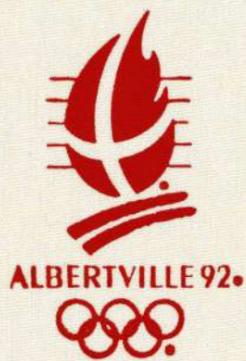
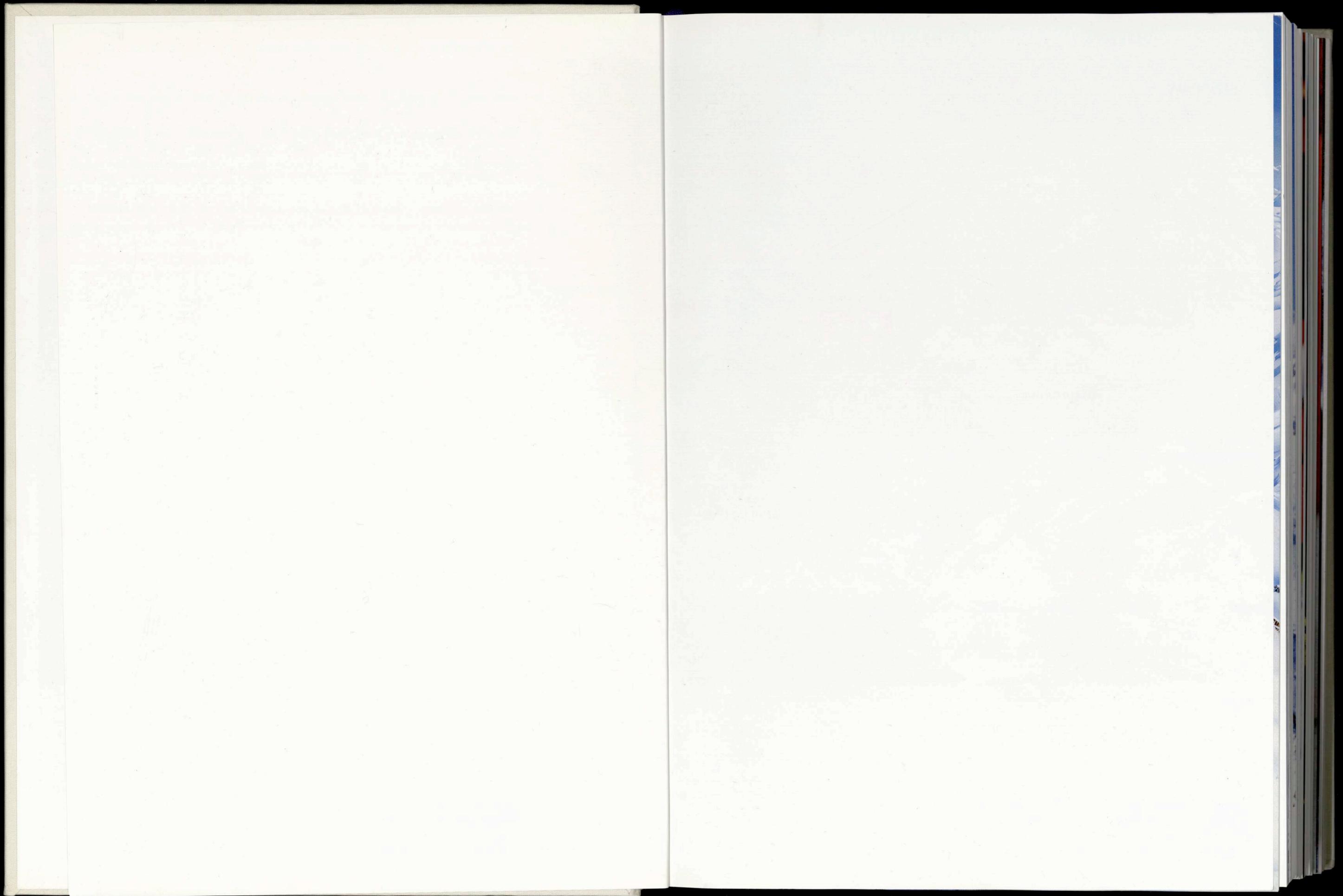


R A P P O R T
O F F I C I E L
D E S X V I^{es}
J E U X
O L Y M P I Q U E S
D ' H I V E R
D ' A L B E R T V I L L E
E T D E L A
S A V O I E



O F F I C I A L
R E P O R T
O F T H E X V I
O L Y M P I C
W I N T E R
G A M E S O F
A L B E R T V I L L E
A N D S A V O I E





MONT BLANC

VALLEE DE LA MAURIENNE



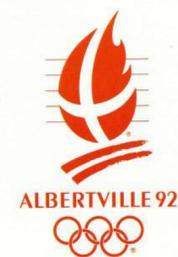
VAL D'ISERE
 TIGNIS
 PRALOGNAN-LA-VANOISE
 LES MENUIRES - VAL THORENS
 COURCHEVEL
 LA TANIA
 MERIBEL
 LES SAISIES
 LES ARCS
 LA PLAGNE
 BRIDES-LES-BAINS
 BOURG ST-MAURICE
 MOUTIERS
 VALMOREL
 DOUCY
 LA LECHERE
 UGINE
 VAL D'ARLY - ANNECY
 CHAMONIX - GENEVE
 ALBERTVILLE
 LES BAUGES
 CHAMBERY - LYON

Martínková
 © 85
 m.91





R A P P O R T
O F F I C I E L
D E S X V I ^{E S}
J E U X
O L Y M P I Q U E S
D ' H I V E R
D ' A L B E R T V I L L E
E T D E L A
S A V O I E



O F F I C I A L
R E P O R T
O F T H E X V I
O L Y M P I C
W I N T E R
G A M E S O F
A L B E R T V I L L E
A N D S A V O I E

■ Coordination / Production coordination
Catherine Chaumely, Bénédicte Lanfrey

■ Rédaction / Editors
Claudie Blanc, Jean-Marc Eysseric
Nous remercions les rapporteurs de chaque service qui ont permis, grâce à leurs synthèses, la rédaction finalisée de ce rapport.
Our thanks go to the reporters from each department whose summaries contributed to the final version of this report.

■ Iconographie / Iconography
Laurent Bagnis, Isabelle Clerc, Françoise Skotnicka
Nous remercions les agences Allsport et Vandystadt pour leur large contribution à l'illustration de ce rapport.
Our thanks to the Allsport and Vandystadt agencies for their generous help in illustrating this report.

■ Traduction / Translation
David Smallwood, Gabrielle Smart

■ Relecture / Revision
Francys Gramet, Bill Coward, Sue Mc Farland

■ Conception graphique et réalisation / Graphic design and creation
Rampazzo & Associés
Mise en page / Make up
Laurence Le Piouff, Stanislas Zygart, Luc Legay
Coordination / Coordination
Luc Dubos, Odile Nass

■ Informatique éditoriale des pages de résultats /
Electronic publishing for results pages
Société Page
Réalisation / By
Vincent Jamin, Dominique Lemaire

■ Photogravure / Photo engraving
Martial Productions, Eric Berthier
11 Villa Aublet, 75017 Paris

■ Impression reliure / Cover Printing
Mame imprimeur, Tours

■ Etui / Case
Sotraplast, Langeais

■ Papier / Paper
Arjo Wiggins
Imprimé sur Idéal mat 135g / Printed on Idéal matt 135 g

 **Arjo Wiggins**

Fournisseur officiel de papier
des XVI^e Jeux olympiques d'hiver.

ISBN : 2-9507109-0-5
Dépôt légal : novembre 1992
Achevé d'imprimer en novembre 1992

Comité d'organisation des XVI^e Jeux olympiques d'hiver
d'Albertville et de la Savoie
73200 Albertville - France
Organizing Committee of the XVI Olympic Winter Games of
Albertville and Savoie
73200 Albertville - France

R A P P O R T
O F F I C I E L
D E S X V I E S
J E U X
O L Y M P I Q U E S
D ' H I V E R
D ' A L B E R T V I L L E
E T D E L A
S A V O I E



OFFICIAL
REPORT
OF THE XVI
OLYMPIC
WINTER
GAMES OF
ALBERTVILLE
AND SAVOIE



« **MERCI POUR CETTE BELLE ET GRANDE FÊTE MAGIQUE !** »

Cette phrase, extraite parmi les milliers de lettres reçues au lendemain des Jeux, pourrait résumer le bilan des Jeux. Un peu court ? Sans doute. Alors, nous avons fait un peu plus long.

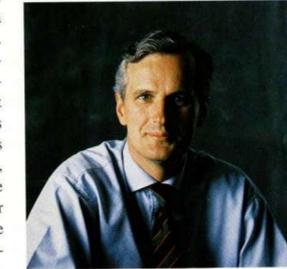
Ces 700 pages représentent 10 ans de travail... Pour 16 jours ! 16 jours pour offrir au monde entier des Jeux colorés, dans un cadre somptueux. Nous avons eu l'audace de vouloir organiser cet événement dans la montagne, sur 13 sites et 1 600 km². Le CIO a pris le risque de nous faire confiance. Notre pays, son gouvernement mais aussi la région Rhône-Alpes et toute la Savoie ont été solidaires. La preuve est maintenant faite que les Jeux peuvent être organisés à l'échelle d'une région. Une nouvelle voie est ouverte.

Ce rapport vous présentera notre méthode et nos actions. Tous les secteurs d'organisation sont évoqués, de l'informatique à la sécurité, de la billetterie aux transports, du marketing à la logistique sans oublier le protocole.

Mais au-delà des investissements réalisés, de l'organisation réussie grâce notamment aux 25 000 personnes impliquées dans l'événement, il reste de ces Jeux une fierté : celle de gens, heureux, surpris ou rassurés, de voir leur pays capable d'accueillir un rendez-vous d'une telle dimension de manière professionnelle, avec sourire et chaleur.

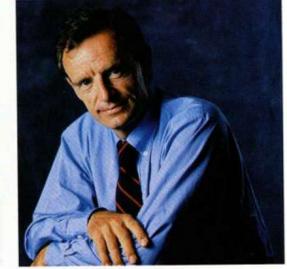
Il est difficile à travers un rapport officiel et technique de traduire ce sentiment. La lecture des lettres de téléspectateurs, spectateurs ou acteurs de ces Jeux serait plus éloquente encore. Nous ne pouvions pas toutes les publier. Nous vous avons déjà proposé une phrase qui résume toutes les autres. Ce rapport est désormais complet.

Il ne nous reste plus qu'à tourner la page. Et vous aussi ! Bonne lecture !



Michel Barnier

Michel BARNIER
Jean-Claude KILLY
Co-Présidents



Jean-Claude Killy

Michel BARNIER
Jean-Claude KILLY
Co-Présidents

"**T**HANK YOU FOR THIS GREAT AND BEAUTIFUL FESTIVAL". This one phrase, taken from the thousands of letters received in the days following the Games, could sum up the feelings left by the Games. It is, perhaps, a little short, so we have decided to make it a little longer.

These 700 pages represent ten years of work... for sixteen days. Sixteen days in which to present the colourful Games and their magnificent setting. We had the effrontery to organize these Games in the mountains, over thirteen venues and 1600 square kilometres. The IOC had faith in our decision. Our country and its government and also the Rhône-Alpes region and the department of Savoie were behind us. We proved that the Games can be organized on a regional scale, and opened the way for others.

This report will show you what we did and how we did it. All the sectors involved in the organization are included, from data processing to security, from ticketing to transport, from marketing to logistics, without forgetting the protocol.

However, above and beyond the commitment and the organization of the 25,000 people involved in the event, what remains of the Games is a sense of pride. The people are proud, happy, surprised or reassured on seeing that their country is capable of hosting a gathering of such grandeur, in a professional way, and with a warm smile.

It is not easy, within the framework of an official, technical report, to convey this feeling. Reading the letters from television viewers, spectators or participants in these Games would be much more enlightening. We can't print them all, but we have already given you a short phrase which encapsulates the message in all of them. It provides the finishing touch to the report.

All that remains for us -and for you- is to turn the page. Enjoy what you read!

LA LECTURE D'UN RAPPORT VOLUMINEUX n'est pas attrayante. Chargé d'une masse de chiffres arides, attristé de quelques constats d'imperfection – pourquoi pas ? –, filigrané de quelques regrets – on aurait sans doute fait différemment, si on avait su... – et même rédigé, mis en forme par des talents souriants, on ne peut y trouver à première vue que notes techniques, calculs arithmétiques et rapports statistiques, bien éloignés de toute exaltation. Et cependant...

Le lecteur attentif découvrira sans peine la masse énorme de travail accompli dans tous les secteurs de l'organisation, ceux en vue, ceux qui l'étaient moins et ceux qui ne l'étaient pas du tout, par des hommes et des femmes particulièrement compétents et dévoués, ceux dont l'histoire retient les noms et ceux, nombreux, anonymes, l'admirable armée du succès.

Le lecteur retrouvera l'histoire de la construction patiente, déterminée, méthodique, chronométrique, des XVI^{es} Jeux olympiques d'hiver, l'histoire de l'accomplissement de la promesse de Michel Barnier et Jean-Claude Killy aux athlètes du monde et à leurs fédérations, aux Comités nationaux olympiques, au Comité international olympique et à la France, de réaliser des Jeux irréprochables.

Jean-Albert CORRAND
Directeur Général



READING A VOLUMINOUS REPORT is not an attractive proposition. Filled with a mass of dry figures, saddened by a few statements of imperfection – why not? – and tinged with a few regrets – 'we would undoubtedly have done better, if only we had known ...'. Even when written and edited by smiling talents, we can only find, at first sight, technical notes, arithmetical calculations and statistical reports, which are a long way from making exciting reading. And yet, and yet ...

The attentive reader will painlessly discover the huge amount of work done in every sector of the organization, highly visible, or less so, or even not at all, by extremely competent men and women, by the devoted people whose names are recorded in history, and by the anonymous faces who make up the admirable army of success.

The reader will discover the patient, determined, methodical, punctual construction of the XVI Olympic Winter Games. He will also find the story of the fulfilment of the promise made by Michel Barnier and Jean-Claude Killy to the athletes of the world and to their Federations, to the National Olympic Committees, to the International Olympic Committee and to France, to stage the incomparable Games.

Jean-Albert CORRAND
Chief-Executive



LA CANDIDATURE.....	10
LES RESSOURCES HUMAINES	
Le personnel du COJO.....	30
Le programme Équipe 92.....	34
LES SERVICES FINANCIERS.....	46
LES RÉALISATIONS DE L'ÉTAT.....	56
LES RELATIONS CIO	
Les relations CIO.....	68
Les relations avec les CNO.....	70
LES ÉQUIPEMENTS	
La direction des équipements.....	78
Albertville.....	82
Courchevel-le Praz.....	88
La Plagne.....	92
Les Arcs.....	96
Les Menuires.....	100
Les Saisies.....	102
Méribel.....	106
Pralognan-la-Vanoise.....	110
Tignes.....	112
Val d'Isère.....	114
Les équipements temporaires.....	118
L'environnement.....	122
LA TECHNOLOGIE DES JEUX	
L'informatique.....	128
Le service de conception assistée par ordinateur.....	142
Les télécoms.....	148
LES SERVICES	
Le service accréditation.....	164
Le service du Protocole.....	178
Le service transport.....	180
Le plan de circulation de l'État.....	194
L'hébergement et la restauration.....	196
Le service billetterie.....	202
Le service médical.....	208
L'habillement.....	220
La météorologie.....	224
L'assurance des Jeux.....	228



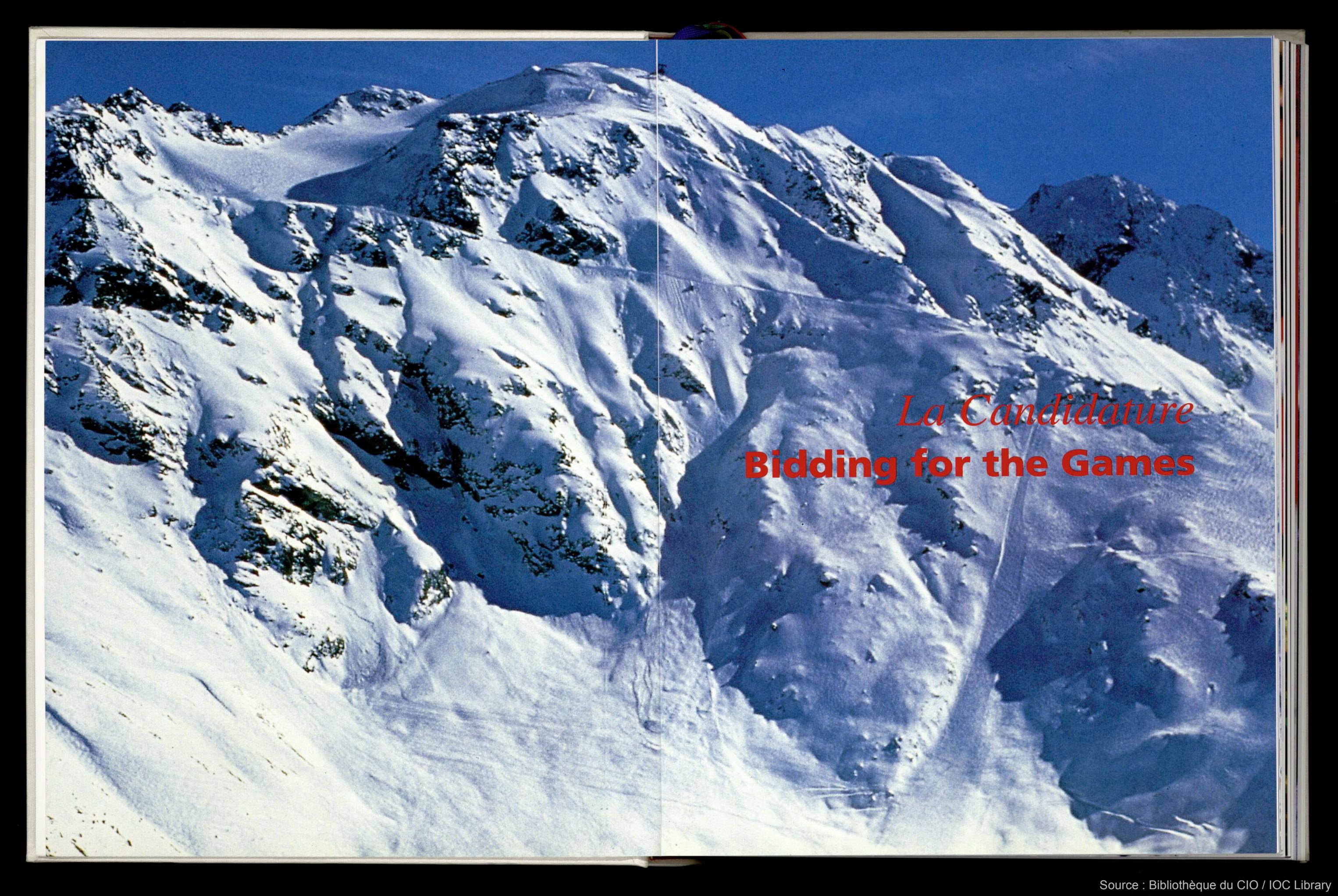
BIDDING FOR THE GAMES.....	10
HUMAN RESOURCES	
COJO personnel.....	30
The Équipe 92 programme.....	34
FINANCE DEPARTMENT.....	46
STATE FUNDED PUBLIC WORKS.....	56
IOC RELATIONS	
IOC relations.....	68
NOC relations.....	70
AMENITIES	
Amenities department.....	78
Albertville.....	82
Courchevel-le Praz.....	88
La Plagne.....	92
Les Arcs.....	96
Les Menuires.....	100
Les Saisies.....	102
Méribel.....	106
Pralognan-la-Vanoise.....	110
Tignes.....	112
Val-d'Isère.....	114
Temporary amenities.....	118
The environment.....	122
TECHNOLOGY OF THE GAMES	
The data-processing department.....	128
The CAD department.....	142
Telecommunications.....	148
SERVICES	
The accreditation department.....	164
The protocole department.....	178
The transport department.....	180
The State traffic plan.....	194
Accommodation and catering.....	196
The ticketing department.....	202
The medical service.....	208
Outfitting.....	220
Weather forecasting.....	224
Insuring the Games.....	228



LA SÉCURITÉ.....	232
LE MARKETING.....	240
LES MEDIA	
La radiotélévision.....	256
Les opérations presse.....	276
LA COMMUNICATION.....	290
LES SITES OLYMPIQUES	
La direction des sites.....	314
La direction des sports.....	324
Le PCO.....	332
Albertville.....	336
Courchevel-le Praz.....	346
La Plagne.....	350
Les Arcs.....	356
Les Menuires.....	364
Les Saisies.....	366
Méribel.....	372
Pralognan-la-Vanoise.....	384
Tignes.....	390
Val-d'Isère.....	396
Les villages olympiques.....	406
LE PARCOURS DE LA FLAMME.....	418
LES CÉRÉMONIES	
Les cérémonies d'ouverture et de clôture.....	442
Les remises de médailles.....	462
LE PROGRAMME CULTUREL ET PÉDAGOGIQUE	
Le programme Jeunesse du monde.....	470
Le Festival olympique des Arts.....	474
ALBUM PHOTOGRAPHIQUE.....	487
RÉSULTATS.....	1
ATHLÈTES.....	94
CALENDRIER.....	121



SECURITY.....	232
MARKETING.....	240
MEDIA	
Broadcasting.....	256
Press operations.....	276
COMMUNICATIONS.....	290
OLYMPIC VENUES	
Venues management.....	314
Sports department.....	324
Main Headquarters.....	332
Albertville.....	336
Courchevel-Le Praz.....	346
La Plagne.....	350
Les Arcs.....	356
Les Menuires.....	364
Les Saisies.....	366
Méribel.....	372
Pralognan-la-Vanoise.....	384
Tignes.....	390
Val-d'Isère.....	396
Olympic villages.....	406
THE OLYMPIC TORCH RELAY.....	418
CEREMONIES	
Opening and closing ceremonies.....	442
Medals ceremonies.....	462
CULTURAL AND ARTISTIC PROGRAMME	
The Youth of the world.....	470
Olympic Festival.....	474
PHOTO ALBUM.....	487
RESULTS.....	1
ATHLETES.....	94
SCHEDULE.....	121



La Candidature
Bidding for the Games



LES ORIGINES DE LA CANDIDATURE

Deux hommes ont été à l'origine de la candidature d'Albertville et de la Savoie à l'organisation des XVI^{es} Jeux olympiques d'hiver : Jean-Claude Killy et Michel Barnier. Ils se trouvaient à Val-d'Isère lorsqu'ils ont relancé l'idée, le 5 décembre 1981.

Jean-Claude Killy, 38 ans, triple champion olympique à Grenoble en 1968, devenu brillant homme d'affaires, et Michel Barnier, 30 ans, alors député de Savoie et conseiller général, entretenaient une relation amicale depuis plusieurs années. Le 11 juin 1982, ils présentaient le projet au maire d'Albertville, Henry Dujol, et à ses conseillers municipaux.

Le projet entériné a donné lieu à la création du premier document d'appel de la candidature, confié à l'Asadac, bureau d'études régional, qui remettait le dossier à deux de ses chargés de mission, tandis que le préfet, François Lepine, alors directeur général des services du département de la Savoie était chargé de piloter le projet.

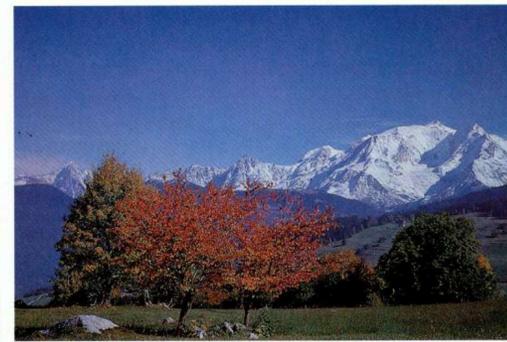
En septembre 1983, une « antenne olympique », avec permanence et téléphone, était créée à la mairie d'Albertville.

Jusqu'en 1984, la promotion de la candidature était donc restée l'affaire d'une poignée d'hommes bénévoles et enthousiastes, par ailleurs occupés à des activités professionnelles diverses. Aucune structure, aucun moyen logistique n'étaient encore véritablement mis en place, mais le projet prenait finalement corps avec la création du comité de candidature. Régi par la loi 1901 sur les associations à but non lucratif, il était constitué le 27 avril 1984, sous la présidence de Michel Barnier et la vice-présidence de Jean-Claude Killy, du maire d'Albertville et d'un autre membre associé au projet.

Ainsi, pour un groupe d'une dizaine de personnes pilotées par le directeur général

La candidature

Bidding for the Games



des services du département, la candidature était devenue une affaire à suivre au quotidien, bien qu'aucune d'entre elles ne percevait pourtant de rémunération du comité de candidature qui n'a pratiquement pas employé de personnel jusqu'à l'élection de la ville organisatrice, en octobre 1986. De même, aucune logistique n'a jamais été réellement mise en place. Outre la permanence assurée à la mairie d'Albertville, l'Asadac et le conseil général à Chambéry tenaient lieu de permanence au comité de candidature.

HOW IT STARTED

Two men were the driving force behind Albertville and Savoie's bid for the XVI Olympic Winter Games: Jean-Claude Killy and Michel Barnier. They were in Val d'Isère when they brought up the idea seriously on December 5, 1981. Jean-Claude Killy, 38, triple Olympic champion in Grenoble in 1968, had become a highly successful businessman, and Michel Barnier, 30, was at the time Député for Savoie and a *Conseiller Général*, with political influence in the region. He had been a friend of Killy's for a number of years. They presented the project to the mayor of Albertville, Henry Dujol, and the town council six months later on June 11 1982.

The approved project gave rise to an initial document supporting the bid, which was drawn up by two collaborators of the ASADAC, the regional study group. Prefect François Lepine, head of all administrative departments in Savoie at that time, was put in charge of negotiations.

In September 1983, an "Olympic outpost", with a skeleton staff and phone line, was set up at Albertville Town Hall.

The bid was promoted by a mere handful of enthusiastic volunteers, with various professional tasks occupying most of their time elsewhere. No structure or logistics had yet been set up, but the project became a reality when the bid Committee was cre-



Celui-ci s'est néanmoins structuré en unités mobiles et créatives restreintes agissant sur les plans administratifs, financiers et comptables, promotionnels (France essentiellement) et relationnels (associations, fédérations, CIO, presse, communes, région, État), technique, soit quatre commissions de travail. Par la suite, l'intervention de services extérieurs a été préférée à l'élaboration d'une structure appelée à devenir plus complexe avec l'évolution du projet.

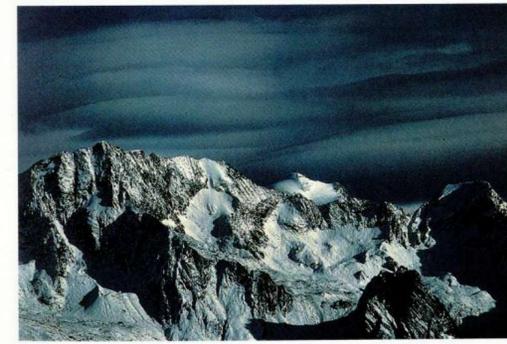
Début 1985, il a été fait appel à Andersen Consulting pour l'élaboration d'un planning des opérations. La candidature a pris alors une dimension internationale, jalonnée d'actions promotionnelles et de rencontres diverses.

LES ARGUMENTS DE LA CANDIDATURE SAVOYARDE

• ÉVIDENCES ET NÉCESSITÉS

L'idée d'accueillir les Jeux en Savoie n'était pas nouvelle et elle apparaissait depuis toujours aux Savoyards comme une évidence. Chamonix, site montagnard authentique a accueilli les premiers Jeux d'hiver en 1924, Grenoble a organisé une nouvelle fois les Jeux d'hiver en 1968. Ainsi, Albertville et la Savoie pouvaient, d'une manière presque légitime, espérer prolonger à leur tour l'héritage d'un tel passé et d'une telle expérience olympique.

La Savoie formait l'un des plus vastes complexes de loisirs sportifs hivernaux du monde, avec pas moins d'une douzaine de stations de ski internationales parmi les plus fréquentées. Elle offrait une importante capacité d'hébergement résidentiel et hôtelier de haute qualité et la plupart des stations étaient dotées de centres culturels, d'auditoriums ou de salles de congrès animés. Les domaines skiables, dont beaucoup étaient reliés par de vastes réseaux de remontées mécaniques, étaient parcourus par des centaines de kilomètres de pistes.



À eux seuls, ces massifs savoyards ne représentaient pas moins de 70 % du marché des sports d'hiver français. En un siècle, le tourisme était devenu le principal secteur d'activités et de revenus du département. Une tradition s'était établie, doublée d'un savoir-faire recherché.

Parallèlement aux loisirs, le sport de compétition s'est également bâti une histoire prestigieuse (quelques grands champions sont issus des clubs des sports savoyards : Oreiller, Killy, les sœurs Goitschel, Mauduit, Piccard, Augert...). Véritable sanctuaire du sport, la Savoie rappelait chaque année l'élite mondiale de diverses disciplines hivernales à l'occasion des coupes du monde de ski alpin (Val-d'Isère, les Trois-Vallées), de coupe du monde et de championnats du monde de

ARGUMENTS FOR A BID FROM SAVOIE

• WHAT WAS OBVIOUS AND WHAT WAS NEEDED

The idea of holding the Games in Savoie was not a new one, and indeed Savoieards have always considered it an obvious choice. Chamonix, a genuine mountain resort, held the first Winter Olympics in 1924, then Grenoble held them in 1968. So, with such Olympic experience behind them, Albertville and the Savoie could claim to be carrying on the tradition.

Savoie is one of the largest winter sports and leisure areas in the world, with no less than a dozen of the most popular international ski resorts. It has a large residential and hotel capacity, of the highest standard, and most resorts have cultural centres, auditoriums or conference centres, are interconnected with vast ski-lift networks, and has hundreds of kilometres of runs. The Savoie mountains alone represent at least 70% of the French winter sports market.

Over the past century, tourism has become the main sector of activity and income for the department, which also has an established tradition of sought-after skills.

Alongside leisure, competition has also carved out a name for itself (several great champions come from the sports clubs of Savoie, such as Oreiller, Killy, the Goitschel sisters, Mauduit, Piccard, and Augert). A sanctuary for sport, Savoie attracts the world's best in the various winter sports for the downhill World



ski artistique acrobatique (Tignes), de compétitions internationales de bobsleigh (La Plagne), de ski de vitesse (Les Arcs)...

Mais si la neige savoyarde avait élu ses nombreux champions et conquis une clientèle d'adeptes, la glace aussi réclamait les siens dans les années à venir. Si les sports de neige étaient bien développés dans la région, les sports de glace manquaient d'infrastructures et les communes souhaitaient investir dans ce domaine : pistes de bobsleigh et de luge, rénovations des anciennes installations, construction de nouveaux équipements... Les Jeux étaient donc l'occasion de donner une formidable impulsion à ce développement et pour renforcer encore l'engouement pour les sports d'hiver.

Forte de sa représentativité nationale et internationale au plan touristique, la Savoie se préparait à valoriser sa situation avec la création de nouvelles infrastructures routières et ferroviaires : autoroute, voies express, élargissement des chaussées, électrification de la ligne Chambéry-Albertville pour permettre une desserte en TGV... À ces accès bientôt améliorés et modernisés, s'ajoutaient les dessertes aériennes par l'aéroport de Chambéry-Aix et trois autres aéroports voisins du département (Genève-Cointrin, Lyon-Satolas, Grenoble-Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs), situés à moins d'une centaine de kilomètres d'Albertville.

La Savoie pouvait ainsi rêver d'un « titre olympique » et se projeter en bonne position dans l'Europe de 1992.

Pour le comité de candidature, ces Jeux devaient être l'alliance de la tradition et de la modernité, de l'authenticité et de la technologie.

• L'ARTICULATION DU MESSAGE

La candidature de la Savoie à l'organisation des Jeux d'hiver s'est articulée autour du conseil général et des communes concernées. L'État, pour sa part, était représenté en la personne du sous-préfet et d'un chef de mission interministériel qui assistaient et intervenaient aux réunions du comité de candidature.

Si cette candidature ne manquait pas d'arguments, il s'agissait néanmoins pour le comité d'en définir les grands axes et de la définir avec justesse pour en affiner la perception. De 1981 à 1983, il n'existait pas de stratégie de communication proprement dite. Cette tâche a cependant été confiée un peu plus tard au bureau d'études de l'Asadac.

Le premier document émis, structurant véritablement le message de la candidature, datait de 1984. Cette étude (*Brief de campagne pour la Savoie olympique*) était parvenue à donner une première définition, brossée en termes succints mais précis, du concept de la candidature.

D'après cette étude, la personnalité de la Savoie devait être perçue à trois niveaux : physique, avec la conquête de la qualité (petit département) et la mise en valeur de l'environnement (main d'œuvre, produits, équipements, relations secteurs/activités entre entreprises, situation géographique), au-delà des forces et faiblesses ; caractère « challenger », signifiant besoin d'ouverture et diversité, d'ambition et de mouvement ; style déterminé et rigoureux.

Le premier budget de communication a été évalué à 2,5 millions de francs, de septembre 1984 à septembre 1985. Pendant cette période, il s'agissait d'emporter l'adhésion du grand public savoyard et des responsables locaux au projet, pour viser ensuite, à partir de décembre 1985, les organismes olympiques officiels, le grand public extérieur à la Savoie et les media nationaux. Des actions devaient aussi être engagées auprès des publics étrangers.

Ces premières approches de communication ont fait place, pendant l'été 1985, à un plan beaucoup plus structuré définissant les grands axes d'une politique « Savoie olympique ». À un an du vote (17 octobre 1986), la candidature devait véritablement asseoir sa représentation nationale et internationale.

Projet fédérateur, elle générait une réelle mobilisation de l'ensemble du département, mais après la session du CIO à Berlin, il était apparu prioritaire de sensibiliser individuellement

Cups (Val-d'Isère, les Trois Vallées), the freestyle skiing World Cup (Tignes), the international bobsleigh competitions at La Plagne, and the speed skiing at Les Arcs.

However, while the snow of Savoie had already consecrated many champions and acquired a clientele of fans, the ice needed to attract both champions and ordinary sportsmen in the years to come. Winter sports were well developed in the area, but not ice sports, which had no infrastructure. The local communities wanted to invest here, in bobsleigh and luge runs, in the restoration of old equipment, and the building of new. The Games would give a terrific impetus and generate enthusiasm for winter sports in general.

Savoie, conscious of its national and international tourist standing, was also preparing more generally to improve its position by creating new road and rail connections, with a motorway, highways, widened roads and the electrification of the Chambéry-Albertville railway line to allow access by TGV. Air transport to the Chambéry-Aix airport and three airports within 100 kilometres in neighbouring departments (Genève-Cointrin, Lyon-Satolas, and Grenoble-Saint-Etienne de Saint-Geoirs), would also contribute.

Savoie could, in this way, justifiably consider itself "Olympic", and leap into Europe 1992.

For the bid Committee, these Games represented the combination of tradition and modernity, authenticity and technology.

• HOW THE MESSAGE WAS TO BE STRUCTURED

Savoie's bid for the Winter Olympics was directed by the *Conseil Général* and the local communities concerned. For its part, the State was represented by the sub-Prefect and a delegate from the ministries concerned, who attended and joined in meetings of the bid Committee.

The bid was not short of arguments in its favour. But the Committee needed to define the main guidelines, analyse its position and character, and define it so that it could be correctly perceived. From 1981 to 1983, no communication strategy as such existed. However, the ASADAC study group was later entrusted with this task. Its first document, defining the bid message, was in 1984. This study ("A campaign brief for Olympic Savoie") managed to convey an initial definition, both succinct and clear, of the bid concept.

According to the study, the character of Savoie should be perceived at three levels: physical first, with quality an essential aspect (it is a small department) and putting the environment (skills, products, facilities, sector/activity relationships between companies, geographical location) above the strengths and weaknesses; secondly character, its competitive, needing openings and challenges, ambition and movement; finally, its determined and rigorous style.

The first communications budget was calculated at 2.5 million francs for September 1984 to September 1985. Over this period, the support of the Savoie population and its officials was to be acquired, and then, as of December 1985, that of the official Olympic organizations, the public outside Savoie, and the national media. The public in other countries would also need to be reached.

This initial communication approach was replaced, during the summer of 1985, by a far more structured plan defining the main lines of an "Olympic Savoie" policy. A year away from the vote on October 17th 1986, the bid had to be based upon firm national and international support.

The policy tended to unite the whole department, but it quickly appeared, after the Berlin IOC meeting, that the 89 individual members of the IOC needed convincing, since they were the deciders. Two approaches were therefore designed; one,



les 89 membres du CIO, seuls décideurs du choix de la ville olympique. Deux types d'approches ont donc été envisagées : dynamique, s'inscrivant dans une logique de progrès et de jeunesse, argumentée, et sérieuse, devant éviter toute tentation de clinquant et de « paraître ».

Cette communication s'appuyait sur une image institutionnelle, sur des messages opérationnels liés aux différents aspects techniques de la candidature et sur une information interne (information de l'ensemble des responsables politiques, économiques, conseillers municipaux, responsables d'offices du tourisme, etc.).

Trois messages justifiés par la nature de l'association « Savoie olympique » ont servi de fondement à la communication : le message de modernité (modernisation du département), le message du challenge (ou de l'enjeu) consistant à faire accepter la notion de risque tout en mobilisant positivement

dynamic, emphasizing progress and youth, and the other based on careful analytical arguments and avoiding any extravagant, show-off attitudes.

This communication was based on an institutional image, with operational messages linked to the different technical aspects of the bid, and finally, internal information was sent to



sur un projet noble, et le message de ralliement permettant d'accueillir toutes les adhésions ainsi que d'élargir le concept de Savoie olympique au niveau national.

Le style général de la candidature se définissait en ces termes : sérieux, sobre, rigoureux et international.

Un mode spécifique de communication a été étudié en fonction des cibles.

all the political and economic decision makers, town councilors, tourist information office directors and so on.

Three messages based on the nature of the "Olympic Savoie" association formed the communications skeleton: that of modernity (the department would be modernised), that of a challenge, encouraging risk taking while focusing positively on a noble project, and that of uniting, enabling everyone to join in while opening up the "Olympic Savoie" concept to the whole nation.

The general "style" of the bid was defined as sober, elegant, disciplined and international.

A specific communication mode was designed for each target group.

Externally, for the IOC: lobbying, distribution of the main publications, invitations to the venues, personal contacts with Michel Barnier, Jean-Claude Killy and the bid Committee members. For sports federations, a similar communications approach



Sur un plan externe, pour le CIO : lobbying, diffusion des principales publications, invitation à visiter les sites, contacts personnels avec Michel Barnier, Jean-Claude Killy et les membres du bureau de la candidature ; pour les fédérations sportives : mode de communication identique au CIO, mais plus technique et sportive ; pour les Comités nationaux olympiques (CNO) : diffusion des principales publications, rencontres dans les réunions internationales, contacts sélectifs tenant compte du plan d'approche des membres du CIO ; pour les prescripteurs (journalistes sportifs et économiques, nationaux et internationaux, décideurs politiques et économiques) : messages plus généraux de ralliement et de mobilisation, informatif, relations publiques ; pour le grand public (national et régional) : utilisation des messages du challenge, de la modernité et du ralliement, sensibilisation générale par voie publicitaire et relations publiques.

Sur le plan interne : mise en place d'un comité de parrainage, d'un comité des sportifs et d'un comité de soutien permet-

tant l'adhésion au projet des sportifs savoieards et de toutes les forces économiques (un sondage initié par *Le Dauphiné libéré* avait été effectué afin de mesurer le taux d'adhésion de la population au projet). Dans le même temps, les stations de sports d'hiver, partenaires essentiels de la candidature, devaient mettre en œuvre des opérations de relations publiques communes.

Compte tenu de la diversité des cibles et de l'étendue du champ de communication, tous les moyens classiques de communication ont été utilisés selon une politique et un calendrier définis : actions presse et relations publiques, éditions de documents, cartes de vœux spécifiques, lettres d'information, invitation à tous les événements de notoriété en Savoie, publicité (radios locales, participation à des actions de promotion), audiovisuel, matériel promotionnel, expositions, actions spécifiques... Elles ont pour la plupart été suivies.

La candidature devait également continuer d'imposer sa présence à l'occasion de diverses manifestations sportives ou promotionnelles, régionales, nationales ou internationales. Un échéancier et une sélection des manifestations avaient été établis. Ce plan de communication, respecté jusqu'à la victoire de la candidature, a contribué à diffuser largement l'image positive de la Savoie olympique.

OPÉRATIONS ET MOYENS DE SENSIBILISATION

Historique des opérations presse

Il s'agissait d'abord de conférences de presse.

Les plus significatives ont été les suivantes :

- 11 décembre 1982 : Jean-Claude Killy, Michel Barnier et le maire d'Albertville, Henry Dujol, présentent pour la première fois le projet d'une candidature savoiearde aux Jeux d'hiver. Organisée à Val-d'Isère à l'occasion du Critérium de la première neige, cette conférence a aussi été la première action publique menée par la petite équipe de candidature.



was used, but more technical and sporting; for the National Olympic Committees (NOCs), the main publications were distributed, and contacts were arranged in the international meetings, selective contacts according to the different approaches for IOC members. For national and international sports and journalists, and political and financial decision-makers, there was a more general message to unite and mobilise, with information and public relations exercises; for the national and regional public, the challenge, modernity and uniting messages were spread, using advertising and public relations.

Internally, a sponsoring committee, a sports committee and a support committee enabling Savoieard sportsmen and all the economic agents to rally to the project were set up (a survey made by the *Dauphiné libéré*, the local paper, had shown that a great percentage of the population were in favour of the project). At the same time, the winter sports resorts, essential partners in the bid, were to set up public relations operations in common.

Given the diversity of targets and the size of the communication field, all the traditional communication methods were used according to a defined policy and schedule: press and public relations operations, publication of documents, specific greetings cards, information letters, invitations to all public events in Savoie, advertising (local radios, participation in promotional), audiovisual operations, promotional materials, exhibitions, specific operations, were all used.

The bid also had to continue to be represented at all kinds of events: national and international sporting events and local and national promotions. A calendar was drawn up and events selected. This communications plan, observed until the bid was

accepted, was largely responsible for the positive image of "Olympic Savoie".

OPERATIONS AND MEANS OF INCREASING AWARENESS

History of press operations

First of all there were the press conferences. The most important are listed here:

- Albertville, Henry Dujol, first announced the project to submit Savoie as a candidate for the Winter Olympics in a press conference. This had been organized at Val-d'Isère for the *Critérium de la première neige*, and was the first public operation by the small team promoting the bid.

- 1984: various public relations operations were organized, including a press conference at Sarajevo during the Winter Olympics.

- April 23 1985: presentation of the TV advertisements on "Olympic Savoie" to specialised journalists at "Club 13". Michel Barnier and Jean-Claude Killy emphasised how original the bid was, and how it mobilised people.

- Early October 1985: the conference concerned the final composition of the Support Committee and the launching of the



- 8 décembre 1983 : le dossier de localisation des épreuves sportives olympiques est présenté par Jean-Claude Killy et Michel Barnier, à Val-d'Isère, à l'occasion du Critérium de la première neige.

- 1984 : diverses opérations de relations publiques sont organisées, dont une conférence de presse à Sarajevo, pendant les Jeux olympiques d'hiver.

- 23 avril 1985 : Jean-Claude Killy présente la candidature savoiearde et le comité de soutien qu'il préside.

- Septembre 1985 : Au Club 13, présentation aux journalistes spécialisés des spots télévisés *Savoie olympique*. Michel Barnier et Jean-Claude Killy mettent l'accent sur l'originalité de la candidature et la mobilisation qu'elle génère.

- Début octobre 1985 : la conférence porte sur la constitution définitive du comité de soutien et le lancement de l'opération « Cartes postales » (voir détail ci-après).

- Juin 1986 : la conférence a pour thème : « Bilan des actions entreprises, avancement du dossier, résultats de l'opération "Cartes postales" ».

"postcards" operation (see details below). Jean-Claude Killy was spokesman.

- June 1986: the subject of the conference was the results of actions to date, including the results of the "postcards" operation, and the overall progress of operations

A regular press review was set up as of 1985. It was addressed to all the bid Committee members, to those on the Support Committee, and to the regional and ski resort supporters.

Press releases were also sent when events occurred, depending



Une revue de presse régulière a été établie dès 1985. Elle était adressée à tous les membres du comité de candidature, aux membres du comité de soutien, aux soutiens régionaux et aux stations de sports d'hiver.

Des communiqués de presse ont également été envoyés en fonction des événements et selon leur nature (techniques, sportifs, d'ordre général ou régional) en France et à l'étranger à partir des listes informatiques dont disposait l'association.

Autre aspect important : les relations presse. Elles étaient assurées essentiellement par Michel Barnier et Jean-Claude

on their nature (technical, sports, general or regional), inside and outside France, using computer listings used by the association.

Another important aspect was press relations. These were covered mostly by Michel Barnier and Jean-Claude Killy, symbolising the bid. As early as September 1985, there were weekly meetings and lunches with the press, radio and television. At a regional level, the FR3 television channel was more and more involved in the regional events in which the bid Committee participated. The *Dauphiné libéré* also devoted half a page per month to "Olympic Savoie".

Publications

Documents published during the bid period were both informative and technical.

The first document published was a technical brochure sent out by the regional study group of the ASADAC in December 1982, on general aspects of the Savoie bid.

A second brochure on Olympic event locations was published in December 1983.

In spring 1985, another document was published on the general organization of the Albertville and Savoie Winter Olympics.



Killy. Dès septembre 1985, ils s'y consacraient une fois par semaine : rencontres et déjeuners dans les rédactions presse. Sur un plan régional, FR3 a été de plus en plus impliqué dans tous les événements régionaux auxquels participait le comité de candidature. De même, *Le Dauphiné libéré* consacrait une demi-page mensuelle à la Savoie olympique.

Les éditions

Les documents édités pendant la période de la candidature ont été de deux sortes : informatifs et techniques.

Le premier document édité était une brochure technique créée par le bureau d'études régional de l'Asadac, en décembre 1982, et traitant des aspects généraux de la candidature savoyarde.

Une deuxième brochure, sur la localisation des épreuves olympiques, a été éditée en décembre 1983.

Au printemps 1985, un autre document était publié sur l'organisation générale des Jeux olympiques d'Albertville et de la Savoie.

Suite au plan de communication établi en août 1985, différents supports d'informations ont été publiés par l'association.

Ainsi *La Lettre de la candidature*, dont le premier numéro était sorti le 1^{er} septembre 1985, était destinée à informer le comité de candidature, les maires, les conseillers municipaux et les personnalités politiques du département de l'évolution du projet. Ce document mensuel de quatre pages (deux couleurs, format 21 x 29 cm) faisait apparaître le planning des actions à entreprendre le mois suivant, les communiqués de presse, des nouvelles brèves, etc.

Un autre document d'informations mensuel bilingue, édité dès novembre 1985, intitulé *L'Enjeu olympique*, était adressé à tous les membres du CIO, aux présidents et dirigeants des fédérations, aux présidents membres des CNO, aux prescripteurs. Ce document se présentait sous forme de journal quatre pages quadrichromes, format 38 x 30 cm, tiré entre 3 000 et 5 000 exemplaires. Le dernier numéro est paru en octobre 1986. Son but était d'informer et de convaincre de la qualité du projet.

Pendant la même période, trois sortes de brochures ont été éditées : le dossier de presse, modifié après 1984, faisant apparaître des éléments de réponses aux questionnaires techniques des fédérations, en particulier sur les disciplines sportives, les sites, les transports, les télécommunications, la sécurité... ; un dépliant quadrichrome, petit format, distribué en station ; enfin, une brochure générale portant sur les aspects culturels, historiques, touristiques et économiques de la Savoie.

Pièce maîtresse des éditions, le livre de la candidature *Bid Book* (voir le paragraphe « Organisation du projet olympique »).

La communication

Élaborée à la fin de l'été 1985, la communication s'est articulée autour d'une véritable campagne d'annonces télévisées, véritable première pour un comité de candidature en France. Trois spots différents ont été tournés pour 31 diffusions. Destinés à populariser et à crédibiliser la candidature auprès du grand public, ils ont été programmés sur les trois chaînes françaises (TF1 : 9 spots ; A2 : 16 spots ; FR3 : 6 spots), du 20 septembre au 19 octobre 1985. Le thème retenu était celui de la participation de tous à l'organisation de la compétition que sont les Jeux olympiques. Deux slogans ont été employés : « 335 000 Savoyards entrent en compétition » et « 335 000 Savoyards en compétition ». Il a aussi été repris gratuitement par des radios locales.

Les sondages postérieurs à la diffusion de ces spots ont démontré une bonne adhésion du public français à cette campagne.

Following the August 1985 communications plan, various information brochures were published by the association. Thus, the "bid Letter", the first issue of which came out on September 1 1985, was designed to inform the bid Committee, the mayors, the town councillors, and the elected representatives in the department of the project's progress. This monthly, four page document, in blue and red, 21 x 29 cm in dimension, showed the schedule of actions to be taken the following month, the press releases, latest news, etc.

Another bilingual monthly, published as of November 1985, and called "The Olympic Challenge", was sent to all the IOC members, to presidents and heads of federations, to presidents and members of NOCs, and to decision makers. This document was in the form of a quadrichrome four-page 38 x 30 cm newspaper, printed in 3,000 to 5,000 issues. The last issue was published in October 1986. Its purpose was to inform and underline the quality of the project. Over the same period, three types of brochure were published: first the press pack, changed after 1984, which began to answer the Federations' technical questionnaires, particularly on the disciplines, the venues, transport, telecommunications and security. Then there was a small-format quadrichrome leaflet distributed in the resorts; lastly, there was a general brochure describing the cultural, historical, tourist, and economic aspects of Savoie. Finally, the star publication was the Bid Book: see the paragraph on organization of the Olympic project.

Communication

Communication was built up around a television campaign which started in late summer 1985. This was a first for a French bid Committee. Three different spots were filmed for 31 broadcasts, designed to make the bid popular and credible with the general public. They were broadcast on the three French channels: TF1 (9 spots), A2 (16 spots), and FR3 (6 spots), from September 20 to October 19 1985. The theme chosen was that of everyone participating in organizing the Olympic Games competitions. Two slogans were used: "335,000 Savoieards are entering the race", and then "335,000 Savoieards are in the race". It was also taken up by local radios free of charge.

Polls made after these spots were broadcast showed that the French public was mostly in favour of the campaign.

The "impossible photo", of the chairmen of the fifteen most important French companies on the international scene, who were also members of the Support Committee, was used in the national press. Advertising by regional supporters was used in the regional press.

Audiovisual

Apart from television, several audiovisual supports were produced in 1985, including a film called "Eight Minutes to Win", in which Jean-Claude Killy took the viewer round the bid venues. This short film, highlighting the technical characteristics of the organization, was used for several months to illustrate the bid and was presented at exhibitions and various events. 5-minute videocassettes were also produced, showing Jean-Claude Killy and Michel Barnier summing up the activities of the bid Committee. They were sent to all the IOC members with New Year greeting cards for 1986. The bid film was directed by Robert Enrico. The bid Committee wanted to call upon an internationally famous film director to shoot a 35-minute fictional film. A strategic choice needed to be made. In 12 minutes, the film had to fire the imagination, create emotion, inspire enthusiasm, and show youth, all underlying themes in the bid. Above all, there were to be no conventional postcard views, as had so often been done before.

So two children, a young skier and a young girl skater, were



En presse écrite, c'est la « photo impossible », rassemblant les quinze présidents des sociétés françaises d'envergure internationale, membres du comité de soutien, qui a été exploitée. Des publicités des soutiens régionaux sont aussi parues dans la presse régionale.

L'audiovisuel

En dehors de la télévision, plusieurs montages audiovisuels ont été produits en 1985, dont un film intitulé *Huit Minutes pour gagner* dans lequel Jean-Claude Killy pilotait une inspection des sites de la candidature. Ce court métrage, qui insistait sur les caractéristiques techniques du dispositif, a été utilisé comme support des actions de la candidature pendant quelques mois et présenté à l'occasion d'expositions et de manifestations diverses.

Des cassettes vidéo de 5 mn ont aussi été fabriquées, mettant en scène Jean-Claude Killy et Michel Barnier faisant le point sur les activités du comité de candidature. Elles ont été adressées à chacun des membres du CIO accompagnées des vœux de nouvel an 1986.

Quant au film de la candidature, il a été réalisé par le cinéaste Robert Enrico. Le comité de candidature avait souhaité faire appel à un metteur en scène de notoriété internationale pour tourner une fiction en 35 mm. En 12 minutes, il fallait faire rêver, créer l'émotion, générer l'enthousiasme, montrer la jeunesse, thèmes sous-jacents de la candidature, et, surtout, éviter absolument les prises de vues touristiques conventionnelles comme cela avait été fait si souvent auparavant.

Ainsi, deux enfants, un jeune skieur et une jeune patineuse ont été mis en scène. Ils rêvent de champions et de Jeux olympiques dans leur Savoie natale. Le paysage montagnard est magnifique, les suggestions fortes. La réalisation finale a vraisemblablement été réussie puisqu'elle n'a pas laissé indifférents les membres du CIO à qui il a été présenté, deux jours avant le vote de Lausanne.

Le matériel promotionnel

Dès l'automne 1985, divers objets ont été diffusés, essentiellement en Savoie, chez les buralistes : tee-shirts, sweat-shirts, survêtements, bobs, bonnets, foulards, bandeaux, écharpes, sacs de sports, ainsi que des gadgets : épinglettes, briquets, stylos, crayons, cartes postales, écussons, déliants, posters... La distribution était assurée par des entreprises chambériennes.

Les expositions

Le comité de candidature a préparé plusieurs expositions lors de congrès, de sessions ou de réunions du mouvement olympique, ainsi que dans divers salons français. Les principales ont été présentées en 1985 et 1986 : la foire de Savoie (80 m² sur l'emplacement habituellement occupé par le conseil général), au salon Neige et Montagne (80 m²), à Séoul (60 m²), à Vancouver (réunion de la FIS), à Lausanne, pendant la session du CIO où l'élection des villes candidates aux XVI^{es} Jeux d'hiver allait avoir lieu.

Les opérations spécifiques de sensibilisation du CIO

De 1982 à 1985, le comité de candidature de la Savoie avait été relativement discret dans ses actions internationales,

filmed. They dream of champions and of Olympic Games in their native Savoie. The mountain scenery is superb, the images highly evocative... and it can only be assumed that the final result was a success, since the members of the IOC to whom it was presented two days before the Lausanne vote, chose Savoie.

Promotional material

Various objects were distributed, mostly in Savoie, in newspaper and tobacco shops, as of autumn 1985: teeshirts, sweat-shirts, track suits, hats, bonnets, silk scarves, headbands, woollen scarves, and sports bags. Souvenirs, such as brooches, lighters, pens, pencils, postcards, badges, leaflets and posters, were also distributed, mostly by companies based in Chambéry.

Exhibitions

The bid Committee prepared several exhibitions when conferences, sessions and meetings of the Olympic movement took place, and also when there were French exhibitions. The main ones were presented in 1985 and 1986: at the *Foire de Savoie* it had 80 square metres, usually taken up by the *Conseil Général*, at the *Salon Neige et Montagne* it had 80 square meter at Seoul it had 60 square meter and it was also represented in Vancouver at the meeting of the ISF, and at Lausanne during the IOC session in which the elections for the holder of the XVI Winter Olympics were to take place.

Specific operations to increase awareness in the IOC

From 1982 to 1985, the Savoie bid Committee had kept a relatively low profile internationally, particularly as regards the IOC. After April 1985, there was practically a crusade to convince the IOC and each of its members, together with the two other members of the Olympic Family (the International Federation and the National Olympic Committees).

The approach was simple: to make repeated personal contact with each member of the International Committee, and thus give a personal character to the Savoie bid.

Within the space of a few months, the most important members of the bid Committee, led by Jean-Claude Killy and Michel Barnier, went around the world to meet each of the 89 voters individually. It was agreed that they should be seen once at home, once in Savoie, and again in the IOC conferences and commissions.

The first two contacts were made at the International Ski Federation's conference in Vancouver, and at the IOC session in Berlin in 1985. The Savoie bid was also represented at the IOC Executive Commission in Lisbon, at the IFL conference in Berchtesgaden, at the Hockey Federation conference in Prague, at the Sarajevo and Los Angeles Olympic Games and at other international sporting events such as the World Championships and World Cups. At the same time, the IOC members were invited to Savoie to visit and to judge for themselves how successful the Games would be in these mountains. During these visits, strong personal ties were developed between the bid Committee and IOC members.

Another idea the bid Committee had was to relate the people of Savoie particularly young people, to the IOC. Each of 89 pri-





notamment en direction du CIO. À partir du mois d'avril 1985, une véritable croisade était lancée pour convaincre le CIO et chacun de ses différents membres ainsi que les deux autres composantes de la famille olympique (fédération internationale et Comités nationaux olympiques).

La démarche adoptée était simple : nouer des contacts personnels répétés avec chaque membre du comité international et donner ainsi progressivement à la candidature savoyarde un caractère humain.

Les principaux membres du comité de candidature, avec à leur tête Jean-Claude Killy et Michel Barnier, vont effectuer alors en quelques mois le tour du monde pour rencontrer chacune des 89 personnalités appelées à voter. Il a été convenu de les rencontrer une fois chez elles, une fois en Savoie, et lors des congrès et commissions du CIO.

Les deux premières actions ont été engagées au congrès de la Fédération internationale de ski à Vancouver et à la session du CIO à Berlin (1985). La candidature savoyarde a également été représentée à la commission exécutive du CIO, à Lisbonne, au congrès de la FIL, à Berchtesgaden, au congrès de la fédération de hockey à Prague, ou encore à l'occasion des Jeux olympiques (Sarajevo, Los Angeles) et d'autres manifestations sportives internationales (championnats du monde et coupes du monde).

Dans le même temps, les membres du CIO étaient invités en Savoie pour visiter et se rendre compte de l'attrait des Jeux dans ces massifs. Lors de ces diverses visites, des relations personnelles et durables se sont nouées entre les membres de la candidature et les membres du CIO.

Autre idée du comité de candidature : associer plus particulièrement la population savoyarde au CIO, notamment les jeunes de Savoie. 89 classes de CM1 et CM2 ont été « jumelées » à un membre du CIO. Pendant plusieurs mois, elles ont travaillé sur le pays d'origine d'un des membres du comité international et établi un dossier pédagogique qui a été remis à chacune des personnalités concernées lors de la session de Lausanne.

Il était apparu également essentiel de montrer l'enthousiasme suscité en France par la candidature savoyarde. Pour le prouver, une vaste opération de soutien était lancée par le comité de soutien, présentée en conférence de presse en ces termes : « Si chaque Français envoie une carte postale témoignant sa confiance en la Savoie olympique à chacun des membres du CIO, ce sera une preuve unique en son genre d'un consensus national en notre faveur. »

Une boîte postale a été spécialement créée pour la circonstance auprès de laquelle tous les inconditionnels peuvent se procurer une pochette d'une quinzaine de cartes postales de collection, accompagnée d'une carte supplémentaire préimprimée et préadressée à l'un des membres du CIO ou à son président. Sur cette carte figurent une illustration représentant une discipline sportive hivernale olympique (huit modèles), le nom d'une des quinze entreprises partenaires de la candidature et le slogan : « Jeux olympiques, Savoie, moi j'y crois ! ». Au dos de la carte, figurait ce texte : « Une candidature olympique requiert un élan formidable de toutes les énergies. Albertville et la Savoie sont prêtes pour ce défi, prêtes pour organiser les Jeux olympiques d'hiver 1992. Le terrain est idéal et les ressources humaines ont assez de force et de compétence pour s'engager fermement dans ce projet. C'est pourquoi, j'espère, comme des milliers de Français, que vous ferez confiance à Albertville pour la réussite des Jeux d'hiver 1992. La France entière souhaite cet honneur. Je m'engage personnellement à apporter mon aide au succès des Jeux 1992 en Savoie. »

mary school classes was "twinned" with an IOC member. For several months, they studied the member's own country and built up study material which was then presented to the member at the Lausanne session.

It also seemed vital to show the enthusiasm, indeed the virtual "general mobilisation" of the French population for the Savoie bid. To prove this, a vast support operation was launched by the Support Committee and presented in this way at the press conference: "If each French citizen sends a postcard vouching for Olympic Savoie to each member of the IOC, this will be unique proof of a national consensus in our favour".

Special letter boxes were created, near which enthusiasts could buy a pack of some fifteen collector's postcards together with a ready-printed card pre-addressed to one of the IOC members or the President. This card showed one of the winter sports events (eight altogether), with the name of one of the fifteen sponsors of the bid, and the slogan: "I believe in the Olympic Games and Savoie!" On the back of the card was written: "An Olympic bid calls for mobilisation of great energy. Albertville and Savoie are ready for this challenge, and ready to organize the 1992 Winter Olympics. This is why I, along with thousands of other French people, hope that you will entrust Albertville with the Winter Games in 1992. The whole of France desires this honour. I personally undertake to help in the success of the 1992 Games in Savoie." This pack of cards was free to journalists and to Federation helpers. All the cards received were to be stored at the bid Committee headquarters, then sent in small postbags to their recipients throughout the world.

The result was a success, since one and a half million cards were collected from France and also from abroad (the Committee received cards from Belgian, Canadian, American and German supporters).

OCTOBER 1986: THE LAUSANNE SESSION

The members of the bid committee never wished to distinguish it by comparing it with other organizations, but to show its difference by innovation. Savoie succeeded in surprising and reaching the people, and in proving its capacity to organize events. But all these qualities and more were required to convince the IOC and win the prize. The days before the vote were vitally important, and the bid Committee had carefully prepared for them.

• THE EVENING OF OCTOBER 11 1986

On October 11, the 89 IOC members were all invited to an evening ice skating gala at the Malley ice rink in Lausanne by the bid Committee; this was dedicated to ice sports and the whole of the international Olympic movement. Some of the best skaters in the world were present for the occasion: the dance pair Elaine Page and Norbert Schramm, Denise Biellman, Scott Hamilton, Toller Cranston, and so on. These exhibitions were preceded by an ice hockey match between the best French team, Saint Gervais-Mégève, and the Swiss team from Martigny.

The ice rink was packed. The 3,000 primary school children "twinned" with the IOC members had come in buses, and many supporters, together with the population of Lausanne, filled the seats, a proportion of which had been reserved for officials and for the press.

This highly successful event enabled the bid Committee to confirm its organizing capabilities and to show how fervently and enthusiastically the Savoieards wished to be chosen.

The success was a good omen on the eve of the 91st IOC session.



La pochette de cartes pouvait être obtenue gratuitement par les journalistes et dirigeants des fédérations.

L'ensemble des cartes reçues était ensuite stocké au siège du comité de candidature, puis expédié aux destinataires.

Le bilan de l'opération a été extrêmement positif puisqu'un million et demi de témoignages ont été recueillis, aussi bien en provenance de l'Hexagone que de l'étranger (l'association a enregistré des demandes de supporters belges, canadiens, américains, allemands...).

OCTOBRE 1986 : LA SESSION DE LAUSANNE

La volonté des membres de la candidature n'a jamais été de se démarquer en forçant la comparaison avec d'autres organisations, mais au contraire de marquer la différence en innovant. En cela, les Savoyards ont réussi à la fois à surprendre, à toucher et à prouver leurs capacités d'organisateur d'événement. Mais il fallait toutes ces qualités pour convaincre

• THE OFFICIAL PRESENTATION OF THE BID TO THE IOC

The delegations representing the seven candidates for the XVI Winter Olympics were to appear officially before the IOC members on October 15 for their "viva voce". Each comprised twelve people: six presenters and six experts. They were allowed one hour's presentation (30 minutes to present, 30 minutes to answer questions). For Albertville and Savoie, the delegation (including the Prime Minister, Jacques Chirac), was called at 2



le CIO et remporter finalement son adhésion. Les quelques journées précédant le vote étaient capitales et le comité de candidature s'y était préparé avec soin.

• LA SOIRÉE DU 11 OCTOBRE 1986

Le 11 octobre 1986, en soirée, les 89 membres du CIO ont tous été conviés à un gala de patinage artistique organisé dans la patinoire de Malley, à Lausanne, par le comité de candidature, gala dédié aux sports de glace et à l'ensemble du mouvement olympique international. Quelques-uns des meilleurs patineurs mondiaux avaient été invités à se produire à cette occasion : le couple Elaine Page et Norbert Schramm, Denise Biellman, Scott

pm, but had decided not to use all of its presentation time in speaking but to show the film directed by Robert Enrico, which was projected on to a giant screen. After this, Michel Barnier, Jacques Chirac and then Jean-Claude Killy spoke. Jean-Claude Killy's speech was particularly powerful and moving. Then the IOC's questions were answered.

Some IOC members who later voted said that the delegation of Savoie had stood out, making an excellent impression.

• OCTOBER 17 1986: THE VOTE

Seven towns were candidates for the XVI Olympic Winter Games: Anchorage (USA), Berchtesgaden (Germany), Cortina d'Ampezzo (Italy), Falun (Sweden), Lillehammer (Norway), Sofia (Bulgaria) and Albertville. The selection of the town to organize the Games took place on October 17 1986 in Lausanne, during the 91st IOC session.

The voting stages:

There were five rounds. After the fifth round, His Excellency Judge Nbye announced that one town had obtained the absolute majority. The final results in the election of the host town for the XVI Olympic Winter Games in 1992 were as follows: Albertville 51 votes, Sofia 25 votes, Falun 9. Immediately after the result was



Hamilton, Toller Cranston... Ces exhibitions avaient été précédées par un match de hockey sur glace opposant la meilleure équipe française du moment, Saint-Gervais-Mégève, aux Suisses de Martigny.

La patinoire était bondée. Les 3 000 enfants des classes de Savoie de CM1 et CM2, parrainés par les 89 membres du CIO, étaient venus en car et de très nombreux supporters se tenaient dans les tribunes, ainsi que la population de Lausanne, elle aussi invitée. Certaines travées avaient été réservées aux officiels et à la presse.

Cette manifestation très réussie avait permis au comité de candidature de confirmer ses qualités d'organisateur et de montrer la ferveur, l'enthousiasme et la volonté de gagner de tous les Savoyards.

Un succès de bon augure à la veille de l'ouverture de la 91^e Session du CIO.

• LA PRÉSENTATION OFFICIELLE DE LA CANDIDATURE AU CIO

Le 15 octobre 1986, les délégations représentant les sept candidatures aux XVI^{es} Jeux d'hiver devaient officiellement se présenter devant les membres du CIO pour passer le « grand oral ». Chacune d'elles était composée de douze personnes : six présentateurs et six experts. Une heure de présentation leur était accordée (30 mn de présentation, 30 mn de réponse aux questions).

Pour ce qui concernait Albertville et la Savoie, la délégation (comptant dans ses rangs le premier ministre, M. Jacques Chirac), appelée à 14 heures, avait décidé de ne pas utiliser la totalité de son temps de parole mais de commencer par une présentation sur grand écran du film de la candidature réalisé par Robert Enrico. Après la projection, Michel Barnier, Jacques Chirac, puis Jean-Claude Killy ont chacun pris la parole. L'intervention de Jean-Claude Killy avait été particulièrement forte et émouvante. Ont suivi ensuite les réponses aux questions des membres du CIO.

D'après certains membres du CIO participant au vote ultérieur, la délégation savoyarde s'était notamment distinguée en laissant une excellente impression à ce moment-là.

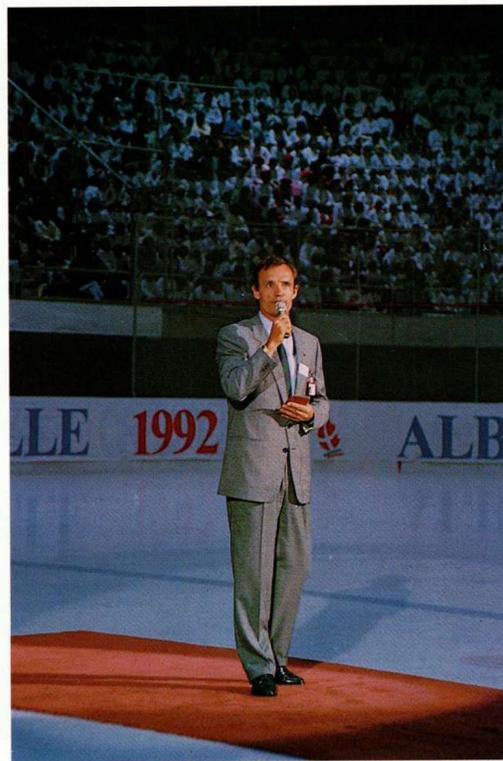
• 17 OCTOBRE 1986 : LE VOTE

Sept villes étaient candidates à l'organisation des XVI^{es} Jeux olympiques d'hiver : Anchorage (États-Unis), Berchtesgaden (Allemagne), Cortina d'Ampezzo (Italie), Falun (Suède), Lillehammer (Norvège), Sofia (Bulgarie) et Albertville. Le vote pour l'élection de la ville organisatrice s'est déroulé le 17 octobre 1986, à Lausanne, lors de la 91^e Session du CIO.

Les étapes du vote

Il y eut cinq tours de scrutin. Après le cinquième tour, S. E. le Juge Nbye a annoncé qu'une ville avait obtenu la majorité absolue : Albertville obtenait 51 voix, devant Sofia (25) et Falun (9).

Immédiatement après l'annonce des résultats, le contrat pour les XVI^{es} Jeux d'hiver était dûment signé entre S. E. Juan



© J.P. MIRABEL

announced, the contract for the XVI Olympic Winter Games was duly signed by His Excellency Juan Antonio Samaranch and Count Jean de Beaumont, president of the Finance Committee, for the IOC, and Messrs. Nelson Paillou, president of the CNOSF, Henry Dujol, Mayor, and Michel Barnier, president of the bid Committee, for the town of Albertville.

Lillehammer was to be awarded the 1994 Winter Games to be held two years later.

FINANCING THE BID

• PRIVATE SPONSORS

The bid Committee turned to the private sector for sponsors in its project. The aim was to choose enterprises not directly connected with winter sports, but rather with various technological sectors. The bid had to have a reliable and credible image. 15 internationally renowned French companies formed the bid Support Committee. They were AGF, Arthur Anderson & Cie, Caisse des Dépôts et Consignations et Caisse des Dépôts Développement, the Savoie Chamber of Commerce and Industry, Club Méditerranée, Evian, EDF, Lyonnaise des Eaux, Matra, Pechiney, Pomagalski, St Gobain/SGE, Savoie-Aménagement, Thomson, and Ugine SA/Sacilor.

Each company paid a minimum of 500,000 Francs to belong to this "Club des Quinze".

• INSTITUTIONAL PARTNERS

The Olympic resorts supported the bid Committee by each paying a 50,000 franc entrance fee. Led by the Savoie Chamber of Commerce and Industry, and the Support Association for Olympic Savoie, regional enterprises and companies also rallied to the cause, together with Savoie businesses, associations and individuals

wishing to contribute their help to the bid (local enterprises paid 10,000 francs each, sometimes more, to the Committee).

ORGANIZATION OF THE OLYMPIC PROJECT

• THE SPORTS AND TECHNICAL ORGANIZATION PRESENTED TO THE IOC

In October 1983, the venues were chosen in concert with the local communities concerned. The arrangements and logistics as regards events were adopted in 1985.

The ice events were to take place in the projected Olympic Park in Albertville, which comprised a speed loop, an ice hall and a skating rink. Speed skating, ice skating and short-track speed skating were to be held there.

Bobsleigh and luge events were to take place at La Plagne. Sites had already been surveyed at La Roche for the installation of an ice track.

The five downhill ski events were to take place in the "espace Killy": downhill and super-G races at Val d'Isère, near the Oreiller-Killy run, where the Critérium de la Première Neige



Antonio Samaranch, le comte Jean de Beaumont, président de la commission des finances, pour le CIO, et de Messieurs Nelson Paillou, président pour le CNOSF, Henry Dujol, maire, Michel Barnier, président de la candidature, pour la ville d'Albertville.

Lillehammer obtiendra l'organisation des Jeux de 1994.

LE FINANCEMENT DE LA CANDIDATURE

• LES PARTENAIRES PRIVÉS

Le comité de candidature s'est orienté vers le secteur privé pour trouver des partenaires à son projet. L'objectif était de s'adresser à des entreprises qui n'étaient pas directement affiliées aux sports d'hiver mais plutôt à divers secteurs de la technologie. Une image sérieuse et crédible devait être associée à la candidature. Ainsi, quinze entreprises françaises d'envergure internationale ont formé le comité de soutien à la candidature : AGF, Arthur Andersen Consulting, Caisse des dépôts et consignations et Caisse des dépôts développement, Chambre de commerce et d'industrie de la Savoie, Club Méditerranée, Évian, EDF, Lyonnaises des Eaux, Matra, Pechiney, Pomagalski, Saint-Gobain-SGE, Savoie-Aménagement, Thomson, Ugine SA-Sacilor.

Chacune d'elles a versé un minimum de 500 000 francs pour intégrer ce « club des Quinze ».

• LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

Les communes olympiques ont apporté leur soutien au comité de candidature en versant chacune une cotisation de 50 000 francs.

Sous l'égide de la Chambre de commerce et d'industrie de la Savoie et le contrôle de l'Association de soutien à la Savoie olympique, ont également été regroupés les entreprises et sociétés régionales, les partenaires économiques savoyards, les associations, et les personnes privées qui souhaitaient manifester leur soutien à la candidature (des entreprises régionales ont parfois versé 10 000 francs ou plus au comité).

L'ORGANISATION DU PROJET OLYMPIQUE

• LE DISPOSITIF SPORTIF ET TECHNIQUE PRÉSENTÉ AU CIO

En octobre 1983, le choix des sites a été arrêté en concertation avec les communes concernées. Le dispositif des épreuves et leur logistique a été adopté en 1985.

Dans le parc olympique projeté à Albertville, comprenant un anneau de vitesse, une halle de glace et une patinoire, devaient se dérouler les épreuves de glace : le patinage de vitesse, le patinage artistique et le patinage de vitesse sur piste courte.

À La Plagne auraient lieu les épreuves de bobsleigh et luge. Des études de site avaient été faites au lieu-dit La Roche pour l'aménagement d'une piste réfrigérée.

Les cinq épreuves ski alpin hommes devaient se dérouler à l'Espace Killy : les descentes et le super-G à Val d'Isère, du côté de la piste Oreiller-Killy (où avait traditionnellement lieu le Critérium de la première neige) et la piste G (Goitschel) pour le super-G.

Les épreuves de slalom et de géant étaient prévues à Tignes sur le versant de Lognan.

Quant au ski alpin dames, Les Menuires et Méribel, sa voisine des Trois-Vallées, se partageaient les descentes et le super-G pour l'une, sur la piste Léo-Lacroix, et les slaloms et le géant pour l'autre, sur le stade Corbet, dessiné par l'ancien champion Georges Mauduit.

Toutes les épreuves de ski de fond et de biathlon devaient avoir lieu aux Saisies, le saut spécial et le combiné nordique à Courchevel, au lieu-dit Le Praz de Saint-Bon.

was usually held, and piste G the Goitschel run) for the super-G. The slalom and giant slalom events were to be held at Tignes, on the Lognan run. Ladies' downhill events were to take place in the Trois Vallées. The downhill and the super G were on the Léo Lacroix run at Les Menuires, and the slaloms and giant at Méribel, in the Corbet stadium, designed by former champion Georges Mauduit.

All the cross-country skiing and biathlon events were to take place at Les Saisies, ski jumping and nordic combined at Courchevel, at Le Praz de Saint-Bon.

Freestyle skiing events would be held at Arc 1600, ice hockey at Méribel in an ice rink to be built, and finally curling as



© G. ANZOT

a demonstration event would be held in Pralognan, where another ice rink would be built.

After Albertville and Savoie had been finally selected for the Games, several points in this plan were changed, in early 1987, to simplify the overall logistics and reduce investment costs. The final organizational plan did not, therefore, exactly correspond to the one presented.

• ESTABLISHMENT OF THE BID PRESENTATION: THE BID BOOK

In conformity with the regulations governing Olympic bids, an official presentation dossier for the organization of the Games – or Bid Book – corresponding to specifications, had to be submitted to the IOC members. This book was the most important document for candidate towns.

Three organizations were contacted by the Albertville and Savoie bid Committee: the ASADAC study group and Arthur Anderson.

It had been decided that the Bid Book would be in two parts: the first would be a general document, bound, containing the official bid documents, with letters of undertaking from the communities and the President of the Republic, and the answers to the questionnaire on the Olympic Charter. The second part would be divided into three technical sections: organization and logistics, the media, resources and services, and the answers to international federations' questions.

The Bid Book was handed to the IOC president in person, on March 1 1986, and thereafter to each IOC member in person.

3,000 copies of the Bid Book were printed.



Le ski artistique acrobatique prendrait place aux Arcs 1600, le hockey sur glace à Méribel dans une patinoire à construire. Le curling, en démonstration, était programmé à Pralognan, qui devait également construire une patinoire pour cela. Après le vote de la candidature, ce dispositif a subi plusieurs modifications nécessaires pour simplifier la logistique d'ensemble et réduire le coût des investissements. Le schéma d'organisation finale n'a donc pas correspondu exactement à celui qui avait été présenté.

● **L'ÉTABLISSEMENT DU DOSSIER DE CANDIDATURE :**
LE BID BOOK

Conformément au règlement des candidatures olympiques, un dossier de présentation officiel de l'organisation – ou *Bid Book* – correspondant au cahier des charges, devait être soumis aux membres du CIO. Ce dossier est la pièce maîtresse des villes candidates.

Pour sa mise au point, deux organismes avaient été contactés par le comité de candidature d'Albertville et de la Savoie : le bureau d'étude de l'Asadac et Arthur Andersen Consulting.



© SIPA PRESS / STEVENS

Il avait été décidé que le *Bid Book* comprendrait deux volets : le premier volet devait être un document général relié contenant les pièces officielles de la candidature, les lettres d'engagement des collectivités et du président de la République, et les réponses au questionnaire de la charte olympique ; le deuxième volet devait être traité en trois parties techniques : organisation et logistique, média, moyens et services, réponse aux questionnaires des fédérations internationales.

Le *Bid Book* a été remis personnellement au président du CIO le 1^{er} mars 1986, et par la suite à chacun des membres du CIO. Il a été imprimé à 3 000 exemplaires.

THE MAIN STAGES OF THE BID AND THE DESIGNATION PROCESS

■ June 11 1982: The Albertville Town Council approved the submission of a bid for the 1992 Olympic Winter Games. This meeting had been preceded by an informal meeting on June 5 between Jean-Claude Killy, Michel Barnier, the Mayor of Albertville and the CNOSEF president on the one hand, and the Prefect, sub-Prefect, mayors of the resorts in the Tarentaise Val-

ley, several members of the French parliament and regional councillors on the other.

■ January 1983: Edwige Avice, Minister for Youth and Sport, Nelson Paillou, President of the CNOSEF, and the FFS and FFSG presidents were officially sent the dossier.

■ November 16 1983: the bid was presented to the FFSG board of directors.

■ December 12 1983: Michel Barnier sent a letter to His Excellency Juan Antonio Samaranch, President of the International Olympic Committee, announcing Savoie's bid.

■ December 14 1983: the President of the French Republic, François Mitterrand, received the Albertville and Savoie bid dossier. A letter was also addressed to the Rhône-Alpes *Conseil Régional*.

■ February 2 1984: the President of the Republic sent a favourable reply to the bid project, emphasizing its many advantages.

■ February 28 1984: the CNOSEF board of directors unanimously decided to support the Albertville bid for the XVI Winter Olympics.

■ June 29 1984: the French government announced it would



LES GRANDES ÉTAPES DE LA CANDIDATURE ET LE PROCESSUS DE DÉSIGNATION

■ 11 juin 1982 : le conseil municipal d'Albertville se prononce en faveur du dépôt d'une candidature pour les Jeux d'hiver de 1992.

Cette réunion de délibération avait été précédée, le 5 juin, par une réunion informelle rassemblant Jean-Claude Killy, Michel Barnier, le maire d'Albertville, le président du CNOSEF, le préfet et le sous-préfet, les maires des stations de sports d'hiver de la vallée de Tarentaise, plusieurs parlementaires et conseillers généraux.

■ Janvier 1983 : Mme Edwige Avice, ministre de la Jeunesse et des Sports, M. Nelson Paillou, président du CNOSEF, les présidents de la FFS et de la FFSG sont saisis officiellement du dossier.

■ 16 novembre 1983 : à l'occasion d'un déjeuner à l'Assemblée nationale, la candidature est présentée au comité directeur de la FFSG.

assist "the study and presentation of the Savoie bid dossier for the 1992 Winter Olympics".

■ April 2 1985: the bid was presented to the CNOSEF board of directors.

■ June 3-6 1985: the Albertville and Savoie bid was presented officially for the first time at the 90th IOC session in East Berlin.

■ October 14 - 17 1985: a delegation from Savoie attended the ANOC general meeting in Lisbon, and presented their case to the IOC Executive Committee.



© J.P. ARRABE

■ 12 décembre 1983 : Michel Barnier présente par courrier la candidature savoyarde à S. E. Juan Antonio Samaranch, président du Comité international olympique.

■ 14 décembre 1983 : le président de la République, M. François Mitterrand, est saisi du dossier de candidature d'Albertville et de la Savoie. Un courrier est également adressé au conseil Régional de Rhône-Alpes.

■ 2 février 1984 : le président de la République répond favorablement au projet de candidature en soulignant les nombreux atouts.

■ 28 février 1984 : le conseil d'administration du CNOSEF décide à l'unanimité de soutenir la candidature d'Albertville.

■ December 20 1985: the President of the Republic, François Mitterrand, confirmed the support of the French public authorities for the Albertville and Savoie bid for the XVI Winter Olympics, in a letter to His Excellency Juan Antonio Samaranch, president of the IOC.

■ January 22 - 25 1986: the NOC Investigative Commission went on a tour of inspection of the venues for the Olympic bid.

■ February 5 - 8 1986: the IOC Investigative Commission, composed of Pirjo Haggman (Finland NOC), Chiharu Igaya (Japan NOC), Cornelis Kerdel (Netherlands NOC), Pal Schmitt (Hungary NOC), also made a tour of inspection of the Olympic venues. The presence of His Excellency Juan Antonio Samaranch and Marc Hodler, President of the ISF, was also noted at the first freestyle skiing World Championships in Tignes.

■ February 7 and 8 1986: third tour of inspection, by the International Federation Investigative Commission.

■ March 1 1986: a Savoieard delegation composed of Michel Barnier, Jean-Claude Killy, Henry Dujol, the Mayor of Albertville, Nelson Paillou, the President of the CNOSEF, and the general director of services in the department of Savoie, handed over the official Bid Book to the IOC in Lausanne.



■ 29 juin 1984 : par un communiqué, le gouvernement français annonce qu'il apporte son concours à « l'étude et à la présentation du dossier de la Savoie aux Jeux olympiques d'hiver de 1992. »

■ 2 avril 1985 : la candidature est présentée au conseil d'administration du CNOSF.

■ 3-6 juin 1985 : la candidature d'Albertville et de la Savoie est présentée pour la première fois officiellement lors de la 90^e Session du CIO à Berlin-Est.

■ 14-17 octobre 1985 : une délégation savoyarde assiste, à Lisbonne, à l'assemblée générale de l'ANOC et se présente à la commission exécutive du CIO.

■ 20 décembre 1985 : le président de la République confirme dans une lettre adressée à S. E. Juan Antonio Samaranch, président du CIO, le soutien des pouvoirs publics français à la candidature d'Albertville et de la Savoie.

■ 22 au 25 janvier 1986 : la commission d'enquête des CNO effectue une visite d'inspection des sites d'épreuves de la candidature olympique.

■ 5 au 8 février 1986 : la commission d'enquête du CIO, composée de Pirjo Haggman (CIO Finlande), Chiharu Igaya (CIO Japon), Cornelis Kerdel (CIO Pays-Bas), Pal Schmitt (CIO Hongrie) effectue à son tour une visite d'inspection des sites d'épreuves. On note la présence de S. E. Juan Antonio Samaranch et de M. Marc Hodler, président de la FIS, aux premiers championnats du monde de ski artistique acrobatique à Tignes.

■ 7 et 8 février 1986 : troisième visite d'inspection de la commission d'enquête de la fédération internationale.

■ 1^{er} mars 1986 : une délégation savoyarde, composée de Michel Barnier, Jean-Claude Killy, Henry Dujol, Nelson Paillou et du directeur général des services du département, remet le dossier officiel de la candidature au CIO, à Lausanne.

■ 25 mars 1986 : le dossier technique de la candidature est soumis au président du CNOSF.

■ 10 avril 1986 : le dossier technique de la candidature est remis au premier ministre, M. Jacques Chirac, par Michel Barnier, Jean-Claude Killy, Henry Dujol et Charles Béraudier, puis, le 15 avril, au président de la République.

■ Avril 1986 : pendant cette période, des membres du comité de candidature remettent personnellement le dossier officiel à chacun des membres du CIO.

■ 20-27 avril 1986 : une délégation savoyarde, conduite par Jean-Claude Killy et Michel Barnier, assiste à l'assemblée générale de l'ACNO et à la commission exécutive du CIO, à Séoul, où le dossier de la candidature est présenté.

■ 15 octobre 1986 : présentation du dossier et du film officiels de la candidature aux membres du CIO lors de la 91^e Session, à Lausanne.

■ 17 octobre 1986 : Albertville est élue ville organisatrice des XVI^{es} Jeux olympiques d'hiver.



© J.P. MIRABEL

■ March 25 1986: the technical dossier for the bid was submitted to CNOSF president Nelson Paillou.

■ April 10 1986: the technical dossier for the bid was presented to Prime Minister Jacques Chirac by Michel Barnier, Jean-Claude Killy, Henry Dujol and Charles Béraudier, then to the President of the Republic on April 15.

■ April 1986: meanwhile, bid Committee members were personally presenting the official file to each IOC member.

■ April 20 - 27 1986: a Savoieard delegation led by Jean-Claude Killy and Michel Barnier attended the ANOC and the IOC Executive Committee in Seoul, where the bid dossier was presented.

■ October 15 1986: 1 hour "Viva voce", with presentation of the official bid dossier and film to the IOC members during the 91st session in Lausanne.

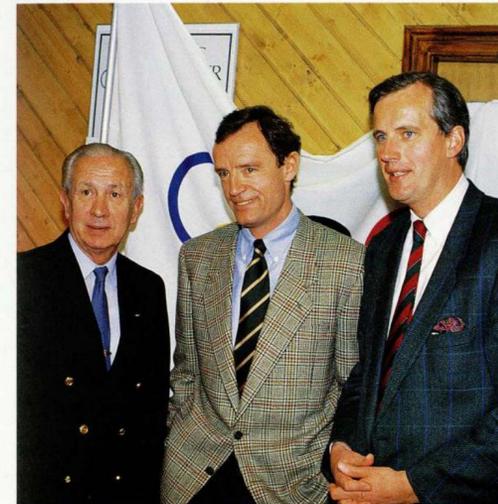
■ October 17 1986: Albertville was elected as organizer of the XVI Olympic Winter Games.



MICHEL BARNIER

Né le 9 janvier 1951, marié et père de trois enfants, Michel Barnier est diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris. Après avoir collaboré à plusieurs cabinets ministériels, dont ceux de l'Environnement et de la Jeunesse et des Sports, il est élu en 1978 député de Savoie. Auparavant, à 22 ans, en 1973, il avait été élu conseiller général du département. Le 24 mars 1982, il obtient la présidence du conseil général de la Savoie, puis il est constamment réélu dans ses différents mandats.

À l'Assemblée Nationale, Michel Barnier est membre de la commission des Finances. Au terme de douze mois d'enquête et de travail, il a proposé cent nouvelles mesures pour l'environnement à l'origine de son livre *Chacun pour tous*, publié en 1990.



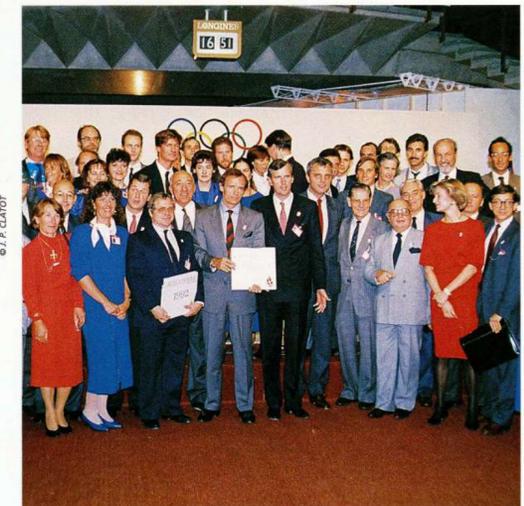
© J.P. CLAUDOT

JEAN-CLAUDE KILLY

Né le 30 août 1943 à Saint-Cloud, Jean-Claude Killy s'installe dès 1946 à Val-d'Isère où ses parents ouvrent un magasin d'articles de sports. Il intègre très vite le Club des sports de la station, puis est sélectionné en équipe de France à 16 ans. Il remporte sa première course internationale (slalom géant) en décembre 1961 à Val-d'Isère. Double champion du monde en août 1966 à Portillo, il gagne 23 courses de coupe du monde sur 30 et 6 combinés au cours de la saison 1966-1967. Aux Jeux olympiques de Grenoble en 1968, il est triple champion olympique (descente, géant, slalom) et met un terme à sa carrière sportive amateur. Il devient plus tard champion du monde des skieurs professionnels aux États-Unis.

Jean-Claude Killy entame par la suite une nouvelle carrière dans les affaires, aux États-Unis et au Japon notamment. À partir de 1977, il prend des participations dans des sociétés industrielles. Le ministre du Commerce lui remet l'Oscar de l'exportation en 1982.

Il reçoit du président de la République l'insigne de commandeur de la Légion d'honneur en avril 1992.



© MIRABEL

MICHEL BARNIER

Born on January 9, 1951, married with three children, Michel Barnier is a former student of the Paris School of Commerce (Ecole supérieure de commerce de Paris). After working with ministers in various Government Departments, notably those for the Environment and for Youth and Sport, he was elected Député for the Savoie in 1978. He had previously been elected, at the age of 22, to the Conseil Général de la Savoie in 1973. On March 24 1982, Michel Barnier became president of the Conseil Général, and was re-elected as Député.

Michel Barnier is a member of the Finance Committee of the French Assemblée Nationale. After twelve months of investigative work, he proposed a hundred new measures for the environment, which became the subject of his book *Chacun pour Tous* (One for All) published in 1990.

JEAN-CLAUDE KILLY

Born on August 30 1943 in Saint-Cloud, Jean-Claude Killy moved to Val-d'Isère in 1946 where his parents opened a sporting goods shop. He soon joined the local sports club, and was selected for the French team at 16. He won his first international race (giant slalom) in December 1961 at Val d'Isère. Double world champion in August 1966 at Portillo, he won 23 out of 30 World Cup races and 6 combined events in the 1966-67 season. At the Grenoble Olympic Games in 1968, he was triple Olympic champion, in downhill, giant slalom, and slalom, and turned professional. He became professional world champion in the United States two years later.

Jean-Claude Killy then launched a new career in business, in the United States and Japan particularly. He began to buy shareholdings in industry in 1977. The Minister of Commerce honoured him with an award for exports in 1982.

He was made a Commander of the Légion d'Honneur by the President of the Republic in April 1992.



*Le personnel du COJO
Le programme Équipe 92*

Les ressources humaines

Human resources

**COJO personnel
The Equipe 92 programme**



LES RESSOURCES HUMAINES

Pour organiser les Jeux olympiques, le COJO a fait appel à des personnes relevant de statuts très variés. La gestion de ces personnes a été confiée à la direction des ressources humaines.

Au total, ce sont 9 310 personnes qui, placées sous l'autorité hiérarchique directe du COJO, ont organisé les Jeux : 610 personnes rémunérées et 8 700 Équipeurs. Cette équipe de 9 310 personnes, accréditées CO, était identifiée sous la dénomination d'Équipe 92.

LA CONSTITUTION ET L'ÉVOLUTION

Le Comité d'organisation des XVI^{es} Jeux olympiques d'hiver d'Albertville et de la Savoie a été créé après l'obtention par la ville d'Albertville de l'organisation des Jeux olympiques d'hiver de 1992. Au même moment, le comité de candidature était dissout.

Dans un premier temps, un siège unique regroupait l'ensemble du personnel dans l'ancien Palais de Justice d'Albertville (rue Pargoud). Puis, après avoir connu un éclatement géographique de ses services en cinq endroits différents d'Albertville, le COJO s'installa en mai 1989 dans l'extension du lycée d'enseignement professionnel du Grand-Arc, dont la construction avait été avancée pour la circonstance.

Cet aménagement permit d'accueillir l'ensemble du personnel jusqu'aux Jeux, avec, pour seule annexe, un bâtiment provisoire construit dès 1988 abritant la direction des Volontaires.

LES PERSONNELS

Le comité fit appel à trois catégories de personnes rémunérées :

- Les personnes titulaires d'un contrat de travail avec le COJO

Les effectifs du COJO suivaient une pente ascendante assez irrégulière : 20 personnes fin 1987, 50 personnes au 29 février 1988, puis 137, 167, 242, et 324 respectivement fin 1988, fin 1989, fin 1990 et fin 1991. Au 8 février 1992, l'effectif des salariés du COJO était de 324.

- Les personnels intérimaires

Le COJO a fait appel à une entreprise partenaire, Bis, entreprise de travail temporaire, pour recruter essentiellement les manutentionnaires, indispensables pendant la phase d'installation sur les sites.

- Les sous-traitants

Pour des missions particulières ou pour des périodes brèves, le COJO a obtenu la mise à disposition, à titre onéreux, de collaborateurs d'entreprises prestataires. Au nombre de 150 environ, ils ont progressivement rejoint le COJO et ont fait partie intégrante de la structure.

LES EFFECTIFS RÉMUNÉRÉS

Pendant les Jeux, la situation était la suivante :	
Personnels salariés du COJO	324
Personnels intérimaires	136
Sous-traitants	150
TOTAL	610

LA GESTION DE L'ÉQUIPE

L'organigramme s'est adapté à ces recrutements. Ceux-ci ont tout d'abord fait l'objet de plans précis, établis annuellement et arbitrés en réunion spécifique par le directeur général ; puis, par la suite, ils ont donné lieu à un arbitrage individuel sur présentation du profil de poste, de la justification précise de la demande et de l'entretien avec le candidat pressenti.

Les objectifs poursuivis étaient de recruter « plus tôt pour recruter moins » et de recruter des jeunes gens à fort potentiel, pouvant rapidement évoluer au sein de la structure. D'où une gestion du personnel très souple et attractive (promotion et mobilité internes), allée à un outil de travail de haute technologie.



Le personnel du COJO

COJO personnel

HUMAN RESOURCES

In order to organize the Games, COJO called upon people from many different walks of life. The management of these people fell to the human resources department.

A total of 9,310 people organized the Games under the direct control of COJO, 610 of whom were paid and 8,700 of whom were Volunteers. This team of 9,310 people, accredited CO, were known generically as 'Équipe 92'.

FORMATION AND DEVELOPMENT

The Organizing Committee for the XVI Olympic Winter Games of Albertville and Savoie was created after the town of Albertville had been awarded the Winter Olympic Games of 1992. At the same moment, the bid committee was disbanded.

In the beginning, all the staff were brought together under one roof, in the former law courts in Albertville. Then, after a geographical dispersal of its departments over five different places in Albertville, COJO moved into the LEP (technical college) extension in May 1989, which had been hurried through for this purpose.

This building housed all the personnel up to the Games, with the single exception of the Volunteers department, which was in a provisional annex built for it in 1988.

PERSONNEL

The Committee used three categories of salaried staff:

- Staff holding a work contract with COJO. The COJO numbers rose in a rather irregular curve: 20 at the end of February 1987, 50 on 29 February 1988, and then 137, 167, 242, and 324 respectively at the end of 1988, 1989, 1990 and 1991. On 8 February 1992, the COJO salaried work force numbered 324.

- Temporary staff. COJO used the services of a sponsor company, BIS, a temporary employment agency, to recruit mainly manual workers for the installation phase at the venues.

- Sub-contractors. For special jobs or for short periods, COJO employed the services of contributing companies.

There were about 150 of these, and they joined COJO gradually to become an integral part of the system.



LA RECONVERSION DES SALARIÉS DU COJO

Dès la mise en place de l'entreprise COJO, société pas tout à fait comme les autres, ses dirigeants ont agi pour que puisse être mise en place une structure d'aide à l'orientation professionnelle de l'ensemble de ses collaborateurs, d'une part afin de signifier la reconnaissance pour l'engagement que tous avaient manifesté et la parfaite disponibilité dont ils avaient fait preuve, d'autre part afin de faire en sorte que la motivation de chacun demeure totale jusqu'au terme de sa mission, sans que le souci d'un devenir personnel puisse ternir l'enthousiasme du projet, au moment où l'événement pour lequel tous avaient œuvré devenait réalité.

Cette action de soutien pour le reclassement ne concernait que les seuls salariés titulaires d'un contrat de travail avec le COJO.

En effet, les personnels intérimaires et les sous-traitants ont réintégré leurs entreprises respectives à l'issue des Jeux.

LA CELLULE DE RECLASSEMENT

Tous les moyens ont donc été mis en place pour assurer une aide efficace dans le cadre de la recherche d'emplois après les Jeux.

Dès mai 1991, une personne a été spécifiquement chargée d'assurer dans les meilleures conditions l'accompagnement individuel de chacun (aide à la réalisation des curriculum vitae, conseil en matière d'orientation et d'emplois), les relations avec les entreprises, la mise en place d'un dispositif de reconversion en étroite collaboration avec l'ANPE et tous les autres organismes susceptibles d'être des réseaux performants d'informations et de relations, aussi bien sur le plan régional que national. Ce dispositif s'enracinait, bien antérieurement à sa mise en place effective, dans l'action menée dès l'embauche de chacun par l'ensemble des chargés de mission du service des ressources humaines qui, à travers une première série d'entretiens individuels, avaient déjà défini les grands axes de l'orientation « après-Jeux » de chacun.

LES ACTIONS DE LA CELLULE DE RECLASSEMENT

À partir de mai 1991, des entretiens individuels ont été réalisés avec tous ceux qui en ont manifesté le désir (environ 250 personnes).

Cette action d'aide à la recherche d'emplois a été élargie au personnel du COPTA (Comité d'organisation des Jeux paralympiques de Tignes et d'Albertville), qui a bénéficié de la même prestation que l'ensemble du personnel du COJO.

Des dossiers individuels ont été créés, s'appuyant sur les structures suivantes :

- mise en place d'un partenariat efficace et performant avec des institutions et des entreprises, en particulier les partenaires et fournisseurs ;

- sélection et transmission individuelle des annonces et propositions d'emplois à chaque personne concernée ;

- organisation de réunions d'informations sur place.

LES ATOUTS DES SALARIÉS

Si ces salariés n'étaient pas tous tout-à-fait des spécialistes, ils le sont devenus, même dans des domaines que parfois certains ne connaissaient que très peu au départ. Ils ont prouvé leur adaptabilité, leur capacité à résoudre les problèmes.

Dans leurs missions ils n'ont eu ni droit à l'erreur ni au report.

Ils ont eu à faire preuve d'un certain nombre de qualités :

- efficacité et autonomie complète ;

- créativité et initiative ;

- sens de l'organisation et du management des équipes ;

- curiosité pour connaître ce qui se faisait ailleurs, dans les autres secteurs, afin d'agir d'une manière cohérente sur l'ensemble des quinze sites et à l'intérieur de chaque service, (toute décision ponctuelle ayant inévitablement des répercussions sur la plupart des autres activités).

PAID STAFF

During the Games, the situation was as follows:

Salaried staff:	324
Temporary staff	136
Sub-contractors	150
TOTAL	610

MANAGEMENT OF THIS TEAM

The organigramme was obviously adapted to the personnel recruited. The recruitment programme was the subject of precise plans, drawn up annually and discussed in special meetings with the director general; later, each application was examined individually and the candidate was interviewed.

The objectives were to recruit early in order to recruit less and to recruit young people with high potential who would be able to develop rapidly within the organization. This resulted in a flexible approach to personnel management with internal promotion and mobility allied to a high-technology working environment.

REDEPLOYMENT OF COJO SALARIED STAFF

From the moment this company, which was described as being 'not quite like any other', was formed, COJO's directors - the presidents and the general executive - did everything to ensure the creation of a structure which provided professional guidance for all members of its staff.

This was partly to show their gratitude for the commitment and amenability shown by the personnel, and secondly to ensure that all the staff remained motivated until the end of their engagement without worries about their own future dampening their enthusiasm, until the event towards which everyone was working became a reality.

This support was not restricted to the contracted, salaried staff of COJO.

The temporary employees and the sub-contractors were all re-employed by their previous employers.

THE REDEPLOYMENT UNIT

Every means possible was used to ensure efficient help in finding employment after the Games.

From May 1991, one person was exclusively responsible for the following aspects:

- individual attention for everybody: help in writing curriculum vitae, guidance in what to look for and where to look for jobs,

- relations with the companies,

- a redeployment plan in strict collaboration with the ANPE (national employment exchange) and with any other organization likely to be able to provide efficient information and useful contacts on a regional and national scale.

This plan had its roots in the previous work done by all the section heads of the human resources department, who, after an initial interview, had already drawn up individual redeployment plans for the interviewees, for after the Games.

ACTIVITIES OF THE REDEPLOYMENT UNIT

Interviews started in May 1991 for all who wanted to take part in the scheme, some 250 in all.

This employment scheme was also open to the staff of COPTA (the organizing committee for the Paralympic Games at Tignes and Albertville) who had the same benefits as the COJO personnel.

Creation of personal files

- Setting up an efficient partnership with various institutions and companies, especially the sponsor companies and suppliers.

- Sorting and sending job advertisements and offers to each person concerned.

- Organization of information meetings at their place of work.



Leurs spécialités étaient multiples : ingénieurs de différentes disciplines (informatique, électronique...) et de différentes origines (Arts-et-Métiers, Supélec, Ponts-et-Chaussées...), techniciens (génie thermique, mécanique, dessinateurs, informaticiens...), spécialistes des transports, de la logistique, de la sécurité, de la construction ou de la gestion, mais aussi chefs d'équipe, chefs de projets, employés, secrétaires, assistants et assistantes de direction, médecins, pharmaciens, etc.

75 % étaient des Rhône-Alpins, parmi lesquels 50 % de Savoyards, d'origine ou de retour au pays pour l'occasion. Les autres sont venus de toutes régions et même quelques-uns de l'étranger.

Ils étaient jeunes : 33 ans en moyenne.

Ils ont affirmé leur goût du risque, mais aussi celui de la performance et de l'efficacité. Les tâches ont été énormes et ne peuvent toutes être citées sans risque d'oubli.

L'informatique a été l'un des outils privilégié que tous ont appris à maîtriser parfaitement, selon les besoins de leurs activités spécifiques.

Une telle organisation se situe en dehors des normes traditionnelles.

Tous les salariés du COJO, sans exception, ont eu une affectation sur un site pendant les Jeux, ce qui signifie que tous ont assuré une fonction d'organisation, de formation, d'encadrement d'une équipe de bénévoles. De ce fait, leur vécu des Jeux olympiques a aussi été un vécu de terrain.

• L'AIDE DE L'ÉTAT

Conçue et élaborée, dès le mois de juin 1991, par le directeur du Travail et de l'Emploi du département, le responsable des ressources humaines du COJO et son chargé de mission pour le reclassement, la convention du Fonds national de l'emploi a été officiellement signée le 3 février 1992 par le préfet de Savoie et les présidents du comité d'organisation.

Son objectif était de conforter l'action du COJO en apportant une enveloppe financière globale de 500 000 francs pour exprimer l'appui du département et de l'État dans la mise en place de ce dispositif exceptionnel.

Le COJO s'engageait à mettre en place et à faire fonctionner une cellule d'assistance au reclassement de l'ensemble de son personnel et de celui du COPTA. En contrepartie, l'État lui apportait son soutien financier.

Cette convention s'adressait à tous les salariés ayant manifesté le souhait de bénéficier de ce dispositif. Sa durée de fonctionnement s'étalait de janvier à juin 1992.

Le COJO mettait à disposition de la cellule de reclassement et des salariés :

- les locaux nécessaires (bureau, salle de documentation...);
- les moyens informatiques, télématiques pour l'édition des curriculum vitae, la gestion de la base de données emploi, etc.;
- les documentations diverses spécialisées dans les offres d'emploi spécifiques ou générales.

Le calcul de la participation de l'État s'est effectué selon les modalités suivantes :

- 1 000 francs par salarié bénéficiaire de l'assistance de la cellule;
- 3 000 francs par salarié effectivement reclassé, sous réserve des justifications nécessaires et dans la limite d'un plafond de 500 000 francs. Cette convention assurait ainsi les fondements stratégiques d'une volonté politique affirmée et officiellement légitimée.

• ASSETS OF THE SALARIED STAFF

If the staff were not exactly specialists at the beginning, they became such by the end of the Games, even in cases where the person was starting an activity with virtually no previous experience. They showed their adaptability and their ability to solve problems. There was no room for either mistakes or delays in their missions.

They had to show complete efficiency, independence, creative ability, initiative, organizational sense and man-management ability. They also had to possess a certain curiosity to know what was going on elsewhere, in the other sections, in order to act in a consistent way at all 15 venues and within each department. Every on-the-spot decision would necessarily have an effect on most of the other sections.

There were engineers from different areas (data processing, electronic, applied arts, electrical, decoration, roadworks, etc.), various technicians (thermal, mechanical, draughtsmen, computing, etc.), transport, logistics, security, construction and administration specialists, and also team leaders, project managers, clerks, secretaries, assistants and management assistants, doctors, pharmacists, etc.

75% of them were from the Rhône-Alpes region, of whom 50% were from Savoie, either originally or who had come back for the Games. The others came from all over France and even abroad. They were young, the average age being 33. They demonstrated their taste for risk but also for high standards and efficiency. The tasks were too numerous to mention without the danger of omitting some.

Data processing was an advantage shared by all, and mastering every aspect of it for each section was essential. Such an organization falls outside traditional norms.

All the salaried staff, without exception, were assigned to a particular venue during the Games, which meant that they all had a role in the organization, training and management of a team of Volunteers. It also meant that their experience of the Games was a 'hands-on' experience.

• GOVERNMENT AID: THE CONVENTION WITH THE NATIONAL EMPLOYMENT SUPPORT

This was drawn up and developed by the director of employment for the department of Savoie, the director of human resources for COJO and his redeployment manager, and was officially signed on 3 February 1992 by the prefect of Savoie and the presidents of COJO.

Its objective was to support COJO to the amount of 500,000 francs to demonstrate the backing of the department and the state for this exceptional project.

In it, COJO committed itself to setting up and operating a unit to provide redeployment aid for the whole of its personnel and that of COPTA, and the State promised its financial support on fulfilment of these conditions.

This convention applied to all employees who had expressed an interest in the plan. It lasted from January to June 1992.

COJO provided for the redeployment unit and its employees:

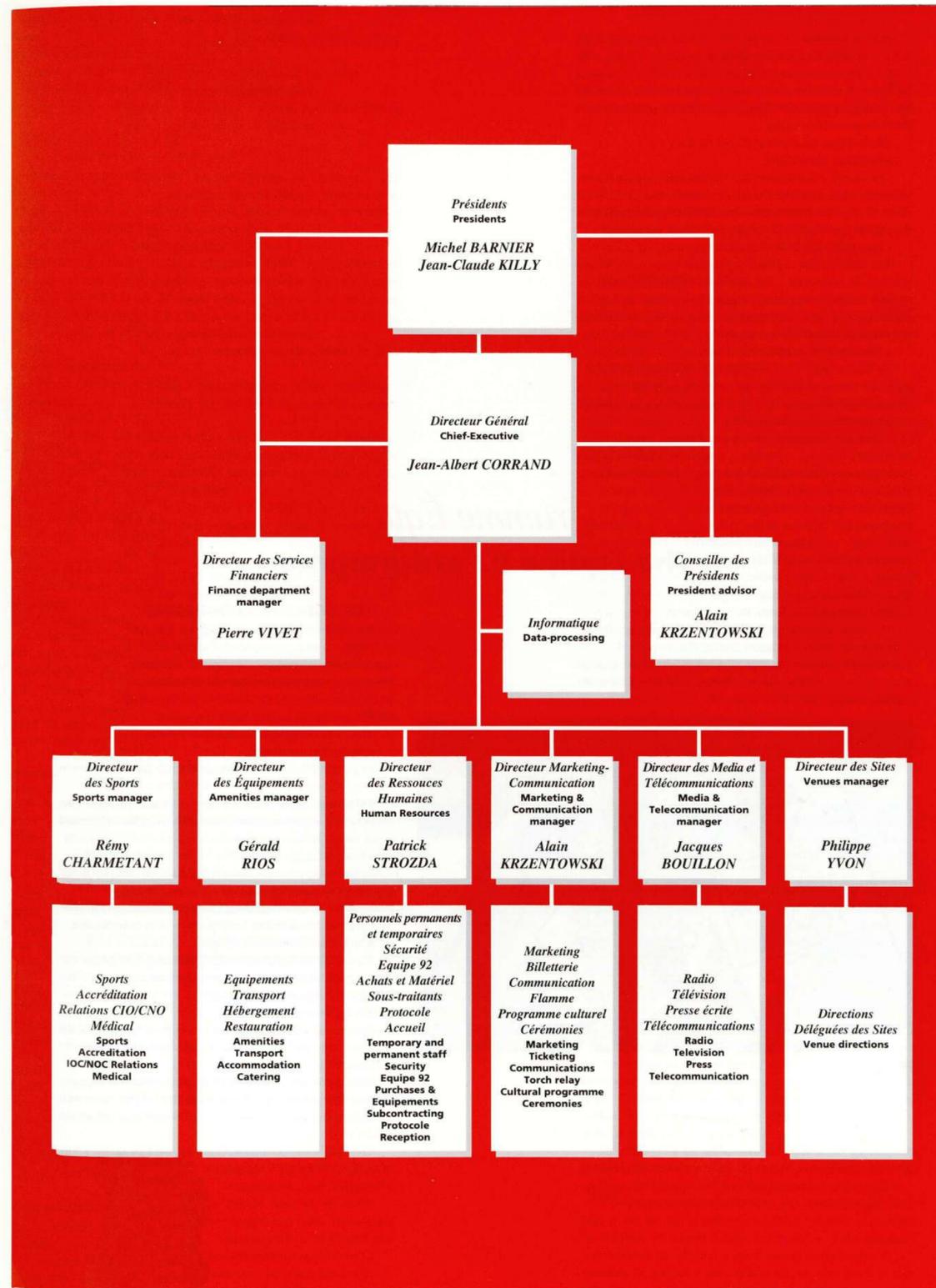
- the necessary premises (office, information room, etc.)
- the necessary computer resources for the production of CVs, the administration of the employment database, etc.

- various documents concerning specific or general job offers.

The State contribution was calculated on the following basis:

- 1,000 francs per employee receiving the units assistance
- 3,000 francs per employee effectively redeployed.

These allowances were subject to the necessary proof being supplied and up to a limit of 500,000 francs. The convention also ensured the official seal of approval for the strategic foundations of a confirmed political policy.





LE PROGRAMME ÉQUIPE 92

Pour la première fois en France, on allait faire appel à des milliers de bénévoles pendant plusieurs semaines. Ce défi a été confié à un service particulier de la direction des ressources humaines, la direction des Volontaires, qui a élaboré et conduit une stratégie à partir des objectifs fixés par les présidents et la direction générale du COJO.

Dès le départ, quatre objectifs ont été fixés :

- Renforcer une tradition

Les comités d'organisation font traditionnellement appel à des volontaires pour remplir de très nombreuses missions. Le COJO se devait de respecter cette tradition et, à l'exemple des organisateurs des Jeux de Los Angeles, de Calgary et de Séoul, la renforcer.

- Partager l'exploit

Les exploits sportifs prennent toute leur valeur lorsqu'ils sont partagés. En permettant à des milliers de bénévoles de vivre ces exploits en direct, le comité d'organisation a voulu partager la performance sportive avec ceux qui l'ont rendu possible en la préparant de manière souvent anonyme.

- Faire des Jeux une fête chaleureuse

En faisant appel à des bénévoles, le comité d'organisation a parié sur leur motivation et leur entraînement pour transformer une quinzaine sportive en une véritable fête chaleureuse et accueillante.

- Relever le défi de l'excellence

Comme le champion sportif, qui doit être à son meilleur niveau pour l'épreuve olympique, l'Équipier doit être le meilleur pour bien remplir sa mission. Il ne s'agit pas uniquement de mobiliser des bonnes volontés, mais aussi et surtout des personnes soucieuses de s'acquitter de leur tâche avec une véritable conscience professionnelle qui allie rigueur et sérieux. Par cette volonté de professionnalisme, le comité d'organisation a voulu relever le défi de l'excellence.

Ces quatre objectifs ont été appliqués selon quatre étapes :

- Première étape : évaluation des besoins

Définir le nombre exact des Équipiers et des missions qui leur seront confiées, afin de mettre à la disposition des candidats de véritables offres d'emplois.



Le programme Équipe 92 The Équipe 92 programme

THE ÉQUIPE 92 PROGRAMME

For the first time in France, a call was going out to thousands of volunteer workers for a period of several weeks. This challenge was handed to a special section of the human resources department, the volunteers department, which developed a strategy based on the objectives set by the presidents and the general executive of COJO.

From the beginning, four objectives were set.

- Strengthen a tradition

Organizing committees traditionally ask for Volunteers to carry out various tasks.

COJO was honour-bound to respect this tradition and, in the manner of the organizers of the Games at Los Angeles, Calgary and Seoul, strengthen it.

- Share the achievement

Sporting achievements are all the more valuable for being shared. By allowing thousands of Volunteers to experience these achievements live, the Organizing Committee wanted them to share the performances which they had done so much to make possible.

- Make the Games into a big party

By calling on Volunteers, the Organizing Committee was banking on their enthusiasm and dynamism to make the Olympic fortnight into a huge party.

- Bring them to their peak

Like the sports champion, who must be at his best for the Olympic event, the Volunteer had to be at the top of his form for the Games.

This is not only a question of mobilising motivated people but also those who wish to acquit themselves of their tasks with a genuine professional conscience which combines rigour and reliability.

This desire for 'professionalism' was the Committee's way of trying to bring the Volunteers to their peak for the Games.

- First stage: needs assessment

To define the exact number of Volunteers required and the tasks which would be assigned to them in order to propose genuine 'job offers' to the applicants.

- Second stage: recruitment and assignation

Select and assign the Volunteers to their precise posts.

- Third stage: training, adaptation and motivation.



- Deuxième étape : recrutement et affectation

Sélectionner les Équipiers et les affecter sur des fonctions précises.

- Troisième étape : formation, adaptation, motivation

- Quatrième étape : la gestion opérationnelle

Gérer les Équipiers pendant les Jeux, pour maintenir la cohésion des équipes et traiter les cas particuliers.

ÉVALUATION DES BESOINS

L'évaluation des besoins a permis de déterminer très précisément le nombre d'Équipiers en évitant les doublons et en définissant les missions qui leur seraient confiées, et d'établir des fiches descriptives des postes offerts.

- LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

D'octobre 1989 à décembre 1989, des conférences d'évaluation ont permis de préciser le nombre de postes à tenir. Pour chaque site, et compte tenu de l'activité de ce site (avant, pendant et après les Jeux), les responsables du COJO ont identifié les missions absolument indispensables.

Ces missions, une fois identifiées, ont été réparties en deux catégories :

- celles qui pouvaient être confiées à des Équipiers bénévoles ;
- celles qui devaient être confiées à des personnels salariés ou sous-traitants.

Pour les Équipiers, 6 200 postes de travail ont été recensés.

De janvier 1990 à mai 1990, ces postes de travail ont été transformés en « équivalent personnes », pour aboutir à un premier total de 7 350 Équipiers.

L'augmentation s'explique par l'affectation de plusieurs personnes sur un seul poste, notamment dans les domaines de la santé, de la sécurité et de la presse.

En novembre 1991, le nombre d'Équipiers a été définitivement arrêté à 8 647. En dix-huit mois, les effectifs sont passés de 7 350 à 8 647 pour les raisons suivantes :

- les épreuves-tests de 1990 et 1991 ont fait apparaître des missions qui avaient été ignorées (accueil des handicapés par exemple) ;

- ces mêmes épreuves-tests ont révélé des effectifs insuffisants dans certaines fonctions (assistants spectateurs, gardiens de parking...);

- certaines missions qui, initialement, devaient être confiées à des salariés, ont été confiées à des Équipiers (notamment des moniteurs de ski).

- RÉSULTAT : DES ORGANIGRAMMES-SITES, DES OFFRES D'EMPLOIS

Deux ans avant les Jeux, les conférences d'évaluation ont permis d'établir les premiers organigrammes des sites et, surtout, une véritable banque d'offres d'emplois.

Ces informations ont été publiées pour lancer le recrutement des Équipiers, à qui elles donnaient ainsi des réponses précises sur leur site d'affectation, leur mission, la durée, son contexte, le niveau de formation requis, les contraintes, etc.

RECRUTEMENT ET AFFECTATION

- UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT CIBLÉE

Il n'y a pas eu d'appel public au volontariat, car le risque aurait été de susciter de trop nombreuses candidatures. Pour éviter de tels inconvénients, le recrutement s'est fait à partir de démarches actives menées par la direction des Équipiers auprès de certains publics ciblés.

L'information des candidats s'est faite à partir des offres d'emplois définies lors de l'évaluation des besoins. Chaque candidat devant se déterminer par rapport à une mission, une première adéquation entre le profil de la personne et celui du poste était réalisée.

- Fourth stage: operational management

Manage the Volunteers during the Games to maintain consistency in the team and handle individual problems.

NEEDS ASSESSMENT

A needs assessment enabled an accurate estimate of the number of Volunteers required to be carried out without reproducing roles, the tasks which would be assigned to them to be defined and job description forms, like real 'job offers', to be produced.

- METHOD OF ASSESSMENT

From October 1989 to December 1989, a period of three months, assessment conferences were held to determine the number of posts to fill. COJO identified the absolutely indispensable tasks for each venue, with the specific function of the venue in mind.

Once identified, these tasks were divided into two categories:

- those which could be assigned to Volunteers;

- those which should be assigned to salaried staff or sub-contractors.

6,200 posts for Volunteers were listed.

From January 1990 to May 1990, these positions were converted into 'person equivalents' which produced a first figure of 7,350 Volunteers. The increase can be explained by the fact that certain positions needed more than one Volunteer, such as health, security and press (in the press centres).

In November 1991, the number of Volunteers reached its final total of 8,647. In 18 months, the number had increased from 7,350 to 8,647 for the following reasons:

- the test events in 1990 and 1991 revealed gaps in the list of tasks (e.g. reception of disabled spectators);

- these same test events also revealed gaps in the staffing for existing tasks (e.g. spectator assistance, car-park attendants).

- lastly, certain tasks which were to be assigned to salaried staff were eventually assigned to Volunteers (especially to ski instructors).

- RESULT: VENUE ORGANIGRAMMES AND JOB OFFERS

Two years before the Games, the assessment conferences had allowed the first venue organigrammes and an extensive list of job offers to be drawn up.

This information was published to launch the Volunteer recruitment programme. It also gave them precise answers to their questions about their assigned venue, their task, its length and context, the level of training required, the constraints, etc.

This information appears in Annex 1 in the manual called 'Équipe 92 - Ready, Steady, Go!'

RECRUITMENT AND ASSIGNATION

- A POLICY OF STRUCTURED RECRUITMENT

There were no public appeals for the Volunteer programme; the risk of rejecting numerous applicants would have been too great. To avoid this undesirable situation, recruitment was carried out in a precise way by the director of Volunteers, and aimed at certain sectors of the public.

Information for the applicants was found in the 'job offers' as defined in the assessment stage. As each position demanded a certain applicant, the backgrounds were first matched up to the position.

Given the restrictions imposed by accommodation and transport, it was decided to reserve a significant number of positions for habitants of Savoie. Lastly, as the desire of the presidents was to reflect the whole of French society in the Équipe 92 programme, the sectors of the public contacted after this first stage were chosen for their suitability to the position.



Compte tenu des contraintes d'hébergement et de transport, il a été décidé de réserver un nombre significatif de postes d'Équipiers aux habitants de la Savoie. Enfin, la volonté des présidents étant de refléter, dans le programme Équipe 92, la société française dans son ensemble, les publics et réseaux qui ont été contactés ont été choisis en vertu de leur représentativité.

• Diversité géographique

Savoie	2 671	30,89 %
Rhône-Alpes (hors Savoie)	1 716	19,84 %
France (hors Rhône-Alpes)	3 994	46,19 %
Étranger	266	3,08 %
TOTAL	8 647	100 %

• Diversité socio-professionnelle

Étudiants	1 598	18,48 %
Actifs	5 972	69,06 %*
Retraités	758	8,77 %
Sans profession	319	3,69 %
TOTAL	8 647	100 %

* Dont 2 500 salariés des entreprises membres du Club Coubertin

• Situation par rapport à l'âge et au sexe

Ages		
14-20 ans	2 946	4,07 %
21-30 ans	2 021	23,37 %
31-40 ans	1 907	22,05 %
41-50 ans	982	11,36 %
51-60 ans	729	8,43 %
61-70 ans	62	0,72 %
TOTAL	8 647	100 %

Sexe		
Femmes	2 885	33,36 %
Hommes	5 762	66,64 %
TOTAL	8 647	100 %

Lorsque la direction des Équipiers a contacté certains réseaux susceptibles de présenter des candidats bénévoles, elle a essayé d'inscrire le projet olympique dans la logique du réseau contacté.

Cela fut notamment possible avec les réseaux suivants :

- l'Éducation nationale, où des classes d'Équipiers ont intégré le projet olympique dans les programmes scolaires (une classe du lycée Pierre-Grange d'Albertville s'est formée au matériel informatique, prêt par IBM, pour être distributeur de résultats pendant les Jeux) ; une autre classe du lycée La Charrette d'Albertville a mis en place une formation surfaceur et maintenance de glace pour les Équipiers affectés dans les patinoires ;

- les Écoles supérieures, notamment l'École supérieure de commerce de Chambéry qui a procédé à des échanges internationaux d'étudiants-Équipiers ;

- certaines entreprises, où le projet olympique est venu appuyer une politique de communication et de motivation interne (Renault, SNCF...);

- l'association Belle Étoile, d'Albertville, qui a utilisé le programme Équipiers pour faciliter la réinsertion de jeunes en difficulté.

Ce partenariat a très vite intégré les Équipiers retenus dans l'organisation des Jeux, ce qui a fortement contribué à leur motivation.

• Geographical spread

Savoie	2,671	30.89%
Rhône-Alpes (except Savoie)	1,716	19.84%
France (except Rhône-Alpes)	3,994	46.19%
Foreign	266	3.08%
TOTAL	8,647	

• Socio-professional spread

Students	1,598	18.48%
Working	5,972	*69.06%
Retired	758	8.77%
Unemployed	319	3.69%
TOTAL	8,647	

* including 2,500 salaried staff from the members of the Club Coubertin.

• Spread according to sex and age

Ages:		
14 - 20	2,946	34.07%
21 - 30	2,021	23.37%
31 - 40	1,907	22.05%
41 - 50	982	11.36%
51 - 60	729	8.43%
61 - 70	62	0.72%
TOTAL	8,647	

Sex:		
Women	2,885	33.36%
Men	5,762	66.64%
TOTAL	8,647	

When the Volunteers department contacted networks likely to provide volunteer applicants, it tried to integrate the Olympic philosophy into the logic of the network concerned.

This was possible with:

- the National Education system, where classes of Volunteers integrated the Olympic project into the school curriculum (a class from the Pierre Grange College in Albertville learned how to use the computer material on loan from IBM so that they could distribute results during the Games).

- Another class from the Charrette School in Albertville followed a training programme on surfacing and maintaining ice, and became Volunteers at the ice rinks.

- the Universities, especially the Commerce University at Chambéry which set up an international exchange programme for student Volunteers.

- certain companies, where the Olympic project was used for internal communication and incentive (Renault, SNCF, etc.).

- the Belle Etoile Association, which used the Volunteer programme to help in the social reintegration of young people in difficulty.

This partnership was enormously helpful in the integration of the Volunteers into the organization, and helped to give them an extra incentive.

Another factor which helped in their motivation was their assignation.

• NEGOTIATED ASSIGNATION

The assignation of the Volunteers was a very important phase in the programme. It was a matter of reconciling the wishes of the Volunteers with the requirements of the organization.

The basic facts

The Volunteers obviously want to know as quickly as possible their assigned venue and their job.



Un autre facteur qui a contribué à la motivation des bénévoles a été leur affectation.

• L'AFFECTATION NÉGOCIÉE

L'affectation des Équipiers a été une phase importante du programme. En effet, il s'agissait de concilier les vœux des bénévoles et les nécessités de l'organisation.

Les données de base

Les Équipiers voulaient connaître rapidement leur site d'affectation, et leur mission.

Pour le comité d'organisation, une décision rapide présentait également des avantages. Elle permettait d'arrêter certains dispositifs logistiques (hébergement, restauration...) et elle autorisait ainsi le lancement rapide du programme pour adapter les Équipiers à leur mission.

Cependant, une décision trop rapide pouvait aussi avoir des inconvénients, car elle risquait de figer les situations trop rapidement. Un directeur de site, avant d'arrêter définitivement la composition de son équipe et la répartition des tâches, doit pouvoir se donner le temps d'évaluer lui-même les Équipiers.

Pour concilier ces données, l'affectation s'est déroulée de la manière suivante :

- Affectation géographique : les Équipiers possédant un logement (44 %) ont été affectés sur le site où ils habitent. Pour les autres, le site d'affectation était choisi par le comité parmi trois vœux exprimés dans le dossier de candidature.

- Affectation fonctionnelle : il s'agissait d'attribuer une fonction à chaque Équipier. Une préaffectation intervenait au moment de la candidature. En effet, lorsque le comité d'organisation contactait une cible ou un réseau, il proposait en même temps un nombre de postes déjà définis. Les candidats Équipiers se prononçaient donc par rapport à une mission précise et exprimait deux souhaits complémentaires pour ne pas figer tout de suite les systèmes.

Sauf quelques rares exceptions, tous les Équipiers ont exercé une des trois missions qu'ils avaient retenues dans leur dossier de candidature.

Dans le temps, les affectations se sont déroulées de la manière suivante :

- Tous les dossiers de candidature ont été examinés par le directeur de site et un responsable de la direction des Équipiers pour prendre la décision d'affectation. 7 000 décisions ont été prises et notifiées à la fin de l'année 1990 (soit 80 % de l'effectif total).

- En novembre 1991, les 8 700 Équipiers connaissaient tous leur affectation définitive.

Cette procédure d'affectation a notamment permis de mettre en œuvre un programme de formation original et très vaste.



For the organizers, a quick decision also had advantages. It allows certain logistical plans to be drawn up (catering, accommodation, etc.), but it especially means that the orientation period for the Volunteers can start earlier.

However, a decision taken too quickly could have disadvantages. A venue manager needs to assess the capabilities of his own Volunteers before drawing up his final plan for the venue.

In order to reconcile these facts, posts were assigned in the following way:- Geographically: Volunteers who already had accommodation at a venue were assigned to it (44%). For the other volunteers, the assigned venue was chosen by the Committee from amongst the three preferences mentioned in the application.

- Functionally: each Volunteer had to have a job. They were all pre-assigned at the time of application. In fact, when the Organizing Committee contacted a target group or a network, it was able, at the same time, to propose a number of positions which were already filled. The Volunteer applied for a specific position, therefore, but also noted two other choices so as to keep the selection system fluid. With very few exceptions, all the Volunteers were assigned to one of the three options they had mentioned.

The time scale of this programme was as follows. All the applications were examined by the venue manager and an official from the Volunteers department in order to decide on the assignments. 7,000 decisions were taken and the applicants notified by the end of 1990 (i.e. 80% of the total number). In November 1991, the 8,700 Volunteers knew their final assignation. This assignation process allowed an original and extensive training programme to be put in place.

Calling on a team of 8,700 people for such a long period (2 to 5 weeks depending on the position) and for such varied positions was a real first in France.

This is why the training of the Volunteers was a priority, as their efficiency and professionalism depended on its success.

For an event as exceptional as the Olympic Games, an original and innovative programme was created under the responsibility of the project manager appointed in 1988 by the Organizing Committee.

• THE TRAINING: A CHALLENGE

To grasp the complexity of this training programme, one need only look at the range of people to be trained and the objectives of the training.

The objectives of the training

The training provided for the Volunteers had to allow them to carry out successfully the tasks assigned to them. A few examples of the numerous tasks assigned to the Volunteers will show the objectives of the training.

In order for the Volunteers to carry out their tasks successfully, their training had to include three elements: firstly, the Olympic



LA FORMATION

L'appel à une équipe de 8 700 personnes pour une période aussi longue (deux à cinq semaines selon les postes) et pour des missions très variées est une véritable première en France.

C'est pourquoi la formation des Équipeurs a été une priorité : de son succès dépendait leur efficacité et leur professionnalisme.

Pour un événement aussi exceptionnel que les Jeux, un programme de formation original et innovant a été mis en œuvre sous la responsabilité d'un chef de projet recruté dès 1988 par le comité d'organisation.

LA FORMATION, UN DÉFI

Les objectifs de la formation

La formation donnée aux Équipeurs devait leur permettre de remplir efficacement leur mission. Les missions des Équipeurs ont été extrêmement nombreuses et ont imposé trois objectifs à la formation.

La formation doit informer chaque Équipeur sur l'événement (l'olympisme, les disciplines sportives...), le cadre géographique de l'événement (la région Rhône-Alpes, la Savoie, les stations olympiques).

La formation doit ensuite adapter chaque Équipeur à sa mission. Il ne s'agit plus d'acquiescer une culture générale, mais d'apprendre véritablement comment être opérationnel pendant les Jeux.

Cela suppose que la formation soit accessible pour tous. Les outils de formation doivent être à la portée de chacun et aller vers les Équipeurs car ils peuvent difficilement se déplacer avant les Jeux.

Formation générale

– Enseignement assisté par ordinateur d'une qualité remarquable mis en place par IBM (250 ordinateurs, 5 modules d'enseignement).

– Film vidéo (12') : le sportif et l'Équipeur réunis pour une occasion unique

– Livre *Le Partage de l'exploit* (170 pages).

– Journal *Équipe 92* (trois numéros).

Formation spécifique

– Classeur de formation (« Le site d'affectation de l'Équipeur et son organisation opérationnelle », « Rôle et mission de chaque Équipeur », « Vie pratique pendant les Jeux »).

– Actions de formation sur le terrain (formation des cadres, utilisation des matériels et véhicules, tests sur le terrain)

LA MOTIVATION DES ÉQUIPEURS

Les actions de motivation avaient plusieurs objectifs : créer un sentiment d'appartenance et d'intégration au comité d'organisation, maintenir en permanence un lien effectif entre le comité et les Équipeurs, éviter les déceptions, les désaffections, mettre en évidence l'importance du bénévolat dans l'organisation des Jeux, remercier les Équipeurs pour leur engagement et leur disponibilité, permettre aux Équipeurs de participer à la fête olympique.

Compte tenu de ces données, les actions de motivation se sont déroulées avant et pendant les Jeux.

La motivation avant les Jeux

Elle s'est appuyée sur :

■ une correspondance importante entre chaque Équipeur et le comité d'organisation : lettre des présidents du COJO, carte



movement, its history, its sporting disciplines, etc.; secondly, the geographical location of the Games (Savoie, the Rhône-Alpes region, the Olympic resorts, etc.); and thirdly, their own role in all this, which was no longer a question of general knowledge but how to be operational during the Games.

It also supposes that the training was accessible to everybody. The teaching aids used had to be within the grasp of all and the training teams had to go to them, as they could not travel much before the Games.

Training tools

Different teaching aids were used in training the Volunteers: General training

– Computer Aided Learning of remarkable quality on IBM (250 computers and 5 teaching modules)

– Video film (12 mins.): The sportsman and the Volunteer brought together for one special occasion

– Book: *Sharing the Achievement* (170 pages)

– Newspaper *Équipe 92* (3 issues).

Special training

– information folder (the assigned venue and his operational role, practical aspects of life during the Games)

– training sessions in the field (management training, use of vehicles and equipment, tests in the field, etc.).

INCENTIVE FOR THE VOLUNTEERS

The incentive operations had several aims: to create a feeling of belonging and integration with the Organizing Committee, to maintain a constant emotional link between the Committee and the Volunteer,

to avoid disappointments and desertions, to show clearly the importance of the Volunteers in the Olympic organization, to thank the Volunteers for their commitment and their amenability, to allow the Volunteers to take part in the Olympic festival. Given these facts, the incentive operations took place before and during the Games.

Incentives before the Games

These took the following forms:

■ numerous correspondence from COJO to the Volunteers: a letter from the COJO presidents, a Volunteer's identity card, newsletters, updates, etc.

■ the Volunteers' newspaper (three issues)

■ promotional items were sent to all the Volunteers (T-shirts, lapel pins, posters, etc.)

■ the Volunteers were invited, as spectators, to the test events which took place at the Olympic venues in 1991. The Olympic outfit, which was given to each Volunteer, proved to be a great factor in their motivation.

■ the training must not be ignored, either, in the process of motivating the Volunteers: the quality of the material used, the meetings organized for the Volunteers, the originality of the message sent out, the appeal of the teaching techniques used, etc. all helped to forge a solid and enthusiastic team.

■ on 24 November, 1991, the 8,700 Volunteers were invited to spend an unforgettable day at Lyon, where they were thanked for their commitment with a huge spectacle



d'identité de l'Équipeur, lettres d'informations, de mise en condition... :

■ le *Journal des Équipeurs* (trois numéros) :

■ des objets promotionnels divers envoyés à tous les Équipeurs : épinglettes, tee-shirts, posters... :

■ les invitations, en tant que spectateurs, aux épreuves-tests qui se sont déroulées sur les sites olympiques en 1991.

■ la tenue olympique, qui s'est révélée un ressort essentiel de motivation.

Il faut également rappeler l'importance de la formation pour la motivation des Équipeurs : la qualité des documents élaborés et remis, les rencontres d'Équipeurs, l'originalité des messages diffusés, l'attrait des techniques de diffusion mises en œuvre ont largement contribué à forger une équipe motivée et performante.

Enfin, le 24 novembre 1991, les 8 700 Équipeurs ont été invités pour une journée exceptionnelle à Lyon, où leur engagement a été mis en avant grâce à un spectacle très médiatisé et très émouvant. Chaque Équipeur a reçu une cassette vidéo rappelant cette journée.

La motivation pendant les Jeux

Pour associer pleinement les Équipeurs à la fête olympique et pour lutter contre la démotivation et les désaffections, les dispositions suivantes ont été prises :

■ deux jours avant le début des Jeux, tous les Équipeurs ont été invités à la répétition générale de la cérémonie d'ouverture ;



which was widely covered by the media. Each Volunteer received a copy of a video recalling this moving day.

Incentives during the Games

In order to associate the Volunteers fully with the Olympic festival and to combat loss of motivation and enthusiasm, the following steps were taken:

■ all the Volunteers were invited to attend the full rehearsal of the opening ceremony two days before the Games.

■ a great deal of attention was paid to their accommodation, catering and transport.

■ each venue manager had a budget to organize evening entertainments for the Volunteers.

■ outside their working hours, the Volunteers could have free tickets for events at their venue or at others. This very popular arrangement enabled each Volunteer to attend at least three events.

■ the 8,700 Volunteers attended the closing ceremony, which continued late into the night with a dance.

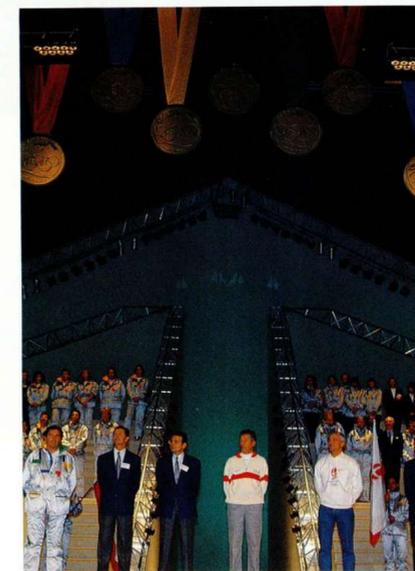
When they had gone home, the Volunteers all received a commemorative medal of the Games, a diploma and a letter of gratitude from the COJO presidents.

OPERATIONAL MANAGEMENT OF THE VOLUNTEERS

Two distinct phases of the operational management of the 8,700 Volunteers can be seen:

■ from September 1989 to September 1991, the central Volunteers department managed the Volunteers.

■ from October 1991 to February 1992, man-management was decentralised to the venues.





- une grande attention a été apportée à l'hébergement, à la restauration et aux transports ;
 - chaque directeur de site disposait d'un budget pour organiser des soirées récréatives pour ses Équipeurs ;
 - en dehors de leur temps de travail, tous les Équipeurs pouvaient assister gratuitement aux épreuves, sur leur site ou sur un autre site ; ce système, particulièrement apprécié, a permis à chaque Équipeur d'assister en moyenne à trois épreuves.
 - les 8 700 Équipeurs ont assisté à la cérémonie de clôture, qui s'est terminée tard dans la nuit par un bal.
- Rentrés chez eux, les Équipeurs ont reçu une médaille commémorative des Jeux, un diplôme et une lettre de remerciements des présidents du COJO.

LA GESTION OPÉRATIONNELLE DES ÉQUIEUS

On distingue deux phases bien distinctes dans la gestion opérationnelle des 8 700 Équipeurs :

- de septembre 1989 à septembre 1991, la gestion des Équipeurs a été centralisée par la direction des Équipeurs.
- d'octobre 1991 à février 1992, le management des hommes a été fortement décentralisé au niveau des sites.

● UNE GESTION PRÉOLYMPIQUE CENTRALISÉE

La direction des Équipeurs, composée de 15 personnes, a assuré la conception et la réalisation des sous-programmes suivants :

- L'évaluation des besoins
- Pour déterminer de manière précise le nombre d'Équipeurs nécessaire à toutes les directions du COJO, il leur a été demandé de justifier leurs demandes, d'optimiser leurs systèmes, de les modifier éventuellement.

■ La politique de recrutement

Choix des cibles, relations avec les entreprises proposant des Équipeurs, l'examen des dossiers de candidatures.

■ La formation générale

Elle a été entièrement conçue et diffusée par le chef de projet formation de la direction des Équipeurs, qui a conçu les outils de formation et a mis en place les réseaux de diffusion.

L'ensemble des services du COJO était régulièrement informé des orientations prises et les directeurs de sites ont été associés ou consultés sur les points suivants : validation des besoins, affectation des Équipeurs, gestion des guichets de formation générale installés sur site.

● UNE GESTION OLYMPIQUE FORTEMENT DÉCENTRÉE

Au cours des quatre derniers mois, la gestion des Équipeurs a été fortement décentralisée pour être opérationnelle et efficace sur chaque site. Cette décentralisation a été mise en œuvre selon les étapes suivantes :

- Nomination d'un correspondant ressources humaines sur chaque site : auprès du directeur de site, une personne avait en charge la gestion des Équipeurs et le règlement de tous les problèmes logistiques (hébergement, restauration, transports). Cette personne avait été désignée par le directeur des Équipeurs au sein de son équipe et elle était donc familière de l'ensemble



● CENTRALISED PRE-OLYMPIC MANAGEMENT

The Volunteers department was made up of fifteen people, and was responsible for the design and implementation of the following sub-programmes:

- needs assessment.

In order to determine precisely the number of Volunteers required for all the COJO departments, they were asked to justify their requests, optimise their systems and modify them if necessary, etc.

- the recruitment policy: this too was defined and refined by the Volunteer department. The target areas, relations with the companies offering Volunteers, examination of the application files, etc. were all handled by the team.

■ general training.

This programme was entirely designed and distributed by the training project manager from the Volunteers department, who designed the teaching aids and set up the 'distribution network'.

This centralisation was obviously not total. All the COJO departments were regularly informed of the decisions taken, and the venue managers were either involved in or consulted about the following items: confirmation of requirements, assignment of Volunteers, management of the general training units set up at the venues, etc.

● LARGELY DECENTRALISED OLYMPIC MANAGEMENT

During the four months leading up to the Games, the management of the Volunteers was largely devolved in order to be more effectively operational at the venues. The decentralisation was carried out in the following stages:

- appointment of a human resources correspondent at each venue. Working alongside the venue manager, this person took care of all the logistical problems concerning the Volunteers, such as accommodation, catering, transport, etc.

This spokesperson had been chosen by the director of Volunteers from his management team. He/She was therefore familiar with the overall strategy of the Volunteer programme through having helped to formulate it for two years and had been able to prepare him/herself from a very early stage (from their recruitment) by building close personal relations with the members of his/her future team.

- development and implementation of the aspects of the training programme specific to the venue, under the venue manager. Whilst keeping within the limits imposed for training in terms of deadlines, standards and cost, each venue manager had to train the Volunteers who would be team leaders during the last few weeks before the Games.

These training sessions in the field were totally decentralised; the training project manager only had to approve the methods and the cost. They allowed 4,000 Volunteers to be trained in their specific task and at their own venue just before the Games.

One result of this was a strong team spirit at all the venues.

- during the Games, the operational management was necessarily decentralised. However, a central unit remained in place to handle all problems which, by their unusual nature or



© L. BAGNIS



© L. BAGNIS



© L. BAGNIS

de la stratégie du programme Équipe 92, auquel elle avait contribué depuis deux ans et elle s'était préparée à sa nouvelle mission en développant très tôt (dès le recrutement) des relations personnalisées avec sa future équipe de bénévoles.

■ Élaboration et réalisation des actions de formation spécifique sur les sites par les directeurs de sites. Dans le respect d'une enveloppe globale (délais/qualité/coûts), chaque directeur de site, avec ses responsables fonctionnels, avait pour mission de former ses cadres Équipiers au cours des dernières semaines précédant les Jeux. Ces actions de formation sur le terrain, totalement déconcentrées (le chef du projet formation n'intervenant que pour valider l'action et son coût) ont permis à 4 000 Équipiers de se former à leur mission et à leur site juste avant les Jeux. Il en est également résulté une très forte cohésion des équipes constituées sur chaque site.

■ Pendant les Jeux, la gestion opérationnelle a évidemment été fortement déconcentrée. Cependant, au niveau central, une cellule a réglé les problèmes qui, par leur spécificité ou leur généralité à tous les sites, nécessitaient un traitement particulier : évacuation sanitaire, commande de tenues adaptées à certaines missions, gestion des retours des Équipiers vers leur domicile...

Pendant les Jeux, elle a enregistré trente défections ou démissions d'Équipiers (sur 8 700) et a procédé à dix licenciements ou renvois. Ces chiffres témoignent, et sans qu'il soit nécessaire de les commenter longuement, de la motivation et du sérieux des Équipiers, ainsi que du degré d'exigence des organisateurs.

Le 23 février 1992, la devise d'Équipe 92 avait véritablement pris toute sa signification : l'exploit avait totalement été partagé.



the fact that they concerned all the venues, needed special treatment: evacuation for health reasons, order of outfits specific to certain jobs, administration of arrangements for the Volunteers to return home, etc. During the Games, thirty Volunteers deserted or resigned (out of 8,700) and ten were 'fired' or sent home. These figures show, without comment, how motivated and serious the Volunteers were and how demanding the organizers were.

By 23 February 1992, the motto of Équipe 92 had really taken on its true significance: the achievement had been well and truly shared.







Les services financiers
Finance department



ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET FINANCIER

• CRÉATION DU COJO

Quelques mois après l'attribution, le 17 octobre 1986 à Lausanne, de l'organisation des Jeux olympiques à Albertville et à la Savoie, un comité a été constitué sous la forme d'une association de loi 1901.

Cette structure juridique permettait d'accueillir dans ses instances officielles (assemblée générale et conseil d'administration) des représentants de la vie publique (État, administration, communes, sports) mais aussi des acteurs du secteur privé (chefs d'entreprise, cadres dirigeants).

Cette entité juridique pouvait recevoir à la fois des fonds publics en provenance des collectivités publiques et des fonds privés directement d'entreprises industrielles ou commerciales.

Le COJO a été mis en place le 24 février 1987 avec un président, Michel Barnier, et un comité exécutif, dirigé par Claude Villain.

En avril 1988, Jean-Claude Killy a rejoint le COJO qu'il a depuis co-présidé avec Michel Barnier.

En mai 1988, Jean-Albert Corrand a été nommé directeur général du COJO.

• PROTOCOLE ÉTAT-DÉPARTEMENT DE LA SAVOIE-COJO

Le 17 novembre 1987, le premier ministre, M. Jacques Chirac, le président du conseil général de la Savoie et le COJO ont signé un contrat dans lequel ont été arrêtés :

- les engagements financiers des collectivités publiques (État, département, région Rhône-Alpes, communes des sites olympiques) ;

- le régime fiscal du COJO ;
- les conditions d'intervention de l'État en matière de sécurité ;

- les conditions du dénouement financier.

Pour cela, un budget général prévisionnel a été annexé au protocole d'accord. Il a été arrêté en équilibre pour respecter la règle de présentation des finances publiques, dont la part dans ce premier budget a été fixée à 24,75 % du total des dépenses et des recettes représentant 786 millions de francs.

Deux cas de figure ont été envisagés :

- un excédent qui serait réparti entre les différentes collectivités locales au prorata de leur contribution initiale ;
- un déficit avec deux hypothèses selon qu'il serait le résultat d'une baisse des recettes ou d'une augmentation des dépenses.

Les services financiers Finance department

LEGAL AND FINANCIAL BACKGROUND

• CREATION OF COJO

A few months before Albertville and Savoie were awarded the organization of the Olympic Games on 17 October 1986 at Lausanne, a committee was formed as an association under the Law of 1901.

This legal structure gave entitlement to welcome into its midst during official sessions (AGM and Administrative Council) representatives from the public sector (state, administration, local authorities, sports) and also from the private sector (company directors, managerial staff).

This legal entity could receive public funds from public bodies but also private funding from industrial or commercial enterprises.

COJO came into existence on 24 February 1987 with a President, Michel Barnier, and an executive committee, headed by Claude Villain.

In April 1988, Jean-Claude Killy joined COJO and has been Co-President with Michel Barnier since then.

In May 1988, Jean-Albert Corrand was appointed Director-General of COJO.

• PROTOCOL: STATE - DEPARTMENT OF SAVOIE - COJO

On 17 November 1987, the Prime Minister of France, Mr. Jacques Chirac, the President of the General Council of Savoie and COJO signed a contract which defined:

- the financial obligations of the Public Authorities (state, department, Rhône-Alpes region, Olympic communities),
- the fiscal standing of COJO,
- the conditions of state intervention in matters of security,
- the financial situation.

For this, a provisional budget was annexed to the draft agreement.

Balances were included in the budget to respect rulings concerning attribution of public funds, which counted for 24.75% of the total expenses and receipts of 786 million francs.

Two scenarios were envisaged:

- a profit, which would be shared between the different local authorities in proportion to their initial contribution,
- a loss with two hypotheses depending on whether it was caused by an increase in expenditure or a decrease in receipts.

In June 1992, COJO was very near to the end of its invest-



En juin 1992, le COJO a pu approcher le résultat final et en informer ses instances officielles.

Le résultat négatif auquel nous sommes arrivés est la combinaison de quelques surcoûts très importants et de dépenses non prévues en 1987.

Surcoûts enregistrés

- Les équipements de la piste de bobsleigh et de luge de La Plagne (+ 150 millions de francs) et des tremplins de Courchevel (+ 65 millions de francs).

- L'hébergement des populations à la charge du COJO :

- les athlètes, 2 350 plus les accompagnateurs correspondants, au lieu de 1 600 à Calgary ;
- les membres du CIO ;

- les Équipiers dont le nombre ayant pu se loger par leurs propres moyens a été bien inférieur aux résultats de nos premières enquêtes et sélections ;

- les sous-traitants que nous avons dû loger au dernier instant afin de pouvoir bénéficier de leurs services pendant les Jeux sur les sites où nous avons besoin d'eux ;

- les journalistes, presse écrite et télévisée ; beaucoup d'annulations dans les deux derniers mois ne nous ont pas permis de procéder à une réallocation (= surcoût) mais de plus, la recette escomptée disparaissait (= chute des recettes d'hébergement).

Les dépenses ont été supérieures de plus de 100 millions de francs et les recettes inférieures de plus de 100 millions de francs par rapport à nos estimations de début 1991.

Dépenses imprévues en 1987

- Les épreuves-tests : 39 millions de francs.

- Le programme Jeunesse du monde : 18 millions de francs.

- La CAO (conception assistée par ordinateur) : 11 millions de francs.

- Le programme météo : environ 3 millions de francs.

- Le recours à des cabinets spécialisés (juridique, sécurité, technique...) : 45 millions de francs.

Économies

De très importantes économies ont été réalisées sur le système de transports, sur le coût net financier (frais financiers, produits financiers), sur les installations techniques ainsi que sur les frais généraux, c'est-à-dire les frais de fonctionnement liés à l'activité de l'équipe réduite (330 personnes) du COJO.

Le 30 juin 1992, le premier ministre, M. Pierre Berégovoy, et le président du conseil général de la Savoie sont alors convenus du partage définitif du solde négatif à hauteur de 75 % pour l'État et de 25 % pour le département de la Savoie.

Cours du dollar

Pour présenter le résultat aux instances officielles au début de juillet 1992, les 35 millions de dollars non couverts inconvertis ont été valorisés à 5,40 francs au lieu de 6 francs dans le budget de 1987. Les quelques 150 millions de dollars vendus auparavant l'ont été à un cours moyen de 6,193 francs.

• OUTILS ET ORGANES CHOISIS

Dans ses statuts, le COJO a précisé qu'il souhaitait fonctionner comme une entreprise industrielle et commerciale avec une comptabilité générale servant de base au suivi budgétaire et financier. L'objectif était double :

- assurer la véracité des chiffres par la technique employée, contrôlée en permanence par un commissaire aux comptes nommé par le conseil d'administration ;
- permettre la transparence financière.

ACQUISITION DES RESSOURCES

• DROITS DE T.V.

Le COJO a signé dix-huit contrats avec des chaînes de télévision. Les sommes ainsi collectées représentent un total de 1 206 millions de francs, soit 28,70 % des recettes.

ments and has been able to prepare a final statement of its accounts to present to its officials.

The negative balance is the result of a combination of several very large increases in expenditure as well as expenses that were not anticipated in 1987.

Increases in expenditure

- the bobsleigh and luge track at La Plagne (+ 150 million francs) and the jumping hills at Courchevel (+ 65 million francs)

- accommodation for categories financed by COJO :

- the athletes, 2,350 plus accompanying officials, compared with 1,600 at Calgary
- the IOC members

- the Volunteers, far fewer of whom provided their own accommodation than was shown by our initial studies

- the sub-contractors that we had to accommodate at the last minute in order to avail ourselves of their services during the Games at venues where we needed them

- the journalists from the press and TV, where there were many cancellations in the last two months, which did not give us time to reallocate the rooms (= increase in costs) and on top of this, the estimated income disappeared (= loss of accommodation receipts).

Expenditure was 100 million francs over, and receipts 100 million francs under, our 1991 estimates.

Unexpected expenses

- the test events: 39 million francs

- the Youth of the World programme: 18 million francs

- CAD (computer aided design): 11 million francs

- the weather forecasting programme: 3 million francs

- use of specialist agencies (legal, security, technical, etc.): 45 million francs.

Savings

Large savings were made on the transport system, on the net cost of financial services, on technical amenities as well as on general costs, i.e. working costs related to the reduced staff of COJO (330 people).

The French Prime Minister, Mr. Pierre Berégovoy and the President of the General Council of Savoie agreed, on 30 June 1992, to share the deficit, with the state taking 75% and the Department of Savoie 25%.

Exchange rate of the US dollar

In order to present our accounts at the beginning of July, the US\$ 35 million which had not been exchanged were valued at a rate of 5.40 F instead of 6.00 F in the 1987 budget. US\$ 150 million had been sold previously at a rate of 6.193 F.

• METHODS CHOSEN

In its statutes, COJO specified that it wished to function as an industrial or commercial company with a general accountability serving as a base for subsequent budgetary or financial decisions. The aim was twofold:

- to ensure the accuracy of the figures, which were constantly supervised by an auditor appointed by the Administrative Council,
- to allow financial transparency.

ACQUISITION OF FUNDS

• TV RIGHTS

COJO signed 18 contracts with TV companies. The amounts collected in this way come to a total of 1,206 million francs, which represents 28.7% of the receipts. With the exception of the contract signed with UER, which was in Swiss francs, all these contracts were negotiated in US dollars. The exchange rate at the time of the first budget in 1987 was \$ 1.00 = 6.00 F. On 30 June 1992, 85% of the dollars received or expected were converted into French francs at a rate of 6.19 F. 15% are still to be received or converted.



À l'exception du contrat signé avec l'UER qui a été conclu en francs suisses, tous les autres contrats ont été traités en dollars. Le cours retenu lors de l'établissement du premier budget en 1987 était de 6 francs. Au 30 juin 1992, 85 % des dollars reçus ou à recevoir ont été convertis en francs français à 6,19 francs de moyenne. 15 % restaient à recevoir ou à convertir.

Les plus importants contrats ont été :

■ CBS	160,37 millions de dollars
■ UER	21 millions de francs suisses
■ CBC	7,3 millions de dollars
■ NHK	6,6 millions de dollars
■ Nine Network	6,23 millions de dollars
■ OIRT	1,64 million de dollars

pour la part revenant au COJO.

Ces contrats ont été conclus avec l'aide de TWI, filiale de IMG spécialisée dans la négociation des droits de TV

● PROGRAMME DE COMMERCIALISATION

Ce programme a été développé dès 1988 avec l'aide de la société IMG. À côté du programme Top mené par le CIO regroupant douze sociétés qui ont apporté près de 20 millions de dollars au COJO en numéraire et 6,5 millions de dollars en nature, trois programmes importants ont été développés par le COJO.

Les partenaires officiels : le Club Coubertin

Douze sociétés françaises ont été regroupées au sein du Club Coubertin, créé spécialement à l'occasion de ces Jeux pour rappeler l'importance du rôle du baron Pierre de Coubertin dans le renouveau des Jeux olympiques.

Au-delà des apports en numéraire qui se sont élevés à près de 400 millions de francs, ces entreprises nous ont servi des avantages en nature sous forme de biens et de services à hauteur d'un peu plus de 350 millions de francs.

La mise à disposition des bâtiments, des machines, du mobilier, des outils mais aussi et surtout des hommes (ingénieurs, techniciens, spécialistes de l'informatique, des télécommunications, du bâtiment, de l'organisation, des transports, de l'audiovisuel, de la sécurité, de la banque, des assurances, des services en général) a très largement contribué à la réussite financière et technique des Jeux.

Les Fournisseurs officiels

Les vingt-quatre Fournisseurs officiels ont aussi largement participé à la réussite technique des Jeux d'Albertville.

Plus de 100 millions de francs ont été versés en numéraire et près de 100 millions de francs en nature sous toutes ses formes.

L'extraordinaire succès de la vente des pin's a permis de signer, pendant les Jeux olympiques eux-mêmes, un contrat de Fournisseur officiel à 10 millions de francs avec la société à qui nous avions préalablement accordé un statut de Licencié (avec un minimum garanti de 4 millions de francs).

Les Licenciés

Douze entreprises ont reçu le statut de Licencié les autorisant à vendre des produits avec les emblèmes et le logo des Jeux.

La commercialisation de ces produits aura rapporté plus de 30 millions de francs.

■ Cas particulier : le programme philatélique

En dehors du contrat de partenaire officiel que le COJO a signé avec La Poste, un programme de vente de produits philatéliques (enveloppes Premier Jour, encarts, souvenirs philatéliques) a été mis en place, dont le succès immense est allé grandissant même au-delà des Jeux d'Albertville.

Le COJO a perçu un important pourcentage sur la vente de ces produits qui lui a rapporté plus de 15 millions de francs.

Programme des monnaies olympiques

Un important programme de monnaie a été mis en place avec la Monnaie de Paris, organisme officiel seul habilité à frapper des monnaies en France.

The largest contracts were:

■ CBS	160.37 million US dollars
■ EBU	21.00 million Swiss francs
■ CBC	7.30 million US dollars
■ NHK	6.60 million US dollars
■ Nine Network	6.23 million US dollars
■ OIRT	1.64 million US dollars

These figures represent COJO's share.

These contracts were concluded with the aid of TWI, a subsidiary of IMG, specialists in negotiating TV rights.

● MARKETING PROGRAMME

This programme was developed in 1988 with the help of IMG. Besides the Top programme run by the IOC, which united 12 companies contributing almost US\$ 20 million in cash to COJO and US\$ 6.5 million in kind, three important programmes were established by COJO.

The Official Sponsors: the Club Coubertin

Twelve French companies formed the Club Coubertin, which was created specially for the occasion of the Games to remind people of the importance of Baron Pierre de Coubertin in the re-establishment of the Olympic Games.

Above and beyond the cash contributions, which amounted to almost 400 million francs, these companies provided advantages in kind, in goods and services, which came to 350 million francs.

The provision of buildings, machinery, accommodation, tools and, especially, expertise (engineers, technicians, computer, telecommunications, construction, organization, transport, audio-visual, security, banking and insurance specialists, as well as general services) was an important contributory factor in the financial and, particularly, technical, success of the Games.

The Official Suppliers

The 24 Official Suppliers also contributed greatly, alongside the members of the Club Coubertin, to the technical success of the Albertville Games.

More than 100 million francs were contributed in cash, and almost 100 million francs in kind, in many different forms.

The extraordinary success of the sale of lapel badges (pin's) enabled us to sign a contract worth 10 million francs during the Games, with an Official Supplier who had previously been granted the status of authorized dealer with a guaranteed minimum sum of 4 million francs.

Authorized dealers

Twelve companies were granted the status of authorized dealer by COJO, which gave them the right to sell products bearing the Olympic rings and logo.

The commercialization of these products brought in more than 30 million francs.

A particular case was the philatelic programme.

Outside the Official Sponsor contract between COJO and the Post Office, a sales programme of philatelic products was launched (first-day covers, insets, philatelic souvenirs), the success of which grew and grew right up to the Games and even beyond them.

COJO took an important percentage of the profits on these products, its part coming to more than 15 million francs.

The Olympic coins programme

An important coin programme was launched by Monnaie de France, the Official Mint and the only body authorized to strike coins in France.

The marketing was taken on by them with the help of an international network of coin specialists and companies with a long list of clients around the world.

Each one of the coins struck in gold and silver represents one of the sports at Albertville to which was added a historic or



La commercialisation a été assurée par cet organisme avec l'aide de réseaux internationaux soit spécialistes de la vente des monnaies, soit disposant d'un important fichier de clients à travers le monde.

Chacune des neuf pièces de la collection frappées en or et en argent représente un des sports pratiqués à Albertville auquel une image historique ou locale (marmotte, lac du Bourget, luge de la Belle Époque...) est associée.

Chaque pièce d'or affiche une valeur faciale de 500 francs et a été émise à 30 000 exemplaires. Une dixième pièce d'or, frappée à l'effigie du baron Pierre de Coubertin, est venue compléter la collection.

Chaque pièce d'argent, d'une valeur faciale de 100 francs, a été frappée à 300 000 exemplaires.

Chaque pièce d'or vendue 3 000 francs au public apporte une contribution forfaitaire de 50 francs au COJO.

Sur les pièces d'argent commercialisées 250 francs l'unité, 40 francs étaient reversés au COJO.

La Monnaie de Paris a accordé une garantie de recettes au COJO jusqu'à 30 millions de francs. L'État, par l'intermédiaire du ministère des Finances dont dépend la Monnaie de Paris, a complété cette garantie jusqu'à 50 millions de francs.

Vente de billets

La commercialisation des billets pour l'ensemble des épreuves sportives et les deux cérémonies d'ouverture et de clôture aura apporté près de 200 millions de francs, montant très supérieur aux 144 millions de francs prévus.

Plus de 900 000 billets ont été vendus pour l'ensemble des épreuves. L'engouement de dernière minute, surtout de la part des Savoyards et des Rhône-Alpins mais aussi des étrangers, a contribué au succès populaire de certaines épreuves, notamment la dernière épreuve sportive de ski alpin-hommes aux Menuires où plus de 30 000 personnes ont assisté aux deux manches.

Prestations fournies

Après de longues négociations avec les représentants des chaînes de télévision, de radio, de la presse écrite et du CIO, le COJO a pu faire prendre en charge par les sociétés concernées le coût des aménagements spécifiques qu'elles ont souhaités pour leurs propres conditions de travail dans les bâtiments de Moûtiers (CIRTV) et de La Léchère (CPP), le prix de location du mobilier et le prix des services particuliers (liaison vidéo ou audio supplémentaires, studio, magnéto, etc.) demandés pendant les Jeux.

Les prix de location et d'utilisation des services avaient été consignés dans un catalogue distribué deux ans avant les Jeux.

Revente

Le COJO a limité au maximum le nombre de biens, de produits et de bâtiments dont il est propriétaire, afin de réduire les risques liés à la revente.

Un peu plus de 400 bungalows, principalement d'hébergement (384), étaient à revendre.

Du matériel de toutes sortes (télécommunication, mobilier, petit outillage...) a été revendu pour environ une contre-valeur de 25 millions de francs.

Participations publiques

En novembre 1987, lors de l'établissement du protocole d'accord entre l'État, le département de la Savoie et le COJO, il a été convenu que les installations sportives devaient être financées par des fonds publics. C'est ainsi que le coût des équipements sportifs, fixé à 496 millions de francs, était supporté par l'État à hauteur de 400 millions de francs de subventions et par les communes sites olympiques à hauteur de 96 millions de francs sur leur budget communal respectif.

local image (a marmot, the Lac du Bourget, a toboggan from days gone by, etc.).

Each gold coin had a face value of 500 francs and 30,000 copies were struck. A tenth gold coin, struck with the effigy of Baron Pierre de Coubertin, was added to the collection.

Each silver coin had a face value of 100 francs and 30,000 copies were struck.

Each gold coin sold at 3,000 francs to the public raised 50 francs for COJO.

The silver coins sold at 250 francs each brought in 40 francs for COJO.

Monnaie de Paris guaranteed receipts of 30 million francs to COJO and the state, in the guise of the Finance Ministry, of which Monnaie de Paris is a part, took the guarantee up to 50 million francs.

Ticket sales

The sale of tickets for all the sporting events and the Opening and Closing Ceremonies brought in 200 million francs, far in excess of the 144 million francs estimated.

More than 900 000 tickets were sold for the events. The last-minute rush, especially by the residents of Savoie and Rhône-Alpes, but also from abroad, contributed to the success of certain events, and especially the last men's Alpine event at Les Menuires, where 30,000 people attended the two legs.

Facilities provided

After long negotiations with the representatives of the television and radio companies, the press and the IOC, COJO was in a position to charge the companies concerned for the specific amenities they had requested for their respective working environments in the buildings at Moûtiers (IBC) and La Léchère (MPC), the cost of renting office space and of special services such as additional audio or video linkups, studios, videos, etc. which they had requested before the Games.

The tariffs for office rental and extra services had been listed in a catalogue distributed two years before the Games.

Resales

COJO limited as much as possible the amount of goods, products and buildings under its ownership in order to reduce the risks involved in resale.

A little more than 400 prefabricated buildings, mainly used for accommodation, were for resale.

Equipment of all sorts (telecommunications, furniture, etc.) was sold to a value of approximately 25 million francs.

Public contributions

In November 1987, during negotiations of the draft agreement between the state, COJO and the department of Savoie, it was agreed that the sporting facilities should be financed by public funding. As a result of this, the cost of the sports facilities, which came to 496 million francs, was funded up to 400 million francs by state subsidies and 96 million francs had to be found from the budgets of the respective Olympic village communities.

In addition to this, the Rhône-Alpes region and the department of Savoie committed 50 million francs each to support COJO in advances which could be reimbursed in the event of profits accruing.

The state also decided to advance 193 million francs to encourage COJO in its affairs.

These advances financed the durable installations necessary to stage the Games. They would remain in place after the Games and could be used by the local authorities in which they had been constructed.

The final agreement of June 1992 enabled the initial stability between the public authorities to be re-established. The whole of the estimated investment, valued at more than 1,100 million francs, will have been paid for from public funds.



D'autre part, la région Rhône-Alpes et le département de la Savoie se sont engagés à hauteur de 50 millions de francs chacun pour soutenir directement le COJO sous forme d'avances qui pouvaient être remboursables en cas d'excédent.

L'État a lui aussi décidé de rajouter 193 millions de francs d'avances pour encourager le COJO dans son entreprise.

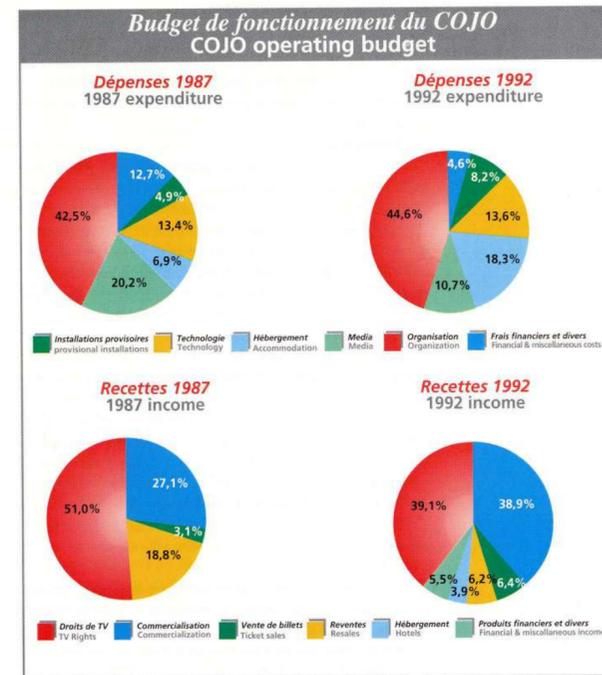
Ces avances ont permis de financer des biens durables nécessaires pour le bon déroulement des Jeux. Ces équipements resteront en place après les Jeux et seront utilisables aussi par les communes sur lesquelles ils se trouvent.

L'accord final de juin 1992 a permis de retrouver l'équilibre de départ entre les différentes collectivités publiques. L'ensemble des investissements prévus, valorisé à plus de 1 100 millions de francs, aura été finalement financé par des fonds publics.

Divers

Le montant des produits divers s'élève à environ 95 millions de francs et est constitué d'une multitude de contributions.

Les plus importantes d'entre elles sont :



- la subvention de la CEE (4 millions d'écus, soit 28 millions de francs environ) ;
- les subventions versées par différents ministères pour la prise en charge du coût des voyages des 1 992 jeunes du monde entier que le COJO a accueillis pendant trois ans en Savoie, soit une somme de près de 9 millions de francs ;
- les participations annuelles de chaque commune olympique et du département de la Savoie aux frais de fonctionnement du COJO, soit environ 11 millions de francs ;
- le montant des transactions signées lors de la contrefaçon des marques olympiques, soit environ 4,5 millions de francs, résultat du travail de l'équipe marketing appuyée sur une base juridique solide et performante.

'Various items'

The amount for 'various items' came to about 95 million francs and was made up of many contributions, the most important of these being:

- an EEC subsidy of 4 million ecus (about 28 million francs)
- subsidies amounting to almost 9 million francs from various Ministries to pay for the transport of the 1,992 young people from all over the world who were entertained by COJO in Savoie over a period of three years
- the annual contributions from each Olympic community and from the department of Savoie amounting to 11 million francs
- an amount arising from transactions resulting from attempts to counterfeit the Olympic insignia, totalling some 4.5 million francs, the result of some excellent work by the marketing department with solid and efficient legal back-up.

TAXATION

The person in charge of this unit had to negotiate with the relevant authorities the specific arrangements for the various activities in which COJO was involved (accommodation, catering, transport, etc.).

Furthermore, measures facilitating the administrative procedures concerning the payment and reimbursement of VAT for the media and the NOCs were accepted by the French government.

COJO itself was also able to benefit from exceptional measures concerning the reimbursement of VAT paid on its invoices; the amounts of money involved were considerable as they exceeded, on average, 20 million francs.

MANAGEMENT SYSTEM

EXPENDITURE COMMITMENT

From April 1987, a manual system of expenditure commitment was set up.

Before any expenditure, the duly authorized official - who could change depending on modifications to the structure or travelling commitments - had to sign a form containing sufficient information for the request to be processed financially (supplier, nature of expenditure, origin of expenditure for assignment in budget, amount, length of contract, etc.).

The data was then fed into the computer to be appended to one or several invoices and one or several cheques.

In 1990, the data was sent to the finance department through the automated office system, and then, when all the office equipment had been allocated to the venues, we returned, at the end of 1991, to a manual system.

It must be understood that all these financial commitments did not come to the finance department before the order had been placed because the programmes were so heavy. This was true in the case of important contracts, subject to long negotiations, which the finance department were aware of, or in the last few months when there was less time for certain tasks.

FINANCIAL FOLLOW-UP: RESPONSIBILITY FOR MANAGEMENT CONTROL

Statement of expenditure commitments

Based on the expenditure commitments and invoices handled, each department should have received a detailed monthly statement, from 1990 onwards, of each commitment along with the accumulated total of commitments and invoices handled. This should have allowed each head of department and the finance department to follow the state of each budget.

From May 1991, a daily statement of commitments, with each item referred to the general budget, was communicated to the financial director and the Director General who each examined every



FISCALITÉ

Le responsable de cette unité a eu en charge de négocier avec les autorités de tutelle des aménagements spécifiques pour les activités diverses que le COJO a pu exercer (hébergement, restauration, transports...).

D'autre part, des facilités de procédures administratives ont été acceptées par l'administration française vis à vis des media, CNO, en ce qui concerne le paiement et le remboursement de la TVA.

Le COJO a pu bénéficier lui-même de mesures exceptionnelles concernant le remboursement de la TVA qu'il a payé sur les factures ; les sommes en jeu étaient considérables puisque supérieures, en moyenne, à 20 millions de francs.

SYSTÈME DE GESTION

ENGAGEMENT DE DÉPENSES

Dès avril 1987, une procédure manuelle d'engagements de dépenses a été mise en place. Avant toute dépense, le responsable dûment habilité - il a pu varier dans le temps en fonction des modifications de l'organisation et du déplacement des hommes - devait signer un bordereau sur lequel étaient inscrites les informations nécessaires à un bon suivi financier (fournisseur, nature de la dépense, origine de la dépense pour affectation budgétaire, montant, durée de contrat...).

Les données correspondantes étaient ensuite saisies en informatique et reliées à une ou plusieurs factures et à un ou plusieurs chèques.

En 1990, les informations étaient adressées aux services financiers par l'intermédiaire de la bureautique puis, lorsque l'ensemble des moyens bureautiques ont été alloués aux sites, nous sommes revenus, fin 1991, à une gestion manuelle.

Il faut reconnaître que tous les engagements de dépenses ne sont pas parvenus aux services financiers avant la passation de la commande réelle en raison de la lourdeur des programmes. Cela a été vrai pour de très gros contrats qui ont fait l'objet de longues négociations connues des services financiers ou bien, dans les deux derniers mois, lorsque le temps a été plus court pour la réalisation de certains travaux.

SUIVI FINANCIER :

RESPONSABILITÉ DU CONTRÔLE DE GESTION

État des engagements de dépenses

À partir des engagements de dépenses et factures traitées, chaque service aurait dû recevoir à partir de 1990 un état mensuel détaillé engagement par engagement, le cumul des engagements et des factures traitées étant inscrit sur cet état, et aurait dû permettre à chaque responsable de service et au département de suivre l'évolution de son budget.

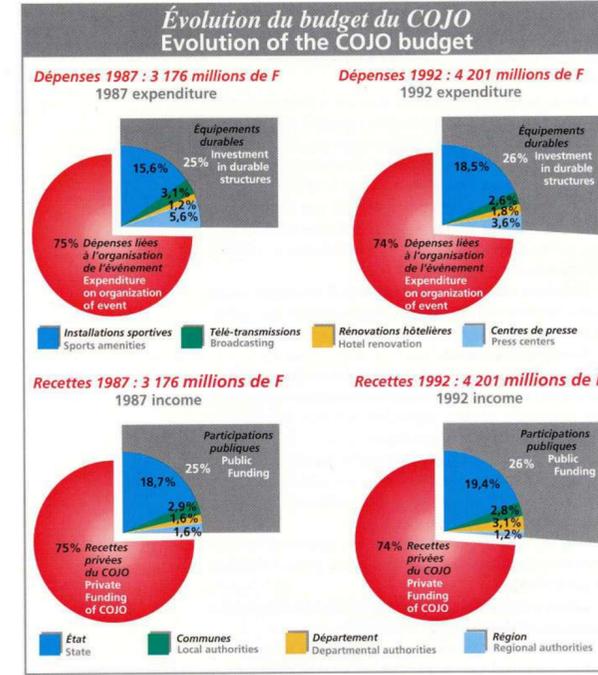
À compter de mai 1991, un état quotidien des engagements reçus, rapportés à chaque ligne du budget général, était transmis au directeur financier et au directeur général qui visaient, l'un et l'autre, chaque engagement présenté. Cet état a continué à être édité jusqu'en avril 1992 et n'a jamais pu être utilisé par les directeurs de services qui, pour suivre leur budget, se sont vus obligés de construire leurs propres programmes analytiques sur micro-ordinateurs.

État de synthèse

Dès février 1989, un état de synthèse reprenant chacune des lignes du budget général avec le cumul des engagements reçus et le cumul des factures traitées a été mis en place.

Cet état était remis, irrégulièrement tant que le système de gestion informatisée n'était pas complètement opérationnel, au directeur général et aux principaux responsables de secteur.

À partir de la mise en place de l'organigramme définitif du COJO en septembre 1990, cet état a été remis mensuellement au comité exécutif du COJO. Il était cependant difficilement exploitable.



item of expenditure presented. This statement continued to be published until April 1992 but not used by the heads of department as this would have meant creating their own analytical programs on micro-computer in order to follow the progress of their budget.

Overall statement

As early as February 1989, an overall statement of affairs referring each item to the general budget with a cumulative statement of authorized commitments and invoices handled was produced.

This statement was communicated, at irregular intervals when the computerized administrative system was not completely operational, to the Director General and the principal heads of section.

With the definitive establishment of the COJO hierarchy in September 1990, this statement was communicated on a monthly basis to the Executive Committee of COJO. It was, however, difficult to operate.

As of 1989, it formed the basis of the financial progress report presented to the COJO authorities, along with the receipts side of the balance sheet.

Setting the budgets

The general budget annexed to the Agreement of 1987 was completely revised by the financial team created in 1988 and was presented to the COJO General Assembly at the beginning of 1989.

From this time onwards, it was revised twice a year until December 1991.

Each revision of the budget was based on the statements of accounts. Each head of department had, with every revision, to present a new financial proposal taking into account favourable and unfavourable developments.

All the proposals were then consolidated by the management



Dès 1989, il a été la base du suivi financier remis aux instances officielles du COJO (avec sa contrepartie en recettes).

Établissement des budgets

Le budget général annexé au protocole de 1987 a été entièrement révisé par l'équipe financière mise en place en 1988 et a été présenté à l'assemblée générale du COJO au début de l'année 1989.

Depuis cette date, le budget général a été révisé deux fois par an jusqu'en décembre 1991.

Chaque révision budgétaire a été conduite à partir des états de suivi financier. Chaque responsable devait alors faire une nouvelle proposition budgétaire en tenant compte des événements favorables ou défavorables.

L'ensemble des propositions était ensuite consolidé par le service de contrôle de gestion. Les états correspondants étaient alors analysés par la direction financière et la direction générale, et donnaient lieu à des arbitrages en présence des responsables concernés qui devaient ensuite faire respecter et/ou améliorer les objectifs retenus.

Gestion informatisée

Notre partenaire officiel en informatique IBM a mis à la disposition du COJO un AS 400, appareil tout à fait approprié pour gérer la comptabilité et les finances d'une entreprise. Le travail d'IBM a été remarquable.

Les logiciels de comptabilité et de suivi financier ont été achetés après une sélection faisant suite à un appel d'offres.

Ces logiciels ont ensuite été développés par des sociétés de service informatique, non partenaires officiels des Jeux, pour intégrer le système des engagements de dépenses dans le suivi financier.

L'architecture informatique s'est avérée trop lourde et trop complexe et n'a pas permis d'obtenir la souplesse nécessaire pour suivre toutes les évolutions nombreuses et rapides, inhérentes au suivi d'un tel budget.

C'est ainsi que nous avons été amenés à développer sur un micro-ordinateur des procédures complémentaires qui, seules, ont pu nous assurer souplesse et rapidité de réaction.

Comptabilité générale

Le service, placé sous la responsabilité d'un chef comptable, a eu la charge d'enregistrer les écritures comptables relevant du plan comptable général applicable à toutes les sociétés industrielles et commerciales en France.

Ce plan comptable a été aménagé en accord avec notre cabinet d'expertise comptable et avec nos commissaires aux comptes pour tenir compte des particularités de l'entreprise COJO, notamment :

- gestion de la totalité des installations sportives y compris la part financée directement par les communes qui ne transitaient pas par le COJO ;
- biens construits ou acquis pour des périodes beaucoup plus courtes que celles retenues pour les amortir ;
- enregistrement des opérations de change en charges et en produits, à partir du cours inscrit dans le budget général.

Les mouvements comptables ainsi enregistrés étaient la clé de voûte, avec les engagements de dépenses, du suivi financier mis en place.

Audit opérationnel

■ Suivi du patrimoine

Compte tenu de l'importance des sommes en jeu – plus de 700 millions de francs –, le service audit du COJO a été chargé de participer à la conception des méthodes de suivi du patrimoine (procédure de contrôle des entrées et des sorties, système informatique, approvisionnement sur sites...).

■ Suivi des contrats

À la fois les contrats de télévision et les contrats commerciaux, qui tous comportaient dans la clause financière, un échéancier de règlement.

control section. The corresponding statements were analysed by the finance department and the General Executive and were subjected to arbitration in the presence of the officials concerned who then had to respect or improve on the new objectives.

Computerized management

Our Official Sponsor in computer technology, IBM, had provided COJO with an AS 400, an ideal computer for the administration of accounts and finances of a large company. IBM's contribution, once again, was quite remarkable in every detail.

The software for the accountancy and financial transactions was selected following examination of tenders submitted.

These software packages were then developed by computer service companies who were not Official Sponsors in order to incorporate the expenditure commitment system into the accounts procedures.

The computer architecture proved to be too cumbersome and too complex and did not have the flexibility necessary to handle all the numerous and rapid transactions inherent in the treatment of such a budget.

This was why we were forced to develop additional processes on micro-computer, which alone could give us the required flexibility and rapid reaction time.

General accounting

This section, under the authority of a chief accountant, was responsible for keeping the accounts in accordance with the General Accounts Plan applicable to all industrial or commercial companies in France.

This accounting plan was drawn up, in agreement with our chartered accountants and our auditors, to take into consideration the particularities of the COJO enterprise:

- administration of all the sporting amenities including the part financed directly by the local communities, which did not pass through the COJO books,
- items constructed or acquired for periods much shorter than the time required to write them off,
- records of exchange operations, in service charges or products, based on the exchange rate mentioned in the general budget,
- various others.

The transactions recorded in this way were the keystone, along with the expenditure commitments, of the whole financial structure.

Operational audit

■ Follow-up of property in hand

Given the amounts at stake, more than 700 million francs, the COJO audit section was required to participate in the development of methods for following up all aspects of property in hand (control process for receipts and expenditure, computer system, supplies at the venues, etc.).

■ Follow-up of contracts

Both television and commercial contracts, which all included a schedule of payments in the financial clause.

This represents approximately 55% of the receipts and 15% of the expenditure through contributions in kind provided by our Official Sponsors.

It is convenient here to add the follow-up of sporting amenities funded by public finances, i.e., a little more than 20% of the total budget in expenditure and receipts.

■ Other

Selective missions were entrusted to the audit section to assess the degree of application of certain measures taken.

Financial delegations to the venues

Given our extremely precarious financial situation and the fact that the organization was spread over 13 venues, we limited the number of financial delegations at the venues as much as possible.

Under the authority of the director of all the venues, who



Cela représente 55 % environ de recettes et 15 % environ de dépenses par l'intermédiaire de prestations en nature fournies par nos partenaires officiels.

Il convient d'y rajouter le suivi des installations sportives payées par les fonds publics soit un peu plus de 20 % du budget total en dépenses et recettes.

■ Divers

Des missions ponctuelles ont été confiées au service audit pour mesurer le degré d'application de certaines dispositions prises.

Délégation financière sur sites

Compte tenu de notre situation financière très tendue et de l'éclatement de l'organisation sur treize sites, nous avons limité au maximum la délégation financière sur les sites.

Sous la responsabilité du directeur de tous les sites, membre du comité exécutif, nous avons conclu avant les Jeux des marchés avec des entreprises d'assistance et de services (déneigement, animation, nettoyage...). Cette disposition nous a permis de limiter le risque financier lié à des surprises de dernière minute, mais a aussi et surtout facilité la gestion sur les sites pendant les Jeux.

Assurances

Le service assurances du COJO, avec l'aide de son partenaire officiel et de son courtier, a cherché à se garantir d'un certain nombre de risques.

■ Droits TV

Pour limiter ses risques financiers liés à l'annulation des Jeux mais surtout à une renégociation possible (prévue dans les contrats), le COJO s'est couvert à hauteur d'environ 200 millions de dollars.

■ Responsabilité civile générale

Assurance indispensable pour toute organisation de manifestation destinée à accueillir du public.

■ Automobile

Pour garantir tous les risques liés à l'utilisation du parc automobile mis à notre disposition par notre partenaire officiel Renault depuis fin 1988 jusqu'à fin juin 1992 pour les salariés du COJO mais aussi pour les 2 500 véhicules qui ont servi pendant les Jeux.

■ Dommages aux biens

Tous les bâtiments utilisés par le COJO pour les compétitions sportives, pour les usages administratifs ainsi que le matériel utilisé, ont donné lieu à la souscription d'une police d'assurance appropriée.

■ Personnes

Les salariés du COJO, les invités du programme Jeunesse du monde, la Famille olympique, les Équipeurs 92 et les media ont été couverts par une protection sociale particulièrement bien étudiée.

■ Divers

Des assurances particulières ont été mises en place. Quelques exemples :

- billetterie : garantie de remboursement de certaines épreuves en extérieur ;
- agence de voyage : pour organiser l'hébergement, le COJO s'est comporté comme une agence de voyages ; les risques inhérents à cette activité ont été couverts.

Les sinistres rencontrés durant la phase de préparation des Jeux et pendant les Jeux ont été peu nombreux et en tout cas bien inférieurs à ce que nous pouvions craindre en prenant appui sur les statistiques de grands événements récents comparables au nôtre.

was a member of the Executive Committee, we reached agreements before the Games with the auxiliary and service companies (snow-clearing, entertainment, cleaning, etc.); this arrangement enabled us to limit the financial risk that may have arisen as a result of any last minute surprises, but it especially facilitated administration at the venues during the Games.

Insurance

The COJO insurance department, with the aid of its Official Sponsor and their brokers sought cover against a certain number of risks.

■ Television rights

In order to limit the financial risks resulting from the cancellation of the Games, but above all from possible re-negotiation (included in the contract), COJO was covered up to US\$ 200 million.

■ General civil liability

Indispensable insurance for any organizer of an event intended to attract the public.

■ Automobile

To cover all risks involved in the use of the motor pool provided by our Official Sponsor Renault from the end of 1988 to the end of June 1992 for COJO employees but also and especially for the 2,500 vehicles used during the Games.

■ Damage to property

All the buildings used by COJO for the competitions and for administrative purposes and the equipment used were the subject of appropriate insurance policies.

■ Personal

COJO employees, guests on the Youth of the World programme, the Olympic Family, the Volunteers and the media were all covered by a particularly well-researched social protection policy.

■ Others

Several special insurance policies were taken out. For example: - ticketing: reimbursement guarantee for certain outdoor events

- travel agency: COJO, in order to organize the accommodation, acted as a travel agent; risks inherent in this arrangement were covered.

Claims were very rare during the preparation phase of the Games and during the Games, and in any case far less than could have been feared if we consider statistics from other similar large-scale recent events.



Les réalisations de l'État
State funded public works



L'ENGAGEMENT FINANCIER DE L'ÉTAT

Le 17 octobre 1986, le CIO a décidé de confier à Albertville et à la Savoie l'organisation des XVI^{es} Jeux olympiques d'hiver de 1992.

L'effort financier considérable consenti par l'État et les collectivités locales a permis à cette manifestation de connaître un très grand succès.

Au terme de la convention signée entre l'État, le département de la Savoie et le COJO, en novembre 1987, plus de 700 millions de francs de financements publics étaient consacrés au soutien de l'activité du COJO et l'État accordait sa garantie financière en cas de déficit.

Par ailleurs, les programmes d'investissements qui ont accompagné l'organisation des Jeux olympiques, et sans lesquels cette organisation aurait été impossible (routes, autoroutes, TGV, hôpitaux, postes et télécommunications, EDF, etc.) ont coûté, en aides et en subventions, près de 3,7 milliards de francs à la collectivité nationale.

L'importance de cet effort d'investissements et d'organisation (rapporté au coût total des opérations qui ont généré au bénéfice de la Savoie près de 12 milliards de francs d'apports financiers en cinq ans) a fait de l'État le premier partenaire des Jeux olympiques d'hiver de 1992.

Au-delà des enjeux sportifs, les Jeux olympiques d'hiver ont représenté un tremplin pour le développement des technologies et des infrastructures du pays d'accueil.

En intervenant majoritairement dans le financement des Jeux, l'État a inscrit sa participation dans une vision à long terme de l'économie locale, régionale et nationale, afin que ces Jeux soient une impulsion et non un aboutissement.

● L'APPLICATION DU PROTOCOLE

La convention, signée en novembre 1987, a précisé les conditions dans lesquelles la collectivité nationale participait au financement de l'organisation proprement dite des Jeux.

Cet engagement revêtait quatre aspects :

- une subvention de 400 millions de francs au titre des équipements sportifs ;
- des avances remboursables, assurant l'équilibre du budget prévisionnel, à hauteur de 193 millions de francs ;

Les réalisations de l'État State funded public works

THE STATE'S FINANCIAL CONTRIBUTION

On October 17 1986, the IOC decided that Albertville and Savoie should organize the 1992 XVI Winter Olympic Games.

The considerable financial contribution of the State, together with that of local communities, resulted in a highly successful event.

Thus:

- under the terms of the agreement between the State, the department Savoie and COJO in November 1987, over 700 million francs of public funds were contributed to COJO activity, and the State guaranteed cover of any deficit;

- moreover, the investment programmes which accompanied the organization of the Olympic Games, which would have been impossible without them, such as roads, motorways, TGV trains, hospitals, post offices, and electricity, added a further 3.7 billion francs to the national bill.

Examination of the State's investments (in comparison with the total cost of operations which benefited Savoie to the tune of some 12 billion francs' investment over five years), shows that the State was the main investor in the 1992 Winter Olympic Games.

The Winter Olympics represented not only a sporting challenge but also led to the development of technology and infrastructures in Savoie.

By its major financial contribution to the Games, the State made a long term commitment to the local, regional and national economy; thus the Games led to new horizons and were not an end in themselves.

● APPLICATION OF THE PROTOCOL

The agreement signed in November 1987 detailed the conditions under which the nation would participate in funding the actual organization of the Games.

Its undertaking was in four parts:

- a subsidy of 400 million francs for sports facilities;
- returnable advances of 193 million francs, to balance provisional budgets;
- a minimum contribution of 50 million francs taken from profit made on sale of collectors' medals minted for the Games by the state mint;
- security for a possible deficit, to be shared equally with the department if due to increased expenditure, and to be covered by



- un concours minimum de 50 millions de francs prélevé sur le produit de la vente des monnaies de collection émises par l'administration des monnaies et médailles ;

- une garantie de couverture d'un déficit éventuel, à parité avec le département si le déficit est dû à une augmentation des dépenses, pour au moins les deux tiers si le déficit est lié à une moins-value des recettes.

En septembre 1989, l'État ayant accepté un ultime ajustement de sa participation au budget du COJO (plus 15 millions de francs pour les équipements sportifs) et de compenser, à hauteur de 75 millions de francs, l'incidence de la TVA sur les collectivités locales dans le cadre du financement des équipements sportifs, c'est un total de 733 millions de francs (y compris la participation de 50 millions de francs du programme des monnaies et médailles) qui a été octroyé conventionnellement par l'État au soutien de l'activité du COJO.

Dernièrement (juin 1992), au vu des premiers résultats financiers de l'organisation des Jeux, le premier ministre a

at least two-third by the State if due to a shortfall in profits. A total sum of 733 million francs, including the 50 million from the "coins and medals" programme which had been contractually agreed upon, was contributed by the State to help COJO in its activity; a final adjustment of its participation in the COJO budget, adding 15 million francs for sports facilities, was made in September 1989, and it agreed to compensate for 75 million francs' VAT owed by local authorities on sports facilities.



décidé que l'État prendrait à sa charge 75 % du déficit des Jeux, le département de la Savoie en supportant 25 %.

● LA SÉCURITÉ DES JEUX

L'État et le COJO ont concouru, chacun en ce qui le concerne et en application des textes réglementaires, à l'organisation de la sécurité des Jeux olympiques :

- le COJO, organisateur de l'événement, a réalisé et assuré le financement des équipements et des aménagements nécessaires à la sécurité à l'intérieur de chacune des enceintes olympiques ;

- l'État a exercé ses pouvoirs à l'extérieur des enceintes olym-

Recently (June 1992), after seeing the first financial results of the Games organization, the Prime Minister decided that the State would pay 75% of the deficit, the department Savoie absorbing the other 25%.

● SECURITY AT THE GAMES

The State and COJO both contributed, each in its field, and in the application of their contractual obligations, to organizing security at the 1992 Albertville Olympic Games.

- COJO, as organizer, financed security facilities and arrangements inside each Olympic arena.

- Everywhere outside the Olympic arenas was the State's responsibility, with emergency and security forces adding to the resources of the local authorities.

At the Games, the State, which had set up a large network of police, army, gendarmerie, firemen, civil security, health services and civil services, took the opportunity to try out an original system of risk management and optimisation of security resources, RAMSES.

Sharing of the costs of security had been provided for in appendix 2 of the general protocol; it was further detailed in a special agreement between the State and COJO on April 22 1991.



piques par l'engagement de forces de secours et de sécurité en complément des moyens des collectivités locales concernées.

L'État, qui a mis en place et coordonné un important dispositif (police, armée, gendarmerie, pompiers, sécurité civile, services de santé et équipement), a expérimenté à l'occasion des Jeux un système original de gestion des risques et d'optimisation des moyens de sécurité (Ramsès).

La répartition des charges financières liées à la sécurité était prévue dans son principe à l'annexe 2 du protocole général ; elle a fait l'objet d'une convention particulière signée entre l'État et le COJO le 22 avril 1991.

● PARTICIPATION AU FINANCEMENT

DES ÉQUIPEMENTS POUR LES ÉPREUVES OLYMPIQUES

L'État s'est engagé, dans le protocole signé avec le COJO en novembre 1987, à soutenir financièrement la réalisation de ces équipements sportifs par une subvention de 400 millions de francs.

En septembre 1989, l'État a accepté un ultime ajustement de sa participation au budget du COJO et la subvention destinée aux équipements sportifs est passée de 400 millions à 415 millions de francs, montant auquel s'ajoute une compensation de l'incidence de la TVA évaluée à 75 millions de francs.

Fin 1991 et selon une procédure exceptionnelle arrêtée par le ministre du Budget pour garantir la bonne réalisation des Jeux, 395,6 millions de francs étaient versés par le Fonds national de développement du sport.

Les services de l'État ont été très attentifs à la rigueur des justificatifs nécessaires au paiement, en 1992, du solde des subventions s'attachant à chaque équipement sportif.

LES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT

Dans la préparation des Jeux, outre l'élaboration du dispositif de sécurité, l'État s'était fixé quatre grands objectifs :

- financer avec le COJO les équipements sportifs indispensables aux Jeux ;
- participer à l'amélioration des infrastructures publiques, notamment des infrastructures de transport, condition nécessaire à l'acceptation de la candidature d'Albertville le 17 octobre 1986 ;
- mettre en œuvre avec d'autres partenaires des politiques d'accompagnement dans les domaines de la culture, du tourisme et de l'environnement ;
- piloter une politique sociale très large allant du logement social à la formation et à la sécurité des travailleurs.

Dans le cadre de ces objectifs, l'ensemble des financements mobilisés par l'État et ses établissements publics depuis 1986 s'élève à près de 3,7 milliards de francs (hors budget COJO, mais y compris les équipements sportifs) pour un coût total d'opérations évalué à 8,4 milliards de francs, soit un taux de participation de 44 % qui fait bien de l'État le premier partenaire financier des Jeux.

L'État a respecté ses engagements puisque, sur les 3,7 milliards de francs prévus, 3,5 milliards (soit 94 %) ont été affectés de 1986 à 1991, le solde étant lié à l'achèvement des travaux, à l'événement olympique lui-même ou à la reconversion de certains équipements dans leur phase post-olympique.



● PARTICIPATION IN FUNDING OF AMENITIES FOR THE OLYMPIC EVENTS

The State undertook, in the protocol signed with COJO in November 1987, to subsidise the building of sports facilities to the tune of 400 million francs.

In September 1989, the State agreed to an ultimate adjustment of its participation in the COJO budget, increasing its subsidy from 400 to 415 million francs, plus compensation of the estimated 75 million francs in VAT due on the sports facilities.

At the end of 1991, following a special procedure decided on by the Minister for the Budget to guarantee satisfactory running of the Games, 395.5 million francs were handed over by the national fund for sports development.

State departments closely monitored the proof required to receive the balance on the subsidies promised for each sports facility.

ACCOMPANYING PROGRAMMES

The State fixed itself four main objectives for the Games, in addition to setting up security arrangements:

- to join COJO in financing the sports facilities necessary for the Games;
- to participate in the improvement of public infrastructures, particularly transport infrastructures, which was one of the conditions of acceptance of Albertville's bid on

October 17 1986;

- to implement accompanying cultural, tourist and environmental policies with the help of other partners;
- to set in motion vast social improvements ranging from low-cost lodgings to training and safety in the workplace.

The total funding of these objectives by the State and public works departments since 1986 has amounted to nearly 3.7 billion francs (not counting the COJO budget, but counting sports facilities, representing 44% of the total cost of the operation, an estimated 8.4 billion francs. The State was thus the major partner in the Games.

The State respected its undertakings since, of the 3.7 billion forecast, 3.5 (94%) were allocated from 1986 to 1991, the remainder being conditional on completion of the work, the Olympic Games themselves, or the reconversion of some sports facilities after the Games.

UPGRADING OF PUBLIC INFRASTRUCTURES

● ROAD AND MOTORWAY PROGRAMMES

The extension and upgrading of the national road system were carried out following a programme co-financed by the State, the Region, the département of Savoie, and the AREA company, with the participation of the winter sports resorts and the ski-lift operators.

The road opening timetable was respected, and was even ready before the Games:

- the dual carriageway between Albertville and Moutiers was completed at the end of July 1991;



LA MISE À NIVEAU DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES

● PROGRAMMES ROUTIERS ET AUTOROUTIERS

L'extension et l'amélioration du réseau routier national ont fait l'objet d'un programme cofinancé par l'État, la région, le département de la Savoie et la société AREA, avec la participation des stations de sports d'hiver et des exploitants de remontées mécaniques.

Le calendrier de mise en service a été tenu et même anticipé par rapport à l'échéance des Jeux :

- la deux fois deux voies Albertville-Moutiers a été intégralement ouverte à la circulation fin juillet 1991
- toutes les opérations dites de l'« amont de Moutiers » sur la RN 90 (tunnel du Siaix, déviations d'Aime et de Bellentre) ont été également en service fin 1991
- l'autoroute concédée A-43 Montmélian-Albertville a été ouverte le 29 octobre 1991.

Au total, le programme d'amélioration du réseau routier national et autoroutier en Savoie lié à l'organisation des Jeux s'est élevé à près de 4 milliards de francs.

L'effort de l'État pour la mise à niveau des infrastructures routières, avec 1,2 milliard de subventions, a représenté quasiment un tiers de ses investissements en faveur des Jeux.

● GARES ROUTIÈRES

ET BILLETTERIE « RAIL/ROUTE »

La convention signée en 1986 par le département avec la SNCF a permis la modernisation de la voie ferrée entre Saint-Pierre-d'Albigny et Bourg-Saint-Maurice. Le TGV dessert la vallée de la Tarentaise depuis décembre 1988. Les gares d'Albertville et de Bourg-Saint-Maurice ont fait l'objet de travaux de modernisation.

Cet effort d'investissements ferroviaires, évalué à 216 millions de francs, s'est accompagné d'infrastructures d'accueil répondant aux besoins de la clientèle. Sept gares routières sont ainsi construites dans le département : Chambéry, Albertville, Moutiers, Aime, Bourg-Saint-Maurice, Saint-Jean-de-Maurienne et Modane ; la billetterie directe « Rail/Route » offre à présent aux usagers un service de transport complet.

L'État s'est engagé dans cette opération par un protocole signé en mars 1988 avec le département et fixant sa participation à 13,3 millions de francs.

● DESSERTE AÉRONAUTIQUE

L'effort financier de l'État pour la desserte aéronautique de la Savoie a été fixé à 15 millions de francs pour la réalisation de travaux d'infrastructures sur trois sites pour un coût de 44,5 millions de francs :

- l'extension de l'aéroport de Courchevel s'est achevée au cours de l'été 1990 ;
- les travaux d'allongement de la piste de Chambéry-Aix-les-Bains ainsi que les opérations d'extension des aires de stationnement ont été réalisés en 1991 ;
- une plate-forme hélicoptères a été aménagée à Albertville. Quarante millions de francs pour la navigation aérienne ont



- all the operations "upstream" of Moutiers on the RN 90 road (the Siaix tunnel, the ring roads for Aime and Bellentre) were also put into service in late 1991;
- the Montmélian-Albertville motorway under concession was opened on October 29 1991.

All in all, the improvement programme for the national road and motorway network in Savoie implemented for the Olympics cost some 4 billion francs.

The State's contribution to the upgrading of road infrastructures, with subsidies of 1.2 billion francs, represented almost one third of its investment in the Games.

● BUS AND COACH STATIONS AND "RAIL/ROAD" TICKETS

The 1986 agreement between the département Savoie and the French railways, SNCF, led to the modernisation of the railway lines between Saint-Pierre-d'Albigny and Bourg-Saint-Maurice. The TGV has been running in the Tarentaise valley since December 1988. Albertville and Bourg-Saint-Maurice stations were modernised.

The investment required for the above was an estimated 216 million francs, added to which were reception infrastructures answering customer needs:

Seven coach and bus stations were built in the département, in Chambéry, Albertville, Moutiers, Aime, Bourg-Saint-Maurice, Saint-Jean-de-Maurienne and Modane, and direct "rail/road" tickets provide a complete transport service. The State's participation in this operation amounted to 13.3 million francs, as concluded in an agreement

with the département in March 1988.

● AIR TRAVEL FACILITIES

The State contributed 15 million francs to airport upgrading in Savoie, including infrastructure work on three sites for a total cost of 44.5 million francs.

The extension of the Courchevel altiport was completed in summer 1990.

The Chambéry-Aix-les-Bains runway was lengthened and parking areas were extended in 1991.

A helicopter platform was built at Albertville, and 40 million francs were also allocated to navigation aids.

Radar cover of Lyon-Satolas and Grenoble-Saint-Geoirs was also installed.

These operations, and others, were undertaken to ensure that air traffic during the Games would be efficient and safe.

● HOSPITALS IN THE TARENTAISE VALLEY

The State participated in the development of medical facilities in Olympic Savoie, thus contributing to the international reputation of French hospital techniques.

- Bourg-Saint-Maurice: extension of the surgical department and upgrading of medical facilities along with improvement of the helistation (work completed at the end of 1988).

- Moutiers: renovation of medical departments and extension of emergency services specialized in mountain accidents (put into operation in early 1991).

- Albertville: rebuilding of the hospital (opened in January 1992).

Sur un plan externe, pour le CIO : lobbying, diffusion des principales publications, invitation à visiter les sites, contacts personnels avec Michel Barnier, Jean-Claude Killy et les membres du bureau de la candidature ; pour les fédérations sportives : mode de communication identique au CIO, mais plus technique et sportive ; pour les Comités nationaux olympiques (CNO) : diffusion des principales publications, rencontres dans les réunions internationales, contacts sélectifs tenant compte du plan d'approche des membres du CIO ; pour les prescripteurs (journalistes sportifs et économiques, nationaux et internationaux, décideurs politiques et économiques) : messages plus généraux de ralliement et de mobilisation, informatif, relations publiques ; pour le grand public (national et régional) : utilisation des messages du challenge, de la modernité et du ralliement, sensibilisation générale par voie publicitaire et relations publiques.

Sur le plan interne : mise en place d'un comité de parrainage, d'un comité des sportifs et d'un comité de soutien permettant l'adhésion au projet des sportifs savoyards et de toutes les forces économiques (un sondage initié par *Le Dauphiné libéré* avait été effectué afin de mesurer le taux d'adhésion de la population au projet). Dans le même temps, les stations de sports d'hiver, partenaires essentiels de la candidature, devaient mettre en œuvre des opérations de relations publiques communes.

Compte tenu de la diversité des cibles et de l'étendue du champ de communication, tous les moyens classiques de communication ont été utilisés selon une politique et un calendrier définis : actions presse et relations publiques, éditions de documents, cartes de vœux spécifiques, lettres d'information, invitation à tous les événements de notoriété en Savoie, publicité (radios locales, participation à des actions de promotion), audiovisuel, matériel promotionnel, expositions, actions spécifiques... Elles ont pour la plupart été suivies.

La candidature devait également continuer d'imposer sa présence à l'occasion de diverses manifestations sportives ou promotionnelles, régionales, nationales ou internationales. Un échéancier et une sélection des manifestations avaient été établis. Ce plan de communication, respecté jusqu'à la victoire de la candidature, a contribué à diffuser largement l'image positive de la Savoie olympique.

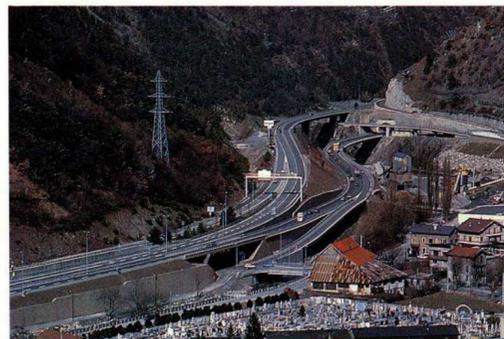
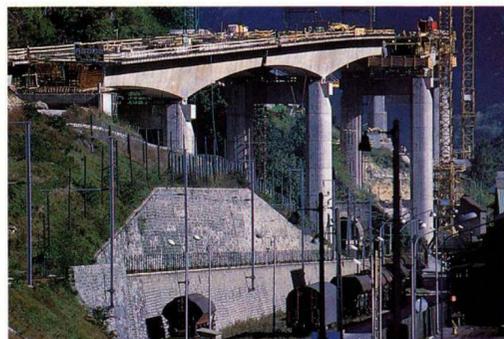
● OPÉRATIONS ET MOYENS DE SENSIBILISATION

Historique des opérations presse

Il s'agissait d'abord de conférences de presse.

Les plus significatives ont été les suivantes :

- 11 décembre 1982 : Jean-Claude Killy, Michel Barnier et le maire d'Albertville, Henry Dujol, présentent pour la première fois le projet d'une candidature savoyarde aux Jeux d'hiver. Organisée à Val-d'Isère à l'occasion du Critérium de la première neige, cette conférence a aussi été la première action publique menée par la petite équipe de candidature.



was used, but more technical and sporting; for the National Olympic Committees (NOCs), the main publications were distributed, and contacts were arranged in the international meetings, selective contacts according to the different approaches for IOC members. For national and international sports and journalists, and political and financial decision-makers, there was a more general message to unite and mobilise, with information and public relations exercises; for the national and regional public, the challenge, modernity and uniting messages were spread, using advertising and public relations.

Internally, a sponsoring committee, a sports committee and a support committee enabling Savoieard sportsmen and all the economic agents to rally to the project were set up (a survey made by the *Dauphiné libéré*, the local paper, had shown that a great percentage of the population were in favour of the project). At the same time, the winter sports resorts, essential partners in the bid, were to set up public relations operations in common.

Given the diversity of targets and the size of the communication field, all the traditional communication methods were used according to a defined policy and schedule: press and public relations operations, publication of documents, specific greetings cards, information letters, invitations to all public events in Savoie, advertising (local radios, participation in promotional), audiovisual operations, promotional materials, exhibitions, specific operations, were all used.

The bid also had to continue to be represented at all kinds of events: national and international sporting events and local and national promotions. A calendar was drawn up and events selected. This communications plan, observed until the bid was

accepted, was largely responsible for the positive image of "Olympic Savoie".

● OPERATIONS AND MEANS OF INCREASING AWARENESS

History of press operations

First of all there were the press conferences. The most important are listed here:

- Albertville, Henry Dujol, first announced the project to submit Savoie as a candidate for the Winter Olympics in a press conference. This had been organized at Val-d'Isère for the *Critérium de la première neige*, and was the first public operation by the small team promoting the bid.

- 1984: various public relations operations were organized, including a press conference at Sarajevo during the Winter Olympics.

- April 23 1985: presentation of the TV advertisements on "Olympic Savoie" to specialised journalists at "Club 13". Michel Barnier and Jean-Claude Killy emphasised how original the bid was, and how it mobilised people.

- Early October 1985: the conference concerned the final composition of the Support Committee and the launching of the

mentale des boues de station d'épuration notamment en épandage agricole en montagne et pour la revégétalisation des pistes de ski.

● PROGRAMMES D'ÉLECTRIFICATION RURALE

Du fait des Jeux olympiques, EDF a entrepris de gros efforts financiers pour améliorer ses réseaux et la qualité de la distribution en Tarentaise-Beaufortin.

Parallèlement, un programme exceptionnel de mise à niveau a été engagé en faveur des collectivités du même secteur géographique relevant de l'électrification rurale (11 régions et 3 SICAE).

● MODERNISATION DES DIFFÉRENTS RÉSEAUX DE SERVICES PUBLICS

Par ses établissements publics, l'État a assuré la modernisation de ses différents services (Télécoms, EDF, PTT, Météo) notamment dans le cadre d'un partenariat avec le COJO.

EDF a investi 587,5 millions de francs, notamment en renforcement et en restructurations de réseaux et postes HT et MT, travaux liés aux opérations routières et autoroutières et à la préparation des sites olympiques dans le souci de fiabiliser les ouvrages, d'assurer la sécurité de l'alimentation et de garantir une bonne qualité de service.

France Télécom a engagé 577 millions de francs d'investissements. Outre l'installation de 600 nouveaux publiphones à cartes, France Télécom a installé tous les équipements terrestres ou satellites permettant la transmission des images, des données, de l'écrit et de la voix pour les Jeux. Réseaux hertziens, fibre optique (100 kilomètres de câbles) réseaux satellites (25 antennes) ont ainsi contribué à une parfaite retransmission des Jeux, comme la couverture des épreuves en télévision haute définition sur différents sites.

La Poste a financé 46,7 millions de francs de travaux soit en reconstructions totales, soit en rénovation et modernisation de bureaux (neuf sites concernés).

Météo France a assuré, avec un réseau de 23 stations automatiques d'altitude interrogées par satellite ou par téléphone, la couverture météorologique des Jeux dans le cadre d'un programme spécifique de 14 millions de francs. Avec les Jeux, la Savoie acquiert et conserve une infrastructure moderne qui lui confère une avance très importante dans ces différents domaines.

LES ACTIONS DE VALORISATION

● LE PLAN PATRIMOINE 92

Dans la perspective des Jeux olympiques d'hiver de 1992, l'État et le département ont décidé d'unir leurs efforts pour assurer la restauration et la mise en valeur du patrimoine historique de la Savoie.

Ce programme exceptionnel, réalisé en trois ans (1989, 1990 et 1991), s'est concrétisé dans le cadre d'une convention signée le 4 mai 1990 entre les représentants de l'État, du département et de la région.

33 édifices sur 27 communes du département ont ainsi bénéficié d'un financement pour les travaux de restauration.

and written and spoken data for the 1992 Olympic Games. Hertzian networks, optical fibres (100 km of cable), and satellite networks with 25 aeriels thus contributed to the perfect broadcasting of the Games, as did high-definition television cover of the events at various venues.

- La Poste financé 46,7 million francs' worth of work in complete rebuilding or renovating and upgrading of offices (9 localities were concerned).

- Finally, Météo France provided weather reports for the Olympic Games with a network of 23 automatic altitude stations accessible by satellite or telephone, in a special fourteen million franc programme.

With the Games, Savoie has gained and will keep modern infrastructure which will be considerable improvements for the future in these areas.

CULTURAL DEVELOPMENTS

● THE HERITAGE 92 PLAN

With the 1992 Winter Olympic Games in view, the State and the department Savoie decided to unite in an effort to restore and enhance the historical heritage of Savoie.

This special programme, spread over three years (1989, 1990, 1991) was finalised in an agreement between representatives of the State, the département and the region, on May 4 1990.

33 buildings in 27 localities in the department thus received funding for restoration work.

Furthermore, a cultural programme, estimated at 13.8 million francs, was created to promote tourist

interest in ethnology, by creating a series of itineraries known as *Itinéraires Baroques en Savoie*, with a general theme of "religious practices in Savoyard communities".

Added to this, and to the Olympic Arts Festival which the State also financed in partnership with the region and the département, was the funding of the médiathèque in Chambéry, which is a technological showcase, and the cultural installations in Albertville.

● TOURIST DEVELOPMENT

Following an agreement between the Prefect of Savoie and the President of the Conseil Général in May 1989, a policy for tourism was developed in three main sections:

- modernisation of Savoyard hotel facilities;

- a plan to upgrade social tourism;

- a plan known as "reception standards", in order to train "quality controllers" in the resorts.

● ENVIRONMENT

The State encouraged original, voluntary environmental action before the Games.

At the initiative of the Minister for the Environment, the Government Department (DRIRE) and the industries concerned together reduced the pollution caused by industries in the Tarentaise and Val d'Arly areas.

A nuisance-control programme and new regulations, requiring an investment of some 40 million francs, resulted in a considerable improvement of the situation in these localities.





Par ailleurs, un programme de valorisation, estimé à 13,8 millions de francs avait pour but de promouvoir un tourisme culturel ethnologique grâce à la définition et à l'aménagement d'itinéraires rayonnant (itinéraires baroques en Savoie) autour du thème général des « pratiques religieuses des communautés savoyardes ».

À cela s'est ajouté, outre le Festival olympique des arts dans lequel l'État a été également partenaire aux côtés notamment de la région et du département, le financement de la médiathèque de Chambéry – vitrine technologique – et l'équipement culturel d'Albertville.

• DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE

La politique en faveur du tourisme a fait l'objet d'un protocole d'accord signé entre le préfet de la Savoie et le président du conseil général en mai 1989. Il s'articulait autour de trois volets :

- un plan de modernisation de l'hôtellerie savoyarde ;
- un plan de rénovation du tourisme social ;
- un plan dit « qualité-accueil » visant à former des responsables qualité en stations.

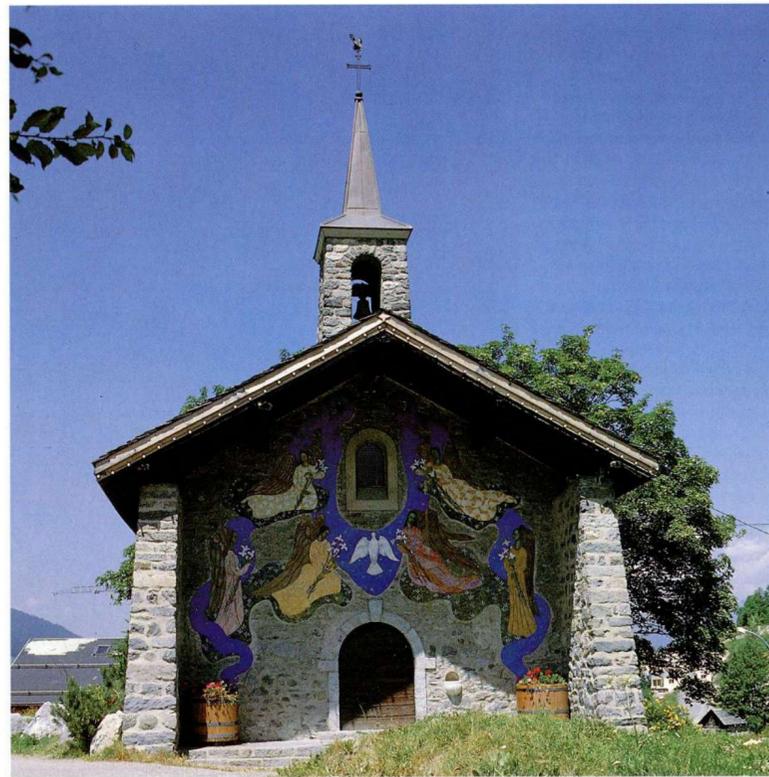
• ENVIRONNEMENT

Une action originale et volontariste a été engagée par l'État en faveur de l'environnement. À l'initiative du ministre de l'Environnement, la réduction des nuisances provoquées par les installations industrielles de Tarentaise et du Val d'Arly a fait l'objet d'une concertation entre les services de l'État (DRIRE) et les industriels concernés.

Un programme de contrôle des nuisances et la mise en place de prescriptions nouvelles impliquant des investissements de l'ordre de 40 millions de francs ont permis une amélioration sensible de la situation de ces sites.

Une action pilote unique en France a d'autre part été conduite en Tarentaise en vue de réduire les pollutions d'origine agricole (fumiers et lisiers) et d'en valoriser les sous-produits.

Cette opération de valorisation économique a été cofinancée par le ministère de l'Agriculture et de la Forêt, le conseil général et l'Agence de l'eau (20 millions de francs de travaux en deux ans).



© CDD / F. SOTIRAKA

Unique action was also undertaken in the Tarentaise valley to reduce farm pollution (liquid and solid manure) and improve its side-products.

This operation to improve the economy was co-financed by the Ministry of Agriculture and Forests, the Conseil Général and the Water Agency (20 million francs worth of work over two years).



© LIBERTO



*Les relations CIO
Les relations avec les CNO*

Les relations CIO **IOC relations**

**IOC relations
NOC relations**



PENDANT LA PHASE DE PRÉPARATION des Jeux olympiques, le CIO était tenu informé régulièrement des activités du comité d'organisation.

Une personne avait été désignée pour être l'interlocuteur permanent du CIO au sein du COJO, responsable du suivi des relations.

LES COMMISSIONS ANNUELLES

Conformément à ses obligations vis-à-vis du CIO, le COJO a présenté périodiquement des rapports d'avancement d'activité lors des réunions de la commission exécutive du CIO (quatre fois par an) et lors de la session du CIO (une fois par an et aux Jeux olympiques). Ces rapports étaient, pour la plupart, présentés oralement aux commissions exécutives et par écrit aux membres de la session. Pendant ces réunions, une animation audiovisuelle (diaporama, vidéo) était également proposée.

Le COJO a été présent à d'autres reprises, telles les réunions CIO-associations des fédérations de sports d'hiver.

LA 98^E SESSION DU CIO

La 98^e Session du CIO, qui a eu lieu à Courchevel 1 850, les 5 et 6 février 1992, fut la dernière avant l'ouverture des XVI^{es} Jeux olympiques d'hiver. Il avait été envisagé pendant un temps de l'accueillir à Paris, Lyon, Chambéry, Annecy ou Évian, avant de retenir Courchevel 1 850, site d'hébergement des membres du CIO et autres membres de la famille olympique pendant les Jeux.

L'organisation de la session a dû s'adapter aux conditions locales d'équipements disponibles alors qu'elle se déroule traditionnellement dans une vaste salle d'hôtel ou un centre de congrès disposant de nombreuses salles annexes pour les bureaux du CIO et du comité organisateur.

La salle de congrès de Courchevel n'étant pas suffisamment vaste pour accueillir les 150 participants de la session, l'auditorium de Courchevel qui offre 360 places et des possibilités d'installation de traduction simultanée lui a été préféré. Un système de caméras vidéo, avec écrans, permettait à tous de visualiser les intervenants.



Les relations CIO IOC relations

DURING THE PREPARATION PHASE of the Olympic Games, the IOC was kept regularly informed of the activities of the Organizing Committee. One person in particular was designated permanent representative of the IOC at COJO, and responsible for the on-going relations between the two.

ANNUAL REPORTS

In conformity with its obligations to the IOC, COJO presented periodic progress reports, during the IOC Executive Board meetings (four times a year) and the IOC Session (once a year and during the Olympic Games). These reports were, on the whole, presented orally to the Executive Boards and in writing to the members of the Session. During these meetings, slides and videos were also shown. COJO was also present at other functions, such as the meetings of the IOC and the Association of Winter Sports Federations.

THE 98TH SESSION OF THE IOC

The 98th Session of the IOC, which took place at Courchevel 1850 on 5 and 6 February 1992, was the last before the Opening of the Sixteenth Olympic Winter Games. For a while, it had been planned to hold this in Paris, Lyon, Chambéry, Annecy or Evian, before deciding on Courchevel 1850, which was to accommodate the members of the IOC and other members of the Olympic family during the Games.

The organization of the Session had to take into account local availability problems, as it normally takes place in a vast hall in a hotel or congress centre, with numerous annexes available for the various IOC and COJO committee meetings. The Congress Hall at Courchevel was not big enough to accommodate the 150 participants in the Session, so the Auditorium at Courchevel, which has 360 places and facilities for simultaneous translation, was preferred.

A system of video cameras and screens allowed everyone to see the proceedings.

Most of the administrative committees of the different departments of the IOC were accommodated in rooms in the Congress Centre. One of these rooms was taken by the committee responsible for liaison between COJO and the IOC, and the different technical and organizational departments.



À noter que la plupart des bureaux administratifs des différents services du CIO étaient installés dans certaines salles du centre de congrès.

L'OUVERTURE SOLENNELLE DE LA 98^E SESSION

La cérémonie d'ouverture de la 98^e Session du CIO a été organisée par la commune de Saint-Bon-Courchevel, dans la patinoire du Forum de Courchevel 1 850, le 4 février 1992. Madame Frédérique Bredin, ministre de la Jeunesse et des Sports, représentait l'État français à cette occasion.

Pendant la cérémonie, Monsieur Maurice Herzog, membre du CIO, a fait don de son piolet utilisé lors de l'expédition française de l'Annapurna au Musée olympique de Lausanne.

Pour clore le protocole de la 98^e Session, les invités furent invités à assister à un concert classique donné par l'orchestre de Lille, sous la direction de Jean-Claude Casadesu.

LES AUTRES RÉUNIONS

La commission exécutive du CIO s'est réunie les 1^{er}, 2 et 3 février 1992 à l'hôtel Byblos, à Courchevel 1850. Par la suite, les réunions de coordination quotidiennes entre le CIO et le

THE SOLEMN CEREMONY OF THE 98TH SESSION

The Opening Ceremony of the IOC was organized by the commune of Saint-Bon Courchevel, in the ice rink of the Forum at Courchevel 1850, on 4 February 1992. Mrs Frédérique Bredin, Minister for Youth and Sport, represented the government for this occasion. During the ceremony, Mr Maurice Herzog, an IOC member, presented his ice-pick, which he had used during the French Annapurna expedition in 1959, to the Olympic Museum at Lausanne. To close the official proceedings of the 98th Session, guests were invited to attend a musical concert, performed by the Orchestra of Lille, conducted by Jean-Claude Casadesu.



COJO eurent lieu au même endroit. Ces réunions matinales (8 h 30) permettaient aux représentants du CIO, des FI et des CNO de discuter avec le COJO de différentes questions à l'ordre du jour. Le COJO avait également l'occasion de faire un état des activités de la journée, des prévisions météo et de confirmer les mesures prises depuis la réunion de la veille. Pendant toute la durée des Jeux, les participants impliqués étaient : le président du CIO, la commission exécutive, les représentants des FI, les représentants des CNO, les représentants des athlètes, les directeurs du CIO, des sports, de la solidarité olympique, du Musée olympique, les présidents du COJO, le directeur général du COJO et son directeur des Sports et de l'accréditation, des représentants des futures villes organisatrices et candidates, enfin des représentants des media, de la télévision et du marketing.

OTHER MEETINGS

The Executive Board of the IOC met on 1, 2 and 3 February 1992 at the Hotel Byblos in Courchevel 1850. Subsequently, daily co-ordination meetings between the IOC and COJO were held at the same place. These meetings (8.30 a.m.) allowed the representatives of the IOC, the IFs and the NOCs to discuss items of the day's agenda with COJO. They also gave COJO the opportunity to present the day's activities and the weather forecast, and to confirm any measures taken since the previous day's meeting. During the whole of the Games, the participating members were: the President of the IOC; the Executive Board; representatives of the IFs; representatives of the NOCs; representatives of the athletes; the directors of the IOC; the sports department; Olympic solidarity and the Olympic Museum; the Presidents of COJO; the Director-General of COJO and his Director of Sports and Accreditation; representatives of the future organizing cities and candidates; and, finally, representatives of the media, television and marketing.



PENDANT LA PÉRIODE préolympique, le service relations CNO a été l'interlocuteur des différents Comités nationaux olympiques. Chaque CNO pouvait ainsi avoir un correspondant au sein du COJO à qui adresser ses demandes d'information et ses remarques concernant les divers domaines de l'organisation. De même, si un service du COJO voulait obtenir ou diffuser des informations, le service relations CNO se mettait en contact avec les différents CNO. Ce rôle d'interface avait pour but d'optimiser les échanges de part et d'autre.

Pendant les Jeux, le service s'est installé au village olympique principal de Brides-les-Bains avec des correspondants sur les autres sites d'hébergement d'athlètes. Les relations CNO traitaient également d'autres services spécifiques développés à l'attention des CNO.

LA PÉRIODE PRÉOLYMPIQUE

• ACTIVITÉS DU SERVICE RELATIONS CNO

Organisation/mission

Les relations CNO étaient placées sous la responsabilité du directeur de l'accréditation et des relations CIO/CNO, service rattaché à la direction des sports.

À l'automne 1989, un poste a été créé dans ce service pour s'occuper plus spécialement des relations CNO. Pendant la première année de fonctionnement, ce poste n'a pas nécessité l'emploi d'une personne à plein temps.

L'élaboration de rapports à présenter par le COJO à différentes réunions CIO (commissions exécutoires, sessions) ainsi qu'à des réunions ACNO et ACNOE constituait une activité parallèle obligeant à une bonne connaissance de tous les secteurs du COJO, condition indispensable pour la mission.

Les relations CNO ont également participé à la définition des fonctions d'organisation au sein des villages olympiques (nombre d'Équipiers, etc.) de sorte que les besoins exprimés par les représentants des CNO puissent être pris en compte.

Durant l'année 1991, les contacts CNO/COJO s'accroissant, la création d'un secrétariat à mi-temps a été nécessaire.

Les relations avec les CNO NOC relations

DURING THE PRE-OLYMPIC period, the NOC relations department acted as go-between for the different National Organizing Committees (NOCs).

In this way, each NOC had a correspondent within COJO through whom they could ask for information or comment on the different aspects of the organization.

In the same way, if a COJO department needed to obtain or give out information, NOC Relations would contact the NOCs directly.

During the Games, the department was based in the main Olympic village of Brides-les-Bains, with correspondents in the athletes' other accommodation centres.

THE PRE-OLYMPIC PERIOD

• THE ACTIVITIES

OF THE NOC RELATIONS DEPARTMENT

Organization and function

NOC relations were under the responsibility of the director of accreditation and IOC/NOC Relations, which, in turn, were attached to the sports department.

In the autumn of 1989, a post was created within this department to take particular charge of NOC relations. This position, during the first year of its existence, was not on a full-time basis.

The development of reports to be presented by COJO at various IOC meetings (executive committee, plenary session,) as well as at ANOC and ANEOC meetings, constituted a separate activity which required detailed knowledge of all the sectors of COJO, an essential part of the department's role.

NOC Relations was also instrumental in defining the organizational structure of the Olympic Villages (number of volunteers, for example) so that the requirements expressed by the NOC representatives could be taken into consideration.

During 1991, as contacts between the NOCs and COJO increased, it became necessary to employ a part-time secretary.

The NOC symposium-March 1990

In order to present the Olympic venues and the different COJO departments to the NOCs, a symposium was arranged for March 1990.

More than 50 countries accepted COJO's invitation.

This seminar was organized by NOC Relations and was an opportunity for representatives from COJO and the NOCs to meet up, and to establish a more personal contact, an important step for the future.



Séminaire à l'intention des CNO (mars 1990)

Afin de présenter les sites olympiques et les différentes directions du COJO aux CNO, un colloque d'information leur a été proposé en mars 1990. Plus de cinquante pays ont ainsi accepté l'invitation du COJO.

Ce séminaire a permis aux correspondants COJO de rencontrer les représentants des CNO et d'établir ainsi des contacts plus personnalisés, importants pour la suite.

Échange courrier, téléphone, lettre d'information CNO, guide du chef de mission

Afin d'établir une communication régulière avec les CNO, le service relations CNO au COJO, en collaboration avec l'organisation des villages olympiques, ont décidé d'envoyer régulièrement une lettre d'information aux délégations. Six lettres leur ont été adressées : octobre 1990, janvier 1991, juin 1991, septembre 1991, décembre 1991, janvier 1992. Éditées en deux langues (français/anglais), elles ont exigé beaucoup de travail de coordination avec tous les services du COJO. Les informations divulguées concernaient surtout l'avancement de l'organisation des villages olympiques, mais aussi l'accréditation, les transports, la santé et la sécurité, les télécommunications, les douanes... et tout autre domaine relatif à la préparation du séjour des délégations. En échange, nous attendions des délégations qu'elles nous fournissent des informations concernant notamment l'importance de leurs équipes aux Jeux. En dehors de ces lettres, les échanges d'informations se faisaient le plus souvent par fax, par téléphone ou par courrier. Des échanges constants entre les organisateurs et les CNO sont à l'origine du bon fonctionnement de l'organisation.

En janvier 1992, le guide du chef de mission, descriptif complet de l'organisation des villages olympiques, a été envoyé à tous les CNO. Ce guide a été réalisé par la direction des villages en collaboration avec les relations CNO qui, en maîtrisant bien le contenu, ont pu répondre aux questions les plus diverses lors de l'arrivée des délégations. Ce guide aurait néanmoins dû être envoyé plus tôt, courant novembre. Cela aurait permis aux CNO qui ont publié leur propre guide des Jeux d'y insérer des informations contenues dans celui du COJO.

Les visites CNO

De nombreuses délégations se sont rendues à Albertville avant les Jeux. En 1990, il s'agissait surtout pour elles de visiter les sites sportifs et de prendre connaissance de l'organisation en général, les questions se faisant plus précises avec l'approche des Jeux. Ceci n'a pas empêché qu'elles développent leur propre dispositif d'organisation.

Généralement, les CNO informaient le service de leur visite trois semaines à l'avance (souvent des groupes de 3 à 6 personnes, à l'exception de trois groupes de plus de 20 personnes). Une vingtaine de délégations se sont déplacées à Albertville en 1990, et trente-cinq en 1991. Certaines ont effectué le déplacement à plusieurs reprises, d'autres ne se sont jamais présentées. Généralement, elles étaient accueillies pendant des séjours de trois jours, comprenant deux jours de visite des sites et une journée de réunion. Le programme était élaboré en fonction des sites qui intéressaient le CNO. Le COJO a organisé autant que possible des rencontres entre les représentants du CNO et les responsables site et sport du site concerné.

Les visites des sites étaient conduites par des Équipiers hôte(sse) du service accueil parlant anglais. Si l'occasion se présentait les mois précédant les Jeux, ces Équipiers étaient mis en contact avec la délégation qu'ils escorteraient durant l'événement. Leur venue était ainsi d'autant mieux préparée.

La journée de réunion était organisée en fonction des

Correspondence-Telephone-NOC information letter-Chief's guide

In order to establish regular communication between the NOCs, the NOC relations department of COJO, in collaboration with the Olympic Village organizers, decided to send a regular information letter to the delegations. A total of six letters were sent: in October 1990, January, June, September and December 1991, and January 1992.

These letters were written in French and English, and called for very close co-ordination between all the COJO departments.

The information contained in them mainly concerned the progress being made in the organization of the Olympic Villages, but also accreditation, transport, health-care, security, telecommunications, customs, and any other area which was pertinent to the delegations' stay.

For their part, the delegations were expected to send information about the size of their teams for the Games.

One of the reasons for the smooth working of the organization was this constant communication between the organizers and the NOCs.

In January 1992, the mission chief's guide, a complete description of the organization of the Villages, was sent to all the NOCs. This guide was formulated by the Village administrators, in collaboration with NOC Relations, who, by strictly controlling its content, were able to answer the most varied enquiries from the moment the delegations arrived. This guide, however, should have been sent earlier, in November. This would have allowed the NOCs to incorporate the COJO information into their own Olympic guides.

NOC visits

Many delegations came to Albertville before the Games.

In 1990, the important thing was to see the sporting venues, and to learn about the organization in general, with the more searching questions coming later, as the Games approached.

The NOCs generally informed the department of their visit three weeks in advance. The groups were often composed of three to six people; in three cases the groups exceeded 20 members.

About 20 delegations visited Albertville in 1990 and about 35 in 1991. Some delegations came several times, and others not at all.

The normal length of stay was three days, comprising two days of visits and one day of meetings.

The programme was worked out according to the venues the delegation wished to visit. COJO tried, as far as possible, to set up meetings between NOC representatives and the heads of venue and sport concerned.

The visits to the venues were hosted by volunteer English speakers from the Reception department. If it proved possible during the months prior to the Games, these volunteers contacted the delegation they were going to escort, in order to make things easier when they eventually arrived.

The organization of the day of meetings depended on the questions asked by the NOCs. It was considered appropriate to ask them to provide a list of questions in advance so that answers could be prepared.

Our recommendations.

As the visits were not regular, it does not seem necessary that someone from NOC Relations should always take charge of them; the reception departments of an Organizing Committee are supposed to have made adequate arrangements. Nevertheless, volunteer or permanent departments should be made aware of the expectations of a visiting NOC.

Symposium of Olympic attachés

Certain NOCs had nominated an attaché - usually local - whose role was to liaise between the NOC and the Organizing



questions soulevées par le CNO. Il apparaît opportun de leur demander de fournir une liste des questions à l'avance afin de préparer au mieux leur visite.

Nos recommandations : ces visites n'étant pas régulières, il ne semble pas nécessaire qu'une personne au sein du service des relations CNO s'en occupe exclusivement. Les services accueil d'un comité d'organisation sont sensés mettre en place des structures de qualité adéquate. Néanmoins, quelques services permanents ou Équipeurs doivent être sensibilisés aux attentes des CNO.

Les séminaires des attachés olympiques

Certains CNO avaient nommé un attaché - local en général - dont le rôle était de servir de liaison entre les CNO et le Comité d'organisation pendant la préparation et la période des Jeux. Trente-trois attachés olympiques ont ainsi été désignés, assurant un suivi de relations plus ou moins étroit avec l'organisation. Certains assistaient directement le chef de mission dans ses activités. Deux séminaires d'information ont été organisés par le service relations CNO à leur intention : le premier en mars 1991 et le deuxième en octobre 1991. Des visites de sites et des réunions avec les différents responsables du COJO leur ont été proposées. À noter que les lettres d'information envoyées aux CNO étaient également diffusées aux attachés olympiques.

Assemblée ACNOE

Le service relations CNO était présent en 1990 lors de l'assemblée de l'ACNO. Il était également représenté en 1989, 1990 et 1991 lors de l'assemblée générale de l'ACNOE et, en 1991, lors du séminaire des secrétaires généraux de l'ACNOE auquel participaient aussi les chefs de mission pour les Jeux olympiques de 1992. Ces réunions ont été une bonne occasion de diffuser des informations aux CNO.

CONTACTS AVEC LES SERVICES DU COJO

Les relations CNO ont étroitement travaillé en période préolympique afin d'informer les CNO des aspects de l'organisation les concernant.

Hébergement

L'organisation des villages olympiques avait besoin d'obtenir des renseignements précis auprès du service hébergement concernant le nombre d'athlètes et d'officiels attendus. En conséquence, les CNO ont été fréquemment sollicités à ce propos par le comité d'organisation qui leur a envoyé différents questionnaires, le premier en mars 1990 lors du colloque d'information aux CNO, le second adressé en janvier 1991. 30 % des réponses ont été retournées un à deux mois après l'envoi, mais il n'a jamais été possible d'en obtenir plus de 50 %. Les villages olympiques se sont donc servis des retours de documents officiels d'accréditation comme base de travail. Au fur et à mesure que l'organisation des villages olympiques se précisait, le service relations CNO informait les délégations des services mis en place, des types d'hébergement proposés. Il a aussi été proposé aux CNO du matériel à louer (TV, fax, photocopieurs...) et du mobilier. Les demandes des CNO, quant à l'allocation des chambres qui leur serait faite dans les villages olympiques, ont été transmises au service hébergement.

Le transport

À plusieurs reprises, des informations ont été diffusées concernant le schéma général des transports durant les Jeux, le système de transport des athlètes, les règles d'allocation de véhicules COJO aux délégations... La dispersion des sites sportifs, et donc le transport, ont pu constituer des sujets de préoccupation pour les CNO.

Les services médicaux

Un questionnaire sur les besoins médicaux des équipes a été envoyé en février 1990. En octobre 1990, le COJO a adressé une

Committee during the preparation period and the Games themselves. Some 33 Olympic attachés were nominated in this way, and ensured smooth relations with the Organizers. Some of them assisted the mission chief directly.

Two information symposiums were organised for them by NOC relations, the first in March and the second in October 1991. They were given the opportunity to visit the venues and meet with COJO administrators.

The information letters for the NOCs were also sent to the Olympic attachés.

The ANOC Assembly

The NOC relations department was present at the ANOC Assembly in 1990.

It was also represented in 1989, 1990 and 1991 at the General Assembly of the ANEOC, and in 1991 for the ANEOC Secretary-Generals' symposium, which was attended by the mission chief for the 1992 Olympic Games.

These meetings provided a good opportunity to pass on information to the NOCs.

CONTACTS WITH THE COJO DEPARTMENTS

NOC Relations worked very closely with other COJO departments during the pre-Olympic period in order to keep the NOCs up-to-date with developments.

Accommodation

The organizers of the Olympic villages needed precise information from the accommodation department concerning the expected numbers of athletes and officials.

As a result, COJO frequently called upon NOC relations to distribute questionnaires. The first was in March 1990 at the time of the NOC symposium and the second in January 1991. Of the replies 30% were returned one to two months after being sent out, but with never a return of more than 50%.

The Olympic villages used the official accreditation document returns as a working basis.

As the villages became more organized, the NOC relations department kept the delegations informed of the departments in place, types of accommodation offered, etc.

It also offered the NOCs equipment for hire, such as furnitures fax machines, TVs, photocopiers, etc.

The NOCs' requests for room allocations in the Olympic Villages were passed on to the accommodation department.

Transport

Information was repeatedly sent out concerning the general transport plan during the Games, the transport of the athletes, the rules governing allocation of COJO vehicles to delegations, etc.

The dispersal of the venues and the related transport problems was a source of concern for the NOCs.

Medical services

A questionnaire about the medical requirements of the teams was sent out in February 1990.

In October 1990, COJO requested information about bringing in medical supplies, these being extremely strictly controlled. Few replies were received. As a general rule, the NOCs sent back their questionnaires only a few weeks before the Games.

However, the medical services available at each venue were exhaustively described in the information letters.

At the beginning of August 1991, medical guides written by the medical unit of COJO were sent out to the delegations.

Telecommunications

As early as November 1989, COJO sent questionnaires to the NOCs for information on the radio frequencies they would like to use during the Games. Very few replies were received, despite numerous reminders; the procedure for obtaining autho-



série de questions concernant l'importation de matériel médical, ces importations étant sévèrement contrôlées. Peu de réponses ont été reçues en retour. D'une façon générale, les CNO ont renvoyé les questionnaires quelques semaines avant les Jeux seulement.

Cependant, les services médicaux proposés dans chacun des sites d'hébergement athlètes ont été largement décrits dans les lettres d'information. Début août 1991, des guides médicaux réalisés par la cellule médicale du COJO ont été expédiés aux délégations.

Les télécommunications

Dès novembre 1989, le COJO a envoyé aux CNO un questionnaire concernant les fréquences radio qu'ils souhaitaient utiliser durant les Jeux. Très peu de réponses ont été obtenues malgré de nombreuses relances ; la procédure d'autorisation de fréquence étant longue, il n'a pas été possible d'honorer certaines demandes très tardives.

Les douanes

En octobre 1990, le COJO a envoyé aux CNO un questionnaire concernant le volume de matériels et de marchandises que chaque CNO avait l'intention d'importer. Seulement douze d'entre eux ont répondu. Mais différents renseignements sur le transitaire recommandé par le COJO leur sont parvenus. Enfin, en septembre 1991, une brochure comprenant toutes les informations nécessaires sur la réglementation douanière en vigueur en France a été diffusée à tous les CNO.

La sécurité

Le directeur de la sécurité a toujours été disponible lors des visites CNO afin d'expliquer le système de sécurité des Jeux, notamment au sein des villages. Mais elle n'était pas en général un sujet de préoccupation majeur pour les délégations.

L'accueil

Le COJO a surtout diffusé des informations concernant les sites d'accueil officiels, les procédures d'arrivée et de départ des délégations et le nombre d'hôte(sse)s affecté(e)s aux CNO durant les Jeux.

L'accréditation

Les relations CNO dépendant du directeur de l'accréditation, il existait un lien étroit entre ces deux services.

Les CNO en visite ont toujours porté une grande attention aux procédures d'accréditation de la délégation ou des personnalités du pays susceptibles de venir aux Jeux.

Quant aux formulaires d'engagement, c'est le service d'accréditation qui s'est chargé de les envoyer directement. Leur retour n'a pas transité par le service CNO mais il n'était pas inutile de suivre l'opération afin de diffuser toutes les informations disponibles aux différents services du COJO que cela pouvait intéresser.

Les sports

Le service des sports a envoyé les manuels par sport en mars 1991.

Certains CNO contactaient directement les responsables sports pour avoir des renseignements précis ou passaient par les relations CNO.

Certaines informations ont été diffusées par l'intermédiaire des lettres d'information : modification de calendrier, calendrier d'entraînement, cérémonie de remise de médailles, box délégués sur les sites sportifs...

La billetterie

Le service billetterie était en contact direct avec les CNO pour la vente des billets. Seuls les premiers échanges de courrier avant la désignation de l'agent officiel ont transité par les relations CNO.

Autres thèmes

Les autres sujets pour lesquels des échanges ont eu lieu entre CNO et relations CNO sont la restauration, les cérémonies

rized frequencies is a long one, and it was not possible to satisfy certain late requests.

Customs

In October, 1990, COJO sent a questionnaire to the NOCs requesting information about the amount of material each NOC intended to bring in. Only twelve of them replied.

They also received information about the forwarding agent recommended by COJO.

Finally, in September 1991, a brochure containing all the necessary information about French customs regulations was sent out to all the NOCs.

Security

The head of security was always available to explain the security system to the NOCs during their visits, particularly concerning the Olympic Villages. This was not, however, a major cause for concern for the delegates.

Reception

COJO sent out information concerning the official reception points, the arrival and departure procedure for the delegations and the number of hosts or hostesses allocated to each NOC during the Games.

Accreditation

As NOC relations depended on the director of accreditation, a strong bond existed between these two departments.

The visiting NOCs always paid great attention to the accreditation procedures for the delegations and for any important individuals likely to come from their country.

The Accreditation department took charge of sending out the participation forms directly. The replies did not pass through NOC Relations, but it was useful to follow the process in order to be able to send out all available information to any interested COJO department.

Sports

The sports department sent out manuals for each sport in March 1991.

Some NOCs contacted the heads of sports directly for specific information, others passed through NOC Relations.

Some information was passed on via the information letters: timetable changes, training timetable, medal awarding ceremonies, seating arrangements for the events, etc.

Ticketing

The ticketing department was in direct contact with the NOCs for the sale of tickets.

Only the first exchange of letters, before the official agent was designated, passed through NOC Relations.

Other subjects

Other areas of co-operation between the NOCs and NOC Relations were the restaurant facilities, the opening and closing ceremonies, the cultural programme, the programme to receive the athletes' families (run by an outside agency), the Info '92 data bank system and the electronic message service, insurance, etc.

As early as 1989, COJO asked the NOCs for the colours of their national flag and an example of it, a copy of their national anthem and a musical score to accompany it.

At the same time, the ceremonies department contacted the embassies of the different countries in France.

Numerous reminders were sent out to the NOCs before receiving these details.

THE OLYMPIC PERIOD

During the Games, NOC Relations was attached to the Olympic Villages section. It was based at the Olympic Village of Brides-les-Bains, where most of the delegations had their headquarters.



(ouverture et clôture), le programme culturel, le programme d'accueil des familles d'athlètes (animé par une association indépendante du COJO), le système informatique Info'92, la messagerie électronique, les assurances...

Dès 1989, le COJO a également demandé aux CNO d'envoyer les références couleurs de leur drapeau national, un exemplaire de celui-ci, ainsi qu'une cassette de leur hymne national et les partitions musicales correspondantes. Parallèlement, le service cérémonie a contacté les ambassades des différents pays en France. De nombreuses relances auprès des CNO ont été nécessaires afin de les obtenir.

LA PÉRIODE OLYMPIQUE

Pendant les Jeux, le service relations CNO a été rattaché à la direction des villages olympiques. Il s'est installé au village olympique de Brides-les-Bains où la plupart des délégations avaient installé leur quartier général.

Aux relations CNO sont venus se greffer des services développés à l'attention des délégations disponibles aux bureaux CNO du village, également implantés sur les autres sites d'hébergement d'athlètes.

• L'ORGANISATION

Les bureaux CNO des autres sites étaient sous la responsabilité des différents chefs de village, le tout coordonné par la direction des villages olympiques. Durant les Jeux, les relations CNO de Brides-les-Bains ont été souvent en contact avec les bureaux CNO des autres villages pour des questions telles que la billetterie des accrédités, le matériel commandé pour les délégations, les frais engagés par les délégations, etc. Ceci pour deux raisons : les accords préolympiques entre les CNO et le COJO étaient consignés dans des dossiers à Brides-les-Bains, et les chefs de mission des CNO se trouvaient pour la plupart à Brides-les-Bains.

À noter que ces bureaux des CNO sur les sites d'hébergement étaient composés d'Équipiers : 17 à Brides-les-Bains, 4 aux Saisies, 4 à La Tania, 4 à Val-d'Isère, 4 à La Plagne et 4 à Tignes. Le chapitre « Villages olympiques » décrit les services offerts aux CNO pendant les Jeux.

• REMARQUES GÉNÉRALES

Pendant les Jeux, le service relations CNO a continué à distribuer des lettres d'information aux CNO. Il s'agissait surtout de compte rendus des réunions quotidiennes de chef de mission instaurées par la direction du village olympique auxquelles participaient les relations CNO. Réunions organisées, après la phase d'installation, tous les trois à quatre jours.

La période la plus difficile a été celle correspondant à l'arrivée des délégations (du 31 janvier au 8 février). Beaucoup de CNO n'avaient pas pris connaissance du guide du chef de mission et voulaient avoir des renseignements sur les procédures en place. À partir du 8 février, chacun étant occupé sur les sites sportifs, tout est rentré dans l'ordre.

Dans la pratique, on s'aperçoit du rôle primordial que jouent les hôtes et les hôtesse dans les relations avec les délégations. Plus ils (elles) sont formé(e)s, plus le travail de l'organisation en est facilité.

Other departments were attached to NOC Relations, and were available to the delegates in the NOC offices in the villages and also in the athletes' accommodation centres.

• ORGANIZATION

The NOC offices at the other venues were the responsibility of the different village heads, all of them falling under the overall supervision of the Director of Olympic villages. During the Games, NOC Relations at Brides-les-Bains was frequently in contact with the NOC offices at other villages, on matters such as ticketing for accredited persons, material ordered for the delegations, and expenses incurred by the delegations. There are two reasons why this was centred on Brides-les-Bains; first, all the pre-Olympic agreements between COJO and the NOCs were filed and stored at Brides-les-Bains and, secondly, the NOC mission chiefs were mostly to be found at Brides-les-Bains.

The NOC offices at the accommodation centres, it must be pointed out, were all manned by volunteers: 17 at Brides-les-Bains, four at Les Saisies, four at La Tania, four at Val-d'Isère, four at La Plagne and four at Tignes. The chapter on Olympic Villages will provide a description of the services offered to the NOCs during the Games.

• GENERAL COMMENTS

During the Games, the NOC relations department continued to distribute information letters to the NOCs. These were, on the whole, reports of meetings for the mission chiefs, called by the Olympic Village organizers, and which were attended by NOC Relations. After the initial setting-up period, these meetings were held every three or four days.

The most difficult period was during the arrival of the delegations, from 31 January to 8 February. Not many of the NOCs had paid much attention to the missions chief's guide, and wanted information on everything. From the 8th onwards, everybody was busy at the sporting venues, and things calmed down.

It would have been very useful to have had an extra COJO member with knowledge of the NOCs in the office at Brides-les-Bains, even if this meant reducing the number of Volunteers. The diversity of the questions asked required a knowledge of COJO that the Volunteers, despite their undoubted willingness, did not have.

In practice, one realizes in relations with the delegations how essential the role of the staff allocated to accompany them is. The more training they receive, the easier the organization becomes.

