



# Lignes directrices pour la livraison efficiente d'infrastructures et de services associés pour les Jeux Olympiques





**Lignes directrices  
pour la livraison  
efficace d'infrastructures  
et de services associés  
pour les Jeux Olympiques**

Pour l'OCDE, cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions exprimées et les arguments employés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays Membres de l'OCDE ou du CIO.

Les noms et la représentation des pays et territoires utilisés dans cette publication conjointe sont conformes à la pratique de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

**Merci de citer cet ouvrage comme suit :**

OCDE/CIO (2023), *Lignes directrices pour la livraison efficace d'infrastructures et de services associés pour les Jeux Olympiques*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/82eedd60-fr>.

ISBN 978-92-64-43386-1 (imprimé)

ISBN 978-92-64-65715-1 (pdf)

ISBN 978-92-64-33023-8 (HTML)

ISBN 978-92-64-92173-3 (epub)

**Publié à l'origine par l'OCDE et le CIO en anglais sous le titre :** OECD/IOC (2023), *Guidelines on the Effective Delivery of Infrastructure and Associated Services for the Olympic Games*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7e3f4805-en>.

© 2023 OCDE pour cette édition linguistique. La qualité de la traduction et sa cohérence avec le texte original de l'œuvre relèvent de la seule responsabilité de l'auteur de la traduction. En cas de divergence entre l'œuvre originale et la traduction, seul le texte de l'œuvre originale doit être considéré comme valable.

**Crédits photo :** Couverture © hxdbzxy/Shutterstock.com.

Les corrigenda des publications sont disponibles sur : [www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm](http://www.oecd.org/fr/apropos/editionsocde/corrigendadepublicationsdelocde.htm).

© OCDE/CIO 2023

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes : <https://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.

# Avant-propos

Les entités chargées d'organiser de grands événements sportifs internationaux, tels que les Jeux Olympiques, sont confrontées à une série de défis susceptibles d'affecter leur efficacité et l'héritage positif qu'ils laisseront. Au cœur de la réussite des Jeux, la passation efficace des marchés d'infrastructures et de services associés est soumise à de nombreux défis qui vont bien au-delà de l'expertise technique requise pour les mener à bien.

Ces défis sont exacerbés par la nature et le mandat uniques des comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO), les entités chargées de préparer l'accueil des Jeux. En plus d'être temporaires par essence, ces organisations, qui sont les responsables de l'organisation globale des Jeux, ne gèrent pas toujours directement toutes les activités liées à la passation de marchés.

Les COJO doivent naviguer et impliquer efficacement un réseau complexe de parties prenantes : des administrations à tous les niveaux de gouvernement aux fédérations sportives internationales et aux citoyens. Ils doivent en outre intégrer la notion d'héritage dans toutes leurs actions, tout en s'assurant que les Jeux sont livrés dans les délais et les budgets impartis. Enfin, pour que les Jeux soient une expérience exceptionnelle pour les athlètes et les spectateurs, les COJO doivent réunir harmonieusement toutes les pièces de ce gigantesque puzzle.

L'expérience de l'OCDE dans le domaine de la livraison efficace de projets d'infrastructure et de services associés ne se fonde pas seulement sur des bonnes pratiques synthétisées dans des instruments spécifiques. Elle s'appuie également sur l'expérience acquise dans le cadre d'un soutien à long terme à l'élaboration et à la livraison de projets d'infrastructure, ainsi que sur des travaux spécifiques portant sur la manière de tirer parti d'événements mondiaux pour le développement local. Ces dernières années, l'OCDE a élaboré différents instruments et normes en faveur d'infrastructures de qualité.

La [Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures](#) définit des principes de bonne gouvernance qui visent à jeter les bases et les paramètres d'un environnement propice au développement d'infrastructures de qualité. La [Recommandation de l'OCDE sur les marchés publics](#) énonce également les principes généraux nécessaires à la livraison efficace d'infrastructures de qualité et à la passation stratégique de marchés de biens, de services et de travaux publics. La [Recommandation de l'OCDE sur les manifestations internationales et le développement local](#) fournit un cadre pour comprendre ces questions en relation avec les grands événements et souligne en outre la nécessité de promouvoir l'utilisation stratégique des marchés publics. La boîte à outils qui accompagne la Recommandation propose des conseils pratiques et des checklists pour promouvoir des événements majeurs plus durables, mettre en œuvre des mécanismes de livraison plus efficaces et renforcer les capacités pour tirer parti des avantages locaux tout au long du cycle de vie de l'événement.

Le CIO a joué un rôle de premier plan, au nom du Mouvement olympique, en développant et en fournissant des outils, de l'expertise, du soutien, des plateformes de collaboration et des partenariats pour transformer les défis en opportunités. L'[Agenda olympique 2020+5](#) contient 15 recommandations visant à garantir une plus grande solidarité, une transformation numérique approfondie, une durabilité accrue et une crédibilité renforcée dans l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques.

S'appuyant sur des travaux antérieurs, ces lignes directrices examinent le contexte spécifique dans lequel les COJO doivent contribuer aux ambitions des Jeux et identifient les dimensions qui ont une incidence significative sur la livraison d'infrastructures liées au sport et l'acquisition de services associés. Ces lignes directrices mettent en lumière les expériences des éditions précédentes des Jeux Olympiques et Paralympiques, partagent les enseignements tirés des préparations en cours des futurs Jeux, mais s'appuient également sur les nombreux défis similaires auxquels sont confrontées d'autres institutions chargées de la livraison de grands projets d'infrastructure.

Ce rapport s'accompagne d'une boîte à outil en ligne disponible au : [www.oecd-ioc-olympics-planning-toolkit.org/fr/](http://www.oecd-ioc-olympics-planning-toolkit.org/fr/).

# Remerciements

Ce rapport a été préparé par la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE, sous la direction d'Elsa Pilichowski, Directrice, et par le CIO, sous la direction de Pâquerette Girard Zappelli, Responsable de l'éthique et de la conformité. Edwin Lau, Chef de la Division de l'infrastructure et des marchés publics de l'OCDE, et Giuseppe Deleonardis, Responsable adjoint de l'éthique et de la conformité du CIO, ont assuré la direction et l'orientation du rapport. Ce dernier a été rédigé par Matthieu Cahen (OCDE), Costanza Caputi (OCDE) et Simon Cox (OCDE). Des contributions ont été reçues de Konstantina Orologopoulou (CIO) et Patrick McMaster (OCDE). Thibaut Gigou (OCDE), Alexandra Le Cam (OCDE) et Aimi Devos (OCDE) ont apporté leur aide en matière de rédaction et de communication.

Les auteurs remercient leurs collègues de l'OCDE et du CIO pour leurs commentaires et leur soutien, notamment Irene Basile (OCDE), Alessandro Bellantoni (OCDE), Xavier Becker (CIO), Martha Bloom (OCDE), Mauricio Mejia Galvan (OCDE), Daniel Gerson (OCDE) et Paulo Magina (OCDE).

L'OCDE et le CIO expriment également leur gratitude aux comités d'organisation de Paris 2024, Milano-Cortina 2026 et Los Angeles 2028 pour leur soutien. Marie Barsacq, Georgina Grenon, John Harper, Lambis Konstantinidis, Brian Lafemina, Iacopo Mazzetti, Michelle Schwartz, Jae Siercks, Gene Surh et Gloria Zavatta ont fourni des informations et des points de vue précieux. Le rapport a également bénéficié de l'expérience et des éclairages du comité d'organisation des Jeux Olympiques de la jeunesse de Dakar 2026, en particulier d'Ibrahima Wade.

L'engagement et la consultation d'experts et de parties prenantes ont été essentiels pour mener à bien ce rapport. L'OCDE souhaite en particulier remercier Hedley Ayres, Erin Bromaghim, Dr Jean-Loup Chappelet, Dr Juliano Denicol, Colin Hartley, Dr Daniela Heerdt, Hervé Rey, Dr Judith Grant Long, Dr Hans Erik Næss, Dr Milena Parent, João Saravia, Oluseyi Smith et Max Virette pour leur soutien.

# Table des matières

Avant-propos	3
Remerciements	5
Résumé	9
<b>1 Les risques liés à l'organisation des Jeux Olympiques</b>	<b>11</b>
1.1. Contexte	12
1.2. Méthodologie et public visé	14
Références	15
Note	15
<b>2 Structure institutionnelle et management organisationnel</b>	<b>17</b>
2.1. Quels sont les risques ?	18
2.2. Expériences de Paris, Milano-Cortina et Los Angeles	25
2.3. Prise en compte des risques liés à la structure institutionnelle et au management organisationnel	27
Références	31
<b>3 Durabilité et héritage</b>	<b>33</b>
3.1. Quels sont les risques ?	34
3.2. Expériences de Paris, Milano-Cortina et Los Angeles	42
3.3. Traiter les risques liés à la durabilité et à l'héritage	47
Références	51
<b>4 Participation des parties prenantes et des citoyens</b>	<b>55</b>
4.1. Quels sont les risques ?	56
4.2. Expériences de Paris, Milano-Cortina et Los Angeles	65
4.3. Traiter les risques liés à la participation des parties prenantes et des citoyens	67
Références	71
<b>5 Gestion du programme</b>	<b>73</b>
5.1. Quels sont les risques ?	74
5.2. Expériences de Paris, Milano-Cortina et Los Angeles	81
5.3. Traiter les risques liés à la gestion du programme	82
Références	85



## GRAPHIQUES

Graphique 5.1. Développement de stratégies de gestion des contrats	78
Graphique 5.2. Segmentation de la base d'approvisionnement	79

## TABLEAUX

Tableau 2.1. Checklist de la structure institutionnelle et du management organisationnel	28
Tableau 2.2. Ressources externes pour la mise en place du cadre institutionnel et de la gestion de l'organisation	29
Tableau 3.1. Checklist durabilité et héritage	48
Tableau 3.2. Ressources externes pour la durabilité et l'héritage	49
Tableau 4.1. Checklist de la participation des parties prenantes et des citoyens	68
Tableau 4.2. Ressources externes pour la participation des parties prenantes et des citoyens	69
Tableau 5.1. Checklist pour la gestion du programme	83
Tableau 5.2. Ressources externes pour la gestion du programme	84

## ENCADRÉS

Encadré 2.1. L'approche intégrée de Sydney 2000 pour l'organisation des Jeux	19
Encadré 2.2. London Crossrail : délégation du pouvoir de passation des marchés pour une procédure d'approbation efficace	20
Encadré 2.3. Coordination des parties prenantes pour les Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver	21
Encadré 2.4. Le Cadre de compétences pour la réalisation de projets au Royaume-Uni	23
Encadré 2.5. Formation sur les droits humains sur les sites de Tokyo 2020	24
Encadré 2.6. Mobiliser l'expertise institutionnelle : le Conseil de l'énergie de Paris 2024	25
Encadré 2.7. Charte du volontariat de Paris 2024	26
Encadré 2.8. Cartographie des besoins en ressources humaines pour le bon déroulement des Jeux à Paris 2024	26
Encadré 2.9. Principes clés pour atténuer les risques liés à la structure institutionnelle et au management organisationnel	27
Encadré 3.1. L'héritage des Jeux d'hiver de Lillehammer 1994	35
Encadré 3.2. Planification de l'héritage : les bonnes pratiques de l'Anneau olympique de Richmond	37
Encadré 3.3. Établir des structures institutionnelles pour soutenir l'héritage à long terme	38
Encadré 3.4. Lignes directrices pour la durabilité d'infrastructures spécifiques pour Rio 2016	39
Encadré 3.5. Pratiques de construction durable pour Londres 2012	40
Encadré 3.6. Rio 2016 : Guide de la chaîne d'approvisionnement durable	41
Encadré 3.7. Le partenariat de Tokyo 2020 avec l'Organisation Internationale du Travail	42
Encadré 3.8. Réduire l'empreinte des infrastructures temporaires : L'outil de biodiversité de Paris 2024	42
Encadré 3.9. Tirer parti de l'échelle et de l'horizon temporel des Jeux : L'innovation énergétique hors réseau à Paris	43
Encadré 3.10. Des initiatives concrètes pour l'approvisionnement durable de Paris 2024	44
Encadré 3.11. L'alignement de Milano-Cortina sur les plans de développement local à long terme	45
Encadré 3.12. Milano-Cortina 2026 : Travailler avec des partenaires pour récupérer les aliments non consommés	46
Encadré 3.13. Principes clés pour atténuer les risques liés à la durabilité et à l'héritage	47
Encadré 4.1. Cartographie des parties prenantes pour promouvoir des grands projets d'infrastructure : Crossrail, Royaume-Uni	58
Encadré 4.2. Cartographier les opportunités d'emploi pour promouvoir le développement à Dakar	59
Encadré 4.3. S'engager avec les peuples indigènes au Chili	60
Encadré 4.4. Garantir l'inclusivité au sein de l'effectif du U.S. Bank Stadium	62
Encadré 4.5. Plan d'action pour la réconciliation des Jeux du Commonwealth de Gold Coast 2018	64
Encadré 4.6. Maximiser l'impact des Jeux de 2024 en soutenant les entreprises sociales	65
Encadré 4.7. Améliorer l'accès local aux installations et activités sportives à Los Angeles avant les Jeux	65
Encadré 4.8. Construire des structures institutionnelles pour établir des liens avec les communautés locales à Los Angeles	66
Encadré 4.9. Principes clés pour gérer les risques liés à la participation des parties prenantes et des citoyens	67

Encadré 5.1. Une gestion conjointe pour un double objectif : le village des athlètes des Jeux panaméricains de 2015	75
Encadré 5.2. Considérations pour guider le choix du mode de livraison	76
Encadré 5.3. Centralisation des risques pour la construction de l'aéroport Heathrow T5	76
Encadré 5.4. Coordonner les superpositions temporaires à Tokyo 2020	80
Encadré 5.5. Paris 2024 s'appuie sur une expertise externe pour organiser des Jeux plus efficaces	81
Encadré 5.6. Mise en œuvre du nouveau modèle d'organisation d'événements pour Milano-Cortina 2026	81
Encadré 5.7. Principes clés pour atténuer les risques liés à la gestion des programmes	82

# Résumé

Les Jeux Olympiques et paralympiques sont les événements sportifs les plus importants et les plus complexes au monde. Pour la plupart des spectateurs, l'événement ne dure que quelques semaines, mais pour les athlètes, c'est l'aboutissement d'années, voire de décennies, de préparation. Il en va de même pour les organisations qui accueillent les Jeux. L'ampleur et la complexité de l'organisation d'un événement sportif international de cette nature posent un large éventail de défis et d'opportunités, impliquent des années de planification et de préparation et laissent un héritage durable aux villes hôtes.

Pour planifier et organiser les Jeux, les villes hôtes mettent en place des institutions temporaires appelées Comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO). Les COJO travaillent avec le Comité international olympique (CIO), les villes hôtes et d'autres institutions pour organiser les différentes épreuves sportives, loger les athlètes et les officiels, gérer les transports, fournir un soutien médical et organiser toute l'infrastructure de soutien des Jeux. Les COJO sont créés dans le but précis d'organiser les Jeux et sont dissous après les événements. La nature ad hoc des COJO est inhérente à leur objectif d'organiser efficacement une compétition sportive internationale unique dans un laps de temps déterminé ; cependant, cela crée un certain nombre de défis liés à l'efficacité et à la durabilité.

L'organisation des Jeux comporte des risques importants, en particulier ceux liés à la mise en place d'infrastructures telles que les installations sportives et les logements, ainsi que de services tels que la restauration, le transport et le personnel d'appui. Malgré l'objectif et le contexte spécifiques, ces défis ne sont pas propres aux Jeux. La réalisation de tout projet d'infrastructure d'envergure ou de tout grand événement international comporte des risques similaires et des stratégies pour y faire face. Ainsi, les risques, les conseils et les principes décrits dans ce rapport sont applicables à d'autres contextes. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité de l'organisation d'un événement majeur, le rapport ne cherche pas à être exhaustif, mais plutôt à aborder les défis les plus importants qui pourraient bénéficier d'enseignements tirés d'autres domaines que celui du sport.

Ce rapport examine les questions transversales susceptibles d'affecter l'efficacité de la passation des marchés d'infrastructures et de services associés nécessaires à l'accueil des Jeux Olympiques et paralympiques. Il présente des expériences, des bonnes pratiques et des outils pratiques qui pourraient contribuer à atténuer ces risques. Les présentes lignes directrices contiennent également checklists destinées à aider les organisateurs de grands événements internationaux à évaluer leur exposition aux risques identifiés dans le présent rapport.

Sur la base de l'expérience et des bonnes pratiques acquises lors des Jeux précédents et d'autres projets et événements majeurs, ce rapport aborde quatre domaines de risque communs aux COJO :

- **L'organisation institutionnelle et la gestion organisationnelle** : Le chevauchement des mandats, le manque de clarté des responsabilités, la coordination inadéquate, le manque de personnel qualifié et les taux de rotation du personnel élevés sont autant de risques critiques pour les COJO ; toutefois, un certain nombre d'outils et de pratiques ont été mis au point pour faire face à ces risques. En définissant des organes de décision clairs, en établissant des mécanismes de collaboration formels et informels et une structure organisationnelle flexible, les COJO peuvent

assurer une coordination efficace et une organisation compétente disposant de ressources suffisantes.

- **Durabilité et héritage** : Au fil du temps, les Jeux Olympiques et paralympiques ont gagné en ampleur, tout comme leur impact sur les communautés affectées et l'environnement. Compte tenu de la crise climatique et de l'urgence de parvenir à un développement durable, les COJO se concentrent désormais sur l'organisation de Jeux durables qui laissent un impact positif sur la société. Les principaux risques comprennent l'impact négatif potentiel de l'organisation des Jeux sur les objectifs de développement à long terme, la mauvaise utilisation des infrastructures après les Jeux et les risques pour les droits humains et l'environnement associés à des chaînes d'approvisionnement longues et complexes. Les COJO peuvent bénéficier d'une série de politiques, d'outils et de bonnes pratiques issus du monde du sport et de pratiques plus larges en matière de gouvernance des infrastructures et de passation de marchés publics, afin d'évaluer leurs approches actuelles et d'éclairer le développement de leurs propres stratégies et politiques.
- **Participation des parties prenantes et des citoyens** : Les Jeux présentent des opportunités et des défis pour les citoyens des communautés affectées et les autres parties prenantes. Sans une forte participation des parties prenantes et des citoyens, la mise en place des infrastructures peut avoir un impact disproportionné sur les communautés vulnérables, les exclure des bénéfices des Jeux et affecter négativement leur confiance et leur engagement. Pour relever ces défis, les COJO peuvent cartographier le paysage des parties prenantes et veiller à ce que les infrastructures et les services soient accessibles à tous et aussi inclusifs que possible.
- **Gestion de programme** : Les COJO ont des rôles variés dans un environnement de livraison difficile. En fonction des arrangements institutionnels et selon les infrastructures et services achetés, le COJO peut diriger directement les procédures de marchés publics, ou établir des spécifications et des normes et superviser les procédures passées par d'autres acteurs. Dans les deux cas, le COJO est chargé d'assurer la fourniture coordonnée d'un programme complet d'infrastructures et de services associés dans un délai déterminé. Les COJO sont en fin de compte responsables de la livraison d'un ensemble de sites et de services, une tâche intrinsèquement plus complexe que la livraison d'un seul événement sportif ou d'un seul site. En s'appuyant sur une analyse factuelle, en adoptant une approche stratégique et fondée sur l'analyse des risques liés au marché et, de plus en plus, en tirant parti de la capacité de l'industrie événementielle à fournir des solutions prêtes à l'emploi, les COJO peuvent garantir la réussite et l'efficacité de la réalisation des Jeux.

# 1

## Les risques liés à l'organisation des Jeux Olympiques

---

Les hôtes des Jeux Olympiques souhaitent laisser un héritage positif, mais cela peut s'avérer difficile dans un environnement inadéquat à leur livraison. Ce chapitre examine la manière dont les comités d'organisation sont conçus pour fournir les infrastructures et les services associés nécessaires à l'accueil des Jeux Olympiques. Il met en évidence les défis liés à leur nature temporaire et à leurs relations avec les institutions et organismes permanents. Ce chapitre montre également comment le partage d'expérience et le transfert de connaissances peuvent aider les comités d'organisation à relever certains des défis auxquels ils sont confrontés.

---

## 1.1. Contexte

Les entités chargées d'organiser de grands événements sportifs internationaux, tels que les Jeux Olympiques, sont confrontées à une série de défis susceptibles d'affecter leur efficacité et l'héritage qu'ils laisseront. L'intérêt pour l'organisation de ces événements est souvent motivé par l'opportunité d'introduire des changements durables dans les sociétés, cependant, un environnement inadéquat à leurs déroulements pourrait porter atteinte à leurs ambitions initiales.

Les comités d'organisation des Jeux Olympiques (COJO) cristallisent vraisemblablement l'expérience la plus large en relevant les défis les plus importants et les plus variés en raison de l'ampleur et de la complexité inhérente aux Jeux Olympiques et Paralympiques. La nature ad hoc de ces comités, créés pour les Jeux et démantelés peu de temps après, pose un défi majeur à l'organisation efficace de grandes compétitions sportives : le risque de perdre la mémoire institutionnelle. En complément des efforts entrepris par le Comité International Olympique (CIO) en matière de transfert de connaissances entre les COJO, le CIO et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ont uni leurs forces pour élaborer des lignes directrices pour l'organisation efficace des Jeux, en se concentrant sur les défis transversaux qui affectent l'efficacité de l'infrastructure sportive et des services associés nécessaires à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques. Ces lignes directrices visent à créer un référentiel d'expériences et de bonnes pratiques ainsi qu'à fournir aux futurs organisateurs des orientations concrètes et des liens vers des outils qui les aideront à relever les défis liés à l'organisation de grandes compétitions sportives internationales.

Essentielle à la réussite des Jeux, l'acquisition efficace d'infrastructures et de services associés est cependant soumise à de nombreux défis allant bien au-delà de l'expertise technique requise pour les mener à bien de manière efficace. Ces défis sont exacerbés par la nature et le mandat uniques des COJO. En plus d'être temporaires, ces organisations responsables de l'organisation des Jeux ne gèrent pas toujours directement toutes les activités liées à la passation des marchés publics. Dans de nombreux cas, des institutions dédiées sont créées parallèlement aux COJO et sont partiellement responsables de la commande publique des infrastructures sportives. Les COJO doivent naviguer et collaborer efficacement avec un réseau complexe de parties prenantes, allant des administrations à tous les niveaux du gouvernement aux fédérations sportives internationales et aux citoyens. Ils doivent en outre intégrer l'angle de l'héritage dans toutes leurs actions, tout en veillant à ce que les dispositifs nécessaires aux Jeux soient mis en place dans les délais et les budgets impartis. Enfin, pour que les Jeux soient une expérience exceptionnelle pour les athlètes et les spectateurs, les COJO doivent réunir harmonieusement toutes les pièces de ce gigantesque puzzle.

L'expérience de l'OCDE dans le domaine de la mise en œuvre efficace des projets d'infrastructure et des services associés ne s'appuie pas seulement sur des bonnes pratiques synthétisées dans des instruments spécifiques. Elle s'appuie également sur l'expérience acquise dans le cadre d'un soutien à long terme à l'élaboration et à la réalisation de projets d'infrastructure, ainsi que sur des travaux spécifiques portant sur la manière de faire des événements mondiaux des leviers pour le développement local. Ces dernières années, l'OCDE a élaboré différents instruments et normes pour des infrastructures qualitatives. La *Recommandation sur la Gouvernance des Infrastructures* (OCDE, 2020<sup>[1]</sup>) définit des principes de bonne gouvernance visant à poser les bases et les paramètres d'un environnement propice au développement d'infrastructures de qualité. De plus, la *Recommandation sur les Marchés Publics* (OCDE, 2015<sup>[2]</sup>) énonce les principes généraux nécessaires à la mise en place efficace d'infrastructures qualitatives et à l'acquisition intelligente de biens, services et travaux publics. Détaillant les principales dimensions des systèmes de marchés publics, la *Recommandation sur les Marchés Publics* soutient le passage d'une approche administrative, basée sur la conformité, à une utilisation stratégique des cadres des marchés publics. La *Recommandation sur les Événements Mondiaux et le Développement Local* fournit un cadre pour comprendre ces enjeux liés aux grands événements. Elle souligne également la nécessité de promouvoir des marchés publics stratégiques, comme à travers des clauses sociales et

environnementales pour assurer l'accès aux opportunités d'emploi et les avantages de la formation professionnelle dans les secteurs pertinents tels que la construction, l'hôtellerie et la sécurité, et pour préserver l'environnement. Le répertoire d'outils accompagnant la *Recommandation* propose des conseils pratiques et des checklists pour promouvoir des événements plus durables et des mécanismes de mise en œuvre plus efficaces ainsi que pour renforcer les capacités à engendrer des avantages locaux tout au long de l'événement. (OCDE, 2018<sub>[3]</sub>).

Le CIO a joué un rôle de premier plan, au nom du Mouvement olympique, en développant et en créant des outils, de l'expertise, du soutien, des plateformes de collaboration et des partenariats afin de transformer les défis en opportunités. L'Agenda olympique 2020+5 (Comité International Olympique, 2021<sub>[4]</sub>) fournit 15 recommandations visant à garantir une plus grande solidarité, une meilleure numérisation, une durabilité accrue et une crédibilité renforcée dans l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques. Depuis 2017, le CIO et l'OCDE coopèrent pour lutter contre la corruption et promouvoir l'intégrité dans le sport dans le cadre du Partenariat international contre la corruption dans le sport (IPACS). Les deux organisations sont des partenaires cofondateurs de cette initiative et ont joué un rôle actif dans les différents domaines d'intérêt de l'IPACS, parmi lesquels se trouve la réduction du risque de corruption dans les marchés publics liés aux événements sportifs et aux infrastructures<sup>1</sup>. L'IPACS a élaboré une série d'outils dans ce domaine, notamment la publication du CIO intitulée "Passation des marchés pour les infrastructures et services liés aux grands événements sportifs internationaux : Bonnes pratiques et lignes directrices pour le Mouvement olympique" (Comité International Olympique, 2020<sub>[5]</sub>) élaborée avec la contribution de l'OCDE. Les expériences des parties prenantes de l'IPACS ont contribué à l'élaboration des présentes lignes directrices.

S'appuyant sur ce large intérêt et cet élan, le CIO et l'OCDE ont convenu d'élaborer des lignes directrices réalisables couvrant les dimensions critiques requises pour la livraison efficace des infrastructures et des services nécessaires à l'accueil des compétitions sportives. S'appuyant sur les travaux antérieurs, ces lignes directrices examinent le contexte spécifique dans lequel les COJO doivent contribuer aux ambitions des Jeux et identifient les dimensions qui ont une incidence significative sur la mise en place d'infrastructures sportives et de services associés. Ces lignes directrices mettent en lumière les expériences des éditions précédentes des Jeux Olympiques et Paralympiques, partagent les enseignements tirés des préparations en cours des futurs Jeux, mais s'appuient également sur la richesse des défis similaires auxquels sont confrontées d'autres institutions chargées de la réalisation de grands projets d'infrastructure.

### **1.1.1. Les relations entre les comités d'organisation et le CIO**

La Charte olympique met en évidence les trois principaux groupes constitutifs du Mouvement olympique et leurs différents rôles et responsabilités en ce qui concerne les Jeux Olympiques. Il s'agit du Comité International Olympique (CIO), des Comités Nationaux Olympiques (CNO) et des Fédérations Internationales de sport (FI). Ces trois parties prenantes interagissent avec le COJO, qui est l'ultime responsable de la préparation et de l'organisation d'une édition particulière des Jeux.

Conformément à l'Agenda olympique 2020, le CIO a lancé en 2017 un processus de candidature révisé s'articulant autour de deux étapes principales, introduisant une flexibilité supplémentaire et un meilleur alignement avec les besoins de développement à long terme des villes ou régions hôtes. La nouvelle approche a été utilisée pour la première fois pour les Jeux Olympiques et Paralympiques d'Hiver de 2026, finalement attribués à Milano-Cortina. Les deux étapes sont le dialogue continu et le dialogue ciblé :

- **Le dialogue continu** : un dialogue permanent, sans engagement et non relié à une édition spécifique, pour explorer et susciter l'intérêt des parties intéressées par les Jeux Olympiques. Le dialogue continu offre aux villes et aux Comités Nationaux Olympiques intéressés l'occasion de s'engager dans une collaboration avec le CIO afin d'évaluer les avantages et les exigences liés à l'accueil des Jeux. Les villes ne sont pas tenues de soumettre des propositions formelles et des

garanties et le CIO et le Mouvement olympique jouent un rôle plus proactif en les guidant et en les soutenant en envoyant des équipes d'experts techniques pour les aider à élaborer leur candidature.

- **Le dialogue ciblé** : un processus défini pour explorer une proposition d'accueil d'une édition spécifique des Jeux Olympiques. Il s'agit d'un partenariat collaboratif qui s'ouvre lorsque la commission exécutive du Comité International Olympique invite un ou plusieurs hôte(s) potentiel(s) à entamer des discussions détaillées pour affiner leur projet. Bien qu'il n'y ait pas de délai fixe pour le dialogue ciblé, il ne devrait pas dépasser 12 mois. Au cours du dialogue ciblé, le CIO proposera une série d'ateliers afin de s'assurer que les plans des hôtes potentiels sont alignés avec les plans de développement à long terme pré-existants ainsi qu'aux derniers développements en matière de planification et de déroulement des Jeux Olympiques, afin d'offrir des Jeux opérationnels, rentables et durables. Les sujets des ateliers seront déterminés en fonction des besoins des hôtes potentiels, mais pourront inclure des thèmes tels que le plan directeur des sites, l'héritage, la durabilité, les finances et le marketing, la technologie, l'engagement numérique et les enjeux juridiques.

### **1.1.2. Le transfert de connaissances est essentiel pour renforcer les capacités des futurs COJO à organiser les Jeux.**

Le transfert de connaissances d'une édition des Jeux Olympiques à l'autre figure depuis longtemps à l'ordre du jour du CIO. Le Comité d'organisation des Jeux Olympiques de Sydney (SOCOG) a été le premier à transférer des connaissances à l'édition suivante des Jeux grâce à l'utilisation d'un programme formel de gestion des connaissances (Parent, MacDonald et Goulet, 2014<sup>[6]</sup>). En 2002, le CIO a créé les Services de connaissances sur les Jeux Olympiques (OGKS), une société indépendante visant à fluidifier le transfert des connaissances. En 2005, le CIO a décidé d'internaliser ses activités de gestion des connaissances, avec la mise en place du Programme de gestion des connaissances des Jeux Olympiques (OGKM) géré par l'unité Information, Connaissances et Apprentissage sur les Jeux (IKL) du CIO.

Depuis lors, le CIO a déployé des efforts considérables pour développer un programme de gestion des connaissances. Les villes hôtes sont tenues de transférer certains types d'informations aux Jeux suivants, et des milliers de documents ont été collectés auprès de chaque COJO. Le CIO a également formalisé le transfert de connaissances par le biais du programme des observateurs dans le cadre duquel des représentants des prochains Jeux visitent les Jeux actuels, et à travers la présentation d'un compte rendu officiel trois mois plus tard dans la ville hôte suivante. (Stewart, 2012<sup>[7]</sup>).

Cependant, plusieurs barrières au processus de gestion des connaissances des méga-événements sportifs ont été identifiées dans le milieu académique. Trois obstacles sont souvent cités comme entravant un transfert de connaissances efficace : la confiance et la coordination entre les parties prenantes, une distribution déséquilibrée des connaissances et les différences de contexte entre les destinations d'accueil (Qin, Rocha et Morrow, 2022<sup>[8]</sup>).

Outre les connaissances acquises lors de l'organisation des Jeux précédents, les enseignements tirés d'autres grands projets d'infrastructure pourraient constituer des références utiles.

## **1.2. Méthodologie et public visé**

### **1.2.1. Outils**

Ce rapport présente une sélection d'outils et de sources destinés à guider le lecteur. Les exemples cités ici comprennent non seulement ceux de l'OCDE et du CIO, mais aussi ceux d'autres institutions, y compris des organismes publics et multilatéraux. Nombre de ces outils externes ne concernent pas directement le sport, mais pourraient être utiles aux organisateurs d'événements sportifs internationaux de grande envergure, car ils détaillent les rôles et les fonctions des marchés publics. Ces outils servent de point de



référence et ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence, de leur qualité et de leur utilité pour chacun des thèmes abordés dans le présent rapport.

### 1.2.2. Public visé

Ces lignes directrices s'adressent en premier lieu aux comités d'organisation chargés d'organiser de grandes compétitions sportives internationales, ce qui implique la mise en place d'infrastructures, permanentes ou temporaires, et/ou de services associés nécessaires à l'accueil de la compétition sportive. Au-delà de ce premier public, les parties prenantes concernées (gouvernements, institutions publiques, décideurs politiques, organes de contrôle, fédérations sportives et citoyens) pourraient saisir certains des principaux défis auxquels sont confrontés les comités d'organisation durant l'accomplissement de leur mandat.

## Références

- Comité International Olympique (2021), *L'Agenda olympique 2020+5 5 Recommendations*, [4]  
<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Agenda-Olympique-2020-5-15-recommandations.pdf>.
- Comité International Olympique (2020), *Passation des marchés pour les infrastructures et services liés aux grands événements internationaux : Bonnes pratiques et lignes directrices pour le mouvement olympique / Comité International Olympique*, [5]  
[https://library.olympics.com/Default/search.aspx?SC=DEFAULT&QUERY=Identifieur\\_idx:353669&QUERY\\_LABEL=A+pour+autre+%C3%A9dition+:+Passation+des+march%C3%A9s+pour+les+infrastructures+et+services+li%C3%A9s+aux+grands+%C3%A9v%C3%A9nements+internationaux+:+bonn.](https://library.olympics.com/Default/search.aspx?SC=DEFAULT&QUERY=Identifieur_idx:353669&QUERY_LABEL=A+pour+autre+%C3%A9dition+:+Passation+des+march%C3%A9s+pour+les+infrastructures+et+services+li%C3%A9s+aux+grands+%C3%A9v%C3%A9nements+internationaux+:+bonn.)
- OCDE (2020), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures*, [1]  
<https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0460>.
- OCDE (2018), *Recommandation du Conseil sur les manifestations internationales et le développement local*, [3]  
<https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0444>.
- OCDE (2015), *Recommandation du Conseil sur les marchés publics*, [2]  
<https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0411>.
- Parent, M., D. MacDonald et G. Goulet (2014), « The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games », *Sport Management Review*, [6]  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1016/j.smr.2013.06.002> (consulté le 25 janvier 2023).
- Qin, Y., C. Rocha et S. Morrow (2022), « Knowledge management in sport mega-events: A systematic literature review », *Frontiers in Sports and Active Living*, vol. 4, [8]  
<https://doi.org/10.3389/fspor.2022.1056390>.
- Stewart, A. (2012), *Olympic Host Cities Need Transparency, Not Knowledge Transfer*, Harvard Business Review, [7]  
<https://hbr.org/2012/08/olympic-host-cities-need-trans> (consulté le 25 janvier 2023).

## Note

<sup>1</sup><https://www.ipacs.sport/procurement-task>



## **2** Structure institutionnelle et management organisationnel

---

La nature des comités d'organisation, créés pour organiser les Jeux et démantelés une fois la compétition terminée, et le fait qu'ils ne soient pas directement responsables de la mise en place des infrastructures sportives et des services associés, créent des défis spécifiques en matière de structure institutionnelle et de management organisationnel. Ce chapitre examine ces défis et partage des éclairages, des bonnes pratiques et des outils pour faire face aux risques allant de mandats peu clairs ou se chevauchant à l'incapacité d'attirer et de retenir du personnel qualifié.

---

## 2.1. Quels sont les risques ?

Les COJO ont pour mission d'organiser les Jeux Olympiques selon un calendrier préétabli et fixe. Leur mandat couvre divers aspects liés à l'organisation des Jeux, tels que définis dans le Contrat de ville hôte, allant de la communication, la sécurité et l'organisation des compétitions à la fourniture d'infrastructures sportives, entre autres. En outre, les COJO coordonnent les relations avec et entre le CIO, les fédérations sportives internationales, les Comités olympiques nationaux, ainsi que les gouvernements locaux et nationaux. Depuis les Jeux Olympiques de 2000, les pays hôtes ont tous adopté une législation spéciale relative aux Jeux qui permet généralement la création d'agences publiques chargées de remplir les fonctions olympiques essentielles, telles que la construction d'infrastructures et l'organisation du transport et de la sécurité. Les gouvernements nomment souvent un ministre des Jeux Olympiques ou un haut fonctionnaire non élu chargé de la coordination entre les parties prenantes locales, régionales et nationales (Chappelet, 2021<sup>[1]</sup>).

La nature des COJO, créés pour organiser les Jeux et démantelés une fois la compétition terminée, et le fait qu'ils ne soient pas directement responsables de la mise en place des infrastructures sportives et des services associés, créent des défis spécifiques liés à la mise en place des institutions et au management organisationnel. Cette section examine ces obstacles dans le contexte de la passation des marchés publics et de la mise en place des infrastructures des Jeux et des services associés, en mettant l'accent sur quatre domaines de risques :

- Le chevauchement des mandats et le manque de clarté dans la prise de décision ;
- La faiblesse des mécanismes de coordination ;
- Le manque de personnel qualifié ; et,
- Des processus d'intégration inadéquats ou peu réactifs et des taux de rotation du personnel élevés.

### 2.1.1. Cadre institutionnel

Un cadre institutionnel transparent, cohérent, prévisible, légitime et responsable, dans lequel les institutions concernées se voient confier des mandats clairs et cohérents et des pouvoirs de décision étendus, est une condition préalable à la livraison efficiente d'infrastructures et de services associés. Les COJO sont confrontés à des défis communs lors de la réalisation de grands projets, liés à la fois à la complexité des structures formelles, des règles et des normes, et au nombre de parties-prenantes, nécessitant un niveau élevé d'interactions permanentes entre de nombreux acteurs (Denicol, Davies et Krystallis, 2020<sup>[2]</sup>). Le fait qu'aucune entité n'ait le pouvoir de décision ultime pour l'ensemble de l'organisation des Jeux crée un certain nombre de défis pour les COJO.

*Le chevauchement des mandats et le manque de clarté des pouvoirs de décision peuvent brouiller les responsabilités en ce qui concerne l'organisation efficiente des Jeux.*

Les COJO opèrent dans un environnement composé d'un grand nombre d'institutions ayant des responsabilités et des pouvoirs de décision variés. Ces parties prenantes comprennent les gouvernements nationaux, régionaux et locaux, le CIO, le Comité national olympique, les fédérations sportives internationales et, souvent, des organismes créés pour la mise en œuvre d'éléments spécifiques des Jeux. Le chevauchement des rôles et des responsabilités de ces acteurs peut donner lieu à des structures et à des processus complexes qui empêchent une prise de décision efficace et brouillent les responsabilités et les obligations de rendre des comptes. Les faiblesses dans la définition des rôles organisationnels peuvent introduire une complexité supplémentaire lorsqu'il s'agit de relever d'autres défis. Un examen des enseignements tirés des Jeux Olympiques de Londres en 2012 a montré que les responsabilités et la prise de décision étaient claires dans la plupart des domaines, à l'exception de l'héritage, où elles étaient dispersées ; les efforts en matière d'héritage se sont révélés par conséquent moins fructueux. Ces

responsabilités floues se sont également traduites par l'absence d'un budget spécifique pour l'héritage, décrit comme un risque pouvant entraver l'obtention maximale des bénéfices des Jeux (Norris, Rutter et Medland, 2013<sup>[3]</sup>).

### **Encadré 2.1. L'approche intégrée de Sydney 2000 pour l'organisation des Jeux**

L'équipe principale chargée de la réalisation de Sydney 2000 était composée de trois organisations : le Comité d'organisation des Jeux Olympiques de Sydney (SOCOG), l'Autorité de coordination olympique (OCA) et l'Autorité chargée des Routes et des Transports olympiques (ORTA). L'OCA était responsable de la construction de toutes les installations olympiques permanentes et temporaires, ainsi que de leur aménagement, tandis que l'ORTA avait pour fonction d'assurer la planification et le déploiement coordonnés des services de transport pour les Jeux. Un ministre du gouvernement de l'État de Nouvelle-Galles du Sud, Michael Knight, a assuré une direction intégrée : l'OCA et l'ORTA étaient des agences gouvernementales directement responsables devant le ministre, qui, à partir de 1996, a également été le président du SOCOG.

La structure organisationnelle de Sydney 2000 était basée sur le contexte local des Jeux et de la candidature de Sydney, ainsi que sur le besoin de coordination entre les différentes organisations. Dans le cadre de la procédure de candidature, l'État de Nouvelle-Galles du Sud s'était engagé à prendre en charge l'ensemble de la construction olympique et à assumer les pertes d'exploitation éventuelles, ce qui lui a conféré un rôle important dans la préparation et l'organisation des Jeux. De solides mécanismes de coordination entre l'État et le gouvernement fédéral ont été soutenus, dans la mesure du possible, par la législation.

Cette intégration avec le gouvernement présentait un certain nombre d'avantages. Par exemple, en tant qu'organisme gouvernemental, l'ORTA était plus à même de gérer les risques réglementaires, politiques et financiers importants liés à la fourniture de services de transport pour les Jeux. Le haut niveau d'intégration a également permis la préparation, le suivi et le rapport d'un budget olympique global (gouvernement et SOCOG).

Le modèle a évolué depuis l'attribution des Jeux en 1993 jusqu'au milieu de l'année 2000, avec une intégration opérationnelle significative entre les agences olympiques dans les neuf mois précédant les Jeux. Par exemple, des cadres clés de l'OCA ont été nommés aux Comités du Conseil d'administration du SOCOG et le Directeur général de l'ORTA a également occupé le poste de Directeur général adjoint de l'OCA. L'interaction entre toutes les agences s'est progressivement affinée et, au moment des Jeux, elles ont été réunies au sein d'une structure opérationnelle intégrée par le biais du Groupe de coordination des Jeux, présidé par le ministre.

Source : (Comité International Olympique, 2020<sup>[4]</sup> ; Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Sydney, 2001<sup>[5]</sup>)

Si les dispositions institutionnelles ne sont pas optimalement conçues et mises en œuvre, elles peuvent entraîner une incapacité à fonctionner de manière efficace dans les courts délais inhérents à l'organisation des Jeux. En raison du grand nombre de parties prenantes, les structures de gouvernance et de prise de décision pour les infrastructures des Jeux sont souvent complexes. Par exemple, le conseil d'administration du COJO de Vancouver 2010 comprenait trois membres nommés par les gouvernements fédéral et provincial, deux par les deux municipalités hôtes, sept par le Comité olympique canadien, un par le Comité paralympique canadien et un par les Premières nations locales. (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, 2010<sup>[6]</sup>).

Les nombreuses parties prenantes impliquées dans la mise en place de l'infrastructure des Jeux peut compliquer la mise en œuvre de mécanismes de coordination efficaces ainsi que la mise en place et le

maintien de processus de prises de décision par les COJO en temps voulu. Concevoir et mettre en place des structures qui incluent toutes les parties concernées tout en permettant une prise de décision claire et efficace est un défi, et les cadres juridiques et financiers doivent être soutenus par des accords et des protocoles de travail pratiques, parfois ad hoc. Comme le montre l'exemple ci-dessus des Jeux de Sydney en 2000, une structure de gouvernance plus intégrée pourrait être progressivement mise en place avant les Jeux afin de faciliter les interactions entre les décideurs. Les mécanismes de gouvernance peuvent également être amenés à évoluer au fil du temps, les COJO prenant moins de décisions stratégiques au cours des premières années de planification et des décisions opérationnelles plus fréquentes à l'approche des Jeux. (Deloitte, 2013<sup>[7]</sup>).

### **Encadré 2.2. London Crossrail : délégation du pouvoir de passation des marchés pour une procédure d'approbation efficace**

Crossrail Limited (CRL) a été créé en tant que véhicule ad hoc pour la réalisation du programme Crossrail et est désormais une filiale à part entière de Transport for London. Afin de prendre des décisions efficaces et adéquates en matière de passation de marchés, le CRL a élaboré un schéma de délégations pour recenser les membres du personnel ou les comités auxquels le Conseil d'administration du CRL a délégué le pouvoir de prise de décision en matière de passation de marchés, y compris les limites financières dans chaque cas.

Aucune conclusion de contrat ou accord n'a été autorisée si le budget n'était pas à la fois disponible et débloqué. Les approbations financières étaient basées sur les meilleures estimations des coûts de réalisation du contrat, y compris les provisions pour risques appropriées. Cela a permis d'éviter que des coûts imprévus ne soient encourus.

De plus, la responsabilité de la diffusion et de l'application de cette politique incombait à l'encadrement supérieur du CRL et aux personnes auxquelles le Conseil d'administration ou le Directeur général du CRL délègue l'autorité pour l'application des politiques. Les chefs de département de l'ACR pouvaient ainsi s'assurer que toutes les personnes impliquées dans le cycle de passation des marchés avaient connaissance de cette politique et qu'il existait une définition claire des responsabilités concernant la spécification des exigences contractuelles et de gestion des dépenses dans le respect du budget.

Le Responsable des achats était chargé de contrôler la mise en œuvre du système de délégation afin de s'assurer que l'autorité est déléguée et exercée de manière appropriée en fonction des besoins du CRL et du projet. Le Responsable des achats a également proposé toutes les révisions nécessaires au plan de délégation. Enfin, il était aussi responsable de la mise en place d'une politique intégrée qui s'engageait à soutenir les objectifs globaux du CRL avec les différentes parties prenantes.

Source : (Crossrail Limited, s.d.<sup>[8]</sup>)

*Des mécanismes de coordination inadéquats pourraient nuire à la capacité des COJO à gérer un vaste programme de projets impliquant diverses parties prenantes.*

La coordination des acteurs institutionnels est une condition préalable essentielle à une planification efficace et efficiente des infrastructures, et devrait être établie le plus tôt possible. (OCDE, 2020<sup>[9]</sup>). L'apprentissage mutuel entre les acteurs est primordial pour maximiser l'impact des investissements, tandis que l'échec du partage des informations financières et la sous-estimation des problèmes de coordination pourraient exacerber les risques (OCDE, 2018<sup>[10]</sup>). La complexité des structures organisationnelles et l'absence de mécanismes de coordination peuvent accentuer les difficultés de coopération inter et intra-institutionnelle. Un grand nombre de projets se déroulant simultanément, les

risques d'imbrication ou de chevauchement de ces derniers sont élevés, engendrant la nécessité d'efforts de coordination importants. Des réseaux bien conçus pourraient aider les COJO à coordonner un ensemble diversifié de parties prenantes. Les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2010 à Vancouver ont clairement illustré ces avantages dans le contexte d'un pays fédéral.

### Encadré 2.3. Coordination des parties prenantes pour les Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver

Comment un vaste réseau de plus de 600 acteurs a-t-il réussi à s'organiser pour servir un mégaprojet sous l'autorité de trois niveaux de gouvernement ? Comment ces niveaux fédéral, provincial et municipal du gouvernement canadien ont-ils établi un réseau pour coordonner les efforts en vue d'accueillir les Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver ?

Afin d'identifier les facteurs favorisant une coordination efficace, des universitaires ont étudié le réseau créé pour les Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, en Colombie-Britannique. Créé le 30 septembre 2003, le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) comptait huit divisions principales travaillant à l'organisation des Jeux. Il a été dissous le 31 décembre 2010.

Le COVAN ne disposait que de sept ans pour préparer les Jeux. Il a donc dû faire appel à divers acteurs. Quatre gouvernements ont aidé le COVAN : le gouvernement fédéral canadien, le gouvernement provincial de la Colombie-Britannique et les gouvernements municipaux de Vancouver (hôte des sports urbains) et de Whistler (hôte des sports de montagne). Avant que le CIO ne l'exige en tant que bonne pratique, les gouvernements ont signé un accord multipartite (AMP) avec le COVAN pour définir les responsabilités de chaque partenaire.

Chacun des quatre gouvernements a créé un secrétariat ou un bureau des Jeux pour coordonner leurs départements respectifs. Une structure de gouvernance intergouvernementale et interpartenariale (incluant d'autres partenaires des Jeux) a également été créée via la mise en place de divers comités.

Les recherches menées et la comparaison avec l'organisation institutionnelle des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012 ont permis de dégager neuf thèmes de gouvernance nécessaires à la mise en place d'un réseau efficace de parties prenantes :

- **Les mécanismes de coordination** : les mécanismes et cadres de coordination sont importants et doivent être mis en place pendant la phase d'appel d'offres.
- **L'engagement interne, le dynamisme et la motivation** : le succès des relations créées par les mécanismes de coordination dépend en grande partie des personnes représentant les organisations.
- **La transparence externe** : la transparence a été utilisée comme un processus externe pour obtenir le soutien du grand public et des médias, et pour accroître le degré d'engagement des parties prenantes.
- **La formalisation** : pour garantir son succès, le réseau doit formaliser les relations et les responsabilités.
- **Équilibrer l'autonomie et l'interdépendance** : si les départements et les gouvernements sont techniquement autonomes, ils sont interdépendants dans le cadre de ces mégaprojets limités dans le temps.
- **La colocalisation** : la colocalisation ou la proximité physique dans un même bâtiment a été identifiée non seulement pour les Jeux de Vancouver 2010, mais aussi pour ceux de Londres.

- **Les exercices de préparation** : pour s'assurer que les mécanismes de coordination, les lignes de communication et les responsabilités des acteurs sont opérationnels, des exercices de préparation ou des événements tests ont été organisés en amont.
- **L'alignement politique** : l'alignement politique, la continuité et l'unité ont contribué à soutenir l'objectif global du réseau, garantissant ainsi un processus plus efficace et efficient.
- **Le temps** : l'échéance immuable de la cérémonie d'ouverture des Jeux a permis de créer une dynamique et de pousser les acteurs à travailler ensemble vers un objectif commun.

Source : Adapté de (Parent, Rouillard et Chappelet, 2018<sub>[11]</sub>)

Comme montré précédemment, la dispersion des responsabilités entre les institutions peut également accroître les difficultés de coordination entre les différents niveaux et structures de gouvernement, en particulier lorsque ces entités publiques ont des priorités, des ressources, des responsabilités et des attentes différentes. Le nouveau modèle d'organisation d'événements promu par l'Agenda olympique 2020+5 et l'utilisation accrue des sites d'accueil existants sont tous deux susceptibles d'exacerber ces risques. L'externalisation de l'organisation et le recours accru aux propriétaires et exploitants de sites existants peuvent augmenter le nombre ou l'influence relative des partenaires de l'organisation des événements. Les grands partenaires expérimentés pourraient exiger une plus grande autonomie et disposer de processus et de fournisseurs existants, créant des problèmes de coordination d'autant plus complexes.

### 2.1.2. Capacité organisationnelle

Un cadre institutionnel solide pour la réalisation des Jeux nécessite des organisations dotées des compétences et des ressources appropriées. Sans les dispositions institutionnelles et les ressources nécessaires dès le début du programme, les COJO risquent de ne pas être en mesure de fournir l'infrastructure requise et les services associés dans les délais prévus ou selon les normes de qualité. Un manque de compréhension, d'adaptabilité ou d'ancienneté des ressources pour lancer et soutenir l'organisation de grandes manifestations sportives peut être préjudiciable dans des contextes d'acquisition et de dépenses à grande vitesse. (Comité International Olympique, 2020<sub>[12]</sub>). Les gouvernements locaux et nationaux, peuvent en particulier manquer d'expérience dans l'accueil et l'organisation de compétitions sportives de grande envergure, ainsi que dans la mise en place d'infrastructures sportives majeures. Par conséquent, les COJO sont confrontés à des défis en termes d'anticipation des besoins en ressources humaines ainsi que de recrutement et de fidélisation d'un personnel possédant l'expérience et les compétences requises. En outre, les COJO peuvent également éprouver des difficultés à transmettre les nouvelles compétences nécessaires au personnel existant ou disponible lorsque les besoins évoluent au cours de la préparation des Jeux.

*Le manque de personnel possédant des compétences diverses pour la mise en place des infrastructures et des services associés pourrait compromettre l'efficacité de l'organisation des Jeux.*

L'organisation des Jeux se déroule dans un environnement qui évolue rapidement et impose des contraintes de temps strictes aux COJO. Ils peuvent être amenés à recruter du personnel qualifié pour des emplois à durée déterminée et à adapter leurs effectifs à l'évolution des besoins au fur et à mesure que les Jeux progressent. La complexité et l'ampleur de la livraison des infrastructures exigent souvent une main-d'œuvre spécialisée, capable de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies d'achat complexes, de comprendre les risques, et d'adapter les procédures standard à des situations nouvelles et uniques. (OCDE, 2021<sub>[13]</sub>). Un large éventail d'aptitudes et de compétences est requis à différents moments du cycle de livraison, y compris des aptitudes liées à la planification, à la passation de marchés, à la



construction et à l'exploitation. Au-delà de l'univers des Jeux Olympiques, de nombreux pays ont reconnu la diversité des rôles, des aptitudes et des compétences qui sont essentiels à la réalisation efficace de grands projets. Le Cadre de compétences pour la réalisation de projets (Project Delivery Capability Framework) élaboré et mis à jour pour la dernière fois en 2021 par le Royaume-Uni en est un exemple.

#### **Encadré 2.4. Le Cadre de compétences pour la réalisation de projets au Royaume-Uni**

##### **Les parcours professionnels, les compétences et les possibilités de développement dans le domaine de la réalisation de projets gouvernementaux**

Le Project Delivery Capability Framework (PDCF) décrit les rôles, les capacités et l'apprentissage des Professionnels de l'exécution de projets au sein du gouvernement britannique. Il comprend quatre éléments :

- Un parcours professionnel/un ensemble commun de rôles professionnels
- Un ensemble de compétences
- Une indication sur les possibilités de développement spécifiques aux postes de travail
- Les critères et le processus pour obtenir l'accréditation en tant que Professionnel de l'exécution de projets gouvernementaux.

Le PDCF s'adresse à tous les professionnels de la réalisation de projets ou à ceux qui aspirent à le devenir. Il offre, en tant que membre de la vaste et diverse communauté de la réalisation de projets, un langage commun pour décrire les rôles professionnels, ainsi que les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires à la réalisation de projets dans tous les domaines de l'administration publique. Il aide les utilisateurs penser leurs capacités et leurs besoins de développement (ou à ceux d'une équipe), et parallèlement à la réalisation de l'outil de compétences en ligne du gouvernement (Government Online Skills Tool), il soutient l'accréditation de la profession d'exécutant de projet du gouvernement.

En utilisant le cadre, les utilisateurs peuvent s'aligner sur l'un des rôles professionnels de l'exécution de projet. Chaque fonction énumère les capacités requises et leurs niveaux pour la fonction. Les utilisateurs peuvent ainsi s'évaluer afin d'identifier leurs points forts et leurs domaines de développement.

Le cadre des capacités constitue également la première étape du processus d'accréditation et définit en outre une série de possibilités d'apprentissage pour faciliter le développement professionnel vers le niveau suivant ou un autre domaine d'expertise.

Source : Adapté de (Infrastructure Projects Authority, 2021<sup>[14]</sup>)

Dès le début du cycle d'organisation des Jeux, les COJO ont besoin de personnel capable de définir les responsabilités et les obligations de rendre compte, d'élaborer des politiques et des stratégies, ainsi que de mettre en place des processus de suivi des progrès. Les compétences initiales clés comprennent également la capacité à définir la portée, les délais et les besoins en ressources pour des projets et des fonctions individuels, mais aussi à fournir une planification consolidée de l'ensemble du programme des Jeux. Cela inclut la capacité à estimer les coûts, à produire des budgets et à développer des processus de suivi des dépenses, ainsi que des compétences liées à l'identification et à l'analyse des options de livraison et la capacité à développer et à recommander des solutions optimales.

Les COJO ont également besoin de connaissances et d'expériences en matière de passation de marchés, de la prépublication à la post-attribution, ainsi que de personnel capable d'opérer dans un environnement de plus en plus complexe : outre les objectifs traditionnels en matière de passation de marchés, ils doivent

également être conscients des objectifs secondaires du COJO, tels que la durabilité, ainsi que des outils et techniques permettant de les intégrer dans le processus de commande publique.

Au fur et à mesure que l'organisation des Jeux avancent, les COJO doivent gérer la réalisation d'un programme de projets et ont besoin de personnel capable d'élaborer et de maintenir des calendriers qui tiennent compte des dépendances et des contraintes, de gérer des relations contractuelles complexes et interconnectées, ainsi que d'identifier, de contrôler et d'atténuer les risques. La connaissance et l'expérience de la gestion des contrats, de la logistique des stocks, ainsi que des outils et techniques de suivi des contrats deviennent de plus en plus essentielles à mesure que les Jeux approchent. Cette liste non exhaustive offre une perspective des défis auxquels sont confrontés les COJO pour recruter pour ce large éventail de fonctions et continuer à faire évoluer leurs effectifs en fonction de l'évolution rapide de leurs besoins tout au long de l'organisation des Jeux.

L'absence d'une direction de projet solide et cohérente constitue également un risque potentiel pour les COJO. Plus un projet est complexe, plus le niveau d'expertise et d'expérience requis en matière de gestion est élevé, ce qui nécessite des dirigeants aptes à prendre des décisions et définir des orientations dans un environnement incertain et en perpétuel changement. Des dirigeants dévoués et engagés dans la réussite du projet sont un facteur clé de succès dans la réalisation de projets complexes et de grande échelle comme les Jeux. (Denicol, Davies et Krystallis, 2020<sup>[2]</sup>). Le grand nombre de parties prenantes signifie que la capacité à reconnaître, à anticiper et à gérer efficacement les conflits existants ou potentiels est essentielle, de même que les compétences pour influencer les décisions internes et externes.

*Des processus d'intégration inadéquats ou peu réactifs et des taux de rotation du personnel élevés pourraient entraver la croissance rapide de l'organisation et la réponse aux besoins des COJO.*

Outre les difficultés liées à l'identification et au recrutement de personnel qualifié, la capacité des COJO à livrer les infrastructures sportives requises et les services connexes peut être compromise par des processus d'intégration lents ou une continuité insuffisante des ressources tout au long des différentes phases de l'organisation des Jeux (Comité International Olympique, 2020<sup>[12]</sup>). Pour déployer les infrastructures des Jeux avec succès, les COJO doivent se développer très rapidement dans toute une série de fonctions. Le Comité d'organisation de Londres 2012 comptant environ 95 personnes (Select Committee on Culture, Media and Sport, 2007<sup>[15]</sup>) en 2007 employait plus de 8 500 personnes en 2012 (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres, 2013<sup>[16]</sup>) tandis que le comité d'organisation de Vancouver 2010 a recruté en moyenne 35 personnes par mois tout au long de l'année 2008, deux ans avant les Jeux (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, 2009<sup>[17]</sup>). Le recrutement et l'intégration de ressources clés ainsi que de dirigeants expérimentés constituent un enjeu initial essentiel, tandis qu'à l'approche des Jeux, il devient nécessaire d'embaucher un plus grand nombre de personnes.

### **Encadré 2.5. Formation sur les droits humains sur les sites de Tokyo 2020**

Tokyo 2020 a identifié des impacts potentiels sur les droits humains résultant d'une réponse en matière de sécurité inappropriée à la communication physique ou verbale lors des Jeux. Dans le même temps, le COJO s'est inquiété des violations du principe de non-discrimination inscrit dans la Charte olympique concernant la communication verbale ou physique d'individus. Le personnel, les volontaires et les sous-traitants du COJO doivent avoir non seulement une connaissance de base des droits humains, mais aussi les connaissances pratiques et la capacité de répondre de manière appropriée aux incidents.

Pour faire face à ces risques, Tokyo 2020 a mis en place un groupe de travail interdépartemental chargé de produire deux résultats :

- L'établissement d'une compilation des expressions verbales et des gestes discriminatoires courants dans les pays du monde entier visant à aider le personnel et les bénévoles à les identifier.
- La conception de lignes directrices internes guidant le personnel et les bénévoles dans leurs réponses aux situations individuelles au cas par cas. Le document a été conçu en tant que "lignes directrices" plutôt que comme un "manuel" ou une "procédure", reconnaissant ainsi l'importance de l'évaluation et de l'adaptation de la réponse pour chaque situation.

Tokyo 2020 a ensuite entrepris de renforcer les capacités de l'ensemble du personnel et des bénévoles concernant la compilation et les lignes directrices.

Source : (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo, 2021<sup>[18]</sup>)

Les COJO sont également chargés d'un large éventail de responsabilités, ce qui nécessite un personnel doté de compétences diverses ; par exemple, le Comité d'organisation de Sotchi 2014 était organisé en neuf domaines d'activité, chacun comprenant un total de 55 domaines fonctionnels. (Comité d'organisation des XXIIe Jeux Olympiques d'hiver et des XIe Jeux Paralympiques d'hiver de 2014 à Sotchi, 2014<sup>[19]</sup>). La conception et la mise en œuvre d'une stratégie de ressources humaines permettant de doter rapidement et de manière efficiente une organisation aussi vaste et étendue, en particulier dans les domaines de la passation de marchés et de l'infrastructure reposant sur des compétences spécifiques, constituent un défi majeur.

La réussite des services liés aux infrastructures des Jeux, tels que le transport, l'assistance médicale sur les sites, l'accueil et l'orientation, repose en grande partie sur les bénévoles. Outre les défis liés à la formation et à l'intégration de dizaines de milliers de volontaires, l'incapacité à recruter suffisamment de volontaires (Rio 2016 et PyeongChang 2018 ont formé respectivement 50 000 et 14 000 volontaires (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2016 à Rio, 2016<sup>[20]</sup> ; Comité International Olympique, 2019<sup>[21]</sup>)) et des taux d'attrition potentiellement élevés en raison de l'engagement requis ou de la désillusion quant aux rôles des volontaires sont des risques à considérer.

## 2.2. Expériences de Paris, Milano-Cortina et Los Angeles

### Encadré 2.6. Mobiliser l'expertise institutionnelle : le Conseil de l'énergie de Paris 2024

Paris 2024 a mis en place des comités d'experts pour répondre aux défis spécifiques liés aux Jeux et rassembler les principales parties prenantes institutionnelles, parmi lesquels figure le Conseil de l'énergie. Présidé par le Directeur général de Paris 2024 et le Directeur général de l'Energie et du Climat au ministère français de la Transition écologique, le Conseil de l'énergie est composé de représentants des secteurs privé et public, notamment de la Solideo, des distributeurs français d'électricité et de gaz naturel, de la Commission de régulation de l'énergie et des collectivités locales.

Le Conseil se réunit au moins deux fois par an. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- Élaborer un cadre permettant de comprendre, d'évaluer et de hiérarchiser les risques liés à la résilience des réseaux et à l'approvisionnement en électricité et en gaz pour les Jeux pour les soumettre à l'examen des autorités compétentes afin de permettre la prise de décision et la délivrance d'autorisations.
- Travailler avec les agences et les services du gouvernement français pour établir un processus de gestion des risques liés à l'approvisionnement en énergie pour les sites des Jeux.

Source : (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2024 à Paris, 2021<sup>[22]</sup>)

### Encadré 2.7. Charte du volontariat de Paris 2024

Le recrutement et le déploiement de 45 000 volontaires seront essentiels à la réussite des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Les bénévoles seront mobilisés pour soutenir la planification et la promotion, la préparation puis le déroulement des Jeux. Les rôles des volontaires sont regroupés en six catégories : accueil, orientation et assistance ; soutien aux opérations sportives ; soutien aux opérations organisationnelles ; transport ; soutien aux services médicaux ; et soutien aux cérémonies.

Première du genre pour un événement sportif de grande envergure, la Charte des volontaires olympiques et paralympiques présente les droits et les devoirs des volontaires aux Jeux, ainsi qu'une description détaillée des rôles disponibles. La Charte a été élaborée par Paris 2024 en collaboration avec le gouvernement français et les partenaires représentés au sein du Comité de surveillance de la Charte sociale de Paris 2024 et du Comité d'éthique de Paris 2024 (rassemblant des représentants des syndicats, des organisations patronales, des autorités administratives indépendantes françaises et de l'OCDE).

Les volontaires ont le droit d'être affectés à un rôle correspondant à leurs intérêts et à leurs compétences, de recevoir une formation appropriée et de se retirer à tout moment. Ils ont la garantie d'une expérience bien coordonnée et sûre, incluant l'accès à une assurance responsabilité civile. Ils devront suivre une formation appropriée, être disponibles aux périodes convenues (au moins 10 jours pendant les Jeux) et se conformer à toutes les instructions relatives à la sécurité et à l'organisation des Jeux. Ils doivent également s'engager à respecter la vision et les valeurs de Paris 2024, tels que les principes essentiels de dignité, d'impartialité et d'intégrité, la confidentialité, et la participation désintéressée.

Le recrutement sera basé sur des critères d'inclusion : l'égalité des sexes ; la représentation de toutes les régions françaises, des volontaires internationaux et en particulier européens ; l'ouverture à toutes les tranches d'âge de plus de 18 ans ; et l'engagement des personnes handicapées.

Source : (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, 2021<sup>[23]</sup>)

### Encadré 2.8. Cartographie des besoins en ressources humaines pour le bon déroulement des Jeux à Paris 2024

Paris 2024 a entrepris une cartographie des ressources humaines nécessaires à la réalisation des Jeux afin d'aider le COJO, la SOLIDEO et les autres parties prenantes à anticiper leurs besoins en recrutement et à travailler ensemble pour développer des plans appropriés pour y répondre. La cartographie, entreprise en 2019 et mise à jour à la suite de la crise du COVID-19, avait trois objectifs :

1. Évaluer le nombre d'emplois directement créés par les Jeux de 2018 à 2024, y compris la période précédant les Jeux au cours de laquelle ils seraient nécessaires.
2. Déterminer la répartition des emplois entre trois grands secteurs (construction, opérations et organisation, tourisme) impliqués dans la réalisation des Jeux, avec une ventilation par profession.
3. Étudier les conditions requises pour répondre aux besoins en ressources humaines et respecter les engagements en termes d'accès pour les personnes confrontées à des obstacles à l'emploi.

La cartographie a permis à Paris 2024 de travailler avec ses partenaires pour comprendre la formation et la préparation au marché du travail nécessaires pour assurer le déploiement de la main-d'œuvre requise pour chaque grand secteur et profession. Une attention particulière a été portée aux professions confrontées à des difficultés de recrutement, afin de se préparer à ces défis et de garantir le succès de l'organisation des Jeux.

Source : (Centre de Droit et d'Économie du Sport and Groupe AMNYOS, 2019<sup>[24]</sup>)

## 2.3. Prise en compte des risques liés à la structure institutionnelle et au management organisationnel

### 2.3.1. Principes fondamentaux

#### Encadré 2.9. Principes clés pour atténuer les risques liés à la structure institutionnelle et au management organisationnel

##### 1. Établir une répartition claire des responsabilités et des pouvoirs de prise de décision pour la livraison des infrastructures et des services associés

Les COJO devraient veiller à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement établis le plus tôt et exhaustivement possible. Des instruments tels que des protocoles d'accord peuvent compléter le Contrat ville hôte afin de mieux définir les rôles et les responsabilités ainsi que les structures de gouvernance, et d'inclure un plus grand nombre de parties prenantes institutionnelles.

Les structures décisionnelles devraient tenir compte de la manière dont les institutions travailleront ensemble tout au long de l'évolution du cycle d'organisation des Jeux, car les capacités et les responsabilités appropriées peuvent varier considérablement au cours des phases de planification, d'organisation et d'après-Jeux.

##### 2. Mettre en place des mécanismes de coordination informels ou techniques afin d'accroître la souplesse de la prise de décision

Les structures formelles de gouvernance devraient être complétées par des mécanismes informels et des groupes de travail. Par ailleurs, des mesures telles que la colocalisation des partenaires institutionnels peuvent contribuer à promouvoir une culture commune. Les mécanismes de coordination devraient intégrer les principaux décideurs et tenir compte du contexte local, en alignant les Jeux sur le cadre institutionnel de la ville et du pays d'accueil.

##### 3. Mettre en place une structure organisationnelle flexible pour soutenir la livraison des infrastructures et des services associés

Les COJO devraient investir dans des structures organisationnelles qui leur permettent d'associer avec succès des éléments institutionnels et opérationnels internes et externes. Le COJO doit s'adapter aux changements tout au long de l'organisation des Jeux et traduire cette flexibilité dans ses ressources humaines et sa structure organisationnelle. Les COJO devraient s'efforcer d'être flexibles à la fois dans leur structure et à travers le recrutement d'un personnel capable de s'adapter et d'avoir une vision sur l'ensemble du cycle d'acquisition et de mise en place des infrastructures.

#### 4. Investir dans la direction et la main d'œuvre capables de mener à bien un programme complexe d'infrastructures et de services associés

Les COJO devraient mettre en place des dirigeants habilités et engagés pour la réussite des Jeux, dotés d'une forte crédibilité et d'une grande expérience. La continuité de l'organisation des Jeux doit être maintenue dans la mesure du possible.

Les COJO devraient investir dans le recrutement et la fidélisation du personnel afin de développer et d'accumuler des connaissances et des compétences. Le recrutement d'experts ayant une expérience des Jeux dans des domaines clés ainsi que de détachements d'opérateurs locaux est un outil essentiel pour faciliter le transfert de connaissances et tirer parti de l'expérience locale.

### 2.3.2. Checklist

**Tableau 2.1. Checklist de la structure institutionnelle et du management organisationnel**

Tâche	Statut (Oui/Non)
<b>Définir clairement les rôles et les responsabilités d'exécution, notamment en matière de prise de décision</b>	
Les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes pour la livraison des infrastructures et des services associés ont-ils été définis ?	
Un plan a-t-il été mis en place pour réexaminer régulièrement la répartition des responsabilités au cours de l'organisation des Jeux, à mesure que les organisations sont créées ou dissoutes et que les rôles évoluent ?	
Des mécanismes et des instruments ont-ils été développés pour institutionnaliser et formaliser les rôles et les responsabilités ? Les mécanismes potentiels pourraient inclure <ul style="list-style-type: none"> <li>• Législation ad hoc</li> <li>• Protocoles d'accord</li> <li>• Mandats</li> <li>• Lettres de direction</li> <li>• Matrices de responsabilité</li> </ul>	
Les dirigeants des principales parties prenantes institutionnelles sont-ils intégrés dans les structures décisionnelles du COJO ?	
<b>Score : /4</b>	
<b>Mettre en place des mécanismes de collaboration formels et informels pour soutenir la livraison d'infrastructures et de services associés</b>	
Existe-t-il des mécanismes et des procédures internes permettant au COJO de parler d'une seule voix ?	
Des structures formelles de gouvernance et de prise de décision ont-elles été mises en place ?	
La composition de ces structures doit viser à établir un équilibre entre le niveau d'ancienneté approprié pour la prise de décision et l'expertise technique nécessaire pour assurer un contrôle adéquat.	
Existe-t-il des mécanismes de gouvernance informels, tels que des groupes de travail ou des réseaux de pairs, en place au niveau opérationnel ?	
Le nombre de parties impliquées dans la mise en place de l'infrastructure des Jeux peut rendre difficile une prise de décision formelle efficace, ce qui renforce la nécessité d'une collaboration informelle et d'un niveau de confiance élevé.	
Existe-t-il un plan pour examiner les performances des mécanismes de collaboration et leur adéquation au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre ?	
<b>Score : /4</b>	
<b>Mettre en place une structure organisationnelle flexible capable de s'adapter à l'évolution des besoins en matière d'infrastructures et de prestation de services</b>	
Avez-vous déterminé les rôles et les profils nécessaires à la réussite de la mise en place de l'infrastructure et des services associés ? Tiennent-ils compte de l'évolution du rôle du COJO et des compétences requises tout au long du processus d'organisation des Jeux ?	
La structure fonctionnelle du COJO est-elle suffisamment souple pour s'adapter tout au long du processus d'organisation des Jeux ? Il peut s'agir de l'augmentation ou de la diminution de l'activité de différents domaines à différents moments du processus, ou de la transition d'un domaine à un autre (par exemple, de la préparation et de l'exécution des appels d'offres à la gestion des contrats).	
Existe-t-il des plans spécifiques pour l'intégration rapide, la formation et la certification éventuelle du grand nombre de volontaires généralement nécessaires pour fournir avec succès les services liés aux infrastructures ?	
<b>Score : /3</b>	

<b>Mettre en place une direction et un personnel possédant les compétences requises pour livrer l'infrastructure et les services associés</b>	
Avez-vous identifié les postes et les fonctions pour lesquels une expérience spécifique à l'organisation des Jeux serait utile ?	
Cela peut s'avérer particulièrement important lorsque l'infrastructure des Jeux et les chaînes d'approvisionnement connexes sont hautement spécialisées ou lorsque l'expérience locale en matière de déploiement de services liés à l'infrastructure à une telle échelle est limitée.	
Avez-vous identifié et exploité des possibilités de détachement de la part d'organisations locales (par exemple, les gouvernements nationaux et régionaux) ?	
Cela peut s'avérer particulièrement important lorsque le contexte local est critique, par exemple en matière de sécurité ou de transport.	
Existe-t-il un plan détaillé de formation et de transfert de connaissances axé sur les rôles et les capacités nécessaires à la mise en place optimale des infrastructures et des services associés ?	
	Score : /3
	Score total : /14

### 2.3.3. Ressources externes

Pour assurer une mise en place institutionnelle et une gestion organisationnelle optimales, les COJO peuvent tirer parti d'une série de politiques, d'outils et de bonnes pratiques existants dans le monde du sport et dans la pratique plus large de la gouvernance des infrastructures. Ces ressources permettent aux COJO d'évaluer leurs pratiques et approches actuelles, d'orienter l'élaboration de leurs propres stratégies et politiques et de servir d'exemples de bonnes pratiques.

Nombre de ces outils externes ne concernent pas directement le sport, mais pourraient être utiles aux organisateurs d'événements sportifs internationaux de grande envergure, car ils détaillent les rôles et les fonctions des marchés publics. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence, de leur qualité et de leur utilité en termes de structure institutionnelle et de management organisationnel. Tableau 2.2 présente une sélection d'outils et de lignes directrices susceptibles de soutenir le cadre institutionnel et la gestion organisationnelle des projets. L'accent est mis sur l'amélioration de la compréhension des rôles et des responsabilités en matière de passation de marchés et d'exécution de projets.

**Tableau 2.2. Ressources externes pour la mise en place du cadre institutionnel et de la gestion de l'organisation**

Outil	Description	
<b>Outils et lignes directrices pour le cadre institutionnel</b> : Ces ressources peuvent fournir aux COJO une série de politiques, d'outils et de lignes directrices issus de pratiques plus larges en matière d'infrastructures et de réalisation de projets, afin de soutenir la mise en place de structures institutionnelles efficaces.		
Feuille de route de l'IPA sur la gouvernance	<p>Project Routemap est l'outil de soutien de l'Infrastructure and Projects Authority (IPA) du gouvernement britannique pour les grands projets nouveaux ou complexes.</p> <p>Le module Gouvernance de la feuille de route permet d'évaluer l'adéquation des dispositifs de gouvernance existants ou proposés. Il comprend des questions portant sur quatre piliers (attribution et exercice de la responsabilité, autonomisation de la prise de décision, maintien de l'alignement sur la stratégie de l'entreprise, établissement de rapports efficaces et mise en place d'une assurance) afin d'évaluer les dispositifs de gouvernance et de suggérer des améliorations, ainsi que dix exemples de bonnes pratiques.</p>	<a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1031039/Governance_Module_FINAL.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1031039/Governance_Module_FINAL.pdf</a>
Matrices de responsabilité	<p>Les matrices de responsabilité peuvent être des outils utiles pour cartographier et attribuer la participation des différentes organisations impliquées dans la fourniture d'infrastructures et de services.</p> <p>L'exemple ci-contre présente différentes approches de la mise en place et de l'attribution des responsabilités :</p> <p>Une approche de l'Autorité publique olympique pour Rio 2016, chargée de coordonner les efforts des gouvernements fédéraux, étatiques et municipaux pour préparer et organiser les Jeux. Sa matrice des responsabilités énumère les projets, les responsabilités et les contributions financières et est régulièrement mise à jour</p>	<a href="http://rededoesporte.gov.br/en/legacy/responsibility-matrix">http://rededoesporte.gov.br/en/legacy/responsibility-matrix</a>  <a href="https://learninglegacy.crossrail.co.uk/wp-content/uploads/2017/03/HS27-01_CDM-2015-CRL-Roles-and-Responsibilities-Matrix-Section1.pdf">https://learninglegacy.crossrail.co.uk/wp-content/uploads/2017/03/HS27-01_CDM-2015-CRL-Roles-and-Responsibilities-Matrix-Section1.pdf</a>  <a href="https://www.thebmc.co.uk/Handlers/Do">https://www.thebmc.co.uk/Handlers/Do</a>

	<p>et publiée.</p> <p>Un exemple complet des rôles et fonctions des différents postes, compilé par Crossrail Limited pour le projet Crossrail à Londres. Il décrit les tâches et les responsabilités à tous les niveaux de la hiérarchie, du directeur général au responsable de l'intégration urbaine.</p> <p>Un exemple du British Mountaineering Council (Conseil britannique de l'alpinisme) sur la manière de répartir les tâches entre les fonctions de direction d'une organisation. Il se concentre spécifiquement sur le président, la présidence et le directeur général du British Mountaineering Council et sur leurs responsabilités vis-à-vis d'autres parties de l'organisation et de parties prenantes extérieures.</p>	<a href="#">wloadHandler.ashx?id=1695</a>
Recueil de grands projets d'infrastructure	<p>Grâce à une analyse de projets dans l'ensemble de l'UE, ce rapport identifie trois recommandations pour la Commission européenne, à savoir : 1) améliorer la formation des professionnels de la passation de marchés et de la gestion de projets dans la sélection et la mise en œuvre des procédures de passation de marchés ; 2) reconnaître que la passation de marchés joue un rôle important dans la conception globale de l'organisation du projet et dans la capacité à long terme qui en résulte ; et 3) renforcer les efforts visant à faciliter une forme plus dynamique de création de connaissances par le développement de communautés nationales et paneuropéennes d'organisations d'infrastructures.</p>	<a href="https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/558f5917-9a45-11ea-aac4-01aa75ed71a1/language-en">https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/558f5917-9a45-11ea-aac4-01aa75ed71a1/language-en</a>

**Outils et lignes directrices pour le management organisationnel :** Ces ressources peuvent fournir aux COJO une série de politiques, d'outils et de lignes directrices pour soutenir le développement d'organisations efficaces, en mettant l'accent sur la passation de marchés et la fourniture de services.

ProcurComp <sup>EU</sup>	<p>ProcurCompEU est un outil conçu par la Commission européenne pour soutenir la professionnalisation des marchés publics. Il définit 30 compétences clés et peut être utilisé par les organisations pour évaluer et améliorer leur fonction d'achat afin de répondre à leurs priorités.</p>	<a href="https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_en">https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_en</a>
Formation à la direction de grands projets	<p>Le Major Project Leadership training (formation à la direction de grands projets) peut contribuer à conserver et à développer les compétences et l'expertise en matière d'infrastructures essentielles pour la réalisation de grands projets.</p> <p>Bien qu'ils dépendent nécessairement du contexte, les exemples ci-contre ont été identifiés par le Global Infrastructure Hub du G20.</p>	<p><a href="#">Major Projects Leadership Academy (sponsorisée par Infrastructure and Projects Authority - UK)</a></p> <p><a href="#">Centre d'excellence pour les responsables de grands projets (parrainé par le Bureau de développement de Hong Kong)</a></p> <p><a href="#">Australian Major Projects Leadership Academy (parrainée par l'Office of Projects Victoria, Australie)</a></p>
Feuille de route de l'IPA sur la conception et le développement organisationnels	<p>Project Routemap (feuille de route du projet) est l'outil de soutien de l'Infrastructure and Projects Authority (IPA) du gouvernement britannique pour les grands projets nouveaux ou complexes.</p> <p>Le module Conception et développement de l'organisation de la feuille de route du projet aide à établir un schéma organisationnel approprié et fournit des conseils sur les approches de conduite du changement. Il comprend des questions sur les quatre piliers (comprendre le contexte organisationnel, concevoir l'organisation, développer l'organisation et gérer le changement en cours) pour guider la conception et le changement organisationnels, ainsi que 10 exemples de bonnes pratiques.</p>	<a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1031043/O DD Module FINAL.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1031043/O DD Module FINAL.pdf</a>
Cadre d'aptitude à la réalisation de projets de l'IPA	<p>Le Project Delivery Capability Framework (cadre d'aptitudes pour la réalisation de projets) de l'IPA décrit les rôles, les compétences et l'apprentissage des professionnels de la réalisation de projets. Il contient trois éléments principaux : des "parcours de carrière" qui définissent les fonctions au sein de la profession ; des compétences techniques et comportementales correspondant à ces rôles ; une section sur le développement pour permettre aux professionnels de l'exécution de projets d'identifier le développement qui leur convient.</p> <p>Bien qu'il ait été conçu pour être utilisé par le gouvernement britannique, ce cadre peut être utile aux COJO pour identifier les compétences et les capacités nécessaires à la réalisation d'un projet, ainsi qu'un modèle pour le développement des compétences.</p>	<a href="https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755783/PD CF.pdf">https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755783/PD CF.pdf</a>



## Références

- Centre de Droit et d'Économie du Sport and Groupe AMNYOS (2019), *Cartographie des emplois directement mobilisés par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024*, [https://medias.paris2024.org/uploads/2019/04/Cartographie\\_emplois\\_Paris-2024\\_vf2019.pdf](https://medias.paris2024.org/uploads/2019/04/Cartographie_emplois_Paris-2024_vf2019.pdf). [24]
- Chappelet, J. (2021), « The Governance of the Olympic System: From One to Many Stakeholders », *Journal of Global Sport Management*, pp. 1-18, <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899767>. [1]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (2021), *Charte du volontariat olympique et paralympique*, <https://medias.paris2024.org/uploads/2021/09/Paris2024-210507-VOL-Projet-de-Charte-du-VOP-VF-4.pdf>. [23]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres (2013), *Report and accounts for the 18 month period ended 30 September 2012*. [16]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Sydney (2001), *Official Report of the 2000 Olympic Games, v. 1*, <https://digital.la84.org/digital/api/collection/p17103coll8/id/40889/download>. [5]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo (2021), *Guidelines for safeguarding human rights at the venues: Legacy edition for future organisers*, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/1854633/guidelines-for-safeguarding-human-rights-at-the-venues-tokyo-2020-legacy-edition-for-future-organise>. [18]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2016 à Rio (2016), *Pre-Games Integrated Report*, <https://library.olympics.com/default/digitalCollection/DigitalCollectionAttachmentDownloadHandler.ashx?parentDocumentId=167185&documentId=167186>. [20]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de 2024 à Paris (2021), *Plan héritage et durabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été 2024 à Paris*, <https://www.paris2024.org/fr/plan-heritage-durabilite/>. [22]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (2010), *Vancouver 2010: Bid Report*, <https://digital.la84.org/digital/collection/p17103coll8/id/45534/rec/97>. [6]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (2009), *Staging the Olympic Winter Games Knowledge Report*, <http://digital.la84.org/digital/collection/p17103coll8/id/45339/rec/98>. [17]
- Comité d'organisation des XXIIe Jeux Olympiques d'hiver et des XIe Jeux Paralympiques d'hiver de 2014 à Sotchi (2014), *Official Report, Vol. 3*, <https://digital.la84.org/digital/collection/p17103coll8/id/69972/rec/100>. [19]

- Comité International Olympique (2020), *Passation des marchés pour les infrastructures et services liés aux grands événements internationaux : bonnes pratiques et lignes directrices pour le mouvement olympique / comité international olympique*, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/353669/passation-des-marches-pour-les-infrastructures-et-services-lies-aux-grands-evenements-internationaux>. [12]
- Comité International Olympique (2020), *Progrès dans la gestion des Jeux Olympiques*, <https://olympics.com/cio/heritage/sydney-2000/progres-dans-la-gestion-des-jeux-olympiques>. [4]
- Comité International Olympique (2019), *Des volontaires reviennent sur leurs expériences à PyeongChang 2018*, <https://olympics.com/cio/news/des-volontaires-reviennent-sur-leurs-experiences-a-pyeongchang-2018> (consulté le 24 janvier 2022). [21]
- Crossrail Limited (s.d.), *Procurement Policy*, [https://learninglegacy.crossrail.co.uk/wp-content/uploads/2016/02/crossrail\\_procurement\\_policy.pdf](https://learninglegacy.crossrail.co.uk/wp-content/uploads/2016/02/crossrail_procurement_policy.pdf). [8]
- Deloitte (2013), *Lessons from London 2012: Pushing the boundaries of programme leadership*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-icp-lessons-from-london-2012.pdf>. [7]
- Denicol, J., A. Davies et I. Krystallis (2020), « What Are the Causes and Cures of Poor Megaproject Performance? A Systematic Literature Review and Research Agenda », *Project Management Journal*, vol. 51/3, pp. 328-345, <https://doi.org/10.1177/8756972819896113>. [2]
- Infrastructure Projects Authority (2021), *Project Delivery Capability Framework*. [14]
- Norris, E., J. Rutter et J. Medland (2013), *Making the Games: What government can learn from London 2012*, Institute for Government, [https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Making%20the%20Games%20final\\_0.pdf](https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Making%20the%20Games%20final_0.pdf). [3]
- OCDE (2021), *Manuel de mise en oeuvre de l'OCDE pour des investissements de qualité dans les infrastructures : Soutenir une reprise durable après la crise du COVID-19*, <https://www.oecd.org/fr/finances/Manuel-de-mise-en-oeuvre-de-l-OCDE-pour-des-investissements-de-qualite-C3%A9-dans-les-infrastructures.pdf>. [13]
- OCDE (2020), *Supporting Better Decision-Making in Transport Infrastructure in Spain : Infrastructure Governance Review*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/310e365e-en>. [9]
- OCDE (2018), *Recommandation du Conseil sur les manifestations internationales et le développement local*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0444>. [10]
- Parent, M., C. Rouillard et J. Chappelet (2018), « Empirical Issues and Challenges for Multilevel Governance: The Case of the 2010 Vancouver Olympic Winter Games », *Revue Gouvernance / Governance Review*, vol. 15/2, pp. 1-26, <https://doi.org/10.7202/1058086AR>. [11]
- Select Committee on Culture, Media and Sport (2007), *Memorandum submitted by The London 2012 Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games*. [15]

# 3 Durabilité et héritage

---

Le CIO et les villes hôtes placent de plus en plus la durabilité et l'héritage au centre de leur conception et de leur préparation des Jeux Olympiques. La manière dont les comités d'organisation traduisent ces engagements dans leurs stratégies de mise en œuvre est une entreprise complexe aux multiples facettes. Ce chapitre fournit des éclairages, des bonnes pratiques et des outils pour atténuer plusieurs risques susceptibles d'entraver l'organisation de Jeux durables avec un héritage positif. Ces risques comprennent les "éléphants blancs", les ponts qui ne mènent nulle part ou les dommages environnementaux causés par les chaînes d'approvisionnement.

---

### 3.1. Quels sont les risques ?

Le CIO, les COJO et les villes hôtes ont progressivement placé la durabilité et l'héritage au centre de la conception et de la préparation des Jeux Olympiques. Ils étaient des éléments clés de l'Agenda olympique 2020, qui comprenait des recommandations visant à intégrer la durabilité dans tous les aspects des Jeux (Comité International Olympique, 2021<sup>[1]</sup>). Ces recommandations ont été reprises dans l'Agenda olympique 2020+5, encourageant à favoriser des Jeux durables grâce à des mesures telles que le soutien aux COJO dans la surveillance de la chaîne d'approvisionnement et la garantie d'avantages durables pour les villes hôtes. (Comité International Olympique, 2021<sup>[2]</sup>).

Cette section examine les risques pour les objectifs de durabilité et d'héritage du Mouvement olympique dans le contexte de l'acquisition et de la livraison des infrastructures et des services associés pour les Jeux. Étant donné que ce rapport se concentre sur la mise en place des infrastructures et des services connexes plutôt que sur l'ensemble des activités entreprises dans le cadre des programmes pluriannuels d'héritage mis en œuvre par les COJO et les villes hôtes, l'accent est mis sur trois défis clés :

- Trouver un équilibre entre les objectifs à court terme des Jeux, les considérations de durabilité et les besoins à long terme des villes hôtes
- Planifier la transition vers les utilisations post-Jeux des infrastructures
- Traiter les risques liés à l'environnement et aux droits humains tout au long de la chaîne d'approvisionnement

Bien que les COJO ne soient créés qu'après l'attribution des Jeux et qu'ils se concentrent sur l'organisation des Jeux, il est essentiel que les gouvernements intègrent les considérations relatives à l'héritage, telles que les avantages et les impacts attendus, l'alignement sur les plans et stratégies existants pour le développement urbain et régional, la capture de valeur, les exigences en matière de transport et les impacts sur le tourisme avant et pendant l'appel d'offres (OCDE, 2018<sup>[3]</sup>).

Les objectifs ambitieux du Mouvement olympique pour le développement durable, tels que la réduction des gaz à effet de serre allant au-delà de la neutralité carbone à partir de 2030, la réponse au changement climatique, à la perte de biodiversité et à l'impact de la COVID-19 sur le sport, et la contribution aux objectifs de développement durable des Nations unies. (Comité International Olympique, 2021<sup>[4]</sup>) Les objectifs de développement durable du CIO sont étroitement liés à la livraison des infrastructures et des services associés. En effet, les cinq domaines d'action de leur stratégie de durabilité, à savoir l'infrastructure et les sites naturels, l'approvisionnement et la gestion des ressources, la mobilité, ainsi que la main-d'œuvre et le climat, ont tous un rapport direct avec l'infrastructure et la prestation de services.

Les mesures énoncées dans la stratégie de durabilité du CIO consistent notamment à maximiser l'utilisation des infrastructures existantes et des sites temporaires, veiller à ce que les nouvelles infrastructures soient viables et aient une empreinte environnementale minimale, s'approvisionner en produits et services en tenant compte des impacts environnementaux et sociaux, veiller à ce que les conditions de travail soient conformes à la législation ainsi qu'aux accords et protocoles internationaux, et mettre en place des stratégies de réduction des émissions carbone (Comité International Olympique, 2017<sup>[5]</sup>). Ces mesures sont particulièrement pertinentes pour les COJO, car les Contrats ville hôte exigent qu'ils élaborent une stratégie spécifique aux Jeux qui aborde les enjeux clés tels que l'infrastructure et l'approvisionnement tout en étant alignée sur la stratégie de durabilité du CIO. (Comité International Olympique, 2016<sup>[6]</sup>).

### **3.1.1. La focalisation sur les objectifs à court terme des Jeux peut menacer la durabilité et les besoins à long terme des villes hôtes**

Dans le contexte olympique, les installations sportives de grande échelle doivent être mises en place sur de courtes durées et accueillir un nombre très élevé d'invités, ce qui peut entraîner des perturbations sociales et environnementales dans l'écosystème local, engendrant d'importants défis de planification et de conception (Dendura, 2019<sup>[7]</sup>). Certains événements, comme le ski alpin, se déroulent généralement dans des zones écologiquement sensibles (Chappelet, 2008<sup>[8]</sup>) tandis que la construction d'infrastructures dans les communautés urbaines peut entraîner le déplacement de résidents locaux. Les incitations à court terme peuvent conduire à la construction d'installations qui seront surdimensionnées pour leur utilisation future, par exemple, en tenant compte du fait que les événements succédant les Jeux n'accueilleront pas autant de spectateurs. Les COJO doivent trouver un équilibre entre leurs objectifs à court terme, en maximisant l'impact et le succès des Jeux, et la nécessité de s'aligner sur les caractéristiques locales et les besoins à long terme de la communauté. (OCDE, 2018<sup>[3]</sup>).

Pour que les infrastructures soient durables et apportent des avantages à long terme à la population locale, il est essentiel d'intégrer des considérations sociales, économiques et environnementales dès les premières étapes de leur planification et évaluation (OCDE, 2020<sup>[9]</sup>) car l'adaptation ou la modernisation est moins efficace que la planification initiale d'installations pouvant fonctionner de manière durable (KPMG, 2015<sup>[10]</sup>). Par exemple, le Programme des Nations Unies pour le Développement a collaboré avec Sochi 2014 pour élaborer une stratégie d'écologisation des installations des Jeux et un plan d'action visant à atteindre la neutralité carbone ; cependant, une enquête a révélé que le projet avait été mis en œuvre alors que la planification était largement achevée et que les constructions étaient déjà en cours, ayant donc un impact négligeable (Zeman, 2014<sup>[11]</sup>). De même, une planification ne tenant pas compte des contraintes potentielles liés au développement urbain et aux réseaux d'infrastructures existants (transport, énergie, eau et égouts) pourrait créer des problèmes sur le long terme pour les villes hôtes (Dendura, 2019<sup>[7]</sup>).

L'importance d'une planification adéquate pour atténuer les risques liés à l'héritage et à la durabilité s'applique également à la prestation des services nécessaires à l'organisation des Jeux. Lorsque les COJO sont chargés de mettre en œuvre des stratégies de passation de marchés durables susceptibles d'apporter des avantages en termes d'héritage, la planification et l'engagement précoce du marché sont essentiels pour s'assurer que le secteur privé sera apte à respecter ces engagements.

#### **Encadré 3.1. L'héritage des Jeux d'hiver de Lillehammer 1994**

Les Jeux d'hiver de Lillehammer en 1994 ont été largement considérés comme les premiers Jeux « verts ». Le COJO a choisi de faire des Jeux un exemple de durabilité et une vitrine des politiques environnementales, en mettant notamment l'accent sur l'utilisation postérieure des sites.

Les dix sites construits pour les Jeux de 1994 sont toujours utilisés, et sept d'entre eux ont été réemployés pour les Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver en 2016. Les sites ont été conçus en vue d'une réappropriation post-Jeux et ont continué à être utilisés par les communautés et les entreprises, tandis que les logements construits pour les Jeux accueillent plus de 4 000 étudiants. Certaines parties du Village des Médias ont été construites sous forme de pièces détachées qui ont pu être déplacées dans le pays pour servir de dortoirs aux étudiants après les Jeux, et les bâtiments de service du Village des athlètes ont été transformés en un centre pour personnes âgées et une église. Les sites ont également continué à accueillir des événements sportifs de haut niveau, notamment des championnats du monde de patinage de vitesse, de cyclisme sur piste, de skeleton, de luge, de handball et de hockey sur glace, des épreuves de la Coupe du monde de biathlon et de combiné nordique, ainsi que les Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver de 2016.

Source : (Stoneman, 2016<sup>[12]</sup>)

Si elles ne sont pas soigneusement planifiées, la conception et les spécifications techniques de l'infrastructure des Jeux peuvent également avoir des conséquences environnementales et financières négatives pour les villes hôtes. Les Jeux précédents ont été critiqués pour les dommages environnementaux associés à la construction des infrastructures (Cantelon et Letters, 2000<sup>[13]</sup> ; McBride et Manno, 2021<sup>[14]</sup>) tandis que les inquiétudes concernant les risques financiers de l'organisation des Jeux ont conduit au retrait d'un certain nombre de candidatures ces dernières années (Flyvbjerg, Budzier et Lunn, 2020<sup>[15]</sup>). En outre, l'omission de facteurs tels que les subventions pour les terrains et les infrastructures de soutien, ainsi que les coûts d'exploitation à long terme, conduit à la sous-estimation des subventions publiques pour les infrastructures sportives permanentes (Long, 2005<sup>[16]</sup>). Les actifs d'infrastructures ne sont qu'une partie d'un système vaste et complexe, et doivent donc être considérées dans leur contexte plus large. Les décisions relatives à l'emplacement, au type, à la conception et au calendrier de développement des infrastructures peuvent avoir de profondes répercussions sur l'environnement, la mauvaise qualité des infrastructures pouvant contribuer à la pollution de l'air, au changement climatique, à la variation de la quantité et de la qualité de l'eau, à la perte de biodiversité et à la dégradation des écosystèmes (OCDE, 2019<sup>[17]</sup>). L'empreinte moyenne des Jeux et de ses infrastructures représente environ 5 % de la superficie totale de la ville hôte, se traduisant par une utilisation importante des terres urbaines, les sites sportifs étant le principal facteur déterminant la taille de cette empreinte. (Long, 2013<sup>[18]</sup>). Les sites temporaires, qui peuvent être considérés à la fois comme des infrastructures et des services, sont souvent plus durables sur le long terme, mais peuvent également avoir des impacts environnementaux négatifs, dus à leur forte intensité d'émission carbone par rapport à leur durée de vie (étant des sites construits pour une courte période d'utilisation) ou à leurs impacts sur les écosystèmes locaux.

### ***3.1.2. Une planification défailante de la transition vers des utilisations post-Jeux peut affaiblir les performances à long terme des infrastructures sportives.***

Contrairement à la courte durée des grands événements sportifs, les infrastructures traversent le temps et constituent l'héritage le plus tangible des Jeux, ce qui fait de leur viabilité à long terme un enjeu majeur pour les COJO. Maximiser l'héritage des Jeux nécessite de mettre en place des arrangements institutionnels et des dispositifs de gouvernance appropriés afin que les infrastructures puissent continuer à produire des bénéfices après les Jeux. L'absence de planification de leur viabilité financière à long terme peut conduire à leur sous-utilisation et à des problèmes de durabilité des opérations d'infrastructure à posteriori. Il est important d'éviter la duplication et la surconstruction d'installations sportives, par exemple en veillant à ce que l'infrastructure olympique soit intégrée dans la planification stratégique à long terme des organismes sportifs nationaux et, plus largement, des régions hôtes. Il est donc nécessaire d'évaluer la demande post-Jeux pour les différents types de sites et/ou de préparer les réaménagements nécessaires en vue d'un changement d'utilisation à un stade précoce de la planification.

Les infrastructures sont particulièrement vulnérables aux chocs extérieurs, aux risques naturels et aux événements météorologiques extrêmes, d'autant plus si leur entretien et leur remise en état sont médiocres. Face à la fréquence et l'intensité croissantes des événements météorologiques extrêmes, les COJO doivent prendre en compte l'importance grandissante de la résilience des infrastructures lors de la planification à long terme. La résilience climatique doit être intégrée dans la conception des projets afin d'assurer leur cohérence avec les plans plus larges et les futurs scénarios de changement climatique. Grâce à la mise en œuvre de mesures d'adaptation au changement climatique, telles que les solutions fondées sur la nature (Nature-based Solutions), les COJO peuvent collaborer avec des partenaires pour développer des infrastructures résistantes aux risques tels que les tempêtes, les inondations ou les températures extrêmes. (OCDE, 2021<sup>[19]</sup>). Les conditions météorologiques et géographiques pouvant différer largement selon les régions et les pays, les efforts visant à améliorer la résilience doivent être adaptés aux circonstances locales (OCDE, 2020<sup>[20]</sup>). Les considérations en matière de résilience peuvent varier selon les phases du cycle de vie de l'infrastructure : la robustesse et les redondances nécessitent

des investissements dans la phase de conception, tandis que la planification de la continuité des activités et la maintenance concernent les opérations à long terme (OCDE, 2019<sup>[17]</sup>).

### **Encadré 3.2. Planification de l'héritage : les bonnes pratiques de l'Anneau olympique de Richmond**

L'anneau olympique de Richmond a accueilli les épreuves de patinage de vitesse des Jeux Olympiques de Vancouver 2010. Cependant, le Canada disposant déjà d'un anneau destiné à cet effet, hérité des Jeux Olympiques de Calgary en 1988, poursuivre son usage pour le patinage de vitesse sur piste longue après les Jeux paraissait obsolète. Après les Jeux, l'anneau a donc accueilli une grande variété de sports et de fonctions communautaires, comptant deux patinoires, huit gymnases, une piste de course et un centre de remise en forme.

Les questions relatives à la conception, au financement et à la gouvernance de l'héritage ont été examinées bien avant les Jeux de 2010 :

- Les coûts d'exploitation et d'entretien de l'anneau sont partiellement financés par une fiducie établie en 2003 avec les contributions de deux niveaux de gouvernement. La fiducie est dirigée par un conseil d'administration nommé par les gouvernements fédéral, provincial et municipal et par le Comité olympique et paralympique canadien.
- Une société municipale chargée de l'exploitation de l'anneau ainsi que de la mise en œuvre et du soutien de divers services communautaires à long terme a été créée en 2008.
- L'anneau a été conçu de sorte à pouvoir être reconfiguré après les Jeux pour une variété de sports et de fonctions communautaires, avec 1,1 million de visites en 2019.

Source : (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de Vancouver, 2009<sup>[21]</sup> ; Comité International Olympique, 2020<sup>[22]</sup>)

Ces risques liés à la résilience sont exacerbés si les potentiels opérateurs et utilisateurs à long terme ne sont pas impliqués dans le processus et intégrés dans les discussions. La nature éphémère des COJO rend particulièrement difficile la résolution des problèmes liés à l'héritage. L'entretien des sites et la couverture des coûts d'exploitation associés finissent éventuellement par imposer une charge financière importante aux gouvernements locaux. Les organismes ou institutions responsables de l'héritage olympique ne font souvent pas partie du processus de prise de décision lors des phases de planification et de mise en œuvre, ce qui laisse un vide en matière de responsabilité pour la viabilité à long terme des sites. Sans leur implication, il y a un risque que les sites ne répondent pas à leurs besoins et capacités à long terme.

Si les infrastructures sportives liées aux Jeux sont utilisées à bon escient, des opportunités peuvent émerger. En assurant au plus tôt une planification complète de l'héritage pour chaque projet, les infrastructures peuvent avoir un impact positif sur les communautés affectées longtemps après la fin des Jeux. Pour favoriser cet impact, les organisations peuvent planifier et faciliter la réaffectation des infrastructures des Jeux.

### **Encadré 3.3. Établir des structures institutionnelles pour soutenir l'héritage à long terme**

Les COJO étant dissous peu après les Jeux, la création d'institutions capables de gérer les installations et de superviser la réaffectation des infrastructures à long terme peut contribuer à garantir un héritage positif.

#### **La London Legacy Development Corporation**

La London Legacy Development Corporation a été créée afin de saisir l'opportunité offerte par les Jeux Olympiques de 2012 pour transformer l'est de Londres. Chargée de gérer l'héritage physique des Jeux, la société a entrepris de réaménager le Parc olympique Queen Elizabeth au service des habitants de l'est de Londres.

En tant que première société d'aménagement du Royaume-Uni, elle est responsable devant les citoyens par l'intermédiaire du maire de Londres. La société travaille ainsi avec l'Assemblée de Londres, le gouvernement central, les arrondissements hôtes de l'est de Londres, les habitants des communautés locales voisines, les organisations locales, les entreprises et les agences de régénération, ainsi que les organisations sportives, culturelles et de loisirs nationales et internationales.

La reconversion du parc olympique a permis de créer une multitude de nouveaux services et activités pour la communauté locale. Il offre notamment des installations sportives à l'usage du public et accueille des cours de fitness et des associations sportives. C'est également un lieu dédié à la culture et au divertissement, accueillant des concerts, des spectacles, des expositions et des festivals.

Un autre objectif clé de la société était d'offrir des opportunités d'emploi et d'apprentissage aux résidents locaux. Plus de 5 000 personnes ont participé à la transformation du parc et le développement de la zone environnante a permis la création de nombreux emplois. D'ici 2025, plus de 40 000 nouvelles opportunités d'emploi seront générées d'après les prévisions.

#### **La Commission des sports et la Fondation de l'héritage olympique de l'Utah**

La Commission des sports de l'Utah (Utah Sports Commission) et la Fondation de l'héritage olympique de l'Utah (Utah Olympic Legacy Foundation) ont été créées avant les Jeux de 2002 à Salt Lake City pour diriger les actions de l'État concernant l'héritage des Jeux. La Fondation gère les sites, tandis que la Commission est chargée d'attirer et d'accueillir des événements sportifs régionaux, nationaux et internationaux ainsi que d'encourager le développement de l'athlétisme amateur. Les deux organismes sont dirigés par des conseils d'administration composés de représentants des sports, des entreprises, de la société civile et du gouvernement.

Depuis 2002, les sites des Jeux sont utilisés en permanence et les organisations cherchent à encourager à la fois la participation des amateurs et des athlètes de haut niveau. Ils proposent des programmes sportifs pour les jeunes, servent de centres de loisirs communautaires et ont accueilli plus de 50 épreuves internationales de Coupe du monde ou de Championnat du monde depuis 2002. Salt Lake City a été sélectionnée par le Comité olympique américain pour représenter les États-Unis dans une candidature potentielle à l'organisation des Jeux de 2030 ou 2034.

Source : (Utah Olympic Legacy Foundation, s.d.<sup>[23]</sup> ; Utah Sports Commission, s.d.<sup>[24]</sup> ; Queen Elizabeth Olympic Park, s.d.<sup>[25]</sup>)



### Encadré 3.4. Lignes directrices pour la durabilité d'infrastructures spécifiques pour Rio 2016

Lors de Rio 2016, des mesures ont été prises pour intégrer des critères de durabilité tout au long du cycle de gestion des Jeux, depuis la conception et la planification jusqu'à la mise en œuvre, le bilan et les activités post-Jeux.

Des plans spécifiques ont été élaborés pour l'achat d'infrastructures et de services connexes. L'un de ces exemples est le "Guide des revêtements de sols durables pour les infrastructures sportives", dans lequel Rio 2016 formule des recommandations sur les pratiques durables et le sourcing de quatre types de sols différents utilisés pour les infrastructures liées aux Jeux. Dans le cadre du programme plus large de la chaîne d'approvisionnement durable (Sustainable Supply Chain Programme), ce guide vise à fournir aux employés, partenaires, fournisseurs et organisations affiliées, une feuille de route sur la manière de s'approvisionner, de construire et d'éliminer les sols utilisés dans les infrastructures liées aux Jeux.

Le guide prend en compte les aspects environnementaux, sociaux, éthiques et économiques présents tout au long du cycle de vie des produits et services liés aux processus de passation de marchés et d'octroi de licences. Il contient des suggestions sur la manière d'utiliser les matériaux de revêtement de sol dans le contexte de l'après-Jeux.

1. L'herbe naturelle : L'herbe devrait être conforme aux normes fixées par le ministère de l'agriculture afin de garantir sa qualité et de s'assurer que les producteurs respectent la politique fiscale et la politique du travail en vigueur. En outre, le guide encourage la réutilisation de l'herbe coupée pour le compost, l'alimentation animale ou la production d'huile renouvelable.
2. Le gazon synthétique : Le gazon synthétique devrait répondre aux normes approuvées par la FIFA dans le cadre du concept de qualité (Quality Concept) pour les terrains de football. Il devrait être conçu à partir de matériaux recyclables et des plans devraient être mis en place avec des écoles, des ONG ou des fournisseurs pour la réutilisation du gazon après les Jeux.
3. Sable : Le sable est un matériau de sol important pour de nombreux événements olympiques, Rio 2016 reconnaît cependant que l'approvisionnement en sable peut avoir des effets négatifs sur l'environnement en modifiant la géographie et l'écosystème d'où il provient. Par conséquent, tous les fournisseurs devraient avoir des licences environnementales et effectuer des compensations écologiques pour contrer les impacts sur les environnements locaux.
4. Revêtements de sol en caoutchouc : Le guide fait état des bonnes pratiques et de la viabilité de l'utilisation de vieux pneus comme source de revêtement de sol en caoutchouc. Il suggère que les matériaux utilisés pour les revêtements de sol des sites des Jeux soient obtenus en suivant ces exemples et qu'ils soient placés dans d'autres sites tels que des écoles et des ONG après les Jeux.

Source : (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio 2016, 2014<sup>[26]</sup>)

### **3.1.3. Les chaînes d'approvisionnement sont une source importante de risques pour l'environnement et les droits humains**

La prise de conscience des risques liés à l'environnement et aux droits humains dans les chaînes d'approvisionnement mondiales et la pression exercée sur les organisations pour qu'elles assument une plus grande responsabilité dans la prévention et la gestion de ces risques s'accroissent. Les procédures de marchés publics intègrent plus fréquemment des considérations autres que le coût et la qualité, telles que des objectifs environnementaux. Si la qualité, la durabilité et les considérations sociales ne sont pas

prises en compte au cours du processus de passation des marchés publics, le rendement attendu des infrastructures et des services peut être amoindri, à la fois dans le contexte des Jeux et en termes d'héritage à long terme. L'incapacité à passer d'une approche purement axée sur les coûts à l'adoption d'objectifs de conduite responsable (responsible business conduct (RBC), par exemple, dans les domaines de l'environnement, des droits humains, des droits du travail, de l'inclusion et la diversité, de l'intégrité) dans la passation des marchés peut particulièrement conduire à la sélection d'offres moins optimales. (OCDE, 2020<sup>[27]</sup>).

Ces dimensions sont considérablement accrues dans le contexte de l'organisation d'événements majeurs qui attirent l'attention du monde entier. Les risques de réputation qui y sont associés affectent considérablement la capacité des COJO à organiser efficacement les Jeux dans des conditions conformes à l'esprit du Mouvement olympique.

### **Encadré 3.5. Pratiques de construction durable pour Londres 2012**

L'Olympic Delivery Authority (ODA), organisme public responsable de la construction des sites permanents et des infrastructures pour Londres 2012, s'est penché sur sa chaîne d'approvisionnement pour développer des approches plus durables de la construction. L'ODA a fixé des objectifs ambitieux en matière de développement durable pour tous les projets, décrits dans une stratégie pour le développement durable finalisée cinq ans avant les Jeux.

Dans le cas du béton, contribuant fortement aux émissions de CO<sub>2</sub>, les fournisseurs devaient respecter ou aller au-delà des normes suivantes :

- Les matériaux de construction (en valeur) doivent être composés d'au moins 20 % de matériaux recyclés.
- 25 % des agrégats utilisés devront être recyclés.
- 50 % des matériaux (en poids) devront être acheminés vers le site par des moyens durables, c'est-à-dire par voie fluviale ou ferroviaire.
- Sur place, des véhicules économes en énergie et à faibles émissions devront être employés.

L'ODA a travaillé avec le fournisseur de béton pour développer des mélanges de béton durables avec une plus grande utilisation d'agrégats recyclés et secondaires, ce qui a permis d'économiser environ 30 000 tonnes (24 %) d'émissions carbone intégrées et d'éliminer plus de 70 000 déplacements de véhicules routiers. La réduction de l'utilisation du béton grâce à un modèle effectif a permis d'économiser 20 000 tonnes supplémentaires d'émissions intégrées.

La centralisation des achats, l'intégration précoce de la chaîne d'approvisionnement et les essais approfondis ont joué un rôle clé dans la réduction de l'impact environnemental global. Une bonne compréhension des besoins dès les premières étapes de la conception a favorisé la production de spécifications claires et a permis aux concepteurs et aux entrepreneurs d'adopter une approche proactive pour atteindre les objectifs.

Source : (Department for Environment and Rural Affairs, 2013<sup>[28]</sup> ; Henson, 2011<sup>[29]</sup>)

### Encadré 3.6. Rio 2016 : Guide de la chaîne d'approvisionnement durable

L'objectif de Rio 2016 était d'organiser des Jeux Olympiques et Paralympiques promouvant l'image globale du Brésil, sur la base d'une transformation sociale et urbaine durable grâce au sport. L'un des piliers de ce projet consistait à établir des critères de durabilité tout au long du cycle de gestion des Jeux, depuis la conception et la planification jusqu'à la mise en œuvre, le bilan et les activités post-Jeux, notamment à travers l'adoption du programme pour une chaîne d'approvisionnement durable (Sustainable Supply Chain Programme).

Ce programme visait à intégrer les critères de durabilité dans l'achat de biens et de services liés aux Jeux, et s'adressait spécifiquement aux employés de Rio 2016, aux partenaires participant à la gestion ou à l'exploitation de la chaîne d'approvisionnement de Rio 2016, aux fournisseurs, aux détenteurs de licences, aux sponsors et aux organisations impliquées dans le développement des fournisseurs.

Le programme comprenait les étapes suivantes :

- **Établissement des exigences** : définition et divulgation des critères d'évaluation et des exigences minimales à prendre en compte dans les analyses.
- **Développement et qualification des fournisseurs et des titulaires de licences** : communication anticipée et approfondie sur les besoins jusqu'en 2016, ainsi que sur les exigences spécifiques et les guides pour l'assistance aux fournisseurs. Des ateliers et des formations ont été proposés aux fournisseurs, sponsors et détenteurs de licences, en se concentrant sur les secteurs considérés primordiaux.
- **Embauche** : inclusion d'exigences de durabilité et de critères d'évaluation tout au long du processus d'achat de biens et de services, particulièrement en ce qui concerne le coût total d'acquisition et les analyses du cycle de vie. Cette évaluation comprend également des audits sur les informations soumises au Comité de Rio 2016.
- **Gestion des contrats avec les fournisseurs et les titulaires de licences et contrôle de la conformité** : inclusion des critères de développement durable dans les mécanismes de gestion des fournisseurs tels que la gestion de leurs dossiers, l'examen des audits, l'établissement de rapports et les mesures correctives. Ces activités seront appliquées en continu après l'entrée en vigueur de chaque contrat.
- **Dissolution et gestion de l'élimination finale des produits** : planification et contrôle de la destination finale de tous les produits, emballages et déchets, par le biais d'une planification logistique globale.

Source : (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio 2016, 2014<sup>[30]</sup>)

De nombreux biens et services achetés par les COJO et leurs partenaires sont produits par le biais de chaînes d'approvisionnement mondiales souvent fragmentées, opaques et complexes. Les activités menées tout au long de la chaîne d'approvisionnement des infrastructures et des services associés des Jeux peuvent avoir des répercussions négatives sur les personnes, la société et l'environnement. Les chaînes d'approvisionnement peuvent être issues ou traverser des pays dont l'application des normes mondiales relatives aux droits humains, aux droits du travail et à la protection de l'environnement est défaillante, ce qui crée un risque important que les COJO soient associés à des violations des droits humains et à des dégradations de l'environnement. (OCDE, 2020<sup>[27]</sup>).

Les services associés aux infrastructures des Jeux peuvent également dépendre de chaînes d'approvisionnement mondiales complexes ayant un impact négatif sur les droits humains et l'environnement. En outre, les COJO peuvent être exposés à des risques relatifs aux violations de normes

s'ils n'ont qu'un champ de vision limité sur les pratiques de travail. Les emplois précaires peuvent perpétuer la pauvreté et l'inégalité entre les sexes, or, les services liés aux infrastructures, tels que la restauration et le nettoyage, comprennent souvent des secteurs et des types de travail associés à la précarité. (Pösch et al., 2020<sup>[31]</sup>).

Le large éventail d'activités et de relations commerciales du COJO peut compromettre le respect des droits humains. Ce risque est d'autant plus important dans les relations des COJO avec d'autres parties prenantes, notamment les fournisseurs qui dépendent de chaînes d'approvisionnement complexes, souvent externalisées et à forte intensité de main-d'œuvre. Les COJO doivent s'assurer qu'ils exercent un contrôle suffisant sur les actions d'un grand nombre d'acteurs et qu'ils mettent en œuvre des mécanismes de prévention et de recours appropriés. En tant qu'organisations temporaires, les COJO ne disposent pas toujours des compétences et de l'infrastructure nécessaires pour traiter avec succès des griefs potentiellement complexes en matière de droits du travail ou de droits humains (Comité International Olympique, 2019<sup>[32]</sup>).

### **Encadré 3.7. Le partenariat de Tokyo 2020 avec l'Organisation Internationale du Travail**

Le partenariat de Tokyo 2020 avec l'OIT s'est concentré sur la promotion de pratiques de travail socialement responsables parmi les partenaires des Jeux, y compris les sponsors, les fournisseurs et les détenteurs de licences. En utilisant la Déclaration de principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale (Déclaration sur les EMN) comme cadre d'orientation, le partenariat a mis en œuvre les activités suivantes :

- Sensibilisation à la responsabilité sociale des entreprises concernant le travail
- Collecte et diffusion de bonnes pratiques parmi les partenaires participant à la livraison des Jeux sur les pratiques de travail socialement responsables
- Organisation de séminaires techniques
- Élaboration et diffusion d'outils destinés à aider les partenaires à mettre en œuvre des pratiques de travail socialement responsables.

Le plan de développement durable de Tokyo 2020 (Sustainability Plan) et le code d'approvisionnement durable (Sustainable Procurement Code) qui l'accompagne font référence à la fois à la Déclaration sur les EMN et aux Principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT.

Source : (Organisation internationale du travail, s.d.<sup>[33]</sup> ; Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo, 2019<sup>[34]</sup>)

## **3.2. Expériences de Paris, Milano-Cortina et Los Angeles**

### **Encadré 3.8. Réduire l'empreinte des infrastructures temporaires : L'outil de biodiversité de Paris 2024**

Il existe déjà des outils, méthodes et réglementations pour évaluer et gérer les impacts sur la biodiversité des sites permanents. Paris 2024 a cependant créé une approche innovante pour gérer l'impact des infrastructures temporaires. Cette approche consiste à définir et à utiliser un outil d'évaluation pour noter chaque site sur cinq points spécifiques :

- Biodiversité et écosystème
- Paysages et patrimoine

- Santé environnementale
- Empreinte carbone
- Économie circulaire

La méthode a été développée en accord avec les ambitions et les méthodes de la COI et de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). Elle se déroule en quatre étapes :

- Définir des catégories d'analyse basées sur des études d'impact sur l'environnement, des différentes réglementations applicables et des spécificités locales ;
- Évaluer les enjeux environnementaux identifiés (présence d'espèces, paysage, qualité de l'air et de l'eau, proximité des transports publics, etc.) à l'aide d'outils cartographiques précis et cohérents dans tous les secteurs ;
- Évaluer les effets potentiels du site sur les enjeux environnementaux énumérés ci-dessus ;
- Élaborer un plan d'action pour atténuer ces effets potentiels.

Cet outil d'évaluation itératif mesure les effets environnementaux des Jeux et de ses infrastructures dans le temps, depuis la phase de planification jusqu'à la fin de l'année 2024. Il a permis de prendre des décisions visant à reconnaître, protéger et régénérer la biodiversité, notamment en réduisant la taille du stand de tir en raison de la présence de crapauds rares dans la région et en traçant les pistes équestres de sorte à ne pas altérer les lignes de chênes, d'utiliser moins de terres et d'éviter de perturber les oiseaux aquatiques.

Source : (Paris 2024, 2021<sup>[35]</sup>)

### **Encadré 3.9. Tirer parti de l'échelle et de l'horizon temporel des Jeux : L'innovation énergétique hors réseau à Paris**

Si la passation de marchés peut être un outil puissant pour encourager l'innovation, elle peut aussi être difficile à mettre en œuvre avec succès. Parmi les défis à relever figurent l'aversion au risque des acheteurs et le temps nécessaire pour mener à bien un processus de passation de marchés innovant. En particulier dans les situations à fort enjeu, les acheteurs privilégient souvent les options rapides offrant des résultats assurés plutôt que les solutions innovantes qui prennent du temps. Dans le cas de la fourniture d'une alimentation électrique de secours aux sites, Paris 2024 a surmonté ces difficultés grâce à un engagement de haut niveau en faveur d'objectifs ambitieux, en entamant le processus de passation de marchés bien avant que la solution ne soit requise. La grande visibilité et l'ampleur de l'événement offrent des conditions favorables pour inciter les fournisseurs potentiels à investir dans des solutions innovantes.

Paris 2024 s'est engagée à utiliser 100 % d'énergies renouvelables pendant les Jeux. Cet engagement présente des défis spécifiques dans le contexte d'un événement sportif majeur ; par exemple, les grands événements tels que les compétitions sportives, les concerts et les festivals, nécessitent d'importants générateurs de secours en cas de coupure de courant. Aujourd'hui, ces générateurs sont généralement alimentés au diesel. Des générateurs alimentés par des sources d'énergie renouvelables et pouvant être reproduits à grande échelle pourraient apporter des avantages considérables pour l'environnement et le climat.

Pour relever ce défi, Paris 2024 vise la mise en œuvre de solutions établissant de nouvelles normes pour l'approvisionnement temporaire en énergie renouvelable. Dans un premier temps, le COJO et le gouvernement français ont lancé un appel à propositions en 2019 pour trouver des solutions innovantes

de production d'énergie renouvelable hors réseau. Les premières solutions proposées seront expérimentées en conditions réelles dès que possible. Grâce à cet appel à propositions, le gouvernement français espère stimuler l'innovation en matière de solutions écologiques adaptées aux exigences des Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de Paris 2024 et soutenir des projets qui pourraient alimenter les futurs sites sportifs en énergie propre ou remplacer les générateurs traditionnels lors des grands événements sportifs à venir.

Source : (Paris 2024, 2021<sup>[35]</sup>); (OCDE, 2017<sup>[36]</sup>)

### Encadré 3.10. Des initiatives concrètes pour l'approvisionnement durable de Paris 2024

La stratégie d'approvisionnement durable de Paris 2024 est un outil clé pour atteindre ses objectifs ambitieux en matière de climat et de développement durable. Paris 2024 achètera pour environ 2,5 milliards d'euros de biens et de services, soit 5 milliards d'euros si l'on inclut les contrats que la Solideo, les pouvoirs adjudicateurs publics et les partenaires privés attribueront en vue de la préparation des Jeux. Le COJO a défini cinq engagements clés liés aux préoccupations environnementales et sociales dans ses contrats.

1. **Économie circulaire** : les fournisseurs doivent adhérer aux principes de l'économie circulaire, en maximisant la réduction des déchets et l'utilisation des ressources non renouvelables.
2. **Neutralité carbone et protection de l'environnement** : priorité aux projets neutres en carbone et respectueux de l'environnement dans lequel ils sont créés, en favorisant les projets qui cultivent et protègent la biodiversité locale.
3. **Innovation sociale** : les projets qui contribuent au bien-être général de la société et soutiennent les objectifs en matière de droits humains seront privilégiés. Il s'agit notamment de projets qui abordent des questions telles que l'inégalité entre les sexes et qui cultivent des liens sociaux au sein de la communauté locale.
4. **Inclusion des personnes handicapées** : organiser des Jeux accessibles à tous en fournissant des infrastructures et des services qui permettent l'inclusion des personnes handicapées.
5. **Création de valeur locale** : les initiatives doivent contribuer à la valeur économique, sociale et environnementale globale de la région dans laquelle elles sont déployées en offrant aux habitants des possibilités d'emploi ou de développement et en créant des liens au sein de la communauté.

La mise en œuvre de l'approvisionnement durable est souvent plus complexe que la conception de stratégies. Dans le cas de Paris 2024, la mise en œuvre comprend l'implication du critère de développement durable dans l'élaboration des appels d'offres et l'évaluation des offres, ainsi que la mise au point de lignes directrices pour le développement durable pour chaque catégorie. Les critères de durabilité et d'environnement sont appliqués à l'intégralité des achats du COJO, avec une pondération minimale de 20 %.

Pour garantir des conditions de concurrence équitables, Paris 2024 diffuse des informations sur la manière dont les fournisseurs peuvent intégrer les engagements de développement durable dans leurs offres, notamment en produisant des outils pédagogiques qui permettent aux soumissionnaires potentiels de comprendre les critères de sélection. L'application « Coach climat » a également été lancée pour aider les employés de Paris 2024 à comprendre et réduire leur impact sur le climat. Cela contribuera à établir des normes de durabilité dans les marchés publics français et internationaux qui auront un effet positif et durable au-delà des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

Pour aller au-delà des objectifs environnementaux dans la mise en œuvre de la stratégie d'approvisionnement durable des Jeux, des initiatives telles que la « Fabrique des Jeux », lancée en 2018 par le conseil départemental de Seine-Saint-Denis, ont déjà mobiliser les petites et moyennes entreprises locales. Fin 2020, des ateliers ont été organisés pour conseiller sur les appels d'offres et présenter les opportunités économiques et environnementales qu'offraient les infrastructures des Jeux. C'est en partie grâce à cette sensibilisation que Paris 2024 a sourcé plus de 10 000 entreprises.

Source : (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, 2021<sup>[37]</sup> ; Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, 2020<sup>[38]</sup>)

### Encadré 3.11. L'alignement de Milano-Cortina sur les plans de développement local à long terme

Les Jeux serviront de catalyseur pour les plans de développement à long terme des villes et des régions, qui prévoient un renforcement des connexions et de la coopération entre les zones régionales afin d'améliorer l'attractivité des montagnes comme lieu d'habitation. Les programmes de durabilité et d'héritage, qui seront financés à la fois par les autorités locales et les donateurs du secteur privé, garantiront que les projets liés aux Jeux soutiennent et bénéficient de projets de développement plus vastes dans la région. Non seulement les Jeux compléteront ces plans, mais ils laisseront également un héritage durable en les soutenant.

Plus précisément, les Jeux soutiendront les stratégies régionales suivantes :

#### Le plan de développement urbain Milano 2030

- Ce plan vise à faire de Milan le plus grand centre métropolitain d'Italie, une ville verte, vivable et résiliente. Les Jeux y contribueront en améliorant la connectivité entre le centre-ville et les quartiers périphériques.
- Les Jeux devraient soutenir des projets tels que l'aménagement de gares de triage abandonnées en zones de régénération environnementale comprenant des logements et des infrastructures communautaires.

#### Programme de développement régional de la Lombardie

- Les Jeux soutiendront et bénéficieront de ce plan qui vise à investir dans l'énergie intelligente, la mobilité urbaine durable et la régénération socio-économique.
- La région a l'intention de promouvoir la culture locale, les infrastructures et la connectivité dans le cadre des Jeux.
- Le village olympique de Livingo, qui sera construit pour les Jeux dans la région, restera un centre sportif permanent pour l'entraînement et la préparation.

#### Le plan stratégique de la région de Vénétie et de la ville de Cortina

- Les Jeux soutiendront la région de la Vénétie et la ville de Cortina dans leurs objectifs stratégiques à long terme et dans leur volonté d'accroître le tourisme.
- Les entreprises locales bénéficieront de la plateforme que leur offriront les Jeux, une occasion de se faire connaître dans le monde entier.

En s'intégrant aux plans de développement régionaux déjà existants et en les complétant, Milano Cortina 2026 laissera un héritage durable en Italie. Ces projets en cours soutiendront également les objectifs d'efficacité et de développement durable des Jeux.

Source : (Milano Cortina 2026 Candidate City, 2019<sup>[39]</sup>)

### **Encadré 3.12. Milano-Cortina 2026 : Travailler avec des partenaires pour récupérer les aliments non consommés**

Milano-Cortina 2026 travaille avec quatre entités régionales et huit municipalités pour organiser les Jeux conformément aux principes de l'économie circulaire et au modèle d'organisation centré sur l'événement. Le système de récupération des aliments est un exemple de la manière dont le COJO s'efforcera de réduire l'impact sur l'environnement, d'impliquer diverses parties prenantes et d'apporter une contribution positive aux communautés locales.

Le système vise à récupérer l'intégralité des déchets alimentaires sur les sites. Les organisations caritatives, les entreprises et les organismes publics locaux seront mobilisés pour collecter et gérer les déchets alimentaires sur tous les sites utilisés pour les Jeux, y compris les épreuves d'essai. Afin d'assurer une efficacité maximale du processus de collecte et de gestion, une approche sur mesure a été adoptée. Il s'agit d'adapter la méthode de gestion des déchets en fonction des circonstances spécifiques de chaque site et événement, en tirant parti de l'expertise des différents partenaires.

Le COJO a désigné trois sphères d'organisation décrites ci-dessous. Cette organisation permettra de transférer localement les bonnes pratiques établies lors des Jeux et de créer ainsi des systèmes permanents de récupération des aliments qui profiteront à long terme aux régions d'accueil.

#### **Première sphère : implication directe dans les sites**

- Les partenaires locaux aident à diriger les opérations de contrôle pour la prévention du gaspillage alimentaire dans les sites compétitifs et non compétitifs.
- Utiliser les déchets alimentaires non comestibles pour l'alimentation animale.
- Implication du système caritatif local et des autorités locales.

#### **Deuxième sphère : intégration des partenaires affiliés**

- Implication de tous les hôtels et opérateurs hôteliers affiliés aux Jeux dans la mise en place d'un système efficace et permanent de récupération des aliments.
- Les partenaires sont encouragés à mettre en place des systèmes de gestion des denrées alimentaires conformes à ceux élaborés par le COJO et ses partenaires.

#### **Troisième sphère : L'héritage régional**

- Diffuser les bonnes pratiques au-delà des Jeux afin d'apporter des changements structurels aux communautés locales.
- Créer un système omniprésent de récupération alimentaire laissant un héritage à long terme.

Source : Fondation Milano Cortina 2026



### 3.3. Traiter les risques liés à la durabilité et à l'héritage

#### 3.3.1. Principes fondamentaux

##### Encadré 3.13. Principes clés pour atténuer les risques liés à la durabilité et à l'héritage

Ces principes fournissent des orientations aux COJO pour relever les défis liés à l'équilibrage des objectifs à court et à long terme, la planification de la transition et la gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

#### 1. Maximiser l'utilisation des infrastructures existantes et utiliser des sites temporaires lorsqu'il n'y a pas de besoin à long terme.

L'utilisation d'installations existantes et temporaires, dans la mesure du possible, est une mesure clé pour atténuer les risques de durabilité liés aux impacts environnementaux et à l'héritage. Comme le précisent l'Agenda olympique 2020, l'Agenda olympique 2020+5 et la Stratégie de durabilité du CIO, les COJO doivent s'efforcer d'utiliser les installations existantes et les sites temporaires lorsqu'il n'y a pas de besoins en matière d'héritage à long terme. Bien qu'il existe un plan des sites dès la phase de candidature, les COJO doivent optimiser la planification à mesure que les conditions évoluent et que de nouvelles informations sont disponibles.

#### 2. Incorporer et donner la priorité aux considérations relatives à l'héritage dans les phases de planification des Jeux

Les COJO doivent intégrer les considérations relatives à l'héritage dans tous les aspects de la planification des infrastructures. Il peut s'agir d'impliquer les opérateurs et les bailleurs de fonds à long terme dans le processus décisionnel, de planifier le transfert des actifs après l'événement, de veiller à ce que l'expertise en matière de durabilité soit intégrée dans l'ensemble de l'organisation, en particulier dans la passation de marchés publics, et d'intégrer les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) tout au long du cycle de vie de l'infrastructure. Préserver l'héritage des Jeux demande des efforts spécifiques, pouvant être mieux réalisés par un organisme spécialisé.

#### 3. Mettre en œuvre des stratégies de développement durable claires lors de l'achat d'infrastructures et de services associés

L'adoption d'une approche stratégique de la passation des marchés peut contribuer à atténuer les effets négatifs sur les travailleurs, les droits humains et l'environnement. L'élaboration de politiques dès le début du processus d'organisation des Jeux peut fournir des orientations claires aux COJO et à leurs partenaires, et contribuer à atténuer les risques qui seront difficiles à traiter s'ils surviennent plus tardivement. Les COJO doivent fixer des objectifs mesurables en matière de développement durable, tout en veillant à ce que les systèmes de hiérarchisation et d'examen soient conçus de manière à ce que les informations recueillies soient accessibles à tous les groupes concernés.

Compte tenu de la complexité des défis, les COJO peuvent ne pas avoir la capacité institutionnelle de faire face à la grande variété de risques. Le cas échéant, ils doivent faire appel à des organisations possédant l'expertise et l'expérience nécessaires pour les soutenir, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du sport.

## Checklist

### Tableau 3.1. Checklist durabilité et héritage

Tâche	Statut (Oui/Non)
<b>Maximiser l'utilisation des infrastructures existantes et utiliser des sites temporaires lorsqu'il n'y a pas de besoin à long terme</b>	
Avez-vous réalisé un inventaire et une évaluation complets de tous les sites existants dans la zone des Jeux ?	
Avez-vous réalisé des plans d'affaires à long terme pour tous les sites permanents prévus, nouveaux ou rénovés, afin de déterminer si la demande post-Jeux et les ressources sont suffisantes pour justifier l'investissement dans des sites permanents ?	
Les plans d'entreprise doivent être conçus de manière à permettre une utilisation réaliste des installations existantes et à prendre en compte les coûts d'exploitation et de maintenance. La viabilité après les Jeux doit faire l'objet d'une évaluation détaillée des coûts et des recettes, y compris des conditions de marché dans lesquelles le site sera exploité à long terme.	
<b>Score : /4</b>	
<b>Incorporer les considérations relatives à l'héritage dans les phases de planification des Jeux et leur donner la priorité</b>	
Avez-vous clairement attribué la responsabilité de l'héritage au sein du COJO ?	
Avez-vous intégré des considérations relatives à l'héritage dans les processus décisionnels du COJO ?	
Les critères de résilience et de maintenance doivent être pris en compte dans la conception, la budgétisation, la sélection et la hiérarchisation des projets, et les procédures de passation de marchés doivent permettre aux décideurs d'optimiser la valeur sur toute la durée de vie du produit.	
Un organe ou une organisation spécifique, extérieur au COJO et chargé de l'héritage à long terme des Jeux, a-t-il été créé ?	
S'il existe un organisme ou une organisation spécifique chargé(e) de l'héritage (qu'il/elle soit dédié(e) ou non), cet organisme est-il formellement impliqué dans la prise de décision ?	
<b>Score : /4</b>	
<b>Mettre en œuvre des stratégies claires en matière de développement durable lors de l'achat d'infrastructures et de services associés</b>	
Avez-vous créé une fonction dédiée au développement durable et/ou confié à un cadre supérieur la responsabilité des objectifs de développement durable ?	
Avez-vous procédé à une évaluation et à une hiérarchisation des priorités afin d'identifier les domaines dans lesquels il conviendrait d'appliquer la dimension de durabilité ? Cela peut inclure (entre autres)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement climatique et empreinte carbone</li> <li>• Équité entre les sexes et équité raciale</li> <li>• Inclusion des personnes handicapées</li> </ul>	
Avez-vous élaboré des politiques solides pour les domaines prioritaires et intégré des objectifs de durabilité dans des politiques plus générales (par exemple, la politique de commande publique) ? Il pourrait s'agir d'appliquer des bonnes pratiques et des outils existants dans le domaine du sport ou autre.	
Avez-vous clairement défini des normes et des objectifs et les avez-vous largement diffusés ? Un accent particulier doit être mis sur la communication avec la communauté des fournisseurs.	
Avez-vous mis en place un cadre pour assurer le suivi et l'examen réguliers des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable ? Il pourrait s'agir d'identifier clairement les données nécessaires au suivi et à l'évaluation et d'attribuer la responsabilité de la collecte et du stockage de ces données.	
Avez-vous procédé à une évaluation des risques liés au développement durable que le COJO n'a ou n'aura pas la capacité institutionnelle de gérer de manière adéquate ? Il peut s'agir, par exemple, des droits des travailleurs et des mécanismes de recours.	
Avez-vous identifié des organisations appropriées avec lesquelles établir des partenariats pour faire face à ces risques ? Les éléments de ces partenariats pourraient inclure l'élaboration et l'apprentissage de politiques et l'organisation de séminaires techniques.	
<b>Score : /7</b>	
<b>Score total : /15</b>	

### 3.3.3. Ressources externes

Pour faire face aux risques liés à la durabilité et à l'héritage de l'infrastructure et des services connexes des Jeux, les COJO peuvent tirer parti d'une série de politiques, d'outils et de bonnes pratiques en vigueur dans le monde du sport et dans le domaine plus large de la gouvernance des infrastructures. Ces ressources permettent aux COJO d'évaluer leurs pratiques et approches actuelles, d'informer le développement de leurs propres stratégies et politiques, et de servir d'exemples de bonnes pratiques.

Bon nombre de ces outils externes ne concernent pas directement le sport, mais ils peuvent être utiles aux organisateurs d'événements sportifs internationaux de grande envergure, car ils détaillent les rôles et les fonctions des marchés publics. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence, de leur qualité et de leur utilité en termes de durabilité et d'héritage. Plus précisément, ils sont divisés en trois groupes : le calcul des coûts et l'analyse coûts-avantages, l'auto-évaluation et les marchés publics durables.

**Tableau 3.2. Ressources externes pour la durabilité et l'héritage**

Outil	Description	
<p><b>Outils de calcul des coûts et des bénéfiques</b> : L'évaluation complète des coûts et des bénéfiques des options de construction de nouvelles infrastructures, de rénovation d'infrastructures existantes ou d'utilisation d'infrastructures temporaires est essentielle pour gérer les risques liés à la durabilité et à l'héritage. Ces outils peuvent aider les COJO à évaluer les décisions relatives à la construction de nouveaux sites ou de sites temporaires, ou à la rénovation de sites existants.</p>		
<p><b>Banque Européenne d'Investissement : L'évaluation économique des projets d'investissement à la BEI</b></p>	<p>Le guide illustre la manière dont la Banque procède à l'évaluation économique des projets. Il adopte une vision plus large que les évaluations financières standards, qui se concentrent sur les rendements financiers privés, pour inclure d'autres bénéfiques et coûts pour la société, en tenant compte de toutes les ressources utilisées pour le projet, qu'elles soient humaines, technologiques ou naturelles, et en mesurant la valeur que le projet génère pour toutes les parties prenantes.</p> <p>Le guide comprend une méthodologie spécifique au secteur du tourisme, incluant l'évaluation de sites touristiques, ainsi qu'une étude de cas portant sur un établissement sportif, social et culturel polyvalent.</p>	<p><a href="https://www.eib.org/attachments/thematic/ec_omic_appraisal_of_investment_projects_en.pdf">https://www.eib.org/attachments/thematic/ec_omic_appraisal_of_investment_projects_en.pdf</a></p>
<p><b>Lignes directrices de la Banque asiatique de développement pour l'analyse économique des projets</b></p>	<p>Les lignes directrices définissent une approche générale de l'analyse économique des projets. Elles comprennent une évaluation financière du projet et une analyse financière de l'entité chargée de la mise en œuvre, étayées par des lignes directrices détaillées sur la gestion et l'analyse financières des projets.</p>	<p><a href="https://www.adb.org/documents/guidelines-economic-analysis-projects">https://www.adb.org/documents/guidelines-economic-analysis-projects</a></p>
<p><b>Boîte à outils de l'OCDE sur les infrastructures : Optimisation des ressources</b></p>	<p>Assurer la viabilité budgétaire fait partie intégrante de la réussite des projets d'infrastructure. Cela implique d'intégrer des évaluations de projets fondées sur des données probantes, de mettre en œuvre un processus efficace de hiérarchisation des priorités et de veiller à ce que les budgets publics soient abordables.</p> <p>La boîte à outils de l'OCDE sur les infrastructures est une ressource en ligne destinée à guider la planification, le financement et la mise en place des infrastructures.</p>	<p><a href="https://infrastructure-toolkit.oecd.org/governance/value-for-money/">https://infrastructure-toolkit.oecd.org/governance/value-for-money/</a></p>
<p><b>Outils d'auto-évaluation</b> : Ces outils fournissent des lignes directrices permettant aux COJO d'évaluer leurs progrès dans la prise en compte des risques liés à la durabilité et à l'héritage dans leur mise en place des infrastructures et des services associés des Jeux.</p>		
<p><b>Mise en œuvre de la recommandation de</b></p>	<p>La boîte à outils fournit des conseils concrets sur le cycle de vie complet des événements mondiaux, y compris les phases de pré-appel d'offres,</p>	<p><a href="https://www.oecd.org/cfe/leed/Implementing-">https://www.oecd.org/cfe/leed/Implementing-</a></p>

<b>l'OCDE sur les événements mondiaux et le développement local : Une boîte à outils</b>	d'appel d'offres, d'exploitation et de mise en place, et d'évaluation. Elle comprend une checklist détaillée pour l'auto-évaluation, qui permet de suivre les progrès réalisés. De nombreux éléments de cette checklist sont applicables à l'ensemble des risques auxquels sont confrontés les COJO.	<a href="#">the-OECD-Recommendation-on-Global-Events-Toolkit.pdf</a>
<b>Programme d'accréditation environnementale de la Fédération internationale de l'automobile (FIA)</b>	Le programme introduit un système de gestion environnementale clair et cohérent et comprend un outil d'auto-évaluation détaillé. Bien qu'ils soient destinés aux acteurs du sport automobile et de la mobilité, les lignes directrices et l'outil d'auto-évaluation peuvent constituer un guide et un outil utiles pour les COJO.	<a href="https://www.fia.com/environmental-accreditation-programme">https://www.fia.com/environmental-accreditation-programme</a>
<b>Catalogue d'outils pour les solutions basées sur la nature</b>	Le catalogue fournit un inventaire et une évaluation des outils mobilisés par les solutions fondées sur la nature (méthodologies, logiciels, catalogues, dépôts, plateformes électroniques, lignes directrices et manuels) pour soutenir la résilience climatique. Destiné principalement aux villes, un certain nombre d'outils peuvent être utiles aux COJO et à leurs partenaires.	<a href="https://naturebasedcity.kic.org/reports/nature-based-solutions-tools-catalogue/">https://naturebasedcity.kic.org/reports/nature-based-solutions-tools-catalogue/</a>

**Outils et conseils en matière d'achats durables :** Ces outils fournissent des approches et des conseils qui peuvent aider les COJO à intégrer des considérations de durabilité dans leurs achats et à s'assurer que leurs chaînes d'approvisionnement pour les infrastructures et les services associés sont durables.

<b>Modèle de portefeuille d'achats pondéré en fonction de la durabilité du PNUE</b>	Le modèle aide les organisations à identifier les catégories de marchés publics étant particulièrement exposés à des risques concernant la durabilité, et où les interventions auront un impact relatif maximal en matière de durabilité.	<a href="https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/37039">https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/37039</a>
<b>Critères de la Commission européenne pour les marchés publics écologiques (MPE)</b>	<p>Les critères des marchés publics écologiques fournissent un cadre et des exemples pour faciliter la prise en compte d'exigences écologiques dans les documents d'appel d'offres pour des catégories telles que les services de restauration et de nettoyage.</p> <p>Les COJO pourraient choisir, en fonction de leurs besoins et de leurs priorités, d'inclure toutes les exigences ou seulement certaines d'entre elles dans leurs documents d'appel d'offres.</p>	<a href="https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm">https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm</a>
<b>Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales - Point de contact national (PCN)</b>	<p>Les Principes directeurs énoncent des principes et des normes non contraignants pour une conduite responsable des entreprises à l'échelle mondiale. Les gouvernements qui adhèrent aux Principes directeurs ont mis en place des PCN dont le rôle consiste notamment à fournir une plateforme de médiation et de conciliation pour résoudre les problèmes pratiques qui peuvent survenir dans le cadre de leur mise en œuvre.</p> <p>Les COJO opérant dans les pays adhérents pourraient envisager de promouvoir la procédure de règlement des griefs des PCN pour résoudre les problèmes de non-respect présumé des Principes directeurs tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement.</p>	<a href="https://www.oecd.org/corporate/mne/ncps.htm">https://www.oecd.org/corporate/mne/ncps.htm</a>

## Références

- Cantelon, H. et M. Letters (2000), « The Making of the IOC Environmental Policy as the Third Dimension of the Olympic Movement », *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 35/3, pp. 294-308, <https://doi.org/10.1177/101269000035003004>. [13]
- Chappelet, J. (2008), « Olympic Environmental Concerns as a Legacy of the Winter Games », *The International Journal of the History of Sport*, vol. 25/14, pp. 1884-1902, <https://doi.org/10.1080/09523360802438991>. [8]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (2021), *Plan héritage et durabilité des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024*, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/848878/plan-heritage-et-durabilite-des-jeux-olympiques-et-paralympiques-de-paris-2024-comite-d-organisation>. [37]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (2020), *Strategie responsable des achats de Paris 2024*. [38]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio 2016 (2014), *Sustainable Sport Flooring Guide: Version 1*, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/44996/sustainable-sport-flooring-guide-version-1-date-11-2014-organising-committee-for-the-olympic-and-par>. [26]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio 2016 (2014), *Sustainable Supply Chain Guide: Version 2*, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/38411/sustainable-supply-chain-guide-version-2-september-2014-organising-committee-for-the-olympic-and-par>. [30]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo (2019), *Sustainable Sourcing Code: Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games (3rd ed.)*, [https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/170818/sustainable-sourcing-code-tokyo-2020-olympic-and-paralympic-games-the-tokyo-organising-committee-of-?\\_lg=en-GB](https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/170818/sustainable-sourcing-code-tokyo-2020-olympic-and-paralympic-games-the-tokyo-organising-committee-of-?_lg=en-GB). [34]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de Vancouver (2009), *Staging the Olympic Winter Games Knowledge Report*, <http://digital.la84.org/digital/collection/p17103coll8/id/45339/rec/98>. [21]
- Comité International Olympique (2021), *Agenda olympique 2020+5: 15 Recommendations*, <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Agenda-Olympique-2020-5-15-recommandations.pdf>. [2]
- Comité International Olympique (2021), *IOC Sustainability Report 2021*, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/News/2021/12/IOC-Sustainability-Report-2021.pdf>. [4]
- Comité International Olympique (2021), *Olympic Agenda 2020: Closing Report*, <https://stillmedab.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-Closing-report.pdf>. [1]
- Comité International Olympique (2020), *L'Anneau olympique de Richmond*, <https://olympics.com/cio/heritage/vancouver-2010/l-anneau-olympique-de-richmond> (consulté le 2 mars 2022). [22]

- Comité International Olympique (2019), *Olympic Games Guide on Sustainable Sourcing*, [32]  
<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/celebrate-olympic-games/Sustainability/Olympic-Games-Guide-on-Sustainable-Sourcing-2019.pdf>.
- Comité International Olympique (2017), *IOC Sustainability Strategy*, [5]  
<http://extrassets.olympic.org/developpement-durable/1-1>.
- Comité International Olympique (2016), *Contrat ville hôte – conditions opérationnelles*, [6]  
<https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/171369/contrat-ville-hote-conditions-operationnelles-comite-international-olympique>.
- Dendura, B. (2019), « Olympic Infrastructure—Global Problems of Local Communities on the Example of Rio 2016, PyeongChang 2018, and Krakow 2023 », *Sustainability*, vol. 12/1, p. 141, <https://doi.org/10.3390/su12010141>. [7]
- Department for Environment and Rural Affairs (2013), *London 2012 Olympic and Paralympic Games The Legacy: Sustainable Procurement for Construction Projects*, [28]  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/224038/pb13977-sustainable-procurement-construction.PDF](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224038/pb13977-sustainable-procurement-construction.PDF).
- Flyvbjerg, B., A. Budzier et D. Lunn (2020), « Regression to the tail: Why the Olympics blow up », *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 53/2, pp. 233-260, <https://doi.org/10.1177/0308518x20958724>. [15]
- Henson, K. (2011), *The procurement and use of sustainable concrete on the Olympic Park*, [29]  
[https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20130228085355mp\\_/http://learninglegacy.london2012.com/documents/pdfs/procurement-and-supply-chain-management/01-concrete-pscm.pdf](https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20130228085355mp_/http://learninglegacy.london2012.com/documents/pdfs/procurement-and-supply-chain-management/01-concrete-pscm.pdf).
- KPMG (2015), *Planning for a Sustainable Future*, [10]  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/planning-for-a-sustainable-future.pdf>.
- Long, J. (2013), *Rethinking Olympic Infrastructure*, LSE Cities at the London School of Economics and the Alfred Herrhausen Gesellschaft, [18]  
<https://urbanage.lsecities.net/essays/rethinking-olympic-infrastructure>.
- Long, J. (2005), « Full Count », *Journal of Sports Economics*, vol. 6/2, pp. 119-143, [16]  
<https://doi.org/10.1177/1527002504264614>.
- McBride, J. et M. Manno (2021), *The Economics of Hosting the Olympic Games*, Council on Foreign Relations, <https://www.cfr.org/backgrounder/economics-hosting-olympic-games> (consulté le 7 février 2022). [14]
- Milano Cortina 2026 Candidate City (2019), *Milano Cortina 2026 Candidature Dossier*, [39]  
[https://milanocortina2026.olympics.com/media/2x4k3zdt/2026-milano-cortina-eng\\_dossier-candidature.pdf](https://milanocortina2026.olympics.com/media/2x4k3zdt/2026-milano-cortina-eng_dossier-candidature.pdf).
- OCDE (2021), « Building resilience : New strategies for strengthening infrastructure resilience and maintenance », *Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE*, n° 05, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/354aa2aa-en>. [19]

- OCDE (2020), *Integrating Responsible Business Conduct in Public Procurement*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/02682b01-en>. [27]
- OCDE (2020), *OECD Compendium of Policy Good Practices for Quality Infrastructure Investment*, <https://www.oecd.org/finance/OECD-compendium-of-policy-good-practices-for-quality-infrastructure-investment.htm>. [20]
- OCDE (2020), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0460>. [9]
- OCDE (2019), « Policy Toolkit on Governance of Critical Infrastructure Resilience », dans *Good Governance for Critical Infrastructure Resilience*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fc4124df-en>. [17]
- OCDE (2018), *Recommandation du Conseil sur les manifestations internationales et le développement local*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0444>. [3]
- OCDE (2017), *Public Procurement for Innovation : Good Practices and Strategies*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264265820-en>. [36]
- Organisation internationale du travail (s.d.), *Collaboration avec Tokyo 2020*, [https://www.ilo.org/empent/units/multinational-enterprises/WCMS\\_709068/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/empent/units/multinational-enterprises/WCMS_709068/lang--fr/index.htm) (consulté le 5 mars 2022). [33]
- Paris 2024 (2021), *Rapport Durabilité et Héritage*, <https://medias.paris2024.org/uploads/2021/08/PARIS-2024-210730-Rapport-Durabilite-et-Heritage-002.pdf>. [35]
- Pósch, K. et al. (2020), *Scale and nature of precarious work in the UK*, Director of Labour Market Enforcement, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1040243/scale-and-nature-of-precarious-work-in-the-UK.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1040243/scale-and-nature-of-precarious-work-in-the-UK.pdf). [31]
- Queen Elizabeth Olympic Park (s.d.), *Legacy Corporation*, <https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/our-story> (consulté le 14 février 2022). [25]
- Stoneman, M. (2016), *A Lasting Impact*, pp. 46-57, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/171637/a-lasting-impact-michael-stoneman>. [12]
- Utah Olympic Legacy Foundation (s.d.), *About the Living Legacy*, <https://utaholympiclegacy.org/about/> (consulté le 14 février 2022). [23]
- Utah Sports Commission (s.d.), *About the Utah Sports Commission*, <https://utahsportscommission.com/about/> (consulté le 14 février 2022). [24]
- Zeman, J. (2014), *Greening Sochi Olympic Games: A Strategy and Action Plan for the Greening Legacy*, Independent Evaluation Office, United Nations Development Programme. [11]





# 4

## Participation des parties prenantes et des citoyens

---

Dans le contexte des Jeux Olympiques, les parties prenantes peuvent inclure un large éventail de parties intéressées ou concernées, notamment le CIO et son homologue national, les fédérations sportives internationales, les athlètes, les spectateurs, les gouvernements locaux et nationaux, les communautés locales et les groupes de la société civile, les médias, les sponsors et les fournisseurs. Ce chapitre partage des éclairages, des bonnes pratiques et des outils pour assurer une véritable participation des parties prenantes, élément essentiel à la livraison efficace des infrastructures requises et des services associés.

---

## 4.1. Quels sont les risques ?

La participation des parties prenantes peut améliorer la livraison des infrastructures et des services associés en facilitant l'identification des besoins et en promouvant la transparence (OCDE, 2017<sup>[1]</sup>). Une faible participation peut porter atteinte à la légitimité perçue des projets d'infrastructure et des événements majeurs et avoir un impact négatif sur la confiance et le partage de la planification et de la mise en œuvre. (OCDE, 2021<sup>[2]</sup>).

La Recommandation de l'OCDE sur le Gouvernement Ouvert définit la participation des parties prenantes comme l'ensemble des biais par lesquels les parties prenantes peuvent être impliquées dans la conception et la mise en œuvre des services, tels que (OCDE, 2017<sup>[3]</sup>):

- **L'information** : un premier niveau de participation caractérisé par une relation à sens unique consistant en la production et la transmission d'information aux parties prenantes. Il couvre à la fois la transmission d'informations sur demande et les mesures proactives de diffusion de l'information.
- **La consultation** : un niveau de participation plus avancé qui implique une relation bilatérale impliquant un retour des parties prenantes. Elle repose sur la définition préalable du sujet pour lequel des avis sont demandés et nécessite la fourniture d'informations pertinentes, en plus d'un retour sur les résultats du processus.
- **L'engagement** : lorsque les parties prenantes ont la possibilité et les ressources nécessaires (par exemple, des informations, des données et des outils numériques) pour collaborer à toutes les phases de la conception et de la fourniture des services.

Alors que la Recommandation regroupe les citoyens et toute partie intéressée et/ou affectée, les Lignes directrices de l'OCDE pour les processus de participation des citoyens font la distinction suivante lorsqu'elles se réfèrent à ces groupes (OCDE, 2022<sup>[4]</sup>):

- **Parties prenantes** : toute partie intéressée et/ou concernée, y compris les institutions et les organisations, gouvernementales ou non, de la société civile, du monde universitaire, des médias ou du secteur privé.
- **Citoyens** : individus, au sens large d'"habitants d'un lieu particulier", qui peut être une ville, une région, un État ou un pays, et non au sens plus restrictif de "ressortissants légalement reconnus".

La participation des citoyens et celle des parties prenantes ne s'excluent pas mutuellement et peuvent souvent se chevaucher. Toutefois, les parties prenantes et les citoyens individuels ont besoin de conditions différentes pour participer et n'apportent pas les mêmes contributions. Par exemple, les parties prenantes peuvent apporter leur expertise et une contribution plus spécifique que les citoyens par le biais de mécanismes tels que les organes consultatifs ou les groupes d'experts, alors que la participation des citoyens exige de fournir au public le temps, les informations et les ressources nécessaires pour produire des contributions de qualité.

La participation des parties prenantes et des citoyens peut également contribuer à garantir une répartition équitable des avantages liés à l'accueil des Jeux. La Recommandation de l'OCDE sur les événements mondiaux et le développement local préconise la mise en œuvre de stratégies visant à créer des opportunités d'emploi au niveau local et à développer les compétences des résidents. La recommandation conseille également que la conception et la planification d'événements majeurs tels que les Jeux prennent en compte la manière dont ils peuvent soutenir l'égalité des sexes et l'inclusion des personnes handicapées, ainsi que l'amélioration de l'accès au marché du travail des groupes défavorisés (OCDE, 2018<sup>[5]</sup>). Pour atteindre ces objectifs, il faut que les groupes concernés soient inclus dans la planification, la prise de décision et la supervision des infrastructures et des services associés.

Dans le contexte des Jeux, les parties prenantes des infrastructures peuvent inclure un large éventail de parties intéressées ou affectées, notamment le CIO, le Comité national olympique, les fédérations sportives internationales, les athlètes, les spectateurs, les autorités locales et nationales, les communautés locales et les groupes civils (par exemple, les résidents, les entreprises locales, les groupes d'activistes, les syndicats), les médias, les sponsors et les fournisseurs. (Chappelet, 2021<sup>[6]</sup> ; Parent, 2013<sup>[7]</sup>). En tant qu'entités externalisant dans un environnement institutionnel complexe, les COJO doivent entretenir des relations solides avec les parties prenantes et les citoyens pour garantir la réussite de leur action (Parent, 2013<sup>[7]</sup>). Cette section examine les risques liés à l'engagement du COJO auprès des parties prenantes et des citoyens dans le cadre de l'acquisition et de la livraison des infrastructures des Jeux et des services associés, en mettant l'accent sur les principaux défis suivants :

- Le nombre de parties prenantes duquel découle un environnement complexe auquel sont confrontés les COJO ;
- Le risque qu'un manque de participation des citoyens menace la confiance et l'engagement du public à l'égard des Jeux ; et,
- Le risque que le manque de participation des communautés vulnérables entraîne des impacts disproportionnés.

#### ***4.1.1. La multiplicité des acteurs concernés par la mise en place d'infrastructures sportives exige des efforts supplémentaires pour recenser et cibler les parties intéressées***

La recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures souligne la nécessité d'établir une cartographie et une analyse initiales des parties prenantes pour s'assurer que les efforts de participation sont efficaces et qu'ils incluent les groupes concernés dans la prise de décision. La diversité et le nombre des parties prenantes des Jeux posent des défis aux COJO, car ces diverses parties prenantes auront nécessairement des priorités différentes et parfois concurrentes. Par exemple, lors du développement du village olympique, Londres 2012 a rencontré des difficultés pour concilier les priorités des promoteurs axées sur l'utilisation à long terme et l'héritage, et la nécessité de veiller à ce que les opérations directement liées aux Jeux soient prises en compte. (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres, 2013<sup>[8]</sup>).

En outre, pour certaines parties prenantes, l'impact attendu des Jeux n'aura lieu que des années après la fin de l'événement et la réallocation des sites pour leur utilisation à long terme. Les COJO doivent être conscients de la diversité des groupes de parties prenantes, dont le degré de participation active à la prise de décision et les impacts positifs ou négatifs subis en raison des Jeux varient. Les COJO peuvent avoir une capacité limitée à modifier la portée et les exigences spécifiées dans le contrat ville hôte (signé avant l'existence du COJO), car les changements nécessitent des négociations longues avec d'autres acteurs. Cela peut s'avérer particulièrement difficile pour les COJO qui font face à des délais immuables et à un examen minutieux de leurs dépenses.

De nombreuses parties prenantes sont directement concernées par les effets à court et à long terme de la mise en place des infrastructures des Jeux. Des utilisateurs finaux aux organisations de la société civile, en passant par les fédérations sportives et les résidents locaux, tous doivent pouvoir y participer intensivement. Pour Londres 2012, l'utilisation de sites et de lieux emblématiques dans toute la région a nécessité une communication approfondie et à long terme avec les entreprises, les résidents et les prestataires de services afin de garantir que les services tels que la gestion du trafic, la sécurité et les transports puissent continuer à fonctionner. (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres, 2013<sup>[8]</sup>). Sans une compréhension et une analyse approfondies des parties prenantes, les COJO auront du mal à s'assurer que les efforts d'engagement sont efficaces pour informer et inclure les groupes concernés dans la prise de décision. Si les parties prenantes ne sont pas

correctement identifiées et ciblées, les mécanismes visant à les impliquer activement au cours des phases de planification et de mise en œuvre peuvent s'avérer infructueux.

#### **Encadré 4.1. Cartographie des parties prenantes pour promouvoir des grands projets d'infrastructure : Crossrail, Royaume-Uni**

Crossrail, le plus grand projet d'infrastructure d'Europe et l'un des plus importants jamais entrepris au Royaume-Uni, implique un réseau de voies ferrées principalement dans le centre de Londres. En 2001, la société Cross London Rail Links (CLRL) a été créée pour superviser l'évaluation et la conception du projet. Dès le départ, CLRL a reconnu l'ampleur du projet et la nécessité d'obtenir l'adhésion des parties prenantes au sein des administrations nationales et locales, du secteur des transports, des entreprises locales et des habitants. Le CLRL a élaboré une stratégie de consultation fondée sur les principes de transparence, d'accessibilité et d'inclusion. Cette stratégie prévoyait des objectifs clairs : identifier et contacter les parties prenantes, enregistrer les commentaires positifs, identifier les sujets de préoccupation et mettre en place des mesures d'atténuation.

Pour ce faire, le CLRL a mis en place une équipe du département des affaires publiques dotée d'amples ressources et moyens. Leur première tâche a été d'entreprendre un important exercice de cartographie des parties prenantes afin d'identifier tous les organismes ayant une fonction d'octroi de consentement, ou un intérêt géographique ou fonctionnel. Pour faciliter un dialogue efficace et ouvert pendant la consultation, une grande campagne de sensibilisation a été menée. Une base de données des parties prenantes a été créée pour suivre les interactions entre les parties prenantes et enregistrer les réactions et les commentaires.

Une communication ciblée a visé les parties prenantes les plus concernées afin de les encourager à participer au dialogue. Les propriétaires fonciers qui seraient directement touchés par le projet ont été contactés et mis en relation avec l'équipe du projet pour trouver réponse à leurs questions ou préoccupations.

Le CLRL a élaboré des "documents d'information" fournissant des explications brèves et claires sur des points susceptibles de susciter des inquiétudes, et a publié les informations pertinentes dans les journaux. Le CLRL a également mis en place un service d'assistance 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 comme premier point de contact pour les demandes de renseignements, géré par un personnel interne bien informé ne faisant pas recours à des scripts pour fournir des réponses. En donnant accès à des représentants du projet bien informés, des réponses complètes ont pu être apportées aux questions, et l'équipe du projet a pu mieux comprendre les préoccupations des parties prenantes. Le CLRL a également écrit aux organes statutaires et aux groupes représentatifs concernés pour leur proposer des réunions afin de discuter du projet. La campagne de sensibilisation a permis de faire connaître le projet et de développer la perception d'un Crossrail transparent et inclusif, favorisant l'adhésion des parties prenantes. En conséquence, la consultation initiale a connu un bon niveau de participation avec des réponses de grande qualité. Un rapport de synthèse des résultats de la consultation a été rendu public et a servi de base aux communications en cours. Une deuxième consultation a ensuite été organisée, ce qui a permis de fournir aux parties prenantes un retour sur les préoccupations soulevées lors de la première consultation.

En mettant l'accent sur la participation des parties prenantes dès le début du projet, l'organisme de mise en œuvre a pu prévoir les domaines les plus préoccupants et, dans un certain nombre de cas, y répondre en introduisant des mesures d'atténuation ou des modifications au projet.

Source : (Bennett, 2018<sup>[9]</sup>)

#### 4.1.2. Le manque de participation peut menacer la confiance et l'engagement du public

Faciliter l'accès du public à l'information, à un débat ouvert et à la planification est une condition préalable à une bonne gouvernance des infrastructures. Un manque de participation et de transparence dans la mise en place des infrastructures et des services associés peut détériorer la confiance du public et l'engagement des citoyens dans les Jeux. Le succès des Jeux repose sur le soutien d'un public engagé, et un manque d'implication des citoyens ainsi qu'une transparence insuffisante sur l'organisation des Jeux crée des risques importants pour la réputation et la réalisation de l'évènement. L'implication tardive ou insuffisante des parties prenantes et des citoyens peut empêcher les Jeux d'avoir des effets transformateurs à long terme si les priorités des utilisateurs finaux ne sont pas prises en compte dans le processus de planification et de conception des infrastructures. Un faible engagement lors de la planification et de la conception peut réduire la portée des bénéfices des infrastructures sportives, alors qu'informer, consulter et s'engager de manière proactive avec les parties prenantes et les citoyens à tous les stades peut faciliter l'intégration de leurs perspectives et de leur expertise. (OCDE, 2021<sup>[2]</sup>).

#### Encadré 4.2. Cartographier les opportunités d'emploi pour promouvoir le développement à Dakar

En tant qu'hôte des Jeux Olympiques de la Jeunesse d'été 2026, Dakar deviendra la première ville africaine à accueillir un événement olympique. Dakar 2026 a pour objectif d'utiliser les Jeux comme catalyseur du développement économique et social et cherche à promouvoir les Jeux comme une plateforme permettant aux jeunes Sénégalais de jouer un rôle central dans les activités sportives, économiques et sociales.

Les Jeux offriront d'importantes opportunités d'emploi pour les jeunes au Sénégal. Dakar 2026 a entrepris une étude en 2022 pour identifier les emplois potentiels liés aux Jeux Olympiques de la Jeunesse et les secteurs clés, tels que la construction, le transport et le tourisme, où des opportunités d'emploi seraient générées. Des programmes de formation sont actuellement mis en place pour doter les jeunes des compétences nécessaires pour répondre à ces opportunités.

La cartographie des opportunités d'emploi générées par les Jeux vise également à combler les manques de capacité dans l'économie locale. Par exemple, en explorant le secteur des transports et les besoins pour les Jeux, le rapport identifie des problèmes tels que la vétusté des taxis, le manque de lignes de bus et le besoin d'un plus grand nombre de pistes cyclables ou de zones piétonnes. Il suggère qu'en remédiant à ces problèmes pour les Jeux, et en développant par la même occasion le système de transport local, Dakar pourrait créer plus de 2000 emplois locaux.

Le processus de l'étude cartographique s'est déroulé comme suit :

- Identification et répertoriage de 27 activités et services liés aux Jeux, y compris l'organisation des cérémonies, les services médicaux, le transport et la sécurité.
- Établissement du calendrier de la mobilisation en quatre grandes périodes : planification et mobilisation de la jeunesse locale, suivi et finalisation de l'infrastructure, fonctionnement et ouverture des Jeux, héritage et patrimoine.
- Identification des emplois à mobiliser pour les Jeux, en termes de secteurs et de compétences spécifiques requises.
- Mise en place d'une formation formelle liée aux besoins spécifiques des Jeux.
- Hiérarchisation des emplois en fonction de leur potentiel économique et de leur durabilité. L'étude a analysé les avantages économiques de chaque secteur et de chaque type d'emploi et leur a alloué des ressources en conséquence.

- Rédaction d'une liste finale des opportunités d'emploi associées aux Jeux par secteur afin de fournir des informations aux personnes à la recherche d'un emploi et à Dakar 2026. Environ 140 types d'emplois ont été identifiés.

Source : (PROMAN, 2022<sup>[10]</sup>)

Les *Principes de bonnes pratiques pour les réponses de la communication publique à la désinformation et à la désinformation* de l'OCDE soulignent que l'évolution des médias et des écosystèmes d'information offre des possibilités d'engagement sans précédent, tout en présentant des défis liés à la consommation et au partage de l'information. Les technologies de communication telles que les plateformes de réseaux sociaux ont amplifié le volume et la portée des informations erronées et de la désinformation concernant les impacts des infrastructures et les Jeux en général. S'il n'est pas anticipé et contrôlé de manière appropriée, le contenu trompeur ou malveillant peut aller à l'encontre des objectifs des COJO et porter atteinte à la confiance du public et la légitimité du COJO. Les COJO peuvent s'efforcer de renforcer leurs capacités en matière de communication publique proactive, réactive et efficace, afin de fournir des informations factuelles, de combler les lacunes en matière d'information et de lutter contre la désinformation. Les interventions doivent être conçues pour atteindre tous les groupes, dans un langage simple, pertinent et facile à comprendre. Les canaux, les messages et les messagers doivent être adaptés aux publics visés, et les initiatives de communication doivent être menées dans le respect des différences culturelles et linguistiques ainsi qu'en veillant à atteindre les groupes désengagés, sous-représentés ou marginalisés (OCDE, 2022<sup>[11]</sup>) (OCDE, 2022<sup>[12]</sup>). Impliquer les citoyens par le biais de processus participatifs permet d'établir des relations fondées sur la confiance mutuelle et de prévenir les situations de conflit qui pourraient résulter de la négligence des besoins de tous les groupes concernés (OCDE, 2022<sup>[4]</sup>).

### Encadré 4.3. S'engager avec les peuples indigènes au Chili

Le Chili a été confronté à des défis dans le cadre de projets d'infrastructure de développement économique en raison de son histoire de conflits territoriaux avec les communautés autochtones. Pour répondre à la nécessité d'une plus grande intégration territoriale et sociale, le gouvernement chilien a mis en place des mécanismes spécifiques de transparence et de consultation, notamment des plateformes de surveillance des infrastructures, la création d'institutions infranationales pour améliorer la participation des communautés autochtones et l'adoption de la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones (UNDRIP) en 2007.

Pour s'assurer que les citoyens soient conscients de leurs droits et minimiser la corruption, un Conseil pour la transparence a été mis en place en 2009 contribuant à la lutte contre la corruption, l'accès des citoyens à l'information et au contrôle des comportements légaux. Le « système national d'investissement » du Chili a également été déployé afin de fournir des informations sur l'état et le coût des investissements publics dans tous les secteurs et toutes les régions. Le Ministère du Développement social et de la Famille fournit des informations à la société civile par l'intermédiaire de sa « base de données intégrée des projets » en ligne, qui s'adresse en particulier aux personnes concernées par les investissements dans les infrastructures, telles que les communautés autochtones.

L'étape suivante fut la consultation. Le Ministère des Travaux publics a mis en place des mécanismes de participation spécifiques par le biais de la *résolution 315* en 2015. Cette résolution stipule que la participation du public doit être garantie tout au long du cycle de vie de l'infrastructure. Cela signifie que les parties prenantes concernées, y compris les communautés autochtones, doivent être impliquées dès le début des phases de planification des projets d'infrastructure. La consultation des citoyens se

fait à travers la sélection de représentants de l'ensemble de la communauté, en accordant une attention particulière au genre, aux handicaps et aux identités autochtones.

Le *document officiel de la direction générale des travaux publics 539* garantit également la consultation des populations autochtones en matière d'infrastructures. Dans le cadre de cette direction, les projets d'infrastructure réalisés par le Ministère des Travaux publics doivent faire l'objet d'une consultation des communautés autochtones menée par le Ministère du Développement social et de la Famille. Ce dernier consulte directement les communautés indigènes et formule des recommandations sur cette base. Le ministère des travaux publics doit ensuite intégrer ces recommandations dans ses projets. Il existe donc de multiples cadres juridiques et institutionnels qui garantissent la participation des parties prenantes autochtones aux projets d'infrastructure au Chili.

Source : (OCDE, 2017<sup>[13]</sup> ; Programme des Nations Unies pour l'environnement, 2021<sup>[14]</sup>)

Un manque de transparence durant la livraison des infrastructures et des services associés risque de compromettre l'engagement de l'Agenda olympique 2020+5 en faveur de la bonne gouvernance, tandis que la transparence sur les succès et les échecs est preuve de responsabilité et encourage l'engagement et la confiance du public. La Recommandation de l'OCDE sur les événements mondiaux et le développement local souligne l'importance de la transparence tout au long du cycle de vie de l'événement (OCDE, 2018<sup>[5]</sup>). La transparence peut être encouragée à toutes les phases de l'organisation de l'événement et intégrée dans les structures de gouvernance globales, par la consultation transparente des parties prenantes, la passation de marchés et les appels d'offres, les chaînes d'approvisionnement, le suivi et l'établissement de rapports, ainsi que les processus décisionnels.

L'implication des citoyens permet au public de mieux comprendre les résultats et la légitimité de la prise de décision. Les COJO sont confrontés à des compromis difficiles entre l'objectif d'organiser les Jeux dans le respect du budget et celui d'offrir une expérience extraordinaire, ce qui se reflète souvent dans les décisions concernant l'infrastructure et les services associés. Un manque de participation des citoyens peut réduire la capacité du public à suivre et à comprendre les processus menant à ces décisions, ce qui nuit à la légitimité des choix difficiles inhérents à l'organisation des Jeux. (OCDE, 2022<sup>[4]</sup>). D'un point de vue pratique, le soutien des citoyens est essentiel à l'efficacité des services des Jeux, qui dépendent fortement d'un grand nombre de bénévoles pour l'accomplissement de rôles essentiels. Par exemple, Paris 2024 mobilisera 35 000 à 45 000 volontaires dans six catégories : accueil, orientation et assistance ; soutien opérationnel (événements sportifs) ; soutien opérationnel (organisation) ; transport ; services médicaux ; et lors des cérémonies (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, s.d.<sup>[15]</sup>). Le fait de ne pas impliquer les citoyens de manière significative dans la prise de décision peut détériorer la confiance du public et le soutien dont les COJO ont besoin pour mobiliser les communautés en vue d'une organisation réussie.

#### **4.1.3. Sans une forte participation des parties prenantes et des citoyens, la mise en place des infrastructures peut avoir un impact disproportionné sur les communautés vulnérables et les exclure des bénéfices des Jeux.**

La *Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures* souligne l'importance de prendre en compte les besoins des utilisateurs et des communautés concernées tout au long du cycle de vie du projet, à travers l'évaluation, le débat et la surveillance des impacts économiques, fiscaux, environnementaux et sociaux. (OCDE, 2020<sup>[16]</sup>). Sans une vision claire pour guider l'intégration des considérations relatives à l'inclusion et à la diversité au cours de la planification et de la réalisation, les Jeux risquent de ne pas répondre aux besoins des villes hôtes et de ne pas atteindre les objectifs du Mouvement olympique. Les décisions ne répondront pas aux besoins de l'ensemble de la population de

manière exclusive et durable sans un processus approfondi d'évaluation des besoins et de participation. (OCDE, 2021<sup>[2]</sup>).

Les COJO sont confrontés au défi de travailler avec des partenaires pour mettre en œuvre rapidement un vaste programme d'infrastructures tout en évitant ou en atténuant de manière appropriée le déplacement de résidents et d'entreprises et les incidences sur les droits humains qui en découlent. (Heerd, 2020<sup>[17]</sup>). Ils doivent également veiller à ce que les infrastructures des Jeux et les développements connexes n'entraînent pas l'exploitation des communautés vulnérables, comme les impacts sur le patrimoine archéologique et bâti ou sur les sites et monuments sacrés des populations autochtones (Comité International Olympique, 2021<sup>[18]</sup>). Le manque de participation peut conduire à la construction de sites qui ne seront pas utiles aux communautés après les Jeux, ou à des occasions manquées de réutilisation créative.

#### **Encadré 4.4. Garantir l'inclusivité au sein de l'effectif du U.S. Bank Stadium**

L'État du Minnesota a fixé des objectifs ambitieux pour l'inclusion des femmes, des minorités ethniques, des vétérans et des résidents à faible revenu dans les grands projets d'infrastructure. Ces objectifs visent à garantir que tous les membres de la communauté aient accès aux marchés publics pendant les phases de conception, de construction et d'exploitation.

Un programme gouvernemental a encouragé les femmes et les minorités à saisir les opportunités d'emploi créées par la construction du U.S. Bank Stadium dans le Minnesota. Le stade est détenu et exploité par la Minnesota Sports Facilities Authority (l'Autorité), qui était également responsable de sa conception et de sa construction. Achievé en 2016, l'un des principaux objectifs du stade était de maximiser les avantages pour les communautés locales. Plusieurs initiatives visant à promouvoir un programme inclusif ont été mises en œuvre tout au long de sa conception, de sa construction et de son exploitation. Il convient de noter le plan d'équité qui a été élaboré sous mandat de l'État pour garantir l'inclusion sociale.

Initialement mis en place pour la phase de conception et de construction et étendu depuis à la phase d'exploitation, le plan d'équité comprend des objectifs pragmatiques visant à intégrer les femmes, les minorités et les résidents à faibles revenus dans la main-d'œuvre et à faire participer les entreprises appartenant à des femmes et à des minorités aux activités de conception et de construction. Le plan d'équité décrit comment assurer l'emploi et l'égalité d'accès aux opportunités du marché du travail, et fixe des objectifs pour que les contrats soient attribués à des entreprises détenues par des femmes et des minorités, capables, disponibles et désireuses de le faire. Les vétérans et les résidents à faibles revenus ont également été inclus dans les initiatives d'emploi, la plupart des engagements étant menés par des entreprises spécialisées dans l'aide à l'emploi.

Une approche de contrôle solide avec une base de données en ligne a été mise en place et les entrepreneurs, les sous-traitants et les fournisseurs ont été tenus de soumettre des données sous forme électronique. Un membre de l'Autorité s'est rendu chaque semaine sur le site de construction du stade pour superviser et vérifier au hasard l'exactitude des données fournies par l'intermédiaire de l'outil en ligne. Au cours de la seule phase de construction, 36 % des emplois ont été occupés par des minorités, 9 % par des femmes et 4 % par des vétérans. En outre, 90 % du budget de construction (soit un total de 400 millions d'USD) ont été alloués à des entreprises locales, dont 16 % appartenaient à des femmes, 12 % à des minorités et 1 % à des vétérans. Ces chiffres dépassent le seuil fixé par le plan d'égalité initial, à savoir 32 % de minorités et 6 % de femmes pour la main-d'œuvre et 9 % d'entreprises détenues par des minorités et 11 % par des femmes.

Un leadership fort et une structure de gouvernance solide ainsi qu'une approche collaborative et des rapports transparents basés sur le web permettant un suivi continu figurent parmi les facteurs clés de



succès. Les principales difficultés identifiées, sont le temps nécessaire pour familiariser les entrepreneurs, les sous-traitants et les fournisseurs avec la nouvelle approche du suivi et de la communication des progrès, ainsi que la nécessité de créer une culture favorable à l'approche inclusive du plan d'équité afin d'éviter un retour aux pratiques antérieures.

Source : (Global Infrastructure Hub, s.d.<sup>[19]</sup>)

Une participation insuffisante peut également compromettre les engagements pris par les COJO en matière d'accessibilité, notamment en ce qui concerne les Jeux Paralympiques. Dans le cadre de la pratique "une candidature, une ville", les COJO sont responsables de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, y compris de la mise à disposition de sites adaptés aux besoins des Jeux Paralympiques. Il est important de veiller à ce que les infrastructures et les services associés servent de manière appropriée les deux événements, et que les services tels que les sites web et les applications, la billetterie et les transports soient accessibles. Par exemple, les différents besoins de mobilité doivent être pris en compte, à la fois sur les sites des Jeux et pour l'accès aux sites. Cela peut s'avérer difficile dans des environnements urbains n'étant pas totalement accessibles, mais où le COJO a un contrôle limité en dehors des sites et des autres zones des Jeux. Si la planification des Jeux Paralympiques n'est pas intégrée dès les premières étapes des Jeux et incluse à tous les niveaux de l'organisation du COJO, les COJO risquent de ne pas organiser un événement accessible ou d'encourir des coûts supplémentaires pour intégrer les exigences d'accessibilité à un stade avancé du processus de mise en œuvre.

L'absence de prise en compte des considérations relatives à l'inclusion et à la diversité dans l'acquisition et la livraison des infrastructures et des services associés peut également entraver la prévention et l'atténuation des risques spécifiques à certains groupes de population. L'absence d'évaluation des impacts sur les populations minoritaires ou sous-représentées, et l'absence d'intégration de ces considérations dans des domaines tels que les spécifications techniques ou les stratégies d'approvisionnement, peuvent menacer une distribution égale et équitable des bénéfices des Jeux. Cela est particulièrement vrai pour les communautés marginalisées telles que les travailleurs migrants, les personnes handicapées, les minorités, les personnes moins aisées et les personnes LGBTQI+, qui peuvent avoir moins d'accès aux décideurs. Les communautés locales qui subissent les conséquences négatives d'un projet se mobilisent souvent pour garantir la protection de leurs intérêts (Denicol, Davies et Krystallis, 2020<sup>[20]</sup>), ce qui crée des défis supplémentaires pour les COJO. L'implication des citoyens par le biais d'une sensibilisation ciblée et d'opportunités significatives de contribuer à la prise de décision peut améliorer la durabilité sociale des projets d'infrastructure en aidant à garantir la prise en compte de toutes les voix.

#### Encadré 4.5. Plan d'action pour la réconciliation des Jeux du Commonwealth de Gold Coast 2018

Les Jeux du Commonwealth 2018, qui se sont déroulés à Gold Coast, en Australie, ont mis en œuvre un plan d'action pour la réconciliation afin de guider les efforts visant à reconnaître les valeurs, la culture et le patrimoine des aborigènes et des insulaires du détroit de Torres et à leur faire profiter des bénéfices des Jeux. Le processus de participation communautaire a commencé plus de trois ans avant les Jeux et comprenait également un engagement à poursuivre le dialogue et à fournir des mises à jour sur la mise en œuvre du plan d'action pour la réconciliation.

Fondé sur un engagement respectueux des parties prenantes locales et sur le développement de relations clés avec les aborigènes et les insulaires du détroit de Torres, le plan prévoyait des efforts pour offrir des possibilités d'emploi et de passation de marchés publics. Le gouvernement de l'État et la Gold Coast 2018 Commonwealth Games Corporation se sont engagés à :

- Aider les aborigènes et les insulaires du détroit de Torres à obtenir des emplois et des formations dans le village des Jeux du Commonwealth.
- Promouvoir des stratégies de chaîne d'approvisionnement visant à soutenir le recrutement des aborigènes et des insulaires du détroit de Torres par le biais d'opportunités contractuelles.
- Développer chaque année au moins six relations commerciales (soit directement, soit par le biais d'un contrat de sous-traitance) avec des entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torres.

Les stratégies et initiatives mises en œuvre au cours du processus de passation des marchés et d'appel d'offres comprenaient des ateliers, des possibilités de mentorat et des plateformes permettant aux entreprises autochtones de rencontrer les maîtres d'œuvre afin de présenter leurs entreprises et leurs capacités et de bénéficier d'un soutien sur les principales priorités contractuelles. Les Jeux ont généré plus de 14 millions de dollars australiens en contrats et autres revenus supplémentaires pour les entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torres, avec des activités de passation de marchés concernant le recyclage et la gestion des déchets, les travaux de génie civil, les services de conception et les domaines liés à la main-d'œuvre.

Source : (Gold Coast 2018 Commonwealth Games Corporation, 2017<sup>[21]</sup> ; Cultural and Indigenous Research Centre Australia, 2019<sup>[22]</sup>)

Le Mouvement olympique vise à soutenir le développement durable, et les opportunités offertes aux entreprises dirigées par des groupes sous-représentés dans la fourniture de services liés aux infrastructures peuvent jouer un rôle important dans la réalisation de cet objectif. Cependant, sans un développement et un engagement avec ces parties prenantes de manière précoce, le succès de ces mesures peut être mis en péril. Les entreprises dirigées par des personnes issues de groupes marginalisés ou sous-représentés peuvent être plus petites et moins expérimentées, et peuvent avoir du mal à répondre à des appels d'offres importants et complexes, tandis qu'il peut être difficile pour les COJO et leurs sous-traitants de se détourner de fournisseurs connus et réguliers ayant une grande expérience, en particulier compte tenu des contraintes de temps liées aux Jeux. Les PME sont souvent incapables de concourir pour des contrats importants ou complets ou de les exécuter, et les COJO doivent être conscients des risques liés à l'élaboration de lots de travaux uniformément importants, qu'il s'agisse d'infrastructures ou de services associés.

## 4.2. Expériences de Paris, Milano-Cortina et Los Angeles

### Encadré 4.6. Maximiser l'impact des Jeux de 2024 en soutenant les entreprises sociales

Les Jeux apportent un potentiel économique et social important à la ville hôte. Paris 2024 tire le meilleur parti de ce potentiel en offrant une plateforme aux entreprises socialement engagées. Économie Sociale et Solidaire 2024 (ESS 2024) est une plateforme en ligne qui vise à informer, soutenir, reconnaître et promouvoir les entreprises engagées dans l'économie sociale et solidaire en les plaçant au cœur de l'organisation des Jeux.

Le COJO et la Société de Livraison des Ouvrages Olympiques (Solideo) se sont associés aux Canaux et au Centre Yunus pour développer ESS 2024 et contribuer à la réalisation des premiers Jeux Olympiques et Paralympiques durables, inclusifs et solidaires. Les Canaux est une association créée par la Ville de Paris qui soutient les acteurs de l'économie sociale et solidaire, tandis que le Centre Yunus est un centre de ressources pour le social business en France.

L'ESS propose les services en ligne suivants :

1. **Informations** : ESS 2024 fournit une vue d'ensemble des informations stratégiques sur les marchés, les opportunités d'emploi et les exigences des organisateurs des Jeux au profit des entreprises. Il organise des réunions fréquentes et produit des bulletins d'information et d'autres supports pour accroître la participation de l'économie sociale et solidaire aux Jeux. Cet engagement permet également une communication réciproque avec Paris 2024, les commentaires des Canaux contribuant à l'élaboration des documents d'appel d'offres.
2. **Certification** : Les entreprises intéressées ont accès à un site où elles peuvent s'inscrire pour être certifiées en tant qu'entreprise de l'économie sociale et solidaire et se faire connaître auprès des organisateurs des Jeux.
3. **Soutien** : ESS 2024 organise une série d'ateliers et fournit des outils pour aider les entreprises à trouver de nouvelles façons de travailler. Il met en relation les acteurs de l'économie sociale et solidaire et ceux de l'économie traditionnelle afin de tirer le meilleur parti des opportunités offertes par les Jeux.
4. **Inspirer et promouvoir** : ESS 2024 promeut les bonnes pratiques internationales afin de créer les conditions de leur reproduction en France, ainsi que des exemples de bonnes pratiques en France qui peuvent être reproduites à l'échelle internationale.

La mise en œuvre de l'ESS et d'autres efforts d'engagement ont contribué à ce qu'environ 65 % des contrats soient attribués à des PME et 15 % à des entreprises sociales.

Source : Information fournie par Paris 2024

### Encadré 4.7. Améliorer l'accès local aux installations et activités sportives à Los Angeles avant les Jeux

Dans la perspective des Jeux, LA28 s'engage avec les communautés à améliorer l'accès aux programmes sportifs pour les jeunes à un prix abordable. En partenariat avec le département des parcs de Los Angeles, le COJO met en œuvre le programme PlayLA pour s'assurer que les jeunes de tous niveaux ont accès à des installations et à des activités sportives de qualité dans leur quartier.

Le programme PlayLA est rendu possible par un engagement de 160 millions de dollars (environ 150 millions d'euros) de LA28 et du CIO en faveur des sports de la jeunesse à Los Angeles. Le programme prévoit :

- Des programmes sportifs, des cours et des stages tout au long de l'année scolaire. Cela comprendra les sports olympiques qui seront présentés aux Jeux, tels que le surf, le skateboard, le football, le judo et le tennis, ainsi que des mesures telles que l'extension des heures d'ouverture de la piscine.
- Des programmes adaptés et accessibles seront proposés aux enfants.
- La subvention des frais d'inscription pour les familles à faibles revenus.
- Une formation et des outils pour assurer la sécurité de tous les jeunes participant à des programmes sportifs et de remise en forme.
- Un don d'équipements de sport et de sécurité en plein air aux enfants et aux centres d'accueil de la ville.

PlayLA a été lancé en novembre 2021, avec des activités sportives proposées dans toute la ville. En 2022, 90 000 enfants se sont inscrits au programme et de plus en plus de programmes sont proposés. Par exemple, au cours de l'année scolaire 2022-23, PlayLA a ajouté plusieurs sports adaptés à sa programmation, notamment le para-natation, le tennis en fauteuil roulant, le basket-ball en fauteuil roulant, le football pour malvoyants et aveugles, le para-équestre, le volley-ball assis, le skateboard adapté et le para-surf.

Source : Information fournie par LA28

#### Encadré 4.8. Construire des structures institutionnelles pour établir des liens avec les communautés locales à Los Angeles

LA28 met en place des groupes de travail et un Conseil de la jeunesse afin d'offrir une plateforme permettant à diverses communautés d'être représentées dans l'organisation des Jeux. Ils fourniront des conseils et des orientations concernant l'approvisionnement des communautés et des entreprises, l'embauche locale et le développement durable. Les membres veilleront à ce que les Jeux soient le reflet de Los Angeles, y compris des personnes d'origines et d'intérêts divers.

Les groupes de travail mis en place pour soutenir l'organisation des Jeux sont les suivants :

- **Groupe de travail sur l'embauche locale** : il conseillera LA28 dans l'élaboration de son programme afin de s'assurer que la main-d'œuvre des Jeux représente la diversité de Los Angeles, y compris des programmes pour les jeunes et les travailleurs en transition, ainsi qu'un programme de bénévolat visant à maximiser les avantages pour le public dans le cadre des Jeux de 2028.
- **Groupe de travail sur le développement durable** : il conseillera LA28 dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de développement durable pour les Jeux de 2028 qui soit conforme aux normes de l'Organisation internationale de normalisation 20121 et qui soutienne l'avancement des objectifs de développement durable de la ville.
- **Le groupe de travail sur l'approvisionnement des communautés et des entreprises** conseillera les Jeux de Los Angeles dans l'élaboration de programmes visant à garantir que les petites entreprises, les entreprises locales et les entreprises sous-représentées aient accès et puissent participer aux opportunités de contrats liées aux Jeux de 2028. La passation de marchés publics et la collaboration avec les entreprises locales de Los Angeles sont essentielles à la réussite des Jeux.

Les membres du groupe de travail sont issus d'organisations de Los Angeles activement engagées dans leurs communautés locales et désireuses de façonner l'avenir de la ville et des Jeux. On attend d'eux qu'ils aient des antécédents crédibles en matière de service au Grand Los Angeles, qu'ils aient de l'expérience avec les établissements d'enseignement et d'autres organisations communautaires, qu'ils disposent de réseaux étendus et qu'ils aient des connaissances approfondies dans le domaine concerné. Les groupes de travail seront mis en place plus de cinq ans avant les Jeux, ce qui leur permettra d'avoir un impact significatif sur la réalisation des Jeux.

Le Conseil de la jeunesse rassemble un groupe diversifié de jeunes pour discuter de sujets essentiels à l'organisation des Jeux, notamment l'impact sur l'environnement, l'accessibilité et l'inclusion. Composé d'habitants de Los Angeles âgés de 18 à 24 ans, le Conseil de la jeunesse veillera également à ce que les Jeux attirent la prochaine génération de supporters et reflètent la communauté de Los Angeles. Le premier Conseil de la jeunesse a été lancé en 2021 avec des membres nommés par des organisations communautaires. De nouveaux membres seront accueillis chaque année jusqu'aux Jeux.

Source : Informations fournies par LA28

### 4.3. Traiter les risques liés à la participation des parties prenantes et des citoyens

#### 4.3.1. Principes fondamentaux

##### Encadré 4.9. Principes clés pour gérer les risques liés à la participation des parties prenantes et des citoyens

#### 1. Une cartographie détaillée et continue est nécessaire pour comprendre le paysage des parties prenantes.

Les COJO doivent entreprendre une cartographie des parties prenantes afin d'identifier les principaux acteurs de la mise en place des infrastructures et de contribuer à l'élaboration de stratégies de participation des parties prenantes. Reconnaître que l'infrastructure des Jeux et les services associés peuvent avoir des impacts positifs et négatifs sur une série de groupes et comprendre les impacts de mesures spécifiques est essentiel pour anticiper et atténuer les risques.

L'intérêt et les priorités des parties prenantes peuvent évoluer tout au long du cycle d'organisation des Jeux et nécessitent une attention permanente. Les COJO doivent veiller à ce que les efforts déployés pour comprendre le paysage des parties prenantes et l'impact des Jeux ne soient pas statiques et limités aux seules phases initiales de planification de la mise en place des infrastructures et des services associés.

#### 2. Garantir l'accès à toutes les parties prenantes et à tous les citoyens intéressés par l'infrastructure et les services associés des Jeux

La réussite de la mise en place des infrastructures des Jeux, ainsi que l'obtention à long terme de résultats économiques, sociaux et environnementaux positifs, dépendent d'un partage transparent de l'information, d'une consultation sérieuse et d'une prise de décision inclusive avec les communautés concernées tout au long du cycle de vie du projet. Cela nécessite un engagement et une consultation importants avec les communautés locales afin d'encourager une adhésion précoce et de garantir que l'infrastructure réponde réellement aux besoins des utilisateurs locaux après les Jeux. La communication publique doit être transparente, utiliser des messages et des canaux inclusifs et

promouvoir le dialogue avec les parties prenantes et le grand public. Les COJO doivent promouvoir une participation systématique et efficiente des parties prenantes, ce qui peut inclure la production et la diffusion d'informations, des retours par le biais de consultations et la recherche d'opportunités pour promouvoir des processus de collaboration.

La participation peut contribuer à renforcer la légitimité et à éclairer la conception, la fourniture et l'exploitation des infrastructures. Les COJO devraient rechercher des occasions, dès les premières étapes, d'associer toutes les parties prenantes et tous les citoyens concernés au processus décisionnel afin d'accroître la confiance et l'appropriation de la planification et de la mise en œuvre. Cela pourrait inclure des mesures telles que la mise à disposition gratuite de données et d'informations claires, complètes et pertinentes, ainsi que de possibilités et des ressources aux parties prenantes et aux citoyens (par exemple, des informations, des données et des outils numériques) nécessaires à une participation efficace.

### **3. Les stratégies de participation des parties prenantes doivent promouvoir une collaboration inclusive**

Les parties prenantes des infrastructures sont diverses et nécessitent des approches et des processus différents pour garantir que les décisions répondent aux besoins de l'ensemble de la population d'une manière inclusive et durable. Une participation inclusive peut aider le COJO à s'assurer que l'infrastructure des Jeux et leur développement connexe n'entraînent pas l'exploitation des communautés vulnérables et que les objectifs de développement durable sont atteints. La nature publique des Jeux accroît l'importance de favoriser cette participation et d'en tirer des résultats concrets.

Les COJO devraient examiner comment les structures de gouvernance peuvent être conçues pour inclure non seulement le COJO, le CIO, les fédérations nationales et internationales et les gouvernements, mais aussi d'autres parties prenantes olympiques telles que les athlètes et les groupes de la société civile, ainsi que les communautés vulnérables.

## **4.3.2. Checklist**

**Tableau 4.1. Checklist de la participation des parties prenantes et des citoyens**

<b>Tâche</b>	<b>Statut (Oui/Non)</b>
<b>Cartographie des parties prenantes</b>	
Avez-vous réalisé une cartographie des parties prenantes pour la mise en place d'infrastructures et de services associés, ou une cartographie plus large incluant cet aspect ?	
Déterminer qui sont les parties prenantes concernées, leurs intérêts, la manière dont elles seront affectées par les Jeux et l'influence qu'elles pourraient avoir sur la livraison des infrastructures et des services associés est une étape clé de la gestion des risques liés à la participation des parties prenantes.	
Avez-vous identifié des exigences légales en matière de participation des parties prenantes ?	
En fonction du contexte local, il peut exister des obligations légales d'entreprendre certaines formes de participation des parties prenantes ou de s'engager avec certains groupes.	
Existe-t-il un plan pour maintenir et mettre à jour la cartographie des parties prenantes tout au long du cycle de livraison ?	
<b>Score : /3</b>	
<b>Garantir l'accès à toutes les parties prenantes et à tous les citoyens</b>	
Existe-t-il des mesures visant à diffuser des informations sur les projets d'infrastructure et les services associés, y compris leurs effets potentiels à court et à long terme ?	
Cela devrait inclure la transmission d'informations à la demande et des mesures proactives de diffusion de l'information.	

Les informations sont-elles divulguées dans un format normalisé, accessible, réutilisable, compréhensible et lisible par machine, de manière périodique et en temps utile ?	
Les parties prenantes et les citoyens ont-ils la possibilité de donner leur avis sur la planification et la mise en place de l'infrastructure des Jeux et des services associés ? Existe-t-il des processus et des mesures permettant d'intégrer les points de vue, les préoccupations et les recommandations des parties prenantes et des citoyens dans le processus décisionnel ?	
Il peut s'agir de réunions ouvertes et d'assemblées publiques (en ligne ou en personne), de consultations publiques ou d'assemblées délibérantes.	
Avez-vous envisagé des mécanismes et des processus qui impliqueraient les citoyens et les parties prenantes dans la prise de décision, la co-création ou le suivi continu des infrastructures et des services associés ?	
Il peut s'agir de crowdsourcing, de hackathons ou de défis publics, de surveillance civique ou de co-conception de solutions.	
Existe-t-il une stratégie pour lutter contre la mésinformation et la désinformation ? En renforçant les capacités de réaction rapide et préventive aux contenus problématiques, les COJO peuvent se positionner pour contrer la diffusion et les effets de la mésinformation et de la désinformation.	
<b>Score : /5</b>	
<b>Participation inclusive</b>	
Un plan de participation des parties prenantes a-t-il été élaboré et publié ?	
Le plan doit inclure des détails sur la manière dont le COJO s'engagera auprès des différents groupes, notamment sur la manière de fournir des informations utiles, sur les lieux ou les formats à utiliser et sur la façon dont les contributions des parties prenantes seront intégrées dans le processus décisionnel.	
Existe-t-il des outils spécifiques et adaptés pour éliminer les obstacles potentiels à la participation des groupes vulnérables, sous-représentés ou marginalisés de la société ? Existe-t-il des mesures d'incitation pour favoriser la participation de ces groupes ?	
Avez-vous identifié les mesures et politiques spécifiques nécessaires pour que les groupes défavorisés bénéficient de la mise en place de l'infrastructure et des services associés des Jeux ?	
<b>Score : /3</b>	
<b>Score total : /11</b>	

### 4.3.3. Ressources externes

Pour maximiser la participation des parties prenantes et des citoyens, les COJO peuvent tirer parti d'une série de politiques, d'outils et de bonnes pratiques existants dans le monde du sport et dans la pratique plus large de la gouvernance des infrastructures. Ces ressources permettent aux COJO d'évaluer leurs pratiques et approches actuelles, d'orienter l'élaboration de leurs propres stratégies et politiques et de servir d'exemples de bonnes pratiques.

Nombre de ces outils externes ne concernent pas directement le sport, mais pourraient être utiles aux organisateurs d'événements sportifs internationaux de grande envergure, car ils détaillent les rôles et les fonctions des marchés publics. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence, de leur qualité et de leur utilité pour favoriser la participation des parties prenantes et des citoyens. Le tableau 4.2 présente les mécanismes qui peuvent être utilisés pour renforcer la participation des citoyens en les intégrant dans le processus de planification, l'engagement des parties prenantes avec les partenaires privés et la création de plateformes pour soutenir la participation active de toutes les personnes susceptibles d'être affectées par les projets.

**Tableau 4.2. Ressources externes pour la participation des parties prenantes et des citoyens**

Outil	Description	
<b>Outils et lignes directrices pour la participation des parties prenantes et des citoyens</b> : La participation des parties prenantes est essentielle à la réussite de la mise en place de l'infrastructure des Jeux et des services associés. Ces outils et lignes directrices peuvent aider les COJO à conceptualiser leur approche des parties prenantes, y compris l'élaboration de plans de participation des parties prenantes.		
<b>Lignes directrices de l'OCDE pour les</b>	Lignes directrices à l'intention des organisations qui conçoivent, planifient et mettent en œuvre un processus de participation citoyenne. Ces lignes directrices décrivent dix étapes pour la conception, la planification, la mise en œuvre et	<a href="https://www.oecd.org/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-">https://www.oecd.org/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-</a>

<b>processus de participation citoyenne</b>	l'évaluation d'un processus de participation citoyenne et examinent huit méthodes différentes pour impliquer les citoyens : informations et données, réunions ouvertes, consultations publiques, innovation ouverte, science citoyenne, surveillance civique, budgétisation participative et processus délibératifs représentatifs.	<a href="https://processes-f765caf6-en.htm">processes-f765caf6-en.htm</a>
<b>Un engagement significatif des parties prenantes : Une publication conjointe du Groupe des institutions financières multilatérales sur les normes environnementales et sociales</b>	Sur la base des enseignements tirés et de l'évolution des normes, cette note technique résume les principaux objectifs, principes et éléments de la participation des parties prenantes, en mettant l'accent sur l'intégration de la participation des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre des projets. La note propose dix éléments qui devraient être présents dans un processus systématique et significatif de participation des parties prenantes.	<a href="https://publications.iadb.org/publications/english/document/Meaningful_Stakeholder_Engagement_A_Joint_Publication_of_the_MFI_Working_Group_on_Environmental_and_Social_Standards_en.pdf">https://publications.iadb.org/publications/english/document/Meaningful_Stakeholder_Engagement_A_Joint_Publication_of_the_MFI_Working_Group_on_Environmental_and_Social_Standards_en.pdf</a>
<b>L'engagement des parties prenantes : Un manuel de bonnes pratiques pour les entreprises actives dans les marchés émergents</b>	Le manuel vise à fournir des bonnes pratiques "essentielles" pour la gestion des relations avec les parties prenantes, en mettant l'accent sur les groupes de parties prenantes externes aux activités principales de l'entreprise, telles que les communautés affectées, les autorités gouvernementales locales, les organisations non gouvernementales et autres organisations de la société civile, les institutions locales et les autres parties intéressées ou affectées. La première partie du manuel présente les concepts et principes clés de la participation des parties prenantes, les pratiques reconnues comme efficaces et les outils permettant d'assurer un engagement efficace des parties prenantes. La deuxième partie montre comment ces principes, pratiques et outils s'intègrent dans les différentes phases du cycle du projet, du concept initial à la cession et/ou au déclassement, en passant par la construction et l'exploitation.	<a href="https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_handbook_stakeholderengagement_wci_1319577185063">https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_handbook_stakeholderengagement_wci_1319577185063</a>
<b>Principes de bonnes pratiques de l'OCDE pour les processus délibératifs dans le cadre de la prise de décision publique</b>	Ce guide présente des principes communs et des bonnes pratiques pour la mise en place de processus délibératifs. Les processus délibératifs réunissent des groupes de personnes représentant un large échantillon de la société pour apprendre, délibérer et élaborer des recommandations collectives, et peuvent constituer une approche innovante pour interagir avec les citoyens.	<a href="https://www.oecd.org/gov/op-en-government/good-practice-principles-for-deliberative-processes-for-public-decision-making.pdf">https://www.oecd.org/gov/op-en-government/good-practice-principles-for-deliberative-processes-for-public-decision-making.pdf</a>
<b>Infrastructures inclusives et équité sociale : Guide pratique pour accroître les impacts positifs des grands projets d'infrastructure</b>	Cet outil de référence sur les infrastructures inclusives et l'équité sociale fournit un cadre d'action pour une approche inclusive de l'infrastructure et est conçue pour fournir des conseils pratiques et basés sur les leçons apprises au niveau mondial. Il présente en détail les principaux piliers de l'infrastructure inclusive et les pratiques correspondantes, ainsi qu'un certain nombre d'études de cas.	<a href="https://cdn.gihub.org/umbraco/media/2437/gih_inclusiveinfrastructure_full-document_web_art_hr.pdf">https://cdn.gihub.org/umbraco/media/2437/gih_inclusiveinfrastructure_full-document_web_art_hr.pdf</a>
<b>Boîte à outils pour l'élaboration d'une politique ouverte</b>	Ce manuel du Bureau du Cabinet britannique contient des informations sur l'utilisation d'approches collaboratives et l'application de techniques analytiques pour créer une politique plus ouverte et orientée vers l'utilisateur.	<a href="https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit">https://www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit</a>
<b>Guide de la participation publique de l'EPA</b>	Ce guide de l'Agence américaine pour la protection de l'environnement fournit des outils pour la participation du public et l'information du public dans le cadre du processus décisionnel en matière d'environnement ; toutefois, bon nombre des outils et des idées qu'il contient sont largement applicables dans toute situation où la contribution du public est importante pour la prise de décision.	<a href="https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-introduction-guide">https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-introduction-guide</a>
<b>Comment concevoir et planifier les processus d'engagement du public : un manuel</b>	Ce manuel fournit des conseils pour concevoir et planifier des processus d'engagement du public efficaces et responsabilisants. Il comprend un cadre structuré avec des étapes concrètes pour cartographier les considérations stratégiques, identifier les besoins, développer une conception de processus et élaborer un plan détaillé.	<a href="https://policyscotland.gla.ac.uk/wp-content/uploads/2020/04/WSPublicEngagementHandbook.pdf">https://policyscotland.gla.ac.uk/wp-content/uploads/2020/04/WSPublicEngagementHandbook.pdf</a>
<b>Guide des plateformes de participation numérique</b>	Ce guide explique comment les plateformes numériques de participation peuvent intégrer les citoyens dans tous les types et toutes les étapes des processus participatifs. Il contient également des conseils pour sélectionner et mettre en place une plateforme, et pour l'utiliser dans le cadre d'un processus de participation.	<a href="https://www.peoplepowered.org/digital-guide-home">https://www.peoplepowered.org/digital-guide-home</a>



## Références

- Bennett, S. (2018), *Organising the Crossrail Consultation Programme*, Crossrail Ltd., [9]  
<https://learninglegacy.crossrail.co.uk/documents/organising-crossrail-consultation-programme/>.
- Chappelet, J. (2021), « The Governance of the Olympic System: From One to Many Stakeholders », *Journal of Global Sport Management*, pp. 1-18, [6]  
<https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899767>.
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres (2013), *London 2012 Olympic Games Official Report Volume 3*. [8]
- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (s.d.), *Le programme des volontaires*, <https://www.paris2024.org/fr/volontaires/> (consulté le 8 septembre 2022). [15]
- Comité International Olympique (2021), *IOC Sustainability Report 2021*, [18]  
<https://stillmed.olympics.com/media/Documents/News/2021/12/IOC-Sustainability-Report-2021.pdf>.
- Cultural and Indigenous Research Centre Australia (2019), *Gold Coast 2018 Commonwealth Games Reconciliation Action Plan Evaluation Report*, [22]  
<https://www.publications.qld.gov.au/dataset/cee7221f-a885-4f43-b505-92fb36679b3f/resource/4b2dfd5d-3181-4510-a93d-44616f79929c/download/gold-coast-2018-commonwealth-games-reconciliation-action-plan-evaluation-report.pdf>.
- Denicol, J., A. Davies et I. Krystallis (2020), « What Are the Causes and Cures of Poor Megaproject Performance? A Systematic Literature Review and Research Agenda », *Project Management Journal*, vol. 51/3, pp. 328-345, [20]  
<https://doi.org/10.1177/8756972819896113>.
- Global Infrastructure Hub (s.d.), *Case Studies: U.S. Bank Stadium*, [19]  
<https://inclusiveinfra.github.org/case-studies/united-states-of-america-us-bank-stadium/> (consulté le 13 février 2023).
- Gold Coast 2018 Commonwealth Games Corporation (2017), *Gold Coast 2018 Commonwealth Games Elevate Reconciliation Action Plan*, [21]  
[https://gc2018.com/sites/default/files/2017-11/GC2018\\_RAP\\_FINAL%20VERSION.pdf](https://gc2018.com/sites/default/files/2017-11/GC2018_RAP_FINAL%20VERSION.pdf).
- Heerdt, D. (2020), « A Rights-Holder View on Human Rights Provisions in Olympic Bidding and Hosting Regulations », *AJIL Unbound*, vol. 114, pp. 356-361, [17]  
<https://doi.org/10.1017/aju.2020.70>.
- OCDE (2022), *Good Practice Principles for Public Communication Responses to Mis- and Disinformation*, [11]  
<https://www.oecd.org/gov/open-government/good-practice-principles-public-communication-responses-to-mis-and-disinformation.pdf>.
- OCDE (2022), « Media freedoms and civic space in the digital age for transparency, accountability and citizen participation », dans *The Protection and Promotion of Civic Space : Strengthening Alignment with International Standards and Guidance*, OECD Publishing, Paris, [12]  
<https://doi.org/10.1787/dd537fc0-en>.

- OCDE (2022), *OECD Guidelines for Citizen Participation Processes*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>. [4]
- OCDE (2021), *Manuel de mise en oeuvre pour des investissements de qualité dans les infrastructures : Soutenir une reprise durable après la crise du COVID-19*, <https://www.oecd.org/fr/finances/Manuel-de-mise-en-oeuvre-de-l-OCDE-pour-des-investissements-de-qualit%C3%A9-dans-les-infrastructures.pdf>. [2]
- OCDE (2020), *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des infrastructures*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0460>. [16]
- OCDE (2018), *Recommandation du Conseil sur les manifestations internationales et le développement local*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0444>. [5]
- OCDE (2017), *Gaps and Governance Standards of Public Infrastructure in Chile : Infrastructure Governance Review*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264278875-en>. [13]
- OCDE (2017), *Getting Infrastructure Right : A framework for better governance*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>. [1]
- OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0438>. [3]
- Parent, M. (2013), « Olympic Games Stakeholder Governance and Management », dans *Managing the Olympics*, Palgrave Macmillan UK, London, [https://doi.org/10.1057/9780230389588\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230389588_2). [7]
- Programme des Nations Unies pour l'environnement (2021), *Approches intégrées en action : un complément des principes internationaux de bonnes pratiques pour des infrastructures durables*, [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34854/IAASI\\_FR.pdf?sequence=17&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34854/IAASI_FR.pdf?sequence=17&isAllowed=y). [14]
- PROMAN (2022), *Etude sur les métiers liés aux JOJ 2026*. [10]

# 5

## Gestion du programme

---

Les comités d'organisation sont responsables de la mise en œuvre d'un ensemble complexe de projets individuels allant des infrastructures sportives aux services associés tels que l'accueil ou le transport. Rassembler tous ces projets pour créer une expérience de Jeux réussie et cohérente pose des défis spécifiques : stratégies d'approvisionnement interdépendantes, manque de capacité du marché pour assurer la livraison ou relations complexes avec les fournisseurs. Ce chapitre présente des éclairages, des bonnes pratiques et des outils concrets pour aider les comités d'organisation à mettre en œuvre un programme complet de projets et de services.

---

## 5.1. Quels sont les risques ?

Les COJO travaillent dans un environnement difficile. Parallèlement aux risques liés à l'organisation d'éléments spécifiques des Jeux, les COJO sont confrontés à des défis liés à la gestion de la prestation intégrée de l'ensemble du programme de projets et de services. Les COJO jouent divers rôles dans la mise en place des infrastructures et des services associés : en fonction des dispositions institutionnelles et des infrastructures et services achetés, le COJO peut diriger directement les achats, ou établir des spécifications et des normes et superviser les procédures d'autres acteurs. Dans les deux cas, le COJO est chargé d'assurer la livraison coordonnée des infrastructures et des services associés. Les COJO sont finalement responsables de la mise en place d'un ensemble de sites et de services, une tâche intrinsèquement plus complexe que la mise en place d'une seule manifestation sportive ou d'un seul site.

Le choix d'une mauvaise stratégie de passation de marchés publics ou l'absence de gestion adéquate des risques liés à la mise en place peuvent entraîner des dépassements de coûts, des retards et des problèmes de qualité. Les premières étapes du cycle de passation de marchés publics - y compris le choix du modèle de livraison et l'évaluation des capacités du marché - sont d'une importance capitale, et des défaillances dans ces phases initiales pourront engendrer des défis ultérieurs, d'autant plus qu'elles ont tendance à être négligées dans la passation de marchés dans le secteur des infrastructures pour les méga-événements sportifs (OCDE-IPACS, 2019<sup>[1]</sup>).

Comme expliqué dans la section 1, le nouveau modèle de livraison vise à fournir une approche plus efficace et plus rentable de l'organisation d'événements. S'appuyant sur la meilleure flexibilité de livraison qui est un élément essentiel de la "nouvelle norme" du CIO, le nouveau modèle cherche à exploiter le potentiel du secteur de l'organisation d'événements à fournir des solutions prêtes à l'emploi, réduisant ainsi l'étendue et la complexité des tâches des COJO et promouvant l'efficacité.

Cette section examine ces défis dans le contexte de l'acquisition et de la livraison des infrastructures et des services associés des Jeux, en mettant l'accent sur quatre domaines de risque :

- Le choix du mode de livraison (c'est-à-dire la manière dont l'infrastructure ou le service sera acheté et financé) ;
- La capacité et la disponibilité du marché ;
- La gestion des contrats et des fournisseurs ; et,
- L'environnement mouvant et les contraintes de temps des Jeux.

### **5.1.1. Le choix d'un mauvais mode de livraison peut avoir un impact négatif sur le rapport qualité-prix**

Le choix du mode de livraison qui offre le meilleur rapport qualité-prix est essentiel à la réussite de la prestation. Des facteurs tels que les capacités du COJO et de ses partenaires potentiels, les caractéristiques du projet ou du service, et la répartition souhaitée des risques et des contrôles sont autant d'éléments à prendre en compte (OCDE, 2021<sup>[2]</sup>) lorsqu'il s'agit de décider s'il convient de regrouper différentes composantes de la livraison de l'événement dans un seul contrat, ainsi que les procédures d'appel d'offres et les mécanismes de paiement. Lorsque ces facteurs clés diffèrent sensiblement d'un événement, d'un projet ou d'un service à l'autre, l'imposition d'un mode de prestation unique risque d'entraîner des dépassements de coûts et des retards. Par exemple, une solution clé-en-main avec des conditions de paiement qui transfèrent des risques importants au fournisseur peut être appropriée lorsqu'il existe un marché solide de fournisseurs sophistiqués, que la portée et les résultats de l'événement peuvent être entièrement spécifiés et que les risques liés à l'intégration dans le programme global des Jeux sont limités. Toutefois, si les résultats ne peuvent pas être bien spécifiés ex ante et que les risques ne peuvent pas être définis et mesurés, il peut être plus approprié de mettre en œuvre une approche plus traditionnelle,

dans laquelle le COJO assumerait un rôle de gestion de projet et serait responsable de l'intégration de plusieurs fournisseurs.

### **Encadré 5.1. Une gestion conjointe pour un double objectif : le village des athlètes des Jeux panaméricains de 2015**

Le village des athlètes des Jeux panaméricains et para-panaméricains de Toronto avait deux objectifs. Premièrement, il devait fournir des résidences temporaires aux athlètes, au personnel et aux entraîneurs participant aux Jeux. Deuxièmement, il devait répondre aux besoins des futurs résidents en proposant une combinaison de logements abordables et d'espaces communautaires. Étant donné que les installations devaient avoir des objectifs différents et des parties prenantes multiples, la conception, la construction et la gestion du village des athlètes ont été supervisées par différents partenaires à différents moments. La gestion conjointe des installations, entre Infrastructure Ontario (une agence gouvernementale provinciale) et Toronto 2015 (le comité d'organisation des Jeux), a permis de répondre à la fois aux besoins de l'événement sportif international et à ceux des résidents.

Lors de la phase de construction, le projet a fait appel à un mode d'exécution conception-construction-financement. Infrastructure Ontario, le propriétaire, a travaillé avec plusieurs partenaires privés pour mettre en place les installations. Pour les besoins des Jeux panaméricains, des infrastructures temporaires ont été conçues et construites sous la supervision de Toronto 2015.

Pendant la période des Jeux panaméricains (la "période opérationnelle"), les partenaires privés sont restés impliqués. Ils étaient chargés de la gestion et de l'entretien des bâtiments, ainsi que de l'entretien des routes et des terrains à l'intérieur du site. À la fin de la période opérationnelle, les installations ont été remises à Infrastructure Ontario, qui a réaffecté le village pour servir la population résidentielle à long terme. Ce projet comprenait la création d'un centre communautaire et d'une installation sportive, d'un complexe de logements pour étudiants et de 253 logements locatifs abordables. La décision d'utiliser le site pour le Village a accéléré le réaménagement de la zone de cinq à dix ans.

Source : (Global Infrastructure Hub, s.d.<sup>[3]</sup> ; Office of the Auditor General of Ontario, 2016<sup>[4]</sup>)

Le choix d'un mode de livraison qui n'est pas fondé sur une analyse des risques et des incertitudes peut réduire le nombre de soumissionnaires potentiels et répartir les risques de manière inefficace, ce qui nuit à l'optimisation des ressources. Le grand nombre de parties impliquées dans la planification et la réalisation des Jeux pose des problèmes d'allocation des risques en rendant plus difficile la répartition des responsabilités et de la prise de décision entre toutes les parties concernées. Pour les COJO, la répartition des risques peut particulièrement constituer un défi lorsque la responsabilité de la mise en place et du financement d'infrastructures ou de services non sportifs, tels que le transport ou la sécurité, n'est pas clairement établie ou incombe à d'autres parties prenantes.

Dans le cas de Londres 2012, le COJO était responsable des opérations de sécurité sur les sites, tandis que le gouvernement était chargé de définir les exigences en matière de sécurité et de superviser les dispositifs de sécurité. Cependant, le gouvernement et le COJO n'avaient toujours pas convenu de l'attribution des responsabilités et le budget pour la sécurité des sites en 2010 : les coûts ont finalement atteint plus de 500 millions de livres sterling pour un budget initial de 29 millions de livres sterling et l'armée et la police ont été contraintes de fournir des milliers de personnes supplémentaires face à l'incapacité du contractant du COJO à remplir ses obligations (House of Commons Committee of Public Accounts, 2013<sup>[5]</sup>). Bien qu'un accord ait été conclu avec le contractant pour réduire les paiements, le COJO n'a pas été en mesure de compenser l'intégralité de cet échec d'organisation fortement médiatisé, ce qui a constitué une atteinte à sa réputation.

## Encadré 5.2. Considérations pour guider le choix du mode de livraison

Le choix du mode de livraison nécessite une compréhension des résultats stratégiques et de leurs relations avec l'ensemble du programme olympique, une analyse du marché et des risques liés à la livraison des infrastructures, ainsi que l'examen d'une gamme complète d'options potentiellement appropriées.

Les questions suivantes peuvent aider les COJO à décider du mode de livraison des différents événements :

Champ d'application et caractéristiques de l'événement	Capacités et aptitudes	Gestion et transfert des risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les gains d'efficience ou les améliorations de service attendus de l'intégration des différents aspects de l'organisation de l'événement ?</li> <li>Existe-t-il des problèmes potentiels susceptibles d'avoir une incidence sur le champ d'application au cours de l'exécution (par exemple, des parties prenantes complexes, une dépendance à l'égard de tiers) ?</li> <li>La portée générale et les résultats de l'événement peuvent-ils être bien définis ? Est-il possible et/ou souhaitable d'achever la conception/les spécifications détaillées avant de s'engager sur le marché ?</li> <li>Comment le regroupement de différents aspects de l'organisation de l'événement influencerait-il sur l'organisation globale des Jeux ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combien d'entreprises capables de fournir la solution attendue sont présentes sur le marché ? Le regroupement des différents aspects de l'organisation des événements a-t-il un impact sur la taille du marché ?</li> <li>Le COJO a-t-il les moyens d'organiser une partie ou la totalité de l'événement de manière interne ? Quel est le coût du développement de ces capacités ?</li> <li>Quelles sont les capacités requises pour que le COJO puisse gérer et superviser des partenaires complexes d'organisation d'événements ?</li> <li>Le marché est-il désireux et capable de supporter une partie des risques liés à l'organisation d'un événement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les principaux risques liés à l'organisation d'un événement (par exemple, est-il nécessaire d'exercer un contrôle strict des coûts ou d'avoir des certitudes) ? Dans quelle mesure ces risques peuvent-ils être quantifiés et évalués ?</li> <li>Quelle est la capacité du COJO à gérer les principaux risques par rapport à un partenaire privé ?</li> <li>Dans quelle mesure le fait de conditionner les différents aspects de l'organisation d'un événement améliorerait-il ou nuirait-il à la gestion des risques ?</li> <li>Quel est le coût du transfert de la responsabilité des principaux risques ? Comment le conditionnement des différents aspects de l'organisation d'un événement influencerait-il sur les coûts du transfert des risques ?</li> </ul>

Source : Adapté de (OCDE, 2017<sup>[6]</sup> ; OCDE, 2022<sup>[7]</sup> ; Department of Infrastructure and Regional Development, 2008<sup>[8]</sup>)

## Encadré 5.3. Centralisation des risques pour la construction de l'aéroport Heathrow T5

Au début des années 2000, la construction du terminal 5 (T5) de l'aéroport d'Heathrow était le plus grand projet de construction en Europe. Le British Airports Authority (BAA), un important opérateur aéroportuaire privatisé en 1986, s'est rendu compte que si les projets devaient être réalisés dans le respect des délais et du budget, une approche unique serait nécessaire.

Le fondement de la stratégie de gestion de projet de la BAA était l'Accord T5, un contrat relationnel entre le BAA et tous les fournisseurs de premier rang du T5. L'accord était structuré différemment des contrats de construction traditionnels. Il visait à créer des incitations pour des comportements positifs de résolution de problèmes afin de minimiser les conflits qui avaient précédemment affecté les grands projets.

Le BAA a adopté une approche différente et unique du risque dans le cadre du projet T5 : il détenait tous les risques. À ce titre, des mesures d'incitation étaient nécessaires pour encourager tous les autres

partenaires impliqués dans le projet à minimiser les risques. Pour ce faire, des incitations financières ont été mises en place pour les fournisseurs, récompensant les bonnes performances. Un montant de 100 millions de livres sterling a été prélevé sur les projets individuels et versé dans un fonds central. Cela a permis d'allouer la provision pour risques en fonction des besoins. Cela a permis de mieux contrôler les implications financières des risques à un niveau plus global et donc de resserrer le contrôle du budget global.

Source : (OCDE, 2015<sup>[9]</sup>)

### **5.1.2. Le manque de préparation et de capacité du marché peut entraîner des coûts élevés.**

Le nouveau modèle de livraison des infrastructures met l'accent sur la nécessité d'un marché solide de fournisseurs potentiels : l'externalisation de la livraison des infrastructures à des entités qui possède déjà une capacité et une expérience significative peut réduire les coûts et les risques liés à la mise en place d'infrastructures, mais peut aussi réduire la concurrence. Par exemple, il se peut qu'il n'y ait qu'un seul site existant qui convienne aux Jeux, ce qui confère à son propriétaire ou à son exploitant une position avantageuse. En l'absence de processus d'atténuation appropriés, cette situation peut engendrer des risques importants. La Recommandation de l'OCDE sur la gouvernance des infrastructures conseille d'engager des dialogues transparents et réguliers avec les fournisseurs et les associations professionnelles pour présenter les stratégies de passation des marchés publics (y compris la planification, la portée, le mode de livraison identifié, la méthode de passation des marchés, les exigences et les critères d'attribution) et pour assurer une compréhension précise de la capacité du marché, tout en abordant les risques éventuels de pratiques collusoires.

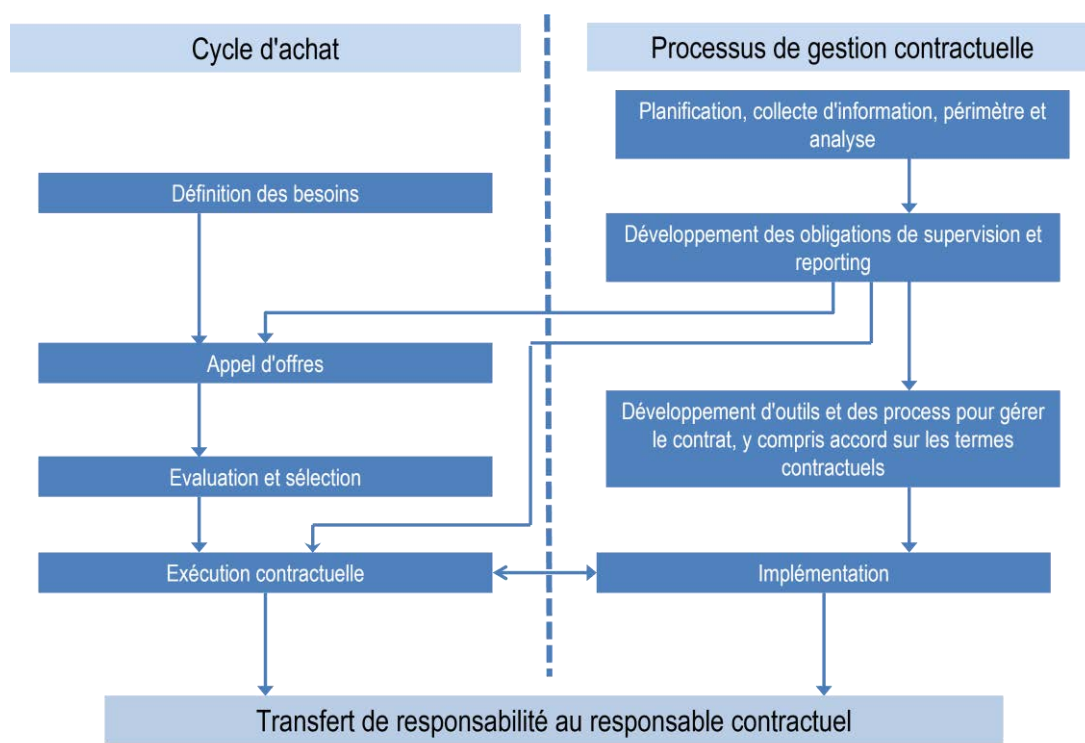
Un réseau solide de fournisseurs expérimentés et fiables est la clé d'une stratégie de commande publique efficiente et d'une mise en place réussie de l'infrastructure des Jeux et des services associés. Les COJO seront confrontés à des défis importants si l'environnement propices et les relations associées ne sont pas mis en place dès le début du processus d'organisation des Jeux. Par exemple, l'utilisation intensive de sites temporaires à Londres 2012 a entraîné des difficultés pour trouver suffisamment de fournisseurs de produits tels que des sièges, des toilettes et d'autres infrastructures temporaires, qui représentaient 30 % du budget d'approvisionnement du COJO. (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres, 2013<sup>[10]</sup>). Alors qu'une organisation classique peut s'appuyer sur les capacités de ses fournisseurs et leur progression continue pour atteindre ses objectifs, un COJO ne dispose pas du temps et des engagements répétés sur le marché nécessaires à une telle approche. Une grande partie de l'effet de levier d'un COJO se fera probablement au début de son engagement avec les fournisseurs et les partenaires, avec peu ou pas d'effet de levier dans les phases finales des Jeux, lorsque l'infrastructure et les services ont été déployés et que le COJO est proche de sa dissolution. (Comité International Olympique, 2019<sup>[11]</sup>).

### **5.1.3. Les stratégies de gestion des contrats doivent être adaptées aux caractéristiques des éléments du programme.**

Bien qu'intrinsèquement uniques, les projets individuels inclus dans le programme global présentent un trait commun en raison de leur taille et de leur complexité : la phase la plus longue du cycle de passation des marchés est l'exécution du contrat. Les activités préalables à l'appel d'offres et la phase d'appel d'offres concentrent l'attention des parties prenantes, cependant, des efforts supplémentaires pourraient être consacrés à l'exécution du contrat afin que les objectifs définis au cours des premières phases de développement se traduisent par des réalisations tangibles.

En outre, les ressources limitées dont dispose le COJO pour gérer la multitude de contrats composant le programme global nécessitent une approche stratégique de la gestion des contrats, en prenant en compte le fait que les contractants ont une influence variable sur la réalisation effective des Jeux. Les objectifs de gestion des contrats et les stratégies de relations avec les fournisseurs doivent être inscrits dans les projets et définis bien avant que les travaux ou les services ne fassent l'objet d'un appel d'offres. Comme le montre le schéma ci-dessous, la gestion stratégique des contrats exige de définir des mécanismes et des exigences en matière de rapports qui seront intégrés dans les documents d'appel d'offres et constitueront la base sur laquelle les fournisseurs seront évalués en fonction de leur capacité à respecter les exigences définies.

**Graphique 5.1. Développement de stratégies de gestion des contrats**



Source : (OCDE, 2018<sup>[12]</sup>)

Étant l'une des activités nécessitant le plus de main-d'œuvre, les travaux de construction ont un impact direct sur la base d'approvisionnement, en particulier pour les projets de grande envergure. Cela est particulièrement vrai dans les pays où les marchés de l'industrie de la construction sont concentrés. L'impact sur la base d'approvisionnement est encore accentué par la part relativement faible des marchés publics transfrontaliers dans les pays de l'OCDE et, parfois, par les dispositions imposant d'avoir recours à de la main d'œuvre locale.

Ces éléments influencent directement les stratégies de gestion des contrats puisqu'ils augmentent la probabilité que les fournisseurs détiennent plusieurs contrats dans le cadre du programme global. Il faut donc passer de la gestion des contrats individuels à la gestion des relations avec les fournisseurs. L'analyse du portefeuille de fournisseurs du COJO pourrait permettre de mieux rationaliser l'allocation des ressources internes consacrées à la gestion des contrats et de s'assurer que les stratégies de gestion des relations avec les fournisseurs sont les plus efficaces pour soutenir la mise en œuvre du programme. En effet, l'importance relative des fournisseurs pour les COJO en termes de risques et de valeur commerciale justifie des stratégies de gestion des contrats adaptées.



Cet effort doit d'abord s'appuyer sur une segmentation structurée de la base d'approvisionnement en fonction de critères fondés sur les valeurs et les objectifs du COJO. Cet exercice peut s'appuyer sur une documentation de longue date sur la segmentation des fournisseurs, qui aide à répartir les fournisseurs dans les catégories suivantes.

### Graphique 5.2. Segmentation de la base d'approvisionnement



Source : (Runar Stalsberg, 2018<sup>[13]</sup>)

Enfin, la passation de marchés pour les programmes olympiques implique souvent des chaînes d'approvisionnement longues et parfois interconnectées. De plus, compte tenu du haut degré de spécialisation de certains travaux, des sous-traitants spécifiques peuvent apporter des contributions essentielles à l'ensemble du programme. Il est donc nécessaire de définir des stratégies de gestion des contrats et de relations avec les fournisseurs qui aillent au-delà des contractants de premier rang et fournissent aux COJO une visibilité claire sur la composition des chaînes d'approvisionnement. Cette meilleure compréhension des relations entre les COJO, les fournisseurs de premier rang et les sous-traitants permettrait d'obtenir des informations essentielles pour gérer efficacement les risques liés à l'exécution de l'ensemble du programme ainsi que les risques liés aux chaînes d'approvisionnement, tels que la violation éventuelle des droits humains.

En adaptant les contrats d'approvisionnement en fonction des valeurs et des objectifs, les COJO peuvent s'assurer que les contrats sont efficaces et bien définis. Cela implique que les contrats soient définis en fonction de l'interaction spécifique avec les fournisseurs et que les risques liés à l'insuffisance des ressources financières et humaines allouées à la gestion des contrats soient simultanément atténués. Par exemple, si l'on se réfère au schéma 5.2, les fournisseurs classés dans la catégorie "routine" pourraient n'être soumis qu'à une surveillance contractuelle avec une implication opérationnelle, tandis que les fournisseurs critiques ou stratégiques feraient l'objet d'une plus grande implication de la part des cadres supérieurs des deux côtés, en vue d'améliorer les performances au-delà des obligations contractuelles.

#### **5.1.4. Des environnements au rythme rapide et des contraintes de temps serrées créent un environnement de livraison stimulant.**

La mise en place d'événements majeurs tels que les Jeux est complexe, et une stratégie et des procédures doivent être mises en place afin de respecter les délais, le budget et les spécifications. S'ils ne sont pas préparés dès le début, un plan de dépenses fragile ou des projets ne remplissant pas les exigences ou n'atteignant pas l'étendue prévue peuvent créer des difficultés de gestion contractuelle et financière superflues, ainsi que des variations après l'attribution du contrat qui peuvent augmenter de manière significative les coûts du projet. (Comité International Olympique, 2020<sup>[14]</sup>). L'échéance immuable des Jeux pose des défis importants : sans marge de manœuvre pour les retards, il existe un risque accru de dépassement des coûts pour s'assurer que l'infrastructure est mise en place à temps et que les services répondent aux exigences.

L'absence de supervision et d'évaluation adéquates de la livraison et de la performance des infrastructures peut avoir un impact négatif sur le rapport qualité-prix tout au long du cycle de vie de l'infrastructure. Les délais immuables incitent à se concentrer sur la livraison rapide des actifs et moins sur leur qualité et leur performance tout au long de leur cycle de vie ou sur le contrôle des coûts. Si les opérateurs à long terme ne sont pas impliqués dans le processus de passation des marchés et de livraison, les risques liés à la performance du cycle de vie et à la viabilité financière à long terme peuvent être considérablement exacerbés.

#### **Encadré 5.4. Coordonner les superpositions temporaires à Tokyo 2020**

Les installations temporaires pour Tokyo 2020 comprenaient non seulement des structures simples telles que des tentes, des bâtiments préfabriqués et des sièges, mais aussi des bâtiments avec de lourdes charpentes métalliques, des tours d'éclairage et d'importants travaux d'utilité publique. Des structures temporaires ont été construites sur les 85 sites, y compris les sites de compétition existants, nouveaux et temporaires, dans dix préfectures. Un grand nombre de parties ont été impliquées dans la construction des revêtements, y compris différents secteurs du COJO, du CIO, des associations sportives, des propriétaires et administrateurs de sites, et des entités municipales locales.

Pour gérer cet ensemble de projets difficiles et maîtriser les coûts, le COJO a mis en place un certain nombre de stratégies :

- Le recours à des contrats de conception-construction (y compris la démolition, le déménagement et la restauration) afin de réduire le nombre de parties impliquées et les ordres de modification associés. Toutefois, des marchés distincts ont été passés lorsque l'ampleur et les caractéristiques posaient des obstacles au marché, par exemple pour les sièges temporaires.
- Dans la mesure du possible, les dispositifs servant pour plusieurs sites ont été achetés de manière groupée afin de faciliter le contrôle du calendrier de construction et de réaliser des économies d'échelle.
- Le COJO a établi des spécifications standard pour les éléments qui seraient couramment achetés, tels que les tentes et les clôtures de sécurité.
- La mise en œuvre de mécanismes de coordination tels qu'un « Overlay Book », qui rassemble les plans de tous les sites et qui est mis à jour tous les six mois, et un « Venue Integration Group », qui gère l'avancement de la planification et de la construction et maintient un calendrier de construction consolidé.

Source : (Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games, 2022<sup>[15]</sup>)

Une focalisation excessive sur les critères financiers au cours des phases de pré-appel d'offres et d'appel d'offres peut encourager la sélection de promoteurs qui soumettent des propositions insatisfaisantes, au lieu de fournisseurs qui ont une expérience précieuse dans la mise en place d'infrastructures sportives et de services connexes. (Comité International Olympique, 2020<sup>[14]</sup>). Les stratégies de sous-enchère peuvent également conduire à des négociations ultérieures après l'attribution du contrat et à des augmentations significatives des coûts au cours de la mise en œuvre.

## 5.2. Expériences de Paris, Milano-Cortina et Los Angeles

### Encadré 5.5. Paris 2024 s'appuie sur une expertise externe pour organiser des Jeux plus efficaces

Paris 2024 est pionnière dans l'utilisation du nouveau modèle d'organisation d'événements pour les Jeux de 2024. De l'infrastructure aux services, le modèle vise à tirer le meilleur parti possible de l'expérience existante pour la réalisation des Jeux. Ce modèle a deux objectifs : l'excellence dans la livraison, en capitalisant sur l'expertise existante tout en limitant les coûts opérationnels du COJO, et la création d'opportunités durables pour le secteur du sport et de l'événementiel.

Le COJO supervise l'organisation des Jeux tout en faisant appel à des prestataires externes, ce qui permet aux Jeux de bénéficier d'un plus grand nombre d'innovations et d'une plus grande efficacité. Une plateforme événementielle a été mise en place où les parties prenantes intéressées peuvent consulter les opportunités et les besoins liés à l'organisation des Jeux. Cela favorise la transparence vis-à-vis des soumissionnaires et permet à Paris 2024 d'évaluer l'option de livraison la plus optimale.

Yves du Manoir à Colombes pour le hockey sur gazon, le Golf National à Saint-Quentin-en-Yvelines et l'Arena Paris La Défense pour les courses de natation, sont les trois sites qui ont été choisis pour tester le modèle de prestation avec des parties prenantes et des fournisseurs externes. Grâce à ces projets pilotes, le COJO a décidé de deux approches : un modèle de livraison des infrastructures basé sur l'implication de plusieurs entités de livraison supervisées par Paris 2024, et un modèle de livraison géré en interne par Paris 2024 pour les événements complexes où l'expertise disponible sur le marché est limitée.

Source : Information fournie par Paris 2024

### Encadré 5.6. Mise en œuvre du nouveau modèle d'organisation d'événements pour Milano-Cortina 2026

Milano-Cortina 2026 a pour objectif d'accueillir les Jeux Olympiques et Paralympiques d'une manière financièrement responsable, socialement durable et respectueuse de l'environnement. L'un des principaux objectifs du COJO est de maximiser l'utilisation de l'expertise et des capacités locales en faisant appel à des entités chargées de la réalisation des événements (EDE). Les EDE sont des organisations disposant d'une expérience et d'une expertise préalables, chargées de fournir des sites et des opérations sportives pour des disciplines sélectionnées. En s'associant à des EDE qui ont déjà organisé des manifestations de niveau international, le COJO pourra tirer parti de leurs connaissances spécifiques. Les EDE seront sélectionnés en fonction de leur expérience dans l'organisation de Jeux

spécifiques. Par exemple, le COJO s'associera à une entreprise du Tyrol du Sud qui a organisé avec succès la Coupe du monde de biathlon 2019 pour organiser le biathlon aux Jeux.

Chaque site ou zone des Jeux sera planifié et organisé différemment en fonction de la solution la plus efficace pour le contexte spécifique. Les événements seront organisés par le COJO, les EDE ou une combinaison des deux. Lorsqu'il n'y a pas d'EDE (par exemple à Milan), le COJO gèrera l'organisation des événements en interne, tout en tirant parti de l'expertise des propriétaires et des exploitants de sites par le biais d'accords d'utilisation prolongée des sites. Ce modèle d'organisation centré sur l'événement s'appuiera sur une structure de gestion locale avec un directeur d'événement responsable du site et de l'événement.

La stratégie s'appuie sur les considérations suivantes :

- Mettre en place un processus de planification axé sur les événements afin d'améliorer l'efficacité de la conception et du développement des sites, notamment en ce qui concerne la durabilité, l'héritage, l'excellence opérationnelle et le rapport coût-efficacité.
- Accélérer les procédures de partage des connaissances afin de raccourcir le temps de préparation et de mise en place des jeux, réduisant ainsi les ressources globales nécessaires et la taille de la main-d'œuvre.
- Réduire le coût et la complexité de chaque site et de chaque événement dans la mesure du possible.
- Étudier la manière la plus efficace d'organiser chaque sport/discipline, en confiant l'organisation à des EDE sélectionnés afin de tirer parti de leur expertise, le cas échéant.
- Accroître les connaissances et les capacités du personnel des EDE en ce qui concerne les meilleures pratiques en matière de gestion durable des événements, qui peuvent être appliquées aux futurs événements organisés par les EDE après les Jeux.

Source : Informations fournies par la Fondation Milano-Cortina

## 5.3. Traiter les risques liés à la gestion du programme

### 5.3.1. Principes fondamentaux

#### Encadré 5.7. Principes clés pour atténuer les risques liés à la gestion des programmes

##### 6. Utiliser des analyses solides et fondées sur des données probantes pour orienter les décisions relatives aux modes de prestation

Les COJO doivent s'efforcer d'évaluer les modes de mise en œuvre disponibles en fonction de critères bien définis, plutôt que d'appliquer des solutions uniformes. Les options de mise en œuvre doivent être évaluées sur la base des caractéristiques des projets, du contexte local, de la répartition optimale des risques et de l'évaluation du rapport qualité-prix.

Les questions de l'encadré 5.2 constituent un guide pour l'élaboration de critères par les COJO.

##### 1. Prendre des mesures pour assurer la préparation et la capacité du marché

Les COJO doivent travailler avec leurs partenaires pour s'assurer que le marché des fournisseurs est en mesure de répondre aux exigences des Jeux. Il peut s'agir d'engager des dialogues transparents et réguliers avec les fournisseurs et les associations professionnelles afin de présenter les stratégies de

commande publique (y compris des détails tels que la portée, le mode de livraison identifié, la méthode de passation de marché, les exigences et les critères d'attribution) et d'acquérir une compréhension précise de la capacité du marché.

## 2. Adopter une approche stratégique de la gestion des fournisseurs

Les COJO devraient définir des objectifs de gestion des contrats et des stratégies de relations avec les fournisseurs au cours de la phase de planification, avant que les contrats ne fassent l'objet d'un appel d'offres. Les mécanismes de coordination et les exigences en matière de rapports doivent être intégrés dans les documents d'appel d'offres. Une approche de gestion des relations avec les fournisseurs peut s'avérer efficace pour soutenir la réalisation de l'ensemble du programme des Jeux. L'identification de l'importance relative des fournisseurs pour la réalisation globale des Jeux, y compris les sous-traitants, peut aider à gérer les risques.

## 3. Mettre en œuvre une approche basée sur le risque pour gérer les délais courts inhérents à la mise en place des Jeux

En mettant l'accent sur l'identification, l'évaluation, l'atténuation et le suivi des risques tout au long de la planification et de la mise en place, il est possible d'éviter les dépassements de coûts et les retards. En intégrant la gestion des risques dans leurs processus de livraison et en mettant en œuvre des outils de gestion des risques appropriés, les COJO peuvent atténuer les défis posés par l'échéance immuable des Jeux.

### 5.3.2. Checklists

**Tableau 5.1. Checklist pour la gestion du programme**

Tâche	Statut (Oui/Non)
<b>Prendre des décisions fondées sur des données probantes concernant les modes de prestation afin de maximiser le rapport qualité-prix</b>	
Existe-t-il des critères clairs pour évaluer les modes de distribution disponibles ?	
Les critères doivent être basés sur les caractéristiques des projets, la répartition optimale des risques et l'utilisation d'outils d'analyse de l'optimisation des ressources.	
Le projet fait-il l'objet d'une répartition transparente et appropriée des risques tout au long de son cycle de vie ?	
Les différents modèles de mise en œuvre ont-ils été soumis à des tests de résistance en vérifiant leur sensibilité aux circonstances lorsque certains risques se matérialisent ?	
<b>Score : /3</b>	
<b>Assurer la préparation et la capacité du marché</b>	
Une analyse et une évaluation complètes ont-elles été entreprises pour garantir une bonne compréhension de la structure du marché ?	
Existe-t-il un plan d'engagement avec les fournisseurs et les associations professionnelles pour présenter les stratégies d'approvisionnement ?	
Il peut s'agir de détails sur la planification, la portée, le mode de livraison identifié, la méthode de passation de marché, les exigences et les critères d'attribution.	
<b>Score : /3</b>	
<b>Adopter une approche stratégique de la gestion des fournisseurs</b>	
Une stratégie globale de gestion des contrats et des fournisseurs a-t-elle été élaborée avant l'appel d'offres ? Cette stratégie a-t-elle été intégrée dans l'élaboration des documents d'appel d'offres ?	
Avez-vous entrepris une analyse du portefeuille de fournisseurs du COJO, y compris une évaluation de l'importance relative des fournisseurs pour le COJO du point de vue des risques ?	

Avez-vous mis en place des mécanismes et des processus pour aller au-delà des contractants de premier rang et développer une visibilité sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ?	
<b>Score : /3</b>	
<b>Mettre en œuvre une approche basée sur le risque pour gérer les délais courts inhérents à la mise en place des Jeux</b>	
La gestion des risques a-t-elle été intégrée à tous les stades de la livraison des infrastructures et des services associés ?	
Existe-t-il des outils normalisés pour identifier, évaluer et surveiller les risques et les porter à l'attention du personnel concerné ?	
Les activités de passation de marchés et leur suivi ont-ils été intégrés dans les processus globaux de gestion financière et de budgétisation du COJO ?	
<b>Score : /3</b>	
<b>Score total : /12</b>	

### 5.3.3. Ressources externes

Les COJO peuvent tirer parti d'une série de politiques, d'outils et de bonnes pratiques existants dans le monde du sport et dans la pratique plus large de la gouvernance des infrastructures pour développer les méthodes de gestion des programmes. Ces ressources permettent aux COJO d'évaluer leurs pratiques et approches actuelles, d'informer le développement de leurs propres stratégies et politiques, et de servir d'exemples de bonnes pratiques.

La plupart de ces outils externes ne concernent pas directement le sport, mais ils pourraient être utiles aux organisateurs d'événements sportifs internationaux de grande envergure, car ils détaillent les rôles et les fonctions des marchés publics. L'outil STEPS présenté dans le Tableau 5.2 par exemple, permet aux organisateurs d'identifier la meilleure méthode et approche de passation de marchés pour leur projet spécifique. D'autres outils fournissent des conseils spécifiques sur la manière de gérer un projet soumis à des délais serrés et à des contraintes, tout en tenant compte des risques.

**Tableau 5.2. Ressources externes pour la gestion du programme**

Outil	Description	
<b>Outils et conseils pour soutenir la stratégie de commande publique</b> : ces outils fournissent des conseils et un soutien concret pour l'élaboration de stratégies d'approvisionnement, y compris les décisions concernant le mode de prestation et l'évaluation de la capacité du marché.		
<b>Outil de soutien pour des stratégies d'achat efficaces (STEPS)</b>	L'outil STEPS comble une lacune importante en matière de capacités pour les marchés publics et privés d'infrastructures et d'autres projets sur mesure. STEPS aborde l'élaboration de stratégies de passation de marchés de manière factuelle, en aidant les maîtres d'ouvrage à identifier et à gérer les échecs potentiels en matière de passation de marchés. Une stratégie d'achat globale élaborée à l'aide de STEPS permet de définir, entre autres, les capacités requises en interne, la portée du contrat et les conditions commerciales. Plus généralement, STEPS met en lumière les options et les compromis auxquels sont confrontés les maîtres d'ouvrage pour atteindre leurs objectifs.	<a href="https://www.oecd.org/gov/infrastructure-governance/STEPS-brochure-april-22.pdf">https://www.oecd.org/gov/infrastructure-governance/STEPS-brochure-april-22.pdf</a>
<b>Guide de référence sur les spécifications de sortie pour les infrastructures de qualité</b>	Ce guide de référence est conçu pour aider à l'élaboration de spécifications de sortie (c'est-à-dire une spécification technique qui adopte principalement des exigences basées sur la performance pour définir la portée du projet) afin de fournir une infrastructure de qualité. Axé sur les PPP, il comprend des études de cas sectorielles et des exemples de spécifications de résultats dans toute une série de juridictions et de secteurs.	<a href="https://cdn.github.org/umbraco/media/2761/gih_output_specs_art_web.pdf">https://cdn.github.org/umbraco/media/2761/gih_output_specs_art_web.pdf</a>
<b>Boîte à outils de l'OCDE pour les infrastructures : Stratégies de passation de marchés</b>	La passation des marchés est un élément essentiel du cycle de vie des infrastructures, il est donc important qu'elle soit effectuée de manière efficace et transparente afin de garantir la réalisation des objectifs en matière d'infrastructures. La boîte à outils de l'OCDE sur les infrastructures est une ressource en ligne destinée à guider la planification, le financement et la livraison d'infrastructures.	<a href="https://infrastructure-toolkit.oecd.org/governance/procurement/">https://infrastructure-toolkit.oecd.org/governance/procurement/</a>

**Outils et conseils pour soutenir la gestion du programme** : ces outils fournissent des stratégies et des modèles pour soutenir la mise en place de l'infrastructure des Jeux et des services associés dans des environnements mouvants et sous des contraintes de temps.

<b>Manuel de mobilisation rapide</b>	Le guide de mobilisation rapide de la Nouvelle-Zélande est conçu pour aider les projets de construction ou d'infrastructure à démarrer plus rapidement. Il comprend des outils tels que des checklists et des modèles pour soutenir les tâches telles que la répartition des risques et la sélection de l'équipe de projet et de la gouvernance.	<a href="https://www.procurement.govt.nz/assets/procurement-property/documents/rapid-mobilisation-playbook.pdf">https://www.procurement.govt.nz/assets/procurement-property/documents/rapid-mobilisation-playbook.pdf</a>
<b>Gestion de projets et de programmes</b>	L'autorité britannique chargée des infrastructures et des projets (IPA) contribue à la réussite des projets d'infrastructure et des projets à grande échelle.	<a href="https://www.gov.uk/guidance/project-and-programme-management">https://www.gov.uk/guidance/project-and-programme-management</a>
<b>Checklist de la Tasmanie (Australie) sur les risques potentiels dans le processus de passation des marchés de biens et de services</b>	Le gouvernement de Tasmanie (Australie) a élaboré une checklist des risques potentiels dans le cycle de passation des marchés, composée de 11 parties.	<a href="https://www.purchasing.tas.gov.au/Documents/Checklist-of-Potential-Risks---goods-and-services-procurement-process.doc">https://www.purchasing.tas.gov.au/Documents/Checklist-of-Potential-Risks---goods-and-services-procurement-process.doc</a>

## Références

- Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres (2013), *London 2012 Olympic Games Official Report Volume 3*. [10]
- Comité International Olympique (2020), *Passation des marchés pour les infrastructures et services liés aux grands événements internationaux : bonnes pratiques et lignes directrices pour le mouvement olympique / comité international olympique*, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/353669/passation-des-marches-pour-les-infrastructures-et-services-lies-aux-grands-evenements-internationaux>. [14]
- Comité International Olympique (2019), *Olympic Games Guide on Sustainable Sourcing*, <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/celebrate-olympic-games/Sustainability/Olympic-Games-Guide-on-Sustainable-Sourcing-2019.pdf>. [11]
- Department of Infrastructure and Regional Development (2008), *National Public Private Partnership Guidelines (Volume 1: Procurement Options Analysis)*, <https://www.infrastructure.gov.au/sites/default/files/migrated/infrastructure/ngpd/files/Volume-1-Procurement-Options-Analysis-Dec-2008-FA.pdf>. [8]
- Global Infrastructure Hub (s.d.), *Case Study: Pan Am Games Athletes' Village*, <https://cdn.qihub.org/umbraco/media/2751/case-study-pan-am-games-athletes-village.pdf>. [3]
- House of Commons Committee of Public Accounts (2013), *The London 2012 Olympic Games and Paralympic Games: post-Games review*, <https://publications.parliament.uk/pa/cm201213/cmselect/cmpubacc/812/812.pdf>. [5]
- OCDE (2022), *The Support Tool for Effective Procurement Strategies (STEPS): Informing the Procurement Strategy of Large Infrastructure and Other Bespoke Products*, <https://www.oecd.org/gov/infrastructure-governance/STEPS-brochure-april-22.pdf>. [7]
- OCDE (2021), *OECD Implementation Hand* Manuel de mise en œuvre de l'OCDE pour des investissements de qualité dans les infrastructures : Soutenir une reprise durable après la crise du COVID-19, <https://www.oecd.org/fr/finances/Manuel-de-mise-en-oeuvre-de-l-OCDE-pour-des-investissements-de-qualit%C3%A9-dans-les-infrastructures.pdf>. [2]

- OCDE (2018), *Second Public Procurement Review of the Mexican Institute of Social Security (IMSS) : Reshaping Strategies for Better Healthcare*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264190191-en>. [12]
- OCDE (2017), *Getting Infrastructure Right : A framework for better governance*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264272453-en>. [6]
- OCDE (2015), *Effective Delivery of Large Infrastructure Projects : The Case of the New International Airport of Mexico City*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264248335-en>. [9]
- OCDE-IPACS (2019), *Mitigating Corruption Risks in the Procurement of Sporting Events*, <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/mitigating-corruption-risks-procurement-sporting-events-IPACS.pdf>. [1]
- Office of the Auditor General of Ontario (2016), *Special Report: 2015 Pan Am/Parapan Am Games*, [https://www.auditor.on.ca/en/content/specialreports/specialreports/2015panam\\_june2016\\_en.pdf](https://www.auditor.on.ca/en/content/specialreports/specialreports/2015panam_june2016_en.pdf). [4]
- Runar Stalsberg (2018), *Contract Management in Avinor*. [13]
- Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games (2022), *Tokyo 202 Official Report (Volume 1)*, <https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/2954165/tokyo-2020-official-report-the-tokyo-organising-committee-of-the-olympic-and-paralympic-games#>. [15]



# Lignes directrices pour la livraison efficiente d'infrastructures et de services associés pour les Jeux Olympiques

Ces lignes directrices abordent les problématiques transversales qui peuvent affecter la passation efficace des marchés publics d'infrastructures et de services associés nécessaires à l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques. Conçues pour les comités d'organisation responsables de la livraison globale des Jeux, ces lignes directrices proposent des exemples, des bonnes pratiques et des outils concrets pour aider à atténuer ces risques. Elles proposent également des checklists pour aider les organisateurs de grands événements internationaux à évaluer leur exposition aux risques identifiés dans ce rapport.



IMPRIMÉ ISBN 978-92-64-43386-1  
PDF ISBN 978-92-64-65715-1



9 789264 433861