

PHASE 1
**ANALYSE DES JEUX OLYMPIQUES DE
MEXICO-1968 ET DE SYDNEY-2000**

ÉTAT DES LIEUX
constats des sites olympiques

CRITIQUE
revues de presse et héritages

SOURCES ET ANNEXES
sites internet et articles publiés

MEXICO, 1968

En octobre 1968, dans la répression du peuple mexicain, les jeux olympiques débutent en périphérie de Mexico. Ils débutent quelques jours après une fusillade à Tlatecolco lors d'une manifestation étudiante.

Dirigés par l'urbaniste et architecte Pedro Ramirez Vazquez, les JO de Mexico resteront un symbole avant-gardiste avec ses formes nouvelles et des pictogrammes ponctuant les installations.

Ces jeux sont marqués par l'image des athlètes afro-américains Tommie Smith et John Carlos lors du 200m. Ils seront bannis du village et exclus des jeux pour avoir levé leurs poings en signe de protestation face à la ségrégation raciale.

Il s'agit également des premiers JO en Amérique latine avec Enriqueta Basilio qui devient la première femme à allumer la flamme olympique.

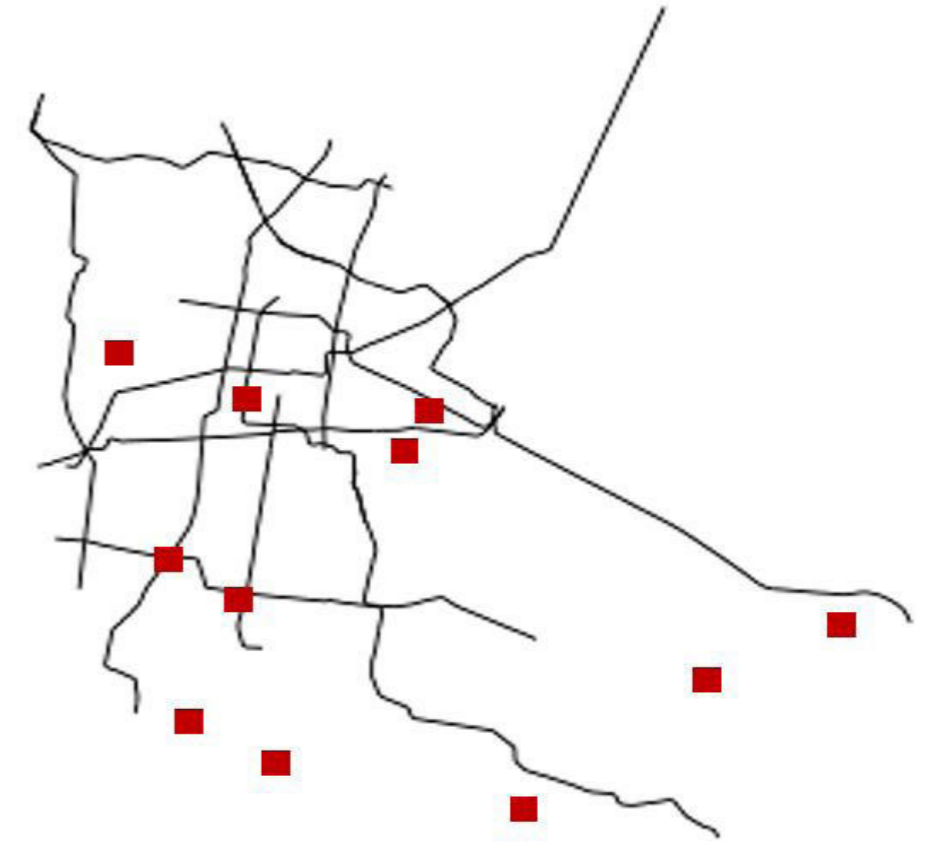
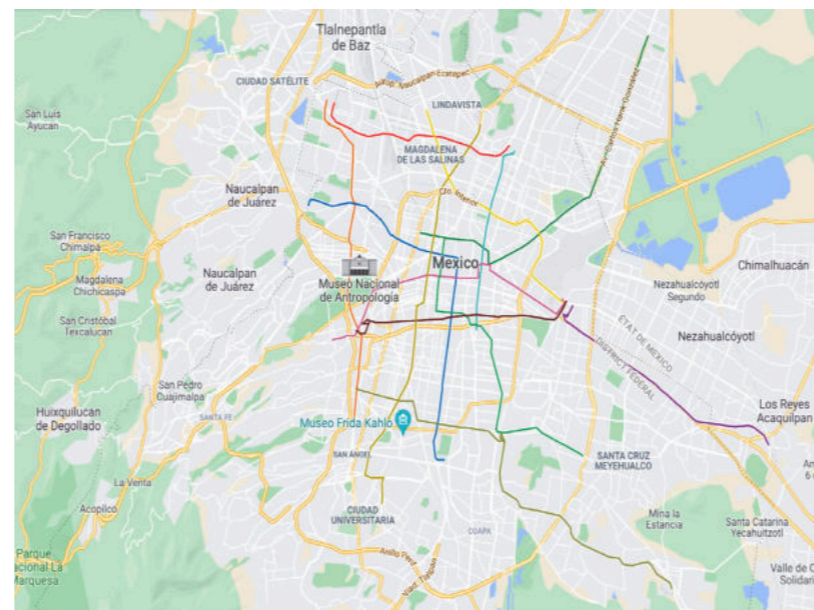
LE SITE POST-JO

Encadré par deux stades : le Stade Olympique Universitaire et le Stade Azteca, le village s'est transformé en cité universitaire accueillant la faculté de sciences, des sciences politiques sociales ou encore d'ingénierie. De nombreuses habitations et quelques parcs publics se sont implantés parmi les anciennes infrastructures olympiques.

LES INFRASTRUCTURES SPORTIVES

- Stade olympique universitaire(1952): Athlétisme, Football
- Vélodrome olympique Agustín Melgar : Cyclisme
- Salle d'Escrime Fernando Montes : Escrime
- Palais des sports Juan Escutia : Basket-ball
- Stade Municipal : Hockey sur gazon
- Auditorium national : Gymnastique
- Campo Marte : Équitation
- Stade Azteca (1966): Football
- Piscine olympique Francisco Márquez : Natation, Plongeon, Water-polo
- Piscine de la cité universitaire : Water polo
- Gymnase olympique Juan de la Barrera : Volleyball
- Arena México : Boxe
- Théâtre des insurgents : Haltérophilie
- Insurgents Ice Rink : Lutte
- Salle de tir Vicente Suárez : Tir
- Camp Militaire Lomas de Sotelo district : Pentathlon moderne
- Piste olympique Virgilio Uribe, Xochimilco : Aviron, Canoë-kayak

À l'extérieur de Mexico, les épreuves de Football ont eu lieu à Puebla, Guadalajara et León.



■ Infrastructures sportives
<http://fakeisthenewreal.org/subway/>

Nombre de bâtiments: 29 bâtiments dont 24 réservés aux hommes

Nombre d'appartements: 904

Nombre d'athlètes: 5 530 dont 780 femmes

Nombre de nations: 112

Financement: Banque Nationale des Oeuvres Publiques
175 millions de dollars dont 98,9 millions de dollars pour les installations sportives, rénovation urbaine et edification

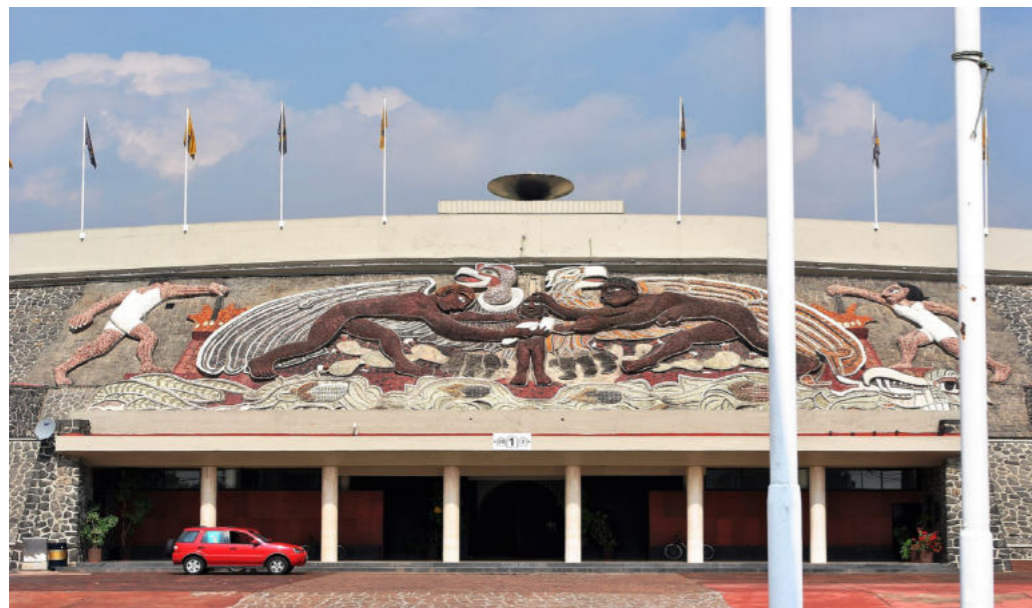
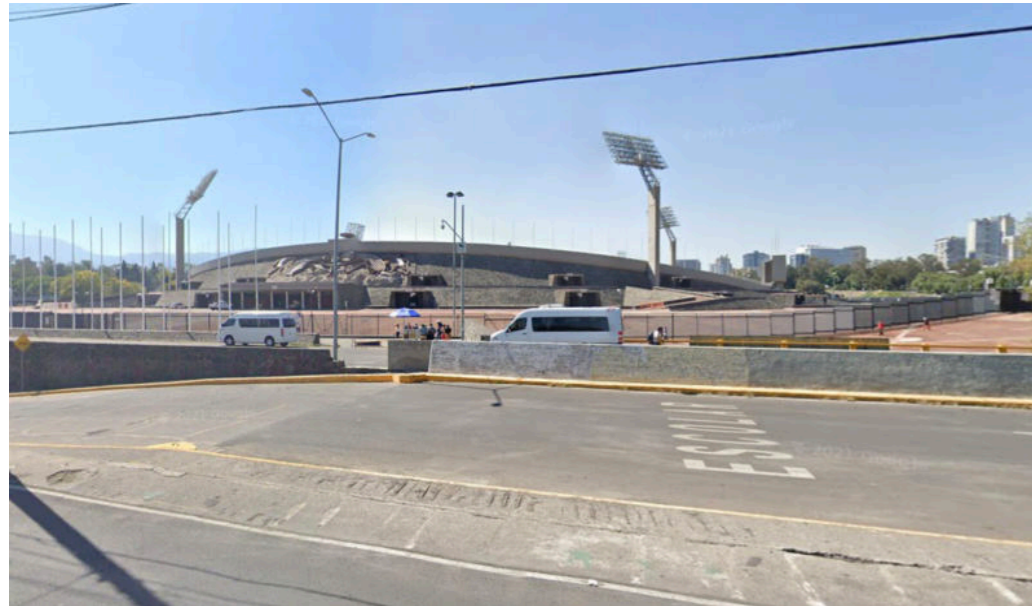
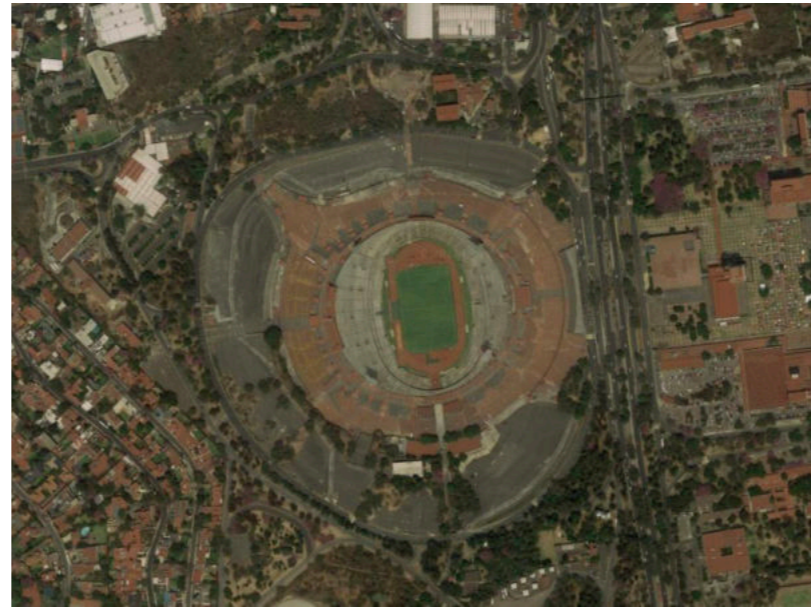
Capacité du Stade Olympique: 63 186 places

MEXICO, 1968

En 1952, le Stade Olympique devient le plus grand stade jamais construit au Mexique. Par sa matérialité (roche volcanique) et sa forme il rappelle les volcans. Pouvant accueillir 63 186 personnes il est utilisé pour les matchs de football, athlétisme et football américain. Au départ construit pour l'Université nationale autonome du Mexique il acquière sa vocation olympique seulement 16 ans après.

Depuis 1968, le stade Olympique peut contenir 83 700 spectateurs. Lors des JO à Mexico, de nombreux records ont été battus sur les pistes d'athlétisme.

L'entrée du stade est ornée d'une peinture murale de Diego Rivera et Jesus Alvarez Amaya, L'Université, la famille mexicaine, la paix et la jeunesse sportive. En 1986, il accueille les matchs de la coupe du monde de football.



MEXICO, 1968



MEXICO, 1968





Intensifs - La ville réversible

LE STADE OLYMPIQUE

Dayana Khalaf - Manon Antonio

SYDNEY, 2000

Les 24e Jeux Olympiques d'été ont eu lieu du 15 septembre au 1er octobre 2000 à Sydney, en Australie. C'était la deuxième fois que le pays accueillait les JO, après ceux de Melbourne en 1956.

La superficie totale du site olympique était d'environ 650ha m², et le comité d'organisation était composé de 2.500 personnes sans compter les 50.000 volontaires qui étaient présents. Les compétitions étaient réparties sur 36 sites différents, même si la plus grande partie des épreuves (et le village des athlètes) avaient lieu dans le Parc Olympique Homebush Bay, près du centre-ville. Par ailleurs, le logo de ces JO représentait un athlète aux symboles et couleurs des paysages australiens (rouge terre, jaune soleil, bleu plage).

- 199 nations (2 de plus que JO Atlanta 1996), 10.651 athlètes dont 4.069 femmes
- 300 épreuves, 28 sports dont le taekwondo et le triathlon qui font leur 1e apparition dans le programme olympique
- apparition de nouvelles disciplines: duo et plongeon synchronisés en natation, trampoline en gymnastique, keirin et course américaine en cyclisme, fortyniner en voile
- ouverture aux femmes de certaines disciplines jusque là réservées aux hommes: marteau, saut à la perche (athlétisme), fosse et skeet olympique (tir), water polo, haltérophilie et pentathlon moderne

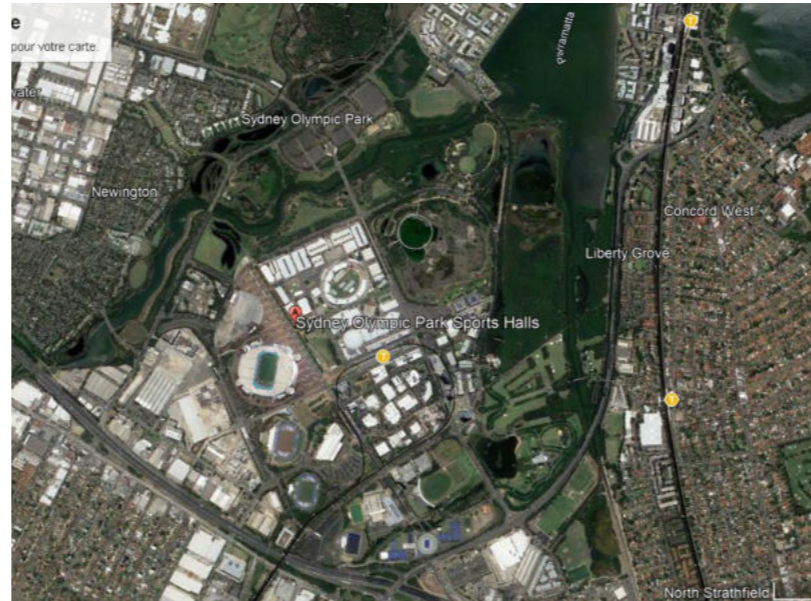
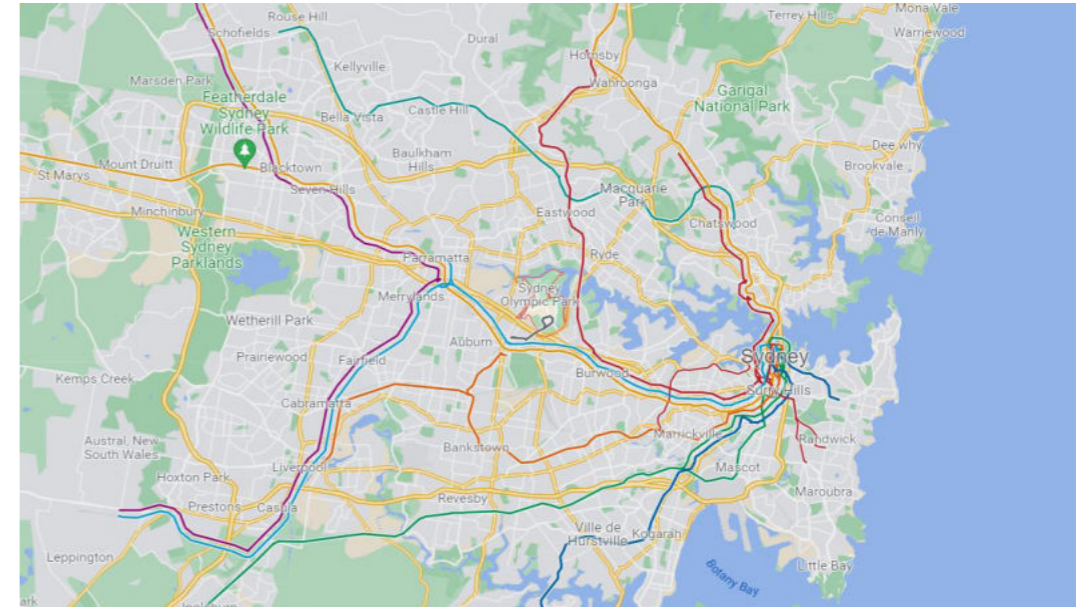
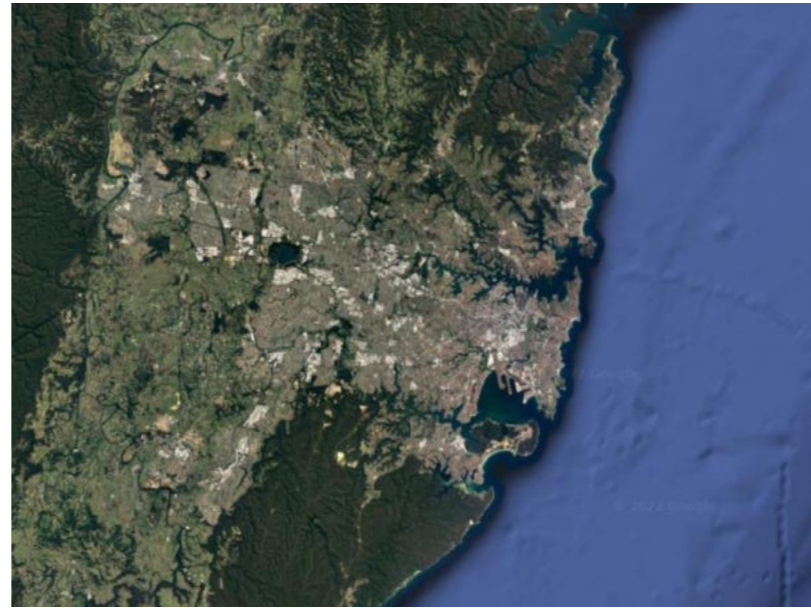
LES PRINCIPAUX SITES: PARC OLYMPIQUE

- Sydney Olympic Park, Homebush Bay, cœur des JO
- Comprend le village olympique et dizaine d'installations sportives
- Stade olympique construit spécialement pour les JO : 110.000 places, football, athlétisme, cérémonies d'ouverture et de clôture
- Aquatic center (17.500 places)
- Centre de tennis NSW (16 000 places)
- State Hockey Centre (15 000 places)
- Baseball Stadium
- Sydney International Archery Park.
- Dome (badminton, handball, volleyball)
- Superdome (gymnastique, basketball)
- State Sports Centre (tennis de table et de taekwondo)

LES PRINCIPAUX SITES: VILLAGE OLYMPIQUE

- 1e village à héberger l'ensemble des compétiteurs dans un seul endroit
- 10 000 athlètes et 5 000 officiels dans 800 maisons et 350 appartements dont l'architecture rappelle les immeubles de la ville
- 94 hectares et 1,5 km de long
- Autres activités : restaurant, centre commercial, banque, hôpital, discothèque
- Fonctionne à l'énergie solaire, matériaux recyclables et produits verts : 1e ville à inclure volet écologique dans son dossier de candidature

D'autres sites «secondaires» sont également utilisés pour certaines épreuves (vélodrome, stades, plages...)

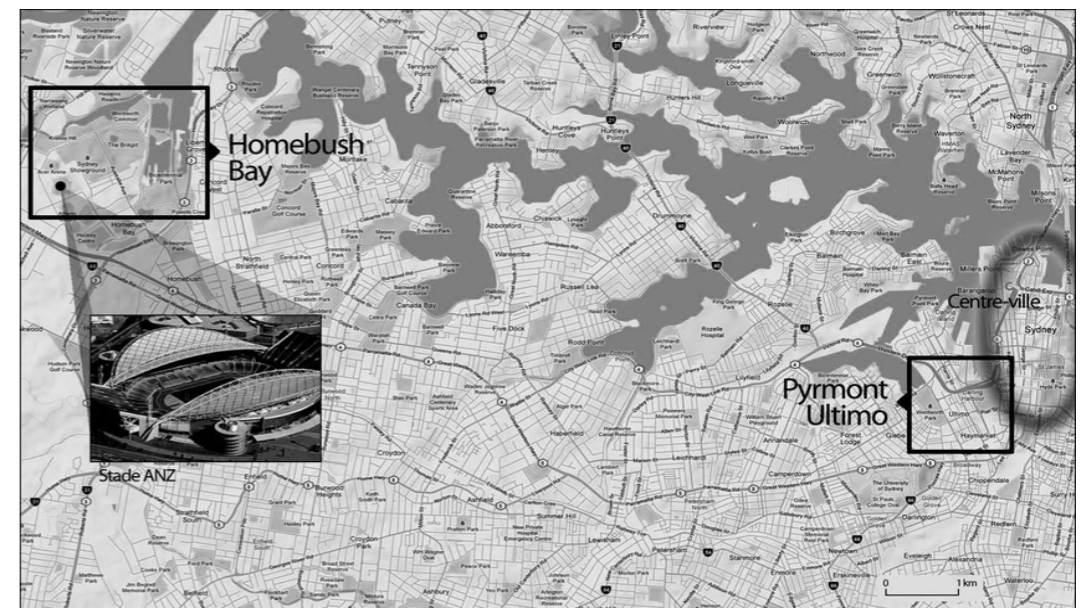


LE MAÎTRE D'OEUVRE

Comité International Olympique (CIO)

LES ARCHITECTES

Phillip Cox Richardson Taylor/
Peddle Thorp Architects
Gross Bradley
Virginia Kerridge
Gordon & Valich
Howard Tanner & Associates
Tonkin Zulaikha
Henry Pollack & Associates
...



SYDNEY, 2000

LE STADIUM AUSTRALIA

Situé dans le Parc Olympique de Sydney, ce stade en configuration ovale fut construit de manière à accueillir les JO de 2000. Sa construction débuta en septembre 1996 et s'acheva en mars 1999. Le stade fut bâti afin d'avoir une capacité de 110 000 spectateurs, ce qui en faisait le plus grand d'Australie.

L'ÉQUIPE

Architectes: Populous, BVN Architecture

Ingénieurs: SKM

Portée: ca. 300m

Places assises: 110.000

Surface du bâtiment: 166.000m²

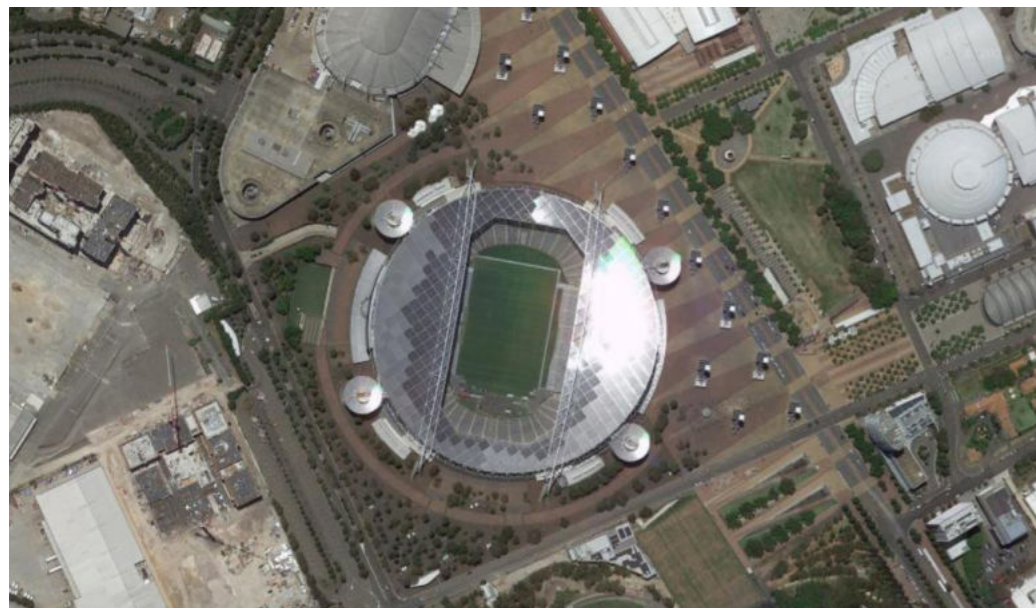
Structure: ossature tridimensionnelle

LE PARC OLYMPIQUE

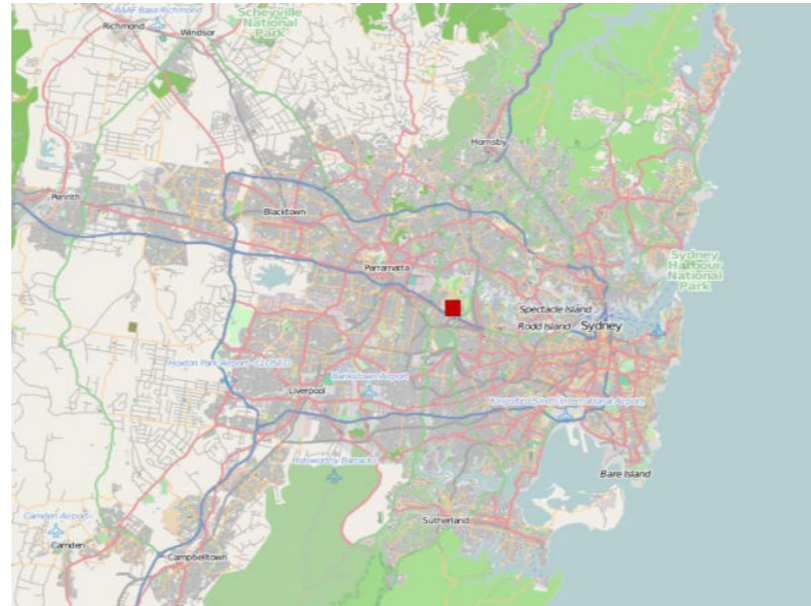
La création du parc olympique de Sydney était au cœur même d'une volonté d'accélérer le développement urbain.

Homebush Bay, zone particulièrement dégradée de la ville, avait accueilli par le passé des abattoirs et des dépôts pour des déchets liquides. C'est son centre qui fut transformé pour devenir le parc olympique de Sydney dans le cadre du réaménagement complet de la région avant l'arrivée des JO.

De 1999 à l'an 2000, un total de 5 660 nouvelles unités de logement fut construit aux alentours de Homebush Bay, ainsi que des immeubles de bureaux et d'appartements de haut standing dans le centre du parc.



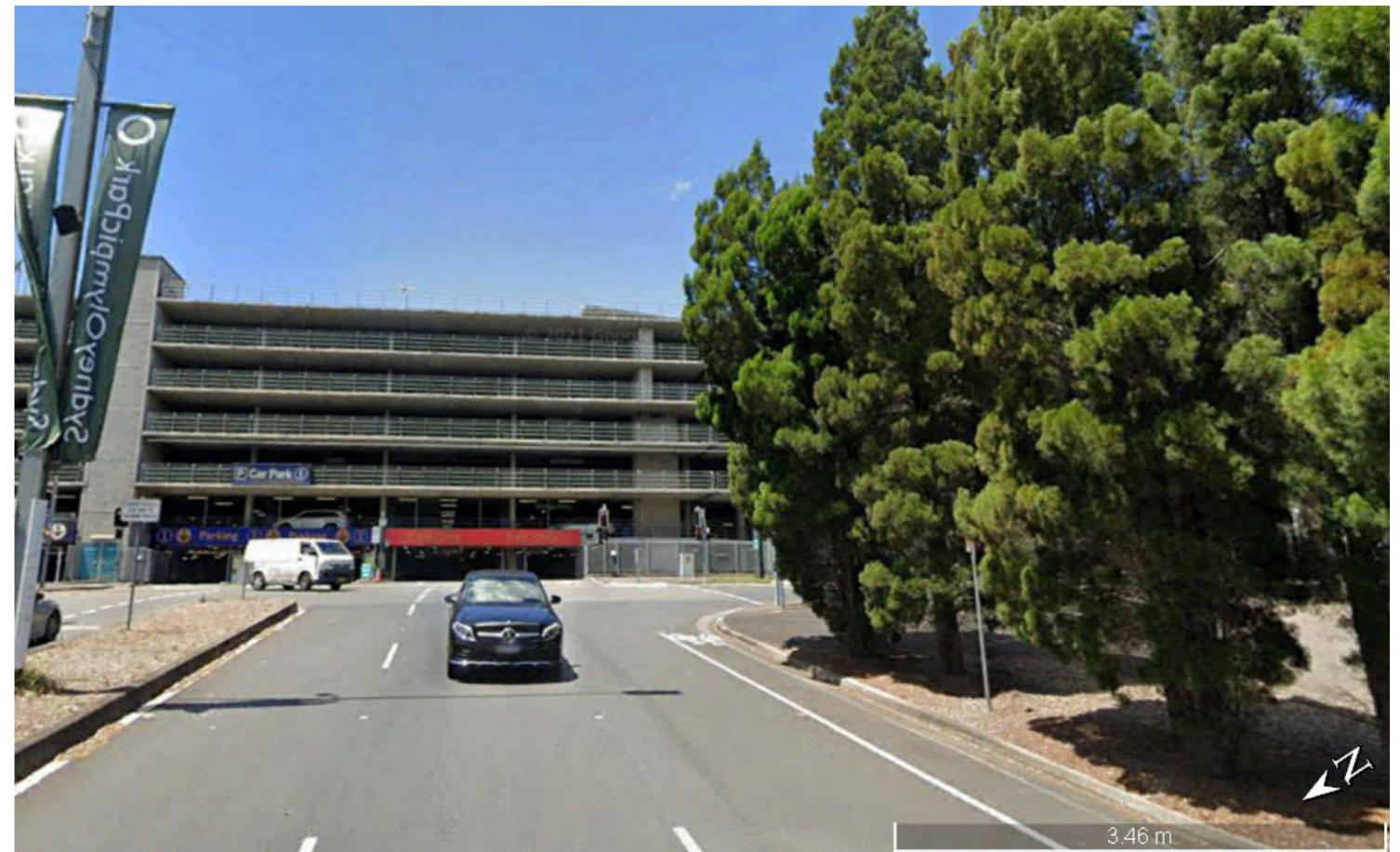
Intensifs - La ville réversible



LE STADE OLYMPIQUE

Dayana Khalaf - Manon Antonio

SYDNEY, 2000

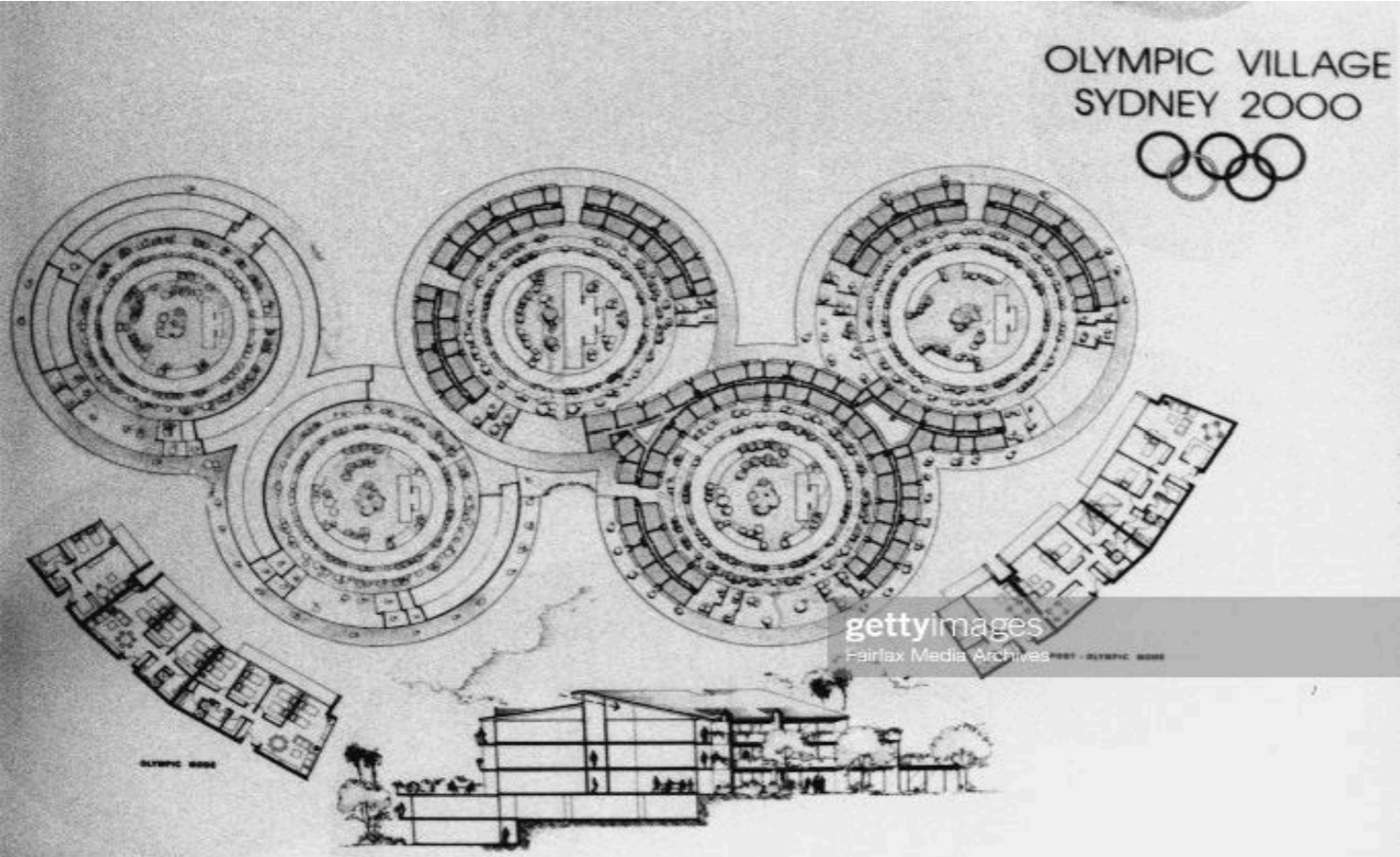


Intensifs - La ville réversible

LE VILLAGE OLYMPIQUE

Dayana Khalaf - Manon Antonio

SYDNEY, 2000



Intensifs - La ville réversible

LE VILLAGE OLYMPIQUE

Dayana Khalaf - Manon Antonio

SYDNEY, 2000



Earth
être soumises à des droits d'auteur.

LE STADE OLYMPIQUE

MEXICO, 1968

Intermittences de l'Ouest (3)
(Mexico: Olympiade de 1968)

A Dore et Adja Yunkers

La limpidité
(peut-être vaut-il la peine
de l'écrire sur la pureté
de cette page)
n'est pas limpide:

C'est une rage
(jaune et noire
accumulation de bile en espagnol)
étendue sur toute la page.

Pourquoi?

La honte est une colère
retournée contre soi-même:
si
une nation entière a honte
c'est un lion qui se ramasse
pour bondir.

(Les employés
municipaux lavent le sang
sur la Place des Sacrifices.)

Vois maintenant,
tachée
avant d'avoir dit quelque
chose
qui en vaille la peine,
la limpidité.

Intensifs - La ville réversible

«*Des jeux humains*»

Mexico 1968 – Des Jeux novateurs à l'héritage durable

«*Les jeux noirs de Mexico*»

LES JEUX NE METTENT PAS LES PROBLÈMES DU MONDE ENTRE PARENTHÈSES

«*Pour les Noirs américains, désormais
toute victoire est politique*»

Mexico 1968, le massacre oublié des étudiants de Tlatelolco

Les premiers Jeux organisés dans un pays du tiers monde

Mexico 68 : L'héritage précolombien combiné à la modernité

Les JO de Mexico ont marqué leur époque grâce à plusieurs innovations que ce soit dans l'organisation ou dans la communication. Ponctué par divers événements politiques, ces jeux laissent en mémoire plusieurs moments symboliques. À l'aide des photographies nous comprenons que l'impact international des jeux olympiques dépasse le sport. La médiation permet aussi plus de revendications de la part des sportifs.

Cependant, peu d'informations sont communiquées sur le «post-JO». Ainsi on peut seulement en déduire que les infrastructures construites pour ces jeux sont toujours fréquentées par les habitants et notamment les étudiants de la cité universitaire située au sud de Mexico.

Nous ne trouvons pas non plus de témoignages sur la vie des sportifs, journalistes ou visiteurs durant les JO ni sur les transports reliant les infrastructures. Le métro, composé de 12 lignes et traversant la ville permet aujourd'hui un accès facilité aux complexes sportifs ce qui n'était pas le cas avant 1969.

Des vidéos d'archives nous ont permis de comprendre l'impact des Jeux Olympiques dans le développement démographique et urbain de Mexico. Le nombre d'habitants augmente fortement ce qui va construire petit à petit ce tissu urbain dense.

Par ailleurs, le gouvernement mexicain diffuse sa propagande avant les jeux afin de mettre en avant l'essor culturel. Cette fois il y a une réflexion autour de l'art cinétique à la mode à l'époque. Le gouvernement diffuse une image de paix et de modernité afin de rompre avec les représentations stéréotypées du Mexique. Ainsi, les expositions, esthétiques du logo ou autres événements culturels marquent les jeux olympiques de 1968.

Le choix de Mexico pour accueillir les Jeux Olympiques de 1968 a été controversé en raison de l'altitude élevée de la ville, qui culmine à 2,300m.

SYDNEY, 2000

Les sites édifiés pour les Jeux Olympiques de 2000 à Sydney ont laissé un héritage durable à la métropole australienne. De grandes manifestations y sont organisées et ils offrent de précieux équipements à la population. Près de 12 ans après les Jeux, le Parc olympique de Sydney est devenu un quartier résidentiel, commercial et sportif très animé.

Le stade olympique y a accueilli la finale de la Coupe du monde de rugby en 2003 et de grandes manifestations et autres méga-concerts internationaux de groupes pop se tiennent régulièrement dans le complexe couvert. Les installations sportives servent aux organisations locales de rugby ou de netball, de football australien, volleyball, tennis, natation ou de sports équestres. Nombre d'entre elles comme les piscines sont régulièrement ouvertes au public.

Des articles parlent également d'un héritage immatériel caractérisé par une fierté nationale et le partage d'une expérience d'accueil de l'une des plus grandes manifestations du monde. De plus, «*Avec les Jeux, que ce soit en sport, dans la vie des entreprises et des gouvernements, les Australiens ont gagné en assurance. Le monde a pris note de l'Australie et de la manière dont nous avons organisé les Jeux, et les gens en parlent encore.*»

Sydney récolte toujours les fruits des Jeux Olympiques de 2000

économies d'énergie et d'eau dès leur conception. L'organisation des Jeux a également conduit à la création du premier **système de recyclage des eaux usées urbaines** à grande échelle d'Australie, qui permet toujours d'économiser environ 850 millions de litres d'eau potable chaque année.

Les Jeux Olympiques de Sydney 2000, par exemple, ont mis fortement l'accent sur la réduction de l'impact environnemental généré par l'événement, notamment en construisant les sites olympiques avec des matériaux durables et en intégrant les économies d'énergie et d'eau dès leur conception. L'organisation

Toutefois, au cours des années qui suivirent les Jeux de Sydney 2000, cette réussite ne fut pas immédiate. En 2003, seuls 1 500 employés avaient été installés dans les immeubles de bureaux situés dans le parc et même le tourisme tournait au ralenti, avec seulement 740 827 visiteurs en 2005, soit moins de la moitié du nombre enregistré en 2003. Le parc courait le risque d'être qualifié d'échec cuisant.

En outre, la construction du parc olympique de Sydney a permis la réhabilitation d'environ 160 hectares de terrain très dégradés et la création de l'un des plus grands parcs urbains d'Australie. Ainsi, la communauté locale profite aujourd'hui d'un réseau de 35 km de pistes cyclables et de sentiers de promenades, d'aires familiales de barbecues et de pique-niques et de zones d'observation des oiseaux, de terrains de jeu et de jeux d'eau.

La vision de l'avenir post-olympique du parc consistait à faire du site un centre urbain dynamique et à donner naissance à une communauté de résidents florissante. En 2001, les autorités du parc olympique de Sydney furent constituées, afin de s'assurer que le parc deviendrait un atout précieux pour la ville.

Deux décennies plus tard, le parc olympique est un modèle de réussite dans l'utilisation post-olympique de sites. Il reçoit 14 millions de visiteurs par an, héberge 230 entreprises et près de 21 600 personnes le fréquentent quotidiennement.

a partagé avec la planète un message de protection de l'environnement, la durabilité est déjà au cœur des préo

« Ces Jeux ont été les plus réussis de l'histoire olympique moderne. »

« Le plus récent de ces documents : le plan directeur 2030 expose la vision pour les vingt prochaines années pour le Parc » précise Marsh. « Le but est qu'en 2030 le Parc soit fréquenté journalièrement par 50 000 personnes, résidents, employés et étudiants dont la fonction sera essentielle à l'accueil des 25 000 visiteurs quotidiens. La progression actuelle en vue de ces objectifs du plan directeur est très satisfaisante, puisque les premiers résidents ont emménagé dans le parc au début de l'année. »

SOURCES

<https://www.rts.ch/archives/dossiers/3477863-mexico-1968-les-jeux-olympiques-de-tous-les-dangers.html>

<https://www.reseau-canope.fr/cndpfileadmin/pour-memoire/les-jeux-olympiques-des-enjeux-multiples/les-jeux-olympiques-une-vitrine/mexico-1968-la-question-des-droits-civiques-sininvite-aux-jeux-olympiques/>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Jeux_olympiques_d%27été_de_1968

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1128992/jeux-olympiques-mexico-manifestations-smith-carlos-sports-archives>

<https://olympics.com/cio/news/mexico-1968-des-jeux-novateurs-a-l-heritage-durable>

<https://olympics.com/fr/olympic-games/sydney-2000>

https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/JO_de_Sydney_2000_XXIV_e_jeux_Olympiques_d%C3%A9t%C3%A9/185485

https://www.lemonde.fr/afrique/article/2021/07/28/jo-de-sydney-2000-les-lions-indomptables-du-cameroun-a-jamais-les-premiers_6089822_3212.html

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/jeux-olympiques-d-ete-de-sydney/>

<https://structurae.net/fr/ouvrages/jeux-olympiques-d-ete-de-2000>

<https://www.lemoniteur.fr/article/jo-2000-sydney-teste-ses-installations.141294>

<https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2010-4-page-367.htm>

<https://olympics.com/cio/heritage/sydney-2000/developpement-urbain>

<https://fr.lifehackk.com/53-the-sydney-olympic-stadium-178409-5792>

<https://www.lemoniteur.fr/article/jeux-olympiques-de-sydney-les-travaux-battent-leur-plein.1541194>

<https://olympics.com/cio/news/sydney-recolte-toujours-les-fruits-des-jeux-olympiques-de-2000>

https://www.la-croix.com/Archives/2000-09-11/Jeux-olympiques-2000-_NP_-2000-09-11-116286

<https://olympics.com/cio/news/a-sydney-l-heritage-durable-des-sites-olympiques#:~:text=Les%20sites%20%C3%A9difi%C3%A9s%20pour%20les,durable%20%C3%A0%20la%20m%C3%A9tropole%20australienne.&text=Pr%C3%A8s%20de%2012%20ans%20apr%C3%A8s,commercial%20et%20sportif%20tr%C3%A8s%20anim%C3%A9.>

<https://www.lemoniteur.fr/article/jeux-olympiques-de-sydney-les-travaux-battent-leur-plein.1541194>

ARTICLE

Mexico 1968: "Todo es posible en la paz", Miguel Rodriguez

Dans *Outre-Terre* 2004/3 (n° 8), pages 319 à 330

Le choix de Mexico correspond à un changement d'époque dans l'histoire du mouvement olympique. Au début des années 1960, le développement de la télévision y contribuant sans doute pour beaucoup, les Jeux vont au-delà de la dimension à proprement parler sportive. C'est alors que le choix de la ville olympique devient un enjeu économique, urbanistique et politique.

Cette présence sur la scène internationale a valu en retour au Mexique les visites de nombreux chefs d'État ; sans parler de l'accueil populaire à Kennedy en juin 1962, ni de l'arrivée du maréchal Tito et du Bolivien Paz Estenssoro en octobre 1963 au moment de la consécration olympique, non plus que de la célèbre allocution « *la mano en la mano* » du Général de Gaulle au mois de mars 1964. Menant une politique indépendante de celle des autres États américains et récusant l'alignement continental sur Washington dans l'affaire cubaine, le Mexique souhaite se rapprocher des pays non-alignés les plus en vue. Il est évident que l'organisation des Jeux doit véhiculer la propagande d'un régime qui aspire désormais à peser dans le concert international.

Sans doute le choix de leur capitale soulage-t-il les Mexicains d'un certain complexe d'infériorité dans leur rapport conflictuel au grand voisin, d'un sentiment de frustration devant le mépris des pays développés, en course vers la modernité et le progrès.

Le mot Olympiade désigne les Jeux Olympiques à proprement parler mais aussi, au singulier, la période entre deux Jeux Olympiques. L'*Olimpiada* de Mexico a d'une certaine façon commencé bien avant 1968. D'abord, des jeux « pré-olympiques » se sont tenus dès 1965 à la même période de l'année pour observer les effets de l'altitude sur les sportifs. Sorte de répétition générale, ceux-ci servirent à mettre en place l'organisation matérielle des compétitions, certes à une toute petite échelle et sans que les installations olympiques fussent achevées, loin s'en fallait.

L'État entreprit un effort systématique de propagande soigneusement planifié, officiellement coordonné par une structure centralisée, bien avant les Jeux. Dès le début de l'*año olimpico*, le dispositif symbolique de Mexico 1968 est omniprésent. Une « Olympiade culturelle » dont l'ouverture au mois de janvier est lancée en grande pompe par le président au Palacio de Bellas Artes pour rassembler toutes sortes de manifestations. Cette politique culturelle semble d'autant plus innovante qu'elle est menée par un gouvernement qui ne compte pas de ministère des Affaires culturelles à part entière. Chaque pays est invité, avant d'envoyer à Mexico sa délégation de sportifs, à y contribuer avec les meilleurs représentants de sa culture : expositions d'art « universel » inconnu de la plupart des Mexicains, concerts et spectacles de théâtre et de danse, rencontres internationales de poètes qui vont chanter, pendant les Jeux, l'esprit olympique... Les organisateurs utilisant l'art cinétique alors à la mode pour renouveler et rendre plus festive la publicité donnée aux Jeux. Il s'agit de rompre ainsi avec les représentations stéréotypées du Mexique.

L'Olympiade de Mexico est placée sous le signe de la paix. « *Todo es posible en la paz* », telle est la formule que l'on retrouve sur les timbres-poste, les affiches, partout, avec la colombe de la paix. La paix, ce n'est pas seulement l'amitié avec les peuples que López Mateos visite, mais avant tout une paix intérieure : le gouvernement de Diaz Ordaz veut célébrer, en dépit des prisonniers politiques et des grèves sectorielles qui ont parfois secoué le pays, malgré l'atmosphère étouffante d'un régime qui se flatte de monopoliser la voie à emprunter, les progrès, les réussites de « la Révolution institutionnalisée ».

ANNEXES

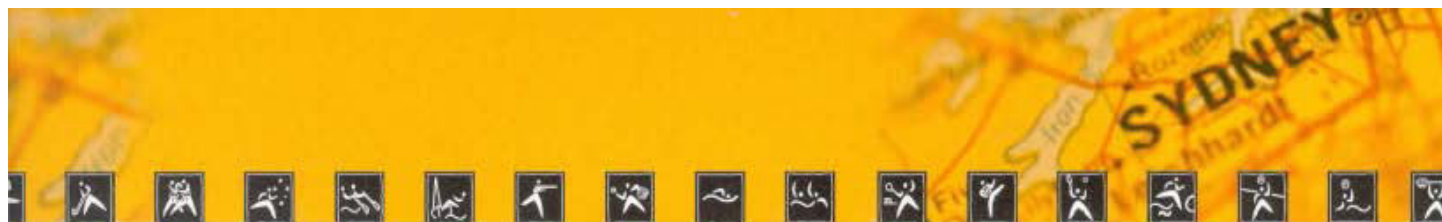
Le 12 octobre, jour d'ouverture des Jeux, a été choisi parce qu'il commémore la Découverte de l'Amérique et qu'il est à ce titre férié pour presque tous les pays du continent.

Une journée importante dans le calendrier civique et célébrée au Mexique depuis les années 1930 par les scolaires, des jeunes participant souvent aux cortèges ou aux représentations allégoriques ; c'est traditionnellement la « fête de la Race » qui veut chanter, plutôt que la figure de Colomb ou la cause de l'hispanité, l'heureux brassage ethnique et culturel, le métissage idéal aux fondements de l'identité nationale. Ainsi, le régime élabore en 1968, d'Olympie à Teotihuacan puis à Mexico-Tenochtitlan, toute une mise en scène de ce qui, en 1968, constitue le Mexique moderne à partir des vestiges de civilisations anciennes. Le premier pays latino-américain à accueillir les Jeux (se) représente son histoire par cheminement du feu sacré comme la synthèse d'un passé grandiose, à la fois grec et indien, et de la mémoire colonisatrice.

Or, le 12 octobre, Mexico est en ébullition depuis plusieurs mois. Ce que la postérité appellera « *el 68* » commence par une banale bagarre entre lycéens, durement réprimée par la police. Les manifestations traditionnelles du 26 juillet – anniversaire de la révolution cubaine – sont aussi dispersées avec brutalité. Lorsque les étudiants protestent les jours suivants, la police hausse le ton : les grands lycées du centre de Mexico sont occupés. Apparaissent alors des barricades, le chiffre des blessés et des détenus s'élevant rapidement. Point de non-retour lorsque les autorités universitaires proclament leurs institutions en deuil le 1er août et prennent la tête de l'opposition aux mesures répressives. En quelques jours, l'enseignement secondaire et supérieur à Mexico se met en grève. Très vite, dès que la situation s'enlise, le gouvernement brandit l'argument des Jeux.

Bien que les manifestations gigantesques (...) les étudiants reconnaîtront dans un ouvrage collectif publié par Claude Kiejman et d'autres journalistes l'année suivante que les Jeux ont été un succès pour le gouvernement, mais ils affirmeront qu'ils n'ont pas été pour autant une défaite du mouvement qui ne s'y est jamais opposé : « Pour être honnêtes, nous devons dire que les Jeux ont été dans l'ensemble populaires ; les masses mexicaines ont eu plus de satisfaction que d'amertume à les voir se dérouler dans notre pays. »

C'est plutôt au plan économique qu'on les a dénoncés : augmentation du coût de la vie et inflation ; craintes d'une probable croissance du chômage lorsque le secteur du bâtiment succomberait au marasme une fois la construction des chantiers achevée.



LE MANAGEMENT DES JEUX OLYMPIQUES: LES LEÇONS DE SYDNEY

De l'avis général, les Jeux de la XXVII^e Olympiade à Sydney ont été parfaitement réussis. Ce sont «*les meilleurs Jeux jamais organisés*» pour reprendre les paroles du Président du CIO lors de leur cérémonie de clôture. Pourtant, avant la quinzaine olympique, cette réussite n'était pas évidente pour de nombreux observateurs qui, de bonne ou mauvaise foi, énuméraient les multiples problèmes potentiels : déraillements de train, démonstrations aborigènes, terrorisme nucléaire, requins dans le port, vent dans le stade, températures trop basses, billets invendus, prix exagérés, sponsors désabusés, scandales larvés, etc. Après les multiples défaillances des Jeux du Centenaire à Atlanta en 1996, certains craignaient un nouvel échec tant il est vrai que les Jeux sont devenus si complexes qu'ils encourent beaucoup de risques difficiles à contrôler. Finalement, à l'instar de Barcelone en 1992, les Jeux à Sydney constituent un nouvel étalon auquel devront se mesurer les prochains comités d'organisation (COJO). A quoi est dû un tel succès, si on laisse de côté le facteur chance qui fit briller le soleil austral presque tous les jours durant les Jeux? Quelles sont les principales leçons managériales qu'il est possible de tirer à chaud de cette grande réussite ?

Il n'est bien sûr pas possible dans le cadre de cet article d'aborder les détails de la gestion quotidienne du SOCOG (*Sydney Organising Committee for the Olympic Games*) qui ont sûrement joué un rôle important au fil des années préparatoires et durant le déroulement des Jeux. Cette gestion quotidienne n'est d'ailleurs pas transposable facilement sous d'autres cieux, dans d'autres cultures nationales et entrepreneuriales. Il convient plutôt de s'attacher aux grandes

par Jean-Loup Chappelet*



options de management qui ont été suivies et qui, elles, peuvent être mises à profit par d'autres COJO en tenant compte de leur contexte particulier.

A cet effet, à la suite de nombreux auteurs, on définira le management comme l'optimisation des ressources à disposition des dirigeants. Ces ressources peuvent se répartir selon quatre grandes catégories : le temps, l'argent, la ressource humaine et l'information. Les principaux traits du management de chacune de ces ressources sont examinés ci-dessous pour les Jeux à Sydney. Les structures organisationnelles mises en

place pour manager ces ressources sont ensuite commentées.

Le temps

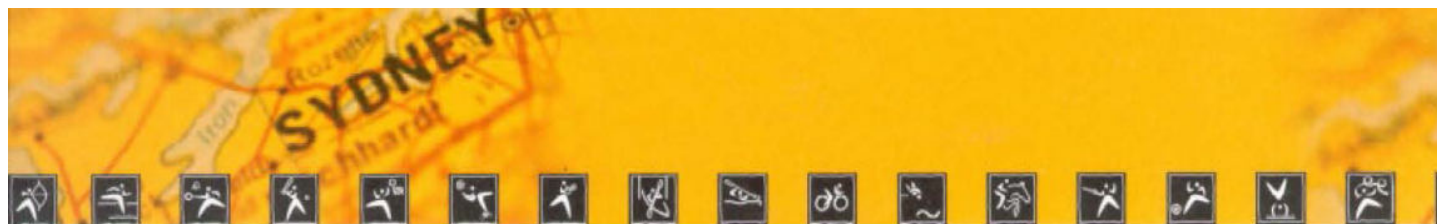
Le temps est la ressource la plus rare de tout projet événementiel majeur car, par définition, un tel événement ne peut pas être retardé, ne serait-ce que d'un seul jour. Les Jeux du nouveau millénaire devaient être ouverts le 15 septembre 2000 et cette date était réputée inamovible plus de six ans auparavant. Pour un COJO, chaque jour de plus est un jour de moins... A cet égard, on notera que le SOCOG fut très rapidement mis en place par une loi du Parlement de la Nouvelle-Galles du Sud du 12 novembre 1993, soit moins de deux mois après la décision du CIO d'attribuer les Jeux à la plus grande ville d'Australie. Un premier record de diligence était battu !

Un an et demi plus tard était créé l'OCA (*Olympic Co-ordination Authority - Autorité de coordination olympique*) avec pour tâche principale de construire la plupart des installations sportives nécessaires, dont le parc olympique à Homebush pour accueillir quinze des vingt-huit sports au programme. Tous les sites sportifs des Jeux à Sydney furent ainsi prêts environ un an avant les Jeux, à l'exception du stade provisoire pour le volleyball de plage à Bondi. Cette disponibilité des lieux permit l'organisation de compétitions tests bien à l'avance et facilita la correction *in situ* de toutes sortes de problèmes organisationnels qui ne peuvent être prévus sur plans.

Ces répétitions générales contribuèrent incontestablement au succès du management sportif des Jeux. Elles évitèrent les dispositions de dernière minute qui sont sources de stress et de dépenses supplémentaires. A Atlanta, le stade olympique ne fut inauguré que trois mois



Double spectacle.



avant les Jeux et le centre principal de presse ne commença à être aménagé que trois jours avant son ouverture. Le contraste est saisissant.

Le temps passé en préparatifs à Sydney s'est en quelque sorte traduit en temps économisé pendant les Jeux. Les réunions quotidiennes de coordination avec le CIO chaque matin devenaient de plus en plus courtes. L'une d'entre elles fut même annulée.

L'argent

Bien qu'il soit encore trop tôt pour tirer un bilan financier définitif, les premiers chiffres indiquent que le budget du SOCOG sera équilibré à environ \$AUS 2,5 milliards. (En septembre 2000, les taux de changes étaient approximativement les suivants : \$AUS 1 = CHF 0,97 = \$US 0,56.) Cela est dû, bien entendu, à la limitation des dépenses de fonctionnement, mais aussi et surtout à l'optimisation des recettes propres des Jeux.

Après avoir été déçu - c'est un euphémisme - du montant total négocié par le CIO pour les droits de télévision des Jeux aux États-Unis d'Amérique (vendus au réseau NBC plutôt qu'à Fox Network), le SOCOG se tourna vers les autres sources de revenus possibles, principalement le sponsoring et la vente de billets pour les compétitions.

Près de \$AUS 700 millions furent obtenus de la part des 24 sponsors du *Team Millennium* (dont les 11 partenaires du programme TOP du CIO), des 19 entreprises supporters et des 60 fournisseurs officiels (y compris 23 équipementiers sportifs). À ce montant important, il faut ajouter environ \$AUS 70 millions de royalties sur les quelques trois mille produits fabriqués aux emblèmes du SOCOG par une centaine d'entreprises licenciées. Tout en respectant le bon goût, ce programme de licences a eu un succès considérable. De longues queues se formaient même pendant les Jeux à l'entrée des divers 'magasins olympiques' (*Olympic Stores*) créés spécialement pour vendre ces produits.

Au total, des revenus de \$AUS 770 millions sont donc attribuables à la commercialisation proprement dite, en comparaison du montant de \$AUS 1 039 millions pour les droits de télévision revenant au SOCOG. Cela représente environ \$AUS 40.- pour chaque habitant d'Australie, soit treize fois plus que les revenus commerciaux d'Atlanta rapportés à la population américaine.

Pour ce qui concerne les billets, le SOCOG a battu le record de vente des précédents COJO malgré des difficultés importantes engendrées par un programme de distribution par vagues successives inutilement compliqué. Alors que plus de deux millions de billets étaient encore invendus à trois mois de l'ouverture, une moyenne de 50 000 billets ont été achetés chaque jour pendant les Jeux. Pour la première fois dans l'histoire olympique, le site internet du SOCOG fut aussi mis à contribution comme pour la vente des produits sous licences. Pendant les épreuves qualificatives d'athlétisme, les cent dix mille places quasiment pleines du stade olympique étaient particulièrement impressionnantes. Environ 87% des billets olympiques ont finalement trouvé preneur, réalisant presque l'objectif budgétaire de \$AUS 566 millions. Les billets pour le programme culturel se sont aussi bien vendus.

Le succès de la commercialisation, acquis au fil des années de préparation, et, sur la fin, de la billetterie permettra au SOCOG d'éviter de trop entamer la réserve de \$AUS 140 millions mise à sa disposition, en juin 2000, par le gouvernement de Nouvelle-Galles du Sud pour équilibrer son budget. Cette réserve a également eut sans doute un effet psychologique. Elle a évité au SOCOG de devoir baser ses décisions durant les derniers mois de préparatifs uniquement sur des questions financières, comme ce fut le cas à Atlanta en 1996. On sait aujourd'hui que les responsables des Jeux du Centenaire économisèrent le plus possible durant la dernière année

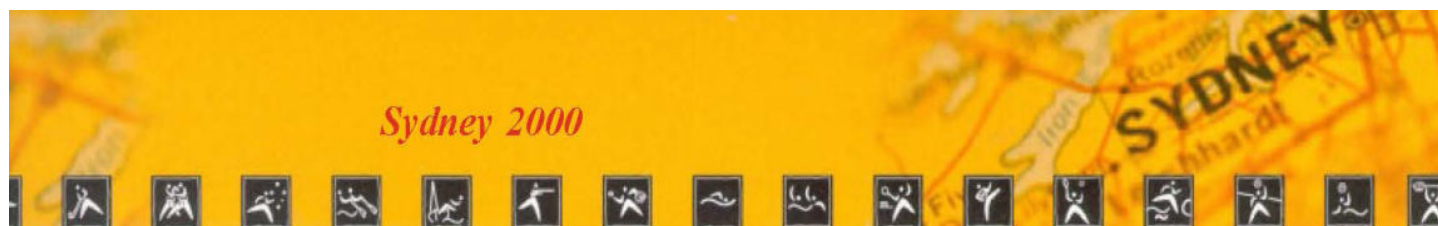
avant les Jeux afin d'éviter absolument tout déficit, jusqu'au point de mettre en danger les systèmes des transports et d'information.

Pour couronner cette optimisation de la ressource financière, le SOCOG a eu la chance de voir le dollar australien fortement baisser à l'approche des Jeux par rapport au dollar américain, contrairement à une tendance historique des monnaies des pays hôtes de s'apprécier durant l'année olympique. Bien que les montants des droits de télévision négociés en dollars américains aient été avec prudence assurés contre le risque de change, cette aubaine devrait néanmoins provoquer des revenus supplémentaires de l'ordre de \$AUS 50 millions.

La ressource humaine

La préparation des Jeux nécessite de mettre sur pied une organisation qui passe en six ans d'une poignée de personnes à plusieurs milliers (2 500 à Sydney), puis retombe un mois après la clôture à quelques centaines de collaborateurs qui finalement disparaîtront presque tous un an plus tard. A ce personnel s'ajoute pendant la période olympique une armée de volontaires (47 000 à Sydney). On imagine facilement l'énorme défi que représente le management des ressources humaines d'une telle entreprise qui n'a quasiment pas de passé et aucun futur dès que les Jeux s'achèvent.

Le SOCOG a rencontré des difficultés importantes dans ce domaine. Il a connu deux présidents avant la nomination, après les Jeux à Atlanta, de Michael Knight, déjà ministre olympique de Nouvelle-Galles du Sud. Le style de management controversé de ce dernier président a provoqué au fil des ans de nombreux départs volontaires ou forcés parmi ses collaborateurs, y compris celui d'un directeur général. Il semble toutefois que le deuxième directeur général du SOCOG, Sandy Hollway, ait su maintenir jusqu'au bout la motivation de l'essentiel de ses troupes. Ceci au détriment de sa



les volontaires de Sydney.

relation avec le président qui lui retira une partie importante de ses prérogatives un mois avant les Jeux et qui chercha, à ses propres dépens, à limiter la reconnaissance publique de celui qu'il avait nommé comme 'numéro deux'.

Par contre, le programme des volontaires fut parfaitement mené et contribua incontestablement au succès des Jeux. La gentillesse naturelle des milliers de jeunes et de moins jeunes Australiens (et étrangers) qui s'étaient engagés bénévolement fit vite le tour de la famille olympique, des médias et des spectateurs. Les volontaires furent la vitrine des Jeux, le principal point de dialogue entre l'organisation et ses 'clients'.

Leur planification commença presque trois ans avant la cérémonie d'ouverture (contre 18 mois avant à Atlanta) et leur recrutement se fit au travers d'une campagne nationale, en octobre 1998. Un programme complet d'instruction fut mis sur pied par l'agence publique de formation TAFE NSW, basé sur des manuels, des vidéos et des pages internet. Il débuta en juin 2000 et permit aux volontaires de Sydney de répondre à la plupart des situations durant les Jeux, contrairement à ceux d'Atlanta qui n'avaient souvent pas bénéficié d'un entraînement adapté à leurs tâches. Certains chauffeurs prirent même sur leurs loisirs pour mieux connaître les parcours olympiques.

Les responsables des volontaires, souvent eux même bénévoles, reçurent également des cours de 'leadership'.

Le faible taux d'abandon des volontaires durant les Jeux, bien plus bas qu'à Atlanta, est le signe d'un bon management de cette ressource humaine fondamentale. Bien que cela ne fut pas annoncé à l'avance, la plupart des volontaires furent récompensés par des billets pour les compétitions sportives ou les répétitions de la cérémonie d'ouverture. Cinq mille d'entre eux purent assister gracieusement à la clôture. Il bénéficièrent également de la gratuité des transports en commun. Et l'un des quotidiens de Sydney publia tous leurs noms, de Naseem Aadil à Warren Zylstra, dans un cahier spécial intitulé : « 47 000 héros ».

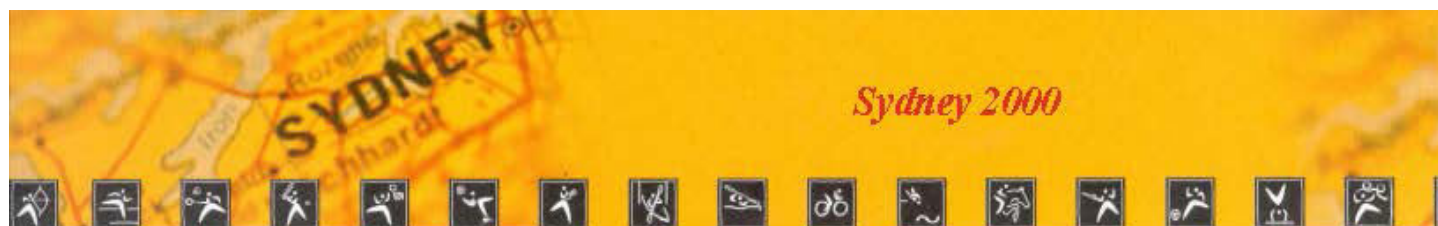
L'information

L'information est encore trop rarement identifiée comme une ressource managériale à l'instar des ressources humaines et financières. Elle est pourtant aujourd'hui capitale dans la société post-industrielle où nous vivons qui est une société de services dont la matière première principale est l'information. C'est d'ailleurs cette information au sens large

que les médias veulent retransmettre pendant les Jeux sous forme de textes, d'images et de sons et qui constitue, après les Jeux, leur seule trace tangible avec les installations olympiques.

Le management de l'information s'était révélé particulièrement désastreux au début des Jeux du Centenaire puisque les résultats diffusés à la famille olympique et aux médias par le système informatique étaient entachés d'erreurs et que les agences de presse étaient obligées de les saisir manuellement pour diffusion au monde entier. De mauvaises conditions de transport et d'hébergement des journalistes n'avaient fait qu'accroître leurs récriminations qui, en quelques jours, cassaient irrémédiablement la réputation d'Atlanta et de ses Jeux. La société IBM avait été, à tort ou à raison, tenue pour responsable. Ne souhaitant pas voir se reproduire un tel fiasco, IBM proposa au SOCOG de prendre totalement en charge l'intégration des systèmes, qui avait été assurée pour les Jeux de 1996 par le COJO d'Atlanta lui-même.

Le système d'information des Jeux à Sydney se composait de quatre sous-systèmes: 1) pour l'établissement des résultats des compétitions; 2) pour la diffusion de l'information sur les Jeux aux internautes; 3) pour la communication au sein de la famille olympique par l'intermédiaire de deux milliers de stations 'INFO'; 4) pour le management des prestations du SOCOG (accréditation, hébergement, billetterie, transport, recrutement, etc.). Ces systèmes intégraient ceux fournis par d'autres partenaires technologiques, notamment Xerox pour l'impression des données, Swatch Timing pour le chronométrage des compétitions, Kodak pour la photographie des deux cent mille accrédités et Panasonic pour la diffusion de textes et d'images par écrans géants. Au total, le système d'information du SOCOG et des Jeux a été mis en place grâce aux efforts de 850 spécialistes et était accessible par près de sept mille ordinateurs personnels en réseau.



Il convient également de souligner le grand succès du site internet officiel Sydney 2000 managé par IBM pour le SOCOG (à l'adresse: www.olympics.org). Ce site a reçu environ 8,7 millions de visiteurs de la veille de l'ouverture à la clôture des Jeux, principalement en provenance des États-Unis d'Amérique (38%), d'Australie (17%) du Canada (7%), de Grande-Bretagne (5%), du Japon (3%) et de 136 autres pays. Ces visiteurs – en forte majorité des femmes – passèrent en moyenne près de 17 minutes à le consulter, parcourant au total 230 millions de pages-vues. Des supporters de 199 pays envoyèrent 371 654 courriels aux athlètes participants dont plus de quatre mille créèrent une page personnelle sur les ordinateurs installés au village olympique.

Le site du réseau NBC (à l'adresse: www.nbcolympics.com), le seul avec celui de la chaîne australienne Channel 7 autorisé à diffuser de courtes séquences vidéo des Jeux, a attiré 2,2 millions d'Américains durant la quinzaine olympique. En comparaison, 59 millions ont vu les retransmissions en différé des compétitions par ce même réseau. (Ces téléspectateurs étaient moins nombreux qu'à l'habitude à cause du décalage horaire). Ces statistiques sont particulièrement impressionnantes si on considère que le premier navigateur (*browser*) pour l'internet a été commercialisé l'année où les Jeux ont été attribués à Sydney. Grâce à l'internet, les résultats, les sons et les images fixes ou animées du festival olympique constituent incontestablement un gisement de droits nouveaux à exploiter pour le CIO et les COJO, dans le respect du droit du public à l'information.

Ce très rapide survol du management de l'information par le SOCOG ne serait pas complet sans évoquer le programme TOK (*Transfer of Olympic Knowledge* - Transfert de la connaissance olympique) lancé un an avant les Jeux pour synthétiser l'essentiel des informations nécessaires à leur organisation. Ce travail, qui prend la forme d'une centaine de



Couverture télévisuelle.

manuels rédigés durant l'année 2000 par les managers du SOCOG, a été financé par le CIO et sera utilisé par les COJO d'Athènes et de Turin, puis actualisés et transmis aux futurs COJO. Ces manuels TOK viendront utilement compléter le rapport officiel des Jeux à Sydney dont la préparation commença très intelligemment longtemps à l'avance. Pour la première fois, toute l'information organisationnelle, tout le savoir tacite d'une édition des Jeux sera transformé en savoir formalisé pour les suivantes, conformément aux nouvelles théories du management de la connaissance.

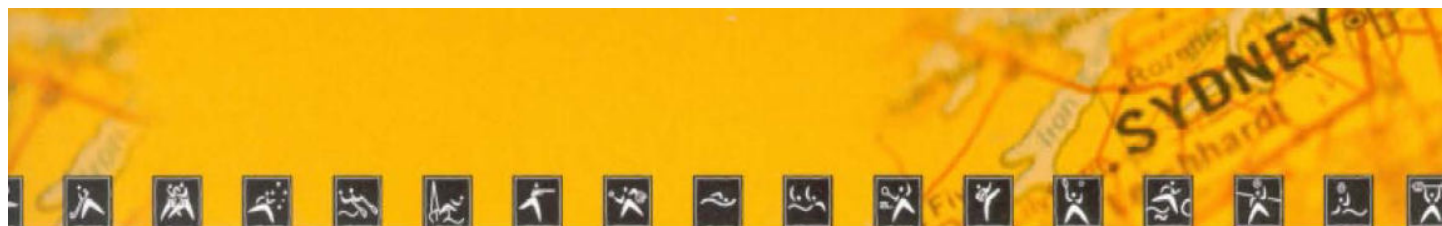
Organisation

Le présent panorama du management des Jeux à Sydney ne serait pas complet sans une brève réflexion sur leur organisation structurelle, c'est-à-dire sur l'arrangement politico-administratif des divers organismes qui ont contribué à organiser les Jeux. Outre le SOCOG, ce sont principalement : l'OCA (*Olympic Coordination Authority* - Autorité de coordination olympique) chargée dès 1995 de construire la plupart des installations sportives; le SOBO (*Sydney Olympic Broadcast Organisation* - Organisme de télédiffusion olympique de Sydney) fondé en 1996 et chargé de produire le signal

son et image des Jeux (radiodiffuseur hôte); l'ORTA (*Olympic Roads & Transport Authority* - Autorité pour les routes et transports olympiques) créée en 1997; l'OSCC (*Olympic Security Command Centre* - Centre de commandement pour la sécurité olympique) établi en 1998.

Tout comme le SOCOG, l'OCA, l'ORTA et l'OSCC sont des agences de l'État de Nouvelle-Galles du Sud. Le SOBO était formellement une commission du conseil d'administration du SOCOG. À l'exception de l'OSCC, présidé par le chef de la police de l'État (*Commissioner*), tous ces organismes étaient présidés par Michael Knight, également ministre olympique de Nouvelle-Galles du Sud et président de la DHA (*Darling Harbor Authority* - Autorité du port de Darling), gérant le quartier où étaient organisés six sports olympiques. Les Jeux à Sydney ont donc bénéficié d'une organisation fortement décentralisée, au contraire de ceux à Atlanta. Chaque organisme mentionné ci-dessus était en effet chargé d'une des tâches essentielles d'organisation : fonctionnement général (SOCOG), construction et exploitation des installations (OCA), production des images télévisées des Jeux (SOBO), transports routiers et ferroviaires (ORTA), sécurité publique (OSCC). Il est même étonnant de constater comment, au fil des années de préparation, le SOCOG a été, petit à petit, déchargé de responsabilités capitales. Bien que son ministre-président ait éprouvé le besoin pour des raisons opérationnelles de regrouper, à quelques mois des Jeux, dans une seule structure décisionnelle centrale baptisée 'Sydney 2000' les divers organismes qu'il dirigeait, il est fort probable que leur autonomie originelle - gage d'une concentration totale sur leur mission - ait grandement contribué au succès final.

Par ailleurs, on constate à quel point l'organisation des Jeux à Sydney était étatisée, tant du point de vue juridique que du point de vue du personnel, puisque les principaux dirigeants étaient des hauts



fonctionnaires. Ceci est d'autant plus frappant que le COJO d'Atlanta était entièrement privé (bien que sans but lucratif). Sa mauvaise coordination avec les autorités de la capitale et de l'État de Géorgie contribua à de nombreux problèmes, notamment de sponsoring, de circulation et de sécurité. Ces problèmes furent tout naturellement résolus à Sydney grâce à la participation active des élus et des administrations locales et régionales concernés qui ont finalement dépensé plus de \$AUS 2 milliards pour les Jeux au-delà du budget du SOCOG. A cela s'ajoute encore la contribution

coordonnée d'une trentaine d'agences du gouvernement fédéral australien estimée à \$AUS 484 millions, y compris pour l'anecdote les deux années de salaire de Mark O'Connor, le premier poète 'officiel' des Jeux depuis Pindare.

Le modèle managérial de Sydney est-il préférable à celui d'Atlanta? Il est probable que oui car les Jeux sont devenus une manifestation qui affecte un pays tout entier. Quel que soit leur statut juridique, les COJO doivent être très proches des pouvoirs publics avec lesquels ils doivent partager une mission de service public, celle de développer har-

monieusement leur ville, leur région et leur pays. L'objectif managérial ne devrait désormais pas être de faire des Jeux plus grands, car le gigantisme menace, mais plus uniques et spéciaux pour laisser une trace durable dans l'histoire collective d'une nation et de l'humanité.

*Professeur à l'Institut de hautes études en administration publique associé à l'Université de Lausanne, Suisse; membre du panel d'universitaires rassemblés par l'Université de Nouvelle-Galles du Sud pour observer les Jeux à Sydney.

Quelques chiffres clés de l'évolution des Jeux depuis 1980

	Moscou	Los Angeles	Séoul	Barcelone	Atlanta	Sydney
CNO présents / reconnus	81/145	140/159	159/167	169/172	197/197	199/199
CNO médaillés (dont or)	36 (25)	47 (25)	52 (31)	64 (37)	79(53)	80(51)
Équipes CNO sans femme	24	45	41	35	26	9
Nombre de sports	21	21	23	25	26	28
Épreuves au programme	203	221	237	257	271	300
Épreuves masculines	134	144	151	159	163	168
Épreuves féminines	50	62	72	86	97	120
Épreuves mixtes	19	15	14	12	11	12
Athlètes hommes	4'092	5'230	7'150	7'060	7'006	6'862
Athlètes femmes	1'125	1'567	2'477	2'845	3'624	4'254
Équipes des CNO	8'310	11'120	14'950	17'060	16'238	circa 16'500
Journalistes - photographes	3'860 (de 74 CNO)	3'840 (de 105 CNO)	4'930 (de 108 CNO)	4'880 (de 107 CNO)	5'954 (de 161 CNO)	circa 5'300 (de 187 CNO)
Personnel Radio-TV	4'100	4'860	10'360	7'950	9'880	circa 11'000
Nombre de volontaires	-	33'000	27'200	34'600	47'466	47'000
Billets vendus	5'268'000	5'720'000	3'306'000	3'812'000	8'384'290	7'000'000
Total droits TV (mio.US\$)	87,9	286,8	398,7	635,5	898,2	1'331,6
Pays télé-diffuseurs	111	156	160	193	214	220
Sponsors mondiaux	0	0	9	12	10	11
Sponsors nationaux	35	35	13	24	34	32
Fournisseurs officiels	290	64	55	25	65	60
Détenteurs de licences	6972	65	63	61	125	circa 100

Sources: compilation de l'auteur à partir des rapports officiels des COJO et rapport: provisoires du SOCOG.