

précédemment mises en vente mais aussi des articles utilisés pour les Jeux, tels que balles, bannières, uniformes ou autres, considérés comme objets de collection.

Le service d'Acquisition et administration des contrats de l'ACOG était responsable de la liquidation des biens de la société. Il a développé un appel de candidature et a sélectionné une société de vente aux enchères pour commencer la liquidation. *(Pour de plus amples renseignements, consulter le chapitre Services financiers).*

Avant d'approuver certains articles pour la vente aux enchères, Marchandisage a identifié des articles sélectionnés pour les vendre au meilleur prix avant et après les Jeux. Les bannières de rues, drapeaux des cérémonies et balles des compétitions étaient les éléments principaux des ventes avant les Jeux. Après les Jeux, Opérations de vente de l'ACOG a acquis le droit de vendre les uniformes restants du personnel et des bénévoles. *(Pendant les Jeux, un marché concurrentiel s'est développé entre les spectateurs qui encourageaient le personnel et les bénévoles à vendre leurs uniformes parce qu'ils n'étaient pas disponibles pour le public.)*

Immédiatement après les Jeux, l'ACOG a commencé à vendre les uniformes et les bannières de rues. Lors d'une fête organisée pour le personnel et les bénévoles, un stand temporaire a testé la vente de ces articles. Opérations de vente de l'ACOG a par la suite mis en vente les uniformes et bannières via un programme de vente par correspondance depuis son entrepôt. Les ventes des uniformes par correspondance et dans les magasins des uniformes ont rapporté 352 000 dollars, une réponse incroyable. L'inventaire restant a été vendu dans des magasins pour les employés, au public lors de ventes aux enchères et dans les bureaux de l'Inforum de l'ACOG.

Il n'y avait pas suffisamment de bannières pour répondre à la demande. Nombre d'entre elles avaient été volées et représentaient de loin les

articles les plus demandés du personnel, des bénévoles et des collectionneurs. L'ACOG a établi un prix permettant leur liquidation rapide auprès du personnel et des bénévoles, et a prévu de vendre le reste au public. Les commandes ont de loin dépassé l'offre et par soucis d'équité, l'ACOG n'a accordé qu'une bannière par commande. Il existait en outre un nombre considérable de demandes spéciales et d'engagements auprès de campus universitaires où les bannières achetées au préalable par les écoles avaient été volées. Pour permettre la vente de certaines bannières, un nombre limité a été retiré de l'inventaire et inclus dans les ventes aux enchères.

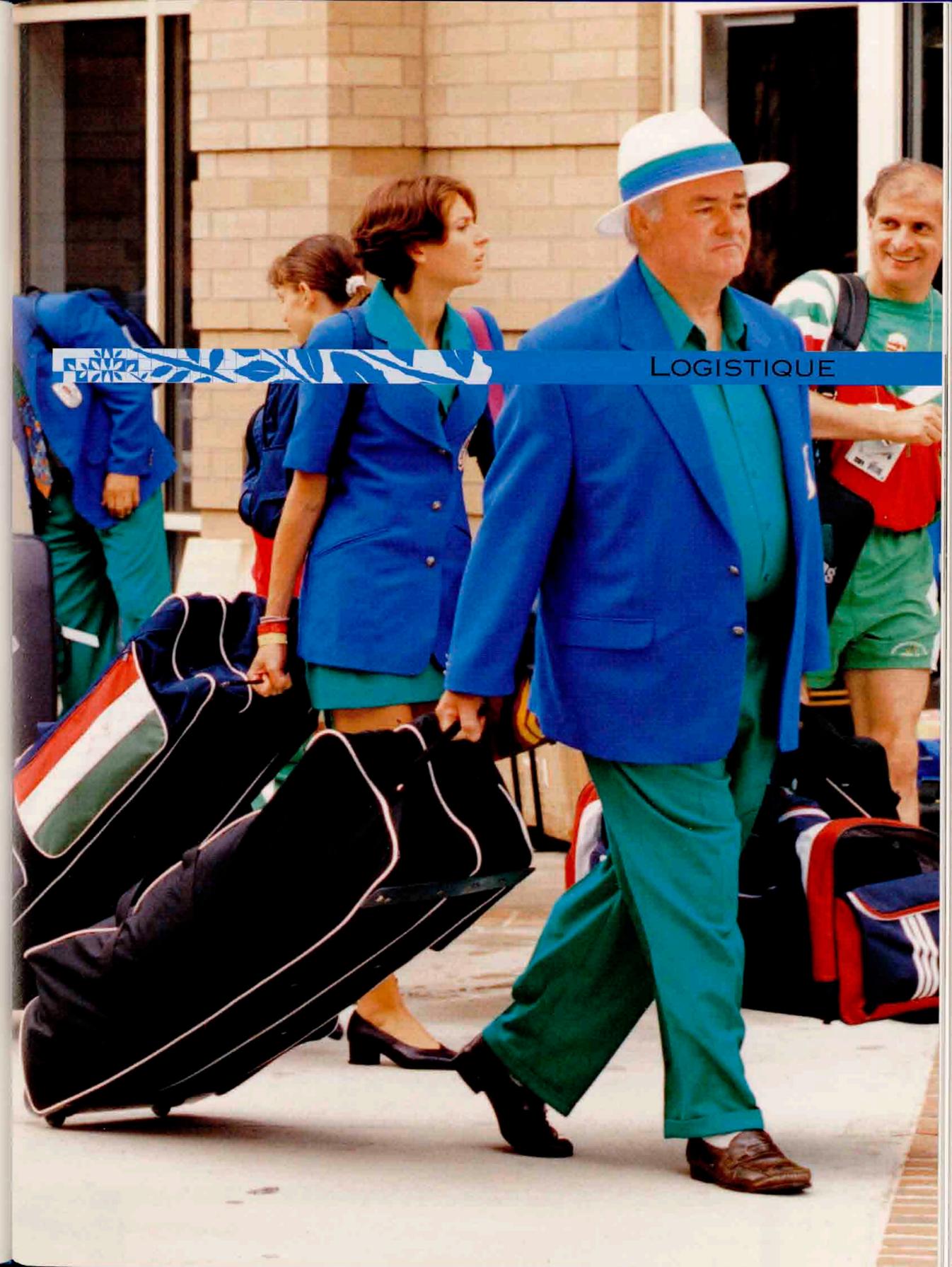
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le marchandisage de vêtements, souvenirs et autres articles de collection a représenté une source considérable de revenus, promu les Jeux Olympiques du Centenaire et surtout, grâce à la diversité des produits, permis aux spectateurs de conserver un souvenir de leur expérience olympique et d'en offrir à leurs amis. Les recommandations suivantes devraient être prises en compte par les comités d'organisation à venir.

- Promouvoir la vente de gros pour maintenir le flux de revenus et les engagements d'espace retenu dans les magasins de détail existants.

- La valeur différentielle de ventes spéciales pendant certaines manifestations est davantage promotionnelle et ne génère pas vraiment de revenus.

- La demande pour des articles uniques non disponibles dans tous les magasins de détails tels qu'uniformes, balles et bannières améliore tout endroit de vente central.



LOGISTIQUE



CHAPITRE QUATORZE LOGISTIQUE

LOGISTIQUE : EMPLOYÉS

Date	Nombre
Juin 1993	4
Janvier 1996	35
Juillet 1996	163

Remarque : Le nombre du personnel ne comprend pas les personnes sous contrat, les valeurs en contrepartie et les bénévoles.

GÉNÉRALITÉS — L'ACOG a mis en place le département Logistique pendant l'été 1993, sous la direction du département Opérations. Ses objectifs consistaient à entreposer et transporter les biens nécessaires à l'organisation des Jeux ; quantifier et coordonner tous les besoins en meubles, dispositifs de fixation et équipement (FF&E) ; fournir le soutien opérationnel pour les préparatifs, le réapprovisionnement et la récupération de l'équipement des Jeux ; et réaliser un programme efficace et global de gestion des déchets.

Avec l'approche des Jeux, Logistique a pris en charge des activités supplémentaires pour d'autres opérations, y compris l'importation, la quarantaine et l'exportation des chevaux ; la coordination du nettoyage et de l'entretien des sites ; le transport des bagages supplémentaires ou imposants des athlètes entre l'aéroport et le Village olympique ; et l'approvisionnement en linge et service de laverie pour le Village et d'autres domaines spécialisés.

ORGANISATION

Pendant les années de planification, les stratégies du département Logistique dans l'organisation des Jeux reposaient sur deux méthodes différentes. Au départ, l'accent a surtout été mis sur l'entreposage et le transport.

Des efforts considérables ont été entrepris pour développer un système d'entreposage informatique complet. En 1994, un nouveau module du logiciel utilisé par Services financiers de l'ACOG a été sélectionné pour gérer l'entreposage, l'inventaire et

le système de distribution aux sites. L'utilisation généralisée de ce module a été retardée en raison de la complexité de son installation et de la formation intensive nécessaire aux préposés à l'inventaire pour le mettre en application. Toutes les opérations dépendant de sa capacité de tri, sa mise en œuvre tardive a posé des problèmes au niveau du soutien logistique requis pendant les épreuves préolympiques de 1995. Au début, des membres du personnel de Logistique n'ont pu réagir rapidement aux besoins des différents groupes de l'ACOG et enregistrer toutes les transactions dans le nouveau système. L'ACOG s'est rendu compte que pour atteindre la souplesse requise pour la livraison de matériel, le système et les efforts de planification devaient être restructurés.

De l'entreposage, Logistique a mis l'accent sur son développement vers une organisation de service clientèle exhaustif qui permettrait d'identifier le matériel nécessaire, le fournir et le distribuer en temps voulu. Cette nouvelle orientation apporterait la souplesse nécessaire au soutien des opérations des sites de façon plus efficace et moins coûteuse étant donné les ressources.

La restructuration a affecté trois zones principales. En collaboration avec Construction, Technologie, la Gestion des sites et d'autres domaines fonctionnels de l'ACOG, Logistique a élaboré un processus appelé "baselining" (base de référence) en vue de définir et optimiser l'utilisation de l'espace sur chaque site et les besoins en meubles, dispositifs de fixation et équipement requis pour chaque domaine fonctionnel dans un espace donné.

Logistique a changé ses règles d'entreposage pour passer de stockage en gros et livraison de

commande unique à un système plus simple de regroupement par sites (VPS) par le biais duquel chaque site se voyait affecter un espace précis de rangement pour ses besoins en meubles, dispositifs de fixation et équipement.

La stratégie de répartition du personnel a été le sujet traité le plus important. Logistique avait au départ prévu un rapport de 3 préposés à l'entreposage pour 1 préposé aux opérations et d'embaucher des chefs de logistique du site (VLM) 90 à 120 jours avant les Jeux. La stratégie du service clientèle du département dans l'aide à la planification et la livraison entière du matériel nécessitait une connaissance approfondie des sites. Logistique a par conséquent commencé à recruter des chefs de logistique du site immédiatement et désigner des agents régionaux qui seraient responsables de groupes de sites et du personnel qualifié pour déplacer l'équipement aux sites.

En 1995, Logistique comptait quatre services dans sa nouvelle structure — Soutien logistique, Logistique des sites, Gestion des déchets et Administration.

SOUTIEN LOGISTIQUE

Le service de Soutien logistique était chargé des opérations logistiques comprenant l'expédition et la réception dans tous les entrepôts de l'ACOG ; le transport des articles requis et la prestation de services en provenance des entrepôts, prestataires de services et fournisseurs de l'ACOG et ses groupes composants ; coordination des transports internationaux et du dédouanement ; et élaboration de règles et formalités de gestion des biens.

Soutien logistique comprenait quatre divisions — Opérations des entrepôts, Transports, Agent en douane et Gestion des biens.

Opérations des entrepôts

Le système d'entreposage de Logistique regroupait quatre entrepôts qui recevaient tous les biens de la Radiotélévision olympique d'Atlanta (AOB), de l'ACOP et des sponsors. La réception, le stockage et l'expédition se déroulaient dans les entrepôts de l'ACOG situés dans la région d'Atlanta : le centre principal de distribution (MDC), le centre de distribution de Decatur (DDC)

qui abritait aussi le centre de distribution des uniformes, l'entrepôt de Fort Gillem et l'entrepôt de Savannah. (Pour les dimensions des installations et les articles stockés dans le système des entrepôts, consulter la Figure 1.)

Les entrepôts triaient et stockaient le matériel par site pour le contrôle de qualité et la révision par le chef de logistique du site. Ils aidaient en outre les opérations des sites en fournissant de la main d'œuvre temporaire et en réapprovisionnant le matériel en fonction des emplois du temps des chefs de logistique du site et de leurs demandes.

Au fur et à mesure que le matériel arrivait dans les entrepôts, le chef de logistique du site en contrôlait la réception et l'emballage convenable puis supervisait le personnel de l'entrepôt dans le prélèvement, l'emballage, le chargement et l'expédition de ce matériel vers leur système de regroupement par site respectif dans l'entrepôt ou directement vers le site en cas d'espace disponible.

Opérations des entrepôts a mis en place un processus à sept étapes pour ajouter structure et discipline au fonctionnement des entrepôts de l'ACOG.

■ Phase 1 : Arrivée au quai — L'équipe de réception acceptait la livraison, vérifiait la quantité et saisissait les informations de réception dans le système de gestion informatisé.

■ Phase 2 : Rangement — L'équipe de l'entrepôt rangeait les articles dans leur zone de stockage désignée et regroupait les articles semblables pour en faciliter le repérage. Certains articles pour les sites étaient déplacés jusqu'au système de regroupement par sites.

■ Phase 3 : Confirmation des besoins en matériel avec les sites — les agents régionaux servaient de liaison entre le chef de logistique du site représentant les besoins du client et le système de gestion informatisé pour concilier l'inventaire. L'équipe de l'entrepôt de Logistique commençait le processus de prélèvement.

■ Phase 4 : Préparation à l'expédition — les agents régionaux lançaient et surveillaient les préparatifs d'expédition. L'équipe de transport de Logistique était responsable du chargement et de la préparation.

■ Phase 5 : Ordre de livraison — Transports de Logistique coordonnait le calendrier de livraison avec l'entrepôt et le chef de logistique du site. Les agents régionaux supervisaient la progression.

FIGURE 1 :
**SYSTÈME D'ENTREPOSAGE
LOGISTIQUE**

Centre principal de distribution
Capacité de stockage : 54 405 m²
Stocké : Biens quelconques, articles technologiques (Motorola et Panasonic), équipement sportif et articles de la Radiotélévision olympique d'Atlanta (AOB) et biens de l'ACOG récupérés pour être liquidés.

Centre de distribution de Decatur (DDC)
Capacité de stockage : 60 450 m²
Stocké : Articles technologiques (Xerox), distribution des uniformes, matériels pour les Jeux Paralympiques et biens de l'ACOG récupérés pour être liquidés.

Entrepôt de Fort Gillem
Capacité de stockage : 5 580 m²
Stocké : Dispositifs de fixation, équipement et articles du ministère de la Défense et biens de l'ACOG récupérés pour être liquidés.

Entrepôt des autorités portuaires de Savannah
Capacité de stockage : 10 416 m²
Stocké : Bateaux et biens quelconques destinés au soutien du site de yachting.

FIGURE 2 :
VÉHICULES DANS LE
PARC AUTOMOBILE DE
TRANSPORT

■ fourgons de chargement/colis	48
■ camions avec plates-formes à ridelles et portes levantes	12
■ camions droits avec ou sans porte levante	50
■ tracteurs, à un et deux essieux	8
■ camions réfrigérants de la ville	4
■ remorques pour produits secs de 13,5 — 14,5 m	200+
■ remorques pour produits secs de 8,5 m	50
■ remorques réfrigérantes de 13,5 — 14,5 m	37
■ remorques à plate-forme de 13,5 — 14,5 m	15
■ remorque pour voiturettes de golf de 14,5 m	1
■ remorque pour voiturettes de golf de 7,2 m	1

■ Phase 6 : Réapprovisionnement — le chef de logistique du site initiait ce processus en communiquant avec l'agent régional. Les phases 1 à 5 étaient répétées.

■ Phase 7 : Récupération — le chef de logistique du site lançait ce processus et collaborait avec l'agent régional et les chefs des transports et des entrepôts de Logistique. Les articles semblables étaient regroupés sur les sites et retournés dans les entrepôts désignés.

En règle générale, les objectifs établis pour l'entreposage ont été atteints. Le plus gros problème consistait à récupérer les biens en très peu de temps pour limiter les pertes et les vols alors que les propriétaires des sites commençaient à remettre leurs sites en état après les Jeux.

Transports

La division Transports de Logistique était chargée du transport du matériel depuis les entrepôts de l'ACOG, et des prestataires de services et fournisseurs le cas échéant, à tous les sites olympiques de la région d'Atlanta. Le site de Savannah bénéficiait des services d'un fournisseur local et de l'équipement de transport de Logistique en place à Savannah. Le matériel comprenait : meubles, dispositifs de fixation et équipement, équipement et fournitures sportifs, médicaux et technologiques, et tout autre article nécessaire au soutien des sites avant et pendant les Jeux Olympiques. Les fourgons de chargement, camions droits, semi-remorques et remorques ont été utilisés. (Pour l'effectif et la composition approximative du parc automobile de transport, consulter la Figure 2.)

Un soutien partiel de Logistique était assuré pour les sites éloignés de Birmingham, en Alabama ; Washington ; et Orlando et Miami, en Floride, par transporteur régulier.

Des transporteurs spécialisés transportaient des articles ou de l'équipement nécessitant une manipulation particulière, le cas échéant.

La division Transports de Logistique disposait de bureaux dans le centre principal de distribution et celui de Decatur. Le premier centre coordonnait la distribution vers tous les sites de l'Olympiade culturelle, le transport des repas des athlètes, le transport depuis et vers l'atelier de fabrication de l'ACOG, la distribution des livres de résultats et autres publications de l'ACOG demandées et la gestion du transport des canoës et des kayaks.

Le bureau du centre de distribution de Decatur organisait la distribution de l'équipement médical et technologique, du linge et des cartes et le transport depuis et vers le fournisseur d'équipement informatique.

Transports de Logistique est devenu opérationnel tous les jours de 7h30 à environ 18h00 dès que les sites étaient disponibles. Avec l'approche des Jeux, les horaires se sont allongés jusqu'à un fonctionnement 24 heures sur 24 pendant les Jeux.

Les opérations de transport de cette division correspondaient à celles des entrepôts et des sites. Au fur et à mesure que le personnel remplissait les commandes des sites, Transports de Logistique restait en contact avec l'agent régional, le chef ou superviseur de l'expédition et le chef de logistique du site pour surveiller l'état de la commande et l'heure prévue de chargement et de livraison.

Tous les chargements recevaient trois niveaux de priorité :

■ Normal — affecté à toutes les commandes préchargées dans des remorques conformément à un calendrier préétabli. Pendant le réapprovisionnement, ce niveau était attribué à toutes les commandes ne nécessitant pas une manutention accélérée. Les commandes normales étaient livrées par le prochain camion de réapprovisionnement effectuant une livraison au site. Une livraison, au minimum, de réapprovisionnement était garantie par jour.

■ Rapide — affecté aux commandes devant être livrées dans les cinq heures à un site. Ces commandes étaient livrées par messagers, camions ou autre véhicule semblable.

■ Urgent — affecté aux commandes devant être livrées dans les deux heures, nécessitant parfois qu'un employé utilise son propre véhicule. Seuls les articles absolument indispensables au fonctionnement des Jeux ou à la santé et sécurité des athlètes, spectateurs ou personnel de l'ACOG étaient considérés comme urgents.

Transports de Logistique a été efficacement coordonné entre les entrepôts et les sites.

Agent en douane

Après avoir lancé un appel de candidature aux transitaires et agents en douane, l'ACOG a nommé Circle International, Inc. comme son agent en

douane et transitaire officiel en mai 1994. Cette société était chargée de coordonner le transport international, le dédouanement et la distribution du matériel et de l'équipement utilisés par l'ACOG, les C.N.O., les Fédérations Internationales, les athlètes, les médias, les sponsors, les prestataires de services et les fournisseurs pendant les entraînements préolympiques, les épreuves préolympiques et les Jeux.

Circle International a signé un accord contractuel avec l'ACOG précisant l'étendue requise du travail et un tarif fixe de service à régler par la Famille olympique. L'agent en douane a également fourni du personnel à plein temps au département Logistique. La participation de l'agent désigné aux activités du comité d'organisation avec un programme de prix fixes pour des services confirmé par avance est une première dans l'histoire des Jeux.

Le Congrès des Etats-Unis a ratifié la PL 103-237 en mai 1994, permettant aux articles liés à l'organisation des Jeux et manifestations connexes d'entrer en franchise de douane ou en franchise de taxes fédérales. L'application de cette législation dépassait de loin les lois précédentes, nécessitant moins de documents d'entrée et retirant les quotas sur les biens olympiques importés. Elle a considérablement réduit les frais des participants aux manifestations olympiques et permis un dédouanement plus efficace.

Tout article et équipement entrant aux Etats-Unis doit être déclaré au service américain de la douane avant d'être libéré et la documentation doit être soumise à l'examen des agences fédérales chargées de la surveillance des importations. Les articles étant réglementés par des agences supplémentaires, tels que la nourriture, l'équipement de fréquence radio ou les armes à feu et munitions, devaient être approuvés par les agences de contrôle concernées avant d'être dédouanés par le service de douane américain et livrés à l'importateur.

L'ACOG et l'agent en douane organisaient des réunions trimestrielles avec les agences fédérales ayant un impact sur les importations afin de déterminer dans quels cas un traitement ou des formalités spéciales seraient nécessaires. L'agent en douane était d'accord pour surveiller ces importa-

tions avec l'ACOG et les C.N.O. en vue de s'assurer que ces articles soient convenablement identifiés.

Outres ces réunions, des visites aux ports d'entrée des bureaux du service américain de douane à Los Angeles, Miami, New York et Washington avaient lieu annuellement de façon à mettre à jour individuellement les directeurs à propos des progrès de l'ACOG et pour discuter les exigences spécifiques à certains ports d'entrée pouvant affecter l'importation d'articles olympiques.

L'ACOG et l'agent en douane ont travaillé avec Services aux C.N.O. et Relations avec les C.N.O. et se sont réunis avec chaque C.N.O. afin de parler du programme d'entrée et de distribution et de répondre à toute question individuelle. En décembre 1994, en collaboration avec les agences fédérales concernées, l'ACOG et l'agent en douane ont publié le *Manuel des procédures de douane* pour identifier les agences fédérales auxquelles ils auraient affaire ; les problèmes à éviter ; les informations d'acheminement pour le transport et l'importation sans heurt de leur équipement et matériel nécessaires ; et les informations d'exportation requises après les épreuves préolympiques et les Jeux Olympiques.

Le personnel de Logistique a en outre contribué à la création du *Manuel des Chefs de mission I et II* et du *Calendrier des Chefs de mission* présenté lors du Séminaire pour les Chefs de mission en 1995. De plus, le *Manuel équestre*, traitant du transport des chevaux, et le *Manuel du Centre principal de presse (CPP)*, aidant la presse détentrice de droits dans sa couverture des Jeux, ont été produits.

En décembre 1994, l'ACOG a organisé l'assemblée générale de l'Association des Comités Nationaux Olympiques (A.C.N.O.) pour faire état des progrès réalisés par la ville d'Atlanta et l'ACOG dans l'organisation des Jeux. Lors de cette réunion, un guichet d'information a été établi pour répondre aux questions et distribuer de la documentation. Au printemps 1995, un guichet était en place pour le Séminaire des Chefs de mission et des séminaires d'information couvrant l'importation et l'exportation et la législation sur la franchise de taxes.

Les épreuves préolympiques de 1995 ont permis de repérer les domaines problématiques dans lesquels il fallait investir davantage de ressources et améliorer la coordination avec les agences fédérales ; il s'agissait surtout de connaissances spécialisées en douane sur la façon de remplir et valider les carnets ATA couramment utilisés pour le transport international d'équipement des équipes. Les manifestations de yachting organisées en 1994 et 1995 ont aussi révélé la nécessité de mettre des conteneurs océaniques à disposition des 112 équipes dans un espace très limité.

Importations ACOG. En mars 1996, les nombreux articles nécessaires à l'organisation des compétitions étaient stockés dans l'entrepôt central de l'ACOG pour être inspectés et inventoriés. Les premiers articles à être importés étaient pour Sports et Construction de l'ACOG. En vertu de la *Charte olympique*, l'ACOG a acheté et importé plus de 250 000 articles pour les sports, tels qu'athlétisme, tennis de table, haltérophilie et yachting. Toutes les importations ont été coordonnées par le biais de l'agent en douane et souvent transportées depuis le fournisseur au site sous sa direction.

D'autres importations liées à l'ACOG comprenaient du matériel de construction et pour les pistes afin de terminer le Stade olympique, de la pelouse artificielle pour les terrains de hockey, et des sièges temporaires, des piscines et d'autres structures pour les sites. Les bateaux et les chevaux requéraient une attention spéciale lors de leur importation.

Pour le canoë/kayak et l'aviron, des difficultés logistiques et de transports sont survenues. En raison de la taille et de la fragilité de l'équipement, le transport international était souvent coûteux et long. Une fois aux Etats-Unis, les équipes commençaient souvent leurs entraînements en vue des Jeux à l'extérieur d'Atlanta, ce qui forçait l'agent en douane à transporter l'équipement de ville en ville avant les manifestations de l'ACOG. Logistique fournissait des conteneurs spéciaux pour le transport de bateaux.

Les épreuves équestres ont requis l'importation de plus de 250 chevaux de classe mondiale à Atlanta. L'ACOG a établi une installation pour leur quarantaine à l'aéroport international Hartsfield d'Atlanta pour les tests du ministère fédéral de l'Agriculture (USDA).

■ **Yachting — Savannah, Géorgie.** Le site de Savannah disposait de conteneurs océaniques d'équipe dans deux endroits, la marina olympique et l'école primaire May Howard. Il y avait suffisamment de place pour 100 conteneurs mais seuls 65 ont été utilisés, la plupart se trouvant dans la marina. Logistique des sites a organisé la livraison et l'installation de tous les conteneurs à l'aide d'une grue de 23 tonnes. Dix conteneurs supplémentaires ont été mis à la disposition des équipes arrivant plus tard.

Certaines grandes équipes avec plusieurs conteneurs utilisaient des sites de rangement à Savannah. L'agent en douane louait souvent de l'espace ou demandait de l'espace offert à titre gracieux pour ces équipes.

Des expéditions individuelles pour les mâts, les gouvernails, les quilles et les voiles pour l'entraînement à l'avance et les réparations ainsi que l'équipement médical pour les médecins d'équipe ont été livrés.

Après les Jeux, des dispositions pour l'exportation ont été prises pour retirer tous les conteneurs de Savannah en l'espace d'une semaine.

■ **Aviron et canoë/kayak — Lac Lanier.** Les limites du site au lac Lanier n'ont pas permis la disposition massive des conteneurs importés par les équipes. Ils étaient donc déchargés dans l'entrepôt d'Atlanta de l'agent en douane et le contenu transporté au lac Lanier à l'aide de remorques sous-traitées. Les équipes arrivaient parfois avec plusieurs bateaux placés sur des remorques conçues à cet effet et tractées par un véhicule. Dans ce cas, l'ACOG les déplaçait jusqu'au lac Lanier grâce à des véhicules privés ou les chargeait tel quel sur une remorque en vue de leur transport.

Après les compétitions, tous les bateaux individuels ont été emballés de nouveau par les équipes ou de la main d'œuvre supplémentaire et retournés à Atlanta pour être exportés. Les conteneurs remplis étaient transportés directement au port conformément aux instructions des équipes.

■ **Canoe/Kayak — Ocoee, Tennessee.** Les services disponibles à ce site étaient semblables à ceux du lac Lanier. L'espace très limité n'a pas permis le rangement de l'équipement de transport et toutes les équipes ont dû décharger leur équipement dès son arrivée. Les conteneurs et les remorques ont été stockés à Atlanta.

■ **Cérémonies.** L'agent en douane a travaillé avec les réalisateurs des cérémonies d'ouverture et de clôture pour transporter, dédouaner et livrer les costumes faits sur commande de Port d'Espagne, Trinité, au site de production d'Atlanta à proximité immédiate du Stade olympique.

■ **De Boer Tents B.V./De Boer USA, Inc.** De Boer USA était tenu par contrat par l'ACOP de fournir les structures et de dresser les tentes des villages des sponsors, du Superstore et d'autres sites. De Boer a recruté Circle International pour assurer le transport international de ces tentes et de cet équipement d'Afrique du Sud, d'Angleterre et de divers pays européens.

L'ACOP a établi certaines dates limites à respecter afin d'éviter des pénalités de retard. L'agent en douane et De Boer ont créé une matrice de transport organisant le chargement, l'expédition et la livraison du matériel nécessaire dans le cadre des échéances. L'équipement de De Boer requérait des conteneurs spéciaux que l'agent en douane a loué. Plus de 75 conteneurs d'équipement ont été expédiés et stockés pendant quatre mois. L'agent a en outre aidé De Boer en lui fournissant chariots élévateurs, rampes de chargement, élévateurs-ciseaux, équipement de pression et grues. Au total, De Boer a monté suffisamment de tentes pour couvrir environ 20 ha.

Après les Jeux, De Boer a dû retirer tout son matériel des sites olympiques. L'agent en douane lui a prêté main forte en fournissant l'équipement nécessaire site par site et en réservant des conteneurs pour l'exportation.

■ **Relais du flambeau.** L'agent en douane a envoyé 1 000 flambeaux d'Atlanta à Athènes pour le relais du flambeau en Grèce. Il a collaboré avec le service américain de douane, Delta Air Lines et la direction de l'ACOG pour assurer le retour en temps voulu de la flamme olympique à Los Angeles en remettant au directeur de district du service américain de douane la documentation permettant son dédouanement immédiat.

■ **Comités Nationaux Olympiques.** L'agent en douane a commencé à recevoir le fret individuel des C.N.O. en mai 1996. Ce matériel était entreposé en attendant les instructions de distribution de chaque Chef de mission. Un plan de distribution pour le Village reposait sur les rensei-

gnements reçus des C.N.O. Etant donné qu'ils n'étaient cependant pas complets quant à la quantité de fret, aux paramètres de livraison ou à une manutention spéciale, le processus s'est avéré relativement difficile.

A la mi-juin 1996, plusieurs C.N.O. avaient accumulé des quantités considérables de fret soulevant des questions complexes de livraison non seulement pour le Village olympique mais aussi pour les maisons d'accueil, les sites d'entraînement préolympiques et les sites de compétition. En juillet 1996, les opérations d'importation se sont développées si rapidement qu'en l'espace de deux semaines, la capacité d'entreposage de l'agent en douane est passée de 5 580 m² à 24 180 m² et il a fallu réviser le plan de distribution du Village.

Un système complexe de réservation de livraison a été conçu pour que Logistique du Village puisse organiser l'entrée des transporteurs dans le Village ou leur passage par la zone principale de transit (MTA). Le processus de programmation était conçu de sorte que l'ACOG pouvait confirmer que le C.N.O. responsable était accrédité et hébergé. Sécurité était informé de l'arrivée du transporteur, de son numéro, du nom du chauffeur et de l'heure de livraison et Logistique du Village fournissait le personnel et l'équipement pour le déchargement.

Il était difficile de prévoir le nombre croissant de livraisons avec Logistique du Village par le biais du processus de réservation ce qui a entraîné des retards et le mécontentement des C.N.O. Des problèmes de sécurité sont également survenus, les véhicules déjà contrôlés étant souvent retenus. En raison du volume inattendu de fret, Logistique du Village ne disposait pas du personnel suffisant ou de l'équipement nécessaire au déchargement des palettes lourdes.

En vertu du contrat de l'agent en douane, un bureau se trouvait à côté de Services aux C.N.O. pour répondre à toute question. Etant donné les problèmes de livraison et les plaintes en résultant, une personne était affectée pour aider Logistique du Village avec le processus de réservation et d'acceptation en vue de rattraper le retard de

livraison des chargements des C.N.O. Une équipe de traitement du matériel logistique et l'équipement correspondant se trouvaient dans la zone principale de transit pour faciliter les livraisons. L'efficacité des opérations au Village a été considérablement améliorée et tout l'équipement des C.N.O. a pu être livré avant la cérémonie d'ouverture.

Radiodiffuseurs. Tous les radiodiffuseurs internationaux détenteurs de droits ont retenu les services de Circle International pour l'expédition et la livraison de leur fret. Lorsque les livraisons pour le Centre international de radiotélévision (CIRTV) ont commencé, des problèmes avec l'attribution d'espace de quai et d'insuffisance en personnel sont apparus. Les mêmes problèmes de sécurité que ceux du Village se sont produits au CIRTV. Les véhicules de livraison se sont souvent vu refuser l'accès et ont été retardés et les véhicules scellés ont été ouverts pour être inspectés, abîmant parfois le fret. Le programme des livraisons s'allégeant et l'effectif du personnel augmentant, ces problèmes ont pu être surmontés.

Après les Jeux, le CIRTV a dû retirer tout l'équipement et le matériel réutilisable du Centre international de congrès de Géorgie en l'espace de quatre jours. Deux quais seulement étaient réservés à la livraison de conteneurs d'emballages vides et le reste des quais pour retirer l'équipement. Plus de 30 personnes ont travaillé 24 heures sur 24 au retrait du matériel afin de respecter l'échéance.

Agences de presse. L'agent en douane a reçu et préparé le fret des agences de presse pour sa livraison, s'est occupé du contrôle de sécurité, a organisé sa livraison et a livré les chargements au quai du CPP. Tous les chargements y étaient reçus et distribués par un sous-traitant spécialiste des salons désigné pour l'installation.

Le stockage du matériel d'emballage vide pour son utilisation après les Jeux s'est avéré complexe. L'agent en douane a loué des espaces de rangement à un tarif fixe. Les agences de presse avaient libre accès à leur matériel pour stocker l'équipement ou les pièces en trop.

Le sous-traitant a lui aussi fourni des espaces de rangement mais a précisé que les agences n'y auraient pas accès. Malgré les instructions figurant dans le Manuel du CPP et indiquant que l'agent en

douane était l'entreposeur désigné officiellement, certaines agences de presse ont eu du mal à retenir les services du sous-traitant.

Sponsors. L'agent en douane a aidé Panasonic à importer et distribuer son équipement en valeurs de contrepartie. Il était importé et transporté jusqu'à l'installation de Panasonic à Suwannee en Géorgie où l'équipement de diffusion pour le CIRTV était construit.

Reebok a fourni la plupart des chaussures du personnel de l'ACOG, du personnel de la sécurité et des bénévoles. L'agent en douane a réservé de l'espace dans un entrepôt où les chaussures étaient sélectionnées pour être distribuées. Grâce à un système créé par Reebok, les chaussures étaient étiquetées avec l'hologramme officiel de marchandise de l'ACOG et distribuées auprès des magasins de détail où le personnel de l'ACOG devait se les procurer pour compléter son uniforme.

L'agent en douane a coordonné toute la distribution de l'équipement de chronométrage de Swatch, nécessitant une manipulation spéciale, des services de mise en cartons, entreposage, livraison et échéancier précis de livraison à chaque site. Il a de plus prêté main forte au service commercial de Swatch pour l'importation et la distribution des montres Swatch pour le personnel et les bénévoles de l'ACOG.

Le processus de l'agent en douane a été couronné de succès principalement en raison de la participation anticipée de Circle International. Lorsque certains domaines fonctionnels ne coordonnaient pas leurs activités logistiques avec le département Logistique de l'ACOG, ce qui était le cas pour le CIRTV, le CPP et le Village olympique, des problèmes sont survenus au niveau de la livraison et de la distribution. Ils ont été résolus une fois Logistique de l'ACOG compris dans le processus.

Gestion des biens

La division de Gestion des biens a établi les règles et méthodes nécessaires à une bonne gestion des biens. Même si chaque entrepôt et chaque site géraient leur propre stock, ils rendaient tous

compte de leurs opérations à cette division pour le contrôle des inventaires. Elle était aussi chargée d'étiqueter les biens et d'organiser les inspections d'inventaire tournant de certaines zones afin d'assurer le contrôle de qualité des stocks.

L'objectif principal de Gestion des biens avant les Jeux était de développer une politique pour prendre les articles du siège et des entrepôts de l'ACOG et les livrer aux sites. Des étiquettes holographiques ont été fabriquées pour identifier à qui appartenaient les biens afin de faciliter l'application de la politique sur les sites par Sécurité de l'ACOG.

Plus difficile était la coordination avant les Jeux de l'utilisation de trois systèmes différents de logiciels de gestion du matériel pour les finances et les achats, la planification et la distribution du matériel, et la réception et l'inventaire dans les entrepôts. Il a donc fallu valider chaque article manuellement entre les systèmes.

Le rôle de Gestion des biens pendant les Jeux consistait à dresser des calendriers pour la récupération des biens en temps voulu dès la fin des opérations des sites. L'application du calendrier était sous la direction des chefs de logistique du site.

LOGISTIQUE DES SITES

Logistique des sites a défini et préparé les besoins en matériel de tous les sites, y compris les sites d'entraînement, le Centre d'accueil de l'aéroport, le parc du Centenaire olympique, les logements à Emory, la quarantaine des chevaux, le CPP, l'hôtel de la Famille olympique, le Village olympique et les villages des sponsors. Elle assurait en outre la gestion des quais aux sites, en particulier le respect des calendriers de livraison de l'ACOG, des sponsors et des prestataires de services.

Ce service a joué un rôle fondamental dans la programmation et les opérations des préparatifs des sites et du démontage. Il travaillait en collaboration avec Opérations des entrepôts pour tous les besoins en réapprovisionnement et nouveau matériel et coopérait avec Gestion des biens dans les mises à jour des listes d'entretien et d'inventaire.

Le plan de Logistique des sites était conçu pour fournir le service le plus efficace pour les opérations des sites pendant les Jeux. Afin de faciliter la circulation des communications et collaborer avec la structure de Gestion des sites, les sites étaient divisés en groupes — sites très proches les uns des autres — et régions — sites multiples groupés géographiquement. Chaque site était organisé et sous la direction d'un chef de logistique du site qui

était supervisé par un directeur de programme de logistique (LPM) par le biais d'un groupe de chefs et/ou un chef régional de logistique.

Pendant la planification et la mise en œuvre, le chef de logistique du site était chargé du personnel, de la localisation des meubles, dispositifs de fixation et équipement, de l'identification des besoins des entrepôts, de la coordination avec l'agent en douane, de la programmation des opérations de logistique, de la politique concernant les voitures de golf et de la planification de la récupération et de la liquidation.

Un nombre suffisant de personnes était nécessaire pour mener à bien toutes les fonctions de Logistique. Dans la planification de l'effectif, le chef de logistique du site prenait en compte les responsabilités normales et en cas d'urgence, le calendrier quotidien des compétitions, le niveau de supervision requis pour effectuer ces tâches et les délais imposés. Le personnel de Logistique des sites se composait souvent du chef de logistique du site, deux de ses assistants et une équipe de logistique.

Le chef de logistique du site travaillait en collaboration avec Gestion des sites afin de déterminer l'espace de quai nécessaire ; configurer la zone du quai pour assurer une bonne circulation des véhicules ; repérer les espaces partagés avec d'autres domaines fonctionnels, les espaces de stockage de matériel imposant et fermant à clé et l'équipement nécessaire pour assurer des opérations aisées au site ; et préciser les moyens et difficultés de circulation du matériel.

Le chef de logistique du site et Gestion des sites établissaient des lignes directrices du site pour tous les meubles, dispositifs de fixation et équipement requis. Le chef de logistique du site se réunissait ensuite avec chacun des chefs des domaines fonctionnels afin de mieux définir leurs exigences. Une liste complète de tout le matériel était saisie dans la base de données de planification des sites (VPD). Cette base de données, ajoutée à la matrice détaillée d'identification de salle, servait à la distribution et la récupération de tous les meubles, dispositifs de fixation et équipement.

Chaque site recevait un kit de fournitures essentielles standard de meubles, dispositifs de fixation et équipement pour répondre aux besoins normaux d'opération.

Le directeur du site a développé un calendrier de construction comprenant dates, heures et



Transporter les bagages des athlètes aller et retour du Village olympique a nécessité le soutien du département Logistique.

activités essentielles aux préparatifs. Cette information figurait dans le calendrier des opérations intégrées du site (VIOS) à partir duquel le chef de logistique du site établissait un calendrier type avec tous les responsables, noms et numéros des personnes à contacter et dates et heures des livraisons. Le calendrier des activités de logistique était crucial aux domaines fonctionnels tels que Sports et Technologie dont les activités faisaient partie intégrante du calendrier de préparation et de récupération et qui dépendaient par conséquent de Logistique pour leur fournir l'équipement nécessaire.

Pendant les Jeux, Logistique des sites était chargé de gérer tous les quais de chargement des sites et du fonctionnement de certains quais de réception et de tout l'équipement de manipulation du matériel. Toutes les livraisons étaient prévues à l'avance et comprises dans le calendrier principal de livraisons et celui de livraisons quotidiennes. Des copies étaient fournies à Sécurité et à Gestion des sites. Tout véhicule ne figurant pas sur le calendrier de livraison se voyait refuser l'accès au site, était retenu dans une salle spéciale et Logistique en était informé afin de prendre les mesures nécessaires.

Sous la direction de Logistique et Gestion des sites, tout le personnel du site a démonté le site dont il était responsable. Chaque chef de domaine fonctionnel coordonnait le démontage de son domaine. Un calendrier des activités de récupération a été distribué avant le dernier jour des compétitions. Le chef de logistique du site s'est réuni avec le chef de chaque domaine fonctionnel afin d'aborder la question du démontage de son espace. Logistique était responsable de tous les biens de l'ACOG sur le site et d'assurer l'emballage adéquat de l'équipement en vue d'être expédié à l'entrepôt ou à une autre installation de l'ACOG. Parfois, le propriétaire du site a acheté le matériel de l'ACOG qui est donc resté sur place.

Sur les sites où Construction de l'ACOG n'était pas présent, Logistique gérait la planification et l'installation des articles temporaires et portatifs, y compris les tentes et les toilettes. Logistique et

Gestion des sites établissaient les plans des sites de façon à optimiser l'utilisation de l'espace.

Le quartier général des communications de Logistique servait de réseau central dans la résolution de problèmes pour ceux qui ne pouvaient être réglés sur place.

GESTION DES DÉCHETS ET RECYCLAGE

Le service de Gestion des déchets et recyclage a établi l'équipement et les services nécessaires pour le ramassage des déchets et le recyclage sur les sites, a fourni les réceptacles adéquats pour déchets et recyclage et a dressé un plan pour le ramassage des déchets et le recyclage.

Ce service ramassait les déchets solides et contaminés et s'occupait du recyclage sur les sites de compétition, le parc du Centenaire olympique et les parkings de covoiturage. Il assurait aussi les services de ramassage des déchets et de recyclage dans le CIRTV, la gare routière pour les médias, le CPP et le Village olympique.

À l'automne 1991, le C.I.O., en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement, a amendé la *Charte olympique* de façon à souligner son engagement envers la protection de l'environnement du C.O.J.O.

Atlanta est seulement la deuxième ville hôte à adresser volontairement la question de l'environnement d'un niveau pragmatique ou opérationnel. Même sans faire partie de la candidature initiale, l'ACOG a soutenu avec enthousiasme la politique pour la protection de l'environnement, pensant qu'il existe de meilleurs moyens pour se débarrasser des quantités considérables de déchets produits pendant les Jeux que de les mettre dans des décharges.

La vision de l'ACOG consistait à en prouver la réalisation à une grande échelle, les Jeux Olympiques soulevant de nombreuses difficultés de gestion des déchets concernant directement le public. Il fallait par conséquent élaborer un programme capable d'inspirer les communautés dans le monde entier à adopter des programmes durables. Pour mener à bien ses ambitions, l'ACOG a développé un plan intégré en utilisant plusieurs sociétés de gestion des déchets pour tester de nouvelles idées et technologies.

Le problème n'était pas simplement de développer une bonne stratégie de protection de l'environnement mais de veiller à un ramassage rapide et efficace des déchets. De nombreux facteurs entraient en considération : sécurité, espace, temps limité d'opération, puissance, capacité et budgets. Le programme devait en outre être convivial pour les spectateurs, le personnel et les sous-traitants.

■ La première année a servi à effectuer plusieurs tâches cruciales de la planification :

■ Modèle de génération de déchets — développé en fonction des taux des Jeux de 1984 à Los Angeles et des taux des complexes sportifs dans le pays et Atlanta. La moyenne était d'environ 127 g par personne par heure.

■ Modèle de budget — créé à partir d'estimation préliminaire de spectateurs, nombres de sites et équipement et service de transport, dont les frais par heure des transporteurs pour la location des camions, le ramassage, l'installation et la livraison.

■ Objectifs de recyclage — faire preuve de responsabilité et de respect de l'environnement, avec pour but de recycler jusqu'à 85 pour cent des déchets plutôt que les mettre en décharge

■ Définir l'envergure du travail — déterminer l'équipement et les services adéquats pour les déchets et le recyclage pour leur évacuation pendant les Jeux.

L'agence pour la protection de l'environnement (EPA) a effectué une évaluation des déchets prévues pendant les Jeux et a proposé des termes de réduction à la source dans les contrats avec les fournisseurs et prestataires de services en vue de diminuer la quantité de déchets potentiels. L'EPA a aussi prêté les services d'un de ses cadres pour conseiller le service de Gestion des déchets et recyclage et fourni 100 de ses employés à plein temps afin de travailler en tant que bénévoles pendant les Jeux pour le programme de Gestion des déchets et recyclage. Ils supervisaient les sous-traitants des services d'hygiène, organisaient des programmes de participation des communautés, et contribuaient à maintenir l'intégrité du projet de recyclage.

En vue de réaliser les objectifs de protection de l'environnement de l'ACOG, de nombreux programmes ont dû coordonner leurs efforts, y compris le nettoyage des sites, le transport des déchets et le recyclage.

Programme de nettoyage des sites

Fin décembre 1995, Logistique a déterminé qu'il fallait engager des services de nettoyage professionnels et a par conséquent intégré un plan de nettoyage des sites dans le programme de Gestion des déchets et recyclage. Une société de gestion du nettoyage a été recrutée et a travaillé étroitement avec les directeurs des sites et le personnel de Logistique à l'élaboration d'un programme suffisant aux besoins.

Cette société a dressé un plan global de nettoyage, établi des règles et méthodes de nettoyage des sites, précisé les budgets de nettoyage des sites, développé des caractéristiques et des normes de nettoyage par site, sélectionné des sous-traitants qualifiés de la liste de prestataires de services agréés par l'ACOG, négocié des contrats de nettoyage des sites, fourni un manuel de nettoyage pour chaque site, créé un plan de réapprovisionnement pour toutes les denrées et préparé l'équipement, le personnel et les prestataires de services.

Pendant les Jeux, la société de gestion de nettoyage a coordonné les activités de tous les prestataires de services de nettoyage, géré les sous-traitants de nettoyage et effectué des nettoyages d'urgence sur demande.

La quantité de nettoyage à effectuer avant les Jeux pour que les sites soient conformes aux normes olympiques a représenté un défi considérable à relever étant donné qu'un grand nombre du personnel de nettoyage commençait à travailler le jour de la manifestation.

Prestataire de services de transport de déchets

L'objectif initial de l'ACOG était de recruter un transporteur de déchets pour tous les sites. Les appels de candidature ont été envoyés à cinq sociétés de transport de déchets. Après avoir étudié des critères spécifiques dont la capacité de gestion, les ressources disponibles, la participation des minorités, le prix et l'engagement envers le recyclage, Browning Ferris Industries (BFI) ont été sélectionnées comme transporteur principal. Plus



L'équipe Logistique des sites devait transporter l'équipement de l'entrepôt aux sites appropriés.

tard, la collaboration de BFI, Waste Management, Inc. et United Waste Services a été nécessaire pour réaliser le programme.

BFI fonctionnaient dans une nouvelle installation de recyclage de 9 100 m² utilisée pour les matériels recyclables séparés et mixtes. BFI ont en outre mis les services d'un cadre embauché à plein temps à la disposition du service de Gestion des déchets et recyclage.

Recyclage

Dans un accord de fournisseur passé avec l'ACOG, CH2M Hill a organisé les services de recyclage des Jeux. Ce projet comprenait la sélection et la détermination des emplacements des conteneurs, la conception des graphiques de recyclage pour ces réceptacles et les panneaux sur les sites, la production de messages et documentation éducatifs et promotionnels, la formation du personnel et des bénévoles et le traitement et le marketing des matériels auprès du public local. Des bénévoles de la région, membres de la coalition pour le recyclage en Géorgie (Georgia Recycling Coalition), ont participé aux efforts de gestion du programme de recyclage pendant les Jeux.

Avant les Jeux. Les entrepôts devaient surtout générer du carton, du métal ferreux, du papier de bureau, du film plastique et du bois. Le carton était emballé par des presse-bouteilles et expédiés directement au marché final. Les palettes récupérables étaient expédiées à un constructeur. Le papier mixte de bureau et le métal étaient collectés par les recycleurs de marchés finaux. Les fournisseurs et les prestataires de services envoyant des fournitures aux entrepôts ont reçu des instructions pour réduire les déchets entrant dans les entrepôts. Dans la mesure du possible, les matériels d'emballage tels que palettes, boîtes et mousse d'emballage étaient retournés aux fournisseurs en vue d'être réutilisés. Les matériels des fournisseurs envoyés directement aux sites faisaient partie du programme de recyclage du site.

Pendant les Jeux. Le service de Gestion des déchets et recyclage et CH2M Hill ont établi que la plus grande proportion de déchets proviendrait des spectateurs et des départements fonctionnels de l'ACOG. Un programme d'achat proactif et des réunions avec les responsables de l'emballage, y compris les fournisseurs du département

Alimentation et rafraîchissements, ont été par conséquent nécessaires pour gérer le flux des déchets. Gestion des déchets et recyclage avait prévu que les déchets soient constitués d'articles recyclables dont restes de nourriture, papier pour le service de la nourriture, papier mixte de bureau, carton, plastique et aluminium. Le reste était des déchets divers.

Gestion des déchets et recyclage a aussi supposé que, même si la plupart des spectateurs et du personnel s'attendaient à un programme de recyclage pratique, un programme d'éducation et de panneaux devait également être mis en œuvre. Des panneaux indicateurs originaux et des annonces publiques sur tous les sites ont permis d'informer les spectateurs du programme.

Un système de collecte à deux réceptacles, l'un pour les déchets mixtes et l'autre pour les produits mixtes recyclables, a été conçu. Des réceptacles d'environ 246 litres avec des sacs plastiques verts servaient pour les déchets mixtes tels que restes de nourriture, papier pour le service de la nourriture et autres déchets divers. Des réceptacles de recyclage de la même taille avec des sacs plastiques transparents servaient pour les récipients de boissons en plastique ou aluminium. Les matériels recyclables étaient collectés dans un compacteur et triés dans l'installation de recyclage.

Les réceptacles de papier mixte de bureau avec des sacs plastiques bleus se trouvaient dans les bureaux de la presse, de l'ACOG et dans les zones des radiodiffuseurs pour recueillir le papier de bureau ensuite envoyé à l'installation de recyclage.

Du personnel formé de nettoyage collectait les déchets mixtes et recyclables et les transportaient jusque dans la zone de collecte centrale. Aucun tri n'était nécessaire, les sacs devant simplement être placés dans les bons conteneurs, en fonction de leur couleur.

Les zones centrales de collecte servaient pour les déchets mixtes et recyclables. Un système avec deux compacteurs était en place sur la plupart des sites. Le compacteur de déchets mixtes recevait les sacs verts qui étaient ensuite expédiés à l'installation de tri/compost de Microlife USA. Cette entreprise a été recrutée pour trier, recycler et faire

du compost avec les déchets mixtes des sacs verts.

Son installation de récupération/compost des ressources permettait de détecter les articles recyclables placés par mégarde dans le mauvais réceptacle. Une fois triés, ils étaient expédiés à un marché final. L'installation triait les déchets davantage encore, récupérant la plupart des déchets, restes de nourriture et papier pour le compost. Le reste était mis en décharge.

Le compacteur des éléments recyclables servait à collecter les sacs transparents et bleus et le carton. Ils étaient envoyés à l'installation de recyclage pour que le plastique et l'aluminium mélangés, des sacs de papier mixte de bureau et le carton soient triés, traités et expédiés à des marchés finaux. Tout article rejeté était envoyé à l'installation de tri/compost de Microlife pour être traité.

Le système de gestion des déchets était conçu pour traiter convenablement près de 305 tonnes par jour et seulement 150 l'ont été. Environ 75 pour cent des services de ramassage des déchets étaient effectués entre minuit et 6h00, ce qui s'est avéré efficace en raison du peu de circulation automobile et piétonnière à ces heures.

Les déchets contaminés, provenant principalement de la zone médicale, étaient plus importants que prévu, en raison d'un tri incorrect des déchets non contaminés et contaminés. Un espace de stockage limité des déchets a requis des ramassages fréquents.

Compost

Les déchets mixtes, contenant de 60 à 70 pour cent de nourriture et articles de service de nourriture en poids étaient tout d'abord livrés à l'installation de tri de Microlife. Un certain pourcentage de sacs triés à l'avance de matériel, papier, plastique et aluminium était mélangé aux déchets non triés. Des palettes de bois, des bidons de peinture, divers métaux ferreux, textiles, carton sale et papier utilisé s'y trouvaient aussi.

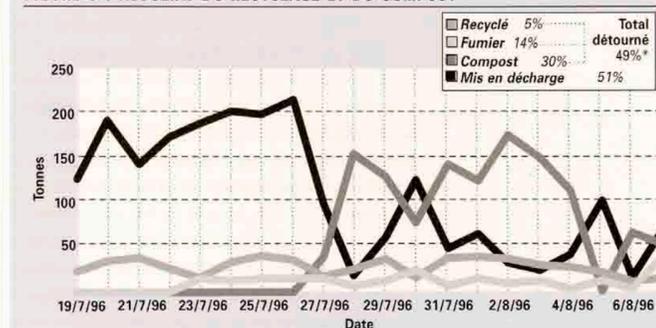
Le matériel était trié à la main sur un système de convoyeur de 21 m et les déchets organiques restant (restes de nourriture, papier et carton)

étaient déchetés et transportés jusqu'à un site de compost à Conyers, en Géorgie.

Début janvier 1997, le compost organique a été contrôlé et a fermenté pendant trois à six mois. Environ 90 pour cent du compost organique a été offert gratuitement aux agences municipales pour les projets d'aménagement du paysage. Dix pour cent a été mis en décharge en tant que déchets rejetés inertes.

Microlife a au bout du compte traité plus de 1 200 tonnes de déchets. Le seul problème de la société est provenu de l'interdiction de

FIGURE 3 : RÉSULTAT DU RECYCLAGE ET DU COMPOST



* On a essayé de détourner 273 chargements supplémentaires qui ont toutefois été rejetés pour diverses raisons. Ces chargements sont inclus dans les chiffres du compost et de mise en décharge.

fonctionner pendant les sept premiers jours des Jeux en raison de difficultés avec la commission du comté de Fulton. Malheureusement, environ 1 000 tonnes de déchets mixtes supplémentaires ont été mises en décharge pendant cette période.

Résultats du recyclage et du compost

Le programme de recyclage sur les sites de l'ACOG a réussi à recycler 18 pour cent des déchets produits sur les sites.

Des 3 900 tonnes de déchets solides, deux tiers ont servi au compost et au recyclage. Plus de 10 millions de canettes et de bouteilles en

plastique ont en outre été collectées pour être recyclées.

Environ 500 000 palettes en bois et près de 51 tonnes de déchets de métal générées par les opérations des entrepôts ont été recyclées. L'Atlanta Food Bank a organisé un programme visant à récupérer le surplus de nourriture des sites olympiques pour nourrir les sans abris. Ce groupe a collecté 208 207 kg de nourriture.

(Pour un récapitulatif global du recyclage et du compost pendant les Jeux Olympiques, consulter la Figure 3. Les résultats comprennent la période de sept jours pendant laquelle le programme n'a pas pu fonctionner.)

BUDGET ET ADMINISTRATION

Le personnel de ce service était chargé de l'administration interne du département Logistique, ce qui comprenait le budget, le personnel et l'équipement et les services retenus par des contrats spéciaux.

Budget

La division Budget de Logistique gérait les engagements contractuels et financier du département. Elle travaillait aussi avec les divers services de Services financiers de l'ACOG pour assurer l'acquisition des biens nécessaires en temps voulu et aux meilleurs prix.

Fin 1992, le budget proposé de Logistique, complété d'un logiciel utilisé pour prévoir l'entrepôtage, les chargements de transport et les itinéraires, a été soumis. Une fois Logistique restructuré, un nouveau budget a été proposé au directeur général exécutif en 1995.

Pendant la période des Jeux, le budget de Logistique a été géré conjointement par le quartier général de Logistique et l'agent de Services financiers en place sur chaque site.

Personnel

Cette division était responsable de recrutée des milliers de candidats nécessaires au fonctionnement des sites et des entrepôts. De pair avec Ressources humaines et Accréditation de l'ACOG, elle a tenté de simplifier le traitement, réduisant ainsi le temps requis entre le moment de l'identification d'un candidat qualifié et son embauche réelle. Une fois employées, la division veillait à ce

que ces personnes reçoivent les privilèges d'accréditation requis pour remplir leurs fonctions.

Logistique a créé un rapport de suivi afin de contrôler l'avancement du recrutement.

Etant donné que le personnel de Logistique, y compris les sous-traitants, avaient besoin d'accéder à toutes les zones de tous les sites, obtenir ces privilèges a constitué un vrai défi pour le système d'accréditation. L'accès illimité aux sites étant extrêmement prisé, toute demande était étudiée dans les moindres détails. Logistique a dû aider le département Accréditation pour que les membres des équipes de Logistique reçoivent les privilèges nécessaires.

Les opérations d'accréditation de Logistique ont dû fonctionner 24 heures sur 24 à partir du début juillet afin de traiter l'effectif considérable du personnel devant recevoir un badge. Des groupes importants de sous-traitants, prestataires de services ou employés de Logistique étaient traités ensemble. Pour aider à résoudre les questions d'accès, Gestion des sites a émis des étiquettes temporaires, autocollants à placer sur le badge ACOG. Cependant, certains membres du personnel avec des badges ACOG avec les privilèges d'accès nécessaires ne pouvaient entrer dans certaines zones sans l'étiquette temporaire. Le traitement du personnel est devenu plus aisé peu de temps avant les Jeux, bien que des questions d'accréditation et de sécurité aient entraîné des retards inutiles.

Gestion et planification du matériel

La division de Gestion et planification du matériel faisait partie intégrante de Logistique. Elle rassemblait les besoins en matériel dans un groupe de données unique utilisé pour établir des modèles de budget et fournir des services et engagements de marketing. La collecte de données était effectuée par l'équipe du projet de Gestion et planification du matériel en collaboration avec les services d'Acquisition et administration des contrats et de Vérification internes des comptes de Services financiers, Opérations, Technologie et Gestion des sites.

Cette division évaluait les besoins globaux en matériel de l'ACOG pour tous les sites et prévoyait l'utilisation la plus efficace des biens et fonds d'achat de l'ACOG. Elle a en outre élaboré des

normes pour les exigences en matériel sur tous les sites visant au respect du Look des Jeux de l'ACOG, des besoins de l'AOB et des stratégies de démontage après les Jeux.

Gestion et planification du matériel était le lien principal entre Acquisition et administration des contrats et l'ACOG. Les estimations totales en meubles, dispositifs de fixation et équipement ont servi au département Services financiers pour prévoir les fonds nécessaires à la fourniture des biens. Gestion et planification du matériel a collaboré avec Acquisition et administration des contrats pour développer les stratégies de sourcing et commander des plans de traitement fonction des délais, et un budget a été attribué pour l'achat d'articles.

Dans le cadre de la collecte de données, Gestion et planification du matériel s'est réuni avec chaque directeur de site et chef de logistique du site afin d'établir les besoins de base en meubles, dispositifs de fixation et équipement à l'aide de l'outil de base de référence par site (VBT). Ce processus fournissait les informations dont Logistique avait besoin pour la coordination et l'affectation des valeurs de contrepartie et de matériels achetés afin de permettre une utilisation optimale des biens et fonds de l'ACOG. Les matériels étaient suivis de l'identification, le sourcing, la demande, l'achat jusqu'à la réception. Un catalogue d'articles typiques a été créé pour servir de guide au personnel des sites afin de déterminer les besoins opérationnels des domaines fonctionnels.

En vue d'assurer un approvisionnement suffisant d'équipement tel qu'éclairage portatif, chariots élévateurs et camions, le département a étudié les fournisseurs potentiels et négocié ces besoins avec le fournisseur le plus avantageux. Certains articles étaient fournis par l'intermédiaire d'accords avec des sponsors olympiques, dont vélos, bateaux, équipement agricole, transit du fret, générateurs, voiturettes de golf, équipement de jardinage, linge, équipement d'entretien et réceptacles de déchets.

La liste de vérification du programme de Gestion des sites a été importée dans le système VBT et comprenait un code préétabli pour chaque domaine fonctionnel et emplacement dans un site. Le VBT était divisé en quatre segments : information ACOG, information sur la construction, meubles et équipement.

Une fois terminé, l'information pour tous les sites était remise à l'équipe de Gestion et planification du matériel qui établissait les quantités

correctes pour l'acquisition de meubles, dispositifs de fixation et équipement requis sur tous les sites. Ces chiffres servaient ensuite à la demande de matériels pendant les Jeux.

Les informations du VBT étaient saisies dans la base de données de planification des sites afin que les diverses zones reçoivent des meubles, dispositifs de fixation et équipement précis. Dans cette base de données, les totaux étaient effectués pour chaque article requis pour les opérations d'un site. Grâce à ces informations, des demandes supplémentaires étaient émises pour des sites individuels et des analyses d'offre/demande étaient complétées afin de comparer les niveaux d'inventaire existant avec la demande prévue.

Le système de comptabilité financière de l'ACOG servait pour les demandes, le développement des commandes d'achat, la réception, la distribution et la dissolution. D'autres logiciels utilisés par Logistique permettaient la gestion des stocks et le traitement des commandes de vente. La gestion des stocks était un outil de contrôle et le traitement des commandes de vente a été utilisé pendant les épreuves préolympiques pour transférer des matériels de l'entrepôt aux sites et pour se débarrasser des biens après les Jeux.

Pendant les Jeux, Gestion et planification du matériel a soutenu les domaines qui en avaient besoin. Le personnel réaffectait les biens, en particulier les voiturettes de golf, au fur et à mesure que l'utilisation et les besoins sur les sites devenaient plus clairs et a participé à la distribution du linge propre. Gestion du matériel a en outre contribué au traitement des bagages des athlètes pendant les jours de pointe et à la précision des rôles et responsabilités liés à la récupération initiale sur les sites.

Groupe d'exposition

La division du Groupe d'exposition du département de Logistique servait de liaison entre Logistique et la filiale Greyhound Exposition Services (GES) de The Dial Corporation, qui était le sponsor olympique dans la catégorie des services d'exposition. Ce groupe a négocié avec GES en vue d'obtenir l'équipement et les services ayant le meilleur rapport qualité-prix, tels que la moquette et les tentures, et a supervisé la commande, la livraison, l'installation et le démontage de l'équipement GES sur les sites, sauf dans le CPP et le Village olympique qui étaient traités indépen-

damment. Il a de plus fourni des services de gestion de logistique au parc du Centenaire olympique et des villages des sponsors au Stade olympique et le parc de Stone Mountain en raison du rôle fondamental de GES sur ces sites.

Une fois devenu un sponsor, GES et Logistique ont immédiatement commencé les négociations pour préciser les services fournis et leurs prix. Après s'être entretenu avec Gestion des sites, Gestion et planification du matériel et les chefs de logistique du site, le Groupe d'exposition a passé les commandes pour les services d'exposition.

Afin d'assurer une homogénéité sur les sites, le chef de logistique du site est devenu l'unique point de contact avec le Groupe d'exposition pour répondre aux besoins supplémentaires du site.

Linge/Laverie

Cinq départements de l'ACOG ont indiqué que du linge propre tel que serviettes, draps, taies d'oreiller et couvertures, était un élément essentiel à leurs opérations : Hébergement, Services médicaux, Village olympique, Sports et Gestion des sites.

Les besoins d'Hébergement et de Village olympique ont représenté environ 90 pour cent de tous les besoins. Le budget faisait partie du département Logistique et la planification principale et les responsabilités d'opération étaient réparties entre Village et Logistique.

L'évaluation du Village olympique, qui avait le plus grand besoin de linge, reposait sur le nombre prévu de lits utilisés, le niveau de service fourni et des maquettes sport par sport des compétitions et entraînements en fonction du nombre d'athlètes y participant, dans un site précis à un moment donné.

Un accord d'octroi de licence a été signé avec Fieldcrest Cannon par le biais duquel l'ACOG recevait du linge, conformément aux prévisions. L'ACOG a retenu les services de nettoyage des quantités considérables de linge de Georgia Baptist Hospital Laundry Service (GBHL).

Le nombre d'habitants du Village olympique dépassant les prévisions, les sites d'hébergement ont été modifiés, les calendriers et sites de

compétition changés et les besoins précisés et réévalués pour des raisons d'exactitude et d'économie.

Au printemps 1996, un fournisseur a fait don au département Services médicaux de serviettes et draps jetables, éliminant tout besoin de laver ou réapprovisionner les linges médicaux. Services médicaux et Logistique ont établi les quantités initiales de chaque site et les réapprovisionnaient le cas échéant uniquement.

Les sites éloignés n'étaient pas réapprovisionnés à partir du système central de nettoyage puisque ce n'était pas rentable. Les chefs de logistique du site sur chacun de ces sites avaient retenu les services d'un nettoyeur local.

Les linges sales étaient livrés à la laverie et rendus aux sites une fois propres. Le linge propre était livré au Village et au centre de distribution de Decatur en vue de traiter un tel volume et répondre aux questions de sécurité. Un itinéraire précis entre le Village et la laverie était en service entre minuit et 6h00. Afin de maintenir des inventaires exacts, une zone du Village servait de centre interne de distribution du linge.

Pour tous les autres sites, le centre de distribution de Decatur était le centre de distribution. Ce système faisait la différence entre les logements et les sites de compétition et d'entraînement.

Des tickets de contrôle étaient attachés aux grands paniers de linge fournis par GBHL qui indiquaient le genre et la quantité de linge sale envoyé au nettoyage par chaque site. Ces tickets étaient photocopiés au centre de distribution de Decatur et servaient de référence pour le linge propre du lendemain à renvoyer au site. Les paniers étaient envoyés par semi-remorques à la laverie où le linge était trié et lavé. Ils étaient ensuite remplis de linge propre conformément aux tickets de contrôle. Au centre de distribution de Decatur, le linge propre était vérifié à deux reprises par rapport au ticket et chargés dans des camions pour être livrés le soir même.

Cinq itinéraires quotidiens pour les sites de compétition et deux itinéraires suivis un jour sur deux pour les sites d'entraînement ont été établis en fonction de la géographie et des volumes prévus. Les camions quittaient le centre de distribution de Decatur entre minuit et 6h00 avec suffisamment de linge pour effectuer un échange équitable sur tous les sites figurant sur leur itinéraire.

Après la fermeture de tous les sites, tout le linge a été collecté et retourné au centre de distribution de Decatur où il a été consolidé, nettoyé, emballé et vendu à un sous-traitant.

Traitement des bagages des athlètes

A l'origine, le département Transports de l'ACOG devait être responsable du traitement des bagages des athlètes, Logistique prêtant main forte pour les articles supplémentaires ou imposants.

Lorsque les athlètes ont commencé à arriver à Atlanta, il est devenu évident qu'un soutien considérablement plus important était nécessaire, y compris pour livrer les bagages qui avaient été égarés. Logistique a participé à ces opérations.

Ces opérations soutenues par de nombreux véhicules avec des membres accrédités pour entrer au Village se sont occupées du traitement des bagages des athlètes. Ces bagages étaient surveillés pendant leur tri et étaient affectés à des véhicules le cas échéant. Les bus transportant les athlètes et les camions avec leurs bagages tentaient de partir en même temps en direction du Village. Les problèmes avec ce nouveau système, tels que tri tardif des bagages, ont été rectifiés sur plusieurs jours et le système a bien fonctionné.

Logistique a établi un bureau dans le Village et élaboré et mis en œuvre un projet de traitement des départs des athlètes depuis le Village.

Quarantaine des chevaux

Dès la fin 1995, Logistique était chargé de l'importation des chevaux, de leur quarantaine et de leur exportation. Une réunion initiale a été organisée avec les responsables de tous les organismes concernés, dont les services de l'inspection des plantes et des animaux de l'USDA, le service américain de douane, le service américain de l'Immigration et de la Naturalisation (INS), le département de l'Agriculture de Géorgie, les deux compagnies aériennes principales se spécialisant dans le transport des chevaux, l'aéroport international Hartsfield d'Atlanta, l'agent en douane de l'ACOG et le département Sports. Suite à cette réunion, un manuel de procédures a été créé.

L'agent en douane a affrété des avions pour transporter les animaux, a retenu les services d'un

sous-traitant pour le transport automobile des chevaux jusqu'aux fermes d'acclimatation et au Centre équestre international de Géorgie, a géré un système de réservation avec deux sociétés de palefreniers professionnels et coordonné les formalités des agences fédérales à l'arrivée d'un avion. L'installation pour chevaux en place à l'aéroport international Hartsfield était uniquement certifiée par l'USDA pour l'exportation. Logistique a par conséquent engagé un cabinet d'architectes et des sous-traitants pour modifier cette installation afin qu'elle se prête à l'importation et la quarantaine.

Les opérations de la quarantaine des chevaux pour les Jeux ont commencé début juin 1996 pour se conformer aux 30 jours d'acclimatation recommandés pour les chevaux participant aux compétitions. La plupart des charters devaient arriver à 3h00 pour éviter les températures élevées. L'arrivée de ces vols était coordonnée avec les officiels de l'aéroport international Hartsfield qui fermaient une piste d'atterrissage pendant le déchargement. Une fois les agents de l'INS montés à bord de l'avion pour contrôler les documents des passagers, les chevaux étaient déchargés, sortaient de leur conteneur d'expédition et étaient menés dans l'installation de quarantaine afin d'être examinés par les vétérinaires de l'USDA, pour détecter tout parasite et effectuer des tests sanguins pour détecter la piroplasmose, une maladie équine. Le personnel de l'ACOG emmenait ensuite les chevaux dans des écuries, où ils restaient jusqu'à ce que les tests soient terminés.

Pendant ce temps, dans les bâtiments de la douane, les agents du service d'inspection des plantes et des animaux de l'USDA et un agent du service américain de douane inspectaient les biens des palefreniers pour repérer plantes, aliments et autres articles interdits. Une fois dédouanés, les palefreniers se rendaient à des logements situés à proximité pour attendre les résultats des tests sanguins.

Une fois les tests terminés et les résultats négatifs obtenus, les chevaux étaient transportés



Il a fallu importer des chevaux pour la compétition des sports équestres et donc établir des installations et une procédure pour l'inspection des chevaux et leur quarantaine.

dans des fermes d'acclimatation. Seul un cheval n'a pu être relâché après la quarantaine en raison de résultats positifs et est rentré dans son pays d'origine.

Les formalités d'exportation étaient moins strictes. Les règlements du gouvernement américain faisaient appel à une période de repos de cinq heures seulement avant l'exportation. L'USDA a certifié le parc équestre comme installation temporaire d'exportation, à partir de laquelle les chevaux étaient menés jusqu'aux avions.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'accumulation du matériel nécessaire, la gestion précise des stocks, la livraison et l'installation sur les sites et la mise au point d'un plan complet de récupération étaient les éléments principaux de la réussite des opérations de Logistique. Avant les Jeux, la quantité prévue de matériels et d'espace requis d'entreposage est simplement une estimation parce que les départements n'établissent leurs besoins exacts qu'à partir du moment où le site est occupé. Il faut par conséquent fournir les kits standard de meubles, dispositifs de fixation et équipement et un service clientèle capable de fournir le reste.

Les recommandations suivantes devraient être prises en compte par les comités d'organisation à venir.

Soutien logistique

■ La gestion et planification du matériel doit se dérouler avant une estimation exhaustive des besoins en entrepôt. Lors de l'évaluation des installations potentielles d'entreposage, il est essentiel de prendre en considération la situation géographique et le coût total nécessaire pour les rendre opérationnelles.

■ Afin de rendre les opérations plus efficaces, un système simple et convivial de suivi du matériel doit être mis en place très tôt.

■ Normaliser les matériels et fournitures autant que possible pour améliorer l'efficacité, l'homogénéité et limiter les dépenses.

■ L'agent en douane/transitaire devrait être choisi très tôt dans le processus d'organisation et devrait être intégré dans le processus logistique de tous les départements en vue d'assurer la conformité légale et l'homogénéité des informations et services.

■ Le processus d'affrètement des avions doit être communiqué à qui de droit afin que les agences fédérales concernées soient informées et le personnel et l'équipement disponibles pour dédouaner et décharger les avions.

■ Le processus de départ du Village olympique doit être planifié aussi précisément que celui d'arrivée. Il est nécessaire d'attirer l'attention sur la réglementation concernant les bagages et les charters sortant et de définir clairement la distinction entre le fret et les bagages.

■ Le plan de gestion des biens doit comprendre un projet exhaustif de récupération.

Logistique des sites

■ La centralisation d'une fonction devrait s'appliquer à toute l'organisation. La redondance des services de départements individuels pendant les Jeux est source de difficultés.

■ Le rangement de cartons vides et de matériels d'emballage est essentiel pour les grands groupes tels que les radiodiffuseurs et la presse. La disponibilité sur place de ces matériels permettrait un emballage anticipé et accélérerait le processus de sortie.

Gestion des déchets

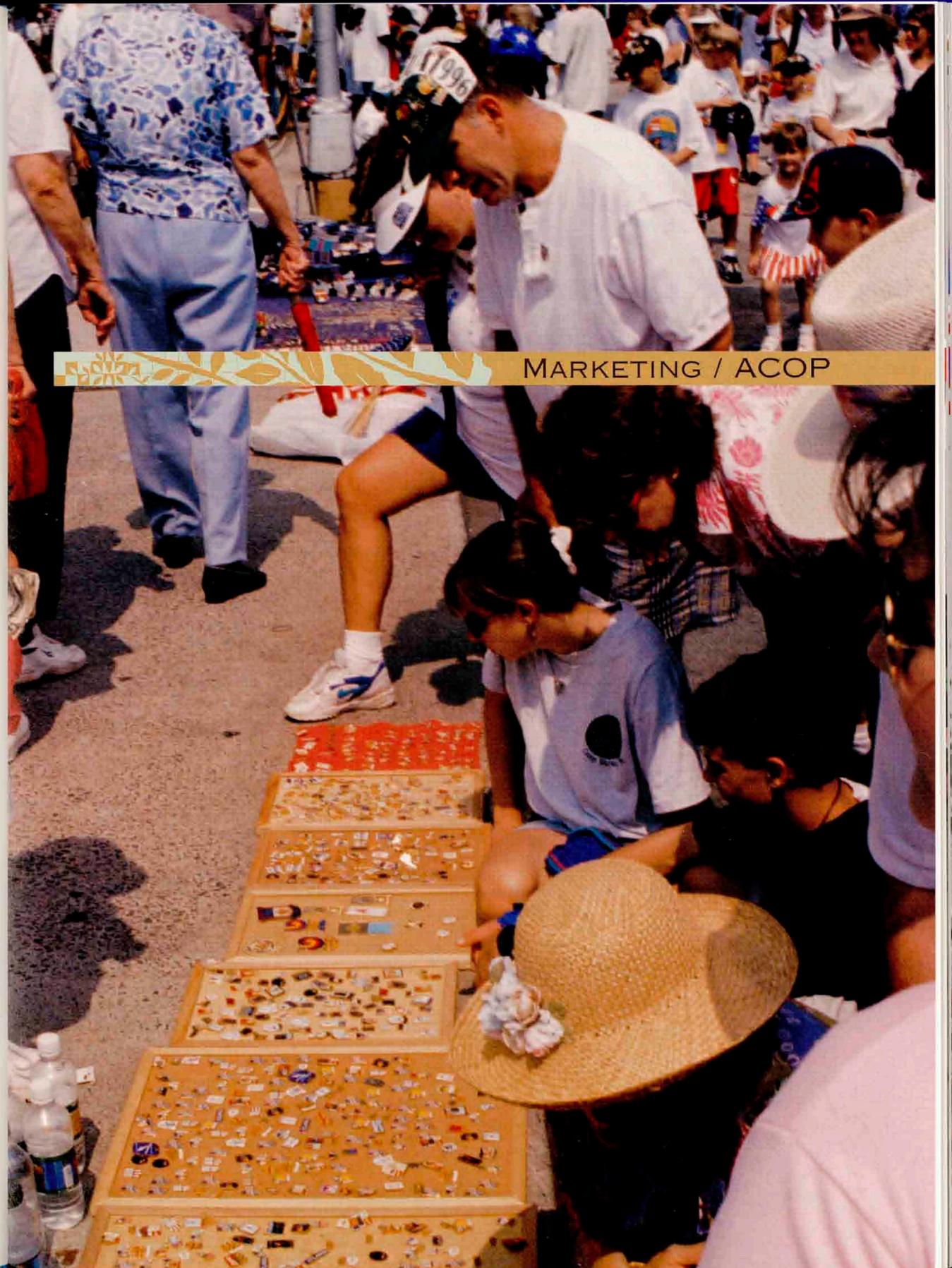
■ Les bureaux de planification des services de sous-traitants importants devraient se trouver à proximité pour faciliter les communications. L'isolation et la distance peuvent gêner la circulation de l'information concernant certaines opérations des sites.

■ Le succès du programme de protection de l'environnement dépend directement du niveau de soutien des Relations publiques à ce projet.

■ Le programme de nettoyage des sites devrait être sous la direction de Gestion des sites.

Administration

■ Une coordination étroite avec Accréditation, Ressources humaines et Sécurité est nécessaire pour fournir tous les privilèges d'accès au personnel et pour les livraisons.



MARKETING / ACOP



CHAPITRE QUINZE

MARKETING / ACOP

MARKETING / ACOP EMPLOYÉS :

Date	Nombre
Décembre 1993	60
Janvier 1996	75
Juillet 1996	80

Remarque : Le nombre du personnel ne comprend pas les personnes sous contrat, les valeurs en contrepartie et les bénévoles.

GÉNÉRALITÉS — L'ACOP (Propriété intellectuelle du Centenaire olympique à Atlanta) créée le 14 juin 1991 constituait un programme de marketing commun établi entre l'USOC (Comité National Olympique des Etats-Unis) et l'ACOG. Conformément au contrat de la ville hôte avec le C.I.O. de 1990, l'USOC et le comité d'organisation étaient tenus de "coopérer pleinement de façon à assurer l'existence d'un seul programme de marketing commun". Il s'agissait d'établir et de mettre en œuvre un programme visant à commercialiser le droit d'utiliser les symboles olympiques, d'octroyer des licences de vente de marchandises olympiques à l'échelle mondiale, tout en respectant l'esprit et l'image des Jeux Olympiques et du mouvement olympique, d'entreprendre des activités de marketing pour augmenter les revenus permettant de soutenir l'équipe olympique des Etats-Unis et les Jeux de 1996 et d'éviter la création de programmes concurrentiels entre l'ACOG et l'USOC, capables d'entraîner des conflits de parrainage et un marché encombré.

La mission de l'ACOP consistait à rassembler une grande partie des fonds nécessaires aux Jeux Olympiques du Centenaire de 1996 et aux équipes olympiques des Etats-Unis de 1994 et 1996 grâce à la vente de parrainages, octrois de licence et autres programmes de collecte de fonds. L'ACOP a présenté un programme unique pour les Jeux de 1996 et les équipes olympiques des Etats-Unis.

Les programmes de parrainage ont été développés et mis sur pied par l'ACOP, y compris sa participation dans le programme de marketing international du C.I.O., le Programme olympique TOP III et le programme des partenaires nationaux, Partenaires des Jeux Olympiques (COP). Les programmes d'octroi des licences ont cependant été divisés étant donné que l'ACOP gérait les octrois de licences des marques de l'ACOG tandis que l'USOC gérait ceux de ses propres marques séparément. Les deux organismes ont néanmoins

travaillé en collaboration à la vente et la distribution des marchandises. De même, ces deux entités ont chacune mené à bien séparément des galas organisés pour la collecte de fonds, les programmes de la loterie et des plaques d'immatriculation ainsi que d'autres programmes locaux ou spécialisés tout en les commercialisant ensemble. Cette coentreprise a été couronnée du plus grand succès de l'histoire olympique à ce jour.

Débuts

Conformément à l'accord du 14 juin, l'ACOP devait développer un projet de marketing avant le 1^{er} octobre 1991. Celui-ci devait viser à générer un maximum de revenus pour les Jeux, l'USOC et l'ACOG et réduire la désorganisation du marché en collectant et rassemblant autant d'opportunités de marketing liées aux Jeux que possible de façon à les présenter aux éventuels sponsors, détenteurs de droits et fournisseurs.

L'ACOP a développé et appliqué les méthodes nécessaires pour veiller à ce que les marques olympiques soient utilisées pour des produits et services de qualité et qu'elles correspondent à l'image du mouvement olympique.

L'ACOP était géré conjointement par le Président-Directeur général de l'ACOG et un coprésident de l'USOC qui établissaient les politiques et géraient et supervisaient les opérations du programme. Le Président-Directeur général de l'ACOG était responsable de la mise en œuvre quotidienne du projet de marketing, tout en dirigeant l'exécution des accords avec les sponsors, fournisseurs, détenteurs de droits, participants et autres, en collaboration avec les président et coprésident de l'USOC.

L'accord de coentreprise ne permettait pas à l'USOC d'utiliser, commercialiser ou vendre les marques de l'ACOG sans en partager les recettes avec l'ACOG, et l'ACOG ne pouvait utiliser, commercialiser ou vendre les marques de l'USOC sans en partager les recettes avec l'USOC. Le personnel et les frais afférents étaient répartis dans des proportions identiques à celles de la répartition des recettes.

ORGANISATION

En vue de faciliter et de mettre en œuvre un programme de marketing réussi, le personnel de l'ACOP était divisé en six services : Ventes des sponsors, Soutien des sponsors, Octroi des licences, Nouveaux marchés, Programme olympique et Opérations de marketing.

Personnel

Une fois l'accord de coentreprise ratifié vers fin 1991, l'ACOP a commencé à préciser ses objectifs et mettre en place son personnel. Au printemps 1992, un responsable en chef du marketing, des vice-présidents et un personnel administratif ont commencé à mettre au point un plan détaillé des opérations.

A partir de janvier 1993, le personnel de l'ACOP a gagné de l'ampleur avec des directeurs pour Développement de nouveaux marchés, Opérations de marketing, Octrois de licences et Protection des sponsors.

A la fin 1995, le total des bénévoles et du personnel payé ou prêt s'élevait à 97. L'organisation pendant la période des Jeux a été gérée par du personnel de l'ACOP et en ajoutant des bénévoles aux services de Soutien des sponsors.

Après les Jeux, un petit nombre d'employés est demeuré pour mener à bien les activités de l'ACOP et pour transférer les responsabilités restantes à l'ACOG et l'USOC, la fin officielle de cette coentreprise entrant en vigueur le 31 décembre 1996.

VENTES DES SPONSORS

Le service de Ventes des sponsors était responsable du recrutement des sociétés qui investiraient pour acquérir le droit d'être associé au mouvement olympique et tirer profit de cette association. En

1991, McKinsey and Company a établi un rapport exhaustif d'une étude de marché dressant le profil des sociétés s'étant engagées de façon décisive au niveau publicitaire et promotionnel dans le passé. L'idée directrice du projet était d'entrer en contact avec des sociétés et leur suggérer que l'acquisition des droits des Jeux Olympiques/de l'équipe olympique des Etats-Unis représentait un investissement judicieux par le biais d'un engagement absolu dans un programme de marketing complet.

L'identification des composants clés affectés par les activités de marketing liées aux Jeux et des objectifs à atteindre était requise pour ce programme. Pour les composants commerciaux, les consommateurs, les circuits de distribution (distributeurs et détaillants), fournisseurs de la société et/ou les employés constituaient en règle générale les opportunités de marketing. L'achat d'un parrainage permettait aux sociétés de :

- lancer/présenter des nouveaux produits,
- exploiter des nouveaux segments de marché,
- modifier ou définir l'image de marque de la société,
- motiver/inciter les employés et
- fournir des programmes uniques d'accueil pendant la période des Jeux pour les principaux clients, fournisseurs, etc.

L'importance de l'investissement nécessaire à l'acquisition des droits et des avantages du parrainage exigeait de l'ACOP qu'elle explique aux sponsors potentiels comment l'association aux Jeux Olympiques pouvait s'intégrer de façon profitable à leurs stratégies et projets actuels de marketing. Les données d'étude de marché et les témoignages de sociétés s'étant engagées au cours de Jeux précédents ont montré une prise de conscience presque mondiale des marques déposées olympiques et l'attrait positif des Jeux sans considération de sexe, race, âge, revenu ou



Atlanta 1996®



Le Logo de l'ACOP incorporait le logo de la marque du flambeau de l'ACOG à celui de l'USOC.

éducation. Les sociétés se sont trouvées convaincues du potentiel de rapport rendement généré par le parrainage. Le programme des services aux sponsors le plus exhaustif jamais établi a été créé en vue de soutenir leurs investissements.

Sponsors mondiaux, Partenaires des Jeux Olympiques du Centenaire et Sponsors

Le contrat de la ville hôte appelait à la participation de l'ACOP en collaboration avec le C.I.O. dans la promotion internationale de parrainage des sponsors du Programme olympique III, ci-après

Les logos des sociétés étaient souvent affichés en reconnaissance de l'important soutien fourni à la présention des Jeux.

appelé TOP. Ceux-ci disposaient de droits mondiaux dans tous les pays où les C.N.O. prenaient part aux Jeux Olympiques.

L'ACOP n'était pas autorisée à octroyer le droit d'utiliser les marques olympiques liées à toute catégorie de produit figurant dans le Programme olympique TOP et tous les revenus afférents étaient considérés comme revenus de l'ACOG et non de l'ACOP. L'ACOP prenait part à toutes les discussions et négociations avec le C.I.O. ayant trait aux sponsors TOP et leur fournissait des services de marketing. Les dix sociétés suivantes étaient des sponsors TOP pour la période de 1992 à 1996.

- The Coca-Cola Company
- Eastman Kodak Company
- VISA
- Bausch & Lomb
- Xerox
- Sports Illustrated / TIME International
- Panasonic
- IBM
- John Hancock
- UPS

Le programme de partenaires nationaux — Partenaires des Jeux Olympiques du Centenaire (COP), référés par la suite en tant que sponsors COP — regroupait les sociétés suivantes, possédant des droits semblables aux sponsors TOP mais pour lesquelles l'utilisation des marques était limitée à l'intérieur des Etats-Unis :

- NationsBank
- Sara Lee Corporation
- The Home Depot
- Anheuser-Busch
- McDonald's
- Swatch
- AT&T
- Delta Air Lines
- Motorola, Inc.

Outre les programmes des sponsors TOP et COP, un programme au niveau des sponsors a été créé aux Etats-Unis seulement pour permettre aux sociétés suivantes d'avoir un accès plus limité aux droits et avantages :

- Sensormatic
- York
- Randstad Staffing Services
- BellSouth Corporation
- Georgia Power Company
- Blue Cross/Blue Shield
- Scientific Atlanta
- Borg-Warner Security Corporation
- Columbia TriStar Television — Wheel of Fortune et Jeopardy!

- General Motors
- BMW
- Holiday Inn
- Avon
- Nissan
- World Travel Partners
- Texaco USA
- International Paper
- American Gas Association
- The Dial Corporation
- Textron
- General Mills
- Brunswick Corporation
- Merrill Lynch
- WXIA-TV

Droits et avantages des sponsors. Grâce à leur investissement, les sociétés ont acquis un nombre considérable de droits et d'avantages dans le cadre de leur association au mouvement olympique. Les droits de parrainage définis comprenaient l'accès aux marques, désignations, symboles et images olympiques qu'elles pouvaient utiliser dans leurs activités commerciales. Selon le type de parrainage, les marques comprenaient les cinq anneaux du C.I.O., ceux de l'USOC, le logo de la marque du flambeau d'Atlanta et la mascotte des Jeux d'Atlanta, IZZY. En outre, certaines phrases déposées par l'ACOG, telles que *Atlanta 1996*, étaient aussi à l'usage des sponsors.

Parmi les désignations approuvées figuraient des désignations génériques (sponsor mondial officiel des Jeux Olympiques de 1996, partenaire officiel des Jeux Olympiques du Centenaire, sponsor officiel de l'équipe olympique des Etats-Unis) et des désignations liées directement à une société/un produit (chronomètreur officiel des Jeux Olympiques de 1996, fournisseur officiel des uniformes de l'équipe olympique des Etats-Unis). Les symboles, tels le pictogramme officiel des Jeux Olympiques de 1996, et les images, telles les couleurs et motifs du Look des Jeux, faisaient également partie des droits accordés uniquement aux sponsors de programmes commerciaux, comme publicité, promotion, concours, programmes de reconnaissance et articles très prisés.

Une gamme très complète d'avantages a aussi été créée pour les sponsors. L'importance de l'investissement du sponsor déterminait le nombre des avantages accordés. En règle générale, un sponsor TOP ou COP disposait de 400 chambres d'hôtel, de deux billets pour chacune des cérémonies d'ouverture et de clôture par chambre et de quatre billets aux épreuves par jour par chambre, avec un rapport de 1 pour 1 pour les billets aux épreuves très recherchées et secondaires. Tous les sponsors choisissaient leur hébergement dans l'ordre dans lequel ils étaient devenus des sponsors.



Une représentation symbolique des Jeux était offerte à chaque société qui apportait son soutien.

De plus, les sponsors TOP et COP avaient la possibilité de se procurer des espaces dans les trois villages d'accueil des sponsors construits spécialement pour fournir des installations haut de gamme destinées à accueillir leurs invités pendant les Jeux. Les sponsors disposaient également de véhicules pour leurs responsables haut placés et leurs invités, des emplacements attitrés de parking et d'un certain nombre de badges d'accréditation transférables et leur offrant des privilèges d'accès considérables.

Ils se sont aussi vu attribuer le plus important programme de reconnaissance de l'histoire des Jeux Olympiques, le programme de couverture le plus étendu jamais mis en œuvre et le programme de services aux sponsors le plus exhaustif et long jamais fourni (repris de façon plus détaillée ultérieurement dans ce chapitre).

Une autre première pour les sponsors a vu le jour avec la mise en service de plusieurs programmes uniques de soutien, tels l'Exposition historique des Jeux Olympiques du Centenaire et

le kiosque de l'histoire des Jeux Olympiques, dans le cadre desquels l'ACOP a utilisé son expérience, son accès à des informations/objets de collection et ses ressources créatrices pour mettre en place un programme modèle souple à la disposition de tous les sponsors.

Fournisseurs

Des sociétés avec les capacités et l'expérience pour mettre à disposition des articles essentiels aux opérations, ressources et équipement sportif pour les Jeux Olympiques sont devenues des fournis-



Des ateliers organisés pour les sponsors traitaient en particulier les problèmes de fonctionnement pendant les Jeux et les méthodes pour les aider à accroître leur visibilité par le biais de leur parrainage.

seurs. Le niveau fournisseur n'impliquait pas le même engagement financier requis pour obtenir les droits de parrainage et bénéficiait de droits et avantages plus restreints. (Par exemple, le fournisseur officiel de ballons de basketball a eu le droit d'utiliser la marque des Jeux sur son équipement.)

Fournisseurs commerciaux : ABF/Worldway Corporation ; Aggreko, Inc. ; Alred Karcher, Inc. ; Allsport ; American Meter Company ; ARAMARK ; Autodesk, Inc. ; Beaulieu of America, Inc. ; Brother International Corporation (USA) ; Buckhead Beef Company, Inc. ; Carolina Handling ;

LLC/Raymond ; CH2M Hill ; Circle International ; Competitive Media Reporting ; CTI Resources, Inc. ; DeBoer Structures ; Digital Music Express ; Dohring Company ; Douwe Egbert ; Drake Beam Morin, Inc. ; Exide Electronics Corporation ; Fetzer ; Fluke Corporation ; Gallery Furniture ; Good Humor/Breyer ; James River Corporation ; Jet Set Sports ; Korbel ; Kubota Corporation ; Leisure Club International, Inc. ; Media One, Inc. ; New Holland North America, Inc. ; Norfolk Southern Railway Company ; Qzar, Inc. ; Reebok ; Reed & Barton ; Rentokil Environmental Services ; Simmons Company ; Stainless Image, Inc. ; Vulcan Hart/Hobart ; WGST ; World Color Press ; et ZEP.

Fournisseurs d'équipement sportif : Adolph Keifer & Associates ; American Athletic, Inc. ; Federal Sports Technologies, Inc. ; Hayashi/Top Ten ; Hydra Rib ; Infra-Red Sauna Systems, Inc. ; JOOLA ; Mavic, Inc. ; Mettler-Toledo, Inc. ; Mistral Sports Group ; Mizuno, USA ; MONDO S.p.A. ; Penn Racquet Sports, Inc. ; Perry Sports ; Robbins Sport Surfaces ; Senoh ; Sport Supply Group, Inc. ; Sunfish Laser ; Taraflex ; Tuf-Wear Manufacturing, Inc. ; Uesaka Iron Works ; Yakima ; et Yonex.

SOUTIEN DES SPONSORS

Le programme le plus complet de soutien des sponsors jamais mis sur pied a été créé en tant que partie intégrante de l'ensemble général des services de marketing. Comme le parrainage impliquait les plus gros investissements de l'histoire des Jeux, un programme de soutien total était par conséquent requis. Le programme du directeur de compte, par le biais duquel les rapports avec les sponsors étaient gérés, entraînait en ligne de compte d'une stratégie globale visant les trois zones de soutien principales — Services aux sponsors, Protection des sponsors et Reconnaissance des sponsors.

Programme du directeur de compte

Le programme du directeur de compte a été établi en 1992 en reconnaissance à l'envergure des activités des sponsors, leur permettant de

maximiser leurs investissements, et le nombre considérable d'organisations olympiques avec lesquelles ils viendraient à traiter. Des directeurs de compte ont été assignés à tous les sponsors pour servir de contact principal avec les organisations olympiques et les tenir informées des diverses activités et programmes en rapport avec les Jeux, auxquels ils pouvaient prendre part. Les directeurs de compte travaillaient sur deux à cinq comptes de sponsor en fonction de l'ampleur et de la diversité des activités des sponsors. Un directeur de compte était désigné pour aider les sociétés d'approvisionnement. Grâce aux communications interactives, les directeurs de compte constituaient des éléments essentiels des programmes olympiques destinés aux sponsors, répondant à leurs besoins, les introduisant à de nouveaux programmes et affectant les ressources appropriées.

Services aux sponsors

Le département Services aux sponsors a été créé en 1993 pour coordonner l'exécution des contrats des sponsors avec les domaines fonctionnels de l'ACOG. Services aux sponsors visait à prévoir, gérer et communiquer les besoins en soutien fonctionnel des sponsors avant et pendant les Jeux.

Ce département a organisé deux expositions à l'usage des sponsors. La Collection sur l'histoire des Jeux du Centenaire, une exposition sur 930 m², rassemblait plus de 1 000 objets provenus de collectionneurs de par le monde et retraçait le siècle de l'existence des Jeux Olympiques. Elle pouvait être transportée afin que les sponsors puissent planifier son utilisation lors de grandes expositions, conventions, au siège de sociétés, dans des usines ou des installations publiques. Presque tous les sponsors TOP/COP l'ont utilisée, et grâce à Swatch, l'exposition a fait le tour de l'Europe pendant quatre mois.

Les sponsors disposaient également de l'Histoire des Jeux Olympiques, un kiosque multimédia interactif et mobile de 37,2 m² comprenant : les grands moments de l'histoire des Jeux Olympiques ; les Jeux Olympiques du Centenaire — Données de base, projets et entretiens vidéo avec les hauts

responsables des Jeux ; l'histoire des Jeux Olympiques ; et un quatrième élément permettant aux sponsors de créer et d'entrer des informations uniques sur un produit ou une société. Ce kiosque à écran tactile était destiné aux sponsors s'adressant à un plus petit public.

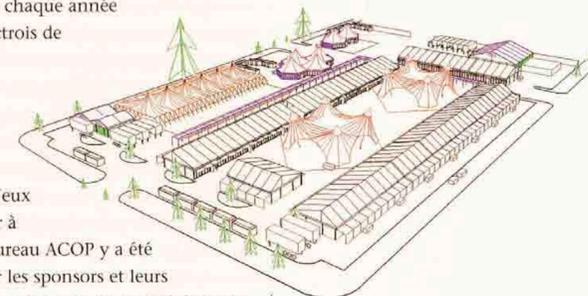
De 1993 à 1995, Services aux sponsors a organisé de nombreux ateliers pour les sponsors et les détenteurs de droits traitant en particulier les problèmes de fonctionnement pendant les Jeux et les méthodes pour aider les sponsors à accroître leur visibilité par le biais de leur parrainage. En 1993 et 1994, ces services ont aussi mis sur pied des ateliers chaque année pour le service d'Octrois de licences.

Services aux sponsors étaient responsables des activités de marketing lors des Jeux Olympiques d'hiver à Lillehammer. Un bureau ACOP y a été établi pour soutenir les sponsors et leurs activités en Norvège. Le C.I.O., le comité d'organisation de Lillehammer et l'USOC avaient des réunions de marketing quotidiennes pour discuter des points concernant les sponsors.

En 1994, le programme de présence des sponsors ayant pour but d'allier les images du Look aux identifications de chaque sponsor dans les zones très visibles, a été créé en collaboration avec Services créatifs de l'ACOG. Un ensemble de 400 bannières pour les rues, 1 372 m de film plastique pour les sites et 155 films plastiques pour bus a été proposé aux sponsors TOP/COP lors de l'atelier de novembre. Neuf sponsors l'ont acheté.

En 1995, le comité consultatif des sponsors TOP/COP a été formé pour permettre à un représentant en chef de chaque société de rencontrer les hauts responsables de l'ACOP et de discuter franchement de solutions.

En mai 1996, Services aux sponsors a en outre organisé une visite guidée approfondie pour tous les sponsors, pendant cinq jours, des sites



Une illustration du village d'accueil des sponsors au Stade olympique.

olympiques, dont les emplacements de stationnement et les accès aux sites.

Villages d'accueil. Services aux sponsors a développé les trois villages d'accueil des sponsors TOP/COP desquels l'ACOP avait la responsabilité contractuelle — le Centre olympique, le Stade olympique et le parc de Stone Mountain. La sélection des sites et la conception initiale étaient terminées fin 1994. Le plan final, le village du Centre — situé à proximité du parc du Centenaire olympique — et le village du Stade faisaient chacun près de 2,02 ha avec de nombreuses installations.

Le village du parc de Stone Mountain était constitué d'une tente de 2 790 m², équipée de restaurants, bars et salons de télévision. Un club de marketing se trouvait dans les villages du Centre et du Stade. Dix-huit des 19 sponsors et le C.I.O. ont participé. La contribution minimale permettait l'obtention de 186 m², adaptés aux besoins individuels dans les villages du Centre et du Stade, l'accès général au village du parc de Stone Mountain et un ensemble de services supplémentaires. Les sponsors avaient la possibilité d'étendre leurs installations dans le village du Centre en prenant à bail de l'espace additionnel. L'installation individuelle la plus grande d'un sponsor était une tente d'accueil de 930 m².

Des recherches initiales pour détecter des fournisseurs potentiels des produits et services nécessaires à la construction et au fonctionnement de ces villages ont commencé en janvier 1995. Ce processus s'est vu facilité par des accords d'approvisionnement commerciaux visant à fournir certains de ces services, dont les deux principaux étaient passés avec DeBoer, fournissant les structures, et Aggreko, assurant la climatisation et l'alimentation électrique.

En 1995, Services aux sponsors s'est concentrés sur trois points principaux : la planification de l'érection et du démontage des villages, la planification de leur fonctionnement et la gestion de la matrice de l'engagement des départements de l'ACOP chargés de fournir les services aux

sponsors pendant la période des Jeux. Des réunions bimensuelles d'intégration des fournisseurs avaient pour but de rassembler les fournisseurs principaux appelés à travailler avec l'architecte et le personnel de Services aux sponsors.

En avril 1996, la préparation et la construction des sites ont commencé dans le village du Centre. Celui du Stade n'exigeant aucune préparation, sa construction a débuté le 1^{er} juin 1996, et celle du village du parc de Stone Mountain le 8 juillet. Après les Jeux, les trois villages ont été démontés en trois semaines.

Grâce au processus de planification réparti sur plusieurs années, le programme d'accueil pendant la période des Jeux constitue le plus important mis sur pied à ce jour pour un événement d'envergure et a été couronné d'un succès sans pareil. La réponse des sponsors quant à la qualité du programme d'accueil et l'efficacité et le parachèvement des programmes était à l'image de l'engagement de l'ACOP à soutenir les sponsors en maximisant leur investissement.

Protection des sponsors

Le département Protection des sponsors était chargé de s'assurer que les droits des sponsors n'étaient pas compromis par des concurrents pouvant donner l'impression qu'ils étaient liés au mouvement olympique et de vérifier et contrôler les tentatives d'utilisation des marques, désignations ou images olympiques enfreignant la loi sur les sports amateurs aux Etats-Unis (US Amateur Sports Act). La croissance attendue des Jeux Olympiques du Centenaire et le respect des Etats-Unis envers les Jeux Olympiques ont mis en évidence le besoin et la difficulté de protéger les droits dans lesquels les sponsors ont investi des sommes remarquables. La célébration du Centenaire du mouvement olympique au moment des Jeux d'Atlanta a créé un potentiel considérable de commercialisation pirate.

En 1992, après avoir rendu compte des problèmes de commercialisation pirate sans précédent aux Jeux Olympiques et à des manifestations sportives importantes aux Etats-Unis, une stratégie à l'échelle nationale ainsi qu'une pour la période des Jeux d'Atlanta, de pair avec d'autres activités dissuasives, ont été mises en place.

Stratégie à l'échelle nationale avant les Jeux.

Une étude historique a révélé que le public ne savait pas que la commercialisation pirate était interdite et illicite. Afin de limiter ce genre d'activité et d'informer le public, il était nécessaire de lever le voile sur ce problème. Dans une publication, il a donc été fait une description des conséquences juridiques liées à l'utilisation sans autorisation des marques, désignations et images olympiques en rapport à la loi sur les sports amateurs aux Etats-Unis ainsi que l'illégalité que constitue le fait de tromper le public par la publicité. Figurait aussi dans ce document, comment une société, grâce à une campagne pirate, en vient à détruire le mouvement olympique et les athlètes dont elle se dit supporter. L'accent était mis sur les activités interdites ou non recommandées dans le cadre du code d'éthique sur lequel les entreprises et agences publicitaires fondent leurs politiques et actions, les exposant ainsi plus clairement au public et aux corporations.

Une fois le projet développé, une lettre a été envoyée à plus de 1 000 agences publicitaires et de relations publiques en vue d'accroître la prise de conscience du public en définissant le problème et en leur demandant de ne pas se lancer dans de telles activités avec des clients autres que des sponsors olympiques.

Une campagne d'entretien avec les médias de plusieurs mois a ensuite été entreprise, couvrant les magazines commerciaux les plus importants ainsi que la presse locale et nationale. Tous ces efforts ont entraîné la naissance d'histoires fascinantes 18 mois avant les Jeux de 1996 dont l'intensité et la fréquence n'ont fait qu'augmenter à leur approche, efforts d'autant plus fructueux que de nombreux entretiens sur les chaînes de télévision nationales et sur le câble visaient à informer le public davantage encore.

Les médias ont également été informés des préparatifs supplémentaires pour assurer la protection des sponsors pendant les Jeux. Une société spécialisée a permis de découvrir les chaînes de télévision, les stations radio et les publicités non autorisées par les sponsors.

Dans le cadre de démarches juridiques, une société d'étude de marché était chargée d'effectuer des sondages auprès du public afin de déterminer si les publicités étaient trompeuses ou peu claires. Une agence publicitaire a préparé plusieurs publicités destinées aux médias les plus importants qui permettraient d'identifier les sociétés impliquées dans la commercialisation pirate si celles-ci poursuivaient leurs activités après avoir été découvertes. En outre, un organisme de conseil extérieur ayant participé activement aux préparatifs des 24 mois précédents a été recruté pour travailler rapidement et efficacement à la résolution de tels problèmes. Ce projet pour la période des Jeux, complémentaire à la campagne de prévention et de prise de conscience avant les Jeux, a été mis à la disposition de médias divers soutenant ces efforts et offrait une large couverture. La majorité des agences et corporations se sont associées à ce programme. Le public était davantage capable de déterminer si une entreprise était associée de façon légale aux Jeux Olympiques ou à l'équipe olympique des Etats-Unis, résultant en un minimum d'activités pirates dans le pays.

Stratégie des Jeux d'Atlanta. Une attention particulière a été prêtée à la planification de la résolution de problèmes pouvant survenir à Atlanta pendant les Jeux. Au cours des années précédant les Jeux, un inventaire exhaustif des emplacements de panneaux publicitaires, des grands bâtiments très visibles et d'autres lieux publicitaires prédominants a été dressé et introduit dans une base de données.

Ces informations et les communications de commercialisation pirate en cours avec de nombreuses agences publicitaires extérieures a permis à l'ACOP de surveiller toute activité publicitaire. Ce travail préparatoire a rendu possible la réaction rapide de l'ACOP aux publicités mensongères et la résolution de tels problèmes.

L'autre déficit principal pendant les Jeux était d'assurer qu'aucune activité pirate n'ait lieu

alentours ou dans les sites de compétition. Une équipe de marketing était affectée à chacun des 31 sites pendant chaque session de compétition et travaillait en collaboration avec Sécurité en vue d'empêcher l'entrée d'articles dans les sites, et avec Gestion des sites pour prévenir toute activité pirate pendant les compétitions, telle drapeaux, panneaux, visière, coussins de siège et récipients à boisson. Pour accomplir cet objectif, quelque 175 bénévoles ont été recrutés et ont reçu une formation des plus complètes.

Activités dissuasives. Protection des sponsors a travaillé sans relâche avec l'USOC au respect de ses droits accordés par la loi des sports amateurs aux Etats-Unis. Pendant quatre ans, plus de 16 000 appels ont été reçus et plus de 3 900 lettres enjoignant à des organismes de renoncer à leurs activités illicites ont été envoyées, la plupart du temps à des entreprises ignorant qu'elles enfreignaient la loi fédérale. En règle générale, le problème était résolu peu après notification et rarement a-t-il fallu entreprendre des démarches juridiques plus sévères.

En collaboration avec l'USOC, Protection des sponsors s'est joint au service de douanes des Etats-Unis de manière à éviter l'entrée de marchandises interdites dans le pays. Un programme de formation pour ce service a été créé et présenté à 68 reprises aux agents en douane aux ports d'entrée, monopolisant leur attention et obtenant leur coopération.

Reconnaissance des sponsors

L'objectif du service de Reconnaissance des sponsors était d'informer le public du rôle essentiel des sponsors dans la raison d'être des Jeux et qu'ils méritaient par conséquent d'être reconnus. Ce programme développé au niveau central a été le plus vaste de l'histoire des Jeux Olympiques.

Relations publiques. Avant les Jeux, le personnel de Relations publiques assurait toute une gamme de services destinés à rendre les sponsors plus visibles. Il organisait des briefings de presse importants pour annoncer les parrainages et coordonnait les communiqués de presse pour les entreprises et médias olympiques. Ce service

apportait également son aide aux sponsors et leur fournissait, sur demande, du matériel sur les Jeux Olympiques/l'équipe olympique des Etats-Unis pour des manifestations organisées par les sponsors.

Un programme spécialement conçu par le service de Relations publiques s'intitulait Programme de démonstration et de séminaires sur les sponsors. Se déroulant à Atlanta, Chicago et New York en 1996, il comprenait la présence de la presse à des séminaires mettant en vedette les sponsors dont le siège social se trouvait dans ces régions. Des espaces étaient réservés aux sponsors leur permettant de partager avec la presse les produits et services qu'ils fourniraient dans leur catégorie de parrainage. Pendant la session, un haut responsable de chaque sponsor a pris la parole pendant quelques minutes afin d'esquisser les raisons les ayant poussés à devenir sponsor et les méthodes utilisées pour mettre ce partenariat avec les Jeux au service de leurs objectifs commerciaux.

Quatre ateliers ont en outre été organisés pour le personnel des relations publiques des sponsors. Ils avaient pour but d'accroître la valeur des relations publiques du parrainage et de les familiariser avec les ressources et atouts à leur disposition.

Le service de Relations publiques a aussi créé des communiqués de presse mettant l'accent sur des situations dans lesquelles les sponsors étaient directement liés à l'organisation des Jeux. La contribution de ces organismes était par là même reconnue et l'utilité pratique de leurs produits, services et personnel établie.

Les sponsors ont de plus été reconnus dans toutes les publications à grand tirage produites par l'ACOG et l'USOC. Des articles spéciaux ont été publiés sur les sponsors au fur et à mesure qu'ils venaient s'ajouter aux autres, leur octroyant une reconnaissance individuelle ainsi que groupée et ces publications ont été distribuées à des centaines de milliers de personnes.

Pendant les Jeux, Relations publiques a organisé de nombreux briefings d'une demi-heure pour les sponsors de manière à les informer des activités auxquelles ils prendraient part.

Publicité. Par le biais de plusieurs médias publicitaires, une stratégie de reconnaissance d'image a été mise sur pied en 1993 reposant sur une campagne écrite pendant les Jeux Olympiques d'hiver de 1994 ciblant les sponsors TOP et COP. La première campagne comprenait 12 pages de publicités parues dans *Sports Illustrated* pendant trois semaines, dans lesquelles figuraient des photos d'athlètes dont le thème sous-jacent était le partenariat existant entre les athlètes et les Jeux.

La seconde campagne, lancée fin 1994 et durant jusqu'à fin 1995, représentait la photo d'un athlète — pièce centrale — encadrée par les logos de tous les sponsors TOP et COP ainsi qu'une vignette brève sur le sponsor. Celles-ci étaient écrites par les sponsors et représentaient leur message individuel lié aux Jeux. La campagne était constituée de 22 pages parues pendant plusieurs mois dans *Fortune*, *People*, *Southern Living*, *Sports Illustrated* et le numéro de l'Homme de l'année de *Time*.

Le programme d'accent sur les périodes d'avant et pendant les Jeux de 1996 constituait la troisième campagne publicitaire et se composait de deux versions d'une même publicité. L'une comportait les logos des sponsors TOP et COP, l'autre les logos de tous les membres de la famille des sponsors. Le programme a paru 18 fois dans les publications mentionnées ci-dessus.

Une série de publicités télévisuelles a également vu le jour offrant un nouveau regard sur les athlètes en pleine action. Un projet spécial a été lancé montrant des athlètes plein d'espoir filmés dans de nombreuses disciplines pendant qu'ils se préparaient à faire partie de l'équipe olympique des Etats-Unis. Les commentaires de chaque athlète sur le segment ont ensuite été enregistrés décrivant comment le soutien des sponsors leur avait permis de s'entraîner et de participer aux Jeux. Ces publicités, avec les logos des sponsors TOP et COP par-dessus, ont été diffusés en spots d'une minute pendant chacune des dix émissions spéciales de NBC sur les Jeux Olympiques à partir du début 1994. Ces séquences mises à disposition par les sponsors pour être utilisées dans leurs propres spots publicitaires ou vidéo à usage interne, ont aussi servi dans d'autres projets vidéo, tels que

les publicités du service public destinées à être projetées dans les salles de cinéma avant les films.

Une autre méthode importante a consisté à mettre les publicités des sponsors TOP et COP sur les grands panneaux d'affichage dans Atlanta juste avant et pendant les Jeux. Grâce à leur surface considérable fournie par une société de publicité par affiche, le message des sponsors a été ainsi relayé aux spectateurs en visite à Atlanta.

Période des Jeux. Pendant les Jeux, le but était de présenter les sponsors de manière extrêmement visible aux spectateurs. Un sondage a été effectué



L'ACOP affichait les marchandises des sponsors olympiques lors d'importantes foires et expositions.

à chaque site de compétition pour déterminer les emplacements les plus exposés pour les 180 kiosques de reconnaissance spécialement conçus. Sur 120 de ces structures étaient affixés les logos des sponsors TOP et COP, et sur les 60 autres les symboles des 43 sponsors. Les kiosques reprenaient la gamme de couleurs et d'images du Look. Le profil de chaque sponsor a en outre été établi pour Info 96.

OCTROI DES LICENCES

Les objectifs du service d'Octroi des licences de l'ACOP étaient de créer et de maximiser les revenus, établir et vendre la marque et la désignation de l'ACOG grâce à des produits

licenciés, protéger les marques déposées et vendre les produits licenciés dans le monde entier. Le principe reposait sur l'analyse de chaque catégorie de marchandise potentielle et l'attribution de licences non exclusives à la meilleure société de chaque catégorie. La stratégie commerciale consistait à promouvoir l'intérêt dans tous les sports et thèmes olympiques à longueur d'année, en plus de la période des Jeux. L'opération a été couronnée de succès malgré la difficulté à maintenir l'intérêt des populations tout au long de l'année aux Etats-Unis.

Les critères de sélection pour octroyer les licences étaient la qualité du produit licencié, l'expérience et la capacité de marketing au sein de la catégorie et des circuits de distribution, et la stabilité financière.

Le plan, à l'origine, prévoyait quatre collections de produits spécialement licenciés : authentique, historique, général et pour les enfants. La difficulté pour séparer les collections résidait dans le fait que la plupart des détenteurs de droits éventuels demandaient des licences pour toutes les catégories, qui ont finalement été accordées afin de réduire le temps de vente et obtenir de meilleures garanties. Ensuite, les détenteurs de droits s'investissaient en règle générale dans le domaine le plus lucratif. Le nombre de détenteurs de droits du programme était de 124 aux Etats-Unis, dont le plus important accord d'octroi des licences de l'histoire des Jeux Olympiques avec Sara Lee Corporation, et 26 dans le reste du monde, dont sociétés, revendeurs et C.N.O ayant des licences dans 60 pays.

Un programme d'étiquette holographique a été étudié puis mis en place pour créer un système authentique et de protection et améliorer l'aspect des produits. Par respect aux exigences de certains détenteurs de droits, un autocollant holographique a été produit pour être apposé à toutes les étiquettes déjà produites. (Pour une liste complète des détenteurs de droits américains, consulter la Figure 1.)

Programme de soutien aux détenteurs de droits

Le programme de soutien aux détenteurs de droits a rendu la licence plus valable et donc plus

facile à vendre. L'ACOP a pu acquérir des détenteurs de droits aux tarifs les plus élevés avec les meilleures garanties de l'histoire des Jeux Olympiques.

L'ACOP disposait d'espace considérable à l'exposition Super Show et à celle de l'Association nationale de biens sportifs (National Sporting Goods Association Show). Ceci a permis d'établir dès le départ que l'ACOP contribuerait véritablement au soutien des ventes de produits.

L'équipe de soutien des ventes s'est déplacée chez les plus grands revendeurs et a organisé des journées qui leur étaient destinées. L'équipe a également concentré ces efforts sur la création de promotions — articles de point de vente tels bannières, présentoir publicitaire, des magasins spécialisés et des vidéo conçus pour les détenteurs de droits et les détaillants ; une campagne publicitaire et de relations publiques ; et de nombreux ateliers pour les détenteurs de droits.

Le projet de relations publiques a contribué au programme grâce au soutien de la mascotte olympique IZZY, aux rapports avec les collectionneurs, aux idées-cadeaux et à des produits uniques.

Le projet publicitaire a été lancé en obligeant les détenteurs de droits à payer des frais à un budget commun de l'ACOP utilisé pour financer les programmes promotionnel et publicitaire, favorisant la prise de conscience face aux marques olympiques et bénéficiant à tous les détenteurs de droits. Les fonds ont également servi à financer les publicités dans les revues commerciales via l'agence publicitaire de l'ACOP. Les campagnes suivantes faisaient partie du programme de soutien aux détenteurs de droit :

- Un abonnement à *Sports Illustrated* a été offert à environ 1 000 détaillants, acheteurs et hauts responsables aux Etats-Unis. Tous les trimestres, un récapitulatif de l'ACOP était effectué et expédié avec le numéro de la semaine et comprenait des informations sur le programme, une publicité et le nom et l'adresse de tous les détenteurs de droits.

- En même temps, la publicité parue dans *Sports Illustrated* a été introduite dans les revues commerciales appropriées.

- Pendant la période des fêtes de 1995, un "guide cadeaux" a été inséré dans *People Magazine*, *Sports Illustrated* et d'autres revues. Il contenait des illustrations de produits licenciés et les détenteurs de droits souhaitant être inclus ont payé pour se voir attribuer un endroit précis dans le guide.

- Mises à jour régulières de revues commerciales et de consommateurs, d'annonces de nouveaux

détenteurs de droits, kits de presse pour les expositions commerciales et des communiqués de presse vidéo pendant les saisons de ventes adéquates. Les efforts soutenus de Relations publiques ont abouti à des concours dans *Sports Illustrated for Kids*.

Programmes spéciaux. The Coca-Cola Company s'est vu octroyer le droit de créer l'ACOG Pin Society (Association de pin's de l'ACOG), un programme de qualité avec des bulletins d'information, un livre, des pin's d'adhésion et des ventes spéciales. Les quelque 75 000 adhérents témoignent du succès de ce programme qui a entraîné des ventes considérables de pin's.

Certains détenteurs de droits ont créé des produits pour les Jeux de Lillehammer de 1994 afin de les vendre aux Etats-Unis. Malgré un succès inégal, surtout localisé dans les villes du Nord des Etats-Unis, ces efforts ont constitué une sorte de test pour les efforts à venir. L'ACOG avait de plus installé un magasin à Lillehammer dont le chiffre d'affaires a été surprenant.

Le programme Swatch a constitué l'un des accords d'octroi de licence les plus réussis de l'ACOP. Les marques historiques (affiches officielles et marques des Jeux du siècle écoulé) ont mis en valeur les débuts du programme. Par la suite, Swatch a conçu de nombreuses collections dont les ventes ont dépassé celles de la première. Swatch est devenu le deuxième détenteur de droits de l'ACOP de par le montant de ses redevances, parvenant à gérer des programmes de ventes à succès dans plus de 60 pays.

De nombreux programmes spécialisés et promotionnels ont été lancés, dont un des plus réussis a été celui des promotions McDonald's au Canada, en Allemagne et en Autriche, offrant des réductions notables sur l'achat de casquettes et de montres. L'ACOP s'est assuré que les articles étaient fabriqués par des détenteurs de droits de l'ACOP et plus d'un million de montres ACOG ont été vendues en deux semaines en Allemagne.

Une autre manifestation promotionnelle unique en son genre consistait en une course automobile parrainée par General Motors, avec un drapeau spécial, décoré du logo de l'ACOG. La vente de souvenirs lors de cette course a rapporté tant sur le plan promotionnel que sur le plan financier.

Pour augmenter davantage encore l'exposition des Jeux au monde, l'ACOP a octroyé des droits de production d'une poupée Barbie olympique à Mattel, résultant dans la vente de plus de

FIGURE 1 : LES DÉTENEURS DE DROITS AMÉRICAINS

■ AA World Class Embroidery	■ Easton Events Company	■ Lion Brothers	■ Southern Living
■ Aerial Photography Services, Inc.	■ EK Sports / Everything Kids	■ Lipert International, Inc.	■ Spalding Sports
■ Aladdin Industries, Inc.	■ Emerson USA	■ Lledo, Inc.	■ Speedo / Authentic Fitness
■ American Toons	■ Equity Marketing, Inc.	■ Mack II, Inc.	■ Sport Supply Group
■ Aminco	■ Essex Manufacturing Co., Inc.	■ Macmillan USA / Frommer's Travel Guides	■ Sports Image
■ Anheuser-Busch, Inc.	■ Favorite Recipes Press	■ Maggie Lyon, Inc.	■ Starline Creations, Inc.
■ Applause	■ Fieldcrest Cannon, Inc.	■ Mattel	■ Starter Corporation
■ A.T. Cross	■ Fine Art Ltd.	■ MBI, Inc.	■ Sunbelt Marketing Group
■ AT&T	■ First Colony Coffee and Tea Co., Inc.	■ Michael Anthony Jewelers	■ Sunfish Laser
■ Avon Products, Inc.	■ Flik Flak (service de SMH, Inc.)	■ Milestone Publishing	■ Sure Shot
■ Balfour	■ Fort, Inc.	■ Miller / Zell, Inc.	■ Swatch (service de SMH, Inc.)
■ Bausch & Lomb	■ General Mills	■ Mirage	■ Swingster Marketing
■ Beaulieu of America	■ Golden Harvest Products	■ Molten	■ Swiss Army Brand
■ Big Dog Sportswear	■ Group II Communications, Inc.	■ Mondo, S.p.A.	■ Tag Express
■ Bogaz	■ Haddad Apparel Group, Ltd.	■ Motorola	■ Terry Manufacturing
■ Bridgestone Graphics Technology, Inc.	■ Hallmark Licensing, Inc.	■ Moving Products	■ The Game
■ Brother International Corporation	■ Hanes / Hanes Her Way	■ Oak Hill Farms	■ Topline Products, Inc.
■ Brown Forman Beverages Worldwide	■ High Five Sportswear	■ One-on-One Sports	■ United Innovations Caps
■ C-2 Office Gear	■ H. M. Gousha	■ Pacific Rim Trading Caps	■ UPP Entertainment Marketing
■ Carlson Marketing Group, Inc.	■ Ho Ho Art & Craft International Co., Inc.	■ Perry Ellis (service de Salant Corporation)	■ USA.OPOLY, Inc.
■ Carlton Books	■ The Home Depot	■ Pindar Press	■ US Gold
■ Champion	■ The Hunter Manufacturing Group	■ Pittsfield Weaving Company	■ US Label
■ Champion Jogbra	■ Identity, Inc.	■ Play-By-Play Toys & Novelties	■ US Playing Card Company
■ Cherians / Foamina USA, Inc.	■ Imprinted Products Corporation	■ The Postcard Factory	■ Waterford Crystal, Inc.
■ Coach	■ IMS Studio 6	■ RGA Accessories, Inc.	■ West Georgia Golf Company
■ Coca-Cola USA	■ Jonathan Grey	■ Ralph Marlin & Company, Inc.	■ WEK Enterprises
■ Collect-a-Card	■ Kendall-Futuro Company	■ Reebok	■ Wincraft
■ College Concepts	■ Leggs	■ Reed & Barton	■ Winner International
■ Copywrite Products L. L. C.		■ Responsive Marketing, Inc.	■ Yonex Company, Ltd.
■ Crystal Springs Water Company		■ Salamander	■ Zak Designs
■ Cutler Sports Apparel		■ Salem Sportswear	■ Zippo Manufacturing
■ DiscUS Sports, Inc.		■ The Seckinger-Lee Company	
■ Drew Pearson			

100 000 poupées Barbie et une couverture exceptionnelle par de nombreuses revues.

L'ACOP a accordé des droits à *Southern Living* pour produire un catalogue de vente par correspondance faisant merveilleusement bien étalage de nombreux produits. Les redevances de ces ventes ont couvert les frais du catalogue.

L'ACOP a aussi octroyé une licence à QVC, la chaîne de télévision de vente interactive, lui permettant de créer nombres de programmes pour accroître la vente de produits olympiques tout en mettant l'ACOG une fois de plus en évidence aux consommateurs.

Marketing d'IZZY. La création et la commercialisation de produits de la mascotte olympique WHATIZIT se sont avérées être un véritable défi, tel la reproduction de certains traits du personnage (ses sourcils en éclair flottants et le nuage d'étoiles qui entourait sa tête).

Pour faire face à ces problèmes, le service d'Octroi des licences de l'ACOP et KidFacts, une société de recherche spécialisée dans l'évaluation de divertissements pour les enfants, et Sagon-Phior, une société de création ayant contribué à l'élaboration de marchandises destinées aux petits, ont entrepris d'étudier l'attrait de la mascotte auprès des enfants. Ceux-ci, rassemblés en groupe spécialisé dans le pays entier, ont exprimé leur désir de rendre WHATIZIT plus "jeune". L'ACOG a réfléchi à ces suggestions et les a adoptées. Le personnage revu et corrigé a été dévoilé en juin 1993 et l'ACOG a invité les enfants à le nommer. En deux semaines, des enfants de 16 pays ont soumis plus de 3 300 noms et un groupe d'enfants de la région d'Atlanta ont choisi IZZY.

En vue de présenter le nouveau nom et la nouvelle personnalité d'IZZY, la revue *Parade*, a invité les enfants à écrire des histoires dont IZZY serait le héros. L'ACOG a promis d'attribuer un certificat à tous les enfants qui en inventeraient une et d'exposer les histoires pendant les Jeux. Plus de 1 600 écoles ont participé, soumettant plus de 170 000 histoires jusqu'au début des Jeux. L'ACOG a invité le Secrétaire à l'éducation des Etats-Unis et

les enfants d'écoles locales à lire des histoires qui étaient exposées dans le Georgia Dome avant les Jeux. Toutes les histoires ont fait partie de l'exposition des *Collections du Centenaire* au Merchandise Mart d'Atlanta et de nombreux enfants ont pu voir leurs histoires affichées sur les murs et dans divers endroits pendant les Jeux.

L'ACOP, en collaboration avec Film Roman, Inc., un studio d'animation couronné de nombreux prix, a créé un dessin animé d'une demi-heure pour les enfants, riche en symbolisme et leçons tirées des Jeux Olympiques et qui a été diffusé trois fois à partir de l'automne 1995 sur la chaîne Cartoon Network (dessins animés uniquement) de TBS.

Avant même la diffusion de cette émission, les octrois de licences pour les produits IZZY l'avaient déjà placé au rang de la mascotte la plus utilisée de l'histoire des Jeux. Parmi les autres produits IZZY figuraient des cahiers de coloriage et d'activités IZZY, fan club, literie, pins, sacs à dos, autocollants, crayons, vaisselle de table, couverts en papier et plastique et peluches. Un gigantesque ballon à l'effigie d'IZZY a été incorporé dans les défilés du jour de grâce de Macy's de 1993 à 1995 — dont le public télévisuel de chacune était de 65 millions de personnes — et a survolé Atlanta pendant les Jeux.

Marketing international. Les marchés internationaux ont permis à l'Octroi des licences de l'ACOP de tirer parti de l'enthousiasme mondial lié aux Jeux Olympiques du Centenaire. Pour cela, il a fallu obtenir des accords des C.N.O. et, le cas échéant, obtenir des droits d'accès pour que les détenteurs de droits de l'ACOP puissent distribuer leurs produits dans les pays respectifs.

Tel qu'indiqué auparavant, l'accord de plusieurs pays avec Swatch était le plus important et représentait le programme d'octroi des licences le plus réussi de l'histoire des Jeux. D'autres hauts faits ont été organisés avec des agences dans divers pays comme en Allemagne, Afrique du Sud et Mexique. L'accord avec Japan Olympic Marketing, Inc. s'est également avéré être un succès, générant

un total de redevances sans précédent pour une manifestation se déroulant à l'étranger. Pour la première fois, un accord de licences négocié avec le Comité Olympique de la République Populaire de Chine a permis l'utilisation des marques de l'ACOP sur des produits licenciés en République Populaire de Chine. (Pour une liste complète des accords internationaux d'octroi de licence, consulter la Figure 2.)

Malgré la réussite du programme original de marketing international, il n'a pas atteint son plein potentiel en raison de la lenteur de négociation des contrats.

Soutien pendant les Jeux. Outre l'organisation de trois réceptions pour les détenteurs de droits pendant les Jeux, l'ACOP a mis sur pied un programme efficace contre la contrebande. En faisant sous-traiter l'aspect juridique et d'investissement, l'ACOP a développé un programme rassemblant 15 équipes de quatre personnes chacune (deux enquêteurs et deux commissaires) qui patrouillaient les rues pendant les Jeux pour traiter les cas de marchandise pirate. En raison du plan de couverture et de l'efficacité de ces équipes, presque toutes les marchandises de contrebande découvertes ont été remises volontairement aux enquêteurs. Au total, plus de 5 millions de dollars en marchandise pirate ont été confisqués, minimisant ainsi l'utilisation de marques non licenciées pendant les Jeux.

CENTRE DE COMMUNICATIONS DE MARKETING

Le centre de communications de marketing était un centre de ressources conçu pour préserver et protéger la valeur des investissements des sponsors dans les Jeux Olympiques en fournissant un soutien pendant les Jeux pour les fonctions de marketing de Services aux sponsors, Propreté des sites, Protection des sponsors et Octroi des licences. Ce centre fonctionnait 12 heures par jour à partir du 1^{er} juillet 1996 et 24 heures sur 24 pendant les Jeux.

La mission du centre consistait à assurer un service clientèle de qualité aux sponsors en

résolvant leurs problèmes, les envoyant comme il se devait aux départements compétents et mettant à leur disposition des informations actualisées sur tout le système et en cas d'urgence.

Dans le centre de communications de marketing, le personnel de l'ACOP aidé de personnel de l'ACOG d'autres services était constamment et directement en contact avec le quartier général de l'ACOG et le centre des communications qui fournissait des informations sur la gestion des sites, les sports et la sécurité ainsi que divers problèmes liés aux sponsors pour les relayer et diffuser auprès des sponsors et détenteurs de droits. Ce centre était aussi chargé de résoudre les cas d'infraction aux contrats et de la logistique de l'accueil des sponsors pendant les Jeux, et tenait le quartier général de l'ACOG informé des problèmes à partir des sites de l'ACOP dans les villages des sponsors et le Centre d'accueil de l'aéroport et des problèmes du système d'opérations dans les différents départements.

Programme de propreté des sites

La Règle 51 de la *Charte olympique* du C.I.O. a servi de base pour établir les lignes directrices de "propreté des sites" pour les Jeux Olympiques. L'ACOP était responsable de mettre en œuvre et coordonner le programme de Propreté des sites. Les lignes directrices ont été dressées et peaufinées pendant deux ans, le C.I.O. et l'ACOG y travaillant ensemble. La coopération et la compréhension des domaines fonctionnels de l'ACOG étaient essentielles à la réussite de ce programme. Les sites étaient divisés en quatre zones différentes disposant de niveaux variés de contrôle signalétique : Niveau A, terrain de compétition ; Niveau B, places assises du site/stands ; Niveau C, promenade ; et Niveau D, dans la zone accréditée et à l'extérieur du site.

Tous les panneaux signalétiques et de marques visibles dans les zones de compétition, depuis les sièges des spectateurs, de la presse, les suites et du point de vue des radiodiffuseurs ont été éliminés des niveaux terrain de compétition et places assises/stands. L'ACOG a dû recouvrir panneaux et équipement déjà en place, vêtements des athlètes, équipement d'annonces audio et vidéo et divers articles.

Les Règles du C.I.O. sur la marque appartenant aux sponsors dans les niveaux C et D indiquaient que cette marque devait être liée à un service

FIGURE 2 : ACCORDS INTERNATIONAUX D'OCTROI DE LICENCE

ALI — Corée
Able Pacific — Chinese Taipei
Comité olympique d'Australie
Avon Products — Chinese Taipei, Malaisie, Saipan, Thaïlande
Billion Max — Indonésie, Hong-Kong, Malaisie, Singapour, Thaïlande, Inde
Association olympique britannique
Comité olympique du Brésil
Association olympique canadienne
Comité olympique de Chine
Coach — Chinese Taipei, Guam, Hong-Kong, Singapour, Japon, Indonésie
Deutsche Sport Marketing — Allemagne
Empire International — Philippines
Grinaker Sport Management — Afrique du Sud
Comité olympique d'Israël
Japan Olympic Marketing, Inc.
Comité d'organisation de Lillehammer — Norvège
Motorola — France, Allemagne, Royaume-Uni, Malaisie, Philippines, Singapour
Nutrexpa — Espagne
Swatch — 62 pays
Sara Lee — Canada, France, Hong-Kong, Italie, Malaisie, Porto Rico, Philippines, Singapour, Espagne
St. Jacks — El Salvador, Guatemala, Costa Rica
Starion International — Royaume-Uni
Tycoon Enterprises — Mexique
US Gold — 24 pays

fourni par ce sponsor et que toute marque sans rapport à un service serait considérée comme publicité et donc interdite. Ces règles s'appliquaient, sans s'y limiter, aux noms de marque ou de société sur des panneaux signalétiques, directionnels ou autres, aux uniformes du personnel, aux panneaux pour les stands d'alimentation, à l'équipement d'annonce audio et aux indicateurs de restriction d'espace qui contrôlaient l'usage des avions, dont les dirigeables et les bannières flottantes

DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MARCHÉS

La mission du service de développement de nouveaux marchés consistait à saisir des occasions supplémentaires qui généreraient d'autres revenus. Le programme de rapport olympique et celui du son des Jeux ont été sélectionnés et développés en fonction des produits et services offerts par la(les) société(s) et parce qu'ils pouvaient être réalisés en respectant les paramètres de l'ACOP.

En outre, ce service a géré les responsabilités de marketing de l'ACOP avec l'Hôtel des monnaies des Etats-Unis pour mettre sur pied et exploiter le Programme des pièces olympiques.

Programme des pièces olympiques

Pour commémorer les Jeux Olympique du Centenaire à Atlanta, l'Hôtel des monnaies des Etats-Unis a offert une série de 16 dessins de pièces capturant l'esprit des Jeux Olympiques et soulignant certaines épreuves sportives. Le total brut des ventes a été considérable, le plus important programme de pièces olympiques commémoratives de l'histoire de l'Hôtel des monnaies des Etats-Unis.

Le nombre de dessins de pièces de la série est sans précédent — quatre dessins de pièces en or de cinq dollars, huit dessins de pièces en argent de un dollar et quatre dessins de pièces plaquées (alliage cuivre-nickel) de un demi-dollar. Les pièces en or représentaient le thème général des Jeux Olympiques — un porteur du flambeau, le Stade olympique, la cérémonie de l'arrivée du drapeau olympique et l'allumage de la vasque. Sur les pièces en argent figuraient gymnastique, athlétisme,

cyclisme, tennis, saut en hauteur et aviron ainsi que deux dessins pour les Jeux Paralympiques — un coureur aveugle et un athlète en fauteuil roulant. Les dessins des pièces plaquées comprenaient basketball, baseball, natation et football. Tous les dessins étaient battus avec deux sortes de finition — l'une polie et l'autre matte. Le total de la série, avec ces deux finitions, se montait à 32 pièces.

La législation du Congrès autorisant la frappe de ces pièces incluait dans le prix de vente une taxe variant selon la pièce. L'ACOP la recevait puis la répartissait entre le C.I.O., le Comité d'organisation des Jeux Paralympiques (APOC), l'ACOG et l'USOC.

Huit dessins ont été émis en 1995 et le reste l'a été en 1996. La collection entière n'était disponible que pendant une période de commande limitée spéciale au début 1995. Il existait des collections de 16 pièces polies, de 32 pièces polies et mattes et finalement de 8 pièces en argent de un dollar. Le total de la vente de ces collections s'est monté à environ 50 pour cent de la vente totale des pièces.

Les pièces ont été vendues dans le monde entier par l'intermédiaire de réseaux de distribution établis dans plus de 40 pays, constituant ainsi le plus vaste programme international jamais créé par l'Hôtel des monnaies des Etats-Unis. Les ventes internationales de pièces représentaient près de 35 pour cent de toutes les ventes de pièces. Une partie de chaque vente internationale revenait au C.N.O. du pays dans lequel la vente avait été effectuée.

L'Hôtel des monnaies a également promu les pièces olympiques à ses clients de vente par correspondance et un nouveau programme de vente a été mis en place pour attirer des clients n'achetant pas de pièces en règle générale. Ces souvenirs olympiques dans des emballages nouveaux, attirant à l'oeil et ajoutant à la valeur de la collection, ont été mis en vente dans de nombreuses chaînes de grands magasins. Ces articles étaient en outre disponibles par le biais d'un programme de vente par correspondance. Le total des revenus de ces deux programmes représentait environ 10 pour cent des ventes totales de pièces.

Programme radio de "rapport olympique"

Une émission radio quotidienne conçue spécialement pour les Jeux a été créée et diffusée

pendant sept mois en 1996. Le réseau radio rassemblait plus de 250 stations radio de plus de 160 villes, municipalités et communautés de par les Etats-Unis et à l'étranger grâce au réseau des Forces armées. Une nouvelle émission de 2,5 minutes était fournie aux stations participantes en vue de la diffuser trois fois par jour. Chaque bande contenait un entretien de Bruce Jenner, médaille d'or olympique, avec plusieurs personnes participant à l'organisation des Jeux Olympiques du Centenaire. Chaque entretien faisait référence à des aspects différents des Jeux, souvenirs d'événements mémorables ou intérêts plus précis, tels la préparation des Jeux. La vente de ces bandes auprès de sociétés désireuses de spots publicitaires et leur diffusion ont permis de nouveaux revenus pour soutenir les Jeux et l'équipe olympique des Etats-Unis de 1996.

Programme du son des Jeux

Cinq disques compacts représentant chacun un certain type de musique ont été créés par de grands producteurs de musique. Ces disques étaient en vente séparément ou par coffret spécialement conçu pour les Jeux Olympiques. *Summon the Heroes* (Appelez les héros) est resté album n°1 du hit parade de musique classique Billboard pendant sept semaines. Le single de rhythm & blues Reach est resté n°1 au hit parade de musique contemporaine des adultes Billboard. *Voces unidas*, le premier album olympique hispanique jamais élaboré, s'est vendu à plus de trois millions d'exemplaires. *People Make the World Go Round*, un morceau de jazz, était interprété par Wayman Tisdale, médaille d'or en 1984 et *One Voice*, l'album country, comptait parmi ces interprètes Trisha Yearwood, née en Géorgie, qui a chanté *The Flame*, sa chanson, à la cérémonie de clôture.

Marketing télévisuel

Une source de revenus supplémentaire s'est concrétisée lorsque KingWorld, une grande société

de distribution de programmes télévisuels, s'est montrée intéressée par les Jeux Olympiques. Deux des émissions les plus regardées aux Etats-Unis — *Wheel of Fortune* et *Jeopardy!* — ont accru davantage encore la visibilité et le potentiel de marketing des Jeux Olympiques et de l'équipe olympique des Etats-Unis.

Outre l'occasion de familiariser le public avec les Jeux et d'augmenter le revenu grâce aux ventes de marchandises, ces deux émissions présentaient des thèmes olympiques, dont une "semaine des champions olympiques" pendant laquelle s'opposaient d'anciens champions médaillés d'or.

PROGRAMME OLYMPIQUE

Le service du Programme olympique avait pour but de créer et d'entretenir les relations commerciales entre l'ACOP et les départements de l'USOC, l'ACOP, trois organismes du Festival olympique des Etats-Unis — San Antonio, Texas, en 1993 ; St Louis, Missouri, en 1994 ; et Denver, Colorado, en 1995 — et les instances gouvernementales nationales des Etats-Unis pour les sports d'été et d'hiver.

Toutes ces instances disposaient de programmes de marketing autonomes visant à vendre des accords de parrainage pour aider les athlètes prometteurs à obtenir un soutien publicitaire. De nombreux sponsors de ces instances étaient des corporations importantes et bien que la plupart vendait des produits liés étroitement aux sports, des conflits auraient pu survenir étant donné l'envergure attendue du Programme des sponsors des Jeux.

En 1992, un nouveau programme a été mis sur pied pour acquérir les droits de marketing des sponsors pour la majorité des sports d'été et d'hiver. Les instances gouvernementales nationales étaient dans l'obligation de céder leurs droits de marketing de sponsor à l'ACOP dans 30 à 35 catégories de produits en échange de revenus qui seraient payés sur une période de quatre ans. Le but de cette offre d'engagement des



Le Programme de pièces olympiques commémoratives de l'Hôtel des monnaies des Etats-Unis a offert une série de 16 dessins de pièces capturant l'esprit des Jeux Olympiques.

revenus était de protéger les sponsors contre des guet-apens de concurrents décidant de parrainer une instance gouvernementale nationale pour développer des programmes de promotion à haute visibilité.

Une formule a été élaborée afin de déterminer la valeur des droits des sponsors et des contrats ont été négociés avec chaque instance gouvernementale nationale. Les sept d'hiver ont accepté un accord jusqu'à la fin des Jeux de Lillehammer de 1994, et 24 des 28 d'été jusqu'en 1996.

L'investissement effectué pour acquérir ces droits de marketing constitue la plus importante contribution jamais faite à la famille des sponsors par un comité d'organisation. Le programme de la Gloire du sport olympique — un ensemble de droits de marketing des instances gouvernementales nationales participantes — a été mis en place avec sept sociétés sponsors acquérant ces droits.

OPÉRATIONS DE MARKETING

Le service d'Opérations de marketing non seulement gérait les opérations de marketing quotidiennes mais était aussi chargé de la protection de l'enregistrement des marques déposées, approbation des marques et dissolution de l'ACOP.

Protection d'enregistrement des marques déposées

L'ACOG soutenait un effort acharné dans la protection d'enregistrement des marques déposées aux Etats-Unis comme à l'étranger. Aux Etats-Unis, l'ACOG a déposé des requêtes pour enregistrer plus de 30 marques, dont le dessin du flambeau de l'ACOG, le dessin de la mascotte, le logo de l'Olympiade culturelle, les pictogrammes des sports, le logo de la Radiotélévision olympique d'Atlanta et les dessins du Look des Jeux.

Les dessins du logo et de la mascotte olympiques ont entraîné de nombreux enregistrements à l'étranger. Les demandes pour l'enregistrement du logo olympique ont été soumises dans 46 pays couvrant plusieurs catégories de produits éventuellement fabriqués, licenciés et distribués avec cette marque par l'ACOG et ses détenteurs de droits. Les

marques ont tout d'abord été déposées aux Etats-Unis et les pays avec un code civil dans l'ordre de réception des demandes, puis déposées dans les pays de la Convention de Paris pendant la période prioritaire de six mois suivante. Les demandes d'enregistrement de la mascotte olympique ont été déposées dans 36 pays. L'enregistrement de la marque a été sollicité dans des catégories comprenant services d'exposition, vêtements, jouets, publications, objets en cuir, bijoux et pins.

Dans le cadre des demandes de dépôt des marques déposées à l'étranger, l'ACOG a demandé conseil à des avocats spécialisés dans la loi régissant chaque sorte de marque déposée.

Processus d'approbation des marques

L'approbation des marques représentait une étape critique au sein de l'ACOP. Ce département était chargé de réviser et répondre à toutes les demandes en provenance d'entités détentrices de droits contractuels de marketing cherchant à utiliser les diverses marques des Jeux Olympiques du Centenaire. Au nombre de ces marques figuraient le logo du flambeau de l'ACOG, la mascotte officielle IZZY, le motif du quilt du Look et les sceaux olympiques, les pictogrammes des sports, la marque du fournisseur, la marque de l'Olympiade culturelle, la marque de collection de produit licencié, les marques historiques et les marques des sites. De plus, l'approbation des marques pour l'équipe de l'USOC et de la marque des cinq anneaux du C.I.O. a été coordonnée avec les organismes concernés et traitée en collaboration avec la branche d'Approbation des marques.

Il était aisé, à ce stade, de se rendre compte de tous les programmes disposant de droits de marketing, quelque soit leur origine. Une règle générale, les droits de marketing décrits dans les divers contrats étaient écrits au niveau conceptuel. Les droits en eux-mêmes au niveau de la réalisation étaient déterminés par l'Approbation des marques de façon à assurer la coexistence des droits dans le projet de marketing sans chevauchement ni contradiction.

Toutes les demandes étaient étudiées pour vérifier leur conformité aux contrats, association à une tierce partie, conformité graphique, convenance de l'image et utilisation adéquate du message olympique.

Le total des soumissions pour utilisation des marques a été de 45 000, avec 2 000 demandes en moyenne par mois pendant les périodes les plus chargées, nécessitant l'interaction avec 560 entités différentes avec divers droits. Il était par

conséquent essentiel d'organiser les opérations, accommoder le volume important et prendre en compte le temps de traitement (10 jours ouvrables). Un représentant en chef de l'ACOG devait participer au processus pour traiter les questions d'images et de messages olympiques, l'USOC pour homogénéité dans le marché des Etats-Unis et le C.I.O. pour homogénéité au sein du mouvement olympique. Des réunions officielles hebdomadaires rassemblaient des représentants de l'ACOG et du C.I.O. et des entretiens quotidiens avaient lieu avec l'USOC.

Un manuel des normes, faisant état des normes d'application graphique et commerciale pour l'utilisation des marques olympiques a été réalisé par Services créatifs, de même un manuel distinct qui définissait les normes de la mascotte officielle IZZY. Ils ont été distribués aux sponsors, détenteurs de droits, radiodiffuseurs et à certains employés de l'ACOG et de l'ACOP pour lesquels ces informations étaient nécessaires à leur travail. *(Pour de plus amples renseignements sur le manuel des normes, consulter le chapitre Services créatifs.)*

Pour contrôler le volume et la diversité des demandes anticipées, un système informatique de gestion des documents a été créé. Il fonctionnait avec des menus et saisissait le genre d'utilisation et de propriété utilisé et les données sur le client demandeur et la chronologie.

La durée de traitement des réponses étant cruciale, il était essentiel de conserver une trace écrite correcte des étapes d'étude de la soumission et de réponse. Toutes les demandes devaient être accompagnées d'un formulaire rempli d'approbation des marques avec le cachet de la date de réception, recevoir un numéro dans la base de données et être transmises à un réviseur. Une fois cette dernière étape complétée, le formulaire était envoyé par télécopie à l'entité émettant la requête et dont les informations étaient automatiquement datées. La feuille de confirmation de la télécopie était également agrafée au formulaire.

Gestion des bureaux

Planification et analyse financière. La planification des revenus de marketing exigeait l'organisation de nombreux programmes de revenus simultanément avec la prévision généralisée des revenus. Les accords de répartition des revenus entre l'ACOG, l'USOC et le C.I.O. étaient gérés avant tout par le département Services financiers de l'ACOG tandis que l'ACOP concentrait ses efforts sur la génération des revenus.

Afin de mettre en place un projet de dépense pour un programme de marketing sans pareil, il fallait veiller à la souplesse d'exécution en établissant des limites de dépense en tant que pourcentage de revenus attendus dans trois catégories — recettes des sponsors, frais directs de fonctionnement et octroi des licences. Les projets pouvaient évoluer du moment qu'ils répondaient aux engagements et objectifs de l'organisation et les dépenses de l'ensemble des projets des trois catégories de programmes ont respecté le pourcentage approuvé des paramètres de revenus.

Administration des contrats. Pour maintenir la véracité des informations contractuelles, un directeur était affecté à rechercher les questions de droit des contrats, effectuait la liaison avec les avocats de l'ACOG travaillant en externe, vérifiait les honoraires des avocats et servait de dépositaire central pour tous les contrats de l'ACOP. Il était aussi chargé de faire le tri des offres d'affaires et des demandes de droits d'accès de C.N.O. ainsi que de gérer le budget de dépenses et coordonner ces activités avec le service Comptabilité de l'ACOG.

Etude de marché. La branche d'Etude de marché et une bibliothèque au sein de l'ACOP permettaient de fournir des données de base sur les sociétés éventuelles de parrainage, sur les détenteurs de droits en cours de considération, sur les organismes de vente, sur les nouveaux marchés possibles et sur les campagnes publicitaires mensongères éventuelles. Les données des soumissions d'Approbation des marques pouvaient également être contrôlées.

Toute une gamme de publications, base de données en ligne et l'accès à un réseau d'experts

dans l'industrie financière apportaient ensemble un soutien à l'étude de marché comparable à celui de nombreuses corporations au niveau de la diversité et de l'accès aux données. Plus de 500 sources d'informations ont été utilisées et plus de 1 900 projets de recherche développés.

Processus de dissolution de l'ACOP.

Conformément à l'accord de coentreprise de 1991, la dissolution de l'ACOP devait avoir lieu le 31 décembre 1996 et l'ACOP n'opérait par la suite que pour clore ses affaires, liquider ses biens et répondre aux réclamations.

Un autre accord passé en août 1995 indiquait que le coprésident de l'USOC deviendrait l'unique responsable et que les biens de l'ACOP qui n'étaient pas en espèces, à l'exception des souvenirs demandés par l'ACOG, seraient livrés à l'USOC au plus tard le 31 mars 1997, après liquidation des biens réels de l'ACOP contre des espèces.

En janvier 1996, l'ACOG a créé un groupe de planification de la dissolution. Parmi les sujets abordés figuraient la dissolution légale de l'organisation, les questions de personnel, le recouvrement et la liquidation des biens, la collecte et la préservation des informations et l'archivage, la dissolution financière et la résolution des réclamations.

Un inventaire des biens de l'ACOP a été effectué et remis à l'ACOG et à l'USOC au 30 juin 1996. Les biens de l'ACOP ont été incorporés dans les ventes aux enchères des biens de l'ACOG mais les revenus comptabilisés séparément.

Des méthodes ont ensuite été élaborées pour traiter les fichiers et autres informations pour les expédier à l'USOC. Un processus de catégorisation d'étiquetage et de stockage de fichiers pour que tout soit accessible facilement et de copie des fichiers électroniques sur des disquettes a été mis en place.

Des échantillons appropriés de l'utilisation par les détenteurs de droits et les sponsors ont été mis à la disposition de l'ACOG, pour son historique, et à la disposition de l'USOC et du C.I.O. La relocalisation et la consolidation des bureaux ont également été déterminées de façon à répondre au besoin du centre de communication de marketing, aux besoins en équipement et stockage et permettre la liquidation des valeurs de contrepartie restantes, le licenciement des employés.

La dissolution s'est déroulée sans accrocs conformément aux méthodes établies. Le transfert

FIGURE 3 : REVENUS BRUTS

Sponsors/fournisseurs	\$633 millions
Détenteurs de droits	\$91 millions
Pièces commémoratives	\$26 millions
Autre marketing	\$10 millions
Total ACOP	\$760 millions

final de fichiers à l'USOC a eu lieu au début du printemps 1997.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le programme de marketing commun créé par l'ACOG et l'USOC constitue le plus grand effort de collaboration dans l'histoire olympique entre un C.N.O. et un comité d'organisation pour maximiser les revenus des deux organismes. En développant un plan de marketing et de soutien étendu, l'ACOP a pu marquer des records de collecte de fonds au profit de l'ACOG, de l'USOC, du C.I.O., de l'APOC, des organismes sportifs nationaux et d'un nombre de C.N.O., tout en couvrant également les frais de coentreprise. (Pour les revenus bruts de l'ACOP, consulter la Figure 3.)



CHAPITRE SEIZE SERVICES MÉDICAUX

SERVICES MÉDICAUX : EMPLOYÉS

Date	Nombre
Juin 1993	1
Janvier 1996	7
Juillet 1996	9

Remarque : Le nombre du personnel ne comprend pas les personnes sous contrat, les valeurs en contrepartie et les bénévoles.

GÉNÉRALITÉS — Le département Services médicaux avait pour mission d'assurer le meilleur soutien médical possible aux athlètes, aux membres de la Famille olympique, aux spectateurs, au personnel de l'ACOG et à ses bénévoles, ainsi qu'à tous les visiteurs. Services médicaux a amélioré les connaissances en médecine sportive en établissant et en renforçant les relations entre les communautés médicales locales, nationales et internationales.

L'ensemble des soins médicaux ont été organisés conformément aux stipulations de la *Charte olympique* et sous la direction de la Commission médicale du C.I.O., qui a été responsable de l'application du code médical du C.I.O. Ce dernier interdit le dopage, détermine les classes de substances et les méthodes d'usage prohibées, donne la liste des laboratoires accrédités, oblige des concurrents à se soumettre à des contrôles et examens médicaux, stipule les clauses relatives aux soins aux athlètes et prévoit les sanctions à appliquer en cas de violation du code médical.

Les athlètes ont bénéficié de soins médicaux disponibles en plusieurs endroits du Village olympique, et les C.N.O. se sont vus attribuer des espaces distincts dans leur zone résidentielle pour leurs propres installations médicales, au besoin. Une équipe médicale a été mise en poste sur tous les sites olympiques afin d'assurer des soins immédiats aux athlètes, aux membres de la Famille olympique, aux spectateurs, au personnel, aux bénévoles et à toute autre personne ayant besoin d'une assistance dans ce domaine.

Le niveau des soins prévus et fournis lors des Jeux de 1996 a été exceptionnellement élevé. Les établissements sélectionnés pour faire partie du réseau hospitalier olympique ont relevé avec enthousiasme le défi qui constituait à apporter leur appui aux Jeux, et des milliers de personnes de la communauté médicale de la région d'Atlanta ont

offert leurs services à cet effet. Des dizaines de prestataires et de fournisseurs tels que les sociétés d'ambulance ainsi que les fabricants de fournitures et matériel médicaux ont accordé un soutien généreux aux Jeux. La communauté sportive américaine en général a elle aussi apporté sa contribution sous forme de bénévoles, instructeurs, spécialistes en médecine sportive et personnel chargé du contrôle antidopage.

ORGANISATION

Services médicaux a fait partie du département Opérations et a été dirigé par un médecin-chef ainsi qu'un directeur de programme. Il comptait à l'origine une quinzaine de personnes responsables de l'élaboration des services à assurer sur tous les sites de compétition et autres.

La planification médicale a débuté en 1992 avec un examen approfondi de ce qui s'était passé dans ce domaine lors des Jeux précédents et des rapports soumis. De nombreux concepts élaborés précédemment ont servi de fondation à la stratégie adoptée par l'ACOG qui a porté sur l'élaboration d'un Groupe olympique de soutien médical (OMSG) et d'un réseau hospitalier, et sur la mise en place du personnel médical de l'ACOG.

Pour la formation de l'OMSG — un conseil consultatif pour la planification médicale, composé de professionnels locaux, de l'Etat et du pays, reconnus pour leurs qualifications médicales, et qui ont fourni leurs services à titre bénévole — l'ACOG s'est servi de l'infrastructure médicale en place à Atlanta, une ville où le bénévolat est pratiqué de longue date. Faisant appel à plus de 300 bénévoles médicaux, l'OMSG a compté 23 sous-comités, dont chacun était dirigé par un

expert bénévole et basé sur une spécialité médicale particulière.

Le réseau hospitalier a compris divers établissements qui ont fourni un soutien en matière de planification, de personnel, d'équipement et d'approvisionnement. Les hôpitaux d'Atlanta ont eu à apporter leur soutien à un ou plusieurs sites olympiques ou à des groupes clés de participants aux Jeux, en échange d'une reconnaissance olympique et de la possibilité d'acheter des billets.

Le personnel médical de l'ACOG a été ensuite nommé. Chaque personne avait à assumer une responsabilité fonctionnelle pour un domaine donné, comme les soins médicaux aux athlètes ou à la Famille olympique, ou la gestion de l'équipement et de l'approvisionnement. Ce personnel a aussi accepté d'apporter son soutien à certaines compétitions préolympiques afin de mieux se préparer aux services à rendre pendant les Jeux proprement dits. Les Services médicaux ont fini par compter un total de 30 membres rémunérés et plus de 4 000 bénévoles expérimentés.

SYSTÈME DES OPÉRATIONS MÉDICALES

Pendant toute la durée des préparatifs en vue des Jeux, la Commission médicale du C.I.O. a travaillé en collaboration étroite avec les Services médicaux afin de garantir que tout soit fait de façon correcte pour assurer les prestations médicales. Ces mesures ont porté sur les opérations du système de commandement médical, la dotation en personnel, l'équipement et les fournitures, la santé publique et la planification en cas de catastrophe — le tout formant le Système des opérations médicales.

Système de commandement médical

Les Services médicaux ont créé, pour leurs opérations pendant les Jeux, un système de postes de communication, ou commandement, reliés entre eux, et dont la mission a consisté à faciliter la gestion, les communications et la coordination des services médicaux aux sites de compétition ou autres, y compris dans les villes éloignées. Tous les incidents médicaux importants survenant sur les sites ont été enregistrés et communiqués aux centres de chaque site où un dispatcher médical avait été affecté. Le poste de commandement de chaque site a travaillé en collaboration étroite avec le poste principal de commandement médical qui

se trouvait au siège de l'ACOG. D'autres postes de commandement ont été mis en place à l'hôtel de la Famille olympique, au centre de commandement du contrôle antidopage et au centre de collecte des données.

Poste de commandement principal. Le poste de commandement principal, situé au siège de l'ACOG, a fonctionné 24 heures sur 24, a coordonné tous les besoins médicaux, y compris le déploiement du personnel médical et les communications entre tous les sites, et a résolu des problèmes dont le site concerné ou le Village olympique ne pouvait s'occuper. Le personnel de ce poste a compris le responsable médical (un médecin), une infirmière chargée du triage, un représentant des services de santé publique, un coordinateur médical régional et une personne chargée de l'appui à apporter au domaine fonctionnel.

Le personnel du poste de commandement principal a utilisé des télécopieurs, ordinateurs et téléphones — indispensables pour communiquer avec le personnel médical sur tous les sites et pour déployer les moyens de transport (par exemple, les ambulances). Il a reçu les mises à jour périodiques relatives aux sites, a passé les rapports de sécurité aux sites concernés, a suivi continuellement toutes les situations dans les hôpitaux locaux et a communiqué à la presse toutes les informations médicales approuvées. Les renseignements météorologiques, en particulier l'indice de chaleur, ont toujours été disponibles au poste de commandement.

C'est par l'intermédiaire de ce dernier que toutes les informations appropriées ont été communiquées au médecin-chef et au directeur de programme. Un médecin était présent chaque jour aux heures d'ouverture et était en contact permanent avec le médecin-chef et le directeur de programme. Des membres de la direction des Services médicaux et des Opérations ont été présents plusieurs heures par jour dans le poste de commandement pour y examiner les données et confirmer les points de politique à appliquer.

Hôtel de la Famille olympique. La Commission exécutive et la Commission médicale du C.I.O. ont tenu des réunions quotidiennes à l'hôtel de la Famille olympique, qui était aussi le siège de la Commission médicale du C.I.O. Le médecin-chef, le directeur de programme et la personne de

FIGURE 1 : COMPOSITION FONCTIONNELLE DES BÉNÉVOLES MÉDICAUX

Site	Adm.	Inst.	Antidopage/ Polyclinique	Tech. urgence/ Secouristes	Médecins	Infirmiers	Total
Sites de compétition							
AFS	21	17	9	43	11	12	113
AMC	15	28	8	16	11	6	84
AQU	18	36	42	32	16	9	153
ATB	9	10	16	16	6	4	61
CAU	13	23	0	13	8	5	62
CGP	4	8	9	11	10	21	63
GDM	24	33	16	30	17	12	132
GHP	17	20	10	42	23	12	124
GSU	14	19	10	5	5	5	58
GWC	24	59	50	61	22	16	232
LAK	10	31	29	18	8	5	101
MAR	4	14	1	0	12	33	64
MBR	6	16	10	12	8	7	59
MRH	15	20	-	17	4	5	61
MRI	6	23	15	0	14	10	68
OCO	12	13	10	17	11	16	79
OMN	14	17	13	30	11	6	91
OST	39	28	47	84	30	19	247
RCC	3	7	8	0	2	0	20
SMA	10	51	16	19	10	4	110
SMC	10	48	14	34	13	6	125
UGA	19	5	17	56	12	11	120
UGC	11	12	3	12	4	4	46
WLF	12	9	9	10	4	5	49
Sous-total	330	547	362	578	272	233	2 322
Sites autres que de compétition							
AGS	0	9	0	0	0	0	9
ATL-HART	0	0	0	0	0	18	18
CPK	17	0	0	69	9	15	110
EMU	0	16	0	0	0	0	16
IBC	2	0	0	0	12	17	31
INF	87	0	0	14	10	7	118
IYC	1	0	0	0	2	0	3
MPC	15	0	0	0	2	17	34
OFH	20	3	0	0	20	16	59
TRS	0	248	2	0	5	0	255
WEL	2	0	0	0	6	14	22
Sous-total	144	276	2	83	66	104	675
Villages							
Personnel polyclinique accrédité ACOG							
CLV	1	8	7	*	*	*	16
COV	0	11	26	*	*	*	37
OLV	64	116	112	29	142	35	498
SVV	3	25	35	*	*	*	63
Sous-total	68	160	180	29	142	35	614
Total	542	983	544	690	480	372	3 611

* Fournis localement

L'ACOG chargée de la liaison avec la Commission médicale pour les affaires relatives au contrôle antidopage avaient leurs bureaux dans cet établissement. D'autres bureaux destinés au soutien administratif s'y trouvaient aussi.

Communication au poste de commande des sites. Chaque site disposait d'un poste de commande pour tout ce qui relevait du domaine médical. Un bénévole y faisait fonction de dispatcher et avait à s'occuper de tous les appels en émanant et ayant trait à un problème médical. Il relayait ces informations à tous les membres appropriés de l'équipe médicale et aux autres bénévoles en place sur le site. Le dispatcher et le VMO, la personne responsable de toute situation médicale sur le site, avaient à résoudre ensemble tous les incidents médicaux dont le poste de commandement médical principal était notifié.

Relations avec la presse. Tous les contacts entre la presse et Services médicaux ont été coordonnés par le poste de commandement médical principal et l'équipe de presse de l'ACOG. Aucun bénévole ou membre de Services médicaux n'a eu de rapport avec la presse. Les hôpitaux n'ont publié d'informations concernant les admissions liées aux Jeux Olympiques que sur approbation du chef du service de presse de l'ACOG et du médecin-chef, et après signature d'une autorisation à cet effet par le patient.

Toutes les activités de presse ayant trait au contrôle antidopage ont été traitées par le chef des services de presse de l'ACOG et le C.I.O.

Personnel

Le personnel de Services médicaux de l'ACOG a eu à recruter et affecter plus de 4 000 bénévoles médicaux déployés dans les villages olympiques et les sites de compétition ou autres. Dans certains cas, les bénévoles provenaient de régions éloignées du site et ont dû être hébergés. (Pour la composition et la ventilation des bénévoles, consulter la Figure 1.)

Équipement et approvisionnement

Le personnel de l'ACOG a collaboré avec les fournisseurs de matériel et de l'approvisionnement ainsi qu'avec les membres du réseau hospitalier de l'ACOG pour la mise en place de ces articles sur les divers sites. Une partie de cet inventaire a été donnée et le reste a été acheté. Des informations ont été distribuées sur l'usage du matériel et des fournitures, et le réapprovisionnement de ces

dernières. Le poste de commandement médical principal a assuré la réaffectation du matériel au moment des Jeux.

Santé publique

L'ACOG a collaboré avec des professionnels d'un certain nombre d'organismes fédéraux, de l'Etat, du comté et de la ville pour faire en sorte que les habitants d'Atlanta et tous les visiteurs olympiques ne courent aucun risque dans le domaine de la santé publique. Les secteurs qui ont particulièrement retenu l'attention ont été ceux qui avaient trait à l'environnement et la promotion sanitaire. Une politique "antitabac" a été élaborée pour tous les sites, en conformité avec l'objectif du C.I.O. visant à promouvoir la santé par le sport. Les fabricants de tabac se sont ainsi vus interdire de faire de la publicité pendant les Jeux ou de les sponsoriser. Un groupe de travail spécialisé dans la santé publique s'est plus particulièrement attaché aux problèmes de qualité de l'air et de l'eau potable, de l'hygiène alimentaire, de l'élimination des déchets et des aspects sanitaires de l'eau des piscines.

Une brochure faisant la promotion des bonnes pratiques sanitaires, publiée par la compagnie d'assurance médicale Blue Cross de Géorgie, dont le siège se trouve à Atlanta, a été distribuée aux spectateurs en même temps que les renseignements sur les billets. D'autres mesures, notamment en ce qui concerne la prévention des problèmes dus à la chaleur, ont fait l'objet d'une promotion dans les villages et sur les sites.

Planification en cas de catastrophe

L'ACOG a travaillé en collaboration étroite avec tous les services appropriés aux niveaux fédéral, de l'Etat et local pour élaborer de nouveaux plans en cas de catastrophe et étoffer ceux qui étaient en place.

Les réactions aux situations d'urgence ont été élaborées sur trois niveaux. Le premier (A) comprenait la plupart des urgences médicales pouvant être résolues sur un site donné grâce à l'équipe médicale et aux ambulances en place sur ce site. Pour le deuxième (B), l'équipe en place sur le site devait avoir besoin de ressources supplémentaires, et c'est le poste de commandement médical qui était responsable du déploiement des moyens appropriés à partir de sites voisins. Le troisième niveau (C) était réservé aux situations exigeant plus de ressources que les sites ne pouvaient offrir. Dans ce cas, il fallait contacter les services publics pour demander leur assistance, par l'intermédiaire du poste de commandement médical principal.

LE RÉSEAU HOSPITALIER OLYMPIQUE

Le réseau hospitalier olympique, comprenant des établissements d'Atlanta et de toutes les autres villes abritant un site olympique, a fourni aux athlètes, aux membres de la Famille olympique, aux spectateurs, au personnel et aux bénévoles des prestations médicales exemplaires. Chaque établissement a été sélectionné en fonction de l'excellence de la prestation de ses services et de sa proximité d'un site donné. Neuf hôpitaux ont été choisis pour la région métropolitaine d'Atlanta. L'hôpital Crawford Long était réservé aux athlètes, et le Georgia Baptist Medical Center aux membres de la Famille olympique. Les sept autres ont adopté des sites et servi de principaux prestataires de soins médicaux pour les spectateurs, le personnel et les bénévoles de l'ACOG.

Le nombre d'hôpitaux requis a été moindre pour les sites éloignés. Dans la plupart des cas, la ville concernée avait choisi deux établissements : un pour les athlètes et les membres de la Famille olympique, et le second pour toutes les autres personnes. Dans certains cas, athlètes, membres de la Famille olympique, personnel et bénévoles étaient tous traités dans le même établissement, mais des précautions spéciales ont alors été prises afin d'isoler les athlètes et les membres de la Famille olympique des spectateurs, du personnel, des bénévoles et de la population générale de l'hôpital en question.

Les hôpitaux ayant adopté des sites avaient convenu de fournir l'approvisionnement et le matériel dont les bénévoles médicaux pouvaient se servir sur le site pendant leurs heures de travail.

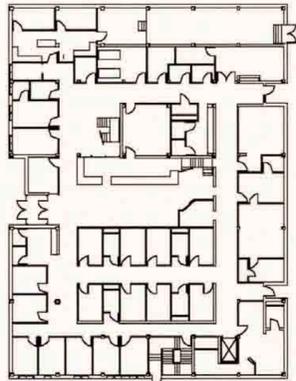
OPÉRATIONS DANS LE VILLAGE OLYMPIQUE

L'accès aux soins médicaux dans le Village olympique, situé sur le campus de l'Institut de technologie de Géorgie, et qui a accueilli 16 500 athlètes et entraîneurs, a exigé une planification minutieuse. Bien que la polyclinique, le centre de médecine sportive et les postes de premiers soins de certains sites d'entraînement et de la zone internationale aient été situés dans le Village olympique même, les services médicaux qu'ils ont assurés ont souvent dépassé les limites du Village. Les équipes médicales des C.N.O. se sont vues attribuer des espaces distincts dans leurs aires résidentielles, sur demande.

Columbus, Cleveland, Savannah et les villes ayant accueilli les épreuves éliminatoires de la compétition de football ont aussi bénéficié de

villages distincts qui ont disposé de services médicaux similaires.

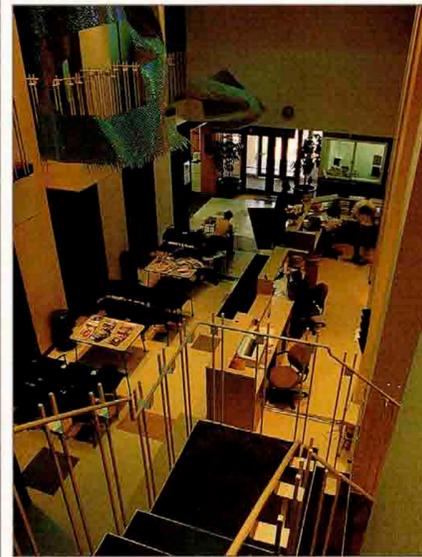
C'est à la polyclinique, située dans la zone résidentielle du Village, que les athlètes et membres de la Famille olympique résidant dans ce dernier pouvaient recevoir des soins médicaux 24 heures sur 24. Cet établissement a fourni une gamme complète de soins primaires et a été le point central d'archivage de tous les dossiers médicaux des athlètes. La polyclinique a bénéficié de la prestation de services de près de 500 personnes, dont 142 médecins et 35 infirmières diplômées d'Etat.



La polyclinique du Village olympique fonctionnait 24 heures sur 24 et fournissait une gamme complète de services médicaux aux athlètes et aux membres de la Famille olympique.

gauche : Plan au sol de la polyclinique

droite : Vue de l'entrée et de la réception



Située dans la polyclinique, la pharmacie, ouverte elle aussi 24 heures sur 24, a dispensé les médicaments figurant au formulaire pharmaceutique olympique, approuvé par le C.I.O., et commandé ceux qui étaient demandés par le personnel et les médecins des C.N.O. L'usage de substances non inscrites au formulaire devait faire l'objet d'une approbation de la Commission médicale.

Les sites éloignés ont eu à leur disposition des pharmacies et des polycliniques moins importantes. Un service pharmaceutique complet était disponible dans les hôpitaux agréés de ces sites respectifs.

Le centre de médecine sportive, lui aussi situé dans le Village, offrait des services de kinésithérapie, de massage et ceux de spécialistes des soins aux athlètes. L'effectif de ce centre et son approvisionnement ont été basés sur les données collectées aux Jeux de Barcelone et augmentés selon les besoins. Les services y ont été assurés par un groupe de bénévoles médicaux professionnels de la zone métropolitaine d'Atlanta dont l'affectation changeait tous les 14 jours, avec deux jours de repos. Les fournitures ont été données par l'hôpital officiel des athlètes.

Le personnel médical de l'ACOG a coordonné les soins entre le centre de médecine sportive et les aires destinées à cette spécialité sur les sites, géré l'affectation de l'ensemble de l'équipement et des fournitures, et coordonné celle des bénévoles. Le responsable des soins aux athlètes de chaque emplacement était chargé des modalités de prestation des soins et des fournitures nécessaires.

Le niveau de prestation des services médicaux sur les sites d'entraînement a été déterminé par les risques inhérents au sport concerné et par toute demande spéciale soumise par le département Sports de l'ACOG. Tous les sites avaient accès aux services médicaux d'urgence. Les instructeurs des équipes ont essentiellement assuré les besoins en matière de médecine sportive sur les sites qui requéraient cette spécialité. En cas de besoin des services d'un médecin pour raison non urgente, les athlètes étaient envoyés à la polyclinique du Village.

Un poste de premiers soins, destiné à tous les visiteurs du Village olympique, a été mis en place dans la zone internationale. Il disposait de médecins, d'infirmières, de secouristes formés par la Croix rouge américaine et d'équipes médicales mobiles, placés sous la direction d'un médecin-chef du site.

Les personnes requérant des soins plus approfondis ont été envoyées à la polyclinique. Les problèmes les plus sérieux ont été évalués dans l'hôpital réservé aux athlètes ou celui de la Famille olympique, selon le cas.

OPÉRATIONS SUR LES SITES

La prestation de soins immédiats et provisoires aux membres de la Famille olympique, aux athlètes, aux spectateurs, au personnel, aux bénévoles et à toute autre personne blessée ou souffrant d'une maladie soudaine, et la fourniture de services destinés à prévenir les urgences médicales ont

constitué l'essentiel de la raison d'être des services médicaux sur les sites. Tous les soins ont été gérés par des médecins. Les cas les plus graves et les personnes exigeant des soins à long terme ont été référés aux hôpitaux appropriés.

Services médicaux sur les sites de compétition a été réparti en trois domaines : soins aux athlètes, soins aux membres de la Famille olympique, et soins aux spectateurs, aux membres du personnel et aux bénévoles.

Les soins médicaux ont couvert plusieurs niveaux, allant des médecins et infirmiers se trouvant dans des postes fixes à des équipes mobiles de secouristes pouvant se rendre en n'importe quel point d'un site. Chaque site a été doté de matériel de réanimation cardiaque avancée (ACLS) et d'une ambulance (ACLS) par tranche de 20 000 spectateurs.

Un chef des services médicaux du site était chargé de la supervision de tous les services médicaux et de l'ensemble du personnel médical de chaque site. En cas d'absence de cette personne, un adjoint le remplaçait à ce poste. Tous les besoins logistiques, en personnel et administratifs de chaque site, étaient coordonnés par le directeur de l'administration médicale du site concerné, qui rendait directement compte au chef des services médicaux du site. En cas d'absence de cette personne, un adjoint le remplaçait à ce poste. Les coordinateurs médicaux régionaux de l'ACOG ont aussi fourni un soutien dans ce domaine.

Les bénévoles des services médicaux sur les sites comprenaient des médecins, du personnel infirmier, des secouristes et des techniciens spécialisés dans les urgences médicales, des secouristes de la Croix Rouge, des dispatchers, des messagers, des employés de bureau, des physiothérapeutes, des kinésithérapeutes et des instructeurs. Les personnes assurant un certain nombre de ces postes devaient être détentrices d'un certificat ou d'une licence délivré par l'Etat de Géorgie. Certains bénévoles faisant preuve de solides qualités de leadership ont été choisis pour participer à la planification des services médicaux sur les sites en 1995. Ils ont tenu des rôles importants lors de la planification médicale des compétitions préolympiques. Pendant les Jeux proprement dits, ils ont occupé des postes de chef ou chef adjoint des services médicaux ou de directeur des services administratifs pour un site donné.

La détermination du nombre de postes de premiers soins par site s'est faite en fonction du nombre de personnes présentes sur le site, du niveau d'accès au site, des risques de problèmes liés

à la chaleur, du terrain, de la nature du sport et du fait que le site était en salle ou en plein air.

Certains sites, comme le Centre international de congrès de Géorgie et le Georgia Dome, ont disposé de postes de premiers soins centralisés, couvrant plusieurs épreuves dans la même installation. Au moins une équipe mobile de secouristes était affectée à chaque sport afin de couvrir les zones réservées aux spectateurs du site.

L'importance de chaque poste a été fonction du site et de ses capacités, mais tous ont eu l'espace minimum nécessaire pour la prestation en privé de



soins à deux patients se trouvant dans un état critique en même temps. Chaque unité faisait au moins les 122 m² requis, était climatisée et était alimentée en eau et en électricité. Des toilettes se trouvaient dans le poste même ou à proximité.

Ce modèle de soins médicaux a été appliqué à tous les sites.

Soins médicaux aux athlètes

Il fallait, pendant les Jeux, fournir aux athlètes des soins efficaces, équitables et de haute qualité dont le but était de leur permettre de reprendre aussi rapidement que possible leurs activités après une blessure. Cette prestation était donc disponible au Village olympique ainsi que sur chaque site de compétition et d'entraînement.

Le lieu principal de prestation de soins médicaux pour les athlètes a été le poste de médecine sportive situé près du terrain de chaque sport, les autres ayant été les aires d'échauffement, et quand il y en avait, les aires de récupération ou

Le personnel de Services médicaux de l'ACOG a été formé pour être prêt à faire front à toutes situations exigeant une attention médicale pendant les Jeux.

d'attente de chaque site. Ni les spectateurs ni la presse n'y avaient accès.

Les besoins spécifiques à chaque sport et la présence (ou l'absence) d'une délégation médicale officielle accompagnant les athlètes ont été les facteurs qui ont déterminé si le personnel de médecine sportive du site devait assurer la prestation de soins primaires, secondaires ou tertiaires. Lorsque l'équipe médicale de l'ACOG devait assurer les soins primaires, elle était la première à répondre aux problèmes survenant sur le terrain. Si ses membres avaient été désignés en tant que prestataires de soins secondaires, les médecins de l'ACOG assistaient celui du C.N.O. qui en faisait la demande. En cas de soins tertiaires, le médecin fourni par une fédération sportive particulière répondait en premier, avec le soutien du personnel médical du C.N.O., puis de l'ACOG.

Les effectifs en place à chaque poste de médecine sportive comptaient un médecin, un infirmier et au moins un instructeur. Cette équipe pouvait être complétée en cas de besoin. Chaque poste était doté de tables d'examen mises à la disposition des instructeurs officiels des équipes et du personnel médical. L'ACOG n'a cependant pas approvisionné les autres, sauf dans les cas où son personnel était appelé en consultation ou pour traitement.

Soins médicaux à la Famille olympique

Une équipe mobile de secouristes au moins était affectée à l'aire réservée à la Famille olympique sur chaque site. Cette équipe était en contact radio direct avec le dispatcher et le chef des services médicaux du site et travaillait en coordination avec l'infirmier ou le médecin affecté à la Famille olympique, et dont un membre disposait d'un défibrillateur en cas de besoin. L'équipe mobile assurait les évaluations et les traitements initiaux et, si nécessaire, accompagnait le membre de la Famille olympique souffrant au poste de premiers soins.

Si, après examen, il s'avérait que le patient requerrait des soins plus avancés, un moyen de transport était fourni par le biais du chef des services médicaux qui, à son tour, notifiait le poste de commandement médical de l'état du patient.

Toutes ces procédures étaient conformes aux protocoles olympiques pour le traitement de membres de la Famille olympique, et le chef des services médicaux du site était chargé de leur application.

Soins médicaux aux spectateurs, au personnel et aux bénévoles

Les spectateurs étaient traités dans les postes de premiers soins installés sur les sites. Dans les cas mineurs, les soins ont été apportés par les équipes mobiles de secouristes présentes sur le site. Il y avait en général une équipe mobile, composée d'un technicien des urgences médicales et d'un secouriste, par tranche de 20 000 spectateurs, mais des changements ont été apportés en fonction des besoins imposés par des facteurs tels que l'accès limité ou un taux élevé d'interventions.

Ce dernier a été constaté à plusieurs reprises : nombre moins important de spectateurs (moins de 30 000), sessions quotidiennes multiples, épreuves en plein air, températures élevées, lorsque les spectateurs avaient à se déplacer et dans le cas de spectateurs plus âgés. Les taux d'intervention ont varié entre 0,68 et 6,8 par millier de personnes.

Les équipes mobiles avaient la responsabilité de certaines zones des sites et elles se déplaçaient suivant les ordres du dispatcher médical. Le chef des services médicaux du site assurait la supervision de ces équipes qui utilisaient des sacs à dos pour transporter le matériel adapté aux besoins spécifiques de la foule et du site. Des équipes d'urgence ont aussi été fournies.

Après une première évaluation, les équipes mobiles pouvaient choisir de traiter les patients sur place, sans autre intervention, de transporter les souffrants au poste de premiers soins pour évaluation et traitement par un médecin, ou de les emmener directement à l'hôpital par ambulance.

Si un spectateur avait besoin de soins médicaux non urgents dépassant les capacités disponibles sur le site, il était envoyé à une clinique pour malades ambulatoires ou à l'hôpital qui avait adopté le site concerné. Les patients devaient assurer leur propre transport vers l'établissement intéressé, sauf si leur état était considéré comme instable ou à risque,

auquel cas le transport était assuré par ambulance vers l'hôpital le plus proche.

Le personnel et les bénévoles ont été traités de la même manière que les spectateurs. Les soins médicaux visaient à faire en sorte que les membres du personnel puissent reprendre leur poste sur le site aussi rapidement que possible en toute sécurité.

Soins aux spectateurs hors des sites. L'un des sous-comités du Groupe olympique de soutien médical a élaboré un programme de soins destiné aux spectateurs se trouvant en dehors des sites olympiques. Un réseau d'établissements de soins primaires a été mis en place dans tout Atlanta pour compléter le système des soins non urgents durant les Jeux Olympiques. Un médecin se trouvait de 8h00 à 20h00 dans l'aire de triage de ces établissements pour donner des conseils et prendre des rendez-vous. Des brochures ont été distribuées dans les hôtels de la région d'Atlanta, donnant le numéro de téléphone du service de triage à appeler pour obtenir des soins médicaux non urgents, et comportant une carte indiquant l'emplacement des hôpitaux et des installations pour soins ambulatoires de la région.

L'ACOG a travaillé en collaboration étroite avec les services publics, l'Armée du Salut et les églises locales pour assurer la distribution gratuite d'eau. Des postes d'hydratation ont été mis en place dans les zones à forte concentration de piétons.

Soins aux sites autres que de compétition

Les modalités de prestation des soins médicaux aux sites autres que de compétition ont été les mêmes que pour les sites de compétition. Pour les soins avancés ou à plus long terme, les médecins renvoyaient les patients aux hôpitaux concernés, ou si cela suffisait, à la polyclinique. Les sites autres que de compétition comprenaient le Centre principal de presse, le Centre international de radiotélévision, le parc du Centenaire olympique, l'hôtel de la Famille olympique, le Camp olympique de la jeunesse, les sites d'entraînement, et le Centre d'accueil de l'aéroport ainsi que le Village olympique.

Des soins médicaux ont été assurés aussi bien au Centre international de radiotélévision qu'au Centre principal de presse, où des postes de premiers soins ont fonctionné pendant les heures d'ouverture. En période de pointe, ils ont fonctionné 24 heures sur 24. Les premiers soins et le triage de routine ont été assurés par des

médecins et des infirmiers. Ces centres disposaient aussi de moyens de transport d'urgence.

Des médecins, des infirmiers et des équipes mobiles ont constitué le personnel du poste de premiers soins du parc olympique du Centenaire qui disposait en outre de moyens de transport d'urgence sur l'hôpital olympique le plus proche.

Les soins médicaux à la Famille olympique ont été dispensés à l'hôtel de la Famille olympique aussi bien que sur les sites. L'hôtel comportait un poste de premiers soins, avec médecins et infirmiers, qui a fonctionné 24 heures sur 24. Le Georgia Baptist Medical Center, qui assurait les soins aux membres de la Famille olympique, se trouvait à environ 1,5 km de l'hôtel.

Le Camp olympique de la jeunesse disposait d'un infirmier résident et d'un médecin en astreinte. Les transports d'urgence étaient assurés vers l'hôpital olympique le plus proche.

Le niveau des services médicaux fournis aux athlètes sur les sites d'entraînement était le même que celui fourni aux sites d'entraînement du Village olympique.

L'aéroport a été couvert par des équipes mobiles d'urgences médicales. Le nombre de personnes présentes était fonction des heures d'arrivée des avions. Deux ambulances dotées de matériel de réanimation cardiaque avancée y ont été stationnées en permanence. Les transferts pouvaient se faire sur l'hôpital approprié en quelques minutes pour les cas où une vie était en danger.

CONTRÔLES MÉDICAUX

Tout un éventail de fonctions, rassemblées sous le vocable contrôles médicaux, a été déterminé par les lois d'Etat et fédérales pertinentes ainsi que par les exigences requises par le C.I.O., dont le contrôle antidopage, le contrôle de féminité, l'attribution de licences temporaires d'exercice de la médecine et le traitement des substances contrôlées.

Contrôle antidopage

"Le Comité International Olympique est la première organisation internationale à se préoccuper effectivement du dopage dans la pratique du sport", a déclaré le Président du C.I.O.,

Juan Antonio Samaranch, cité par le *Guide des contrôles médicaux* publié par l'ACOG. "Il est aussi le premier à avoir tenté de décourager cette pratique néfaste, susceptible de compromettre gravement la santé de nos athlètes".

Le C.I.O. s'est lancé depuis lors dans un projet qui consiste à éduquer le public et les athlètes du monde entier sur l'importance du non dopage. Il a en outre institué des procédures objectives destinées à prévenir l'usage de substances illicites pendant les Jeux.

Le programme de contrôle antidopage de l'ACOG a respecté toutes les normes requises par le C.I.O. en matière de test. Le personnel chargé du contrôle antidopage a collecté et testé des échantillons d'urine pendant les éliminatoires, lors des épreuves couronnées par des médailles, et au hasard, comme spécifié par la Commission médicale du C.I.O. Des tests ont aussi été effectués chaque fois qu'un record du monde, continental ou national, a été battu. L'ACOG a travaillé en collaboration étroite avec les F.I. afin d'adapter les procédures de contrôle antidopage à chaque sport.

C'est une version améliorée du nécessaire Versapak, comprenant des fioles de collecte, des bouteilles, des conteneurs et des sacs de transport, qui a été utilisée pour la prise des échantillons.

Le programme de contrôle antidopage a été coordonné et géré à partir de trois emplacements : le centre de commandement du contrôle antidopage situé au siège de l'ACOG, un bureau de contrôle antidopage installé à l'Agnes Scott College, et la salle "Nile" de l'hôtel de la Famille olympique. Le centre de commandement du contrôle antidopage a fonctionné du 2 juillet au 4 août 1996 de 8h00 à 22h00, et a servi de principal centre de communication pour tous les services de contrôle antidopage en étant en contact avec chaque poste de contrôle, le laboratoire d'analyse et la Commission médicale du C.I.O.

Le bureau de contrôle antidopage de l'Agnes Scott College a été ouvert de 7h00 à 1h00 et s'est occupé du calendrier de prise des échantillons, du transport et du ravitaillement, tels que les nécessaires de contrôle antidopage. Le personnel et les fournitures ont été transportés à bord de camionnettes.

La salle "Nile" du Marriott Marquis était une pièce sûre où les nécessaires de contrôle antidopage étaient gardés jusqu'à leur distribution quotidienne aux représentants de la Commission médicale du C.I.O. pour être utilisés dans les postes

de contrôle antidopage des sites. Cette salle a aussi servi de bureau des transports pour les véhicules mis à la disposition de la Commission médicale du C.I.O. Il a fallu un parc de 40 voitures pour assurer le transport des membres de la Commission médicale du C.I.O. et de l'équipe médicale de l'ACOG vers les sites. Du personnel était présent dans la salle "Nile" tous les jours de 7h00 à 22h30. Quatre bénévoles y coordonnaient toutes les activités menées dans cette pièce où un tableau de service et un horaire étaient affichés tous les jours.

Tous les sites de compétition étaient dotés d'un poste distinct de contrôle antidopage climatisé et comprenant une aire d'arrivée, une salle d'attente, des aires distinctes de traitement et de consentement et des toilettes. Chaque poste était organisé et approvisionné par le coordinateur du site sous la direction du représentant de la Commission médicale du C.I.O. et du médecin responsable du contrôle antidopage.

Des membres du comité de contrôle antidopage de l'ACOG ont coordonné les activités relatives aux services assurés dans le poste, à la coordination sur le site, à la coordination des escortes et aux bureaux de contrôle antidopage.

Conformément au *Guide des contrôles médicaux*, le personnel chargé du contrôle antidopage à chaque poste comprenait de 1 à 4 médecins, 2 à 6 techniciens, 1 à 2 coordinateurs pour le site, 1 à 4 coordinateurs des escortes, 2 à 50 escortes et des membres du service de sécurité à l'intérieur comme à l'extérieur. Toutes ces personnes étaient des bénévoles qui ont travaillé toute la journée sans remplacement et avaient reçu une formation exhaustive. L'ACOG avait mis sept médecins qualifiés et formés au contrôle antidopage à la disposition de la Commission médicale du C.I.O. pour faire fonction d'adjoints à ses membres, en cas de nécessité.

La filiale d'Atlanta des laboratoires SmithKline Beecham Clinical Laboratory, Inc. a été agréée par le C.I.O. pour effectuer l'analyse des échantillons prélevés pendant les Jeux. Pour la première fois au cours des Jeux Olympiques, le laboratoire a pu effectuer des analyses en faisant appel à des spectromètres de masse à haute résolution, ce qui permet de mieux déceler la présence de médicaments destinés à améliorer les résultats des athlètes. Le C.I.O. a exigé la rénovation du laboratoire

SmithKline de manière à disposer de trois de ces appareils. Le directeur du laboratoire a accueilli ses effectifs en faisant appel à du personnel provenant d'autres laboratoires accrédités par le C.I.O., et en particulier de l'Institut de biochimie de l'université sportive de Cologne, en Allemagne, et du laboratoire d'analyses olympiques de l'université de Californie à Los Angeles. (Pour le nombre d'échantillons de contrôle antidopage reçus chaque jour, consulter la Figure 2.)

L'école de médecine Morehouse d'Atlanta a fourni au laboratoire SmithKline un centre destiné à la recherche sur le dopage et à la formation. Elle a aussi fourni du matériel de laboratoire et un personnel de soutien pendant les Jeux.

Plusieurs projets de recherche ont aussi été élaborés avant, pendant et après les Jeux Olympiques. SmithKline a apporté une assistance à Morehouse dans les domaines du financement, de l'équipement et de la formation du personnel qui y participait. Cette recherche a surtout été axée sur les aspects nouveaux de l'abus des substances destinées à améliorer les résultats obtenus par les athlètes, et sur les méthodes à utiliser pour améliorer les techniques actuelles d'analyse. Les études effectuées ont porté en particulier sur l'abus des bêta agonistes. Cette étude entraînait dans le cadre de celle qui est effectuée depuis un certain temps par l'Agence nationale pour l'aéronautique et l'espace (National Aeronautics and Space Administration — NASA). L'un des legs importants des Jeux a été la construction d'un centre de recherche pluridisciplinaire de 30 737 m² abritant cinq programmes de recherche et d'éducation.

Les nécessaires Versapak pour la collecte des échantillons ont été conservés dans un entrepôt sûr jusqu'à ce qu'on en ait besoin. Ils ont ensuite été délivrés à la salle "Nile". Des membres de la Commission médicale du C.I.O. les ont ensuite faits parvenir chaque jour à tous les postes. A la fin de chaque journée, le même membre de la Commission ramenait dans cette salle les nécessaires inutilisés.

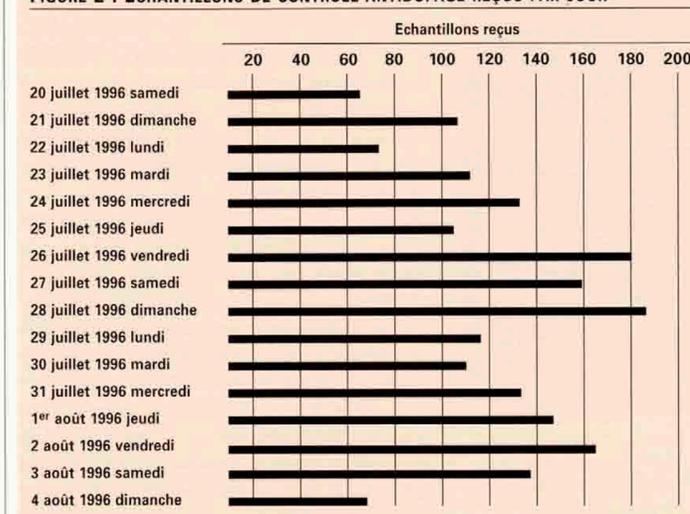
Un responsable de la sécurité, placé à l'entrée de chaque poste de contrôle antidopage ne laissait passer que les personnes autorisées. Toute personne entrant dans un poste de contrôle antidopage recevait un laissez-passer spécial. Ce dernier portait l'un des trois codes couleurs particuliers identifiant les membres de la Commission médicale du C.I.O., ceux des équipes de contrôle antidopage et les athlètes et leurs représentants.

Une armoire fermant à clé avait été placée dans chaque poste et les nécessaires de collecte des échantillons, les formulaires, les bouteilles de collecte d'urine, les sacs de transport et les scellés à utiliser chaque jour y étaient enfermés.

Tous les jours, au moment de la fermeture des postes de contrôle antidopage, les nécessaires de collecte des échantillons scellés étaient transportés par un service de messagerie jusqu'au laboratoire d'analyse de manière sûre.

Sous la direction de la Commission médicale du C.I.O., le groupe chargé du contrôle antidopage a

FIGURE 2 : ECHANTILLONS DE CONTRÔLE ANTIDOPAGE REÇUS PAR JOUR



fourni à tous les athlètes, tous les C.N.O. et toutes les F.I. trois guides publiés en anglais et en français. Le *Guide des contrôles médicaux* expliquait les procédures de notification des athlètes et de



Page de couverture du Guide des contrôles médicaux de l'ACOG, l'un des trois guides exigés par la Commission médicale du C.I.O. et publiés pour les athlètes, les C.N.O. et les FI.

collecte des échantillons. Le *Formulaire pharmaceutique* donnait la définition et la liste des substances autorisées, à usage restreint, ou prohibées. Le *Guide des soins médicaux* donnait un aperçu de l'ensemble des opérations dans le domaine médical pendant les Jeux, y compris la structure administrative médicale, les protocoles et les méthodes de soins à tous les groupes intéressés.

Des formulaires de convocation au contrôle antidopage, de procès verbal, et de transport ainsi que des enveloppes à code couleur les accompagnant ont en outre été élaborés et approuvés par le C.I.O.

Contrôle de féminité

Depuis 1968, les athlètes dames doivent se soumettre à un contrôle de féminité pour participer aux compétitions olympiques. Pour celles qui ne détenaient pas un certificat approuvé préalablement, un programme de contrôle a été mis en place de manière à ce que les résultats soient obtenus rapidement. Un total de 3 626 athlètes féminines ont participé aux Jeux de 1996 et chacune devait avoir un certificat de contrôle de féminité émis par le C.I.O. avant la compétition.

Le contrôle de féminité se déroulait à la polyclinique du Village olympique sous la direction du doyen de la faculté de Génétique de l'école de médecine de l'université Emory. Un centre de collecte des échantillons, situé au premier étage de la polyclinique, disposait d'une entrée séparée de sorte que le programme puisse être appliqué en privé.

La présence du gène déterminant le sexe sur le chromosome Y (SRY) a été établie par prélèvement d'un frottis cytologique buccal, isolation de l'ADN grossier et réaction de polymérase en chaîne (RPC) en format plaquette à 96 réservoirs. Les résultats étaient obtenus entre une et quatre heures après collecte du spécimen, en fonction du nombre d'athlètes à tester. Il a été possible de traiter un maximum de 500 échantillons en 24 heures. En cas de résultat initial positif, le test était répété pour éviter tout faux positif. En cas de problèmes médicaux dus à une intersexualité, il était possible d'effectuer une analyse cytologique des chromosomes du sang et une évaluation endocrinienne.

Le président de la Commission médicale du C.I.O. ou son suppléant a été informé des résultats de ces analyses. Les athlètes testant positif ont dû se soumettre à d'autres tests ou examens.

Des généticiens et des gynécologues qualifiés étaient disponibles pour une évaluation plus approfondie des athlètes dont les résultats étaient

positifs si la Commission médicale du C.I.O. en faisait la demande. D'autres spécialistes, tels que psychiatres, urologues et endocrinologistes étaient en astreinte et ont apporté leur assistance aux athlètes avec professionnalisme et délicatesse. Aucune des athlètes testées n'a été exclue des Jeux à Atlanta.

Licence temporaire d'exercice de la médecine

Grâce à une loi adoptée par le parlement de Géorgie, les médecins vivant en dehors de cet Etat ont pu soumettre une demande de licence temporaire d'exercice de la médecine pendant les Jeux. Les documents à cet effet ont été envoyés aux C.N.O. en novembre 1995.

Les médecins ayant obtenu une telle licence pouvaient traiter leurs ressortissants sur tous les sites médicaux de l'ACOG, y compris les sites de compétition, l'hôtel de la Famille olympique, les centres de radiotélévision et de presse, les espaces des C.N.O. et les polycliniques des villages olympiques.

Par mesure de courtoisie, ces médecins avaient aussi accès à leurs athlètes, membres d'équipes et ressortissants accrédités se trouvant dans les hôpitaux olympiques. Ce privilège leur a permis de rendre visite à leurs patients, d'examiner leurs dossiers médicaux et de consulter le médecin traitant de l'hôpital.

Ils n'avaient cependant pas droit d'admission ou d'ordonner et effectuer des procédures médicales ou de rédiger des ordonnances dans les hôpitaux. Ils étaient par contre autorisés à assister à des procédures spéciales, y compris en salle d'opération, sur autorisation du médecin traitant de l'hôpital concerné.

La licence temporaire d'exercice de la médecine n'autorisait pas les médecins étrangers à rédiger des ordonnances pour leurs ressortissants en milieu ambulatoire. Ces ordonnances, rédigées sur formulaires spéciaux, pouvaient par contre être remplies à la pharmacie de la polyclinique.

Traitement des substances contrôlées

De nombreux médicaments utilisés de manière routinière par les médecins du monde entier sont contrôlés par l'U.S. Drug Enforcement Administration (services américains de lutte contre les stupéfiants — DEA), qui a élaboré les procédures à suivre pour les équipes participant aux Jeux de 1996. Toute substance contrôlée requise par les médecins des équipes étrangères et amenée ou sortie des Etats-Unis, devait

accompagner le praticien concerné et faire partie de la liste de sa trousse d'urgence. La DEA se réservait le droit de vérifier cet inventaire, le cas échéant.

Les membres des équipes ayant en leur possession une substance contrôlée obtenue de manière légale dans leur pays pour leur usage personnel pouvaient entrer aux Etats-Unis ou en sortir avec ledit produit, à condition qu'il se soit trouvé dans l'emballage d'origine remis à la personne concernée et que cette personne donne aux services de la douane américaine le nom commercial ou le nom chimique de la substance en question, ou le nom du médecin ayant dispensé cette substance, ainsi que le numéro d'ordonnance.

En ce qui concernait les nouvelles ordonnances, et dans tous les cas où des stupéfiants ou toute autre substance contrôlée par la DEA ou les lois de la Géorgie devaient être prescrits, seul un médecin titulaire d'un numéro d'identification délivré par la DEA pouvait rédiger ou dispenser l'ordonnance nécessaire. La Commission médicale du C.I.O. devait en outre en être informée.

Tous les médicaments n'ont été prescrits que sur ordonnance rédigée à la main. Les médecins des équipes ne pouvaient prescrire que pour les membres de leur propre délégation. Chaque ordonnance était rédigée pour un seul médicament, pour un maximum de sept jours, sans pouvoir être renouvelée, mais un athlète pouvait obtenir plus d'une ordonnance.

RECHERCHE EN SCIENCE DES SPORTS

La Commission médicale du C.I.O. et l'ACOG ont organisé, avant les Jeux, le Troisième congrès mondial du C.I.O. sur les sciences du sport pour discuter des aspects biologiques, physiologiques, physiques et psychologiques du sport de haut niveau.

Plus de 1 000 personnes ont pris part à cette réunion de cinq jours, qui s'est tenue en septembre 1995. Les participants ont présenté quelque 250 documents scientifiques, affiches et expositions techniques.

Le C.I.O. demande, lors de chaque édition des Jeux, que le comité d'organisation apporte son soutien à divers projets de recherche scientifique sur les sports, qui sont alors coordonnés par la sous-commission "Biomécanique et Physiologie du sport" du C.I.O. Une personne de l'ACOG chargée de liaison avec cette sous-commission a été nommée à la fin de 1990, et elle est par la suite

devenue le coordinateur de la recherche effectuée dans ce domaine pour les Jeux de 1996.

Une demande de soumission de projets de recherche a été distribuée et la sous-commission en a sélectionné dans 11 sports à la fin de 1994. Un maître de recherche a été nommé pour diriger les travaux appropriés dans ces disciplines.

Pendant les Jeux, un important groupe de bénévoles composés d'étudiants et de membres du personnel de l'université d'Etat de Géorgie ont apporté leur assistance à des postes allant de responsables de recherche sur les sites à assistants collecteurs de données. Plus de 100 chercheurs ont participé à ces projets. La moitié d'entre eux environ ne provenaient pas d'Atlanta et il a fallu leur fournir un hébergement et des moyens de transport. L'université d'Etat de Géorgie, Georgia Tech, et les fournisseurs d'équipement ont aussi apporté une aide précieuse.

Il a été nécessaire, pour une bonne coordination de la recherche, de travailler en relation étroite avec les directeurs des compétitions sur les sites et avec les membres de la Radiotélévision olympique d'Atlanta, de nombreux projets impliquant l'usage et l'emplacement correct de plus de 30 appareils d'enregistrement et caméras à grande vitesse. Du matériel de montage assisté par ordinateur a aussi été utilisé pour permettre de mieux voir les données pertinentes, qui ont souvent été mises immédiatement à la disposition des athlètes et des entraîneurs, et qui devaient être publiées dans des journaux ou servir dans le cadre d'études ultérieures.

Pour aider les athlètes et les entraîneurs pendant les Jeux, l'un des projets prévoyait la mise en place d'un centre d'entraînement du C.I.O. qui a permis aux athlètes et aux entraîneurs de visionner des bandes vidéo informatisées, dont le signal, transformé sous forme numérique, avait été stocké sur serveur de fichiers immédiatement après une épreuve. Il a ainsi été possible d'effectuer rapidement une analyse qualitative en profondeur et d'apporter des changements aux techniques ou aux stratégies avant l'épreuve suivante. Le centre

FIGURE 3 :
RÉCAPITULATIF DES
INTERVENTIONS
MÉDICALES (DU 4 JUILLET
AU 7 AOÛT 1996)

- 10 723 interventions médicales ont été enregistrées
- 7 333 (68 %) ont eu trait à des personnes accréditées
- 1 804 (17 %) pour des athlètes
- 4 469 (42 %) ont eu trait à des blessures
- 9 829 (92 %) ont été des premières visites
- 1 053 (10 %) ont été liées à la chaleur

s'est surtout intéressé à la gymnastique artistique, à l'athlétisme, au plongeon et au basketball, mais il était possible d'enregistrer d'autres sports sur demande d'un entraîneur. Le centre, qui a fonctionné avec le soutien de bénévoles de Georgia Tech, s'est avéré être un succès et il est recommandé pour les Jeux futurs.

Un autre projet a lui aussi donné les résultats des performances de natation le jour même. La dernière nuit des compétitions dans ce sport, le directeur du projet et son groupe ont produit deux volumes complets (messieurs et dames) de données et les ont distribués à tous les C.N.O. ayant inscrit des nageurs aux Jeux de 1996.

Plus de 40 manuscrits portant sur tous les projets entrepris pendant les Jeux de 1996 devraient être publiés à la fin de 1997, sous la direction du coordinateur de la recherche en biomécanique.

Données relatives aux activités

Le Centre d'épidémiologie (CDC), organisme dépendant du gouvernement fédéral et situé à Atlanta, a fourni une assistance de valeur dans la collecte des données. Le CDC a mis à disposition 14 personnes chargées de rapporter et d'enregistrer tous les incidents médicaux. Travaillant en tant que sous-unité de Services médicaux de l'ACOG, ce groupe se trouvait au siège de l'ACOG et a utilisé son réseau d'ordinateurs.

Les interventions médicales ou incidents médicaux ont été définis comme étant des visites effectuées auprès d'installations médicales de l'ACOG et requérant un type quelconque de soins médicaux et le remplissage d'un formulaire par un médecin. Quelque 10 000 incidents ont été rapportés. En outre, plus de 20 000 visites ont été faites à des installations médicales pour des raisons autres qu'un traitement médical — massages d'athlètes, pose de bandages et demandes de renseignements. (Pour récapitulatif des interventions médicales pendant les Jeux, consulter la Figure 3.)

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La planification des soins médicaux de l'ACOG a porté sur un niveau extrêmement élevé d'interventions et de prestations. Le réseau hospitalier d'Atlanta a connu un franc succès parce que les établissements de la région d'Atlanta et ceux des villes ayant accueilli d'autres compétitions ont parfaitement relevé le défi qui consistait à assurer les services médicaux pendant les Jeux, et grâce aux efforts généreusement offerts par les prestataires de services médicaux et par les fournisseurs. Atlanta dispose d'une importante infrastructure médicale et des milliers de membres de la communauté ont offert leurs services et leur expertise médicale.

Les recommandations suivantes sont proposées aux comités d'organisation à venir.

- L'adoption d'un laboratoire de dépistage du dopage est une tâche énorme et qui prend beaucoup de temps. Ce processus devrait débuter très tôt, en consultation étroite avec la Commission médicale du C.I.O.

- La plupart du personnel médical des Jeux étant bénévole, il faut bien comprendre les difficultés que pose leur recrutement pour les compétitions préolympiques.

- Les publications et la communication au niveau international des normes de contrôle médical du C.I.O. sont essentielles au succès des athlètes et des compétitions.

FAMILLE OLYMPIQUE ET PROTOCOLE



CHAPITRE DIX-SEPT FAMILLE OLYMPIQUE ET PROTOCOLE

FAMILLE OLYMPIQUE ET PROTOCOLE : EMPLOYÉS

Date	Nombre
Juin 1993	9
Janvier 1996	30
Juillet 1996	35

Remarque : Le nombre du personnel ne comprend pas les personnes sous contrat, les valeurs en contrepartie et les bénévoles.

GÉNÉRALITÉS — Le département Famille olympique et protocole, établi en 1992 dans le cadre du département Relations internationales, a coordonné la présence de l'ACOG lors de toutes les réunions du C.I.O., de la Famille olympique au niveau international, et autres. Il a en outre :

- géré les besoins du C.I.O., des C.N.O., des présidents, secrétaires généraux et administrateurs des F.I., des comités d'organisation des Jeux Olympiques futurs et des villes candidates, ainsi que de tous les hauts dignitaires et personnalités gouvernementales,
- établi des Services linguistiques de haut niveau afin qu'il apporte l'assistance nécessaire dans ce domaine,
- planifié des cérémonies de remise des médailles rendant honneur de manière appropriée à ceux qui ont remporté des épreuves olympiques, et
- représenté les intérêts de la Famille olympique dans tous les plans et préparatifs effectués par les domaines fonctionnels de l'ACOG.

ORGANISATION

Le département Famille olympique et protocole comprenait quatre services : Famille olympique, Services linguistiques, Protocole, et Relations avec les C.N.O. Sa mission a consisté à faciliter les relations entre l'ACOG, le C.I.O. et tous les divers éléments de la Famille olympique. Services linguistiques de cette division a été chargé de toutes les traductions, de l'interprétation simultanée, ainsi que du recrutement, l'évaluation et la formation de tous les assistants linguistiques bénévoles en place sur tous les sites olympiques pendant les Jeux. Le service Protocole a géré les salons et tribunes réservés à la Famille olympique, et assuré le protocole à l'hôtel de la Famille olympique (Marriott Marquis Atlanta), sur les sites, aux villages olympiques et lors des cérémonies de remise des médailles. Le service Relations avec les C.N.O. a coordonné les relations entre l'ACOG et toutes les délégations des Comités Nationaux Olympiques, a

traité toutes les demandes d'hébergement au moment des Jeux, recommandé un certain nombre de personnes au poste d'attaché olympique et coordonné un certain nombre d'opérations avec eux, a contribué à la détermination de sites d'entraînement préolympique, et publié un bulletin régulier destiné aux C.N.O.

Le service Opérations à l'aéroport a tout d'abord fait partie du département Famille olympique et protocole mais, lorsque le Centre d'accueil à l'aéroport a été envisagé en novembre 1995, il est passé sous la tutelle de l'équipe de ce site. Un contact étroit a cependant été maintenu par la suite, le service Famille olympique s'assurant ainsi que les membres de la Famille olympique arrivant ou quittant Atlanta bénéficiaient du niveau de service attendu. *(Pour de plus amples renseignements sur le Centre d'accueil à l'aéroport, consulter le chapitre Accréditation.)*

FAMILLE OLYMPIQUE

Famille olympique a été responsable des relations avec le C.I.O., de la coordination avec les corps consulaires et diplomatiques, des relations avec les dignitaires internationaux, de la solution des problèmes d'entrée aux Etats-Unis, du programme des observateurs, et de l'élaboration d'une politique d'accréditation de la Famille olympique.

RELATIONS AVEC LE C.I.O.

Des communications ont été régulièrement maintenues entre le Président du C.I.O. et le PDG de l'ACOG afin de permettre aux deux organismes de coordonner leurs objectifs communs lors de leurs réunions. La direction du personnel administratif du C.I.O. communiquait directement avec celle de l'ACOG. Le Président du C.I.O. a en outre nommé des membres de commissions particulières — Commission de coordination, Commission médicale, Commission de presse et Commission de radio et de télévision — chargés d'étudier certains sujets particuliers aux Jeux Olympiques de 1996, et de formuler des recommandations à la Commission exécutive du C.I.O.

La plupart des aspects logistiques et opérationnels de la coordination entre l'ACOG et le C.I.O. ont été facilités par le Secrétaire général de ce dernier, qui a effectué plusieurs visites à Atlanta pendant la période précédant les Jeux. Il s'est entretenu avec des représentants de Hébergement, Accréditation, Services organisationnels, Famille olympique et protocole, Programmes olympiques, Villages olympiques, Sécurité, Vente des billets, et Transports, afin de s'assurer que la planification suivait le calendrier établi et que les exigences du C.I.O. étaient respectées. Le Secrétaire général et son bureau ont en outre organisé la 105^e Session du C.I.O., qui s'est tenue du 14 au 18 juillet 1996.

La coordination de nombreux sujets particuliers a été faite par l'intermédiaire des directeurs spécialisés du C.I.O. Il y avait de fréquents contacts avec les directeurs de Sports, de la Solidarité olympique, de Marketing, de Services médicaux, le service de la Coopération internationale du C.I.O., des Affaires logistiques et du Contrôle et de la Coordination.

L'ACOG a nommé en février 1993, un responsable de la liaison avec le C.I.O., rendant

directement compte au Secrétaire général de celui-ci et au directeur du service Famille olympique et protocole de l'ACOG. Cette personne a aidé les deux organisations à obtenir des informations sur la préparation des Jeux, à organiser réunions et visites, et a assuré de nombreuses autres fonctions. En février 1996, le C.I.O. a détaché auprès de l'ACOG une personne francophone ayant des connaissances particulières dans le domaine du protocole.

Rapports au C.I.O.

Dès sa création, l'ACOG a dû fournir à la Commission exécutive du C.I.O. des rapports semi-annuels — en anglais et en français — indiquant en détail comment les préparatifs des Jeux progressaient. Ils sont devenus trimestriels deux ans avant les Jeux. Le comité d'organisation devait en outre soumettre, sur demande, à cette même Commission et à la Session du C.I.O. des rapports oraux et écrits sur les activités de l'ACOG. Dans de nombreux cas, le même document a été soumis à ces deux instances. De décembre 1990 à juillet 1996, des représentants de l'ACOG ont rendu compte des activités en cours lors des réunions de la Commission exécutive et des Sessions du C.I.O.

Commission de coordination du C.I.O.

Le C.I.O. a créé la Commission de coordination afin de suivre la façon dont les Jeux sont préparés. Le 3 avril 1991, des représentants de l'ACOG ont rencontré le président de cet organisme et le Secrétaire général du C.I.O. afin de discuter des responsabilités particulières et des fonctions de cette commission. La première réunion a eu lieu en août 1991 et les autres se sont tenues deux fois par an jusqu'à la dernière année, au cours de laquelle trois réunions ont été organisées à quatre mois d'intervalle. Chacune a été suivie par une conférence de presse.

La Commission de coordination du C.I.O. avait plusieurs fonctions, dont : suivre les progrès enregistrés par l'ACOG dans la préparation des Jeux, fournir une assistance et son expertise à

l'ACOG, faciliter la coordination avec le C.I.O., les C.N.O. et les F.I., et soumettre des rapports périodiques sur l'organisation des Jeux à la Commission exécutive du C.I.O.

La liaison entre l'ACOG et le C.I.O. a changé pendant les Jeux. La composition de la Commission de coordination a été modifiée et le nombre de ses membres accru et, sous la direction du Président Samaranch, elle a tenu des réunions journalières avec la direction de l'ACOG afin de résoudre les divers problèmes liés au déroulement des Jeux. La personne de l'ACOG chargée de cette



gauche : Deux fois par an, la Commission de coordination du C.I.O. a tenu des réunions avec le personnel de l'ACOG.



droite : La Commission de coordination du C.I.O. a visité le Stade olympique au cours de sa phase de construction.

liaison était en poste à l'hôtel de la Famille olympique, assistait aux réunions quotidiennes au cours desquelles les divers domaines fonctionnels de l'ACOG soumettaient leur rapport, et a participé à l'échange d'informations devant assurer le traitement de toute demande particulière ou de tout problème soulevé par le C.I.O.

CORPS CONSULAIRE ET DIPLOMATIQUE

Le département Famille olympique a mis en œuvre un programme actif de liaison avec les corps consulaire et diplomatique en 1994. Il a connu un énorme succès, 127 des 162 ambassades se trouvant à Washington ayant nommé des diplomates chargés de faciliter tout ce qui avait trait aux Jeux Olympiques. Des contacts directs ont été maintenus avec le corps consulaire grâce à des réunions organisées entre le personnel de la division et les membres de groupes de travail des consulats, et entre le directeur général du département Relations internationales et le doyen

et vice-doyen du corps consulaire. En février 1996, une réunion a aussi été organisée avec l'aide du département d'Etat pour le corps diplomatique à Washington.

Afin de faciliter des communications avec les missions diplomatiques étrangères, Famille olympique a demandé que chaque mission nomme une personne qui serait le point de contact pour les affaires olympiques, une mesure qui s'est avérée utile lorsque la Famille olympique avait besoin de se mettre directement en rapport avec une ambassade à propos d'un sujet relatif aux Jeux Olympiques. La division a en outre reçu la visite d'un grand nombre de diplomates — chefs d'Etat, ministres, premières Dames, ambassadeurs, consuls généraux et consuls — qui ont pris part à des briefings et à des visites des sites olympiques. Ces dernières ont été organisées par Services aux invités et ont fait appel à des guides bénévoles. La division a en outre aidé le département d'Etat à mettre en place un programme de liaison entre les coordinateurs olympiques américains en poste dans chaque ambassade et consulat des Etats-Unis, et les représentants des C.N.O. et des F.I.

RELATIONS AVEC LES DIGNITAIRES INTERNATIONAUX

Famille olympique a été responsable de la coordination des séjours, pendant les Jeux, de hauts responsables de gouvernements et de membres de familles royales. Bien que ces personnes aient été considérées comme étant invitées de leurs C.N.O. respectifs, le service Relations avec les dignitaires internationaux a coordonné toutes les demandes de ces derniers concernant l'accréditation, l'hébergement et autres arrangements et assuré la liaison avec les représentants des C.N.O., du gouvernement ou du ministère concerné. Au plan interne, ce programme a collaboré avec les départements Hébergement, Accréditation, Sécurité et Transports et Opérations à l'aéroport et Services aux invités afin que toutes ces personnes soient reçues comme leur rang l'exige.

Pendant les Jeux, ce service était basé à l'hôtel de la Famille olympique. Chaque délégation s'est vue affecter un responsable du protocole qui était chargé de coordonner les détails de ces visites. Les groupes du service secret et de la sécurité diplomatique ont aussi collaboré avec les personnes chargées de la protection de ces dignitaires. Les aspects logistiques, en particulier pour les cérémonies d'ouverture et de clôture, ont été du

ressort des responsables du protocole au département d'Etat.

Tous les arrangements relatifs aux dignitaires ont été faits par l'intermédiaire des C.N.O. L'ACOG n'a pas retenu de chambre d'hôtel pour ces personnes, mais a prié les gouvernements ou les C.N.O. concernés de s'en occuper. Tout a été fait dans la mesure du possible pour héberger ces hauts dignitaires à l'hôtel de la Famille olympique, ce qui simplifiait les choses et surtout les mesures de sécurité à appliquer.

Ce service était composé d'un directeur, un coordinateur de la liaison protocolaire, un chef de service chargé de la logistique et son adjoint, un coordinateur de liaison protocolaire, et neuf responsables du protocole, dont chacun avait à charge un groupe de pays, et devait répondre au téléphone et s'occuper du bureau de renseignements.

Des discussions ont eu lieu avec les membres de C.N.O. en visite à Atlanta et les membres des corps consulaire et diplomatique à propos de la visite de ces dignitaires, mais très peu d'informations ont été disponibles à ce sujet avant le début de 1996. Au total, 12 chefs d'Etat, 10 chefs de gouvernement, 104 ministres des Sports et 57 ambassadeurs ont assisté aux Jeux. Dix-neuf leaders mondiaux ont assisté à la cérémonie d'ouverture et trois à celle de clôture.

ENTRÉE AUX ETATS-UNIS

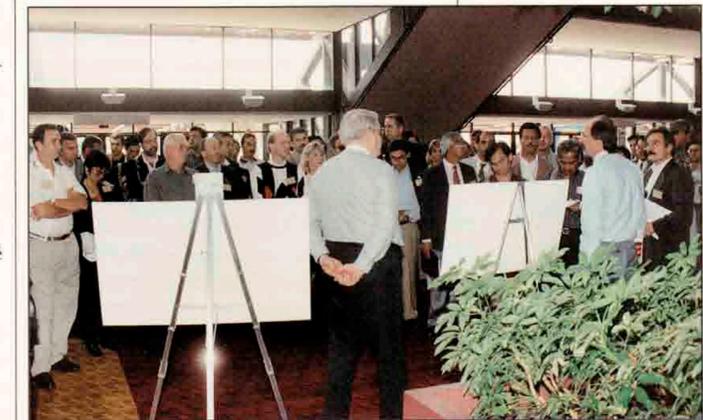
Pendant deux ans, à compter du mois d'août 1994, un responsable du département d'Etat a été détaché auprès de la direction de Famille olympique. Il a surtout eu à s'occuper de l'obtention des visas, principalement pour les athlètes olympiques et les officiels en ayant besoin pour venir à Atlanta lors des deux années qui ont précédé l'ouverture des Jeux, dans le cadre de leurs fonctions. De nombreuses personnes qui sont venues à Atlanta pour des réunions, des compétitions préolympiques ou pour d'autres raisons, ont demandé une assistance pour l'obtention de visas auprès des ambassades et consulats américains à l'étranger.

Les services Famille olympique et Relations internationales ont collaboré avec trois bureaux du département d'Etat : visas, protocole et relations internationales. Le directeur général du département Relations internationales de l'ACOG a en outre consulté régulièrement certains hauts responsables tels que le sous-secrétaire d'Etat pour

les affaires politiques, le directeur adjoint du service d'Immigration et de naturalisation, et le bureau des Affaires consulaires pour résoudre les problèmes d'entrée aux Etats-Unis. Certains sujets et certaines situations politiques ont été suivis de près, et la direction de l'ACOG en a été régulièrement informée.

PROGRAMME DES OBSERVATEURS

Le programme des observateurs a été élaboré sous la direction de Famille olympique afin de gérer les



relations avec les comités d'organisation de Jeux futurs et de traiter les demandes soumises par les organismes observateurs. Un chef de service, deux coordinateurs, et dix bénévoles se sont occupés de ce programme, qui avait essentiellement à :

- Etablir et maintenir de bonnes relations avec les comités d'organisations, les villes candidates, et les organisations représentant plusieurs sports,
- Assurer l'accueil des observateurs en visite à Atlanta, y compris la coordination de leur hébergement, leur transport et la visite des sites, communiquer les informations nécessaires aux représentants de l'ACOG, et fournir des documents destinés à l'information de ces personnes,

Des représentants des comités d'organisation des Jeux à venir ont participé au programme des observateurs.

- Assurer la liaison avec le service du C.I.O. chargé des villes candidates,
- Elaborer et gérer la politique d'accréditation des observateurs en collaboration avec le département Accréditation,
- Elaborer un programme d'échange observateurs/prêt d'employés permettant aux comités d'organisations de Jeux futurs d'envoyer à Atlanta certains de leurs employés pour qu'ils travaillent avec l'ACOG avant et pendant les Jeux de 1996,
- Elaborer et organiser le séminaire de mai 1996 destiné aux observateurs,
- Elaborer un calendrier de visites des observateurs sur tous les sites pendant les Jeux, en collaboration avec les départements Gestion des sites et Sports, et
- Avoir un bureau spécial pour le programme des observateurs dans l'hôtel de la Famille olympique pendant les Jeux.

Délégations d'observateurs

Le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques de Sydney en l'an 2000 (SOCOG), le Comité d'Organisation des XVIII^e Jeux Olympiques d'hiver à Nagano en 1998 (NAOC), et le Comité d'Organisation de Salt Lake City pour les Jeux d'hiver de l'an 2002, ainsi que 11 villes candidates ont envoyé des délégations d'observateurs à Atlanta pour les Jeux.

Le SOCOG a été représenté par environ 150 personnes. Lors des années qui ont précédé les Jeux, l'ACOG a reçu une quarantaine de responsables de cette organisation, dont le Premier ministre des Nouvelles Galles du Sud. Avant et pendant les Jeux de 1996, une vingtaine de représentants du SOCOG ont participé au programme d'échange des observateurs. En outre, une quarantaine de membres des services de sécurité australiens ont pris part au programme destiné aux bénévoles du groupe de sécurité, et ont rempli des fonctions dans ce domaine sur les divers sites.

Le NAOC a envoyé une délégation de quelque 65 personnes. Une dizaine de représentants du NAOC ont pris part au programme d'échange des

observateurs avant et pendant les Jeux. L'un des coordinateurs du programme destiné aux observateurs faisait partie du personnel de Nagano.

Le comité d'organisation de Salt Lake City a envoyé une délégation d'environ 25 personnes aux Jeux Olympiques de 1996.

Onze villes candidates pour les Jeux Olympiques de 2004 ont envoyé des délégations aux Jeux d'Atlanta : Athènes, Buenos Aires, Le Cap, Istanbul, Lille, Rio de Janeiro, Rome, San Juan, Séville, Stockholm et St Petersburg.

Parmi les autres délégations d'observateurs d'organisations représentant plusieurs sports qui ont assisté aux Jeux de 1996 on peut citer : les comités d'organisations des Jeux Paralympiques de 1996 à Atlanta et des Jeux du Commonwealth de Kuala Lumpur, la Fédération internationale des Jeux mondiaux, les Jeux de la bonne volonté, les organisateurs de la Coupe du monde de hockey de 1998 aux Pays-Bas, la Coupe du monde de football de 1998 en France, et les Jeux d'Asie à Séoul.

POLITIQUE D'ACCREDITATION

Famille olympique a collaboré avec le département Accréditation afin de définir la politique qui serait suivie dans ce domaine pour les membres de la Famille olympique et concernant le niveau de service auxquels auraient droit les divers membres, en particulier en matière de places, transport et accès aux diverses zones des sites. La division a en outre travaillé avec les départements Accréditation et Relations avec le gouvernement à l'élaboration, à la suite de négociations avec le gouvernement fédéral des Etats-Unis, des procédures relatives à la carte d'identité olympique et à l'entrée aux Etats-Unis pour les Jeux.

PUBLICATIONS

Famille olympique a fourni des informations qui ont été disséminées dans le cadre de diverses publications de l'ACOG et, en collaboration avec Services créatifs, a publié le Guide de la Famille olympique, comprenant des renseignements sur des sujets tels que l'hébergement, l'accréditation, les arrivées et les départs, l'Olympiade culturelle, les distractions, les villages olympiques et les transports. Un total de 16 000 exemplaires de cette

brochure ont été distribués aux membres du C.I.O., aux présidents et secrétaires généraux des C.N.O. et des F.I., aux comités d'organisation et à divers invités.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Famille olympique a facilité et entretenu les relations entre la Famille olympique et les domaines fonctionnels de l'ACOG afin de promouvoir et de respecter les normes établies par

le C.I.O. pour le mouvement olympique. Les comités d'organisation à venir devraient tenir compte des recommandations suivantes.

- Nommer des personnes spécialement chargées de la liaison entre l'ACOG et les diverses organisations concernées pour assurer le succès des communications.
- Coordonner tout ce qui a trait aux relations diplomatiques, des visas d'entrée aux visites de dignitaires, est très important.

SERVICES LINGUISTIQUES

Le mouvement olympique possédant deux langues officielles et comptant des membres qui parlent un grand nombre de langues différentes, il était indispensable de prévoir des Services linguistiques compétents pour la planification et le déroulement des Jeux Olympiques de 1996. Tous les types de communications, qu'il s'agisse des réunions de haut niveau de la Commission médicale et de la Session du C.I.O. ou des conférences de presse tenues au Centre principal de presse (CPP) et sur les sites de compétition, les messages oraux ou écrits devaient être transmis de manière précise. Services linguistiques a en outre travaillé en collaboration avec tous les domaines fonctionnels de l'ACOG afin de déterminer l'étendue des besoins en matière de traduction et d'interprétariat.

Les services linguistiques ont été composés de trois bureaux : traduction, interprétariat, et opérations. Le premier a traduit tous les documents et publications officielles d'anglais en français, et les deux autres ont facilité les communications orales. Un Centre de communication des Services linguistiques a été mis en place pendant les Jeux pour assurer la coordination de tout ce qui touchait au domaine des langues, intégrant ainsi les trois bureaux en une seule et unique opération.

TRADUCTION

La *Charte olympique* stipule que le français et l'anglais sont les langues officielles des Jeux Olympiques. Tous les documents produits par l'ACOG ont été rédigés en anglais, puis traduits en

français par le bureau Traduction. Certains textes, considérés comme particulièrement importants, l'ont aussi été en espagnol. Pour assurer la précision de ce travail, toutes les publications officielles ont été traduites par des professionnels qui se sont vus imposer un contrôle de qualité très strict. Des bénévoles ayant des connaissances linguistiques ont participé à la traduction en anglais de tout ce qui était rédigé dans une autre langue. Des traductions françaises ont aussi été faites pour Info 96, les panneaux indicateurs, les discours des cérémonies d'ouverture et de clôture, et certaines phrases qui sont apparues sur les panneaux d'affichage.

Le personnel chargé de la gestion des traductions recevait les documents, les affectait au personnel technique approprié qui effectuait le travail conformément au processus de contrôle de qualité et dans des délais donnés. Une base de donnée permettant de suivre tout ce que avait trait à chaque traduction a été élaborée.

La première étape consistait à traduire le document concerné. Une fois cette tâche accomplie, l'original et sa traduction étaient envoyés à un réviseur qui devait s'assurer que toutes les phrases étaient traduites correctement, utilisaient la terminologie et le style établis pour l'ACOG et étaient grammaticalement sans faute. La relecture constituait l'étape finale. La personne qui en était

chargée devait vérifier que le texte ne contenait pas d'erreur de grammaire, d'ambiguïtés et autres fautes évidentes. A ce stade, le document original n'était consulté que pour clarifier un point donné.

Pour que le langage utilisé soit le même dans tous les documents, le bureau de traduction a créé un guide de style et des glossaires des termes particuliers à chaque sport olympique. Ceux-ci ont d'abord été créés par des bénévoles qui ont fait une compilation de termes extraits de publications des Jeux Olympiques précédents et ont effectué une première recherche terminologique. Ce travail de dégrossissage terminé, les glossaires ont été envoyés à l'INSEP (Institut national du Sport et de l'Education physique) qui a demandé aux délégués techniques et à certains athlètes français de les vérifier. Une fois ces documents revenus, les traducteurs de l'ACOG possédant des connaissances dans certains sports les ont réexaminés pour plus de précision, et ont demandé des éclaircissements aux F.I. ou à d'autres organismes spécialisés. Pour les glossaires espagnols, l'ACOG a consulté TERMCAT, organisme qui a fourni des exemplaires électroniques de ses glossaires pour qu'ils soient intégrés à la base de données terminologiques du bureau de traduction. Les glossaires ont été de grande valeur non seulement pour les traducteurs, mais aussi pour les interprètes professionnels et les bénévoles.

Effectif

Le bureau de traduction comptait du personnel professionnel bilingue anglais ou espagnol et ayant travaillé dans l'industrie de la traduction. Le directeur du programme, recruté en mai 1993, a supervisé tous les travaux effectués dans ce domaine. Un responsable administratif a été intégré à l'équipe en juin 1994 pour apporter son soutien à l'organisation du travail quotidien et à la gestion administrative de toutes les traductions. Deux coordinateurs ont en outre été embauchés en octobre 1994.

Avant le mois de septembre 1994, date à laquelle un traducteur principal a été recruté, c'est un groupe de traducteurs professionnels indépendants qui a assuré la majeure partie des traductions des documents de l'ACOG. Tous les traducteurs de l'ACOG parlaient couramment le français et l'anglais. Certains ont été sélectionnés en raison de leurs connaissances particulières d'un sujet donné.

Etant donné l'usage exhaustif fait par l'ACOG d'ordinateurs et de programmes techniques, un francophone, spécialiste de la technologie de la traduction, est venu compléter cette petite équipe en octobre 1995.

En juin 1995, un appel d'offres a été lancé à plus de 35 sociétés privées de traduction des Etats-Unis, en vue d'assurer les traductions qui ne pourraient pas être faites par l'ACOG. Inlingua, compagnie ayant un bureau à Atlanta et capable de fournir des services dans plus de 60 langues, a été retenue à cet effet.

Au moment des Jeux, l'équipe de traductions était composée d'un directeur, un administrateur, un spécialiste technologique, 5 coordinateurs, 4 traducteurs membres du personnel permanent, 2 étudiants français, 35 traducteurs indépendants, 9 assistants linguistiques et 47 traducteurs temporaires.

Traduction avant les Jeux

Il a fallu assurer la traduction de divers documents allant de simples lettres à des textes hautement techniques.

Des services de traduction en français et en espagnol ont été assurés quotidiennement au département Relations internationales afin de l'aider à correspondre avec les membres de la Famille olympique. En outre, les présentations officielles et rapports au C.I.O. et à ses diverses commissions devaient être traduits en français.

C'est le service logistique du département Sports qui a posé le plus de problèmes avec la traduction de documents tels que les brochures explicatives ou les guides destinés aux chefs d'équipe pour chaque sport, ainsi que de nombreux formulaires et rapports spécifiques aux diverses disciplines du programme olympique. Info 96 et le système d'information des commentateurs (CIS) ont aussi requis un volume considérable de traductions. Les panneaux de l'ACOG ont été traduits en français, et ceux qui ont été mis en place au CPP, dans les villages olympiques et au Centre d'accueil l'ont aussi été en espagnol. Les cérémonies d'ouverture et de clôture ont aussi requis de nombreuses traductions : programmes, scripts, scénarios, discours, vidéos, guides de presse, etc.

Technologie

Le bureau de traduction de l'ACOG s'est servi d'outils de gestion des traductions ultramodernes. Une base de données a été créée en octobre 1994

pour assurer le suivi de tous les travaux effectués dans ce domaine avant les Jeux. Le bureau a en même temps exploré les possibilités d'utilisation d'un logiciel d'IBM, appelé Translation Manager. Ce programme d'aide à la traduction reconnaissait des phrases et des sections de textes précédemment traduits, mis en mémoire et correspondant aux segments du nouveau document. Lorsqu'il y avait correspondance exacte, le texte était automatiquement inséré à sa place dans le nouveau document. En cas de similitudes, mais sans correspondance exacte, le système affichait ce que l'ordinateur avait en mémoire pour cette phrase, tout en permettant au traducteur d'apporter toute modification nécessaire. La terminologie et la phraséologie restaient ainsi les mêmes d'un document à l'autre. Ce logiciel possédait en outre un glossaire qui garantissait l'usage systématique du terme approprié en cas de choix. Un autre logiciel IBM, FlowMark, a été utilisé pendant la période des Jeux. Il assurait automatiquement la ventilation et le suivi de tous les documents qui transitaient par ce système.

Centre de traduction

Le Centre de traduction, situé dans l'Inforum, à côté du CPP, a fonctionné du 17 juin au 7 août 1996. Du 17 juin au 14 juillet, il a été ouvert du lundi au samedi de 7 à 23 heures, et 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, du 15 juillet au 4 août, essentiellement pour assurer la traduction des données Info 96, dont les biographies, les nouvelles, les résultats passés, les horaires, et autres renseignements d'ordre général sur les Jeux. Les comptes rendus des réunions quotidiennes des Chefs de mission ont été traduites en français et en espagnol et remis aux Chefs le même jour. La traduction des prévisions météorologiques a été assurée par le Service national de météorologie des Etats-Unis.

Le Centre s'est aussi occupé de diverses demandes de services de traduction tels que discours, annonces faites sur les sites, et panneaux, et ce quelle que soit la langue concernée. Il a aussi

assuré les services requis dans ce domaine par les sites, les villages olympiques, et les C.N.O.

Le personnel opérant à partir de ce Centre a aussi assuré la traduction en français des 32 numéros du journal du Village olympique, le *Daily Olympian*. La grande majorité des articles arrivaient à divers moments de la journée et, les délais de publication étant relativement courts, entre 4 et 6 traducteurs ont travaillé sur chaque numéro.

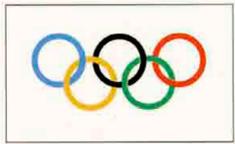
INTERPRÉTARIAT

Des services d'interprétation ont été assurés pour certaines réunions telles que celles du C.I.O., les conférences de presse tenues au CPP et sur certains sites, certains congrès de F.I. et lors d'autres manifestations organisées pendant et durant les Jeux. Services linguistiques a eu en outre à louer tout l'équipement nécessaire à l'interprétation simultanée et à obtenir le soutien technique requis.

Le chef interprète, nommé en avril 1994, a eu à sélectionner et superviser les interprètes simultanés et à s'occuper d'autres détails. En ce qui concerne les réunions du C.I.O., il a organisé directement le travail avec celui-ci et Services linguistiques a assuré la liaison entre le responsable des interprètes et les organisations concernées.

L'I.S.T.S. a été retenue lors du quatrième trimestre 1995 pour la location, le transport, la mise en place et le fonctionnement de tout l'équipement d'interprétation simultanée. Des visites des sites, effectuées en janvier et en avril 1996 ont permis de définir les espaces requis et les besoins en matériel. Les techniciens sont arrivés durant la première semaine de juillet pour vérifier l'équi-

DRAPEAU DU COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE



première semaine de juillet pour vérifier l'équipement et commencer la mise en place conformément au calendrier prévu.

Activités avant les Jeux

Les services d'interprétation simultanée, la location du matériel requis et le soutien technique afférent ont été requis pour les réunions suivantes, organisées avant les Jeux Olympiques de 1996 :

- Réunion de l'A.S.O.I.F. et de la Commission exécutive du C.I.O. — Français, anglais et espagnol (mars 1993)
- Réunion de l'Assemblée générale de l'A.C.N.O. — Français, anglais, espagnol, russe, allemand et arabe (décembre 1994)
- Séminaire des Chefs de mission — Français, anglais et espagnol (mai 1995)
- Troisième Congrès mondial du C.I.O. sur les sciences du sport — Français et anglais (septembre 1995)
- Autres réunions du C.I.O. et des commissions tenues à Atlanta — Français et anglais (organisées périodiquement entre 1992 et 1995).

Activités pendant les Jeux

Des services d'interprétation simultanée ont été fournis régulièrement pour de nombreuses réunions et en de nombreux endroits durant les Jeux Olympiques du Centenaire.

L'interprétation simultanée et le soutien technique qui y est associé ont été assurés lors des congrès des F.I. et d'autres réunions olympiques. Services linguistiques les a coordonnés, à titre onéreux. Des services d'interprétation consécutive ont été offerts sur les sites pour les sports suivants :

- Boxe — Espagnol et russe
- Escrime — Français, espagnol et italien
- Handball — Coréen, français et espagnol
- Tir — Français, allemand, russe et coréen
- Lutte — Coréen et russe

Tout a été fait sur tous les sites pour qu'un interprète professionnel ou un assistant linguistique soit disponible sur demande sur tous les sites, lors des conférences de presse et des interviews. Les services d'interprétation ont été assurés en

simultanée, en consécutive, ou les deux, selon les sites.

Hébergement et transports du personnel

L'hébergement des interprètes et des techniciens s'est avéré être une opération complexe parce qu'ils devaient résider à environ 32 km du Cercle olympique. Il a donc fallu planifier de manière rigoureuse les horaires de travail quotidien des interprètes, et il n'a pas toujours été facile de donner suite aux demandes de service soumises à la dernière minute.

Dix chambres ont été réservées à l'hôtel de la Famille olympique où les interprètes pouvaient s'occuper des réunions du C.I.O. qu'il était impossible de prévoir à l'avance. Le chef interprète et son adjoint ont résidé dans cet établissement afin de pouvoir mieux coordonner ces activités.

Etant donné l'emplacement de l'hébergement des interprètes, l'utilisation de leurs services a énormément dépendu des moyens affectés à leur transport. Ils ont pu avoir accès non seulement au système de transport du personnel et des spectateurs, mais aussi à celui qui était normalement réservé à la presse.

OPÉRATIONS

Le bureau des opérations avait pour mission de faciliter les conversations entre les représentants de l'ACOG et les membres de la Famille olympique (dont la presse) qui ne parlaient pas la même langue. Ces services ont été assurés par des bénévoles appelés assistants linguistiques. L'ACOG a mis en place sur tous les services de compétition ou autres, tels que le Village olympique d'Atlanta, le CPP, et l'hôtel de la Famille olympique, une équipe de ces bénévoles possédant de bonnes connaissances des langues les plus demandées.

Opérations de presse, Sports, Sécurité, et Protocole, Villages olympiques et Cérémonies d'ouverture et de clôture ont été parmi leurs principaux clients. Ces spécialistes ont aussi

apporté leur soutien lors des conférences de presse, des urgences médicales et des problèmes de sécurité en facilitant les discussions plutôt qu'en fournissant des informations. Etant donné le niveau de qualification élevé qui leur était demandé, ces assistants linguistiques pratiquaient dans leur grande majorité l'anglais et une seule autre langue.

Recrutement

Le recrutement auprès d'organisations internationales et d'autres groupes a débuté en juin 1993



AFG / Afghanistan



ALG / Algérie



ANT / Antigua-et-Barbuda



ARU / Aruba



AUT / Autriche



BAN / Bangladesh



BEL / Belgique



AHO / Antilles néerlandaises



AND / Andorre



ARG / Argentine



ASA / Samoa américaines



AZE / Azerbaïdjan



BAR / Barbade



BEN / Bénin



ALB / Albanie



ANG / Angola



ARM / Arménie



AUS / Australie



BAH / Bahamas



BDI / Burundi



BER / Bermudes

en même temps que le programme des *envoys* institué par le département Villages olympiques. Des représentants de Services linguistiques ont fait des présentations dans toute la région d'Atlanta pour encourager les gens à se porter volontaires et, en septembre 1995, ce service a disposé d'une ligne téléphonique et d'un numéro que les personnes intéressées pouvaient appeler pour obtenir des renseignements sur les qualifications nécessaires pour devenir assistant linguistique.

Des entretiens ont été organisés avec plus de 3 000 postulants entre septembre 1995 et mai 1996.

Ces personnes devant s'engager à consacrer une longue période de temps en tant qu'assistants linguistiques, dont un minimum de 10 jours imposé par l'ACOG, tout a été fait pour qu'elles soient recrutées dans la zone d'Atlanta, la Géorgie et le sud-est des Etats-Unis. Il n'a pas manqué de personnes qualifiées en français et en espagnol,

mais, à compter du premier trimestre 1996, il a fallu faire appel à des bénévoles parlant couramment d'autres langues. Les efforts déployés dans ce sens ont été couronnés de succès pour le coréen et l'allemand, par exemple, et moins pour d'autres langues telles que l'arabe, le russe, le polonais et d'autres d'Europe de l'Est. Dans certains cas, il a fallu les trouver ailleurs que dans la région d'Atlanta. Les efforts de recrutement ont alors été très ciblés, et seuls les candidats possédant une expérience préalable dans ce domaine ou inscrits dans un programme universitaire destiné aux

interprètes professionnels ont été retenus.

Evaluation des connaissances linguistiques

Pour évaluer les candidats, Services linguistiques a fait appel à un système de placement. Ces évaluations ont concerné non seulement les futurs assistants linguistiques potentiels, mais aussi toutes les personnes cherchant à obtenir un poste dans d'autres services de l'ACOG, comme les villages olympiques, où les aptitudes linguistiques étaient d'importance critique.

Ces évaluations se sont faites de manière progressive et ont porté sur des exercices oraux de plus en plus difficiles permettant de juger les connaissances linguistiques et la mémoire. Cette

DRAPEAUX DES DÉLÉGATIONS PARTICIPANTES JUILLET 1996

sélection s'est faite au laboratoire de langues de l'université d'Etat Kennesaw et de Géorgie, où entre 20 et 30 personnes pouvaient être évaluées en même temps. Un total de 3 787 tests ont ainsi été administrés, dont 75 pour cent pour Services linguistiques proprement dits et 25 pour cent pour d'autres départements de l'ACOG.

Formation

Un coordinateur de Services linguistiques a élaboré un programme de formation complète des assistants linguistiques en collaboration avec un

de leur fournir une occasion de s'entraîner pour qu'ils soient bien formés et capables de réagir correctement dans toutes les situations qui pourraient se présenter durant les Jeux.

Ces séances de formation ont eu lieu avant de grandes manifestations, dont Atlanta Sports 95 et la réunion de l'Assemblée générale de l'A.C.N.O. de décembre 1994, entre autres. Services linguistiques a aussi assuré une formation de base au personnel d'autres domaines fonctionnels ayant besoin de connaissances linguistiques, comme les départements Sécurité et Villages olympiques.



consultant externe. Toute personne y prenant part devait avoir un niveau élevé en anglais et dans une autre langue au moins. Le cursus était axé sur l'usage approprié de ces connaissances linguistiques dans diverses situations, telles que les conférences de presse ou les urgences médicales.

Cette formation a compris une session obligatoire de six heures et au moins deux ateliers supplémentaires de trois heures. Lors de la session principale, les responsabilités principales du poste et l'interaction avec les autres départements ont été expliquées, et les techniques ainsi que la déontologie de l'interprétation consécutive ont été présentées. Les ateliers ont constitué des séances plus restreintes au cours desquelles les participants ont pris part à des exercices de rôles, de rétention mémorielle et de prise de notes. Ce programme avait pour but de donner aux assistants linguistiques les outils et les techniques d'interprétation et

Trois séances obligatoires de formation ont en outre été organisées pour l'ensemble de la direction de Services linguistiques et du personnel de coordination. Les responsables administratifs ont aussi dû assister à des sessions de formation complémentaire axées sur la gestion de tous les sites et mettant l'accent sur le caractère particulier de leurs devoirs respectifs. Ils ont en outre été encouragés à participer à des manifestations sportives internationales avant les Jeux pour qu'ils comprennent mieux le milieu dans lequel ils auraient à travailler.

Effectif

Le bureau des opérations était composé d'un chef de service, d'un coordinateur pour le recrutement, d'un coordinateur pour la formation, d'un coordinateur des opérations sur les sites, de 4 coordinateurs régionaux, d'un consultant en

formation, d'un coordinateur pour la base de données du projet et de 15 bénévoles. Ces derniers ont joué un rôle de premier plan dans le fonctionnement quotidien de Services linguistiques.

Opérations sur les sites

Services linguistiques a fait partie de l'équipe de gestion de chaque site, assistant aux réunions et prenant part à la planification avant les Jeux. Pendant ceux-ci, chaque coordinateur est devenu responsable des services linguistiques pour un site (VLSM), ce qui a fait que pendant cette période il y

chaque bureau à des heures prédéterminées lors des épreuves. Pour qu'ils soient plus faciles à identifier, les assistants linguistiques ont porté des badges mentionnant la langue parlée. Les VLSM ont obtenu des laissez-passer temporaires qu'ils ont distribués selon les besoins lorsque les assistants linguistiques devaient fournir une assistance dans une zone pour laquelle ils n'avaient pas été accrédités.

Les demandes d'assistance ont été communiquées aux Services linguistiques, soit par l'intermédiaire du Centre des communications du



a eu 39 VLSM, 56 VLSM adjoints (bénévoles), 9 coordinateurs de Services linguistiques (bénévoles) et quelque 1 400 assistants linguistiques bénévoles. Les sites de compétition et certains autres ont compté un total de 42 bureaux de Services linguistiques ayant chacun un VLSM et entre un et trois VLSM adjoints, assistés d'une équipe de 15 à 20 assistants linguistiques par poste de travail.

Tout a été fait pour assurer des services au plus grand nombre possible de personnes en faisant appel à un minimum de langues. Services linguistiques a établi une liste de celles qu'il fallait couvrir sur chaque site, en fonction des informations disponibles et ayant trait à chaque sport — pays qualifiés, résultats passés et données portant sur les Championnats du monde. L'apport des départements Sports et Communication a été d'une importance capitale à ce sujet.

En règle générale, Services linguistiques a suivi les procédures normales mises en place pour tous les sites. La couverture linguistique a été assurée par

site, soit directement, et les personnes appropriées ont été envoyées sur les lieux où leur présence était requise. Les communications ont été facilitées grâce à l'usage d'alphanpages.

Services linguistiques opérant en équipes répondant à des demandes, les activités ont varié de jour en jour, allant des conférences de presse et visites prévues à l'avance, à leurs contributions lors du contrôle antidopage, des cérémonies, des réunions techniques et pesages, d'incidents ayant trait à la sécurité et de problèmes médicaux graves.

Centre des communications

Pendant les Jeux, le soutien général au plan linguistique a été assuré par un centre de contrôle, le LCC, qui permettait d'avoir un accès immédiat aux responsables administratifs du service et au centre de traduction. Des rapports ont été envoyés chaque jour par télécopieur au LCC, où ils ont été

rassemblés pour constituer le rapport quotidien d'activité, principal document de suivi de toutes les opérations sur les sites.

Les services fournis par cette opération ont beaucoup varié, allant de questions routinières relatives aux procédures à suivre et de la solution immédiate de problèmes relatifs à un site donné, aux problèmes de personnel et aux questions d'ordre culturel. Si, pour une raison ou une autre, un site manquait de personnes parlant une langue particulière, le LCC pouvait donc déterminer si des bénévoles étaient sous-utilisés sur un autre site. Le

permanence 18 heures par jour. De minuit à 6 heures du matin, la Language Line d'AT&T prenait la relève. Tous les appels obtenaient une réponse dans les 45 secondes, quelle que soit la langue couverte. Ce central pouvait transférer les appels ou permettait aux assistants linguistiques de rester en ligne pour faciliter une conversation entre deux parties ne pouvant pas communiquer directement entre elles parce qu'elles ne parlaient pas la même langue.

Les langues couvertes par le central ont été les suivantes : allemand, amharique, arabe, bulgare,

centre était autorisé à déplacer les bénévoles d'un site à un autre selon les besoins. C'est lui aussi qui s'occupait des demandes de traduction sur les sites et fournissait des interprètes professionnels lorsque la situation l'exigeait. Cette opération a été la pierre angulaire des services fournis pendant les Jeux Olympiques de 1996 au plan linguistique.

Central téléphonique d'assistance linguistique

Outre le LCC, Services linguistiques a mis en place un central téléphonique d'assistance linguistique pouvant venir en aide à tous les domaines fonctionnels et aux spectateurs dans les cas d'urgence médicale ou de sécurité. Couvrant 31 langues 24 heures sur 24, ce central était situé dans le Village olympique d'Atlanta afin que l'accès soit plus facile pour tous les services du Village et les C.N.O. Des assistants linguistiques y étaient de

coréen, espagnol, farsi, finlandais, français, grec, haussa, hébreu, hindi, hollandais, hongrois, ibo, italien, japonais, mandarin, norvégien, polonais, portugais, roumain, russe, slovaque, swahili, tchèque, thaïlandais, turc, vietnamien et yoruba. Entre le 7 juillet et le 8 août 1996, le central a reçu quelque 2 600 appels, dont 20 pour cent ont été transférés à la Language Line d'AT&T.

LIAISON AVEC LE GOUVERNEMENT FRANÇAIS

Services linguistiques a bénéficié d'un soutien substantiel assuré par l'intermédiaire de divers organismes gouvernementaux et privés français, dont le consulat général de France à Atlanta, l'Alliance française d'Atlanta, le ministère des Affaires étrangères et le ministère de la Jeunesse et des Sports.



Un programme de formation de traducteurs, financé par le ministère de la Jeunesse et des Sports, est entré en vigueur le 1^{er} juin 1995 et l'est resté jusqu'au 10 août 1996. Tous les deux mois, deux étudiants de l'Institut Supérieur d'Interprétation et de Traduction (ISIT) et de l'Ecole Supérieure d'Interprétation et de Traduction (ESIT) ont été envoyés à Atlanta pour apporter leur aide à l'ACOG et bénéficier d'une expérience pratique. Ces jeunes, inscrits dans les programmes de traduction de ces institutions, ont été soigneusement sélectionnés par la direction de leurs écoles.

écrit ou oralement pendant les Jeux. Dans un article portant sur l'usage du français à Atlanta, M. Yves Berger, président de l'Observatoire national de la langue française a attribué une "médaille d'or" à l'ACOG pour ses efforts.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Il est important de prévoir des services de traduction et d'interprétation dans un grand nombre de langues lors de la planification d'une manifestation internationale comme les Jeux



Le voyage aller-retour, l'hébergement et une indemnité journalière ont été réglés par le gouvernement français, l'ACOG fournissant les assurances nécessaires.

Une assistance technique a aussi été offerte, en particulier par l'INSEP, qui a révisé les glossaires et produit son propre lexique français-anglais de termes spécifiques à chaque sport olympique. Huit cents exemplaires de cette brochure ont été donnés à Services linguistiques pour être distribués au personnel et aux bénévoles parlant français.

Le ministère des Affaires étrangères, en collaboration avec celui de la Jeunesse et des Sports, a financé un programme appelé FOCUS — Français Olympique Communicatif à Usage Spécifique. Il a permis aux personnes dont le français n'était pas nécessairement la langue maternelle d'étudier des sujets et une terminologie uniques au mouvement olympique et à Atlanta. Toutes les classes de ce programme étaient en français.

Le gouvernement français s'est intéressé de près à toutes les activités de l'ACOG ayant trait à l'usage de sa langue et a été satisfait aussi bien de la quantité que de la qualité des services fournis par

Olympiques. Il faut aussi prendre les mesures nécessaires pour que le niveau de qualité des traductions françaises soit maintenu, ce qui accroît la crédibilité du comité d'organisation au plan international et satisfait à la clause selon laquelle tous les documents et toutes les annonces doivent être en français et en anglais. Les recommandations suivantes sont soumises pour aider les services linguistiques futurs à remplir leur mission.

■ Il faut nommer un traducteur principal trois ans avant les Jeux afin d'établir les directives à suivre. Il peut aussi s'avérer utile de retenir les services d'une société de traduction, et celle-ci devrait être contactée relativement tôt.

■ Tout ce qui doit être utilisé dans le cadre des systèmes d'information, destinés aux commentateurs ou autres, doit être traduit le plus tôt possible. Tout doit être fait pour normaliser la terminologie, et tester et peaufiner le processus de traduction plusieurs mois avant le début des Jeux.

■ Aussi bien au plan de la planification que de leur exécution, il faut centraliser la gestion des panneaux indicateurs. Il serait aussi utile, pour plus

de précision, de trouver un moyen de les produire sans avoir à retaper la traduction.

■ Il faut envisager très tôt les besoins des interprètes professionnels et des techniciens en matière d'hébergement et de transport. L'aspect technique de leur travail imposant des horaires longs et irréguliers, il serait bon qu'ils soient hébergés à proximité de leur lieu de travail.

■ La direction des sites doit attribuer un nombre suffisant de laissez-passer pour la journée pour les

assistants linguistiques parce qu'ils sont souvent appelés à se rendre dans des zones pour lesquelles ils ne sont pas accrédités.

■ Il faut prévoir, tôt dans la planification, l'établissement d'un centre des communications pour Services linguistiques de sorte que toutes ses fonctions puissent être regroupées.



LCA / Sainte-Lucie



LIE / Liechtenstein



MAD / Madagascar



MAW / Malawi



MEX / Mexique



MLI / Mali



MOZ / Mozambique



LES / Lesotho



LTU / Lituanie



MAR / Maroc



MDA / République de Moldova



MGL / Mongolie



MLT / Malte



MRI / Maurice



LIB / Liban



LUX / Luxembourg



MAS / Malaisie



MDV / Maldives



MKD / Ex-République yougoslave de Macédoine



MON / Monaco



MTN / Mauritanie

PROTOCOLE

Le protocole au Village olympique, sur les sites de compétition et à l'hôtel de la Famille olympique, lors de l'attribution des places aux manifestations spéciales telles que la cérémonie d'ouverture de la 105^e Session du C.I.O. et des cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux, ainsi que lors de la remise des médailles a été du ressort du service du Protocole.

SERVICES AU VILLAGE OLYMPIQUE

Parmi les services de protocole assurés au Village olympique on peut citer les cérémonies d'accueil des équipes, les visites des membres de la Famille olympique et des invités de marque, la distribution des diplômes olympiques aux athlètes classés de la première à la huitième place, ainsi que des

médailles commémoratives et certificats aux athlètes et officiels accrédités.

Effectif et formation

Le chef des services du protocole au Village olympique a pris ses fonctions avec l'ACOG en juin 1995 et un coordinateur adjoint a été recruté à compter de janvier 1996. Un coordinateur des cérémonies d'accueil des équipes l'a été en février de la même année. Lorsque le Village a été ouvert, un membre du service Relations avec les C.N.O. est devenu coordinateur des visites. En outre, 82 personnes parlant plusieurs langues, dont beaucoup ont été sélectionnés parmi les étudiants étrangers de Georgia Tech (site du Village olympique d'Atlanta) ont fait partie de ce service au moment des Jeux, de même que 25 porte-drapeaux et escortes. Le chef du protocole au Village dépendait directement du service Protocole, mais a surtout travaillé en collaboration avec la direction du Village.

Les bénévoles aussi bien que le personnel ont été formés aux affaires olympiques, au protocole et à la sensibilité interculturelle. Les bénévoles qui avaient à s'occuper des visites ont aussi reçu une formation spécifique aux divers pays concernés et sur le Village olympique.

Installations

Le bureau Protocole a été installé sous une tente de 216 m² située à l'entrée réservée aux invités. Celle-ci abritait un salon, le bureau du chef du protocole pour le Village, celui du maire du Village,

temps pour les équipes de 50 à 100 membres. Une cérémonie commune regroupait six équipes de moins de 50 personnes.

Le Chef de mission était contacté à son arrivée au Village et le calendrier était établi. Le bureau du protocole a tenté de regrouper les équipes parlant la même langue ou provenant de la même région du monde.

Les *envoys* ont aidé les divers Chefs de mission lors de la confirmation des horaires. Chaque cérémonie d'accueil débutait par l'entrée de l'équipe dans l'amphithéâtre. Le chef du protocole



MYA / Myanmar



NED / Pays-Bas



NIG / Niger



NZL / Nouvelle-Zélande



PAN / Panama



PHI / Philippines



POL / Pologne



NAM / Namibie



NEP / Népal



NOR / Norvège



OMA / Oman



PAR / Paraguay



PLE / Palestine



POR / Portugal



NCA / Nicaragua



NGR / Nigéria



NRU / Nauru



PAK / Pakistan



PER / Pérou



PNG / Papouasie-Nouvelle-Guinée



PRK / République démocratique populaire de Corée

une cuisine, une salle de repos pour les hôtes et hôtesse et une terrasse fermée. Plusieurs terminaux Info 96 y avaient été installés.

Cérémonies d'accueil des équipes

Les cérémonies d'accueil des équipes des 197 C.N.O. ont été organisées entre le 6 juillet, date d'ouverture du Village olympique, et le 20 juillet 1996, lendemain de la cérémonie d'ouverture des Jeux. Elles se sont déroulées sous la direction du chef du protocole pour le Village.

Ces cérémonies se sont déroulées dans un amphithéâtre couvert de la zone internationale, qui pouvait accueillir un total de 300 personnes debout. La presse a disposé d'une plate-forme installée à l'arrière de la salle.

Le nombre d'équipes accueillies en même temps a été fonction de l'effectif de ces dernières. Si elles comptaient plus de 300 membres, la cérémonie était individuelle. Si elle avait entre 100 et 300 personnes, une autre équipe y était associée. Trois ou quatre C.N.O. étaient accueillis en même

du Village faisait fonction de maître de cérémonie, annonçant le nom de l'équipe concernée et présentant le maire ou l'un de ses cinq adjoints. La haute direction de l'ACOG a aussi dirigé certaines de ces cérémonies. La personne en question accueillait les équipes en anglais, et la traduction de ce discours était affichée sur des écrans de télévision, en français, espagnol, allemand, russe et arabe. Le drapeau national de l'équipe était levé au son de l'hymne national approprié.

Le maire du Village remettait alors un quilt au Chef de mission. Des artisans de Géorgie en avaient fabriqué environ 400, un pour chaque Chef de mission et chaque porte-drapeau des C.N.O. Chaque quilt était différent et représentait l'histoire et la culture du Sud des Etats-Unis.

A la suite de la cérémonie, chaque C.N.O. était escorté par un représentant du protocole à la salle

de réunion des Chefs de mission, où une réception était organisée et le porte-drapeau de chaque C.N.O. se voyait remettre un autre quilt.

Les cérémonies d'accueil des équipes participant aux compétitions de yachting se sont déroulées au village olympique de Savannah, sous la direction du chef du protocole de ce site.

Visites

De nombreux membres de la Famille olympique et leurs invités, provenant de divers pays, dont les chefs d'Etat, membres de familles royales et autres



PUR / Porto Rico



RSA / Afrique du Sud



SAM / Samoa occidentales



SIN / Singapour



SLO / Slovénie



SOM / Somalie



SUD / Soudan



QAT / Qatar



RUS / Fédération de Russie



SEN / Sénégal



SKN / Saint-Kitts-et-Nevis



SMR / Saint-Martin



SRI / Sri Lanka



SUI / Suisse



ROM / Roumanie



RWA / Rwanda



SEY / Seychelles



SLE / Sierra Leone



SOL / Iles Salomon



STP / Sao Tomé-et-Principe



SUR / Suriname

dignitaires ont aussi visité le Village. La coordination de ces opérations s'est faite entre le bureau du protocole, celui des services à la Famille olympique à l'hôtel qui était réservé à cette dernière, et les services de sécurité. Pour accéder à la zone résidentielle en cas de besoin, le bureau Protocole disposait de ses propres laissez-passer pour invités.

Le nombre maximum des visites a été limité à six à la fois. Les guides parlaient huit langues différentes : français, anglais, espagnol, allemand, russe, arabe, japonais et mandarin.

OPÉRATIONS SUR LES SITES

Le bureau Protocole, qui faisait partie intégrante de l'équipe de planification de chaque site, était responsable de la gestion des salons destinés à la Famille olympique, de ses places dans les tribunes,

et il devait localiser ceux qui avaient à présenter des médailles ou des bouquets de fleurs aux vainqueurs lors des cérémonies de remise des médailles.

Pendant les Jeux, chaque équipe du Protocole se trouvant sur les sites des compétitions se composait d'un chef du protocole, deux coordinateurs pour le site, et entre 10 et 72 membres, en fonction de la capacité du site donné. La sélection des chefs de services et des coordinateurs a débuté en 1995, ce qui a permis à l'ACOG de lancer la formation des sessions ont été organisées sur les sujets spécifiques

à chaque site, le protocole olympique et la sensibilité aux différences culturelles.

Salons de la Famille olympique

Les salons de la Famille olympique étaient situés à proximité des tribunes et des entrées réservées à cette catégorie sur chaque site. Dans les installations préexistantes, il a fallu choisir les espaces destinés à cet usage à partir de ce qui était déjà en place. Pour les sites en plein air et ceux qui venaient d'être construits, de grandes tentes ont été utilisées, qui permettaient une moyenne de 0,7 m² par personne. Un petit bureau du protocole pour le site était placé à proximité de chaque salon.

Le département Alimentation et rafraîchissements fournissait des rafraîchissements dans ces salons qui étaient décorés avec des plantes, des objets d'art et des articles représentant le Look des Jeux. La plupart des salons, qui disposaient de télévision en circuit fermé, de terminaux Info 96 et de postes téléphoniques, servaient de la bière et du vin à partir de 17 heures chaque jour de compétition. Les salons ouvraient généralement leurs portes une heure avant les épreuves et fermaient 30 minutes environ après la fin de la dernière pour la journée.

Places réservées à la Famille olympique

Conformément aux directives du C.I.O. et à la Règle 58 de la *Charte olympique*, des places ou des tribunes spéciales ont été réservées sur tous les sites pour les membres accrédités de la Famille olympique. Les dimensions de ces espaces étaient fonction de la capacité d'accueil du site. Un certain nombre d'épreuves ont été qualifiées de très recherchées et pour y assister, il fallait des billets gratuits pour certaines catégories (G, Gt et certains B). Ils étaient distribués la veille au bureau de vente des billets de l'hôtel de la Famille olympique. Des

Pour la première fois de l'histoire olympique, les fédérations ont eu leur propre tribune, réservées aux organes directeurs du sport pratiqué sur le site. Pour pouvoir y prendre place, il fallait être accrédité IF, Gt, B, invité B ou J.

Pour les cérémonies d'ouverture et de clôture, des stands ont été réservés pour les catégories suivantes : C.I.O., F.I., C.N.O., G, Gt, Ac, Aa, B et J, sans compter les places destinées à la presse écrite ou électronique. Les membres de la Famille olympique pouvaient obtenir des billets gratuits à leur hôtel à partir de 48 heures avant ces cérémonies.



SVK / Slovaquie



SVR / République arabe syrienne



THA / Thaïlande



TOG / Togo



TUN / Tunisie



UGA / Ouganda



USA / États-Unis d'Amérique



SWE / Suède



TAN / République unie de Tanzanie



TJK / Tadjikistan



TPE / Chinoise Taipei



TUR / Turquie



UKR / Ukraine



UZB / Ouzbékistan



SWZ / Swaziland



TGA / Tonga



TKM / Turkménistan



TRI / Trinité-et-Tobago



UAE / Emirats arabes unis



URU / Uruguay



VAN / Vanuatu

autocollants amovibles indiquaient la catégorie d'accréditation des personnes ayant accès à chaque tribune. Les responsables de la sécurité et du protocole étaient chargés de vérifier l'attribution des places. Les personnes accréditées en catégorie Gi avaient libre accès à la tribune d'honneur de toutes les épreuves, sauf celles qui étaient très recherchées et pour lesquelles il fallait obtenir des billets de spectateurs.

Pendant les Jeux, ce sont les responsables du protocole de chaque site qui se sont occupés de l'attribution des places. Il est arrivé que les tribunes aient été trop pleines, auquel cas des personnes en possession de certaines catégories d'accréditation se sont vues demander d'abandonner leur siège et d'aller regarder l'épreuve dans le salon de la Famille olympique. Mais il y a eu en général suffisamment de places réservées sur tous les sites.

Des laissez-passer pour la journée ont été émis pour permettre aux invités des personnes accréditées d'avoir accès aux salons de la Famille olympique.

Les invités de marque ont disposé d'un box présidentiel pour les cérémonies d'ouverture et de clôture. Pour les compétitions, les tribunes ont été réservées pour les personnes accréditées comme suit :

- Tribune officielle : C.I.O., F.I., C.N.O., G et ACOG
- Tribune d'honneur : B, GT, Ac et GI (sauf épreuves très recherchées et cérémonies)
- Tribune des fédérations : F.I., GT, B, invités B et J
- Tribune A : athlètes et officiels, sauf officiels supplémentaires, attachés et Chefs de mission
- Tribune J : membres de jurys, juges, arbitres, etc.

Bureau des services de l'hôtel de la Famille olympique

Un bureau des services a été ouvert à l'hôtel de la Famille olympique de 7 heures à 22 heures tous les jours du 9 juillet au 7 août 1996. Il a fourni divers services aux résidents, dont des informations sur les restaurants, le shopping, les horaires des compétitions et les manifestations organisées dans le cadre de l'Olympiade culturelle. Le département

Vente des billets a coordonné, avec Protocole, la distribution des billets gratuits pour les cérémonies d'ouverture et de clôture ainsi que pour les épreuves très recherchées.

Un responsable du protocole, six coordinateurs et des bénévoles s'occupaient de ce bureau. Le C.I.O. avait aussi fourni du personnel avant la Session du C.I.O. et jusqu'à la fin des Jeux.

CÉRÉMONIES DE REMISE DES MÉDAILLES

Les 271 cérémonies de remise des médailles se sont déroulées conformément aux procédures stipulées dans la *Charte olympique*, et au protocole déterminé et approuvé par le C.I.O. Le personnel qui en était chargé a obtenu tous les drapeaux et hymnes nationaux auprès des 197 C.N.O., et supervisé la mise en place du protocole et des drapeaux au Village olympique et sur tous les sites de compétition.

Organisation

La recherche relative aux cérémonies de remise des médailles a débuté en octobre 1993, lorsqu'un coordinateur de projet a été chargé de vérifier les hymnes nationaux et la bonne disposition des drapeaux des 197 pays participant aux Jeux Olympiques. La planification des cérémonies a débuté un an plus tard. Un second coordinateur, responsable du personnel à utiliser pour les cérémonies a été recruté en octobre 1995. Un chef de service adjoint a été nommé en avril 1996, et un autre, bénévole, l'a été peu avant les Jeux.

Onze chefs des cérémonies sur les sites, et autant d'assistants ont été recrutés dans le monde du théâtre. Toutes ces personnes ont été rémunérées et devaient s'occuper des cérémonies sur les sites. Un total de 308 bénévoles, répartis en 11 équipes, une par groupe de sites, ont été utilisés pendant les Jeux.

Quatre équipes supplémentaires ont été organisées pour les cérémonies de remise de

médailles qui ont eu lieu en dehors d'Atlanta. Ces bénévoles ont été recrutés sur place et ont travaillé sous la direction de chefs des cérémonies de ces sites.

Les équipes se composaient d'un chef des cérémonies, d'un assistant, deux messagers, trois porte-drapeaux, trois personnes chargées d'envoyer les couleurs, un chronométrateur, trois porteurs de fleurs et de médailles, une escorte de la personne remettant les médailles, une escorte des athlètes, un coordinateur des escortes, un coordinateur pour les fleurs et les médailles et un coordinateur pour les drapeaux.

Les bénévoles ont été recrutés neuf mois avant les Jeux, surtout parmi les 300 membres de l'Equipe du rêve. *(Pour de plus amples renseignements, consulter le chapitre Jeunesse et éducation.)* Les autres provenaient de lycées et d'universités de la région d'Atlanta. Tous les postes d'escortes, porteurs de fleurs et de médailles, et messagers ont été occupés par des femmes âgées de 18 à 25 ans. Les porte-drapeaux et les personnes chargées d'envoyer les couleurs ont été des hommes âgés de 18 à 25 ans. Les coordinateurs ont généralement été recrutés dans le corps enseignant.

Les bénévoles ont été formés en groupes sur le site de tir de Wolf Creek aux cérémonies se déroulant en salle aussi bien qu'en plein air : marche, posture, tenue des drapeaux et plans d'exécution. Des répétitions ont ensuite eu lieu sur chaque site, les bénévoles s'entraînant en équipe. D'autres répétitions générales ont été organisées avec la participation de l'AOB et de la direction des compétitions. Toute la formation a été dirigée par un chef des cérémonies sur le site.

Pendant les Jeux, les équipes arrivaient sur leur site trois heures avant la première cérémonie. Plusieurs bénévoles étaient en outre disponibles

pendant trois ou quatre heures au cas où des remplacements se seraient avérés nécessaires.

Costumes et uniformes

Les responsables des cérémonies de remise des médailles, leurs adjoints et tous les membres du personnel de ce service portaient l'uniforme normal de l'ACOG. Les escortes, messagers, porte-drapeaux, personnes chargées de la levée des couleurs et chronométrateurs étaient en uniforme de parade avec cravate ou écharpe dorée. Les porteurs de fleurs et des médailles portaient des robes typiques du Sud des Etats-Unis de couleur crème, avec chapeaux à larges bords et souliers crème. Un total de 125 robes et chapeaux ont été commandés.

Podiums

Conçus pour accueillir les vainqueurs des épreuves individuelles aussi bien que par équipes, les podiums étaient modulaires, ce qui permettait d'amener ou d'enlever les éléments nécessaires. Grâce à des attaches spéciales, jusqu'à 60 athlètes pouvaient y prendre place.

Fabriqués dans un atelier de l'ACOG, les podiums étaient de longueur différente en fonction du nombre d'athlètes par sport. Il avait été prévu 60 cm par personne. Quatorze podiums de 3,6 m, sept de 7 m, deux de 21,6 m, et un de 10,8 m, 14,4 m, 28,8 m et 32,4 m ont ainsi été fabriqués.

Des bases ou des tapis ont été utilisés pour obtenir une surface plane et protéger le terrain. Des tapis spéciaux ont permis de protéger le plancher de certains sites en salle. Pour renforcer l'élément cérémoniel, six grands pots de fleurs entouraient les podiums installés sur les terrains en plein air. Des rampes ont été ajoutées pour les deux épreuves d'athlétisme en fauteuil roulant.

Médailles

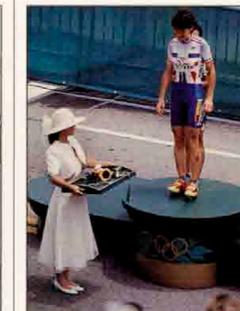
Pendant les Jeux, un membre du service des cérémonies de remise des médailles retirait chaque soir celles qui seraient distribuées le lendemain. Elles étaient ensuite placées dans un endroit sûr avant d'être transportées au site approprié le matin.

A la suite de la remise des médailles sur le site, les médaillés recevaient aussi un présentoir. *(Pour de plus amples renseignements sur les médailles olympiques, consulter le chapitre Services créatifs.)*



Bouquets de la victoire

Chaque médaillé recevait aussi un bouquet de fleurs et de feuilles symbolisant ce que représente une victoire olympique : tournesol (loyauté), crête de coq (immortalité), pied-d'alouette (rapidité), tubéreuse (hospitalité), lis tigré (fierté), branche d'olivier (paix), laurier (gloire), palme (victoire), magnolia (persévérance), et leucothe (amitié). Ce bouquet représentait les racines profondes des Jeux, l'hospitalité du Sud des Etats-Unis, la botanique de



gauche : Pour les cérémonies de remise des médailles, de nombreux bénévoles avaient été recrutés dans le programme de l'Equipe du rêve.

droite : Les porteuses de fleurs et des médailles avaient des robes typiques du Sud des Etats-Unis.



VEN / Venezuela



VIE / Vietnam



VIN / Saint-Vincent-et-les-Grenadines



YEM / Yémen



YUG / Yougoslavie



ZAI / Zaïre



ZAM / Zambie



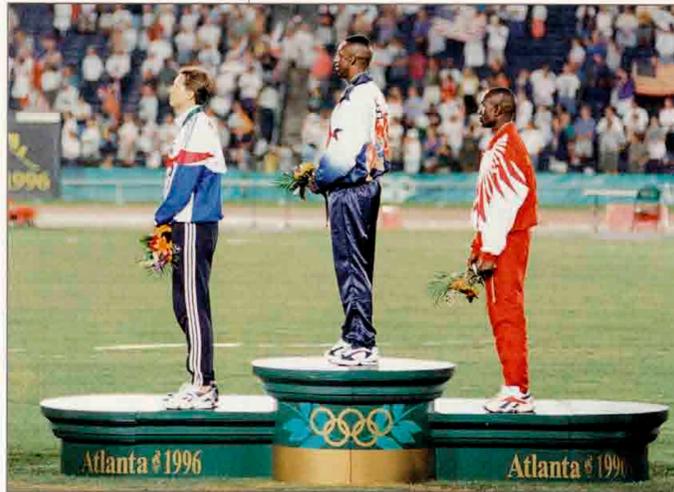
ZIM / Zimbabwe

Géorgie, et les qualités qui font un athlète olympique.

Un total de 2 000 bouquets, assemblés chaque soir dans un entrepôt local par des bénévoles sous la direction d'un fleuriste, ont été livrés chaque matin aux sites appropriés.

Plateaux pour les médailles et les fleurs

Les plateaux, conçus pour contenir quatre médailles et autant de bouquets chacun, d'environ 61 cm sur 38 étaient faits en bois léger peint en vert ACOG, l'intérieur et les poignées étant recouverts



haut : Conçus pour accueillir les vainqueurs des épreuves individuelles aussi bien que par équipes, les podiums pour les cérémonies de remise des médailles étaient modulaires.

bas : Les bouquets étaient composés de fleurs et de feuilles symbolisant ce que représente une victoire olympique.



de feuilles d'or. Quatre-vingt cinq plateaux ont été utilisés.

Hymnes nationaux

L'ACOG a demandé à la mi-1994 que chaque C.N.O. remette une cassette et une partition certifiées de l'hymne national de son pays, soit en les envoyant par la poste, soit en les amenant à l'occasion de l'Assemblée générale de l'A.C.N.O. Les hymnes ont été enregistrés par la fanfare de l'Armée de terre des États-Unis. Lors de l'Assemblée générale de l'A.C.N.O. en décembre 1994, puis du séminaire des Chefs de mission en mai 1995, un représentant de chaque C.N.O. devait écouter l'enregistrement et signer un formulaire certifiant que la version entendue était correcte.

Les hymnes ont ensuite été modifiés en studio sous la supervision du chef de service des cérémonies pour qu'ils ne dépassent pas 75 secondes. Ils ont été produits sous forme de CD contenant tous les hymnes, ainsi que la musique de procession utilisée sur chaque site par le producteur qui était chargé de coordonner tous les aspects musicaux.

Diplômes de victoire

Conformément à la *Charte olympique*, des diplômes ont été remis à tous les athlètes classés de la première à la huitième place. Conçus par Services créatifs, ils comportaient le pictogramme du sport concerné, le nom de l'épreuve, la place de l'athlète et la citation "Pour accomplissement extraordinaire". Chaque diplôme était signé par le Président du C.I.O. et le PDG de l'ACOG. Les noms des titulaires de diplômes ont été affichés pendant les cérémonies de remise des médailles. Un total de 10 646 diplômes avaient été imprimés d'avance, sans les noms, pour couvrir toutes les possibilités.

Drapeaux

Le service des cérémonies de remise des médailles a été responsable des cérémonies et du placement des drapeaux permanents sur tous les sites. L'ACOG a passé un contrat avec un fabricant après un appel d'offre pour tous les drapeaux requis. Les représentants des C.N.O. ont approuvé

les illustrations de leurs drapeaux placés horizontalement et verticalement. Des corrections ont été faites selon les besoins et des illustrations révisées envoyées aux C.N.O. pour approbation.

Chaque site disposait pendant les Jeux, pour référence, d'un livre montrant les 197 drapeaux dans les deux positions.

Chaque lieu où devait se dérouler une cérémonie de remise des médailles a été examiné afin de déterminer si le drapeau devait être vertical (sur un poteau) ou horizontal (pendant du plafond).

Après avoir déterminé quel C.N.O. avait inscrit des athlètes pour une épreuve donnée, le scénario le plus extrême a été prévu : la possibilité qu'un pays remporte l'or, l'argent et le bronze lors d'une même épreuve. Grâce à un suivi attentif des résultats des éliminatoires et des épreuves de qualification, le nombre de drapeaux nécessaires a été nettement moindre que prévu au départ.

Opérations

Le bureau du service des cérémonies de remise des médailles qui se trouvait au siège de l'ACOG a fait fonction de centre de communication pendant les Jeux. Il a suivi les résultats pour faciliter le choix et l'envoi des drapeaux entreposés. Il a aussi tenu à jour un calendrier des cérémonies et des répétitions.

Ce bureau avait aussi la liste des membres du C.I.O. qui devaient remettre les médailles et de ceux des F.I. qui présentaient les bouquets. Ces noms, et tout amendement, figuraient dans le système Info 96 et étaient communiqués au chef du service de remise des médailles sur le site et au bureau du protocole de l'ACOG. Ce dernier devait transmettre les informations requises au chef du protocole du site, qui localisait la personne concernée dans les tribunes ou le salon de la Famille olympique une heure avant la cérémonie. En cas d'absence, le membre du C.I.O. responsable du sport concerné remettait lui-même les médailles ou choisissait un autre membre du C.I.O. pour le faire. Ce bureau a aussi supervisé la calligraphie des diplômes.

Les drapeaux ont été stockés dans un entrepôt,

en fonction de leurs dimensions et portant le nom du pays. Chacun comportait en outre des instructions sur la façon dont il devait être placé.

Le chef de l'entrepôt distribuait chaque jour les drapeaux requis pour les cérémonies. A la fin de la journée, drapeaux, plateaux et podiums étaient ramenés à l'entrepôt et inventoriés. Les médailles non utilisées étaient conservées dans une banque. Le personnel de l'entrepôt se composait de six personnes qui faisaient aussi office de chauffeur.

Les drapeaux et plateaux requis étaient chargés sur des camions qui étaient envoyés aux divers sites



La délégation autrichienne examine une maquette du Stade olympique.

avant l'aube. Les modules des podiums étaient aussi expédiés par camions, sauf lorsqu'il était plus pratique de les laisser sur les sites. Ils étaient ensuite transportés d'un site à l'autre à la fin des épreuves. Les chauffeurs ont aussi reçu les bouquets en nombre nécessaire, et certains en supplément en cas d'égalité, qu'ils prenaient à l'entrepôt des fleurs, et les mettaient dans des coffres réfrigérés. Les médailles et les présentoirs étaient aussi amenés par camions.

A l'arrivée sur le site, le chef du service logistique prenait le tout en charge et l'entreposait dans l'aire d'attente de la cérémonie de remise des médailles. Il devait en outre mettre en place le podium, le tapis et les fleurs destinées à la décoration. Le podium est resté en place en permanence sur quelques sites comme le Stade olympique.

Le chef du service des cérémonies sur le site assistait tous les matins à la réunion quotidienne de tous les responsables du site. Les autres membres de l'équipe arrivaient trois heures avant la cérémonie, recevaient leurs instructions et endossaient leurs uniformes ou leurs costumes. Les résultats des épreuves étaient suivis de près afin de préparer les drapeaux et les médailles.

Peu avant chaque cérémonie, les escortes allaient chercher, soit dans le salon de la Famille olympique, soit dans les tribunes, le membre du C.I.O. et de la F.I. chargés de la présentation et les amenaient dans l'aire d'attente. Les présentateurs recevaient leurs instructions sous forme d'un simple schéma indiquant le chemin à suivre pour aller au podium et en revenir. Entre-temps, des personnes envoyées par la direction des compétitions allaient chercher les athlètes sur le terrain pour les amener dans l'aire d'attente. La cérémonie débutait sur signe du producteur de la compétition.

Publicité sur les uniformes

Afin d'appliquer la Règle 51 de la *Charte olympique*, qui limite la publicité sur les uniformes des athlètes, l'ACOG avait prévu la distribution de T-shirts blancs et très grands qui devaient couvrir toute publicité intempestive. Il n'a pas été nécessaire de s'en servir.

Drapeaux sur les sites

Les drapeaux du pays de chaque C.N.O. dont des athlètes participaient à une épreuve sur un site donné flottaient sur ce dernier. Certains pendaient du plafond dans le cas des sites en salle, d'autres étaient placés sur des hampes pour ceux qui se trouvaient en plein air. Dans les groupes de sites, comme le Centre international de congrès de Géorgie, les drapeaux de tous les C.N.O. prenant part à toutes les épreuves qui s'y déroulaient avaient été mis en un lieu central, le plus souvent près de l'entrée.

Un jeu complet des 197 drapeaux pendait du bord supérieur du Stade olympique, un autre flottant sur des poteaux dans le centre principal des transports et au Village olympique. Un troisième était exposé sur des stands dans l'hôtel de la Famille olympique.

Un jeu de drapeaux protocolaires (olympique, des Etats-Unis, de l'ACOG et de toutes les F.I. appropriées) flottait aussi sur chaque site. L'ACOG a obtenu le dessin du drapeau des F.I. ou l'a copié sur les logos de ces dernières.

Les bannières portées par les porte-drapeaux des C.N.O. lors des cérémonies d'ouverture et de clôture avaient aussi été commandées par le service des cérémonies et gérées par le département.

Les drapeaux placés sur les sites, la pose des poteaux et autres appareils et leur retrait, l'ont été en coordination avec les départements Construction et Gestion des sites. L'AOB et le service de presse ont aussi eu leur mot à dire afin qu'il soit possible de voir l'athlète vainqueur et le drapeau de son pays lors des prises de vue.

En salle, les drapeaux flottaient verticalement sur des systèmes composés de deux tuyaux de longueur égale pouvant accueillir n'importe quel système d'attache. Les appareils destinés à hisser les drapeaux fonctionnaient manuellement ou électriquement, selon les sites.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le service Protocole a été créé pour promouvoir et soutenir les normes imposées par le C.I.O. pour le mouvement olympique. Il est essentiel de suivre un protocole précis pour préserver la signification traditionnelle et la symbolique qui sont à la base des Jeux. Les suggestions suivantes sont soumises pour le bénéfice des futurs services du protocole et les aider dans cet effort.

- La planification des cérémonies d'accueil des équipes au Village olympique doit tenir compte des besoins de la presse, et en particulier des photographes.

- Afin de disposer d'un temps suffisant pour l'orientation et la formation, tous les éléments des cérémonies de remise des médailles doivent être approuvés et finalisés au moins six mois à l'avance.

- La musique d'entrée et de sortie lors de la remise des médailles doit être composée de manière à correspondre à la longueur du parcours, les sites étant de dimensions et de configurations différentes.

- Le dessin et l'orientation correcte (horizontale et verticale) des drapeaux, ainsi que les hymnes nationaux devraient être approuvés non seulement par les C.N.O., mais aussi par les ambassades, si possible.

- Il est préférable que tous les drapeaux soient de la même dimension pour le même site.

- Les répétitions des cérémonies de remise des

médailles devraient avoir lieu dans au moins trois environnements différents et devraient débiter au moins trois mois avant les Jeux.

- Les médailles devraient être conservées auprès d'un service de véhicules blindés ou d'une banque avec possibilité d'accès 24 heures sur 24, et les véhicules et chauffeurs transportant les drapeaux, médailles et fleurs doivent avoir un accès prioritaire sur tous les sites.

- La disposition et la mise en place des drapeaux protocolaires des sites doivent être déterminées dès le début de la planification des sites, ce qui économise du temps et de l'argent.

RELATIONS AVEC LES C.N.O.

Le service Relations avec les C.N.O. a été créé en novembre 1992 afin de faciliter tous les contacts entre ces derniers et les divers départements de l'ACOG dans des domaines tels que les sujets liés à la plupart des sports et des compétitions, au marketing, à l'octroi de licences, à la presse et aux médias, à l'hébergement et aux transports.

Ce service a en outre coordonné les visites des délégations des C.N.O. à Atlanta, géré le programme des attachés et produit un bulletin trimestriel envoyé à tous les C.N.O., ainsi qu'aux membres et au personnel du C.I.O. Il a aussi coordonné le programme "Adopt-a-Family" (adopter une famille) et le programme d'entraînement préolympique, ce dernier en collaboration avec l'Alliance de Géorgie pour l'entraînement olympique (GOTA). Ce service a aussi été chargé de coordonner l'hébergement dans les hôtels de tous les C.N.O. au moment des Jeux.

Ce service avait à sa tête un directeur, assisté de quatre coordinateurs. Les C.N.O. ont été divisés en quatre groupes, un par coordinateur, en fonction de la nationalité ou de l'héritage, des connaissances linguistiques, des déplacements ou des intérêts personnel de ce dernier. Dans plusieurs cas, les C.N.O. ont été regroupés en fonction de facteurs autres que géographiques, comme par exemple les liens linguistiques, culturels ou historiques. Cette répartition faite relativement tôt a fortement contribué au développement des relations avec les

C.N.O. qui ont pris l'habitude de contacter leur coordinateur particulier de manière régulière.

La coordination avec les C.N.O. a aussi été renforcée par des rapports soumis par le directeur général du département Relations internationales à chacune des cinq associations continentales lors de leurs réunions ordinaires.

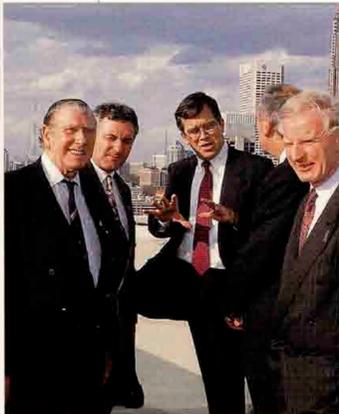
VISITES

Lors de la préparation des Jeux Olympiques, l'ACOG a reçu des visites régulières de délégations des C.N.O. participants. Le personnel de Relations avec les C.N.O. a coordonné les divers éléments de ces séjours. Ces visites ont non seulement permis à l'ACOG de prendre connaissance des préoccupations des visiteurs, mais ces derniers ont aussi pu voir comment fonctionnait l'ACOG.

Lorsqu'un C.N.O. notifiait le service Relations avec les C.N.O. qu'il avait l'intention d'envoyer une délégation à Atlanta, le coordinateur approprié communiquait ces renseignements aux services Opérations à l'aéroport et Services aux invités, qui avaient à s'occuper de divers aspects des visites des délégations.

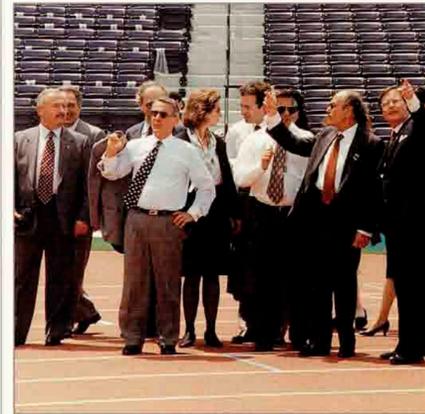
Le coordinateur établissait ensuite un programme répondant aux besoins de la délégation en fonction de la durée du séjour à Atlanta, des membres de l'ACOG à contacter, et de sujets, problèmes et détails que le C.N.O. désirait aborder pendant la visite. Un itinéraire complet était alors dressé et transmis à toutes les personnes concernées, ainsi qu'au C.N.O.

Responsable de tous les arrangements pour les délégations officielles de tous les pays au niveau du Village olympique, le bureau Services aux C.N.O. de ce dernier a collaboré étroitement à presque



gauche : La délégation du C.N.O. irlandais rencontre Billy Payne pour discuter des projets pour les Jeux Olympiques du Centenaire.

droite : La délégation hellène visite le Stade olympique.



toutes les visites de C.N.O. L'intégration des activités du service et du bureau des relations avec les C.N.O. a exigé une étroite coopération avant et pendant ces visites. Les délégations rencontraient le personnel du Village. Elles visitaient ensuite le Village et les sites des compétitions olympiques soit terminés soit en cours de construction.

Le coordinateur s'assurait, avant l'arrivée de la délégation, que le drapeau du pays concerné était exposé dans l'aire de réception du département Relations internationales. Cette pratique a connu un grand succès, de nombreuses délégations désiraient que leur photo soit prise à cet endroit.

Les visites de C.N.O. duraient en général entre deux et trois jours, pendant lesquels le coordinateur s'occupait de la délégation pendant une

journee environ à l'occasion de réunions organisées dans les bureaux de l'ACOG. Le coordinateur n'accompagnait généralement pas les délégués lors des visites des sites ou du Village olympique. Une fois la délégation partie, le coordinateur avait à rédiger un rapport écrit.

LE PROGRAMME DES ATTACHÉS

Afin de faciliter les contacts entre les C.N.O. et le comité d'organisation, la *Charte olympique* prévoit la nomination d'un attaché par délégation. Pour assurer de bonnes communications, l'ACOG a fourni une assistance dans ce domaine.

Sur demande, le service Relations avec les C.N.O. a identifié des candidats au poste d'attaché et soumis leurs CV aux C.N.O. Ce service demandait en échange que le C.N.O. envoie une lettre officielle notifiant l'ACOG de la nomination d'un attaché.

Le premier de cinq forums a été organisé le 8 juin 1994 au siège de l'ACOG. Ils avaient pour but de permettre aux attachés de se rencontrer et de discuter des tâches que leurs C.N.O. respectifs leur avaient demandé d'assumer. Les attachés ont aussi rencontré à cette occasion plusieurs membres du personnel de l'ACOG et pris connaissance de sujets présentés par divers départements et relatifs à l'hébergement, l'accréditation, la sécurité, les transports, le protocole et les préoccupations du département d'Etat, les sports et les billets.

Les attachés ont rencontré, souvent pour la première fois, des délégués de leurs C.N.O. lors de l'Assemblée générale de l'A.C.N.O. et du séminaire des Chefs de mission.

Certains attachés ont apporté leur collaboration à des projets tels que ceux des sites d'entraînement préolympique, relations avec la presse, et maisons des C.N.O. Pendant les Jeux, les attachés ont été accrédités en tant que membres à part entière de la délégation officielle de leur C.N.O. Leur rôle consistait en général à accompagner et aider les délégations. En dehors du Village olympique, leurs responsabilités variaient. Un total de 175 attachés ont été nommés.

BULLETIN DES C.N.O.

Le service Relations avec les C.N.O. a produit en novembre 1994 le premier numéro d'un bulletin trimestriel destiné à fournir aux délégations des informations régulières sur les préparatifs menés par l'ACOG. Certains des sujets couverts ont compris : l'entraînement préolympique, la construction des sites, le programme des envois, la procédure de nomination des attachés, l'Assemblée générale de l'A.C.N.O., le séminaire des Chefs de mission, la procédure de commande de billets, la douane et le transit du fret, la procédure de demande d'hébergement pour la Famille olympique, les annonces relatives aux divers envois de courrier et aux dates limites à respecter, et des informations d'ordre général concernant les transports, la logistique, les services médicaux et les compétitions préolympiques. Les articles ont été rédigés soit par des membres des départements concernés, soit par un des coordinateurs du service Relations avec les C.N.O.

Publié sur place par l'ACOG en collaboration avec les départements Services créatifs et Sports, ce bulletin a tout d'abord paru en un seul numéro trilingue : anglais, français et espagnol, puis en trois langues séparées à la suite de l'accroissement de son contenu. Chaque numéro a été tiré à environ 300 exemplaires en anglais, 100 en français et autant en espagnol. Un exemplaire a été envoyé dans la langue appropriée à chaque C.N.O., à chaque attaché et au C.I.O.

PROGRAMMES NON GÉRÉS PAR L'ACOG

Le service Relations avec les C.N.O. a participé à deux programmes gérés par des partenaires de l'ACOG, GOTA et Adopt-a-Family (adopter une famille) d'AT&T, et en a assuré la coordination avec les C.N.O.

Alliance de Géorgie pour l'entraînement olympique

L'ACOG a établi l'Alliance de Géorgie pour l'entraînement olympique (GOTA) afin d'aider les C.N.O. à trouver des sites d'entraînement convenables pour leurs athlètes avant les Jeux de 1996. Atlanta a été la première ville hôte à offrir un

tel programme d'entraînement et d'acclimatation, qui a permis aux concurrents de s'acclimater à la région et aux communautés de toute la région sud-est des Etats-Unis de participer à l'expérience olympique.

L'ACOG a tout d'abord collecté des informations sur les sites potentiels (installations d'entraînement et hébergement disponibles) et les a rassemblées en un classeur qui a été envoyé aux 197 C.N.O. Ceci devait faciliter les négociations entre ces derniers et les communautés intéressées, et le service Relations avec les C.N.O. a coordonné cet effort.

Grâce à ce programme, 65 communautés de Géorgie ont accueilli des délégations de 105 pays. Dans tout le sud-est, 6 900 athlètes et officiels de 112 pays ont été reçus par diverses villes. Dans de nombreux cas, la communauté d'accueil a payé les frais d'hébergement, de nourriture, du matériel d'entraînement, de transports locaux et d'assurance des athlètes.

Adopt-a-Family (Adopter une famille)

Le programme Adopt-a-Family a marqué la continuation de l'aide apportée par AT&T aux familles des athlètes américains qui participaient aux Jeux précédents, mais, pour les Jeux de 1996, il avait été étendu à celles des athlètes d'autres pays. Sous la direction de cette société privée, une coalition d'organisations communautaires a identifié des familles d'Atlanta et des sites satellites qui étaient prêtes à recevoir des familles d'athlètes olympiques. Avec l'assistance du service des Relations avec les C.N.O., AT&T a contacté les C.N.O. et leur a demandé d'identifier celles qui voulaient participer à ce programme.

A leur arrivée à l'aéroport, les familles des athlètes ont été accueillies par des représentants d'AT&T et présentées à leurs hôtes. Le séjour moyen était de cinq à huit jours pendant lesquels la famille hôte assurait l'hébergement de ses invités, leur donnait au moins un repas par jour et les conduisait au bus ou au métro du Système olympique de transport. Certaines familles hôtes se sont groupées à plusieurs pour organiser des réceptions et d'autres manifestations pour leurs invités.

Dans le cadre de ce programme, AT&T a établi un centre dans le parc du Centenaire olympique, appelé le village olympique planétaire d'AT&T. Les familles y disposaient de postes de télévision et

d'endroits où se réunir. Une cellule de crise a aussi été organisée pour traiter, 24 heures sur 24, de tous les problèmes médicaux, juridiques et de sécurité pouvant se poser.

Ce programme a connu un franc succès : 2 500 participants de 75 pays ont été ainsi accueillis par 850 familles. Le plus grand nombre de familles invitées provenaient des Etats-Unis, du Canada et d'Australie. En outre, 17 000 accréditations pour le village olympique planétaire ont été émises aux athlètes et membres de leurs familles.

HÉBERGEMENT

A la fin de 1995, le service Relations avec les C.N.O. a assumé pour le département Hébergement la coordination du logement hôtelier des C.N.O. Les réservations ont été réparties en deux grandes catégories : hôtel de la Famille olympique et hébergement supplémentaire.

Chaque C.N.O. disposait d'un maximum de quatre chambres à l'hôtel de la Famille olympique. Le nombre de chambres mises à la disposition des C.N.O. à Atlanta a été le plus élevé de tous les temps. La plupart ont choisi de les réserver, encore que certains en aient désiré moins et d'autres davantage.

Le service Relations avec les C.N.O. a fourni à ces derniers une liste de chambres disponibles dans d'autres hôtels, ainsi que les catégories et les prix des chambres supplémentaires qu'ils pouvaient demander. Il a coordonné la ventilation de ces chambres, une tâche compliquée par le nombre d'établissements concernés et du fait que chacun avait des prix et un nombre de chambres différents et qu'ils se trouvaient en divers endroits de la ville.

OPÉRATIONS PENDANT LES JEUX

Pendant les Jeux, le service Relations avec les C.N.O. se trouvait dans l'hôtel de la Famille olympique et se composait de sept personnes. Il a travaillé en collaboration étroite avec d'autres domaines fonctionnels, surtout Services aux invités

et Villages olympiques, afin de fournir les nombreux services requis par les C.N.O.

Le service Relations avec les C.N.O. a confirmé les réservations à l'hôtel Marriott Marquis Atlanta lors de l'arrivée des délégations à Atlanta. Parmi les problèmes rencontrés on peut citer le fait que certaines délégations n'avaient pas réservé le nombre de chambres nécessaires pour leurs invités, et d'autres éprouvaient des difficultés à payer à l'avance le prix de toutes les chambres pour la durée totale du séjour.

Chaque fois que cela lui a été demandé, le service a coordonné la solution de ces problèmes avec les C.N.O. concernés.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le service des Relations avec les C.N.O. est une interface entre les C.N.O. et les domaines fonctionnels. Il est important, pour qu'il puisse remplir ses fonctions, que les autres secteurs le comprennent. La plupart des recommandations concernant ce service sont relatives aux communications qui doivent être plus faciles entre les C.N.O. et les domaines fonctionnels.

- Les procédures et règles régissant les visites des C.N.O. doivent être communiquées à chacun de ces derniers avant tout séjour. Il faut demander aux C.N.O. de communiquer leurs questions et les sujets à discuter avant leur séjour de sorte que des réunions puissent être organisées à l'avance.

- Il faudrait préparer un guide général destiné aux attachés afin de les informer de leurs responsabilités et de leurs devoirs.

- Il faut établir un système centralisé de communication au moins un an avant les Jeux afin de pouvoir traiter l'énorme volume de questions soulevées par les C.N.O.

- Toutes les demandes d'hébergement doivent être coordonnées par un seul service, qui doit prêter une attention particulière aux problèmes liés à la collecte des paiements par les C.N.O.

- Il faut établir un département chargé des relations avec les C.N.O. et des services dépendant de ce dernier, en particulier une division pour les villages olympiques.



CHAPITRE DIX-HUIT VILLAGES OLYMPIQUES

VILLAGES OLYMPIQUES : EMPLOYÉS

Date	Nombre
Juin 1992	2
Janvier 1996	68
Juillet 1996	335

Remarque : Le nombre du personnel ne comprend pas les personnes sous contrat, les valeurs en contrepartie et les bénévoles.

GÉNÉRALITÉS — Le concept du Village olympique a été appliqué pour la première fois aux Jeux de 1932 à Los Angeles, où deux villages séparés hébergeaient 1 400 participants et 100 participants. Ce concept a eu tellement de succès qu'il a été intégré dans le protocole de tous les comités d'organisation suivants. C'est ainsi que les Jeux Olympiques du Centenaire comportaient des villages conçus pour le confort et le plaisir de 16 500 athlètes et officiels.

Le plus grand, le Village olympique d'Atlanta, se trouvait sur le campus de l'Institut de technologie de Géorgie. Situé juste à l'intérieur de la circonférence du Cercle olympique, au nord, le Village était à moins de 3 km des sites de compétition de 16 des 26 sports représentés aux Jeux Olympiques du Centenaire.

Le Village olympique d'Atlanta était un endroit intéressant à habiter et à visiter. Communauté complètement sécurisée et autonome, il offrait toute une gamme d'agréments et de services gratuits destinés à faciliter la vie, l'entraînement et l'administration sportive. Des installations toutes neuves hébergeaient deux personnes par chambre et, pour la première fois, toutes les parties habitées étaient climatisées.

Les services de transport et cinq salles à manger fonctionnaient 24 heures sur 24, ce qui était très pratique et offrait beaucoup de choix à la population culturellement diverse du Village. Située au centre du campus de Georgia Tech, la zone du festival international était un lieu de spectacles et de récréation dans une atmosphère qui encourageait l'amitié à l'origine de la conception des Jeux.

Héberger 197 délégations ayant des idées différentes sur le confort et la commodité était un défi. Qu'un athlète souhaite la solitude dans le centre religieux ou dans les salles de musique, ou qu'il cherche l'excitation de la nuit au dancing, les options étaient nombreuses et commodes. Pratiquement tous les services disponibles dans une grande ville étaient fournis dans l'enceinte du Village.

En plus du Village olympique principal d'Atlanta, l'ACOG a mis sur pied et géré huit villages satellites pour les athlètes et officiels participant aux compétitions de gymnastique rythmique, football, slalom de canoë/kayak, softball, et yachting. Le lieu de chaque village satellite avait été choisi à cause de sa proximité des sites de compétition et d'entraînement et pour la commodité de ses installations. Ces villages offraient à leurs habitants des niveaux de confort et de service semblables à ceux du Village d'Atlanta tout en conservant un caractère particulier.

PRÉPARATIFS POUR LES VILLAGES

Des membres du département Villages olympiques de l'ACOG se sont rendus aux Jeux Olympiques d'été en 1992 pour observer le Village de Barcelone et ses satellites. Cette expérience a aidé la direction

à définir les préparatifs matériels et opérationnels nécessaires à la mise sur pied des villages des Jeux Olympiques du Centenaire.

À Barcelone, les observateurs de l'ACOG ont prêté une attention spéciale aux besoins et attentes des C.N.O. Le plus évident était le besoin d'un accès pratique aux espaces consacrés aux bureaux, à l'emménagement et aux services médicaux prévus ainsi qu'au bureau d'information du village et aux véhicules affectés ou appartenant au parc automobile. L'ACOG a jugé qu'il était aussi important de disposer de bureaux d'assistance fonctionnant 24 heures sur 24 dans les zones résidentielles et d'un personnel mûr et bien formé pour aider toutes les délégations des C.N.O. L'expérience a également confirmé le besoin de climatisation et d'un système de transports interne au Village.

Les observations faites à Barcelone ont changé certaines des opérations de la direction au Village et résulté en modifications définitives du plan originel de l'ACOG pour le Village olympique d'Atlanta. La modification la plus significative a probablement été de placer les bureaux des C.N.O. dans les zones résidentielles plutôt que dans des installations du centre du Village. Cette décision a valu des louanges immédiates de la Commission de coordination du C.I.O. et des C.N.O. Autre modification : la décision de l'ACOG de mettre sur pied un programme complet d'envois grâce auquel des bénévoles formés spécialement seraient affectés au soutien de chaque C.N.O.

Choix du site du Village

Plusieurs facteurs ont motivé le choix de Georgia Tech pour abriter le Village olympique. Le campus universitaire comprenait de nombreuses installations pratiques, notamment dans les domaines de l'hébergement, de la restauration, des moyens de récréation et de l'entraînement. Une des meilleures institutions techniques des États-Unis, Georgia Tech offrait toute une gamme de technologie et d'expertise technologique qui serait utile à la planification du Village olympique et à d'autres zones fonctionnelles de l'ACOG.

Quand il est devenu évident que le Village aurait besoin de davantage d'infrastructure technologique, le campus était bien adapté à l'addition d'installations technologiques permanentes et provisoires. Finalement, Georgia Tech disposait de sa propre organisation de soutien, 400 personnes bien formées pour satisfaire la plus grande partie des besoins du Village en matière de nettoyage et d'entretien matériel et mécanique.

Environ 109 des 132 ha de Georgia Tech se trouvaient dans l'enceinte sécurisée du Village, et quelque 200 installations permanentes du campus ont été utilisées. La plupart de ces endroits étaient des résidences universitaires et des appartements employés pour l'hébergement et les bureaux des C.N.O. Les autres installations utilisées étaient consacrées à l'enseignement, aux services aux étudiants, aux spectacles, au commerce de détail, aux sports et aux loisirs, au stationnement et aux installations de soutien opérationnel.

L'ACOG et le Board of Regents, organisme qui administre et contrôle les installations des universités de l'état, ont négocié sept accords différents sur l'emploi des installations de Georgia Tech nécessaires au fonctionnement du Village d'Atlanta.

Adaptation du campus

En vue de mettre en place l'infrastructure permanente nécessaire au Village olympique et de faire des améliorations à long terme au campus de Georgia Tech, le Board of Regents a entrepris la construction de nouvelles résidences, la rénovation de nombreuses autres et la création de la place de Georgia Tech, aire ouverte et agréable qui a été le principal point de rassemblement de la zone internationale.

Les nouvelles résidences. Un immeuble de 8 étages et un autre de treize ont été construits dans le coin sud-est du campus. Après les Jeux, ces immeubles devaient être utilisés et gérés par l'université d'état de Géorgie, autre institution publique située à proximité. Il s'agirait des premières résidences appartenant à l'université et destinées à loger ses étudiants. Le Board of Regents a aussi construit six autres immeubles de hauteur moyenne sur les côtés est et ouest du campus.

Le programme de construction a nécessité la collaboration de nombreuses entités dont l'ACOG,

le Board of Regents, Georgia Tech, l'université d'état de Géorgie, la Atlanta Housing Authority, le National Historic Register et la Georgia State Financing and Investment Commission qui dirigeait les entrepreneurs. Les projets ont été financés par des contributions de l'ACOG et des obligations émises par l'Etat de Géorgie qui doivent être amorties sur 20 ans grâce aux loyers payés par les étudiants.

Les nouvelles résidences permettaient d'héberger 9 384 athlètes et officiels. Toutes les résidences ont été conçues pour un hébergement



Cette illustration de la place de Georgia Tech donnait une idée de l'aire centrale de la zone internationale du Village olympique pendant les Jeux.

de style appartement, généralement avec quatre chambres à un ou deux lits, deux salles de bain, une cuisine et un vivoir. Les athlètes olympiques et les officiels habitaient des chambres à deux lits, les Chefs de mission des chambres à un seul.

Le programme de rénovation des logements existants. Le Board of Regents a aussi fait rénover plusieurs résidences universitaires. Ces projets ont non seulement permis à Georgia Tech d'accélérer son plan de rénovation à long terme, mais aussi d'améliorer les normes esthétiques et fonctionnelles de ses installations en suivant les directives de l'ACOG et les spécifications des contrats. Les rénovations ont été terminées en juin 1996.

La place de Georgia Tech. La place de Georgia Tech, qui est devenue le centre de la zone du festival international, comprend une fontaine centrale permanente, une aire de rassemblement

avec un clocher et un amphithéâtre qui a été utilisé pour les cérémonies d'accueil des équipes des C.N.O. L'ACOG a fourni une grande partie des fonds nécessaires à ce projet.

La construction provisoire. L'ACOG a probablement rencontré le plus grand défi en rapport avec le Village olympique d'Atlanta avec la construction de structures démontables, d'une valeur de 17 millions de dollars, érigées en 16 jours pour transformer le campus de Georgia Tech en village olympique fonctionnel et complètement sécurisé. Les accords avec l'institution empêchaient cette construction de commencer avant le 15 juin 1996. Dans le délai imparti, la construction devait être coordonnée avec d'autres activités aussi pressantes telles que l'installation d'une clôture de sécurité à la périphérie et le déménagement de quantités massives de mobilier et d'équipement. Ce projet a nécessité une planification très détaillée et une coordination étroite. Pendant cette période de la construction, les équipes ont travaillé 24 heures sur 24.

Rôle de l'ACOG

Pendant tous les travaux sur le campus de Georgia Tech, l'ACOG a exécuté diverses fonctions significatives. Le comité organisateur a inspecté les immeubles neufs à différentes phases de la construction, fournissant les critères olympiques et vérifiant les spécifications, et participé aux inspections finales et à la préparation de pièces témoin pour permettre aux C.N.O. de se rendre compte des options d'hébergement. Les contributions financières de l'ACOG et la valeur promotionnelle des Jeux Olympiques ont joué un rôle critique dans l'accomplissement des projets et la préparation pour leur commercialisation et occupation.

Liaison avec Georgia Tech

Au cours de leurs années de collaboration, l'ACOG et Georgia Tech ont noué une relation de travail étroite. Durant la période de location du campus par l'ACOG, du 15 juin au 15 août 1996, les scénarios quotidiens nécessitaient des communications et une coordination constantes dans nombre de zones fonctionnelles dont le personnel, l'accès, les livraisons, l'entretien et la

sécurité. La plupart des problèmes ont été résolus rapidement. L'ACOG a offert à Georgia Tech d'acheter les structures et les améliorations provisoires dans le cadre des accords. Quand l'ACOG a évacué le Village après les Jeux, Georgia Tech et l'université d'Etat de Géorgie ont participé à l'inventaire, à la coordination et à la restauration. Toutes les parties ont procédé à un examen final des contrats avant que les installations retournent à Georgia Tech et à l'université d'Etat de Géorgie.

ORGANISATION

Dépendant directement du directeur général de Relations internationales, le directeur exécutif de Villages olympiques était chargé de la planification détaillée, de la gestion et des opérations pour tous les villages. Le maire bénévole du Village supervisait le protocole, les cérémonies et les relations avec le Board of Regents. Les directeurs des villages, employés de l'ACOG, dépendaient directement du directeur exécutif et avaient des fonctions distinctes. Chaque directeur a recruté un directeur adjoint qui a joué un rôle important en assurant un haut niveau de performance de la part de tout le personnel de direction pendant toute la période des opérations dans les villages.

Le directeur de l'administration du village supervisait l'administration, les ressources humaines, la distribution des laissez-passer pour la journée, les objets perdus, les finances, la formation, les communications et les relations avec les médias. Le supermarché et les services de récréation, religieux et médicaux étaient du ressort du directeur des services aux athlètes, qui coordonnait aussi les sports et la vente des billets. Le directeur de la logistique était responsable de la logistique du matériel, des achats et de l'approvisionnement, des systèmes technologiques des villages ainsi que des aires de transfert de matériel et des ordures. La construction du Village, la conception, l'entretien des locaux et des environs

étaient le fait du directeur des installations. Le directeur exécutif de Services aux C.N.O. coordonnait les relations avec les Chefs de mission, le centre des services aux C.N.O., les Services linguistiques et la réception. Les services de restauration, d'hébergement, d'allocation des locaux et des transports à l'intérieur du Village relevaient de la responsabilité du directeur des opérations. Un directeur du protocole organisait les visites, les cérémonies d'accueil des équipes, les médailles et diplômes de participation ainsi que le programme quotidien des maires honoraires. Les opérations des



Ces nouveaux logements construits pour les athlètes ont été remis à l'université d'Etat de Géorgie pour héberger ses étudiants après les Jeux.

villages satellites étaient du ressort du directeur des villages satellites. Le directeur des projets spéciaux facilitait la production et la distribution d'information, de publications et de vidéos dans les villages, et il dirigeait aussi la signalisation et l'usage du Look des Jeux à des fins décoratives. La planification des programmes, la coordination avec Georgia Tech et la communauté voisine ainsi que la coordination avec le Comité d'organisation paralympique d'Atlanta (APOC) étaient du ressort du chef de programme de planification et développement.

Les opérations du personnel de Villages olympiques ont commencé en mai 1993 avec le recrutement du directeur de l'administration. Le premier effort majeur a été le recrutement de bénévoles pour le programme des *envoys*. Les membres de cette unité vitale de bénévoles ont été identifiés en 1993 et 1994 et ils ont commencé un programme de formation intensive sur deux ans en juin 1994. La participation obligatoire à des réunions hebdomadaires a servi à la formation des *envoys* et du personnel des villages.

C'est au dernier trimestre de 1995 et au premier de 1996 qu'il y a eu le plus de recrutement. Guidés par l'expérience des Jeux précédents, les administrateurs avaient recruté 80 pour cent du personnel nécessaire dès mars 1996, les 20 pour cent restant ont été recrutés dans les deux mois suivants. Au moment des Jeux, le personnel des villages comprenait 1 923 bénévoles, 335 employés de l'ACOG et 3 981 contractuels. Ces chiffres ne comprennent pas le personnel affecté au Village par d'autres domaines fonctionnels comme l'Accréditation, AOB, Services financiers, Opérations



La zone résidentielle du Village olympique d'Atlanta offrait logements et lieux de détente.

de presse, Protocole, Sécurité, Services linguistiques, Services médicaux, Sports, Technologie et Transports.

Cette stratégie a permis à l'ACOG de contrôler efficacement les coûts et d'engager son personnel dans des programmes de formation. En avril et mai 1996, tout le personnel des villages, y compris celui appartenant à d'autres départements de l'ACOG, a suivi des séances d'orientation générale et une formation de l'encadrement.

La mairie du Village

La mairie se trouvait à l'entrée principale des invités au Village olympique d'Atlanta. Le maire avait quatre adjoints bénévoles, un directeur du

protocole et un coordinateur des cérémonies d'accueil des équipes. Le personnel de la mairie comprenait aussi des hôtes et hôtesse, des accompagnateurs d'invités, des assistants du protocole et des photographes. Cette équipe opérationnelle de la mairie était chargée de la planification et de la coordination des cérémonies d'accueil des délégations hébergées dans chaque village, de l'accueil officiel des personnalités de marque et des officiels de haut rang des C.N.O. Dans le cadre de cette fonction d'accueil, l'équipe dirigeait des visites guidées du Village à l'intention des membres du C.I.O. et de leurs invités, des familles royales, des chefs d'Etat et autres officiels gouvernementaux de haut niveau, des délégations des villes candidates, des sponsors et des officiels d'équipe. Le personnel de la mairie était aussi chargé de la délivrance des laissez-passer pour la journée à ces invités spéciaux et de la collaboration étroite avec l'AOB pendant toute la période des opérations.

CONCEPTION ET CARACTÉRISTIQUES

Le style architectural de Georgia Tech, qui combine la brique rouge traditionnelle et le modernisme, a été adapté pour répondre au style du Village olympique. Les nouvelles résidences complétaient les immeubles et installations de Georgia Tech.

Pendant les Jeux, le Village d'Atlanta est devenu une résidence diversifiée et un centre d'activités pour 16 500 athlètes et officiels. Pour ce faire et conformément aux directives du C.I.O., le Village fonctionnait en deux zones distinctes : la zone internationale et la zone résidentielle. Chaque zone assurait le confort, des services et la sécurité appropriée pour garantir l'intimité et le plaisir de tous les habitants du Village.

La zone résidentielle était divisée en cinq zones : rouge, bleue, verte, or et violette. Tous les immeubles résidentiels étaient identifiés par un numéro et la couleur de la zone. Des bannières aux couleurs de la zone marquaient les chemins. De la peinture soluble sur le macadam donnait des indications supplémentaires à la circulation des piétons. Toute la signalisation incorporait les graphismes et couleurs du Look des Jeux. Ce

système transcendait efficacement les barrières linguistiques et culturelles.

Les installations et services fournis dans la zone internationale, équivalent du centre-ville pour le Village, sont décrits en détail plus loin dans ce chapitre.

Services de restauration

Les services de restauration du Village olympique étaient chargés de servir des repas nourrissants et appétissants aux habitants, aux invités et au personnel. Le département organisait et dirigeait les opérations d'ARAMARK Food Services, McDonald's, The Coca-Cola Company et Crystal Springs Water Company. Ces sponsors et fournisseurs de Jeux soutenaient les opérations de restauration et de boissons en fournissant un haut niveau de qualité 24 heures sur 24.

Le but était de fournir des services de restauration harmonieux et flexibles qui ne gêneraient pas les athlètes et ne les distrairaient pas pendant l'entraînement ou les compétitions. Pour tenir compte des différences de goût, des traditions religieuses et des besoins diététiques de personnes venant de tous les pays participants, les menus quotidiens comportaient de la cuisine internationale. Des pâtes, du riz, de la soupe et du poisson étaient servis tous les jours. Trois à cinq plats de résistance, vingt éléments de salade ou davantage, des viandes froides coupées en tranches et un assortiment de fromages étaient fournis à chaque repas. Les aliments étaient identifiés en anglais, français et espagnol, et avec des pictogrammes. L'accès des salles à manger était strictement contrôlé.

Le nombre record de repas servis en une journée a été 63 000, le 19 juillet. En moyenne, entre le 15 juillet et le 4 août, 58 000 repas étaient servis chaque jour.

Les lieux de restauration. Dans la zone résidentielle, la salle à manger principale de 3 500 couverts était une tente à murs solides et plancher surélevé érigée sur un parc de stationnement de 7 905 m². Elle a été construite en 21 jours et démontée en sept. Un garage de stationnement avait été

transformé en installation de soutien. Il abritait des bureaux de restauration, une chambre froide de 651 m², un magasin pour les aliments secs, un quai de déchargement neuf d'environ 9 765 m² et 26 remorques de camion communicantes (2 604 m²) qui constituaient la cuisine principale.

McDonald's opérait trois salles à manger stratégiquement situées dans des immeubles résidentiels ou à proximité immédiate sur les côtés nord, est et ouest du Village. Elles permettaient aux athlètes de manger vite sans avoir besoin de se rendre à la salle à manger principale. Les salles à manger du nord et de l'est étaient des tentes climatisées de 200 couverts chacune. Côté ouest, une installation de restauration de 770 m² et d'une capacité de 350 couverts existait déjà. Ces salles à manger supplémentaires ont été ouvertes du 6 juillet au 5 août 1996.

Les services de restauration à l'intention des invités se trouvaient dans une installation qui existait déjà dans la zone internationale. Elle couvrait 3 348 m² et avait une capacité de 500 couverts. Elle a été opérée par ARAMARK du 6 juillet au 7 août et elle était ouverte de 7h30 à 24h00 pour les athlètes et de 9h00 à 19h00 pour les invités. McDonald's avait aussi deux comptoirs, un dans la salle à manger principale et l'autre dans celle des invités, qui offraient une partie des produits McDonald's.

Approvisionnement et livraisons. ARAMARK et McDonald's se faisaient livrer des aliments et autres articles en rapport avec la restauration tous les jours. Les quantités étaient basées sur les projections de l'occupation du Village, des arrivées et des départs prévus, des menus, de la durée de conservation des aliments et des capacités d'emmagasinage. Les fournisseurs chargeaient les véhicules chez eux et les livraisons avaient lieu entre 0h00 et 6h00.

Restauration spéciale. Des paniers-déjeuners étaient disponibles pour les athlètes et officiels d'équipe que l'entraînement ou les compétitions éloignaient du Village pendant au moins quatre

heures. Le programme desservait tous les sites de compétition sauf ceux de la boxe et de la natation qui étaient contigus au Village. Les paniers-déjeuners n'étaient pas à la disposition des athlètes et officiels d'équipe qui n'étaient pas en compétition.

Les chefs d'équipe commandaient les paniers-déjeuners par Info 96, le système d'information électronique qui desservait les Jeux, au plus tard à 19h00 la veille de la livraison. Les paniers étaient produits à la chaîne dans la cuisine principale entre 16h00 et 01h00. Des inspecteurs en vérifiaient le contenu, fixaient un sceau de sécurité et marquaient la date de production. Les repas étaient réfrigérés jusqu'à leur distribution sur les sites où ils étaient livrés par des véhicules réfrigérés. En tout, 57 915 paniers-déjeuners ont été produits.

Les services de restauration planifiaient et fournissaient directement des plats et des boissons à des réceptions et réunions en des lieux variés du Village. Les Chefs de mission ou leurs représentants désignés pouvaient passer des commandes au centre des Services aux C.N.O. où une carte et des tarifs étaient à leur disposition. Les commandes devaient être passées au plus tard à 19h00 deux jours à l'avance. Trois installations étaient disponibles pour les services de traiteur. Chacune pouvait recevoir 350 personnes debout ou assises.

Les sponsors pour les boissons. The Coca-Cola Company était le sponsor officiel des Jeux pour les boissons non alcooliques et était chargée de la fourniture de tous les sodas et jus de fruit au Village. Elle fournissait aussi tout l'équipement de distribution, notamment 350 distributeurs automatiques. Les réserves étaient stockées dans des remorques réfrigérées voisines des zones résidentielles.

Fournisseur officiel d'eau pour les Jeux, Crystal Springs Water avait installé 400 distributeurs dans le Village. Ses bonbonnes de 19 l étaient stockées dans un parc de stationnement à plusieurs

niveaux, à l'abri du soleil, et les machines étaient réapprovisionnées 24 heures sur 24. Les boissons étaient gratuites pour tous les habitants du Village.

Les transports au Village

Les athlètes et officiels d'équipe accrédités pouvaient utiliser le système interne des navettes du Village et le système externe de transport des athlètes. *(Pour de plus amples renseignements sur le système externe, consulter le chapitre Transports.)* Chaque Chef de mission disposait d'une voiture de golf électrique pour se déplacer dans la zone résidentielle. L'ACOG fournissait aussi deux bicyclettes à chaque C.N.O. Les C.N.O. pouvaient apporter d'autres bicyclettes, mais aucun entraînement de cyclisme n'était autorisé dans le Village.

Le système des navettes. Le système des navettes du Village avait pour fonction de transporter les athlètes entre leurs lieux d'hébergement, les sites d'entraînement situés dans le Village et d'autres points du Village, par exemple les lieux de récréation et la cafétéria. De plus, les navettes ont fourni les transports pour toutes les sessions d'entraînement et de compétition se déroulant au Centre de natation de Georgia Tech et à l'Alexander Memorial Coliseum jouxtant le Village. Les navettes ont fonctionné continuellement durant les Jeux. Les athlètes pouvaient compter sur une navette dans les cinq minutes à chacun des 14 arrêts du système. Pendant les heures de pointe, l'accès aux navettes du personnel qui travaillait au Village était restreint aux personnes affectées à des zones précises situées à une distance considérable de l'entrée du personnel et aux handicapés.

Le système des navettes employait des trams et des autobus électriques, véhicules efficaces et sains pour l'environnement qui ne perturbaient pas les activités de la population du Village. Les trams étaient constitués de trois voitures pour douze passagers tirées par un tracteur électrique. Les passagers pouvaient embarquer et débarquer des deux côtés. Soixante-dix trams étaient disponibles, dont soixante en service pendant les heures de pointe. Huit autobus électriques de trente passagers assuraient les transports vers les zones résiden-

tielles de la partie la plus au nord du Village. Un autre autobus transportait le personnel entre son entrée, côté est, et divers points du côté ouest du Village.

Les navettes suivaient les itinéraires dans les deux sens. Les arrêts étaient identifiés par un numéro et la couleur de la zone où ils se trouvaient. A chaque arrêt, des panneaux donnaient des indications sur les directions à prendre et portaient des pictogrammes des installations de la zone ainsi que de celles voisines de l'arrêt suivant. Du personnel surveillait l'embarquement et le débarquement aux arrêts les plus fréquentés et aux heures de pointe. Un tiers des véhicules était équipé d'une rampe pour fauteuil roulant et tous disposaient d'un émetteur-récepteur radio.

Le stationnement. Il fallait un permis délivré par l'ACOG pour stationner des véhicules à moteur dans le Village et autour. Les véhicules des C.N.O. stationnaient près de la clôture de sécurité la plus interne du Village.

Technologie

La planification de l'infrastructure technologique du Village a commencé début 1994. A ce moment-là, les besoins en câblage pour le téléphone, la télévision, les réseaux informatiques et autre technologie ont été définis pour chaque site fonctionnel. AT&T, BellSouth et Georgia Tech ont coopéré pour mettre l'infrastructure en fibre de verre déjà en place au niveau des besoins de l'ACOG pour les Jeux. Ce projet, baptisé Futurenet, a vu l'installation de plus de 2 736 km de câble en fibre de verre pour connecter plus de 125 immeubles, tentes et remorques à l'intérieur du Village. Après les Jeux, Georgia Tech a hérité de l'infrastructure.

Des plans détaillés ont été tracés pour marquer l'emplacement exact de tous les articles technologiques dans tous les immeubles. Ces plans ont servi à tracer un plan provisoire du câblage de chaque lieu. Quatre mois avant les Jeux, ce câblage

a été installé et testé. Avant l'ouverture du Village, les appareils de bout de ligne ont été branchés sur les réseaux anciens et nouveaux et tous les systèmes ont été activés. La tâche difficile de l'activation de tous les réseaux à jeton a été facilitée par l'installation préalable de centraux et de routeurs. Sans cette installation et sans câblage provisoire, l'emménagement dans le Village aurait été beaucoup plus difficile.

Tout l'équipement technologique installé par l'ACOG disposait d'un service 24 heures sur 24, et une assistance était à la disposition de tous les



Les trams et autobus électriques du système interne des navettes transportaient les athlètes à travers le Village.

utilisateurs, 24 heures sur 24, par téléphone ou en personne. Le bureau d'assistance du Village a répondu à 8 443 demandes de service ou d'aide.

Tous les bureaux des C.N.O. étaient équipés gratuitement d'un terminal Info 96. Toutes les réceptions des résidences avaient un terminal Info 96 à la disposition de tous les habitants du Village. D'autres terminaux Info 96 se trouvaient au centre des services aux C.N.O. et dans tous les bureaux d'information de la zone internationale. Les C.N.O. pouvaient obtenir des terminaux supplémentaires par le biais de la carte des tarifs du Village olympique.

Les habitants du Village se servaient du système de courrier électronique disponible sur ces terminaux pour envoyer et recevoir des messages, lire des bulletins d'information et demander des services avec des formulaires électroniques. Des

formulaire électronique servaient aux C.N.O. pour demander des laissez-passer pour la journée ou des paniers-déjeuners, pour mettre à jour les arrivées et les départs, programmer les cérémonies d'accueil, réserver des salles de réunion et demander de l'entretien ou des réparations.

La logistique du site

Le rôle de la division de la logistique du site de l'ACOG consistait à préparer et à démanteler les résidences, bureaux et zones récréatives du Village, et à les fournir en mobilier, équipement et autres articles nécessaires pendant la période d'ouverture. La préparation a eu lieu entre le 15 juin 1996, date du début de la location à l'ACOG, et le 1^{er} juillet, quand l'accès a été réservé aux accrédités. Ce personnel a travaillé 24 heures sur 24 pour assurer le réapprovisionnement des installations entre le 1^{er} juillet et le 10 août, et pour restaurer le campus à son état original après la fermeture du Village le 7 août. Cette dernière tâche représentait un énorme défi car les Jeux Paralympiques avaient lieu immédiatement après les Jeux Olympiques et Georgia Tech avait aussi prévu un semestre d'été.

Les habitants du Village et le personnel disposaient d'une ligne directe de logistique, pendant la période de fonctionnement du Village, pour demander assistance pour toute une gamme d'activités dont le déplacement de tables, de lits et de sièges. Cette ligne offrait aussi une assistance pour le placement de matériel de bureau supplémentaire, de fournitures et de meubles. La coordination avec l'entrepôt de distribution principal permettait de localiser les articles dans le système de gestion du matériel de l'ACOG. Quelque 65 constructions, dont les installations de Georgia Tech et les installations provisoires (tentes) érigées spécialement pour les Jeux, ont dû être adaptées pour répondre aux besoins olympiques puis restaurées ou enlevées en peu de temps. Environ 15 000 lits et 4 000 bureaux dans 94 immeubles ont dû être modifiés ou déplacés pendant les périodes de préparation et de restauration.

(Pour de plus amples renseignements sur la zone de transfert du matériel et les autres mesures de sécurité prises pour toutes les livraisons au Village, consulter le chapitre Sécurité.)

L'entretien de l'équipement. Tous les systèmes majeurs ont été contrôlés et inspectés avant l'ouverture du Village. De plus, des pièces de rechange étaient en stock pour les composants ayant une propension à tomber en panne de manière à minimiser la durée des réparations. A cause de la courte durée d'ouverture du Village, l'entretien était généralement restreint aux réparations après pannes et au minimum d'entretien préventif. Pendant les Jeux, l'entretien du Village a reçu environ 6 000 ordres de travail par l'intermédiaire d'un bureau centralisé et environ 12 000 par téléphone ou télécopieur.

Les principaux systèmes de chauffage, aération/climatisation, électriques, de gaz naturel et d'égoûts n'ont pas connu beaucoup de problèmes et ils n'ont pas été surchargés car la population du Village olympique était très voisine de la population étudiante de Georgia Tech. Les immeubles résidentiels neufs réclamaient peu d'entretien à part l'entretien routinier de garantie et des réparations après quelques cas de vandalisme. L'assistance de la ville d'Atlanta et des services publics a été minime. Les installateurs ont continué d'entretenir les ascenseurs pendant les Jeux dans le cadre de leurs contrats. Deux sociétés fournissaient leurs services 24 heures sur 24.

La main d'œuvre d'entretien regroupait les divisions entretien de Georgia Tech et de l'université d'état de Géorgie. Des contrats de sous-traitance assuraient du personnel supplémentaire pour un effectif total de 480 personnes. La planification et la programmation du travail ont été ralenties car le personnel universitaire a été accrédité tard. Certains employés de Georgia Tech n'ont pas voulu travailler au Village à cause des heures de travail et des restrictions à l'accès. Ces personnes ont été affectées à des emplois en dehors du Village.

La division entretien du Village a pris le contrôle des divisions entretien de Georgia Tech et de l'université d'état de Géorgie pendant la période de location du campus par l'ACOG du 15 juin au 15 août 1996. Les procédures de Georgia Tech ont

été utilisées avec quelques modifications pour satisfaire les besoins spéciaux, les contraintes de temps et la sécurité.

La gestion des déchets. L'élaboration et la mise en œuvre d'un concept efficace de gestion des déchets était vital car la densité de la population du Village était élevée. Des compacteurs autonomes de grande capacité étaient utilisés pour répondre aux normes strictes de l'assainissement. Ces compacteurs étaient placés stratégiquement, d'abord aux endroits où des aliments étaient préparés en masse et à ceux qui usaient beaucoup de papier et dans les zones éloignées du centre du Village. Des poubelles individuelles étaient utilisées surtout dans les zones résidentielles pour promouvoir l'efficacité du nettoyage.

Le contenu des unités pleines était transporté dans une aire de transfert des déchets sécurisée et clôturée. Les unités y étaient déchargées des véhicules de transport interne et récupérées par d'autres véhicules hors de la clôture de sécurité du Village pour être transportés à la décharge du sous-traitant. Les conteneurs vides étaient retournés au Village, inspectés par le personnel de la sécurité et remis en service en passant par l'aire de transfert. En tout, 789 tonnes de déchets ont été enlevées du Village pendant sa période d'opération.

Les substances dangereuses et les produits chimiques ne pouvaient entrer dans le Village sans une approbation spéciale du responsable de l'entretien. Les déchets médicaux et objets aigus étaient traités selon les règles et marqués pour l'enlèvement. Quelque 1 130 kg de déchets médicaux ont été enlevés du Village pendant sa période d'opération.

Le recyclage. Tous les fournisseurs, résidents et invités ont participé au programme de recyclage. Un donateur majeur de services de recyclage a mis en œuvre un programme étendu d'éducation des résidents sur les questions de recyclage, les composts et autres moyens d'éviter d'utiliser des déchets. L'emploi de produits en vrac évitait les emballages individuels, les excès de caisses et la surestimation des produits périssables. Près de 135 tonnes de matériel recyclable ont été collectées au Village pendant sa période d'opération.

Les services de nettoyage. Le ménage constituait un défi majeur. Le sous-traitant sélectionné fin 1995 a eu des difficultés à engager suffisamment de personnel pour faire le travail convenablement. Le nettoyage des chambres des athlètes et des officiels est difficile à cause de problèmes de communication, de l'incapacité ou du manque d'autorisation d'entrer dans les chambres et du grand nombre d'objets personnels traînant partout. Ces services doivent être prévus très tôt dans le processus de planification et ils requièrent un personnel dévoué et bien formé pour fonctionner correctement.

Contrôle de l'accès

L'ACOG a disposé de l'accès exclusif au campus de Georgia Tech le 15 juin 1996 afin de commencer l'adaptation des installations aux besoins olympiques et la construction et installation de structures provisoires et démontables. Du 15 juin au 1^{er} juillet, des procédures de contrôle limité de l'accès étaient en place, l'accès étant réservé aux personnes accréditées et à celles qui avaient reçu des laissez-passer provisoires afin de pouvoir remplir leurs fonctions durant les derniers préparatifs. L'accès au Village avait lieu à l'entrée principale/entrée des invités, à l'entrée des médias, à l'entrée du personnel et aux points d'accès réservés aux athlètes et officiels.

La fouille préventive. La fouille préventive du Village a eu lieu entre le 1^{er} et le 15 juillet 1996 et elle a requis la mise en place de strictes procédures de contrôle de l'accès et l'emploi d'un système de laissez-passer pour la journée destiné aux personnes non accréditées et à celles dont l'accréditation ne prévoyait pas l'accès au Village.

Un système plus restrictif contrôlait l'accès à la zone résidentielle du Village. L'identification biométrique était utilisée pour la première fois dans l'histoire des Jeux Olympiques pour accorder ou refuser l'accès. Ce système était fondé sur les caractéristiques uniques de la main.

FIGURE 1 : LAISSEZ-PASSER POUR LA JOURNÉE AU VILLAGE OLYMPIQUE POUR LES C.N.O.

Taille de la délégation (résidents du Village)	Laissez-passer quotidiens
1-24	3
25-50	5
51-100	6
101-200	8
201-300	10
301-400	12
401-500	14
+500	16

Les laissez-passer pour la journée. Le centre des laissez-passer pour la journée des C.N.O. s'occupait de toutes les demandes de laissez-passer pour les invités formulées par les délégations des C.N.O., les sponsors, les fournisseurs, les observateurs et la direction de l'ACOG. Toutes les demandes devaient être soumises la veille avant 19h00 par formulaire électronique expédié par Info 96, par formulaire rempli à la main déposé au centre des laissez-passer pour la journée ou par télécopie. Cependant, de nombreux C.N.O. ont soumis des demandes ou modifié la liste de leurs invités à la dernière minute. Les invités laissaient une pièce d'identité avec photo, passeport ou badge d'accréditation par exemple, comme caution pour leur laissez-passer. Les laissez-passer étaient émis entre 9h00 et 20h30. Les invités devaient quitter le Village et retourner leurs laissez-passer au plus tard à 21h00 chaque jour. Les pièces d'identité avec photo leur étaient rendues à la remise de leur laissez-passer. Les laissez-passer des invités des C.N.O. tournaient de sorte qu'un nouvel invité pouvait utiliser celui qui avait été remis à un autre et avait été retourné. Les plus grandes délégations avaient souvent des invités qui faisaient le tour du Village toutes les deux heures, ce qui représentait un nombre élevé de personnes devant avoir des laissez-passer tous les jours. Il n'y avait pas de laissez-passer pour les C.N.O. les journées du 19 juillet (cérémonie d'ouverture) et du 4 août (cérémonie de clôture). En tout, 39 864 laissez-passer d'invités pour la journée ont été émis pendant la période d'opération du Village. (Pour la ventilation des laissez-passer aux C.N.O. pour la journée, consulter la Figure 1.)

Le Village était interdit aux véhicules non accrédités, ce qui obligeait les invités à marcher sur une distance considérable. Pour les aider, le département Transports de l'ACOG avait prévu un service de navettes aller et retour à partir du centre pour les invités au Village qui se trouvait près de la station de métro MARTA voisine du Village. L'usage des navettes a reflété l'activité du centre des laissez-

passer pour les invités et, en moyenne, 800 invités par jour ont utilisé le système de transport.

Le personnel non accrédité qui devait se rendre au Village et le personnel accrédité qui avait oublié son accréditation pouvaient obtenir des laissez-passer au centre des laissez-passer pour le personnel. Situé dans une tente contiguë à l'entrée du personnel, ce centre fonctionnait 24 heures sur 24 pour soutenir toutes les tournées. Les responsables du Village soumettaient les demandes de laissez-passer pour le personnel non accrédité la veille avant 19h00 par courrier électronique, formulaire rempli à la main ou par télécopie. Les laissez-passer étaient émis seulement avec l'autorisation du responsable du domaine fonctionnel pour lequel chaque employé travaillait. Pour obtenir un laissez-passer, les employés devaient fournir une pièce d'identité avec photo, et cette pièce d'identité était conservée au centre jusqu'au retour des laissez-passer. En tout, 24 152 laissez-passer ont été délivrés à des employés pendant la période d'opération du Village, principalement à des personnes accréditées tard et à des personnes des services récréatifs.

Le centre des laissez-passer de l'aire de transfert des matériels était ouvert 24 heures par jour pour servir les personnes non accréditées accompagnant les livraisons. Il servait aussi le personnel d'autres services, notamment de l'entretien, de la construction et de la logistique des matériels. Les procédures de demande et d'obtention des laissez-passer étaient les mêmes qu'au centre pour les employés.

Conformément aux directives du *Guide des médias* du C.I.O., l'ACOG n'a jamais émis plus de 400 laissez-passer pour la journée à leurs représentants (200 pour la presse écrite, 200 pour les médias électroniques) à la fois. Ils étaient émis selon le principe du premier arrivé, premier servi et n'étaient pas transférables. Un badge d'accréditation aux Jeux Olympiques du Centenaire valide était fourni et conservé jusqu'au retour du laissez-passer. Ces laissez-passer donnaient accès à la seule zone internationale. L'accès aux zones résidentielles pouvait seulement être obtenu avec une visite organisée par l'ACOG (du 10 au 14 juillet) ou sur l'invitation expresse et par écrit d'un C.N.O., signée par le Chef de mission qui devait alors fournir au journaliste un des laissez-passer pour invité de son C.N.O. et quelqu'un pour l'accompagner dans la zone résidentielle.

Le centre des laissez-passer pour les médias avait les mêmes heures d'ouverture que celui pour les invités. En tout, 4 556 laissez-passer ont été fournis aux médias.

Le sous-centre des médias

Le sous-centre des médias du Village se trouvait dans la zone de recherches de Georgia Tech, près de l'entrée des médias dans la zone internationale. C'était une petite base d'opérations semblable au Centre principal de presse (CPP) et au Centre international de radiotélévision (CIRVT) pour le personnel des médias couvrant le Village et ses activités. Tout le personnel accrédité des médias y avait accès.

Le sous-centre des médias hébergeait l'AOB et Opérations de presse de l'ACOG au premier niveau et les opérations du radiodiffuseur hôte de l'ACOG au second. Le bureau de réception et une aire de détente étaient communs. Des salles d'interview, des postes de travail, des téléphones, des télécopieurs, des photocopieurs, des résultats des compétitions et des postes de télévision montrant les compétitions étaient disponibles. Opérations de presse a occupé le sous-centre du 6 juillet au 7 août en ouvrant à 7h00 et fermant à 22h00, et l'AOB était ouvert de 8h00 à 21h00 du 15 juillet au 5 août.

Dans la zone internationale du Village, quatre salles d'interview étaient ouvertes de 9h00 à 21h00 et à la disposition des athlètes et officiels d'équipe qui souhaitaient rester au Village pour des interviews. Réservées au bureau de réception du sous-centre, ces salles d'interview ont été utilisées 105 fois pendant la période d'opération.

Le sous-centre des médias était aussi à la disposition des Chefs de mission pour programmer

des réunions, donner des briefings, afficher des informations et autres activités connexes.

Objets perdus

Le centre des objets trouvés était dans le principal centre récréatif pour être facile d'accès. Tous les objets trouvés pouvaient y être apportés et réclamés. Les surveillants du Village étaient chargés d'apporter les objets trouvés aux stations d'information où ils étaient enregistrés dans un journal. Ils étaient ensuite transportés au centre des objets trouvés où ils étaient inscrits dans un autre registre.

Beaucoup d'objets ont été apportés au centre, mais fort peu avaient une valeur monétaire notable. La plupart ont été réclamés par leurs propriétaires.

La zone résidentielle

Les zones résidentielles hébergeaient les athlètes, les officiels et les Chefs de mission les bureaux des C.N.O., des magasins et des sites d'entraînement pour les athlètes.

Hébergement des athlètes et des officiels. Les athlètes et officiels d'équipe étaient hébergés dans des immeubles d'appartements, cités universitaires et résidences plus petites de construction neuve ou ancienne. Le Village d'Atlanta disposait de 15 078 lits, dont 9 384 dans des appartements neufs, 4 509 dans des appartements et cités plus anciennes et 1 185 dans des maisons résidentielles plus petites.

Chaque appartement avait une capacité de quatre à quatorze résidents bien que la plupart en hébergeaient huit. La majorité des appartements comprenaient des chambres à coucher, des salles de bains (une pour quatre résidents), un vivoir et une cuisine. Sauf le réfrigérateur, le matériel électroménager de la cuisine avait été mis hors service pendant les Jeux. Les chambres à coucher des appartements contenaient deux lits, une armoire et deux commodes à trois tiroirs. Les vivoirs contenaient un canapé, une table à manger, quatre chaises, deux fauteuils, deux petites tables, une table de salon et une corbeille à papier.



Certains athlètes et officiels étaient logés dans des appartements avec quatre chambres, deux salles de bain et un vivoir.

L'hébergement en cité universitaire consistait en chambres à deux lits, avec salle de bains et salon centraux. Le sol des chambres à coucher n'était pas couvert de moquette, mais les couloirs l'étaient. Les chambres contenaient deux lits, deux armoires ou placards, deux commodes à trois tiroirs, deux bureaux et deux chaises. Les étages étaient réservés aux hommes ou aux femmes et plusieurs C.N.O. pouvaient se trouver au même étage.

Quelques petites délégations ont été affectées à des maisons résidentielles normalement utilisées par des organisations sociales du campus. Trente-cinq de ces maisons ont été utilisées, comportant de 8 à 80 lits. Les maisons hébergeaient d'une à trois délégations. Les vivoirs de ces chambres contenaient deux fauteuils, deux petites tables, une table de salon et un canapé. Les cuisines étaient fermées mais chaque maison comportait une salle à manger avec des tables et une chaise par résident. Chaque maison abritait des bureaux de C.N.O., des services médicaux et des magasins de rangement.

Toutes les chambres à coucher étaient climatisées et équipées de fenêtres avec des moustiquaires. Deux serviettes, deux draps, un oreiller, un couvre-matelas et une couverture allaient avec chaque lit. Des lits très longs (2,20 m) pouvaient être commandés à l'avance par les C.N.O. sans frais supplémentaires. Les 3 000 lits très longs ont été utilisés. Toutes les chambres du Village étaient décorées de manière à refléter l'esprit olympique, le parfum du Sud des Etats-Unis et Atlanta.

Dix-neuf réceptions étaient ouvertes 24 heures sur 24 et sept 16 heures par jour. A toutes les réceptions, les résidents pouvaient utiliser Info 96, trouver des informations générales, obtenir du détergent à lessive gratuit, échanger leur literie et leurs serviettes, demander des services de nettoyage, faire des réclamations ou expliquer des problèmes et recevoir une assistance.

L'hébergement des Chefs de mission. Les Chefs de mission étaient logés dans des chambres à un lit dans le lieu d'hébergement de leur C.N.O. En plus de l'ameublement ordinaire, leurs chambres étaient équipées d'un bureau, d'un téléphone, d'une machine à écrire, d'un réfrigérateur, d'un coffre-fort, d'un tableau d'affichage et d'un percolateur à café. Les articles technologiques fournis gratuitement comprenaient un poste de télévision en

couleur recevant le signal international et les chaînes câblées, un téléphone permettant d'accéder au système à 5 chiffres du réseau olympique et un alphanumérique.

Les bureaux et magasins des C.N.O. Chaque délégation de C.N.O. ayant au moins 25 membres résidant au Village olympique d'Atlanta avait son propre bureau équipé d'un poste de télévision olympique en couleurs, d'un téléphone du réseau olympique, d'un terminal Info 96 et d'un alphanumérique. Pour les délégations de moins de 25 membres, la chambre du Chef de mission lui servait de bureau. Six espaces médicaux en commun étaient aussi à la disposition des petites délégations. Toutes les délégations pouvaient commander des articles technologiques supplémentaires par le biais de la carte des tarifs pour les C.N.O.

Chaque délégation disposait aussi d'un magasin fermé pour stocker des fournitures non périssables et du matériel. Répartis dans toutes les zones résidentielles, ces magasins avaient une surface de 28 à 280 m², selon l'effectif des délégations.

Les sites d'entraînement. Conformément à la *Charte olympique*, l'ACOG avait prévu des sites d'entraînement des athlètes au Village. Quatre sites d'entraînement et un site d'échauffement étaient disponibles dans la zone résidentielle pour l'athlétisme, le baseball, le tennis et la musculation. Le département Sports de l'ACOG coordonnait les opérations sur ces sites depuis son centre d'information au Village.

La zone internationale

La zone internationale avait été conçue comme le centre du Village, un centre qui aurait un air de fête, serait mémorable et favorable à la formation d'amitiés internationales. La place de Georgia Tech, décrite plus haut, est devenue la zone du festival international.

Deux tours pavillons provisoires de 30 et 26 m étaient décorées avec des bannières et du tissu pour stores. L'échelle et la couleur de ces éléments transformaient la place en décor plein de gaieté pour les activités des Jeux avec, le soir, un éclairage de style théâtre. Dans l'un des pavillons, une tente abritait l'amphithéâtre des cérémonies d'accueil des équipes.

L'aire de la fontaine était décorée avec les drapeaux d'anciennes villes hôtes des Jeux Olympiques. De nombreuses autres petites tentes abritant des bureaux d'information, des lieux de rafraîchissement et autres parsemaient la place, la plus grande étant une scène couverte consacrée aux événements culturels. De grands panneaux graphiques, des bannières et des tours agrémentaient le portail d'entrée du centre récréatif principal et du marché du Village, tous deux situés dans des immeubles anciens voisins de la place. Un passage couvert reliant ces éléments externes ajoutait à l'air de fête et protégeait du soleil et de la pluie.

Il avait été aussi prévu une placette provisoire pour attendre les transports des athlètes vers les sites de compétition et d'entraînement, 20 tentes aux arrêts de tram, des aires de transfert des matériels et des déchets, une piscine enterrée provisoire, un salon de thé provisoire, un dancing et une salle à manger provisoire intégrée avec sa cuisine. A noter aussi l'installation d'un éclairage général des extérieurs et plus de 3 700 m² de remorques utilisées comme bureaux ou magasins. Beaucoup des espaces existant ont dû être réaménagés, notamment des bureaux, le principal centre des loisirs et le marché du Village, et beaucoup ont nécessité des installations provisoires de courant électrique, d'égouts, de gaz naturel et d'eau.

Les sites contigus

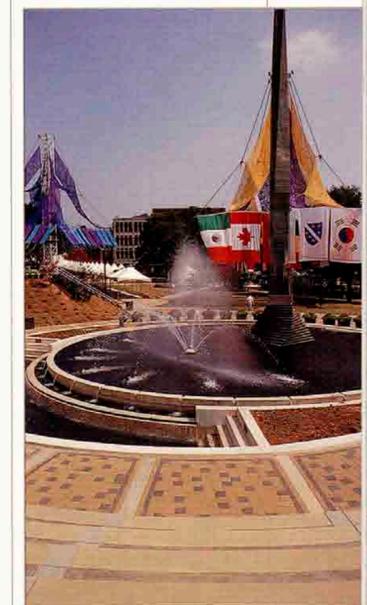
Le campus de Georgia Tech abritait aussi deux sites de compétition : le Centre de natation sur le côté ouest du Village où se sont déroulées les compétitions de natation synchronisée, de natation, de plongeon et de water-polo, et

l'Alexander Memorial Coliseum site de la boxe côté nord-est. Bien qu'il ait été pratique, pour les athlètes et officiels intéressés, d'entrer dans ces sites directement à partir du Village, cela posait des problèmes opérationnels. La direction, le personnel, la sécurité et les opérations des deux sites étaient indépendants du Village. Les sites avaient une clôture extérieure commune avec le Village, ce qui obligeait à faire les chargements et l'organisation des sites à l'avance pour satisfaire les conditions de sécurité du Village.

SERVICES AUX C.N.O.

Comme les C.N.O. étaient les plus directement responsables du succès de l'expérience des athlètes aux Jeux, il était impératif que les relations de l'ACOG avec eux soient bonnes. Le service Relations avec les C.N.O. du département Famille olympique et protocole coordonnait principalement les relations entre l'ACOG et toutes les délégations des C.N.O., et les Services aux C.N.O. du Village olympique se concentraient sur les principaux clients du Village, les Chefs de mission.

Services aux C.N.O. est devenu l'unique point de communication avec les Chefs de mission en tenant informés de tous les aspects des préparatifs nécessaires pour amener leurs délégations aux Jeux Olympiques du Centenaire. Pour ce faire, le personnel de Services aux C.N.O. était multilingue et multiculturel. Il était réparti en équipes et une région du monde était affectée à chaque équipe. A partir de 1994, le personnel créait des bases de données pour suivre l'information essentielle, organisait des visites de représentants des C.N.O. à Atlanta et participait au recrutement et à la formation des équipes d'envoys. Services aux C.N.O. a participé à l'Assemblée générale de l'A.C.N.O. en décembre 1994 à Atlanta, dirigé la logistique du séminaire des Chefs de mission et planifié les



Les drapeaux des anciennes villes hôtes des Jeux Olympiques décoraient les alentours de la fontaine de la place de Georgia Tech.

opérations de la réception au Village et du centre des services aux C.N.O. du Village.

Les communications avant les Jeux

Une approche en trois temps a été élaborée pour les communications avec les C.N.O. avant les Jeux. Le *Manuel destiné aux Chefs de mission*, publication exhaustive, a été assemblé et expédié aux 197 C.N.O. en avril 1995. Il contenait toutes les règles générales et décrivait en détail tous les services affectant la préparation des équipes, les villages, et les autres sites et installations. Ce document a été expédié avant le séminaire des Chefs de mission qui a eu lieu du 17 au 21 mai 1995 à Atlanta.

Plus de 300 délégués y ont participé. L'information a été fournie en pensant aux responsabilités des Chefs de mission plutôt qu'en décrivant les activités de l'ACOG département par département. Deux journées d'exposés ont permis de discuter de ce que les Chefs de mission devaient savoir et faire avant les Jeux et à l'arrivée aux Jeux, dont les règles générales et les préparatifs concernant chaque sport, chaque site et chaque village. De nombreux ateliers ont élaboré sur les questions présentées et permis d'entendre les participants. Le séminaire comprenait aussi une visite complète du Village et des sites de compétition.

Les participants ont reçu un assortiment de matériel imprimé, dont un calendrier des importantes dates limites avant les Jeux. De plus, ils ont eu l'occasion de rencontrer personnellement des responsables du Village olympique et de l'ACOG. Les participants ont fait l'éloge du séminaire et de l'information inestimable échangée.

Ensuite, la direction du Village olympique a préparé la *première édition du Manuel des Chefs de mission* et l'a expédiée en octobre 1995. En anglais, français et espagnol, cette publication contenait les règles générales de l'ACOG, les règlements et directives, et elle était fortement concentrée sur les responsabilités de Chefs de mission avant leur arrivée à Atlanta et au moment de cette arrivée. Les questions majeures telles que réception, accréditation, officiels supplémentaires,

transports et finances étaient décrites en détails. Les villages satellites l'étaient aussi.

La deuxième édition du *Manuel des Chefs de mission* a été distribuée en juin 1996. Elle fournissait les renseignements pratiques nécessaires pour les guider dans la logistique de leur séjour à Atlanta.

Les Chefs de mission qui avaient déjà une expérience des Jeux ont dit que ces communications ont amélioré la coopération entre organisateurs et C.N.O. et élevé son niveau.

Le programme des envoys

Un des projets les plus importants et ambitieux de l'ACOG était de mettre à la disposition de chaque Chef de mission une équipe d'*envoys* bien formés et parlant sa langue. Les équipes comprenaient un *envoy*, des assistants et des chauffeurs. Elles ont été formées sur deux ans, et chaque participant prenait un engagement formidable en se préparant à servir son C.N.O. d'affectation. L'effectif des délégations déterminait l'effectif des équipes d'*envoys* qui allaient de 4 à 27 personnes.

Des volontaires ont été sélectionnés au cours d'un processus qui comprenait des interviews, une évaluation linguistique et une enquête de sécurité. Les *envoys* ont commencé leur formation en juillet 1994 en assistant à des séances hebdomadaires obligatoires de deux heures, plus des réunions et activités occasionnelles, visites de sites par exemple, pendant les week-ends. La formation comprenait aussi des études personnelles et des examens périodiques. Les *envoys* ont été présentés pour la première fois aux présidents et secrétaires généraux des C.N.O. lors de l'Assemblée générale de l'A.C.N.O. et aux Chefs de mission lors de leur séminaire.

Pendant les Jeux, chaque *envoy* était le principal point de contact entre son Chef de mission et l'ACOG et avait le pouvoir de prendre des décisions et de résoudre des problèmes. Les *envoys* étaient considérés comme des membres de la direction du Village. Les cadres et coordinateurs de Services aux C.N.O. étaient aussi à la disposition des Chefs de mission 24 heures sur 24 pour les questions qui devaient être résolues à un niveau plus élevé.

Les équipes d'*envoys* offraient leur assistance pour les procédures de routine, dont la program-

mation des cérémonies d'accueil des équipes, l'information de l'ACOG sur les plans des C.N.O. pour les arrivées et les départs et au cas où des visiteurs particuliers seraient attendus par les C.N.O.

L'hébergement était fourni au Village pour un membre de chaque équipe, ce qui permettait à un *envoy* ou un adjoint d'être à la disposition de son Chef de mission 24 heures sur 24. L'hébergement des *envoys* était séparé de celui des C.N.O.

Les allocations d'hébergement aux C.N.O.

La division d'allocation de l'hébergement a déterminé le placement de toutes les délégations dans le Village pendant les Jeux. Son personnel a collecté autant d'informations détaillées que possible avant l'arrivée des C.N.O., notamment l'effectif estimé de l'équipe, le nombre d'hommes et de femmes, la participation aux compétitions et les dates d'arrivée et de départ. La surveillance des systèmes de qualification du C.I.O. avant les Jeux menait à la mise au point d'un profil d'équipe qui a été essentiel au processus d'allocation de l'hébergement. Il a été demandé aux C.N.O. d'indiquer leurs préférences pour le type d'hébergement et la situation dans le Village. Le processus d'allocation a aussi pris en compte plusieurs facteurs dont les sensibilités politiques et la diversité culturelle.

Les préparatifs du processus d'allocation ont commencé en mai 1995 au séminaire pour les Chefs de mission. Le personnel de Services aux C.N.O. a rencontré personnellement les Chefs des plus grandes délégations pour obtenir le nombre prévu de résidents du Village. Chaque Chef de mission devait remplir un formulaire d'estimation de l'effectif des équipes en ventilant les athlètes et les officiels par sport et par sexe. Ensuite, ces estimations ont été vérifiées et ajustées en se fondant sur l'information sur les qualifications fournies par le département Sports ainsi que sur les données historiques. Avec ces renseignements, des chambres pour 11 200 résidents de 51 C.N.O. ont

été allouées en août 1995. Représentant 83 pour cent de la population totale des C.N.O., il s'agissait des plus grandes délégations qui prévoient plus de cent résidents chacune. L'hébergement des délégations réclamant une plus grande sécurité a été aussi alloué en août 1995 pour les loger dans des aires déterminées à l'avance. Les autres C.N.O. ont reçu leurs affectations d'hébergement en juin 1996.

Les estimations d'effectifs des équipes étaient constamment révisées, mises à jour et modifiées. Une base de données suivait les qualifications sportives, prévoyait l'occupation dans tous les villages jusqu'aux allocations de chambres et de lits et calculait le nombre d'officiels d'équipe éligibles pour chaque C.N.O. conformément à la Règle 42 de la *Charte olympique*.

Le système d'allocation de l'hébergement de l'ACOG avait de multiples fonctions dont l'enregistrement à la main des allocations, la manipulation des allocations pour la période des Jeux, l'affichage de la situation des chambres sous forme graphique, la production de plans par étage des allocations de chambres aux C.N.O. et la production de rapports pour les bureaux d'hébergement et le personnel de construction du Village. Le système employait l'application Access et des interfaces développées pour AutoCad.

Le processus de réception

Le service Relations avec les Chefs de mission coordonnait le processus de réception des C.N.O. au Centre d'accueil de l'aéroport. Les opérations ont commencé le 25 juin et fini le 19 juillet avec l'arrivée de la dernière des 197 délégations.

Au début du processus, le Chef de mission, un représentant de Services aux C.N.O. et l'*envoy* se réunissaient avec un représentant des inscriptions de Sports et un représentant d'Accréditation pour vérifier les demandes et les données de qualification et effectuer un calcul préliminaire conforme à la Règle 42 pour déterminer l'effectif total de la délégation. Le représentant d'Accréditation examinait ses listes pour déterminer les privilèges d'accès de chaque délégué. Le département Services

financiers calculait alors la somme due à l'ACOG pour les résidents au Village durant la période payante, du 6 au 14 juillet, et collectait toutes les autres sommes dues pour des services au titre de la carte des tarifs ou pour l'hébergement des officiels supplémentaires. Les Chefs de mission ou leurs représentants arrivaient normalement avant les équipes pour effectuer le processus, qui prenait quatre heures en moyenne.

Le service d'allocation de l'hébergement au Village finalisait les affectations d'immeubles et de chambres pour le Village olympique d'Atlanta et

FIGURE 2 : COMMANDES AU TITRE DE LA CARTE DES TARIFS

Article	Total	Article	Total
Réfrigérateur	85	Location de monospace	
Armoire fermant à clé	29	pour 30 jours	20
Unité de chauffage	10	Location de voiture	55
Unité d'ultrasons	21	Machine à glaçons	31
Unité de refroidissement	9	Lit pour étirements	11
Machine à écrire (clavier anglais)	3	Table de massage	67
Machine à écrire (clavier français)	3	Unité de stimulation électrique	16
Machine à écrire (clavier espagnol)	1	Unité de stimulation inférentielle	16
Bureau	32	Canapé à deux places	4
Coffre-fort	25	Table de salon	2
Portemanteau	149	Bureau ministre	52
Chaise pliante	206	Chaise pivotante	111
Table pliante	26	Meuble classeur	37
Ligne téléphonique	420	Percolateur à café	63
Ligne de télécopie	116	Tableau blanc	43
Temps d'utilisation téléphone portable	425	Lampe de bureau	77
Ordinateur de bureau	12	Ligne téléphonique mains libres	6
Cartouche d'imprimante	34	Service de téléphone portable	432
Imprimante Info 96	30	Alphapage	376
Poste de télévision 51 pouces	16	Imprimante de bureau	12
Support de télévision	40	Poste de travail Info 96	25
Combinaison téléviseur/magnétoscope	59	Poste de télévision 20 pouces	183
Petit photocopieur	17	Poste de télévision 27 pouces	41
Grand photocopieur	1	Connexion à la télévision par câble	369
Cartouche pour télécopieur	59	Magnétoscope	36
Émetteur-récepteur radio analogique	43	Cassette vidéo compact	10
Survolteur-dévolteur	46	Photocopieur moyen	27
Barre de prise de courant avec survolteur-dévolteur	44	Télécopieur	67
Barre de prise de courant sans survolteur-dévolteur	15	Écouteurs	10
		Piles de rechange	23
		Raccords électriques	89
		Parasurtension ligne téléphonique	12
		Permis de stationnement AOB	259
		Location de monospace à la semaine	60

faisait savoir à chaque village satellite l'effectif éligible pour y être hébergé. Chaque Chef de mission recevait un dossier hébergement à étudier. L'information sur les arrivées et les départs était collectée et Transports était avisé des dates et heures prévues pour les arrivées et du nombre des délégués. Les cérémonies d'accueil étaient aussi prévues à ce moment-là. Une fois ces fonctions terminées, le Chef de mission et sa délégation allaient se faire accréditer et se préparaient à être transportés au Village.

Le centre des Services aux C.N.O.

Le centre des Services aux C.N.O. du Village comprenait les bureaux des relations avec les Chefs de mission, un bureau des Services aux C.N.O., un bureau de Services financiers, une salle de travail des *envoys* et des aires de détente pour les Chefs de mission. À l'usage de ceux-ci ou d'un représentant désigné, le centre se trouvait dans la zone internationale près de la salle de réunion des Chefs de mission et fonctionnait de 6h00 à 24h00. Ces heures d'ouverture pouvaient varier pour tenir compte des périodes de pointe, notamment au cours de la période des compétitions. Un personnel multilingue fournissait des informations générales sur le Village et beaucoup d'autres services gratuitement, notamment la distribution du courrier, des télécopies et des télex aux C.N.O., la programmation des salles de réunion, l'assistance à la prévision et à l'organisation des transports, la mise à jour des plans pour les arrivées et les départs et le service aux comptes des C.N.O.

Les services disponibles à titre onéreux comprenaient photocopies, traitement de texte et traduction de documents en anglais, français ou espagnol. Circle International, le transitaire et agent en douane officiel de l'ACOG, s'occupait des documents et répondait aux questions sur les expéditions et les droits de douane. Des fournitures de bureau étaient en vente et les articles disponibles sur la carte des tarifs étaient offerts en location. (Pour les commandes d'articles au titre de la carte des tarifs, consulter la Figure 2.) Le personnel du centre fournissait aussi des menus et aidait à l'organisation des services de traiteur pour les manifestations spéciales des C.N.O.

Le bureau des Services aux C.N.O. s'est révélé une source d'informations très précieuse et ses clients ont pris rapidement l'habitude de compter sur l'aide du personnel sur pratiquement n'importe quel sujet. Le personnel faisait des recherches jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante soit

trouvée. Il notait aussi les appels pour les chefs sur alphapage et avait la responsabilité quotidienne d'assurer que la salle de réunion et le salon des Chefs de mission étaient prêts pour toutes les réunions.

Les réunions des Chefs

Les réunions des Chefs avaient lieu à 7h30 dans la salle de réunion. Douze se sont tenues pendant les opérations au Village. En général, les réunions avaient lieu tous les deux jours à partir du 8 juillet. Elles étaient tenues en anglais avec interprétation simultanée en français et en espagnol. Le département Services linguistiques coordonnait tous les aspects de l'équipement et du soutien techniques à l'interprétation.

Les responsables du Village utilisaient ces réunions pour tenir les Chefs de mission au courant, écouter leurs préoccupations et résoudre leurs problèmes. Une équipe de trois ou quatre personnes traduisait les minutes de la réunion en français et en espagnol. Les Chefs de mission pouvaient obtenir les minutes dans leurs alvéoles de courrier au centre des Services aux C.N.O. avant la réunion suivante.

Les services linguistiques

Le département Services linguistiques fournissait son assistance aux athlètes, aux membres de la Famille olympique (dont les médias) et aux autres départements de l'ACOG pendant les Jeux. Ces services comprenaient la facilitation des conversations, des traductions écrites et de l'interprétation simultanée. Le siège des opérations de Services linguistiques était dans le Village olympique d'Atlanta pendant les Jeux. (Pour de plus amples renseignements, consulter le chapitre Famille olympique et protocole.)

Les cérémonies d'accueil des équipes

Coordonnées par le département Protocole, les cérémonies d'accueil des équipes ont eu lieu entre le 6 juillet 1996, jour d'ouverture du Village

olympique, et le 20 juillet 1996, lendemain de la cérémonie d'ouverture. (Pour de plus amples renseignements sur ces cérémonies officielles, consulter le chapitre Famille olympique et protocole).

La représentation du C.I.O.

Deux fonctions du C.I.O. étaient situées dans la zone internationale pour le confort des résidents du Village. Le bureau des Relations avec les C.N.O. soutenait les officiels des C.N.O. et leur permettait de faire des suggestions au C.I.O. Les meubles et le personnel appartenaient au C.I.O. et le bureau



était ouvert de 11h00 à 22h00 du 17 juillet au 4 août.

La Commission des athlètes du C.I.O. occupait une suite de deux bureaux équipés de meubles et dotés de personnel membres de la commission. La mission principale de ce bureau était d'élargir les communications entre les athlètes actifs et d'aviser la Commission exécutive du C.I.O. sur les politiques et programmes en vigueur ou envisagés. Ce bureau était ouvert tous les jours de 11h00 à 22h00 pendant la période des compétitions, du 20 juillet au 4 août.

L'élection à la Commission des athlètes du C.I.O.

La Règle 24 de la Charte olympique de 1994 prévoit : "Il sera constitué une Commission des athlètes dont la majorité sera formée d'athlètes élus par les athlètes participant aux Jeux Olympiques". Ces élections ont eu lieu pour la

À leur arrivée, les C.N.O. recevaient des quilts lors de la cérémonie d'accueil.

FIGURE 3 :
ATHLÈTES ÉLUS À LA
COMMISSION DES
ATHLÈTES DU C.I.O.

Roland Baar	Allemagne
Hassiba Boulmerka	Algérie
Sergey Bubka	Ukraine
Charmaine Crook	Canada
Robert Ctvrtlik	Etats-Unis
Alexander Popov	Fédération russe
Jan Zelezny	République tchèque

première fois dans l'histoire des Jeux Olympiques modernes. Les athlètes ont pu voter dans les neuf villages.

Avant les Jeux Olympiques du Centenaire, treize athlètes étaient membres de la Commission des athlètes du C.I.O. La nouvelle Commission comprendra 19 athlètes. Sept, représentant les sports d'été, ont été élus pendant les Jeux d'Atlanta. Trois autres, représentant les sports d'hiver, seront élus lors des Jeux Olympiques d'hiver de 1998 à Nagano, Japon. Neuf athlètes seront nommés par le président du C.I.O. pour assurer une bonne répartition géographique et l'équilibre entre les sexes ainsi que pour obtenir la meilleure représentation possible de tous les athlètes.

En avril 1995, il a été demandé à chaque C.N.O. de désigner un représentant et une représentante de ses athlètes. Ces candidats devaient avoir des capacités linguistiques en français ou en anglais. Le collège électoral de la Commission des athlètes du C.I.O. a réduit le nombre de candidats à 35 athlètes qui ont été présentés dans un manuel publié par le C.I.O. en six langues (français, anglais, espagnol, russe, arabe et allemand), manuel distribué à tous les athlètes au Centre d'accueil de l'aéroport de l'ACOG.

Les opérations de vote ont commencé le 20 juillet et fini le 31 au Village olympique d'Atlanta. Les villages satellites avaient prévu des jours précis pour le vote. Le vote était secret et les bureaux de vote voisins de la principale salle à manger de chaque village. Vingt bénévoles à plein temps, dirigés par des représentants du C.I.O., ont fourni leur assistance. Chaque jour à 22h00, les bulletins de vote non utilisés et les urnes étaient enfermés par les représentants du C.I.O. pour prévenir les fraudes.

À la fin des opérations de vote les membres du collège électoral du C.I.O. et des personnes désignées ont compté les voix. Les voix ont été comptées deux fois par le C.I.O. et les résultats vérifiés par le collège électoral, qui avait pleins pouvoirs pour résoudre toutes les questions relatives à la procédure de vote, ont été considérés comme définitifs.

Le président Samaranch a annoncé les résultats de l'élection le 2 août au CPP. (Pour la liste des athlètes élus, consulter la Figure 3.) En tout,

5 734 athlètes (54 pour cent des inscrits) ont participé à l'élection. Le C.I.O. considère que cette élection, qui fournissait aux athlètes en compétition l'occasion de se faire entendre dans le mouvement olympique, comme un succès.

Les services d'information sur les sports

Le Centre d'informations sur les sports situé près de la salle à manger principale était le quartier général pour tout ce qui concernait les sports. Les chefs et officiels d'équipe pouvaient s'y rendre pour accéder aux inscriptions, aux bureaux des sports, aux sites d'entraînement et à la distribution des résultats. Les officiels d'équipe pouvaient aussi y commander des paniers-déjeuners, obtenir des indications sur les itinéraires vers les sites de compétition et d'entraînement, traiter des questions d'équipements sportifs, déposer et recevoir des messages et coordonner les transports des athlètes.

■ **Inscriptions :** A la disposition des entraîneurs et chefs d'équipe pour les questions concernant l'inscription des athlètes, le remplacement des athlètes blessés, l'activation d'athlètes remplaçants et les corrections ou modifications dans les noms des athlètes.

■ **Bureaux des sports :** L'information spécifique à chaque sport était disponible dans des bureaux spécialisés. Le personnel de ces bureaux vérifiait aussi les inscriptions, programmaient les sites d'entraînement, distribuaient les notices sportives, vérifiaient les listes de départ, distribuaient les résultats et acceptaient les commandes de paniers-déjeuners.

■ **Sites d'entraînement :** L'utilisation de tous les sites d'entraînement était programmée au Centre d'informations sur les sports. Les questions concernant l'installation, la fermeture et la récupération étaient du ressort du personnel des sites d'entraînement.

■ **Distribution des résultats :** Les résultats et les mises à jour sur les compétitions étaient disponibles aux bureaux des sports. Des livres de résultats ont été compilés et copiés pour tous les sports.

■ **Coordination des paniers-déjeuners :** Les commandes de paniers-déjeuners étaient faites à la main aux bureaux des sports, puis transmises par Info 96.

■ **Coordination des équipements sportifs :** Un bureau des équipements sportifs était disponible pour résoudre les problèmes concernant les équipements fournis sur les sites de compétition et d'entraînement.

■ **Coordination des transports :** Le bureau des transports dépendait du département Transports de l'ACOG et facilitait le transport aller et retour des athlètes sur les sites d'entraînement et de compétition.

■ **Centre des messages :** Les messages pour les chefs et officiels d'équipe étaient déposés et reçus par téléphone ou télécopieur à ce centre.

■ **Services linguistiques :** Un représentant de Services linguistiques était disponible pour les traductions et l'interprétation.

SERVICES AUX RÉSIDENTS ET DISTRACTIONS

En vue de fournir aux résidents du Village des moyens de se détendre et de s'amuser quand ils n'étaient pas à l'entraînement ou en compétition, toute une gamme de programmes de loisirs et de détente a été mise sur pied pour satisfaire des gens de nationalité, culture et âge différents.

Loisirs

Les programmes de loisirs du Village ont été organisés du 6 juillet au 5 août 1996. La plupart avaient lieu dans la zone internationale. Le soutien de divers fournisseurs et sponsors a été essentiel au succès du programme de loisirs du Village. Les difficultés logistiques des allées et venues quotidiennes d'un grand nombre d'artistes avec leur matériel réclamaient une planification et des communications continues avec le département Logistique du Village. Les artistes entraient dans le Village avec le système des laissez-passer pour la journée.

■ **Le théâtre olympique des arts.** Ce site, le deuxième du Village pour la capacité, disposait de 1 200 sièges. Il offrait des représentations nationales et internationales culturellement diverses avec des troupes de danseurs locales et internationales et des artistes bien connus.

■ **Le pavillon culturel.** Cette scène en plein air avec des bancs et du gazon pour s'asseoir présentait des concerts locaux, régionaux et ethniques avec des ensembles de jazz, des chœurs de gospel, des groupes de bluegrass, de rhythm and blues et de musique country et western.

■ **Le dancing.** Un grand succès du programme de loisirs, cette installation de 2 325 m² était un des endroits les plus vivants et les plus fréquentés du Village grâce à sa technologie audio avancée, à ses effets spéciaux, à ses disc-jockeys passant de la musique populaire et, de temps en temps, des artistes en direct.

■ **Le salon de thé.** Voisin du dancing, le salon de thé offrait un environnement social détendu où les résidents pouvaient se rencontrer et boire du café de luxe, du thé et des boissons froides, le tout gratuitement. Pendant la journée, il s'y produisait des musiciens solistes, des guitaristes classiques, des musiciens acoustiques et des quatuors à cordes. Dans la soirée, ses clients pouvaient s'amuser à observer les activités du dancing.

■ **Le stade Bobby Dodd.** Cette arène extérieure de 45 000 sièges a été le site de la Soirée d'adieu All-Star du Village, avec la première internationale du film "Eraser". Le concert d'ouverture était donné par les Goo Goo Dolls et les vedettes de cinéma Arnold Schwarzenegger et Vanessa Williams, et les athlètes olympiques Bruce Jenner et Evander Holyfield s'y sont produits. Le but de la manifestation était de rendre hommage au courage, au dévouement et au dur travail des athlètes et d'exprimer leur reconnaissance au personnel et aux bénévoles du Village.

■ **L'aire du Festival olympique du Centenaire.** Point focal du Village olympique, cette aire était brillamment décorée de drapeaux et bannières olympiques et il s'y produisait tous les jours des artistes, des prestidigitateurs, des jongleurs, des clowns, des mimes, etc. La fontaine du centre de cette aire, conçue en commémoration des Jeux, servait d'arrière-plan à des signaux de télévision. Des bénévoles jouaient le rôle d'hôtes et d'hôtesse, répondaient aux questions et donnaient des indications sur les diverses activités de loisirs et de détente.

■ **Les cinémas.** Cinq cinémas présentaient des films internationaux, classiques, populaires ou en première, ce qui offrait aux résidents du Village d'autres endroits pour se détendre et échapper aux pressions de l'entraînement et de la compétition.

■ **Les souvenirs olympiques.** Dans le principal centre récréatif, cette exposition d'une collection privée comprenait des objets provenant de différents Jeux Olympiques allant des pin's au premier flambeau olympique.

La collection du musée du C.I.O. Cette exposition en plein air présentait des souvenirs du mouvement olympique et de Jeux Olympiques du passé.

Détente

Les programmes de détente étaient répartis en programmes organisés par des partenaires promotionnels à leurs propres frais, et programmes financés, construits et organisés par l'ACOG et son personnel. Les programmes des partenaires promotionnels comprenaient le centre de soins personnels, une arène de combat au pistolet laser, le club d'exercice, le centre d'informations mondiales et la cabane des internautes. Les programmes de l'ACOG comprenaient le centre de visionnage et d'enregistrement de vidéo sportives, des excursions à l'extérieur, une piscine, des salons de télévision et les paniers-cadeaux des athlètes.

Le centre de soins personnels du Village olympique. Les résidents du Village pouvaient échapper aux pressions de la compétition et de l'entraînement au centre de soins personnels dont les services comprenaient l'aromathérapie, les massages, l'audiothérapie, un sauna, l'hydrothérapie européenne et divers masques faciaux et bains de boue. Tous les services de massages pour la relaxation étaient effectués par des masseurs diplômés. Les massages de kinésithérapie étaient du ressort du centre de la médecine sportive. Quelques 4 900 personnes ont utilisé le centre de soins personnels pendant les Jeux.

Le club d'exercice du Village olympique. Premier club d'exercice complet et à la pointe de la technologie disponible dans un Village olympique, cette installation comprenait le Cardio Theater où l'on pouvait voir ou écouter 32 stations de radio ou de vidéo installées dans les murs en utilisant divers types d'équipement pour exercice personnel. De plus, cette installation de 650 m² était équipée de 50 machines cardio-vasculaires et de deux lignes d'appareil de musculation. Elle comportait aussi une scène complète pour les classes d'aérobic dirigées par des instructeurs diplômés et de

réputation nationale. Un passage aérien au-dessus de la zone d'exercices permettait aux médias d'observer des activités sans être gênants. Le club était ouvert de 6h00 à 22h00 du 15 juillet au 4 août et de 9h00 à 20h00 du 6 au 14 juillet et les 5 et 6 août. Il a été utilisé par plus de 6 300 athlètes.

Le centre olympique de tests sensoriels. Ouvert chaque jour de 10h00 à 21h00, cette installation de tests dernier cri avait pour objectif d'améliorer la connaissance de l'importance des relations entre les performances sportives et l'information sur la vision, l'audition et la denture. Les tests étaient dirigés par du personnel formé à déterminer la qualité de la vision des athlètes ainsi que la rapidité de leurs réactions aux stimuli visuels. Il y avait aussi des tests d'audition et le centre offrait une éducation sur la perte d'audition aux athlètes, entraîneurs et instructeurs. Le cas échéant, les visiteurs étaient envoyés chez le dentiste ou le médecin. Cependant, pour éviter d'avoir une influence négative sur l'entraînement ou les compétitions, les résultats étaient expédiés aux C.N.O. qui devaient les distribuer aux athlètes après la cérémonie de clôture. Plus de 1 450 athlètes ont participé à ces tests.

Le centre de visionnage et d'enregistrement de vidéo sportives. Ce centre permettait aux athlètes de voir leurs propres performances et celles d'autres athlètes dans leurs compétitions. Il comportait vingt stations de visionnage et six salles pour les équipes. Chacune était équipée d'un poste de télévision, d'un magnétoscope et de sièges confortables. Un programme d'enregistrement a été mis sur pied en se fondant sur le programme de transmission en direct de l'AOB. Toutes les manifestations télévisées étaient enregistrées et à la disposition des résidents du Village peu après leur fin. Une fois les manifestations enregistrées, étiquetées et cataloguées, les athlètes pouvaient présenter leur badge pour visionner les bandes de 9h00 à 23h00 du 19 juillet à la fermeture du Village. Plus de 1 300 athlètes ont utilisé ce service.

La piscine. Une piscine enterrée de 22,50 m sur 13,50 m était un lieu de détente populaire qui a

attiré plus de 4 000 athlètes. A côté de la piscine se trouvaient des saunas et un jacuzzi et des jeux aquatiques étaient disponibles. La piscine était ouverte de 9h00 à 21h00.

Le centre d'écoute de musique. Le centre d'écoute de musique de Georgia Tech offrait à ses visiteurs le choix de 120 stations musicales ainsi qu'un stock de disques laser. Les stations câblées fournissaient toute une gamme de musiques du monde entier et 36 personnes pouvaient les écouter au même moment. Plus de 1 250 athlètes ont visité le centre qui était ouvert tous les jours de 9h00 à 23h00.

Les salons de télévision. Cent cinquante salons de télévision étaient répartis dans les résidences du Village. Sept autres se trouvaient dans d'autres endroits de la zone internationale et de la zone résidentielle. Ces salons étaient ouverts 24 heures sur 24.

La salle de jeux électroniques et les arènes de combat au pistolet laser. Cette installation comportait 300 jeux vidéo et deux arènes de combat. Les combats au pistolet laser, activité très physique, fournissaient un exutoire bien utile. Ouverts de 9h00 à 23h00 chaque jour, ces jeux ont reçu plus de 54 370 visiteurs pendant les Jeux.

Bowling et billards/activités récréatives. Une installation de bowling et de billards qui existait déjà dans le centre principal de récréation avait été rénovée par un fournisseur qui organisait aussi des séminaires et un tournoi de trois jours pendant la période d'opération du Village. Cette installation extrêmement populaire a vu plus de 30 000 jeux pendant les opérations du Village. D'autres équipements récréatifs étaient disponibles en plein air.

Les habitants du Village pouvaient s'inscrire pour des excursions dans Atlanta à l'agence de voyages du marché. Les excursions avaient lieu de 10h00 à 22h00. Toutes les attractions offraient l'entrée gratuite aux résidents avec leur badge, et

certaines donnaient aussi des souvenirs. En tout, 566 personnes ont participé à huit excursions entre le 6 juillet et le 4 août.

Sources d'information. Exemple d'une bibliothèque de l'avenir, ce centre d'informations mondiales de plus de 279 m² abritait 25 ordinateurs branchés sur le World Wide Web. Les résidents pouvaient naviguer dans le réseau, participer à des groupes de discussion, lire des articles de journaux de leur pays d'origine et visionner plus de 150 titres de CD-ROM. Dans le centre d'informations, ouvert de 8h00 à 23h00, IBM fournissait des journaux du monde entier et un mur vidéo sur lequel les messages envoyés aux athlètes étaient affichés.

Le Daily Olympian était le journal du Village olympique. Il mettait l'accent sur la communauté des athlètes avec des articles et des photos sur la vie au Village et les activités des athlètes. Il était publié tous les jours pendant les Jeux et distribué à tous les résidents du Village. (Pour de plus amples renseignements sur le Daily Olympian, consulter le chapitre Services créatifs.)

Les paniers-cadeaux des athlètes. Tous les résidents du Village ont reçu un coupon pour un panier-cadeau gratuit contenant un pin's du Village et un assortiment de cadeaux allant des souvenirs aux objets de toilette. Les paniers étaient assemblés et stockés jusqu'à leur distribution. Dans les résidences, des affiches rappelaient aux participants de réclamer leur panier. Plus de 12 800 paniers-cadeaux ont été distribués et tous les paniers non réclamés ont été donnés à des organisations caritatives locales.

Billets pour les manifestations

Le département Vente des billets avait un comptoir ouvert de 8h00 à 22h00 du 7 juillet au 4 août dans la zone commerciale du Village. On pouvait y acheter des billets pour de nombreuses compétitions et manifestations du Festival olympique des arts. Un nombre limité de billets gratuits pour les compétitions a aussi été distribué

aux C.N.O. et aux athlètes. *(Pour de plus amples renseignements, consulter le chapitre Ventes des billets).*

Le marché

Le marché du Village offrait une grande variété de marchandises et de services dans un environnement protégé et joyeux. Les magasins étaient ouverts tous les jours de 8h00 à 23h00 pendant les Jeux et ils avaient été soigneusement choisis pour offrir la meilleure qualité à un prix abordable. Le bâtiment, qui normalement abritait une librairie pour les étudiants et d'autres petits magasins de détail, convenait bien pour donner une atmosphère de centre d'achats.

Un grand magasin de 1 116 m² vendait des marchandises souvenir des Jeux olympiques ainsi que des produits de santé et de beauté, des objets divers et du matériel électronique. Le magasin comportait un kiosque à journaux international où les résidents pouvaient trouver des quotidiens, des hebdomadaires et des revues du monde entier et des livres dans de nombreuses langues. Diverses sections du magasin comportaient du nettoyage à sec, des laveries, des retouches aux vêtements et une cordonnerie.

Un salon de coiffure qui existait déjà offrait des coupes gratuites aux habitants du Village. Il offrait aussi des manucures, des pédicures, des teintures et des permanentes.

La Eastman Kodak Company avait une boutique photographique complète qui vendait de la pellicule, des appareils photographiques, du matériel et des fournitures et développait les photos en une heure.

Une agence de voyages fournissait des billets et faisait les réservations pour des excursions. Elle vendait aussi des billets pour les attractions et spectacles locaux.

AT&T avait un centre de communications ouvert 24 heures sur 24 qui offrait un service téléphonique international à longue distance assisté, des cartes d'appel payés à l'avance, des services de télécopie, des terminaux de données et une messagerie électronique. Ce centre disposait de plusieurs stations d'appel et de quelques cabines privées.

Un service de messagers permettait la livraison locale de documents et de petits paquets. Les messagers utilisaient des voitures de golf dans le Village, et des bicyclettes en dehors.

United Parcel Service fournissait toute une gamme de services d'emballage et d'expédition. Les paquets arrivants étaient gardés pour les résidents. UPS vendait aussi des timbres-poste et traitait le courrier pour le centre des Services aux C.N.O.

NationsBank avait ouvert une succursale dans le marché et fournissait des services tel que le change des monnaies, des compartiments de coffre-fort, des comptes-chèques, des comptes de commerçants et tous les autres services bancaires habituels. Elle vendait aussi des pièces olympiques commémoratives. La succursale était ouverte de 9h00 à 21h00 tous les jours. En dehors des heures d'ouverture, les clients pouvaient utiliser un distributeur automatique de billets et une boîte pour les dépôts de nuit.

Les centres religieux

Les besoins religieux des athlètes et de la Famille olympique constituaient un aspect important des Jeux. En 1991, l'ACOG créait le Interfaith Advisory Group (IAG) qui comprenait des dirigeants locaux de diverses religions. L'IAG a organisé des discussions avec des représentants de tous les groupes religieux pour déterminer les besoins en programmation de cérémonies, équipement spécial, mobilier et matériels. Deux centres religieux à l'usage des étudiants de Georgia Tech ont été utilisés. *(Pour de plus amples renseignements sur l'IAG, consulter le chapitre Relations extérieures.)*

Le centre principal comportait des espaces pour la méditation hindouiste et bouddhiste et un espace commun à l'intention des protestants, des orthodoxes, des juifs et autres groupes sur demande. Ce centre disposait aussi d'un salon où l'on pouvait regarder la télévision, s'entretenir et se détendre. Des disques compact et des lecteurs étaient disponibles ainsi qu'une grande variété de livres et de revues. Un deuxième centre religieux abritait les lieux de prière et de services religieux des musulmans et des catholiques. Ces centres religieux ont nécessité peu de modifications à part une division de la mosquée pour séparer les femmes et les hommes, comme l'exige la loi islamique.

Les centres religieux non musulmans étaient ouverts tous les jours de 8h00 à 23h00 du 6 juillet au 6 août, sauf pour certains services spéciaux. Le centre de prière musulman était ouvert tous les jours pendant les prières qui avaient lieu à 5h00, 12h00, 16h00, 18h00 et 20h00. Le vendredi, le centre de prière musulman était ouvert pendant deux heures pour les prières particulières de ce jour saint. Un dirigeant local avait été choisi par la communauté musulmane d'Atlanta pour diriger les prières et la méditation du vendredi.

Le centre catholique était ouvert de 8h00 à 23h00 pour permettre l'accès à la chapelle du Saint-Sacrement. Un prêtre résident était chargé de la chapelle. La messe était dite tous les jours à 7h30 et 17h30 et aussi à 11h00 le dimanche soit par le prêtre résident, soit par un aumônier bénévole. On pouvait se confesser avant la messe le samedi soir, avant les trois messes du dimanche et à d'autres moments selon les besoins.

Aucun service particulier n'était prévu dans les salles de méditation bouddhiste et hindouiste qui étaient ouvertes de 8h00 à 23h00. Des services de sabbat pour les juifs ont eu lieu les trois vendredis à 18h30. Un séminaire d'études bibliques protestantes avait lieu tous les soirs à 21h30 et des services protestants tous les dimanches à 8h30. Les chrétiens orthodoxes avaient leur service à 7h00 le dimanche matin. Tous les invités présidant les prières et les services étaient escortés par du personnel du Village.

Des aumôniers bénévoles représentant les religions protestante, catholique, juive, islamique, bouddhiste, orthodoxe et hindouiste étaient à la disposition des athlètes en trois tournées de huit heures du 6 juillet au 6 août. Ces aumôniers avaient des affectations spécifiques dans les centres religieux ou ailleurs dans le Village. Les affectations tournaient et les bénévoles choisis comme aumôniers de la journée faisaient en sorte que toutes les zones disposaient d'un personnel religieux adéquat. Pendant les opérations du Village, 3 775 visiteurs se sont rendus dans les centres religieux.

Services médicaux

Les installations médicales du Village consistaient en une polyclinique, un centre de médecine sportive et une station de premiers secours. La

polyclinique traitait toutes les procédures de soins d'urgence. Tous les problèmes médicaux graves se produisant au Village étaient stabilisés à la polyclinique avant de transporter les personnes à l'hôpital Crawford W. Long situé à environ 2,4 km de là. La polyclinique effectuait aussi les contrôles de féminité comme requis par le C.I.O. *(Pour de plus amples renseignements, consulter le chapitre Services médicaux.)*

Le centre de médecine sportive offrait de la kinésithérapie et des installations d'entraînement athlétique. Il a été constamment utilisé par les athlètes pendant leur séjour au Village.

Comme les visiteurs, les invités, les médias et le personnel avaient un accès limité à la polyclinique, une station de premiers secours distincte était à leur disposition dans la zone internationale. De plus, des équipes de premiers secours de la Croix rouge américaine couvraient la zone internationale et fournissaient une assistance médicale, le cas échéant.

Stations d'information

Cinq stations d'information répondaient aux questions et distribuaient des renseignements, notamment les programmes des compétitions et les horaires des navettes, les bulletins quotidiens de résultats, des prospectus sur les manifestations et spectacles au Village et le quotidien le *Daily Olympian*. Des cartes et guides d'Atlanta étaient aussi disponibles et toutes les stations étaient équipées d'au moins un terminal Info 96. Elles étaient beaucoup utilisées par les résidents du Village, les invités et même le personnel. Bien que la plupart des questions avaient trait aux villages, le personnel des stations s'est souvent vu demander de résoudre aussi des problèmes mineurs.

VILLAGES OLYMPIQUES SATELLITES

La planification des villages éloignés d'Atlanta a commencé trois ans avant les Jeux avec la sélection des autres villes hôtes. Les comités d'organisation

FIGURE 4 :
DATES DE
FONCTIONNEMENT DES
VILLAGES SATELLITES

Le village de Savannah
6 juillet-4 août

Le village de l'Ocoee
(à Cleveland)
6 juillet-31 juillet

Le village de Columbus
11 juillet-2 août

Le village d'Athens
29 juillet-4 août

Le village de Washington
13 juillet-28 juillet

Le village d'Orlando
10 juillet-28 juillet

Le village du Sud de la Floride
(Miami)
6 juillet-31 juillet

Le village de Birmingham
13 juillet-31 juillet

locaux (C.O.L.) de chacune des huit villes-satellites ont soutenu et organisé les Jeux au niveau local.

Structure de direction

Tous les villages satellites avaient une structure organisationnelle semblable à celle du Village d'Atlanta mais sur une beaucoup plus petite échelle. Les directeurs des villages satellites se sont joints à l'équipe de l'ACOG un an avant les Jeux pour organiser, planifier et coopérer avec les C.O.L. Toutes les opérations étaient sous le contrôle de ces directeurs. Ils étaient les principaux contacts avec tous les autres domaines fonctionnels de l'ACOG, y compris Services financiers, Gestion des sites, Logistique, Sports et Transports.

Ils dépendaient directement du directeur exécutif des villages satellites de l'ACOG basé à Atlanta, qui était responsable de la planification, des contrats, de la mise au point et de la coordination des villages satellites ainsi que de la formation de leurs directeurs respectifs. Dans chacun des villages, les cadres dépendant du directeur comprenaient des responsables des Services aux C.N.O. et aux athlètes, des opérations, de la logistique, de l'administration et de la sécurité.

Opérations

Tout l'hébergement des athlètes dans les villages satellites était climatisé. La restauration était conforme aux normes olympiques dans tous les villages avec des salles à manger voisines des lieux d'hébergement ouvertes 24 heures sur 24 et avec un service de paniers-déjeuners. Comme au Village olympique d'Atlanta, les services récréatifs des villages satellites comprenaient un salon de thé et un dancing, des salles de télévision et de jeux, un salon de coiffure, un cinéma, un centre téléphonique, un centre postal et un magasin de souvenirs et d'objets divers. Des services religieux étaient fournis ainsi que toute une gamme de concerts et de spectacles.

Les procédures d'arrivée et d'accréditation différaient légèrement pour chaque village satellite. Les athlètes et officiels d'équipe du yachting arrivaient directement à l'aéroport international de Savannah, étaient transportés au centre d'accrédi-

tation de Savannah puis au village de Savannah. Pour l'Ocoee, Columbus et Athens, les athlètes arrivaient à l'aéroport international Hartsfield d'Atlanta et étaient accrédités au Centre d'accueil de l'aéroport. Les résidents de l'Ocoee et de Columbus étaient transportés par autobus dans leurs villages respectifs. Les athlètes en compétition à Athens ont résidé au Village olympique d'Atlanta jusqu'au 29 juillet, ils ont été ensuite transportés par autobus au village d'Athens. Les footballeurs et officiels des villages de Washington, Orlando, Miami et Birmingham arrivaient directement aux aéroports de ces villes et étaient accrédités aux sites de compétition. Ils étaient transportés ensuite par autobus vers leurs villages respectifs.

Un système d'autobus de l'ACOG pour les athlètes et officiels reliait quotidiennement le Village d'Atlanta et ceux de l'Ocoee, de Columbus et d'Athens. Les résidents des villages de Savannah, Columbus, Athens et Cleveland ont été transportés à Atlanta et retour pour participer à la cérémonie d'ouverture le 19 juillet. Les résidents des villages des villes hôtes pour le football ont participé à des cérémonies d'ouverture dans ces villes. (Pour les dates de fonctionnement des villages satellites, consulter la Figure 4.)

Le village pour le yachting à Savannah

(Géorgie). Situé dans le Savannah Marriott au bord du fleuve Savannah dans le district historique de la ville, le village hébergeait 682 athlètes et officiels représentant 76 C.N.O. L'hébergement consistait en chambres d'hôtel à deux lits, avec salle de bain, télévision et téléphone. Les résidents du village de Savannah avaient aussi l'usage d'une installation d'exercice et d'une piscine en plein air.

La marina olympique, située à Turner's Creek sur l'île de Wilmington, était à environ 19 km du village de Savannah. Une navette de l'ACOG transportait les athlètes et les officiels en autobus et autres véhicules entre la marina et le village. De la marina, les athlètes et officiels se rendaient en taxis mer au site de compétition situé à huit milles nautiques (15 km) dans le Détroit de Wassaw de l'océan Atlantique.

Le village de l'Ocoee (à Cleveland, Tennessee)

pour le canoë/kayak — slalom. Le village des 201 athlètes et officiels participant à la compétition de slalom de canoë/kayak se trouvait au Lee College. Les participants représentaient 29 C.N.O. Le site de compétition situé sur la rivière Ocoee était à 40 km du village. Une navette d'autobus transportait les athlètes et les officiels au site de compétition.

Le village de Lee College consistait en six immeubles dont quatre résidentiels, d'appartements et de chambres. La restauration était fournie à la salle à manger voisine de l'hébergement des athlètes. La zone internationale comprenait un immeuble récréatif moderne qui abritait un petit gymnase, des courts intérieurs d'entraînement, des salles d'exercice, des salles de télévision et de jeux et des salons.

Le village de Columbus (Géorgie), pour le softball.

Fort Benning, installation militaire américaine voisine de Columbus, fournissait le village satellite pour les 170 athlètes féminines et officiels de huit C.N.O. Les compétitions avaient lieu à Golden Park, à 10 km du village, et les transports étaient assurés par des navettes d'autobus.

Le village de Columbus était constitué d'un immeuble résidentiel de trois étages. Toutes les chambres étaient à un seul grand lit avec une salle de bains équipée d'une douche. Les services aux athlètes et aux C.N.O. étaient au rez-de-chaussée et il y avait des salons dans les étages supérieurs.

Le village d'Athens (Géorgie) pour la gymnastique rythmique. Le village satellite des athlètes et des officiels participant à la gymnastique rythmique à Athens était à l'Université de Géorgie. Les compétitions avaient lieu au Coliseum de l'université, à 300 m du village. Les athlètes et les officiels disposaient d'un système de navettes ACOG aller-retour.

Le village d'Athens était une cité universitaire en plusieurs sections communicantes et des passages extérieurs. Tout l'hébergement était climatisé, les chambres étaient à deux lits et les salles de bains communes. Le village abritait 160 athlètes et officiels de 23 C.N.O.

Les services aux athlètes et aux C.N.O. se trouvaient au rez-de-chaussée de la cité universitaire, des salons et autres installations se trouvaient aux étages supérieurs. La salle à manger se trouvait dans le même immeuble.

Le campus de l'Université de Géorgie était aussi le site des éliminatoires de volleyball en salle et des finales de football. Le village d'Athens servait également de village pour la journée (restauration, repos et détente) pour ces deux sports.

Le village de Washington pour le football. Le village satellite de Washington était au Mount Vernon College à 32 km du site de compétition, le stade Robert F. Kennedy. Les athlètes et officiels allaient au stade dans des autobus d'équipe. Le village de Washington consistait en 10 immeubles dont cinq d'appartements et de chambres, et cinq pour les services aux athlètes et aux C.N.O., les salons, les services et activités de loisirs. La restauration était fournie à la salle à manger du College.

Le village d'Orlando (Floride) pour le football. L'University of Central Florida à Orlando abritait un village qui se trouvait à 32 km du site de compétition, le Florida Citrus Bowl.

Il consistait en huit immeubles dont cinq de douze appartements. D'autres immeubles abritaient les services aux athlètes et aux C.N.O., les salons et les services et activités de loisirs. Les

résidents pouvaient se restaurer dans une tente climatisée voisine de leur hébergement.

Le village du Sud de la Floride (Miami) pour le football. Le village du Sud de la Floride pour les athlètes et officiels participant aux éliminatoires et aux quarts de finales de la compétition de football se trouvait dans la NOVA Southeastern University, à Fort Lauderdale, à 47 km du site de compétition, l'Orange Bowl.

Le village consistait en un immeuble résidentiel de quatre étages, les services aux athlètes et aux C.N.O. étaient au rez-de-chaussée, les salons et autres installations aux étages supérieurs. La restauration était fournie dans une tente climatisée.

Le village de Birmingham (Alabama) pour le football. Le Birmingham Southern College abritait un village satellite pour les athlètes et officiels de la compétition de football. Le site de compétition, Legion Field, se trouvait à un kilomètre.

Le village de Birmingham était constitué de cinq immeubles dans la partie sud du campus. Trois immeubles résidentiels contenaient des chambres à deux lits et des appartements climatisés. D'autres immeubles abritaient les services aux athlètes et aux C.N.O., des salons et les services et activités récréatifs. La restauration était fournie dans une tente voisine.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Villages olympiques avait été conçu pour fournir tous les services dont les athlètes pourraient avoir besoin pendant leur séjour et pour améliorer leurs performances aux Jeux. Le département était décidé à fournir un environnement sécurisé, détendu et confortable avec hébergement climatisé, sites d'entraînement, cafétéria, et de nombreuses installations récréatives en vue de promouvoir les amitiés internationales et les sentiments de camaraderie.

Outre la planification des villages, des communications intensives et informatives avec tous les C.N.O., avant les Jeux, sont essentielles au succès d'un programme de village olympique.

Les recommandations suivantes seront utiles aux comités d'organisation à venir pour planifier un village olympique.

Installations et plan des villages

- Pour tous les villages, utiliser des installations sur lesquelles le comité d'organisation a le contrôle exclusif.

- Utiliser les parcs de stationnement à plusieurs étages comme des entrepôts sur place.

- Diviser le village en zones résidentielles clairement indiquées à l'aide d'un système de signalisation universel avec des couleurs, des chiffres et des pictogrammes

- Placer toutes les installations récréatives dans une seule zone du Village.

Opérations au Village

- Prévenir tous les domaines fonctionnels que les villages commencent à être opérationnels avant les autres sites.

- Maintenir des communications claires entre les forces de l'ordre, les organisations de sécurité et les départements du Village.

- Installer un coffre-fort ou une armoire fermant à clé dans toutes les chambres résidentielles pour diminuer les occasions de vol.

- Installer des téléphones à plusieurs lignes avec capacité d'audio-messagerie.

- Relier tous les ordinateurs par un réseau local entre le Village et tous les sites éloignés ayant des fonctions du Village.

- Pour l'allocation de l'hébergement, obtenir des Services aux C.N.O. des informations complètes concernant chaque C.N.O., y compris type de gouvernement, questions politiques, religions, culture et événements en cours. Concevoir un système de suivi des allocations de manière à savoir si un C.N.O. est arrivé ou non. Un rapport d'occupation des immeubles montrant les chambres occupées et par qui est aussi utile.

- Recruter un responsable de la réception au moins un an avant les Jeux pour commencer la coordination entre Services aux C.N.O., Inscriptions, Accréditation et Transports. Il est impératif que la réception dispose de suffisamment de personnel adéquat et formé. Toutes les fonctions de la réception doivent suivre les mêmes horaires de service.

- Changer souvent les menus dans les salles à manger des athlètes.



CHAPITRE DIX-NEUF CÉRÉMONIES D'OUVERTURE ET DE CLÔTURE

CÉRÉMONIES D'OUVERTURE ET DE CLÔTURE : EMPLOYÉS

Date	Nombre
Mai 1994	1
Janvier 1996	3
Juillet 1996	3

Remarque : Le nombre du personnel ne comprend pas les personnes sous contrat, les valeurs en contrepartie et les bénévoles.

GÉNÉRALITÉS — Il n'y avait ni script, ni acteur célèbre, ni histoire familière sur lesquels baser un spectacle. La seule certitude était que les cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux Olympiques du Centenaire devaient toucher et inspirer 85 000 spectateurs et quelque 3,5 milliards de téléspectateurs du monde entier. La surface de la scène devait faire plus que celle de quatre terrains de football, pour une manifestation qui soit à la fois spectaculaire et dynamique tout en restant intime et chargée de signification.

Présenter un programme destiné à un public réparti dans le monde entier est un défi que tous les comités d'organisation doivent relever. Atlanta devait en outre célébrer le centenaire des Jeux sans pour autant sacrifier la présentation au monde entier d'une vue nouvelle du Sud des Etats-Unis, ce que la ville et tout le pays attendaient d'elle. L'ACOG a défini relativement rapidement trois thèmes qui devaient sous-tendre tout ce qui devait se faire aux plans créatifs et de la production :

- représenter le Sud des Etats-Unis, et plus particulièrement la Géorgie,
- célébrer le centenaire des Jeux Olympiques modernes, et
- célébrer la jeunesse.

Il va sans dire que pour remplir cette mission, il fallait un effort créatif et logistique massif. L'ACOG a donc rassemblé un groupe aux talents reconnus dans de nombreux domaines différents et l'a chargé de produire un hommage spectaculaire et inoubliable aux Jeux du Centenaire, au

Sud des Etats-Unis, à la jeunesse du monde et aux 10 500 athlètes réunis à Atlanta pour y représenter leurs pays.

Historique

Les cérémonies officielles d'ouverture et de clôture sont une partie importante des Jeux Olympiques des temps modernes depuis leur reprise à Athènes, et de nos jours elles sont considérées comme certains des éléments les plus significatifs de ces manifestations. Elles attirent un grand nombre de téléspectateurs, surtout pour l'ouverture que des milliards de personnes suivent, ce qui en fait les événements les plus regardés en temps de paix de l'histoire humaine.

Cérémonie d'ouverture. Tous les Jeux ont été marqués par des cérémonies officielles d'ouverture, à l'exception de ceux des II^e et III^e Olympiades, en 1900 et 1904, qui avaient été organisés en même temps que l'exposition universelle de Paris et celle qui commémorait l'achat de la Louisiane à St Louis.

Chacune comporte plusieurs parties avec un protocole officiel étroitement guidé par le C.I.O. et une performance artistique ou culturelle dont l'imaginaire et l'initiative sont laissés à la discrétion de chaque comité d'organisation.

En 1896, la partie protocolaire a comporté la bienvenue au stade par le chef d'Etat, l'interprétation de l'hymne national et la levée des couleurs du pays hôte, un défilé des délégations participant aux Jeux, un discours par le président du comité d'organisation, la déclaration officielle d'ouverture des Jeux par le chef d'Etat du pays hôte, l'interprétation de l'hymne olympique et un lâcher de

colombes, symbole de paix. Par la suite un discours du Président du C.I.O., l'arrivée du drapeau olympique, le serment des athlètes et des juges, l'allumage de la flamme olympique et l'arrivée du relais du flambeau dans le stade y ont été ajoutés. La symbolique des Jeux a ainsi gagné le prestige et l'importance requis pour débiter de manière convenable la plus importante manifestation sportive au monde.

La culture locale était aussi présente lors des premières cérémonies d'ouverture, mais ce sont les Jeux de 1932 et de 1936 qui ont fermement établi les éléments musicaux, de danse et de spectacle grandiose dont l'aspect culturel a pris une dimension particulière, renforçant la portée de cette cérémonie.

Cérémonie de clôture. Des Jeux de 1896 à Athènes à ceux de 1928 à Amsterdam, les cérémonies de clôture ont été axées sur la distribution des prix — médailles, diplômes, trophées — aux athlètes victorieux. Il n'y avait pas alors de cérémonie de remise des médailles après chaque compétition.

C'est au cours des Jeux organisées pendant les années 30 qu'elles ont pris le format traditionnel que nous connaissons aujourd'hui, où les médailles sont accordées à la fin de chaque compétition, à l'endroit même de leur performance et devant les spectateurs qui en ont été témoins.

La cérémonie de clôture a ainsi pu exprimer l'égalité et la solidarité de la Famille olympique, et c'est désormais le moment d'une interaction sociale chaleureuse célébrant l'amitié humaine, testée et prouvée pendant les Jeux, au-delà des barrières sociales et politiques. L'élément artistique est devenu magique et évocateur, mais aussi léger, empreint d'humour et prenant parfois une dimension de carnaval.

Au cours des dernières décennies, l'addition d'un élément protocolaire est venu renforcer les thèmes traditionnels de la solidarité internationale et les festivités organisées dans la joie. Depuis les Jeux de Melbourne en 1956, les athlètes entrent tous ensemble dans le stade, sans distinction d'identité nationale ou de succès sportif. Ils ont eux-mêmes donné leur aval à cette symbolique en utilisant la scène de la cérémonie

de clôture comme cadre d'une fête véritablement internationale.

ORGANISATION

L'ACOG avait décidé que les cérémonies devaient faire appel aux talents locaux dans la mesure du possible, mais que leur direction artistique était ouverte à tous. Au printemps 1993, un comité de sélection composé de 14 membres s'est donc lancé, en collaboration avec le producteur de celles de 1984, dans une recherche au niveau mondial



David Golberg, Don Mischer, Billy Payne et l'ancien maire d'Atlanta, Maynard Jackson commémorent l'annonce de la société sélectionnée pour les cérémonies d'ouverture et de clôture.

d'une société de production qui serait chargée de les élaborer et de les organiser. Les finalistes ont été informés des thèmes retenus et, à l'automne de la même année, ils sont venus à Atlanta pour y soumettre une présentation de leurs talents créateurs, de leurs qualifications et de leur expérience. Chaque équipe devait en outre traiter brièvement des problèmes logistiques et donner un calendrier d'élaboration et de production de ces cérémonies. L'ACOG ne demandait pas à ce stade de détails sur la création artistique.

En octobre 1993, le comité d'organisation a sélectionné l'entreprise Don Mischer Production (DMP), société de production de Los Angeles, avec laquelle elle a passé un contrat en mai 1994. DMP a créé une filiale géorgienne, Centennial Events, Inc (CEI), qui était chargée de la production de ces manifestations. Le président de cette entreprise, Don Mischer, producteur et metteur en scène lauréat de 12 Emmy, est devenu producteur

FIGURE 1 :
L'ÉQUIPE CHARGÉE DE LA
CRÉATION ET DE LA
PRODUCTION DES
CÉRÉMONIES D'OUVERTURE
ET DE CLÔTURE

Don Mischer
producteur exécutif et metteur
en scène

David J. Goldberg
producteur

Peter Minshall
directeur artistique,
conception des costumes

Kenny Ortega
directeur artistique, mise en
scène et chorégraphie

Judy Chabola
mise en scène et chorégraphie

Bob Keene
directeur de production

Mark Watters
directeur musical,
compositeur

Harold Wheeler
consultant en musique,
compositeur

Bob Dickinson
éclairagiste

Steve Bass
directeur artistique

Todd Gulick
directeur artistique adjoint

Michael Cotton
directeur artistique adjoint,
costumes

Tom Park
responsable de production

Christa Bartels
adjoint de production,
structures des costumes

Garland W. Riddle
responsable des costumes

Collin Surlis
chorégraphe adjoint

Ana Dominguez
chorégraphe adjoint

Doug Jack
chorégraphe adjoint

Ed Greene
sonorisation

Patrick Baltzell
ingénieur du son pour le Stade

Guy Laliberté
consultant artistique, Cirque du
Soleil

Gilles Ste-Croix
consultant artistique, Cirque du
Soleil

Dr. David Morrow
directeur de la chorale

exécutif et metteur en scène des cérémonies d'ouverture et de clôture. Le vice-président de cette entreprise, David Goldberg, lui-même trois fois couronné par un Emmy et possédant 14 années d'expérience avec la chaîne de télévision ABC a pris le poste de producteur.

Au début de 1994, DMP a réuni une équipe de professionnels du théâtre, des vidéo musicales, des arts dramatiques, du cinéma, des concerts et de grandes manifestations, qui devaient diriger les divers aspects de cette production : Peter Minshall, artiste célèbre pour ses mobiles dansants, directeur artistique pour les costumes ; Kenny Ortega, metteur en scène et chorégraphe de nombreux longs métrages, de pièces de théâtre, de programmes télévisés, de vidéo musicales et de concerts, directeur artistique de scènes spéciales et de la chorégraphie ; Judy Chabola, organisateur, metteur en scène et chorégraphe de manifestations spéciales internationales, chargée des décors et de la chorégraphie ; Mark Watters, compositeur, chef d'orchestre et dont les arrangements de musique populaire et classique ont remporté de nombreux prix, directeur musical ; Bob Keene, spécialiste des décors, concepteur de production ; et Bob Dickinson, titulaire de neuf Emmy et de trois Ace, éclairagiste. Bon nombre des principaux responsables de l'équipe avaient déjà collaboré aux cérémonies de Jeux précédents. Guy Laliberté, président fondateur du Cirque du soleil et Gilles Ste-Croix, vice-président ont été retenus en tant que consultants en création artistique. Cette équipe DMP a fini par compter 175 membres. (Pour une liste de l'équipe de conception et de production, consulter la Figure 1.)

ELABORATION DE L'ASPECT ARTISTIQUE

L'ACOG et DMP avaient convenu dès le départ que trois politiques importantes devaient sous-tendre la création et l'élaboration des cérémonies :

- La création serait un processus de collaboration entre DMP et l'ACOG.

■ Les responsables de l'équipe de production rendraient directement compte à la direction de l'ACOG, de sorte que les communications entre les deux parties soient claires et rapides.

■ Tous les éléments de la création artistique devaient être gardés secrets pour renforcer l'anticipation du public et sa réaction lors des cérémonies.

Lors de la première année de recherche et de mise en place des principaux membres du personnel de production, l'équipe des créateurs a tenu une série de réunions avec la direction de l'ACOG à Savannah, la Nouvelle-Orléans et Los Angeles. Une fois les thèmes et les divers éléments finalisés, elle a commencé son recrutement et a organisé des réunions restreintes deux fois par semaine à Los Angeles et des séances plénières d'une semaine avec l'ensemble du personnel à Los Angeles, Atlanta et Montréal. La première de ces séances de discussion, qui s'est tenue à Los Angeles en juin 1994, a été consacrée aux éléments protocolaires, aux trois thèmes, et comment faire en sorte que tous les participants travaillent en équipe. Des idées ont été émises et discutées, sans considérations budgétaires ou logistiques. Une autre réunion importante a eu lieu au mois de septembre à l'Association sportive amateur de Los Angeles, où l'équipe s'est entourée de souvenirs olympiques afin de stimuler l'imagination créative de ses membres. De nombreuses séances de travail ont été organisées avec la direction de l'ACOG et nombre d'idées ont été soumises, rejetées, acceptées, modifiées ou affinées.

Durant tout ce processus, l'équipe a cherché à rendre les trois thèmes individuels des cérémonies de manière à ce qu'ils constituent ensemble l'appel lancé par Atlanta à toutes les nations du monde pour qu'elles se rassemblent pour les Jeux Olympiques du Centenaire.

Diversité culturelle du Sud

Comme tous les autres comités d'organisation, l'ACOG savait à quel point la région se demandait

comment les cérémonies d'ouverture et de clôture allaient refléter la communauté locale. Afin de surmonter les obstacles réels ou perçus que le producteur pourrait rencontrer en créant ces manifestations, l'ACOG et DMP ont consacré les six premiers mois de leur travail en commun à effectuer des recherches au niveau local. Don Mischer et ses principaux collaborateurs se sont rendus plus d'une douzaine de fois à Atlanta pour mieux connaître les environs et s'entretenir avec des historiens, des habitants, et les dirigeants des communautés civiques, des droits civiques, des arts et des affaires, ce qui s'est avéré d'une importance énorme. Don Mischer a ainsi pu saisir l'esprit d'Atlanta et du Sud, ainsi que les craintes et les espoirs des habitants de la région concernant ces cérémonies, ces derniers ayant ainsi l'occasion d'apporter leurs idées et de donner leur avis sur les cérémonies avant qu'elles ne soient complètement élaborées.

L'ACOG estimait très important que le Sud des Etats-Unis soit représenté de façon appropriée lors de la cérémonie d'ouverture puisque c'est par elle que le monde entier allait faire connaissance de cette région, sa population, son histoire, sa culture, et ses traditions. Le problème consistait à montrer la culture et la diversité du Sud tout en faisant son historique et en étalant sa beauté véritable.

La décision finale a entraîné la création d'un segment où une jeunesse exubérante et énergique accueille le monde à Atlanta, en contraste avec une soirée paisible dans le Sud luxuriant et pastoral. Un orage survient comme c'est souvent le cas le soir, qui symbolise aussi l'histoire mouvementée de cette région, mais il est suivi d'une renaissance merveilleuse à l'aube. Les costumes et la musique ont peut-être été les éléments les plus importants de ce thème, renforcés par le symbole traditionnel de cette région qu'est le tournesol distribué à tous les spectateurs.

Centenaire des Jeux Olympiques modernes

De nombreux éléments et concepts ont été envisagés pour honorer le centenaire des Jeux et leur riche passé. Il a finalement été décidé que cela se ferait tout au long du programme, et avec une

représentation spectaculaire des Jeux de l'Antiquité. Pour que cette interprétation soit aussi exacte que possible, DMP a effectué des recherches sur les traditions de la Grèce antique et une délégation s'est rendue à Olympie et dans d'autres régions hellènes en octobre 1995 pour vérifier l'exactitude des concepts adoptés et les peaufiner.

Le spectacle ainsi organisé rendait aussi hommage à Pierre de Coubertin, le fondateur des Jeux modernes, aux villes qui les avaient accueillis précédemment, et aux athlètes dont les succès avaient été particulièrement notoires pendant les cent premières années de l'olympisme moderne.

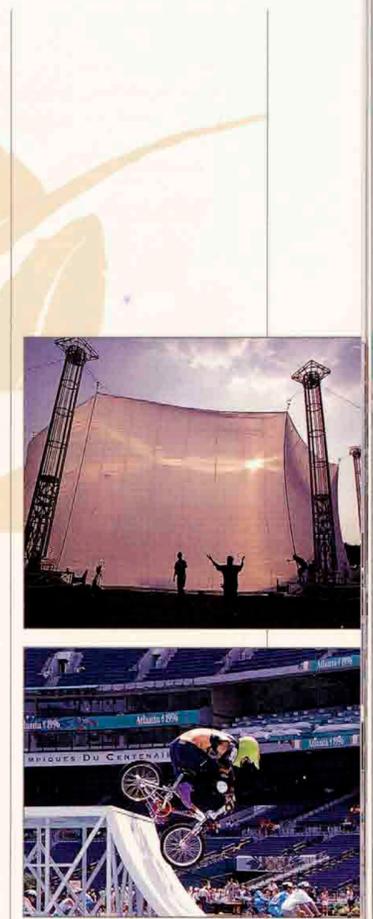
Célébration de la jeunesse

Étant donné leurs contributions au mouvement olympique et parce que l'héritage de l'esprit olympique appartient à l'avenir qu'ils représentent, l'ACOG avait dès le départ l'intention de célébrer les jeunes. DMP a élaboré de nombreux concepts novateurs comprenant leur participation et décrivant l'enthousiasme de la jeunesse.

Deux des segments les plus importants ont été "Atlanta souhaite la bienvenue au Monde", message vibrant des jeunes lors de la cérémonie d'ouverture, et "le sport et les arts" conçu pour distraire les athlètes lors de celle de clôture. Ce dernier a mis en valeur l'adresse et la beauté des sports de l'extrême — skateboard, patins en ligne, VTT — et les acrobaties que leurs adeptes pouvaient réaliser. Des jeunes spécialement formés et en uniforme étaient en outre placés dans les diverses sections du stade et encourageaient le public à participer aux deux cérémonies.

Protocole

L'équipe DMP a aussi pris soin de mettre l'accent sur un programme tout à la fois magnifique, spectaculaire et distrayant, qui rendait aussi hommage au protocole traditionnellement appliqué conformément à la *Charte olympique* et



haut : Il a fallu beaucoup répéter pour édifier le temple grec fait de tissu et de colonnes pour la partie "tradition des Jeux" de la cérémonie d'ouverture.

bas : La répétition au Stade olympique avant la cérémonie de clôture s'est limitée à une courte session.

aux coutumes américaines : le drapeau et l'hymne olympiques, l'hymne national des Etats-Unis, l'entrée du président des Etats-Unis et l'allumage de la vasque olympique. Afin de poursuivre deux autres éléments protocolaires traditionnels tout en les renforçant, DMP a particulièrement étudié le lâcher des colombes et le défilé des participants. Le lâcher a été symbolique, des jeunes faisant voler des cerfs-volants en forme de colombes au-dessus des athlètes rassemblés sur le terrain.

Défilé des participants. Le défilé des participants est devenu l'un des points forts de ces cérémonies. Lors de celle d'ouverture, ils entrent traditionnellement dans le stade en uniforme et derrière le drapeau de leur pays, prouvant au monde l'ampleur et la portée des Jeux Olympiques. Durant ce rassemblement, le terrain ressemble à un patchwork géant, chaque nation étant distincte, mais liée aux autres pendant ces quelques moments magnifiques. DMP avait installé une rampe d'accès au stade qui permettait aux participants de voir l'ensemble du terrain et accentuait l'entrée de chaque nation.

Il a d'abord fallu obtenir l'approbation du plan de DMP par la Commission des athlètes et la Commission exécutive du C.I.O., sous forme d'un amendement au contrat passé avec la ville hôte, ce qui avait été exigé pour les Jeux de 1996. Les préparatifs du défilé ont requis des plans de transport détaillés, les athlètes étant en attente dans le stade du comté de Fulton à Atlanta, adjacent au Stade olympique. Les billets avaient été produits et distribués à chaque C.N.O. conformément aux Règles de la *Charte olympique* régissant le nombre d'athlètes autorisés à prendre part à ce défilé.

Les participants ont commencé à arriver à 19h00, ce qui leur a donné le temps de se reposer et de regarder la partie artistique de la cérémonie

sur de grands écrans vidéo. Vers 21h00, la délégation grecque a été invitée à se rendre au Stade olympique, suivie de toutes les autres, par ordre alphabétique. Les athlètes de chaque nation ont franchi la distance séparant les deux stades derrière leur drapeau national et un panneau au nom de leur pays. Des écrans de télévision avaient été placés tout le long du chemin pour que les participants puissent continuer à regarder la cérémonie pendant leur court déplacement. Des bénévoles ont aidé athlètes et officiels à se mettre en place, huit de front, avant leur entrée.

Il n'a pas toujours été facile de maintenir le défilé en bon ordre entre les stades. Les athlètes étaient, à juste titre, un peu nerveux et voulaient savourer ce moment, et il aurait été mal venu de leur faire des remontrances pour attirer leur attention ou leur demander de se comporter de manière convenable. Le stade du comté de Fulton à Atlanta, avec ses allées étroites et ses escaliers tortueux n'a pas facilité les choses, les athlètes ayant du mal à suivre le rythme du défilé, ce qui a entraîné un certain nombre de trous plus importants que prévus entre délégations. En outre, les athlètes ne comprenaient pas toujours ce qu'on leur disait quand on leur demandait de se dépêcher.

La délégation hellène a fait son entrée dans le Stade olympique en franchissant la rampe d'accès vers 21h40 au son de *Bugler's Dream* (Le rêve du trompettiste) de Leo Arnaud. Les autres pays ont eu droit à diverses musiques de marche alors qu'elles passaient la rampe, faisaient le tour de la piste en formation, saluant le Président des Etats-Unis, Bill Clinton, et celui du C.I.O., Juan Antonio Samaranch, au moment approprié. Conformément à la *Charte olympique*, la délégation du pays hôte, les Etats-Unis d'Amérique, est entrée en dernier, aux sons de *Olympic Fanfare and Theme* (Fanfare et thème olympiques) de John Williams, musique des Jeux Olympiques de Los Angeles en 1984.

Après leur tour de piste, les athlètes de chaque nation ont été placés sur le terrain sous la direction

de 650 guides qui ont ensuite fait la chaîne autour d'eux pour qu'ils ne débordent pas sur la piste. Pour la première fois, la scène protocolaire a été placée au centre du terrain où elle était entourée par les athlètes. Dans le passé, elle avait été située juste à l'intérieur de la piste, au point le plus proche du box présidentiel.

Lors de la cérémonie de clôture, les porteurs des panneaux et des drapeaux sont entrés dans le stade en un défilé officiel, mais les athlètes ont été invités à y pénétrer en masse, en tant qu'amis plutôt que concurrents ou représentants de leurs pays, afin qu'ils puissent célébrer ensemble la fin des Jeux.

Approbation du C.I.O.

La première présentation des éléments artistiques a été très bien reçue par la Commission exécutive du C.I.O. à Paris en août 1994. Ses membres ont insisté sur le fait que la représentation des Jeux de l'Antiquité devait être parfaitement exacte.

Les plans finaux pour la cérémonie d'ouverture ont été soumis à la Commission exécutive du C.I.O. en décembre 1995 à Nagano, au Japon et ont été approuvés.

En mars 1996, la Commission exécutive du C.I.O. a donné son approbation pleine et entière, à Lausanne, des plans relatifs à la cérémonie de clôture, après avoir vu des dessins d'artistes et entendu la musique originale de ce programme.

ÉLABORATION TECHNIQUE

L'élaboration technique a débuté en 1993, après examen des plans du Stade olympique par DMP, et s'est poursuivie pendant toute la phase de planification des éléments artistiques. La plupart des principaux éléments artistiques avaient été adoptés avant l'été 1995, et la recherche et le développement des aspects techniques des cérémonies s'étaient intensifiés. C'est alors qu'a commencé la conception des costumes et accessoires et que le programme d'audition des acteurs et des bénévoles a été confirmé.

L'une des questions techniques qu'il a fallu résoudre avait trait aux heures de début et de fin de chaque manifestation, déterminées après consultation avec l'ACOG, le C.I.O., la Radiotélévision olympique d'Atlanta (AOB), et NBC. Les émissions devant commencer à 20h00 (heure d'Atlanta) pour les deux cérémonies, il est rapidement devenu évident que le manque de lumière naturelle allait poser un problème. Il allait falloir utiliser un éclairage artificiel pour presque toute la durée de chaque cérémonie. Bien qu'onéreuse, cette solution permettait à l'ACOG et à DMP de disposer de lumière naturelle tout en utilisant au maximum les effets spectaculaires de l'éclairage artificiel.

L'ampleur et l'importance des cérémonies exigeait une coordination absolue et un soutien total de la part des autres domaines fonctionnels de l'ACOG, et surtout des départements Hébergement, Marketing/ACOP, Technologie, Vente des billets et Transports. Pour faciliter cette tâche, l'ACOG a mis à disposition un directeur des cérémonies et deux personnes chargés de s'assurer que les besoins de DMP étaient transmis aux domaines fonctionnels de l'ACOG qui devaient s'en occuper. Ce personnel a aussi été responsable de la location d'espaces en dehors du Stade, dont ceux qui étaient requis pour les costumes et des salles de répétition.

DMP a en outre coordonné directement ses activités avec les départements AOB, Communications, Construction, Gestion des sites et Services créatifs de l'ACOG.

Budget

L'élaboration d'un budget réaliste a été l'un des aspects les plus complexes de la planification des cérémonies. L'ACOG en avait bien fixé un, mais il était pratiquement impossible de s'y tenir tant que les plans n'avaient pas été établis et confirmés.

Le budget initial de l'ACOG avait été basé sur les coûts des Jeux précédents. DMP a par la suite

donnait aux divers organes de diffusion des informations générales sur ce qui allait se passer. Pour les Jeux du Centenaire, ils ont reçu une brochure donnant le détail des scénarios et comprenant des narrations qu'ils pouvaient utiliser lors de leurs émissions. Ce briefing a eu lieu au Centre international de radiotélévision deux jours avant chaque cérémonie.

Les journalistes de la presse écrite ont obtenu leurs informations au Centre principal de presse la veille de chaque manifestation et ont reçu un matériel semblable à celui des diffuseurs, mais sans scénario. L'ACOG et DMP avaient réalisé qu'à la différence des diffuseurs qui ont toujours respecté leurs désirs, les membres de la presse écrite ne manqueraient pas de rendre compte de ces briefings, et ils ont donc permis la publication préalable de certains éléments — comme certains faits sur les acteurs, les costumes et les grandes lignes de la cérémonie. Ces faits étaient clairement indiqués sur les guides de presse distribués aux reporters. Les autres informations faisaient l'objet d'un embargo jusqu'au moment du début de la cérémonie. Les journalistes de la presse écrite du monde entier l'ont respecté, sans exception.

ÉLÉMENTS DE PRODUCTION

Pour préparer des cérémonies d'ouverture et de clôture mémorables et agréables, il fallait en particulier choisir les acteurs, sélectionner et composer les éléments musicaux, construire les accessoires et fabriquer les costumes nécessaires, et finaliser un grand nombre d'autres détails.

Constitution de la troupe

Les premières auditions pour la sélection des milliers d'acteurs devant se produire lors des cérémonies d'ouverture et de clôture ont eu lieu en novembre 1995 dans le gymnase d'un lycée d'Atlanta. Pour faciliter les communications et la formation, elles n'étaient ouvertes qu'à des groupes qualifiés. DMP, qui était chargé de cette opération, recherchait surtout des troupes de

majorettes, de danse, des équipes de gymnastique et des porte-drapeaux de talent. Les auditions ont alors porté sur 3 216 personnes. DMP a aussi passé en revue plusieurs fanfares de lycées d'Atlanta pour la partie du spectacle consacrée à une marche rythmée. L'Association nationale des majorettes a alors officiellement accepté de recruter, sélectionner et former un certain nombre de participants à la cérémonie, qui ont été choisis dans tous les Etats-Unis et hébergés hors d'Atlanta.

La seconde série d'auditions, réservées aux personnes individuelles, a eu lieu en février et mars 1996 et a porté sur le recrutement de musiciens, danseurs, animateurs et porteurs de panneaux. Le personnel chargé de la production a aussi contacté les écoles primaires locales et organisé des auditions pour les jeunes qui désiraient participer aux cérémonies. Les chorégraphes ont en outre testé la force physique et le sens de l'équilibre des acteurs potentiels devant utiliser d'énormes marionnettes ressemblant à celles que l'on avait vu pour la première fois durant la cérémonie d'ouverture des Jeux de Barcelone.

Musique

Pour la musique du spectacle, les producteurs ont choisi des compositeurs représentant une vaste gamme de talents américains, allant du traditionnel et célèbre John Williams, à de grands compositeurs de musique de films tels que Basil Poledouris et Michael Kamen, à des célébrités de la musique populaire. Mark Watters a été sélectionné au poste de directeur musical pour la cérémonie d'ouverture et Harold Wheeler lui a été affecté par la suite en tant que codirecteur pour la cérémonie de clôture. Parmi les autres membres de cette équipe on peut citer Mickey Hart, Stephen Taylor, David Morrow (directeur, chorale du Morehouse College) et Norman Raybon (directeur, chorale du Spelman College).

La musique spécialement composée pour les Jeux Olympiques du Centenaire a exigé une collaboration artistique étroite entre DMP et tous les compositeurs. Chaque partition a été élaborée sur un thème central particulier à chaque élément du spectacle, qui en comptait cinq : "Summon the Heroes" (Convoquez les héros), fanfare olympique avec orchestre symphonique complet, composée par John Williams, "Welcome to the World" (Bienvenue au monde), chant moderne de style hip-hop avec des mélodies "bluegrass" et

"country", composé par Jimmy Jam et Terry Lewis, "Power of the Dream" (Le pouvoir du rêve), thème très populaire des Jeux, composé par David Foster et Kenneth "Babyface" Edmonds sur des paroles de Linda Thompson, "Faster, Higher, Stronger" (Plus vite, plus haut, plus fort), hymne d'encouragement aux athlètes olympiques qu'il devait inspirer, composé par Mark Watters sur des paroles de Lorraine Feather, et "The Flame" (La flamme), une ballade pour chorale, poignante, racontant le départ des athlètes et l'extinction de la flamme olympique, composée par John Jarvis sur des paroles de Joe Henry.

Ce travail musical a débuté dix-huit mois avant la cérémonie d'ouverture. Des bandes de démonstration et d'essai ont été réalisées pour donner aux metteurs en scène et aux chorégraphes une idée du temps nécessaire, du tempo et des mélodies. Dans certains cas, il a fallu enregistrer plusieurs bandes de suite avant que la composition musicale soit acceptée.

Les enregistrements préliminaires ont été effectués à San Francisco, Los Angeles et New York pendant le printemps de 1996. Les séances finales ont été organisées en juin 1996 avec l'orchestre symphonique d'Atlanta.

Accessoires et costumes

Tous les membres de l'équipe artistique ont joué un rôle dans l'élaboration des quelque 5 000 accessoires et 87 sortes différentes de costumes utilisés.

Les stylistes de l'équipe de conception de DMP ont soumis de nombreux projets pour chaque segment du spectacle. Les costumes proposés étaient coordonnés entre eux et entre les segments en vue de produire un effet grandiose et créer une beauté subtile toute en couleurs. Quatre-vingt-sept stylistes ont été sélectionnés et plus de 5 000 costumes ont été créés. Un atelier avec une équipe de tailleurs a été installé dans un endroit jouxtant le Stade pour faciliter la production et l'essayage. A la fin de chaque cérémonie, les membres bénévoles de la troupe pouvaient garder leur costume en souvenir de leur participation.

Deux sociétés ont été retenues pour la création et l'entretien des principaux accessoires — la scène, les rampes, les colonnes grecques, le bateau du Fleuve, le nuage orange, les marionnettes et

autres. Cette opération monumentale a exigé, outre les ateliers installés dans le Stade, des espaces supplémentaires, dont des tentes, des aires de stationnement et des bâtiments proches. Le développement et la fabrication de tout ceci a exigé une main-d'œuvre importante provenant de la zone métropolitaine d'Atlanta. Des bénévoles ont apporté leur assistance pour les détails fins de la décoration, tels que les ailes des papillons et les marionnettes.

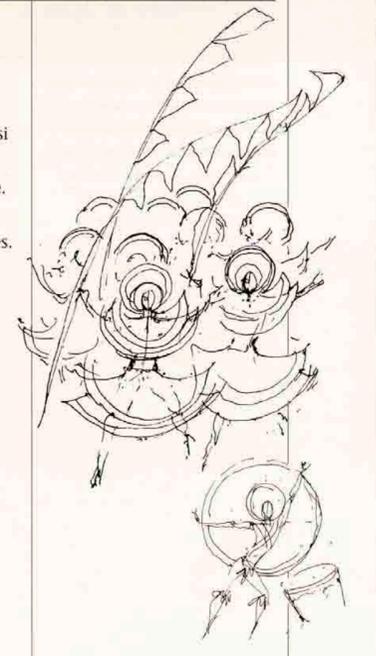
L'un des accessoires les plus difficiles à fabriquer a été la toile de couverture du terrain central. Faite



La production, l'essayage et la réparation des costumes ont eu lieu dans un atelier à proximité du Stade olympique.

d'un tissu durable et solide pour qu'elle ne se déchire pas pendant les répétitions, elle était aussi facilement amovible pour faire place à d'autres activités et permettre l'entretien normal du Stade. Elle a été peinte juste avant la cérémonie d'ouverture pour renforcer les effets spectaculaires.

L'herbe du terrain a été régulièrement entretenue, mais cela ne l'a pas empêchée d'être



5 000 costumes ont été créés pour les cérémonies d'ouverture et de clôture.

endommagées par la toile et les répétitions par une troupe très nombreuse. Elle a dû être entièrement remplacée pendant les six jours qui ont séparé la cérémonie d'ouverture des premières compétitions d'athlétisme.

Les vedettes

L'ACOG et DMP avaient choisi dès le début du processus de création artistique d'intégrer les éléments spectaculaires du programme en une production globale et de faire appel à quelques vedettes pour rendre le spectacle plus grandiose. Lors de la cérémonie d'ouverture, les artistes ont



Des bénévoles ont déposé des trousseaux en cadeau sur chaque siège du Stade olympique pour la cérémonie d'ouverture.

amalgamé leurs performances aux segments artistiques. Pour celle de clôture, ils ont d'abord joué seuls, puis dans le cadre d'un concert donné en hommage aux réalisations des athlètes. DMP avait recommandé tous ces artistes et négocié tous les contrats. L'équipe de production a collaboré avec les départements Hébergement et Services aux invités de l'ACOG pour obtenir le soutien

nécessaire au séjour des artistes à Atlanta. Un total de 20 vedettes ont prêté leur concours aux cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux d'Atlanta.

Derniers relayeurs et allumage de la vasque

L'ACOG et DMP ont commencé au début de 1996 la sélection des derniers relayeurs qui devaient amener le flambeau dans le Stade olympique. La tradition veut qu'ils soient ressortissants du pays hôte, mais en l'honneur du Centenaire des Jeux, l'ACOG avait décidé de choisir un athlète grec en raison des origines helléniques des Jeux modernes. Evander Holyfield, célèbre athlète olympique originaire d'Atlanta a donc partagé son étape avec Voula Patoulidou. La nageuse américaine Janet Evans, représentant le sport américain, a aussi été sélectionnée, de même que Mohamed Ali, médaille d'or de boxe, catégorie poids lourd, en 1960, qui devait être le dernier relayeur et allumer la vasque olympique.

En février 1996, alors que cette vasque conçue par Siah Armajani était finie à Hugo, Minnesota, DMP, la direction de l'ACOG et l'artiste s'y sont rendus pour effectuer une répétition. (Pour de plus amples renseignements sur la vasque, consulter le chapitre Olympiade culturelle.) Quatre athlètes de l'équipe d'athlétisme féminin de l'université du Minnesota ont franchi la passerelle et grimpé l'escalier menant à la vasque pour établir le temps qu'il fallait compter. Cet essai s'est fait de jour et de nuit. Une fois la vasque mise en place à Atlanta, d'autres essais effectués à l'aide de caméras ont déterminé que si elle suivait la voie prévue, la flamme disparaîtrait trois fois du champ de vision de la plupart des spectateurs du Stade olympique. Il a alors fallu trouver un autre moyen d'allumer la vasque, ce qui est devenu indispensable lorsque Mohamed Ali a été choisi en tant que dernier

relayeur, son état physique l'empêchant de courir le long de la passerelle et de monter les marches de l'escalier.

Trousseaux et programmes

En collaboration avec Services créatifs et une société de conception graphique, DMP a mis au point une trousse-cadeau remise à chaque spectateur de la cérémonie d'ouverture. Elle contenait un programme de 48 pages en couleurs, décrivant le spectacle en anglais et en français, et illustrant de nombreux éléments grâce à des techniques d'art graphique modernes. Cette trousse comportait aussi un pin's particulier, des accessoires destinés à la participation du public, dont des foulards et des lampes de poche, et une carte de débit de NationsBank spécialement conçue. Pour la cérémonie de clôture, tous les spectateurs ont reçu un programme et un appareil photo Kodak jetable. C'est le département Services créatifs de l'ACOG qui a produit, après consultation avec DMP, ces trousseaux dont les frais ne faisaient pas partie du budget des cérémonies. Chaque trousse et la brochure de la cérémonie de clôture étaient couverts en plastique et placés par des bénévoles sur tous les sièges du Stade olympique la veille de chaque cérémonie.

ESSAIS ET RÉPÉTITIONS

Une réplique exacte de la rampe qui allait être utilisée pour le défilé des participants a été construite en secret au début de 1995 à Duarte, en Californie. Des étudiants d'une école locale en ont testé la sécurité et calculé les temps d'accès. En mars de la même année, certains membres de l'ACOG s'y sont rendus pour passer sur cette rampe et essayer divers revêtements en fonctions de conditions variées. Un autre essai a été fait en octobre 1995 dans le Coliseum de Los Angeles avec les silhouettes grecques, les esprits olympiques et les effets de tissus.

A l'automne 1995, les membres de l'équipe technique ont commencé à se rendre régulièrement à Atlanta pour étudier le Stade olympique, et les tests complets sur place ont commencé dès que tout le groupe de production s'est installé dans la ville en avril 1996. Des essais détaillés des aspects mécaniques du spectacle, dont le montage des colonnes grecques utilisées dans la partie "tradition des Jeux" et l'arrivée des "rangers" de l'Armée de terre américaine, se sont poursuivis pendant plusieurs semaines.

Les répétitions avec le gros de la troupe ont débuté le 10 mai 1996. Elles se sont déroulées entre le petit matin et minuit, quatre jours par semaine ou davantage. Des règles rigides de participation et de conduite ont été établies dès le départ. Ces répétitions ont eu lieu au lycée South Atlanta High School et au Fort Gillem Army Post lorsque le Stade olympique n'était pas disponible. Ces installations étaient d'accès facile et la sécurité y était excellente.

Les premières répétitions ont eu lieu dans le gymnase de l'école ou les chorégraphes ont enseigné les pas et mouvements que les artistes devaient faire. Par la suite, toute la troupe a été transférée sur un terrain semblable à celui du Stade olympique, et chaque membre a été affecté à une place donnée. Les pas, les places et les mouvements ont évolué au fur et à mesure des répétitions jusqu'à ce que tous connaissent parfaitement leur rôle. Le temps a heureusement été clément à Atlanta pendant les mois précédant les Jeux, et les journées supplémentaires prévues en cas de pluie ont rarement été utilisées.

La première répétition générale a eu lieu au Stade olympique le 15 juillet 1996, avec la participation des principaux artistes, et c'est alors qu'a été effectuée la sélection finale des costumes. Etant donné l'intensité des préparatifs, le spectacle



haut : Apprendre à se servir de certains accessoires a demandé beaucoup d'entraînement, comme cette batterie à quatre tambours utilisée au début de la cérémonie d'ouverture.

bas : Stevie Wonder, comme d'autres vedettes qui ont participé aux cérémonies, a répété avec des bénévoles de la troupe.

s'est déroulé pratiquement sans anicroche. La seconde et dernière répétition générale a eu lieu le 17 juillet. Le personnel et les bénévoles de l'ACOG ont été invités à y assister en reconnaissance de ce qu'ils avaient accompli. Le PDG du comité, Billy Payne, a alors remercié toutes les personnes présentes pour leur travail et leur dévouement.

Pour la cérémonie de clôture, les répétitions ont été plus difficiles. Un grand nombre des éléments du spectacle ont dû être répétés dans des endroits différents. Il y a eu plusieurs répétitions techniques complètes, mais l'accès au Stade ayant été limité en raison des compétitions, il n'a pas été possible d'organiser de répétition générale avant la cérémonie proprement dite.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Etant donné l'ampleur, la visibilité et l'importance des Jeux Olympiques, le comité d'organisation se doit de prêter une attention particulière aux cérémonies d'ouverture et de clôture. Il est important que chaque comité évalue et exprime soigneusement les thèmes et concepts retenus, et élabore un plan pouvant les communiquer aussi bien aux spectateurs dans le Stade qu'aux téléspectateurs du monde entier. Le grand nombre de participants et l'accès limité au site exigent en outre un effort monumental de programmation et de coordination si l'on veut que ces cérémonies se déroulent dans les meilleures conditions.

A Atlanta, 20 vedettes se sont produites, 5 chansons nouvelles ont été écrites et 8 morceaux de musique ont été composés. Quelque 5 500 bénévoles, provenant pour la plupart d'Atlanta et de la Géorgie, ont pris part aux deux manifestations, avec le soutien technique de 2 100 bénévoles supplémentaires en coulisse et de 650 personnes sur le terrain.

De nombreux aspects d'un tel spectacle exigent une attention particulière :

- collaboration avec l'équipe chargée de leur production. Un grand nombre des éléments artistiques du spectacle n'auraient pas pu être mis en place sans cela. Il est aussi utile, pour concevoir et structurer les éléments individuels des cérémonies, de disposer d'un modèle du site lors des réunions couvrant l'aspect créatif de leur organisation.

- Le contrat passé par Atlanta avec le C.I.O. pour l'organisation des Jeux Olympiques du Centenaire comportait des clauses qui limitaient le développement des éléments créatifs des cérémonies. Le problème des droits d'auteur des vedettes et des musiciens a constitué un autre problème contractuel : certains de ceux dont la participation au programme avait été envisagée n'ont pas consenti à y renoncer. Il a fallu plus d'une année de négociations pour que les contrats finissent par satisfaire toutes les parties concernées.

- Il faut finaliser les éléments créatifs des cérémonies au moins une année à l'avance, afin d'avoir le temps de s'occuper des détails des opérations techniques.

- Le programme des répétitions a été suffisant, mais il a été interrompu par les compétitions préolympiques organisées dans le Stade avant les Jeux. Pour éviter de tels problèmes, les comités d'organisation futurs devraient faire en sorte que ces manifestations se déroulent plus tôt.

