pour la lutte contre le dopage de constater qu'il n'y a pas eu de cas majeur durant les Jeux de Vancouver

et qu'aucun des deux cas mineurs n'a abouti à une disqualification. Cependant, le CIO gardera les échantillons huit ans, si d'autres analyses s'avéraient nécessaires.

Les Jeux de Vancouver ont montré l'efficacité du programme antidopage du Mouvement olympique en délivrant son message aux athlètes et à leur entourage. Ainsi, les Jeux ont été plus justes et passionnants pour tous.

## HÉRITAGE AU NIVEAU DES TRANSPORTS

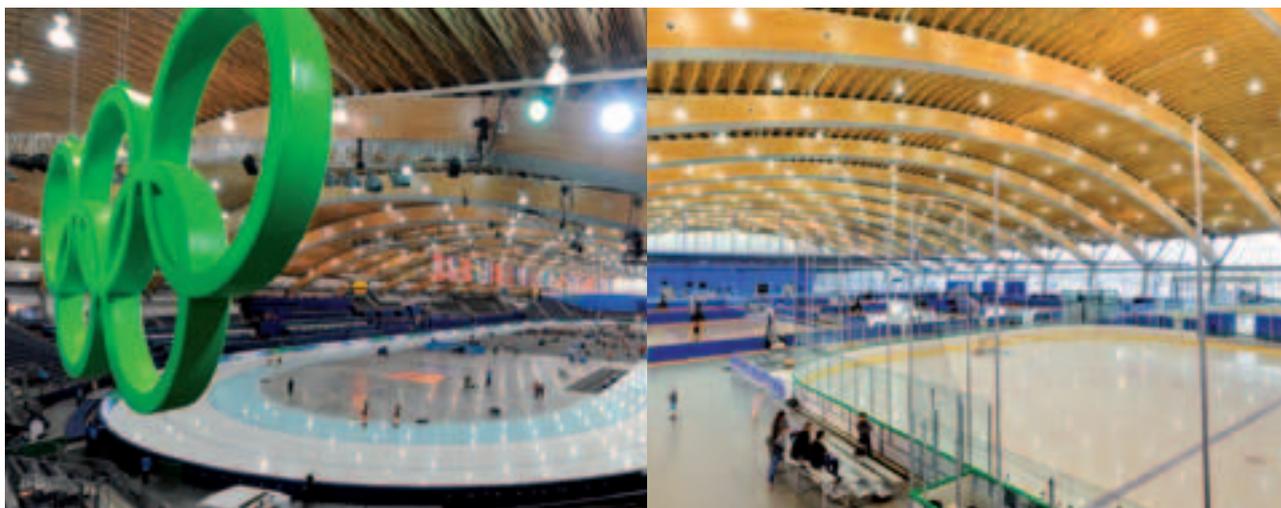
La fréquentation record des transports en commun durant les Jeux a, selon les responsables locaux, changé les habitudes de transport de la population. TransLink, la société de transport de Vancouver, a lancé, avant les Jeux, un ambitieux plan de développement qui comprenait la mise en place de 48 nouvelles voitures pour le métro aérien, un nouveau ferry et 180 bus hybrides fonctionnant au diesel et à l'électricité. Par ailleurs, la nouvelle ligne «Canada Line», qui relie l'aéroport de Vancouver au centre-ville a été mise en service à la fin de l'été 2009, en même temps que la rénovation de l'autoroute entre Vancouver et Whistler s'achevait.

Durant les Jeux, l'accent a été mis sur les transports en commun avec 1 100 bus répartis dans cinq terminaux pour emmener les spectateurs entre les sites; des véhicules neufs, plus économiques en carburant et moins polluants ont été ajoutés à la flotte avant les Jeux.

Le nombre d'utilisateurs des transports en commun a, par conséquent, augmenté de plus de 50 % durant les Jeux et la fréquentation est restée bien plus importante que les années précédentes, même après la fin des Jeux – près de 20 % en mars 2010.



La flotte de ferries assurant le trajet entre Vancouver et diverses îles alentours a été modernisée avant les Jeux de Vancouver.



L'anneau olympique de Richmond a été transformé en un centre multi-sport pour la communauté.

## HÉRITAGE SPORTIF

Les Jeux ont suscité un grand intérêt dans la population canadienne et ils ont laissé un héritage aussi bien en terme de pratique sportive que d'installations.

De nombreux sites ont été modernisés après les Jeux et sont maintenant utilisés par la communauté locale pour pratiquer du sport. On compte parmi ces sites le « Britannia Centre », le « Killarney Rink », le « Trout Lake Community Centre » et « l'UBC Thunderbird Arena ».

En outre, la piste de patinage de l'anneau olympique de Richmond a été transformée en un lieu ouvert au public qui comprend deux patinoires, des terrains de badminton, de volleyball et un centre de fitness de 700 mètres carrés; le Centre olympique qui a abrité les épreuves de curling fera partie d'un complexe qui comprendra un centre communautaire, une patinoire, un club de curling, une école maternelle, une piscine extérieure et une piscine intérieure; enfin une partie du village olympique de Whistler est devenue un centre d'entraînement de haut niveau.

Le programme « À nous le podium » qui a permis au Canada d'obtenir 14 médailles d'or sera poursuivi et généralisé avec des fonds supplémentaires grâce aux succès des athlètes canadiens aux Jeux de Vancouver. Le fonds de soutien « Aboriginal Youth Sports Legacy » (Héritage sportif pour les jeunes autochtones) a financé, à la fin 2009, les études supérieures de 13 étudiants, 70 athlètes de haut niveau, plus de 125 groupes communautaires, deux organisations sportives provinciales, ainsi qu'une équipe de snowboard de la Première nation qui comprend 20 athlètes de haut niveau et 116 amateurs dans toute la Colombie-Britannique.

Le tourisme sportif faisait également partie de la planification de l'héritage: le « new British Columbia Sport Tourism Network » (Nouveau réseau sportif de Colombie-Britannique) a réuni 40 communautés pour encourager le tourisme sportif dans la province.

Cependant, c'est la formidable initiative « 2010 Legacies Now » qui a entraîné les changements les plus profonds, avec un

ensemble de programmes visant à promouvoir un style de vie plus sain. Le programme en ligne SportFit a touché plus de 81 000 jeunes dans 612 écoles de Colombie-Britannique et le programme « Spirit of 2010 » a réuni plus de 275 000 joueurs, lors de 1 300 tournois de hockey sur glace entre 2002 et 2009.

Grâce au programme lancé par l'association « Action Schools! » (Ecoles en action!) dans le cadre du programme BC lié à « 2010 Legacies Now », plus de 400 000 étudiants de Colombie-Britannique ont participé à des programmes qui ont combiné activité physique et éducation sanitaire. D'autres projets mis en place par « 2010 Legacies Now » consistaient à promouvoir le sport pour les athlètes autochtones, les jeunes en difficultés et les athlètes handicapés.

Voici quelques exemples de financements destinés à aider les jeunes athlètes: Game Plan BC a financé l'accompagnement, l'entraînement, la compétition et les prestations médicales et scientifiques de 300 athlètes de haut niveau chaque année depuis 2003; le programme « Targeted Sport Strategy » (Stratégie sportive ciblée) offre un soutien financier et technique à 1 000 athlètes pour 10 sports d'hiver et 20 sports d'été chaque année depuis 2004; et le programme « The Growing Champions » (Champions en devenir) a mis en relation 25 athlètes de haut niveau avec des sponsors, pour assurer leur progression et leur soutien financier.

« Inner-City Sport » (Sport en centre-ville) et « Recreation Table » (Centre de loisirs) font également partie de « Legacies Now 2010 » et cherchent à améliorer l'accès aux programmes de sports, de loisirs et de formations pour les habitants des milieux urbains, les personnes et les enfants en difficulté en soutenant plusieurs organisations existantes; Chill, un programme de snowboarding pour les jeunes en difficulté de Vancouver et de Prince George a bénéficié à 650 personnes entre 2005 et 2008; enfin, le projet « Inner-City Sport Court » aboutira à la construction de terrains de sport ouverts dans les quartiers Est de Vancouver et l'organisation d'activités pour les jeunes et les familles.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les Jeux de 2010 ont contribué à la prise de conscience des défis écologiques et à l'adoption de nouvelles normes environnementales. L'un des objectifs du COVAN était de tirer parti des opportunités sociales et environnementales offertes par les Jeux, pour créer des bénéfices sur le long terme au niveau local et international. Cet objectif a été atteint. Chaque site a été bâti conformément aux normes de construction environnementales canadiennes, en mettant la communauté à contribution et en intégrant la planification de l'héritage dès la conception.

Les sites ont été construits en utilisant des méthodes respectueuses de l'environnement et le travail du COVAN en matière de conception environnementale a été reconnu par de nombreuses organisations.

Le COVAN a même étendu son action au-delà des Jeux en développant avec le CIO et l'Académie Internationale des Sciences et de la Technologie du Sport un guide de durabilité

pour les principaux événements sportifs. Le COVAN a également soutenu l'Association canadienne de normalisation pour le développement de la nouvelle norme Z2010 sur la durabilité dans la gestion d'événements au Canada.

Les effets bénéfiques des Jeux se font encore sentir aujourd'hui. Un fonds pour l'héritage des Jeux Olympiques de Vancouver 2010 a créé 40 nouveaux espaces verts, dont huit accessibles aux seniors et aux personnes à mobilité réduite. Quatre parcelles produisent de la nourriture aux associations d'aide aux plus démunis.

Le même programme a permis l'aménagement d'un jardin communautaire de 300 mètres carrés au cœur du quartier Est de Vancouver, sa conception permettra aux seniors et aux personnes à mobilité réduite de participer aux activités de jardinage communautaires.

## HÉRITAGE ÉCONOMIQUE

Les Jeux ont également créé des emplois et des opportunités qui ont compensé certains des effets de la récession mondiale de 2009. Selon le «Conference Board» du Canada, les Jeux ont injecté 600 millions de dollars canadiens dans l'économie de Vancouver et ils ont augmenté la croissance économique de 0,8 %.

VISA, partenaire international, a déclaré que les visiteurs venus du monde entier ont dépensé 115 millions de dollars américains avec leur carte de crédit durant les 17 jours des Jeux, tandis que les chiffres fournis par le gouvernement de Colombie-Britannique indiquent que les dépenses de consommation ont augmenté de 48 % à Vancouver et Whistler et que le montant des marchés liés aux Jeux remportés par les entreprises est de 5,7 millions de dollars canadiens.

« Selon le *Conference Board* du Canada, les Jeux ont injecté 600 millions de dollars canadiens dans l'économie de Vancouver et ils ont augmenté la croissance économique de 0,8 % . »

En termes de développement économique, le district régional du Grand Vancouver a annoncé en février 2011 que les Jeux de Vancouver avait généré plus de 300 millions de dollars canadiens qui ont permis de créer 2500 emplois à temps plein. La ville de Richmond a également signalé une forte augmentation de son activité économique: les 178 millions de dollars canadiens d'investissement pour la construction de l'Anneau olympique auraient généré 2 milliards de dollars de bénéfices et d'avantages économiques.

Selon le cabinet d'audit PricewaterhouseCoopers, 20 780 emplois ont été créés en Colombie-Britannique et 1 750 autres emplois dans le reste du Canada, grâce au commerce entre les provinces, entre 2003 et 2008. En outre, plus de 800 entreprises ont été créées sous l'effet de la croissance économique poussée par les Jeux; les Jeux ont également généré entre 70,2 et 91,9 millions de dollars canadiens de recettes fiscales au niveau fédéral et 1,05 milliard de PIB réel.



## HÉRITAGE EN TERMES DE LOGEMENT

Les logements créés par les Jeux ont laissé un héritage sur le long terme qui bénéficiera à l'ensemble de la population tous niveaux de revenus confondus.

Les installations temporaires du village olympique de Whistler ont été offertes à huit communautés de Colombie-Britannique pour fournir des logements sociaux, tandis qu'un accord pour l'intégration dans les zones urbaines entre le COVAN et ses partenaires a permis de donner à la province et à la ville de

Vancouver 1800 unités de logement locatif et de les rénover pour en faire des logements subventionnés.

Dans le cadre d'un autre programme, le COVAN a soutenu « Covenant House », une association qui vient en aide aux SDF et aux jeunes en difficulté en leur permettant de doubler le nombre de lits dans leur centre d'accueil. Depuis l'arrivée des nouveaux lits, personne n'a été refusé à l'entrée du centre.



## HÉRITAGE TOURISTIQUE

Les Jeux de Vancouver 2010 ont contribué à faire connaître le Canada au monde, ce qui a amélioré l'image de marque du pays en tant que destination touristique et fortement stimulé les réservations en 2010. La société FutureBrand a classé le Canada au premier rang mondial des marques nationales en 2010, imputant ce résultat aux effets positifs de l'organisation des Jeux et reconnaissant l'influence de la stratégie touristique de la commission canadienne du tourisme (CCT).

Les activités médiatiques et de relations publiques du CCT autour des Jeux ont généré environ 1 milliard de dollars canadiens en équivalent de valeur publicitaire en 2010 et l'audience internationale a été atteinte 12 milliards de fois par les messages touristiques du Canada lors de la retransmission des Jeux. Les

visiteurs potentiels de la région ont été si intrigués par les Jeux que le site HelloBC.com a reçu deux millions de visites, soit une augmentation de 590 % par rapport à l'année précédente.

La couverture de Whistler par les médias non audiovisuels a été multipliée par dix grâce à l'exposition des Jeux et la valeur totale de la couverture qu'elle a reçue en Amérique du Nord uniquement est estimée à 139 millions de dollars canadiens, contre 5 millions l'année précédente.

En nombre de visites, les Britanniques et les Australiens étaient deux fois plus nombreux qu'en 2009 et les visiteurs britanniques, australiens et allemands ont généré 314 millions de dollars canadiens de revenus touristiques.





## HÉRITAGE SOCIAL

Les Jeux ont touché la vie de Canadiens issus de tous les milieux, amateurs de sport ou non, et favorisé un esprit d'intégration. Cela a couvert divers domaines et créé de nombreux bénéfices immatériels. Le volontariat encouragé par les Jeux en fait partie. Plus de 75 000 personnes se sont portées volontaires pour aider et la base de données qui a été mise en place continuera à créer des liens entre les volontaires et les organisations en Colombie-Britannique.

Un autre projet intitulé «Britannia HUB City Celebration» a aidé 400 enfants de quatre écoles de quartiers défavorisés du centre-ville à comprendre les thèmes olympiques, tels que les liens entre sport, culture et éducation, le sport et la joie de l'effort, ainsi que la pratique du sport dans un esprit de paix, d'excellence, d'amitié et de respect.

Afin de promouvoir les valeurs olympiques, les écoles canadiennes ont ajouté des cours sur ces valeurs et sur d'autres aspects des Jeux dans leurs programmes. Des leçons de géographie se sont appuyées sur le parcours de la flamme, des projets de recherche sur les athlètes, ainsi que des projets artistiques autour des drapeaux nationaux vus lors de la cérémonie d'ouverture ont été proposés aux élèves.

De plus, l'accessibilité a été considérablement améliorée à Vancouver et ses environs pour la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques, notamment en élargissant et en aménageant les trottoirs et en installant des zones piétonnes.

## HÉRITAGE CULTUREL

La richesse des programmes culturels offerts par le COVAN a non seulement aidé à promouvoir l'esprit des Jeux, mais aussi à améliorer la vie de milliers de personnes.

L'héritage perdure, non seulement à travers les œuvres d'art qui continuent à être exposées à Vancouver ou avec le festival ArtWalk qui se déroulera chaque année, mais aussi par l'impact social positif des projets et des rénovations entreprises.

On compte parmi les programmes de «2010 Legacies Now»: «Innovations», qui a financé 195 projets artistiques et culturels dans 60 communautés, «Catalyst» qui a financé plus de 220 projets artistiques et culturels dans 49 communautés en se concentrant sur l'amélioration des compétences artistiques, organisationnelles et économiques des participants, «Explorations» qui a permis à plus de 16 000 enfants qui ne pouvaient pas partir en vacances d'aller dans un camp d'été où des animations et des activités artistiques et sportives ont été organisées, et «Infusion: Arts in Education» un programme scolaire destiné à initier 1 200 étudiants aux arts visuels et aux performances artistiques.

À un niveau plus large, un programme intitulé «Creative Communities» a financé 49 municipalités et d'autres administrations pour intégrer des programmes culturels dans leur action et le programme «Hastings Street Renaissance» de la ville de Vancouver a réhabilité les façades et les devantures pour insuffler une nouvelle vie aux bâtiments des quartiers Est.

« Les Jeux ont suscité un grand intérêt dans la population canadienne et ils ont laissé un héritage qui encouragera la participation sportive à tous les niveaux – aussi bien au niveau des installations que des occasions de pratiquer. »

vanco

# ENSEIGNEMENTS





**Du festival de couleurs étincelantes de la cérémonie d'ouverture le 12 février jusqu'aux dernières notes de musique jouées lors de la cérémonie de clôture deux semaines plus tard, les XXI<sup>es</sup> Jeux Olympiques d'hiver ont de toute évidence passionné le monde entier durant 17 jours magiques.**

**Dans les coulisses, les 4 100 paires de chaussures et 450 présentoirs de costumes des artistes étaient les ingrédients visibles de cette magie. Le reste, comme les performances sportives accomplies à Vancouver et Whistler, est le fruit d'un travail acharné, de la détermination et de la coopération avec de nombreuses parties – autant de qualités nécessaires à l'organisation des Jeux.**

## DÉFIS

L'organisation de chaque édition des Jeux présente des défis particuliers. Le COVAN a compris que les problèmes de transport, de logement et de sécurité arrivaient tous à un moment ou à un autre. Mais le défi le plus important fut probablement financier. Le COVAN a dû composer dès les premières étapes avec l'inflation des coûts de construction et des coûts de la main d'œuvre, ainsi qu'avec un taux de change défavorable avec le dollar américain. Enfin, la crise financière internationale a touché le COVAN, aussi bien au niveau de la génération de

recettes que du contrôle des dépenses. Mais la flexibilité des organisateurs – sans parler de celle du CIO et des autres acteurs – leur créativité, leur capacité d'adaptation et le dialogue entre les parties a permis de triompher de ces épreuves. Et, c'est sans doute le plus important, sans compromettre la qualité des Jeux et la participation des athlètes, des spectateurs et des autres acteurs. Le CIO a soutenu le COVAN à de multiples occasions, par le biais de contribution financière et en soutenant le COVAN dans ses discussions pour définir les niveaux de service.

## PRIORITÉS

Le COVAN s'est attaché à développer continuellement des moyens d'innover et de privilégier des Jeux non seulement uniques et exaltants, mais aussi des Jeux qui restent raisonnables en terme de taille, de complexité et de coût.

Les COJO seront toujours bombardés de requêtes et de demandes de services, dont on s'attend à ce qu'ils soient au moins à la hauteur de ceux des Jeux précédents. Bien que certaines exigences soient contractuelles, il est de la responsabilité des organisateurs d'établir des priorités et de maintenir le projet dans des limites financières raisonnables. Le niveau de service est contrôlé par le CIO, mais la documentation de référence du CIO ne doit pas toujours être prise au pied de la lettre. Les organisateurs des Jeux doivent adopter une approche raisonnable et pragmatique et donner priorité aux décisions selon leur vision et leurs objectifs. La livraison d'un niveau de service approprié dépend aussi de la qualité de la relation établie entre chacune des parties prenantes.

Simultanément, les COJO doivent adopter une approche du service client qui privilégie certains aspects : les athlètes doivent rester au cœur du processus. Les Jeux doivent inspirer le public et s'efforcer d'atteindre le plus de personnes possibles.

« La population veut s'identifier au succès que nous avons connu avec les Jeux. Ils disent, *Waouh, on est capable de ça nous*. Avant ils [les peuples des Premières nations] disaient *je ne sais pas si nous voulons participer*. Maintenant, ils disent qu'il existe une audience mondiale que nous pouvons atteindre avec les Jeux Panaméricains en Amérique du Nord et du Sud. C'est formidable ce qu'il se passe en ce moment. »

*Tewanee Joseph, ancien président des quatre Premières nations hôtes lors d'une interview au « Vancouver Sun via Factiva Select »,  
Daphne Bramham, 12 février 2011*



## INNOVATIONS

Les COJO doivent garder une approche critique, placer les recommandations et les observations dans leur propre contexte et trouver des moyens différents ou meilleurs de fournir des services et d'organiser des Jeux uniques.

Afin que l'héritage tangible et intangible soit géré avec succès après les Jeux, une vision forte et unique doit être développée dès les premières étapes de la candidature. Elle doit être largement communiquée et partagée avec le plus grand nombre d'acteurs. L'héritage doit ensuite rester au centre de la phase de planification. Une fois les Jeux terminés, la concrétisation de l'héritage passe par la désignation d'une institution dotée des moyens nécessaires pour perpétuer l'esprit olympique au-delà des Jeux.

L'innovation peut contribuer à l'organisation de Jeux uniques et stimulants qui restent toutefois raisonnables en termes de taille, de complexité et de coût. Afin d'y parvenir, l'innovation doit être au service de la vision et des objectifs du COJO et exalter l'expérience des clients et/ou la promotion des Jeux.

Les innovations sont également utiles dans le domaine de l'optimisation opérationnelle et pour encourager la réduction des coûts; cependant, elles ne doivent pas être mises à contribution dans des domaines sensibles, où seules les technologies qui ont fait leurs preuves doivent être utilisées. Enfin, les innovations doivent laisser un héritage sur le long terme pour la ville, la région et le pays hôte, ainsi que pour le Mouvement olympique.

## CONCLUSION

Le sport sera toujours au centre des Jeux, mais les opportunités de créer des héritages sur le long terme dans d'autres domaines doivent être explorées. Il faut prendre en compte la culture, l'éducation, les arts ou, comme cela a été le cas pour les Jeux de Vancouver, le logement social et la construction environnementale. De la création d'emploi pour les personnes défavorisées en passant par la participation autochtone dans les programmes sportifs, les Jeux sont venus en aide à la population régionale. Les Jeux ne peuvent pas résoudre tous les problèmes, mais ils ont, à leur façon, contribué à améliorer la situation.

Vancouver 2010 confirme que les Jeux sont bien plus qu'un événement sportif de 16 jours. Au-delà du sommet de l'événement sportif, les Jeux ne sont que la partie la plus visible de la célébration universelle de l'Olympisme, une philosophie qui contribue à rendre la vie meilleure à travers le sport en unissant les personnes et en faisant ressortir ce qu'il y a de meilleur en chacun de nous.

« Les organisateurs des Jeux doivent adopter une approche raisonnable et pragmatique et donner priorité aux décisions selon leur vision et leurs objectifs. »



Les Jeux de Vancouver 2010 ont confirmé l'importance des principes ci-dessus pour une organisation et une planification réussies des Jeux.

ANNEXES





# COMMISSION DE COORDINATION

## Résumé des activités de la commission

### Histoire de la commission

La commission de coordination pour les Jeux de Vancouver a été créée en juillet 2003. Composée de neuf membres et de son président, René Fasel, la commission s'est réunie pour la première fois en 2004. Sa neuvième et dernière réunion s'est tenue en 2009. Des représentants de Fédérations Internationales des sports d'hiver ont assisté à deux réunions de la commission de coordination en 2007 et en 2009.

### Autres réunions avec les organisateurs

Le président et le directeur exécutif de la commission de coordination ont également organisé des réunions supplémentaires avec les hauts responsables et les membres du conseil d'administration du COVAN, ainsi que des représentants des autorités accompagnés pour certaines occasions du président du CIO. En outre, de petites délégations de la commission, ainsi que des représentants de l'administration du CIO se sont régulièrement rendus à Vancouver afin de surveiller le bon développement du projet et d'observer les épreuves tests.

### Composition de la commission

La commission de coordination était composée des membres suivants :

- René Fasel, président
- Gilbert Felli, directeur exécutif
- Fraser Bullock
- Ottavio Cinquanta
- Gian-Franco Kasper
- Gunilla Lindberg
- José Luis Marcó
- S.A.R. le Prince d'Orange
- Tsunekazu Takeda
- Rita van Driel
- Pernilla Wiberg

## Experts

Plusieurs experts ont également contribué au travail de la commission dans leur domaine de compétence respectif :

- Vince Adams – *transport (flotte et opérations)*
- Peter Charles – *services photo*
- Brad Copeland – *identité visuelle des Jeux*
- Ellen Farlow – *opérations de transport*
- Brett Hopkins – *finances*
- Gary Kemper – *services photo*
- Barry O'Neill – *opérations de transport (bus)*
- Paolo Revellino – *environnement*
- Peter Ryan – *sécurité*
- Grant Thomas – *sites et infrastructures*
- David Goldberg – *cérémonies*

## Coordination du CIO

Des directeurs et employés du CIO ont régulièrement assisté aux réunions de la commission. Toutes les tâches administratives ont été réalisées au nom de la commission par :

- Gilbert Felli
- Antony Scanlon
- Florence Lethier





## Chronologie des visites de la commission

Les principales visites réalisées par la commission de coordination et/ou l'administration du CIO se sont déroulées de la manière suivante :

### 2003

4 – 5 septembre	première visite
13 – 14 novembre	séminaire d'orientation

### 2004

30 mars – 1 avril	1 <sup>ère</sup> réunion de la commission de coordination
5 – 6 octobre	revue de projet

### 2005

31 janvier – 2 février	visite du président du CIO
6 – 7 avril	2 <sup>ème</sup> réunion de la commission de coordination
6 – 7 septembre	revue de projet

### 2006

3 – 4 janvier	revue de projet
6 – 7 juin	3 <sup>ème</sup> réunion de la commission de coordination
14 juillet	revue de projet
8 – 9 novembre	revue de projet

### 2007

4 – 5 février	visite des responsables de la commission de coordination
6 – 8 mars	4 <sup>ème</sup> réunion de la commission de coordination
11 – 13 septembre	5 <sup>ème</sup> réunion de la commission de coordination

### 2008

26 – 28 février	6 <sup>ème</sup> réunion de la commission de coordination
21 – 23 octobre	7 <sup>ème</sup> réunion de la commission de coordination

### 2009

10 – 17 février	revue de projet, célébration marquant la dernière année avant les Jeux (avec le président du CIO), visite de tous les sites
31 mars – 1 avril	8 <sup>ème</sup> réunion de la commission de coordination
3 – 4 juin	revue de projet
25 – 26 août	9 <sup>ème</sup> réunion de la commission de coordination
16 – 17 décembre	revue de projet, exercices d'essai pour les Jeux

## Gestion des connaissances sur les Jeux Olympiques – ateliers OGKM

Plus de 30 ateliers OGKM ont été organisés par le CIO pour le COVAN et ses partenaires entre 2004 et 2009. Chaque atelier s'est révélé extrêmement utile pour le transfert des connaissances et des expériences des éditions précédentes des Jeux dont l'application au contexte canadien s'est avérée nécessaire.

Nom de l'atelier	Date	
Finance	février	2004
Gestion de projet	février	2004
Environnement	juillet	2005
Paralympique	septembre	2005
Énergie	octobre	2005
Accréditation	novembre	2005
Relations avec la ville	novembre	2005
Apparence de la ville	novembre	2005
Approvisionnement	décembre	2005
Transport	mai	2006
Gestion des sites	mai	2006
Commandement, contrôle et communications	mai	2006
Octroi de licences	juin	2006
Questions juridiques	juillet	2006
Billetterie	août	2006
Services sportifs et inscriptions aux compétitions	octobre	2006
Services sanitaires/dopage	janvier	2007
Inscriptions aux compétitions	février	2007
Gestion des risques	février	2007
Services de presse	février	2007
Publications	février	2007
Services de transport pour les clients	avril	2007
Épreuves tests	mai	2007
Délégation nationale	octobre	2007
Services de photographie	novembre	2007
Logistique	novembre	2007
Radio	janvier	2008
Système d'information géographique	mars	2008
Carte tarifaire	avril	2008
Village	mai	2008
Communication événementielle	août	2008
Planification de la dissolution	janvier	2009
Sécurité Internet	octobre	2009

## PROCESSUS D'ÉVALUATION DES JEUX DE VANCOUVER 2010

Le département des Jeux Olympiques du CIO coordonne le processus d'évaluation, rassemble et analyse les conclusions et les réactions de toutes les parties prenantes en vue d'améliorer la gestion et l'organisation des Jeux Olympiques. Ce processus d'évaluation est une composante essentielle du programme de gestion des connaissances sur les Jeux Olympiques, car il permet au CIO de réfléchir au caractère unique et à la pertinence de l'expérience des Jeux Olympiques, ainsi qu'à des moyens d'optimiser la planification et les opérations.

Le cadre du processus d'évaluation est établi avant les Jeux afin de définir les paramètres et ce qui est attendu de chacun des groupes d'acteurs et de faciliter les observations pendant la durée des Jeux et la rationalisation des processus de suivi. Un modèle pour les rapports d'évaluation a été développé et distribué aux différents acteurs avant les Jeux pour faciliter la consignation des observations et des évaluations. Il est structuré autour de quatre thèmes : fonctions des Jeux ; expérience des clients ; produit et expérience des Jeux Olympiques ; et fonctionnement du CIO. L'objectif était d'évaluer ces thèmes durant la phase de préparation des Jeux et lors de leur déroulement.

En accord avec la recommandation 25 du XIII<sup>e</sup> Congrès olympique à Copenhague, une attention particulière a été apportée à l'analyse de la complexité et du coût des Jeux, tout en gardant l'optimisation de la fourniture de services en considération.

En complément des rapports d'évaluation mentionnés plus haut, une série d'interviews, de discussions de groupe et d'études ont été conduites pendant et autour des Jeux de Vancouver, afin de mieux évaluer les diverses expériences des clients.

Une fois tous les rapports et études recueillis, un processus intensif de synthèse a démarré dès la clôture des Jeux de Vancouver. Il a donné naissance à une liste de recommandations en vue d'améliorations ultérieures. Les discussions engagées lors de la séance bilan officielle des Jeux de Vancouver (Sotchi, juin 2010) faisaient partie de ce processus et les conclusions de cette rencontre ont ensuite été intégrées dans la liste.

Le processus d'évaluation des Jeux de 2010 a évolué vers une gestion des changements avec la mise en œuvre de recommandations par différentes voies, notamment par la mise à jour des manuels techniques et autres documents de référence du CIO. Un certain nombre d'observations ou d'idées nécessitent une analyse plus approfondie et sont actuellement en cours d'évaluation dans le cadre de la nouvelle méthode de gestion des Jeux à 360° du CIO, qui vise à gérer et anticiper les risques et les opportunités qui se présenteront lors des futures éditions des Jeux Olympiques. D'autres observations liées à certaines recommandations du XIII<sup>e</sup> Congrès olympique sont également en cours d'étude dans le cadre de groupes de travail formés pour le suivi du Congrès olympique de 2009.





## RAPPORTS ET RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de l'évaluation des Jeux de Vancouver, les informations et rapports suivants ont été reçus et compilés :

- Rapports et questionnaires provenant des principales organisations et parties prenantes : les CNO (athlètes et officiels), FI, médias, partenaires, etc.
- Des rapports post-Jeux d'autres COJO.
- 20 rapports de l'administration du CIO couvrant toutes les fonctions des Jeux.
- Le Rapport d'observation des membres du CIO (coordonné par feu Anton Geesink, membre du CIO).
- Des rapports contenant les conclusions d'études réalisées auprès du grand public.
- Les recommandations effectuées durant la séance bilan des Jeux de Vancouver.

Du fait de l'ensemble du processus d'évaluation des Jeux de Vancouver par le CIO, près de 900 recommandations ont été recensées. Ces recommandations se divisent de la manière suivante :

- Recommandations stratégiques qui nécessitent d'être développées et étudiées plus en détail.
- Recommandations opérationnelles et techniques pour la préparation et le déroulement des Jeux.

La plupart des recommandations ont été intégrées à la version mise à jour des manuels techniques. Au total, 33 manuels techniques et trois guides ont été publiés à temps pour l'élection de la ville hôte de 2018 en juillet 2011.

## BILAN DES JEUX OLYMPIQUES DE VANCOUVER 2010

Comme cela a été indiqué, la séance bilan des Jeux Olympiques d'hiver de Vancouver 2010 a eu lieu à Sotchi du 3 au 10 juin 2010. Cet événement a été crucial pour le programme de transfert des connaissances du CIO. Il a eu pour objectif de discuter des leçons tirées avec les futurs organisateurs et acteurs des Jeux et de réfléchir sur l'usage que l'on peut faire de ces leçons à l'avenir. Il s'est articulé sur deux axes :

- Un programme de trois jours spécifiquement consacré à la technologie.
- Un programme principal de quatre jours couvrant tous les autres aspects des Jeux.

Environ 350 délégués ont assisté à l'ensemble de l'événement, notamment des représentants des comités d'organisation et des partenaires de Sotchi 2014, Londres 2012, Rio 2016 ainsi que des représentants des villes candidates de 2018.

Une délégation d'environ 45 membres du personnel du COVAN (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver) conduite par le président John Furlong a pris part à l'événement et proposé, de façon ouverte et honnête, une évaluation directe de son expérience olympique et des recommandations pour les prochains Jeux. Des représentants de divers groupes d'acteurs des Jeux avaient été invités et ont contribué de manière importante à ce séminaire.

Environ 40 rencontres consacrées à divers éléments de l'organisation des Jeux, ainsi que de nombreuses réunions informelles se sont tenues tout au long du programme. La séance bilan a également été l'occasion d'organiser un atelier pour le forum stratégique entre le CIO et les COJO. Cet atelier, qui se tient régulièrement, permet à des hauts dirigeants du CIO et au COJO de relever les défis stratégiques qui se posent actuellement aux organisateurs des Jeux.

« Des recommandations ont été intégrées à la version mise à jour des manuels techniques. »

## TRANSFERT DES CONNAISSANCES (TOK) DU COVAN

Le COVAN a œuvré à la collecte des informations de transfert de connaissances, conformément aux attentes du CIO. En accord avec le slogan du CIO pour la gestion des connaissances « contribuer et être utile » et tout en bénéficiant de l'ensemble des services de transfert des connaissances qu'il fournit, les COJO doivent également livrer leurs éléments TOK. Chaque information (notamment les rapports, documents, statistiques, etc.) a été collectée et centralisée par une équipe spéciale du COVAN. Parmi les autres éléments, figurent des images (photos/vidéos), des solutions technologiques, des objets et des publications.

Ce processus a pris fin en 2010, la plupart du contenu étant maintenant accessible aux futurs COJO.

Parallèlement à ce processus, le COVAN a apporté les dernières retouches au Rapport officiel des Jeux. Conformément à son engagement de durabilité, le COVAN a innové en publiant la plus grande partie de son Rapport officiel uniquement sous format électronique. Ce rapport sera officiellement présenté durant la Session du CIO à Durban en juillet 2011.





