



LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

RAPPORT 2024 - JUST DELIVER THE GAMES!

**RAPPORT CCE ROYAUME-UNI
SEPTEMBRE 2019**

PARIS 2024

JUST DELIVER THE GAMES!

Expérience des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012



Sommaire

La préface du Président	1
Introduction	3
I Team France : à vos marques, prêts, partez !	7
II Un budget clair, assumé et optimisé	9
III Infrastructures et aménagement des sites : dans les starting blocks!	10
IV Le transport à Londres, l'exemple de <i>Transport for London</i> (TLF)	13
V L'hébergement	15
VI La Sécurité : <i>Whatever happens the show must go on!</i>	17
VII Une stratégie segmentée <i>7 years to go!</i>	20
VIII Optimiser les retombées économiques : <i>Think legacy!</i>	22
IX Les volontaires : <i>the Games Makers</i>	23
X La marque Paris 2024 : essence, esprit et héritage : <i>Get everyone inspired!</i>	25
XI L'enjeu de long terme des Paralympiques	27
XII Une communication intégrée et impactante : <i>Walk the talk!</i>	29
XIII Parier sur la réussite de la Team France dès maintenant : <i>Let's aim for Golds!</i>	30
Conclusion <i>Just deliver the Games!</i>	32
Annexes	35

La préface du Président

C'est avec beaucoup de fierté que je préface ce rapport du Groupe de travail Tourisme et Attractivité du Comité UK des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.

Utiliser notre expérience vécue des JO de Londres 2012 ; obtenir les témoignages directs des acteurs de premier plan de cet événement planétaire ; en tirer des leçons pour les JO Paris 2024 et les restituer pour le bénéfice des pouvoirs publics ; le tout pour contribuer à la compétitivité et l'attractivité de la France : c'est l'essence même, l'ADN des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.

Je tiens tout particulièrement à saluer le travail de ce groupe, et au premier chef son rapporteur **Jacqueline DILLMANN-FAURE**, dont je veux louer ici la persistance et la capacité à dialoguer avec les acteurs des JO de Londres 2012 au plus haut niveau. Jacqueline est aussi notre référente Attractivité.

Je remercie aussi les membres du groupe de travail Tourisme des CCE UK : **Michel TARIDE**, Hertz ; **Arnaud de SAINT EXUPERY**, Hyatt ; **Estelle GIRAUDEAU**, Club Med ; **Bernard DELOMENIE**, Crowe International

Ces travaux n'auraient pu se faire sans :

- l'appui constant et la complicité de **Gwénaëlle DELOS**, Managing Director UK & Ireland, Atout France
- l'enthousiasme communicatif et la connaissance encyclopédique de l'organisation des JO de Londres de **Luc BARDIN**, Strategic Partnering
- **Vincent de RIVAZ CBE**, ancien Chief Executive d'EDF Energy, partenaire officiel des JO de Londres, nous a ouvert son réseau au plus haut niveau de l'organisation des JO Londres 2012 et nous a aidé de ses très précieux conseils
- l'aide matérielle et l'appui du Service Economique Régional de l'Ambassade de France à Londres, dirigé par le Ministre Conseiller **Jean-Christophe DONNELLIER**, épaulé par une membre de son équipe **Laura GUENANCIA (VIA)**.

On ne dira jamais assez l'effet majeur et transformateur d'un tel événement sur l'image qu'un pays projette vers le monde, mais aussi sur l'image qu'il a de lui-même. Je n'ai aucun doute que Paris et la France sauront organiser des Jeux Olympiques en 2024 qui feront la fierté de notre pays.

Les CCE UK sont heureux de contribuer par nos travaux de benchmarking avec les JO de Londres 2012 à la réussite de cet événement.

France is back !

Olivier Morel

Président | Comité Royaume Uni des Conseillers du Commerce Extérieur de la France
Avocat à la Cour | Solicitor of the Senior Courts of England and Wales | Associé Cripps LLP
Membre du CA de la Chambre de Commerce française de Grande-Bretagne

Introduction

Le groupe Tourisme des **Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Royaume-Uni** a, dans le cadre de sa mission de promotion de l'attractivité de la France à l'étranger, mené une série d'entretiens avec les principaux acteurs qui ont contribué à faire des Jeux de Londres 2012 un succès planétaire.

Le rapport « *Just Deliver the Games* » a pour objectif de servir de guide pratique aux organisateurs des futurs jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, en leur fournissant un certain nombre d'éléments informels de nature à apporter des pistes de réflexion complémentaires.

Ce rapport contient les informations clés, souvent grâce aux éléments communiqués par les experts passionnés rencontrés. Il n'a pas vocation à dresser un rapport exhaustif de tous les risques, contraintes, opportunités ou écueils à éviter. Il vise à pointer des priorités qui pourraient ne pas paraître telles au débat mais sont centrales à la réussite, en complément des analyses existantes pour apporter un regard complémentaire.

Les grands événements sportifs représentent un enjeu important pour les pays organisateurs. Plus aucune compétition n'échappe désormais à la question posée par les retombées économiques, touristiques, sociétales, environnementales et politiques.

Hier Londres, demain Tokyo, puis Paris 2024, sans oublier la Ryder Cup, la coupe du Monde de ski Alpin, la coupe du monde de football féminin...

La France est la première destination touristique mondiale. Sport et tourisme sont intrinsèquement liés. Les Jeux Olympiques et Paralympiques représentent un événement mondial majeur d'influence, une opportunité supplémentaire pour présenter au monde notre pays.

Paris doit réussir pour que la France réussisse. Pourquoi ?

Nous renforcerons tous ensemble notre attractivité ainsi que notre image par des Jeux exemplaires. Nous pourrions mettre en valeur l'offre et l'innovation françaises et optimiser l'héritage des Jeux.

Par ailleurs, dans le contexte particulier du Brexit, les Conseillers du Commerce Extérieur considèrent que les JO seront une occasion particulière de collaboration entre le Royaume-Uni et la France pour continuer à renforcer les liens entre nos deux pays.

Londres 2012 - Paris 2024

Gold, Silver, Bronze ... gagner est notre seule priorité!

« *the ultimate: the games need to be the games* » Lord Deighton

Rapporteur : Jacqueline Dillmann-Faure

Plutôt qu'un long rapport, nous nous sommes concentrés sur les principales opportunités que pourraient procurer les Jeux, les principaux risques à éviter et certaines « surprises » potentielles dont il convient d'avoir connaissance le plus tôt possible dans le processus d'organisation pour s'y préparer. Le rapport vise plus globalement à identifier les clés de succès des Jeux de Londres, considérés unanimement comme particulièrement réussis en termes d'organisation, de qualité des infrastructures, d'enthousiasme de la population, de maîtrise du budget et de retombées économiques et sociétales durables.

Nous nous sommes pour se faire axés sur des entretiens que nous avons conduits auprès de personnes qui étaient au cœur de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012. Ces entretiens constituent la colonne vertébrale de ce rapport et l'écriture de ce rapport n'aurait pas été possible sans elles.

Nous tenons en tout premier lieu à remercier l'ensemble des personnes rencontrées qui ont témoigné de leur expérience, et aussi partagé leur passion pour les Jeux Olympiques et Paralympiques.

- **Lord Deighton**, CEO de LOCOG London 2012 et ancien Secrétaire d'Etat au ministère de l'Economie (*Commercial Secretary to HM Treasury*)
- **Jean Tomlin** *Director of Human Resources, Workforce and Accreditation* de LOCOG London 2012 et responsable des 70 000 volontaires des Jeux de Londres 2012
- **Vincent de Rivaz CBE** (CCE/EDF UK) - Ancien CEO d'EDF Energy Plc. (Sponsor Premier tiers des Jeux de Londres 2012)
- **Luc Bardin** (GVP BP plc) Premier tiers sponsor des JO de Londres 2012, et participation au groupe de travail CCE
- **Matthew Black** (CBRE) infrastructure des JO
- **Scott Wilson** - Scotland Yard (*Detective Chief Superintendent responsible for National Counter Terrorism coordination and spent two years as Head of Emergency Planning for the London games*)
- **Nigel Furlong**, ancien *Head of Reliance Planning for TFL*(Transport for London)
- **Donna Taylor**, Ancienne *Head of Accommodation* de LOCOG London 2012

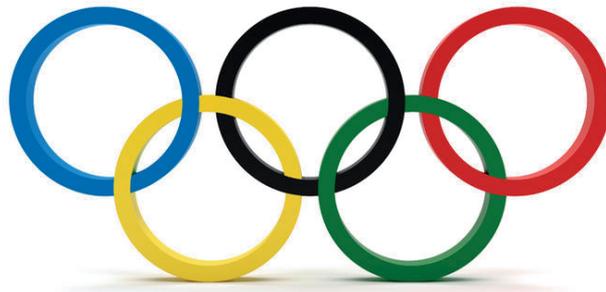
Nous souhaitons également remercier **Monsieur Olivier Morel**, Président de la section britannique des Conseillers du Commerce Extérieur de la France, et **Monsieur Jean-Christophe Donnellier**, Chef du Service Economique de l'Ambassade de France au Royaume-Uni pour leur soutien inconditionnel à ce travail.

**A vos marques, prêts ?
Partez !**

France, "A country with a future, not just an interesting history"
Lord Deighton

*"Paris 2024, un clin d'œil à Londres, illustrer le fairplay, l'esprit sportif
et permettra de recréer des liens après le Brexit"*
Vincent de Rivaz

7 years to Go! A short time!



I. Team France : un leader fort et incontesté, et une coordination permanente pour une course de fonds réussie

Les Jeux de Londres 2012 ont permis de mettre en exergue la nécessité absolue que l'organisation soit portée par un leader charismatique et unique. Cela garantit une fluidité de prise de décision et un portage technique et politique efficace.

Une telle nomination est primordiale pour garantir une fluidité dans la prise de décision et un portage technique et politique efficace. 2024 c'est demain : nous n'avons aucun temps à perdre.

L'organisation des Jeux génère une pression énorme sur le planning qui doit être précis et respecté.

Les recommandations des personnes interrogées ont principalement porté sur deux instances : le gouvernement et LOCOG (note COJO).

o **Gouvernement**

- ✓ **Différencier le calendrier politique du calendrier technique** : il faut dès maintenant une impulsion politique au plus haut niveau
- ✓ Se concentrer prioritairement sur les fondamentaux et placer le "plus" au second rang
- ✓ Impliquer le Ministère du Budget et des Sports, de façon organisée et coordonnée
- ✓ Recruter un leader transversal, avec une forte connaissance technique et politique, qui soit un coordinateur inter-gouvernemental capable de « survivre » aux changements politiques, au moins 3-4 ans avant les Jeux
- ✓ Clarifier qui paie quoi entre le gouvernement et le COJO (ex : sécurité et communication) - le faire très tôt pour éviter les surprises.
- ✓ Un budget réel et **communiquer le plus rapidement possible en cas de dépassement de ce budget**. Le budget de candidature ne peut être considéré comme LE budget, il convient de le réactualiser régulièrement.
Une annonce qui intervient tôt sera plus facilement acceptée
- ✓ **Avoir un rôle de soutien, de simplification** pour les organisations en charge (vs un rôle de contrôle des travaux finis) - *Lord Deighton*
- ✓ Accepter les mauvaises nouvelles le plus tôt possible pour les traiter en amont (ex: le dépassement budgétaire) - *Lord Deighton et Luc Bardin*.

o **Le Comité d'Organisation des Jeux (LOCOG)**

Le *London Organising Committee of the Olympic Games* était chargé de l'organisation de ces Jeux.

- ✓ **Engager des spécialistes qui ont déjà vécu des Jeux** et leur préparation, et sont des experts fonctionnels prouvés (ex: *procurement*, sponsoring, communication stratégique)
- ✓ Etablir une coordination informelle au niveau de la Direction Générale quasi-continue entre les responsables de toutes les entités impliquées pour les Jeux (exemples: COJO, Ville de Paris, Transports, Infrastructures, Police, Gouvernement, Communication, Budget).
- ✓ Viser un héritage à 10-15 ans

- ✓ Calendrier idéal pour les organisateurs de Londres 2012 :
 - Avoir terminé la construction des sites 3 ans avant
 - Démarrer la partie « mise en œuvre » 2-3 avant seulement
- ✓ Créer des “*delivery units*” (un comité de pilotage par projet) pour chaque thème, avec une coordination fluide
- ✓ Le top management doit **être visible**, participer aux sessions de recrutement et d’intégration, promouvoir le volontariat.

A éviter

Ne pas recruter le personnel trop tôt (coût élevé et nuisance si les rôles ne sont pas encore totalement définis - exemple de Tokyo) - *Lord Deighton*

II. Un budget clair, assumé et optimisé pour atteindre la cible

Le budget des Jeux Olympiques et Paralympiques est toujours difficile à maîtriser.

Le budget final des Jeux olympiques 2012 est d'environ 11 milliards d'euros. Ceci représente environ le double de la somme prévue dans le dossier de candidature de 2005.

Celui prévu par Paris atteint 6,8 milliards d'euros, répartis entre des dépenses d'organisation et des dépenses d'infrastructures.

Les recommandations des personnes interviewées se résument à :

- se préparer à des dépassements significatifs : provision budgétaire à prévoir (ex : 2 £Md de provision non affectée pour Londres 2012 dès le départ)
- établir puis communiquer très rapidement sur le nouveau budget pour minimiser la polémique avant les Jeux, et conserver une communication positive et sportive lors des Jeux.
- Clarifier qui paye quoi entre le gouvernement, le COJO et les autres institutions impliquées (principales zones à vérifier : sécurité, communication)
Londres 2012 : cérémonies et sécurité à la charge du gouvernement.
- Quelques estimations chiffrées des Jeux de Londres :
 - ✓ Budget total de 9,3 Md£
 - ✓ 625 M£ Estimation de la contribution des londoniens à l'organisation des Jeux
 - ✓ 537 M£ Estimation du coût du stade olympique (initialement fixé à 280 M£)
 - ✓ 214 M£ Estimation du coût du centre aquatique (initialement fixé à 74 M£)
 - ✓ Ne pas hésiter à dépenser pour la cérémonie d'ouverture, qui est la plus importante – C'est celle qui marque le début des Jeux.

Londres 2012 : 4 milliards de téléspectateurs pendant la cérémonie d'ouverture

A éviter

Ne pas commencer à préparer certains événements trop tôt (ex: les cérémonies)

III. Infrastructures et aménagement des sites : dans les *starting blocks* !

Depuis Londres 2012, la conscience collective a continué à évoluer et à se renforcer autour d'une nécessité accrue de mise en œuvre d'une politique d'organisation durable.

Le meilleur moyen de développer une infrastructure verte consiste à opter pour une approche intégrée de la gestion des terres, des populations, des besoins collectifs et individuels et à aménager le territoire de manière stratégique. Il faut dépasser le groupe "*sustainability*" de l'IOC pour créer une chaîne durable complète (ex : achats) - *Luc Bardin*

Il serait judicieux que tous les exploitants et tous les secteurs concernés par les JO participent au processus de développement responsable et qu'ils soient, dès le début, impliqués dans ce processus.

Les Jeux Olympiques et Paralympiques d'été en 2024, à Paris, devront être propres et responsables.

Les recommandations des personnalités interviewées sont par ailleurs les suivantes :

Sens de l'urgence: est-ce que Paris 2024 est déjà en retard ? *Lord Deighton*

Bien avant les JO

Etablir un plan complet sur 8 ans, avec un *phasing* très précis des activités et des profils recherchés pour assurer la réussite des Jeux

- Le processus de planification opérationnelle doit débiter 30 mois avant le début des Jeux
- La « vie » Olympique et Paralympique de chaque site doit être étudiée dans les moindres détails
 - ✓ Organisation de 42 épreuves tests et de simulations «athlètes», «spectateurs», «personnalités» pour chacun des sites
 - ✓ Être en mesure de répondre aux besoins de tous les types de spectateurs, athlètes et personnalités

Communiquer sur les avancées et les progrès de la construction des sites (*Matthew Black*)

Avoir fini la construction des infrastructures (routes, stades, accès à l'énergie sur les sites etc.) doit être finie 3 ans avant le début des JO : pari réussi à Londres, pas à Rio. Cela évite en particulier des interventions lourdes et coûteuses du CIO.

Donner une priorité absolue aux infrastructures et au transport

- ✓ Sécuriser et simplifier les trajets
- ✓ 100 personnes de DfT (Department for Transport) affectées au JO 2-3 ans avant, à temps plein

- **Impliquer le plus tôt possible les différentes parties prenantes (autorités locales, police, services d'urgence, propriétaires des sites etc.)**

Définir les limites de leur rôle

- ✓ Nouveaux sites entièrement gérés par LOCOG
- ✓ Sites existants gérés sous forme de partenariat entre LOCOG et les équipes qui étaient en charge de la gestion courante de ces sites

Soigner la coordination entre les acteurs

- ✓ Les départements de **construction** et de **gestion** des sites de LOCOG étaient dirigés par une même personne, de manière à résoudre rapidement les conflits inter-unités.
- ✓ Le LOCOG travaillait avec l'ODA (*Olympic Delivery Association*, l'organisme en charge de la construction des nouveaux sites) pour optimiser la conception des nouveaux sites.
- ✓ Le LOCOG se coordonne avec le régulateur télécom britannique (Ofcom) pour les aspects relatifs à la gestion du spectre et à la distribution des fréquences pendant les Jeux.

Profiter de l'opportunité des Jeux pour revitaliser et redynamiser certaines zones, dont la partie Est de Paris (*Nigel Furlong. Matthew Black*)

Les Jeux de Londres ont permis à la partie Est de la ville de se développer en se réinventant, notamment grâce aux investissements réalisés par les secteurs public et privé, qui ont généré la création de plusieurs milliers d'emplois durables dans la zone

- Investissements du privé à hauteur de 2 Md£ dans la zone sur les seuls 2 ans précédant les Jeux
- La construction et la rénovation de certaines infrastructures de Transport de l'Est de Londres (pilotée par l'ODA *Olympic Delivery Association*, avec la collaboration de *Transport for London* et de *Network Rail*) a étendu le réseau d'interconnexions existant et a contribué à rapprocher les habitants de l'Est de Londres de certains services, facilitant par la même occasion leur insertion professionnelle
 - ✓ Extension de la capacité de la ligne **DLR** (*Docklands Light Railway*) qui assure les connexions entre plusieurs sites olympiques de 50 %, et construction de stations supplémentaires
 - ✓ Construction de nouveaux quais pour des services fluviaux sur la Tamise
 - ✓ Agrandissement et extension de 100 pistes cyclables et zones piétonnes
 - ✓ Rénovation des lignes de métro *Jubilee* (renforcement de la capacité de la ligne et de la fiabilité du service) et *Central* (extension de la capacité de la ligne)
- La création du centre commercial de *Westfield*, maintenant le plus grand centre commercial indoor d'Europe avec plus de 300 boutiques

- La construction du Village Olympique
 - ✓ Investissements du promoteur immobilier Delancy et du gouvernement qatari à hauteur de 550 M£ en 2011 (le plus gros deal sectoriel avec le privé au Royaume-Uni).
 - ✓ Il est utilisé depuis la fin des Jeux pour accueillir des événements sportifs et culturels.

Développer une politique d'infrastructures « verte »

- Adopter une approche intégrée de la gestion des terrains, des populations et des besoins collectifs et individuels de manière à aménager le territoire de manière stratégique. Il faut dépasser le groupe «*sustainability*» du CIO pour créer une chaîne d'approvisionnement durable complète (*Luc Bardin*)
- Faire participer tous les secteurs concernés par les Jeux au processus de développement durable (les impliquer dès le début) et adopter une approche par « partenariat »
- Penser à des **sites temporaires** lorsque cela est possible. Ne construire de nouveaux sites permanents que si on pense qu'ils ne seront pas sous-utilisés après les Jeux

A éviter

Ne pas engager du personnel trop tôt : c'est coûteux et inutile

Garder en tête qu'il est parfois plus compliquée et coûteux d'aménager des sites existants (ex : zones de sécurité) que d'en construire des neufs

Ne pas construire plusieurs sites en même temps (*Matthew Black*)

IV. Le transport à Londres, l'exemple de TFL, *Transport For London*

Les Jeux ont constitué une opportunité pour le pays de moderniser les infrastructures existantes et de modifier les contrats entre l'Etat et ses partenaires.

Les recommandations de *Nigel Furlong* sont les suivantes :

Penser *heritage*

- Profiter des Jeux pour moderniser certaines lignes de métro et transport urbain
- Profiter des Jeux pour construire des infrastructures durables pour les personnes handicapées

Avant les JO

- Préparation 4 ans avant : donner une priorité absolue aux infrastructures et au transport
- Commander et stocker toutes les pièces de rechanges avant les jeux afin de limiter au maximum les retards dus aux pannes
- Identifier des centres stratégiques sur le réseau pour le personnel technique et les pièces de rechanges
- Donner une priorité absolue aux infrastructures et au transport
 - ✓ Sécuriser et simplifier les trajets
 - ✓ Londres 2012 : 100 personnes du Department for Transport affectées au JO 2-3 ans avant
- **Campagne de communication publique 3 ans avant** pour changer les habitudes des usagers (confère images en annexe)
 - ✓ Département de 30 personnes dédié à la campagne de publicité
 - ✓ S'entourer d'agences de relations publiques
 - ✓ Campagne de long terme auprès des entreprises de toute taille, associations, journalistes et organismes de presse
- Définir et exécuter une politique claire pour faciliter le télétravail et la mise en place d'horaires aménagés pour les franciliens (*Lord Deighton*), qui seront appliquées pendant les Jeux pour fluidifier les transports.

Pendant les JO

- Maîtriser les risques liés à une probable défaillance technique
- Londres 2012 : personnel technique mobilisé pour minimiser le temps de réponse en cas de panne pendant les jeux
- Maîtriser les risques en matière de santé publique
 - ✓ Prévoir la possibilité d'occurrence d'épidémies dans les transports avec l'afflux de spectateurs du monde entier au même moment
 - ✓ Risque de propagation accentué dans les transports (espaces confinés)

- **Bien gérer le trafic pendant les Jeux**
 - ✓ Objectif : accroître le nombre de trajets à pied ou à vélo ou dans les transports en commun, promouvoir le vélo
 - ✓ Encourager le télétravail et les horaires aménagés et les congés
 - Travailler en collaboration avec les boroughs de l'Est (dans le cas de Londres) - L'équivalent de nos municipalités concernées.
- **Trouver des moyens pour fluidifier le trafic**
 - ✓ Londres 2012 : *Day travelcard* illimitée incluse dans le prix du billet pour les spectateurs le jour de l'évènement
 - ✓ Éviter un encombrement dans les bornes de billetterie des stations de métro et limiter la pollution
 - ✓ Création d'une application pour smartphone "how to cross London"
- Communiquer clairement sur le planning et lieux des épreuves etc.
 - ✓ Rôle essentiel des volontaires pour guider les visiteurs et spectateurs.

Etablir des plans de contingence

(Tous les risques sont liés – *Nigel Furlong*)

- Etudier les risques selon leur nature
 - ✓ Incidents majeurs (ex : grèves, inondations, terrorisme etc.)
 - ✓ Incidents de nature à affecter le trafic pendant 1-2 heures (ex : pénurie de matériel technique)
- Faire un *mapping* des risques selon leur localisation

Considérer les Jeux comme une opportunité pour moderniser les infrastructures existantes en réinvestissant

- Londres 2012 : extension du nombre de wagons de 3 à 6
- Une opportunité pour modifier les contrats avec les fournisseurs

Création d'un programme spécial ("*Ambassadors programme*")

- Uniforme rose/magenta pour les employés et les volontaires
- Tous les employés (comptables, RH, etc.) pouvaient devenir des « ambassadeurs » en dehors de leurs horaires habituels de bureau
 - ✓ 2 journées de formation sur les mesures antiterroristes, la gestion des conflits etc.
 - ✓ Transport gratuit dans le cadre de leurs fonctions
- Cartes 3D précises

A éviter

Ne pas cesser d'investir dans le développement des transports après les Jeux

V. L'hébergement

Les recommandations de Donna Taylor (Head of Accommodation LOCOG) sont les suivantes :

Avant les Jeux

- Soigner la communication entre l'équipe Transport et le Comité national olympique sur le volet hébergement des Jeux
 - ✓ Un bon plan d'hébergement contribue fortement à la réduction des dépenses du comité olympique dans les transports
- Nouer des relations de confiance avec le secteur hôtelier dès le début
 - ✓ Londres 2012 : Tenue fréquente de réunions d'*update* dans les mairies avec les hôtels concernés pour les tenir informés des derniers développements au fil de l'eau
 - ✓ Inviter des athlètes de haut niveau et des responsables opérationnels du COJO comme *guest speakers* pour motiver les troupes, aller régulièrement dans les hôtels partenaires et endosser un rôle de véritable ambassadeur
- Ne signer que des contrats uniformisés avec les hôtels partenaires. Il est important que les clauses soient strictement identiques dans chacun des contrats signés – surtout ne pas commencer à octroyer des conditions préférentielles à certains hôtels plutôt qu'à d'autres («*no side deals* »)
- Prévoir un système informatique de réservation opérationnel qui permette aux hôtels de pouvoir mettre plus de chambres dans le circuit si besoin ; un système optimisé permettra de réduire les coûts de salaires du COJO (moins de personnel nécessaire dans l'équipe en charge de l'hébergement) et renforcera la transparence pour les hôtels. La technologie sera clé !

Pendant les Jeux

- Être transparent avec les hôtels
 - ✓ Permettre aux hôtels de revendre des chambres qui viendraient à être libérées plus tôt que prévu dans le contrat
 - ✓ Informer fréquemment les hôtels de la répartition de la clientèle dans les hôtels

Après les Jeux

- Se préparer à une diminution du taux d'occupation des hôtels l'année des Jeux, notamment à cause de l'augmentation du prix des chambres
 - ✓ Londres 2012 : la baisse du taux d'occupation des chambres post JO avait été compensée par l'augmentation du prix des chambres par nuit, avec une croissance du revenu moyen par chambre (*Revenue per available room*) de l'ordre de 2%.

A éviter

Londres 2012 : Le tour-opérateur partenaire de LOCOG Thomas Cook, qui avait signé un contrat avec un certain nombre d'hôtels sur un nombre défini de chambres pendant les Jeux dans le cadre de tarifs préférentiels négociés avec LOCOG, a fixé le prix des chambres à destination du public à un tarif supérieur à ce qui était initialement prévu

o Les hôtels s'en sont rapidement rendu compte et leur manque à gagner dû à la marge supplémentaire prise par Thomas Cook à leur dépens a considérablement compliqué les relations avec le LOCOG. Les hôtels auraient dû être tenus au courant des tarifs par nuit d'hôtel fixés par Thomas Cook à destination du public bien plus en amont (*Donna Taylor*)

London 2012 : l'hétérogénéité de l'offre des chambres proposées a rendu particulièrement compliquée leur allotement et la détermination du prix des chambres a pris davantage de temps que ce qui était prévu

Les hôtels devraient être encouragés à définir des tarifs forfaitaires uniques (*entretien de Donna Taylor par Arnaud de Saint-Exupéry*)

Ne pas surestimer les besoins d'infrastructures hôtelières pendant les Jeux et éviter un «*overbuilding*» qui pourrait générer un excès d'offre coûteux après les Jeux (*Donna Taylor*)

VI. La Sécurité : *Whatever happens the show must go on!*

Keep London Moving

Business continuity: is London Safe?

L'aspect sécuritaire a beaucoup évolué depuis 2012. La menace n'est plus la même sur les grands événements et sur la vie quotidienne. Elle est diffuse. Elle est accrue et permanente. La France dispose d'une précieuse expérience suite à l'Euro 2016 et aux autres événements de grande ampleur qu'elle sait organiser. Néanmoins, l'exemple de Londres 2012 et de toute l'organisation mise en place, est intéressante à plusieurs égards.

Les recommandations de Scotland Yards sont :

Désigner un *National Olympic Security coordinator* (Scott Wilson)

Compter un temps de préparation total de 4 ans

- Identifier des spécificités de chaque partie prenante et leurs besoins
- Former les équipes 3 à 4 ans avant les jeux (les préparer particulièrement à la perception des différentes nationalités présentes)
- Faire autant de **tests** de préparation que possible. L'essentiel : « *Will this make the boat go faster?* » Scott Wilson
- Maîtriser sa communication auprès de la presse (« *Be aware of the Press* » Scott Wilson)

Coordination avec l'armée indispensable

Les forces de sécurité proviennent de sources et d'autorité différents (en Grande-Bretagne : Scotland Yard, MET Police, Transport police, polices municipales, moyens privées ...). Il faut une coordination / intégration forte.

Prendre la mesure le plus tôt possible d'un besoin beaucoup plus important qu'anticipé (Londres : implication et formation au dernier moment de l'armée britannique), notamment en termes d'effectif nécessaire (Scott Wilson)

- Programmation des volumes des personnels de sécurité très en amont
- Extrapoler l'expérience de l'Euro 2016

Il faut évaluer les besoins en personnel des organisations privées / entreprises / délégations étrangères et ajouter aux besoins publics pour un total requis à recruter.

Risk management avant et après les JO

Il y a eu à Londres beaucoup plus de tentatives de déstabilisation avant les JO et après, que pendant les JO - Luc Bardin

18/19 jours de mobilisation totale des effectifs de sécurité pour les Jeux Olympiques et 13/14 pour les Paralympiques (plus long que pour les autres événements - un mariage royal nécessite 3 à 4 jours de mobilisation seulement) – (*Scott Wilson*)

Londres 2012, c'était :

- 302 événements en 19 jours de Jeux Olympiques
- 503 événements en 11 jours de jeux Paralympiques
- 12 000 policiers déployés pendant les Jeux (en complément de la sécurité mise en place par les entreprises privées pour leurs invités VIP)
- Plus de 100 nationalités à encadrer et protéger

Permettre une sécurisation autonome de chaque site et une sécurisation globale des Jeux

en garantissant la fluidité des principaux axes d'accès aux sites (axes stériles), en assurant un *reporting* quotidien et en contrôlant tous les incidents

- 1 an de préparation pour sécuriser chaque site

Prévoir une organisation efficace

- deux centres de communication globale dont un en back-up si le premier n'est pas opérationnel (*S. Wilson*)
- Les cellules de communication pour la sécurité se sont structurées 4 ans avant London 2012 et ont été mobilisées et opérationnelles 24h/24 pendant un an complet avant les Jeux.
 - ✓ Un reporting quotidien a été mis en place. Cela a permis de contrôler tous les incidents.
- Des caméras tout autour du parc olympique avec une alarme si elles sont touchées
 - ✓ les policiers non londoniens étaient affectés aux sites Olympiques pour laisser les agents connaissant le mieux les lieux les sécuriser
- Une préparation de 4 ans ! Faire autant de tests de préparation que possible, garder à l'esprit l'essentiel, « *will this make the boat go faster ?* » *S. Wilson*
- Préparer par la formation les équipes 3 à 4 avant les jeux, particulièrement à la perception des différentes nationalités présentes.
- Plus de 100 nationalités présentes, évaluer les risques bien en amont
- Une fiche technique d'urgence, spécifique pour chaque site, modifiée tous les jours
- La police scientifique présente en permanence
- *Be aware of the Press* (*S. Wilson*)
- Mobilisation des hélicoptères

4 P: *Prepare, Prevent, Protect, Pursue*

- Identifier des objectifs de chaque partie prenante et leurs besoins associés

A éviter

Ne pas sous-estimer les effectifs nécessaires dans la sécurité (probablement l'échec principal de la préparation de London 2012)

Londres 2012 : défaillance à la dernière minute de G4S pour assurer la sécurité des sites olympiques et paralympiques pendant les Jeux, rôle finalement pris en charge par la police et l'armée.

VII. Une stratégie segmentée pour chaque profil de clients

Les recommandations des personnes interviewées sont :

Identifier tôt et clairement tous les groupes impliqués et les besoins spécifiques de chacun en fonction de leurs objectifs et de leurs besoins

- Les politiques
- Les entreprises ayant un rôle majeur dans le financement des Jeux (les considérer comme des clients)
- Les entreprises et les organisations patronales
- Les influenceurs, la presse, les relais d'opinion
- Les fédérations sportives et les sportifs ambassadeurs des Jeux (rôle moteur du Ministère des Sports ici)
- Le grand public (ex : politique de billetterie favorable aux familles pour éviter le sentiment d'exclusion, encourager la politique tarifaire pour assister aux Jeux paralympiques)

Identifier des objectifs de chaque partie prenante et leurs besoins

- Simuler / reconstituer le parcours physique et de participation de chaque groupe / personne dans chaque groupe pour l'optimiser

Le lobbying par partenariat : 6 years to Go!

- Adresser un package à toutes les grosses entreprises mondiales « venez passer votre séminaire/congrès/*board meeting*/sommet en France ».
 - ✓ Mettre en place une politique très volontariste, avec une approche systématique, via les organisations patronales (*Luc Bardin*).
 - ✓ Ce sujet est essentiel pour l'industrie des rencontres professionnelles. Saisir l'opportunité et la visibilité de l'attractivité des Jeux. C'est une vitrine à valoriser.
 - ✓ Mobiliser les organisations professionnelles et sociales constituant la trame de la société française. Leur donner un rôle concret, comme c'est le cas pour Tokyo 2020.
- Saisir l'opportunité et la visibilité de l'attractivité des Jeux pour valoriser notre destination, pour inspirer les voyageurs du monde entier
- Réfléchir à un partenariat entre Paris 2024 et LA 2028 : synergies possibles
- Partenariat public/privé
 - ✓ Travailler les conditions paritaires entre l'Etat et les acteurs privés pour inviter les influenceurs. Quel package pour faire du lobbying ? Quels outils pour le patronat ?
 - ✓ Développer une formule partagée avec les entreprises pour permettre des invitations “*safe* du politique et du *bribery*”. Ceci est complexe mais peut / ou doit faire une énorme différence - *Luc Bardin*.

- Mettre en œuvre une politique d'achat pour favoriser le **Made in France**
 - ✓ Faire participer les entreprises de toutes tailles. Il faut au COJO de véritables spécialistes du *procurement*.
 - ✓ Gérer très attentivement les contrats avec les sponsors, sous peine de valeur nette négative potentielle.
 - ✓ Le risque à éviter est que la valeur de leur "*value in kind*" soit surestimée et diminue la contribution nette des sponsors. Des experts d'achat de cette nature peuvent réussir cet équilibre. *Luc Bardin*
- Avoir une stratégie non seulement pour les grands sponsors, mais aussi pour les PME-TPE qui pourront bénéficier des retombées économiques des Jeux

A éviter

Pas de groupes oubliés ou pouvant ressentir une exclusion des Jeux

Ne pas céder aux sponsors : le sponsor doit répondre aux besoins des Jeux et non l'inverse !

Lord Deighton

VIII. Optimiser les retombées économiques : *Think legacy!*

Les recommandations des personnes rencontrées sont :

Penser à la réutilisation des infrastructures post Jeux (*Matthew Black*)

- Londres 2012
 - ✓ 10 Md£ de retombées économiques générés par les Jeux
 - ✓ 2,1 Md£ de revenus du tourisme pendant les Jeux (source ODA)
 - ✓ Réutilisation du Parc Olympique de Stratford pour l'organisation de compétitions sportives et de spectacles
 - ✓ Transformation du *Press and Broadcast Centre* en un complexe d'espaces de bureaux (84 000 m²) dans le cadre du plan « *iCITY digital quarter* », qui visait à transformer le centre en un grand *hubtech* et digital à Londres - BT Sport s'y est installé à partir d'août 2013
 - ✓ Transformation du Village Olympique en logements résidentiels
 - Plus de 4000 logements créés
 - A permis à des jeunes d'accéder à la propriété pour la première fois

Profiter des Jeux pour développer et démocratiser l'insertion de clauses contractuelles respectueuses de l'environnement dans les contrats entre le COJO et les futurs fournisseurs

- Londres 2012
 - ✓ Rachat par les fournisseurs du matériel de câblage utilisé pendant les Jeux (5 500 km)
 - ✓ Rachat par les fournisseurs de tout le papier inutilisé pendant les Jeux (source ODA)
- Capitaliser sur l'attractivité de la France et son **offre touristique** pour susciter l'intérêt des touristes et des investisseurs étrangers en France
 - ✓ Mettre en valeur son attractivité, son offre et ses services
 - L'organisme *VisitBritain* avait pour objectif de promouvoir le tourisme au Royaume-Uni après la fin des Jeux
 - La campagne marketing «**GREAT**» visait à faire évoluer l'image du Royaume-Uni et des régions britanniques auprès des gens pour doper le tourisme
Janvier 2011 : lancement par le premier ministre d'un partenariat public/privé pour le tourisme à hauteur de 100 M£ sur 4 ans (2011-2015) destiné à attirer les visiteurs étrangers au Royaume-Uni
 - ✓ Utiliser la publicité en ligne et les réseaux sociaux au maximum, mais sans négliger les autres supports marketing (télévision, radio, annonces publicitaires au cinéma, panneaux publicitaires dans la rue etc.)
 - Focus sur la culture, la tradition, la campagne
 - Faire appel à des célébrités et à des personnalités appréciées dans le pays
- Profiter des sponsors pour maximiser les retombées des Jeux pour la population locale

Londres 2012 : les sponsors avaient été priés d'«*inspirer une génération*» dans leurs campagnes publicitaires.

IX. Les bénévoles : “*The volunteers : the Games makers*”

4 years to go!

« Le bénévole ne reçoit pas de salaire, il est récompensé en émotion, en passion, et en dynamisme » Emily Yates (« *volunteer* » London 2012)

Encourager la population à s’engager et à participer à l’organisation des Jeux partout dans le pays !

- 200 000 personnes, employés, consultants et bénévoles une vraie équipe (avec la même motivation et la bonne personne, au bon moment, au bon endroit)
- ✓ dont **70 000 volontaires sélectionnés sur les 240 000 candidats, un record !** A mettre en perspective avec les 6000 employés du LOCOG

Générer un enthousiasme particulier

- Faire émerger un sentiment d’appartenance à une Histoire et à un projet plus large
- Le recrutement a été effectué sur l’ensemble du territoire via un site web dédié et un formulaire adapté.
- Les bénévoles recrutés devaient être le reflet de l’ensemble de la population en pourcentage basé sur six critères : hommes / femmes / origines / âge / religion / handicap/orientation sexuelle.
 - ✓ Avez-vous les qualités nécessaires pour être “un games maker” ? Il s’agissait de la campagne de recrutement “*Do you have what it takes to be a Games Maker?*”
 - ✓ Le processus de recrutement était 100% en ligne sur le site des Jeux.
 - ✓ L’engouement a été facilité par le fait que l’implication dans des événements locaux et la vie locale fait partie intégrante de la culture britannique.
- Les 2 000 premiers bénévoles recrutés ont été responsabilisés et ont participé à la formation
- Les bénévoles devaient accepter d’être disponibles pendant un minimum de 10 jours pendant les Jeux olympiques ou paralympiques, ou les deux.
- Ils devaient pouvoir assister à trois sessions de formation.
- Avoir un casier judiciaire vierge et être autorisé à faire de bénévolat.(Ils étaient contrôlés tous les jours par Scotland yard : un *background check* chaque jour pendant les Jeux pour s’assurer que chacun des volontaires affectés à des sites ne présente pas de menace sécuritaire (*Scott Wilson*))
- Ils devaient être en mesure de prendre tous leur frais d’hébergement à leur charge

- Une « *Oyster card* » un titre de transport gratuit pendant toute la période des Jeux
- Des volontaires spécialisés sont utilisés dans les domaines médicaux et antidopage ainsi que dans les aspects techniques des sports
- Les bénévoles peuvent se voir attribuer un rôle allant de la conduite, la distribution uniforme, à la vérification des billets, à l'accueil des personnes dans les aéroports ou à la distribution des feuilles de résultats etc..... «*it is not only glamour !* »
- Les candidats doivent être âgés de 18 ans ou plus au 1er janvier 2012, mais 1500 jeunes volontaires seront également recrutés (2 000 *young games makers* volontaires entre 16 et 18 ans)

Les dates clés

15 septembre 2010 : lancement du recrutement

Novembre 2010 : Candidats présélectionnés invités à un événement de sélection.

Janvier 2011/ 2012 : Des événements de sélection ont lieu pour interviewer tous les candidats présélectionnés

Octobre 2011 : Offres envoyées aux candidats retenus.

Février 2012 : formation d'orientation.

Mars 2012 : formation spécifique au rôle

Avril 2012 : Début de la distribution des uniformes (créés par Stella McCartney) et des laissez-passer d'accréditation.

Juin 2012 : formation sur le site.

Former les *Games Makers* sur les questions de sécurité, d'accessibilité, les sensibiliser au recyclage sur les sites olympiques et paralympiques

Utiliser les sponsors pour former les *Games Makers* (exemple de *British Airways*)

Il est à noter qu'à Londres 2012, il est important de mettre l'accent sur le rôle primordial des *Games Makers* dans le succès des Jeux et insister sur :

- Le rôle primordial des "Games Makers" dans le succès des Jeux
- L'implication de la direction à tous les niveaux sur le terrain (*Lord Coe , Lord Deighton etc...*)
- L'importance des valeurs d'exemplarité et d'entraide mises en avant.
- Un budget de 400 millions respecté

A éviter

Ne pas oublier d'informer régulièrement le gouvernement des enjeux et de l'organisation (*Jean Tomlin*)

Ne pas négliger la formation des *Games Makers*

X. La marque Paris 2024 : essence, esprit et héritage

Get everyone inspired!

Le message de Paris 2024 doit être simple, clair, durable, et doit irriguer chacune des communications.

Paris 2024 doit immédiatement faire écho à des Jeux respectueux de l'environnement, accessibles à tous et portés par une population et des athlètes.

Essence

- Définir une image et un esprit propre à Paris 2024, et les décliner systématiquement jusqu'après les Jeux
 - ✓ La marque de Londres 2012 était « Sport et Jeunesse »
 - ✓ Toujours utiliser la **même palette de couleurs** caractéristiques du COJO (LOCOG : rose-violet pour les jeux olympiques, bleu clair et bleu marine pour les jeux paralympiques)
- La candidature France a été largement portée par des sportifs : il faut rendre les grands sportifs et les nouveaux espoirs accessibles
- Montrer les athlètes et les espoirs en préparation et les espoirs par le biais des réseaux sociaux
 - ✓ Privilégier et engager très tôt des activités à grande échelle sur les réseaux sociaux en backstage jour après jour pour installer les Jeux de Paris 2024, en répétant continuellement le même message

Esprit

- Faire en sorte de rendre les **Jeux « accessibles à tous »** pour intégrer la population

Londres 2012 :

- ✓ Billetterie : Billets à prix accessibles et en quantité suffisante (11 millions de billets vendus sur les deux Jeux)
 - ✓ Médias : Tous les sports étaient diffusés en direct gratuitement pour les téléspectateurs britanniques
 - ✓ Festival Londres 2012 : 19,5 millions de personnes
 - ✓ Relais de la flamme olympique : 15 millions de personnes sur le parcours
 - ✓ Programme Inspire* : plus de 10 millions de personnes impliquées dans des projets au Royaume-Uni
 - ✓ Live Sites : 8,1 millions de personnes sont allées voir 70 écrans dans tout le Royaume-Uni
 - ✓ 85% des écoles ont été impliquées dans les Jeux, touchant plus de deux millions d'enfants
- **S'inspirer du programme *Inspire London 2012** qui est une initiative du département Brand & Marketing de LOCOG. Elle a été lancée 100 jours avant le début des Jeux. Le programme avait pour objectif de promouvoir l'organisation d'évènements à but non lucratif,

- de célébration des Jeux olympiques et paralympiques à travers le pays. Les organisateurs de ces événements intéressés par le programme informaient l'équipe *Inspire* de LOCOG. "Inspire" sélectionnait les événements qui correspondaient aux critères la charte pour leur attribuer la **marque "Inspire"**. Ces projets bénéficiaient ensuite d'une visibilité accrue et un financement.
 - ✓ Lancé 100 jours avant le début des Jeux
 - ✓ 2 700 projets identifiés

Héritage

- Faire en sorte que la population et les sportifs associent les Jeux de Paris 2024 à une réussite et à des bons souvenirs qui resteront ancrés bien dès la fin des Jeux
- Lancer des **programmes éducatifs** de long terme dans les établissements scolaires pour continuer à inspirer les jeunes dans les écoles à faire du sport après les Jeux

XI. L'enjeu à long terme des Jeux Paralympiques : Changeons le regard de la société sur le handicap

Sans être politiquement incorrect mais en étant très pratique, des Jeux Paralympiques sont plus difficiles à réussir que des Jeux Olympiques. Inversement, l'opportunité du succès est massive. En conséquence il faut donner aux Jeux Paralympiques une visibilité importante.

Pour Londres 2012, ce fut un événement familial, qui donna lieu à un engagement considérable.

Les personnalités rencontrées préconisent :

- Réussir des Jeux paralympiques, c'est réussir à faire évoluer le regard que portent les gens sur le handicap
 - ✓ L'image de Jeux paralympiques réussis a contribué au renforcement de la marque Londres 2012 au RU et à l'étranger
 - ✓ A l'inverse, des jeux paralympiques ratés influent négativement sur l'image qui est laissée des Jeux
- Saisir toutes les occasions pour promouvoir les Jeux paralympiques et susciter un intérêt de la population pour ces Jeux, cela ne se fera pas tout seul ! Surtout ne pas être passif.
 - ✓ Visites d'officiels, partages sur les réseaux sociaux etc.
 - ✓ Définition d'une politique tarifaire attractive pour qu'un maximum de personnes puisse assister aux compétitions sportives
- Le COJO doit créer une communauté relais qui change l'approche organisationnelle existante, des organisations majeures traitant les Jeux Olympiques et Paralympiques à totale parité (comme BP fut le premier à le faire)
 - ✓ Londres 2012 : BP, Sainsbury's, Channel 4
- Former les volontaires sur ces questions en amont des Jeux, comme à Londres
 - ✓ Londres : liste de 700 problèmes potentiels
- Profiter des Jeux pour créer des infrastructures durables pour faciliter l'accessibilité dans les villes hôtes (cf. annexe TFL)
- Tester les trajets complets potentiels des personnes avec un handicap qui seront présentes à Paris 2024 pour les faciliter
- Utiliser le numérique pour améliorer l'expérience des athlètes et des spectateurs avec handicap (vraie différence avec Londres 2012)

- Profiter de la gigantesque liste de contacts et des bases de données du COJO qui auront été accumulées jusqu'à la fin des Jeux, par exemple pour sensibiliser la population sur la question du handicap

A éviter

Ne pas délaissé l'organisation de ces Jeux sous prétexte qu'ils sont moins regardés et retransmis.
Au contraire, l'opportunité est massive !

XII. Une communication intégrée et impactante

Walk the talk!

Passer de la parole aux actes !

« TV is king. The Games are a TV event » Lord Deighton

Les préconisations des personnes interviewées sont :

- A grande échelle, une communication coordonnée entre les différents acteurs est presque impossible : s'en rapprocher au mieux
- Très forte communication interne aux organismes - organisateurs requise, pour que les membres / employés s'approprient les Jeux (ex: la vidéo interne à Scotland Yard)
- La télévision a la priorité, car ce sont eux qui créent et détiennent l'image. Être bien clair sur ce point et travailler dans ce contexte dès le départ. La télévision a la priorité sur la capture d'images, mais pas forcément sur la diffusion en fonction des cibles
- Avant, pendant et après les Jeux et dans la durée, les réseaux sociaux sont une priorité majeure de faire vivre les Jeux en masse et créer une adhésion et un intérêt - par exemple en relayant des images d'athlètes "back stage". Il faut suivre les sportifs dans leur préparation, notamment les athlètes paralympiques, pas que les têtes d'affiche connues. Identifier tous les Ambassadeurs sportifs de la France.
- Utiliser les réseaux sociaux pour faire découvrir les **régions françaises**

Londres 2012 : Une des deux mascottes des Jeux (*Wenlock*) avait été nommée après un village anglais et constituait un symbole de l'intégration de la ruralité dans l'espace olympique

- Toujours utiliser la même palette de couleurs caractéristiques du COJO (rose-violet pour les Jeux Olympiques, bleu clair et bleu marine pour les Jeux Paralympiques à Londres)
- Susciter l'adhésion du pays entier au travers d'événements clés, comme le relai de la Flamme Olympique dans les villes hôtes et le festival Culture Olympique
- Passer par les grands sites touristiques de la France pour le parcours de la flamme (attractivité de la France sur un modèle du type Tour de France)

Londres 2012 : 8 000 personnes se sont transmises la flamme olympique à travers plus de 1 000 villes et villages pendant 70 jours.

XIII. Le sport : Bâtir absolument la réussite de la Team France dès maintenant

Let's aim for golds!

« J'avais 14 ans et j'ai été fasciné par les champions que j'ai pu observer. Le second déclin est venu, quatre ans plus tard, aux Jeux d'Atlanta »

Tony Estanguet - IN Toulouse numéro 63

Les personnalités interviewées proposent :

- Absolument essentiel au succès populaire des Jeux en France. Londres 2012 n'a commencé à être un vrai enthousiasme populaire que quand l'Angleterre a eu ses premières médailles.

Londres 2012

- ✓ Les athlètes se sont considérablement engagés pour faire des Jeux de 2012 un succès populaire en assurant leur promotion
 - Création très tôt d'un « **comité des athlètes** » (*AthCom*), rattaché à LOCOG
 - Rôle dans le développement du village olympique
 - Rôle motivationnel auprès des partenaires de LOCOG et de la population
 - Réseau de 600 sites à travers le Royaume-Uni
- Considérer les Jeux comme une **opportunité pour restructurer le financement du sport national de façon pérenne**. La transformation est venue au Royaume-Uni par l'allocation des revenus du loto en faveur du sport. Cette structure est pérenne et explique les résultats historiques de Team GB aux Jeux de Rio.

Londres 2012

- ✓ Mise en place d'un financement via la loterie nationale. Le niveau de ressources alloué et le soutien structuré aux Fédérations sportives ont transformé l'approche existante (nombre record de médailles)
- ✓ Certains sports ont été financés en priorité par rapport à d'autres
- Réussir à **perpétuer** le modèle de financement des fédérations et des infrastructures mis en œuvre (enjeu clé)

Points clés du rapport « *Deliver the Games* » sur les Jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012

Recommandations	A éviter
<ul style="list-style-type: none"> · Mobiliser régulièrement les personnalités politiques (Président de la République, premier ministre, ministre des sports, président du COJO, maire de Paris, président de la région Ile-de-France etc.) et sportives (champions actuels et retraités) de premier plan : ils doivent être visibles et être impliqués · Définir au plus vite clairement quel organisme prend en charge quel poste de dépenses (notamment pour la sécurité et la communication) · Communiquer le plus tôt possible en cas de dépassement de budget · Avoir fini la construction des infrastructures 2-3 ans avant le début des Jeux minimum · Réfléchir à des pistes d'utilisation intelligente des bases de données qui auront été accumulées à la fin des Jeux par le COJO (ex : personnes handicapées) · S'appuyer sur les gros sponsors pour assurer la formation des volontaires (<i>British Airways, Cadbury, Marks & Spencer</i> en 2012) · Penser « héritage » avec une vision à 10-15 ans <ul style="list-style-type: none"> o Profiter des JO pour moderniser certaines lignes de métro o Profiter des JO pour construire des infrastructures durables pour les personnes handicapées o Profiter des JO pour développer la partie Est de Paris et créer des emplois durables dans les zones de chalandise près des sites clés · Bien gérer le trafic pendant les Jeux: <ul style="list-style-type: none"> o Accroître le nombre de trajets à pied ou à vélo ou dans les transports en commun o Encourager le télétravail et les horaires aménagés et les congés o Campagne de publicité 3 ans avant · Ne signer que des contrats uniformisés avec les hôtels partenaires : ne pas commencer à faire des exceptions (<i>no side deals</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> · Ne pas recruter du personnel trop tôt (coûteux et inefficace), ne pas commencer à organiser les cérémonies d'ouverture et de clôture trop tôt · Ne pas se concentrer sur la sécurité pendant la durée des Jeux uniquement : penser à l'avant et à l'après JO · Ne pas sous-estimer les effectifs de sécurité nécessaires pendant les Jeux (comme à Londres) · Ne pas délaissé les Jeux paralympiques : c'est une opportunité de faire évoluer le regard des gens sur le handicap ! · Ne pas sous-valoriser les licences d'utilisation de la marque 2024 lors des négociations avec les entreprises · Ne pas uniquement viser les grandes sociétés : les PME et les TPE doivent aussi se sentir concernées par les Jeux · Ne pas surestimer les besoins d'infrastructures hôtelières pendant les Jeux : éviter de sur-construire

Conclusion

Just Deliver the Games!

Our turn to shine!

Nous ne doutons pas de la capacité de la France et de Paris, à réussir des Jeux Olympiques et Paralympiques exemplaires.

Nous souhaitons partager l'expérience vécue des jeux Olympiques et Paralympiques de Londres 2012, car c'est le plus proche exemple pour Paris 2024.

Nos recherches permettront, nous l'espérons, d'éviter des pertes de temps, si précieux, pour l'organisation des jeux et des efforts inutiles souvent coûteux, aux équipes françaises.

Nous avons été inspirés par la passion, l'émotion, la fierté, la joie que suscitent, encore aujourd'hui les Jeux de Londres 2012 à tous ceux que nous avons rencontrés.

C'est d'ailleurs le principal message, bien sûr tout réussir techniquement (*Deliver the Games*) mais faire vibrer les cœurs, inciter la jeunesse à se surpasser, créer des souvenirs inoubliables et surtout réussir un formidable élan d'unité populaire.

Le premier challenge de la France sera de rétablir la confiance et la possibilité de vivre ensemble harmonieusement.

Le second sera de faire durer l'esprit des Jeux et de préparer l'avenir de notre jeunesse.

Nous remercions très sincèrement tous ceux qui ont contribué à ce document pour leur gentillesse et leur honnêteté.

Nous nous réjouissons à l'idée de vivre Paris 2024 !

« The ultimate: the Games need to be the Games » Lord Deighton

Nous restons bien entendu à votre disposition

Chaque thème ci-dessus mériterait un rapport complet spécifique et l'équipe des Conseillers du Commerce Extérieur de la France se tient à disposition pour, en fonction des besoins :

- Éclairer ce document par des conversations plus approfondies
- Mettre à disposition des membres du CCEF qui ont été au cœur de l'organisation et du déroulé de London 2012
- Organiser des séances d'approfondissement avec d'autres experts qui ont été moteurs de London 2012 dans chacun des domaines évoqués

Rapporteur : Jacqueline Dillmann-Faure, Référent Tourisme CCE UK
j.dillmannfaure@gmail.com

★ Les membres du Groupe de travail tourisme CCE UK

Bernard Delomenie, Directeur régional EMEA Crowe Horwath International
Arnaud de Saint Exupéry, General Manager / Area Vice President Hyatt Regency UK and Ireland
Estelle Giraudeau, Managing Director - UK & Scandinavia Club Med
Michel Taride, Group President - Hertz International

★ Participants au groupe de travail

Gwénaëlle Delos, Managing Director for UK & Ireland - Atout France
Luc Bardin, Chairman Strategic Partnering - Group Vice-President BP plc

★ Ont également contribué

Barry Fulbrook - Hertz International
Caroline Foster - *Game Maker*
Laura Guenancia - VIA du SER Ambassade de France au Royaume-Uni et *Game Maker*

Liste des annexes

Nous attachons quelques documents sélectionnés pour plus de détails sur certains sujets majeurs.

1. Les biographies des personnalités ayant contribué à ce rapport
2. Les chiffres clés London 2012
3. Témoignage de Laura Guenancia - volontaire aux JO 2012
4. Témoignage de Caroline Foster - volontaire aux JO 2012
5. Visuels de la campagne de TFL
6. L'organisation de la sécurité pendant les Jeux – Scotland Yard
7. Liste des sources

Annexe 1

Les biographies des personnalités ayant contribué à ce rapport

Sir Paul Deighton

Paul Deighton was born in Carshalton, Surrey on 18 January 1956. He was educated at Wallington County Grammar School before going on to Trinity College, Cambridge, graduating in 1978 with a Bachelor of Arts degree in economics.

He began his career at Bank of America and moved on to Security Pacific National Bank, where he specialised in corporate banking. In 1983, he joined Goldman Sachs, initially based in London. He spent two years at their New-York office from 1994, where he was joint Head of Controllers. In 1996 he returned to London, where he was promoted to Head of European Operations and became a partner in the firm. In 2000 he became their Chief Operating Officer for Europe.

Paul Deighton was appointed CEO of LOCOG on 19 December 2005 after applying to and advertisement in The Economist. He was largely credited with contributing to the success of the London Olympics and he received the Olympic Order from Jacques Rogge in 2012. In September 2012 he was appointed as Commercial Secretary to the Treasury by David Cameron. He worked as Commercial Secretary to the Treasury from January 2013 to May 2015.

He was made a life peer on 1 November 2012 and introduced in the House of Lords the same day. He was appointed Knight Commander of the Order of the British Empire in 2013 for services to the London 2012 Olympic and Paralympic Games.

Jean Tomlin

Jean Tomlin graduated with combined honours in Economic History and Sociology from Loughborough University in 1977 and became a Distinguished alumni in 2013. Founder and CEO of Chanzo (formerly Tomlin&Co), Jean is a global business leader with extensive experience working alongside CEOs and across multiple stakeholders in the private and public sectors.

As Director of Human Resources, Workforce and Accreditation at LOCOG from 2006 to 2013, Jean's areas of accountability included Organisation Development and Leadership, Employee Communications and Engagement, Culture Development, Recruitment and Training, Remuneration Committee, HR Operations, Reward, Policy, Contractor Integration, Volunteering, Accreditation and Background Vetting, Uniform design and development, Diversity and Inclusion and Delivery of the 'Beyond 2012' outplacement programme.

Jean has delivered a series of landmark Start-Up and Transformation programmes, most notably mobilising the UK's largest peace-time workforce of 200,000, including the universally-acclaimed 70,000 Games Makers, for the London 2012 Olympic and Paralympic Games.

Following the successful delivery of the London 2012 Games, Jean founded Tomlin&Co in addition to being invited to take up a range of Non-Executive Board Directorships. Most recently Tomlin&Co has grown and become Chanzo.

She was made OBE for services to the Olympic and Paralympic Games and was given the Chartered Institute of Personnel and Development First Special Achievement Award for contribution to Human Resources practice. She also received numerous awards on behalf of Games Maker volunteers including HM The Queen's Award for Volunteering.

She currently stands as a Non-Executive Board Director at J Sainsbury plc (FTSE100, Fortune 500) and as an independent Board Director at Michael Kors (NYSE). She serves as a Trustee Board Director to John In Trust (London 2012 volunteering legacy) as well as Step Up To Serve.

Scott Wilson

Scott Wilson is a senior detective and currently the National Coordinator for Protect and Prepare under the CONTEST strategy, based at the National Counter Terrorism headquarters in London. He is a senior Investigating Officer with extensive working knowledge in homicide and counter terrorism investigations having led over 50 murder and Counter Terrorism enquiries. As a SO15 Senior Investigation Officer and former head of Scotland Yard SO15 forensic management team, he is experienced in bomb scene management and disaster victim identification having been a senior Identification manager for over 7 years.

Scott has delivered training at a number of educational and police academies together with conferences in the USA, Norway, France and New Delhi on a wide range of subjects from scene management to CBRNe to strategic crisis management.

In 2010, he led the MPS Counter Terrorism and Senior Identification Team in New Delhi in support of the Commonwealth Games. In 2010 as a Detective Chief Superintendent, he was appointed head of Emergency Preparedness, Business Continuity, CBRNe and DVI for the Metropolitan Police. In 2012, he led the MPS as Bronze Commander for Emergency Preparedness and Business Continuity for the Olympic and Paralympic Games. Scott was responsible for multi-agency planning for all 26 sporting venues and delivery of the testing and exercising programme.

As chair of LESLP between 2010 and 2013, Scott delivered the 8th edition of the LESLP manual incorporating Lady Justice Hallett recommendations prior to the commencement of the Olympic Games. Recently he has advised the Norwegian authorities on blue light inter-operability following the review of the Andres Brevik case, and Police Scotland in advance of the 2014 Commonwealth Games. He currently sits on the programme board of JESIP and is responsible for CT military liaison and major event planning.

Nigel Furlong

Nigel holds an MSc in Risk, Crisis and Disaster Management from the University of Leicester.

He joined Transport for London in 2008 and held various positions culminating as Head of Resilience Planning until February 2018. His responsibilities at TfL encompassed the coordination of security risk management, business continuity and crisis & emergency arrangements policies and processes across Transport for London rail, road and infrastructure networks, owning the company strategy, delivering to target policy, processes, staff training, exercising and drills, including the alignment to relevant British and ISO standards and holding an annual companywide resilience conference. During his time at TfL, he participated in the coordination and management of safety and contingency planning for major multi-agency planned events and incidents in London such as the London elements of the Papal visit to the UK in 2010, planning for the Queen's Diamond Jubilee celebrations in London, the 2012 Olympic and Paralympic Games in London and annual events such as the Notting Hill Carnival and the London New Year's Eve celebrations.

Before TfL, he worked as a business resilience and security manager at Thames Water Utilities Ltd and as a regional incident & emergency planning manager at the Environment Agency.

He now works as a corporate lead and expert for Horizon Nuclear Power.

Matthew Blatt

Matt has been a Senior Director at CBRE since 2002. He has spent the last decade specialising in complex land assembly and regeneration projects throughout East London advising a range of public and private sector clients.

He advised the London Development Agency in relation to the strategy and implementation of acquiring over £500m of land and property in relation to the Olympic Park.

He recently advised the London Legacy Development Corporation in relation to the disposal process for the 1m sq ft International Press and Broadcast Centre to i-City.

Matt has spoken at a wide range of conferences and seminars to UK and international audiences as well commentating in a wide range of media including BBC News, CNBC and Sky News in relation to the Olympic Legacy.

Vincent de Rivaz CBE

Vincent De Rivaz served as Group Senior Executive Vice President at Electricité de France SA. He served as Chief Executive Officer and Executive Director at EDF Energy Plc until November 22, 2017. He serves as a Director at EDF Energy Nuclear Generation Group Limited. He served as a Director at London Power Networks plc. He served as a Director at Eastern Power Networks plc. He previously served as a Director at South Eastern Power Networks Plc.

Vincent de Rivaz is the Chief Executive of EDF Energy, one of the UK's largest energy companies and a wholly owned subsidiary of EDF Group. EDF Energy is the largest producer of low-carbon electricity and the biggest supplier of electricity by volume in Great Britain.

Vincent is a member of the Executive Committee of EDF Group. As Chief Executive, he led the incorporation of the UK nuclear operator, the former "British Energy", into EDF Energy from January 2009. He had previously led the creation of EDF Energy through the merger of the former London Electricity Group, Eastern Networks and Seeboard in 2003. He had been appointed Chief Executive of London Electricity Group in February 2002.

A hydroelectric engineer, he joined EDF in 1977 in the External Engineering Centre, being part of several projects in Africa, Guyana and New Caledonia. From 1985 to 1991, he managed the Far East region for the International Division of EDF, placing EDF as a major international player in China, developing projects including nuclear, thermal and hydro generation and transmission. Between 1991 and 1994, he was Managing Director of the Hydro Power Department of EDF. Between 1995 and 1998 he worked as Deputy Head of EDF International Division, creating and leading the new Projects Department. This enabled him to be involved in, among others, the acquisition of London Electricity in 1998 and in many IPP projects around the world. He joined the EDF Finance Division in 1999 as Deputy Chief Financial Officer and in 2000 became Director of Strategy and Finance with groupwide responsibility for the financial strategy and operations for EDF Group.

Mr de Rivaz was awarded The Energy Institute's 71st Melchett Award in June 2006. He was named National Ambassador by HRH the Prince of Wales in July 2009 for his significant contribution to the Prince's Business in the Community projects. He is an Honorary Fellow of the Institute of Mechanical Engineers in recognition for the major contribution he has made to engineering. He was made Chevalier de la Légion d'Honneur in 2009, and an honorary Commander of the British Empire (CBE) in 2012 by Her Majesty the Queen, for services to the electricity and gas industries.



Luc Bardin

Chairman, Strategic Partnering Ltd; Non-Executive Director; Former Group Chief Sales & Marketing Officer, BP plc.

Since January 2014, Luc leads Strategic Partnering Ltd, a company he founded to help organisations and people break through the limitations of vertical silos and, by entering alliances, build different, transformational, strategic value opportunities. He recently published 'Strategic Partnering', a vade mecum book of tested methods and techniques to remove chance and deliver consistent success from strategic co-operation management.

A Group Vice President for 12 years, Luc was Group Chief Sales & Marketing Officer of BP plc. from 2007 to 2013. Prior to this, he was a member of BP's Refining & Marketing Senior Executive Team and Chief Executive of world scale B2B, FMCG and Retail businesses, Castrol Europe, procurement and sustainable mobility. He started his career running global businesses in the Burmah Castrol, Hoechst and Pechiney groups.

Luc also founded BP's 'Strategic Accounts' division in 2003 and remained its CEO for more than a decade, building and growing ground-breaking alliances with passenger and commercial vehicle OEMs, mining, retail, logistics, technology and other leading global institutions. This also included BP's first tier partnership with the London 2012 Games and the company's continuing commitments to the Olympic and Paralympic movements.

Luc has operated globally during his whole career. He is adjunct professor at Imperial College Business School, has been living in the UK for 20 years and speaks fluent English, French and German. His interests are partnerships, brands, integration of mobility and energy and rugby.

Donna Taylor

Evolution 12 – Ltd

She is currently Commercial Director for the 5th Asian Indoor and Martial Arts Games in Ashgabat, Turkmenistan working for Trivandi-Chanzo Ltd who have been appointed to plan and operate the Games in Turkmenistan. As a Director of 5th AIMAG, working for Trivandi-Chanzo she is responsible for raising revenue for the Games through sponsorship, ticket sales and ensuring best value and practice when procuring goods and services for the Games. As a TCL Director she is required to present at the Organising Committee meeting (cabinet of Ministers) each month on the overall progress of the planning and delivery and specifically share commercial updates. She also sits on several steering committees that ensure the games are delivered in a cost effective and event appropriate manner.

Annexe 2 - Les chiffres clés London 2012



Put on your Olympic thinking caps and pay attention - here are a few things you may not have known about London 2012.

★ The Games

3 Number of times the Olympics come to London (1908, 1948, 2012)

10 500 Olympic athletes competing for 205 nations

4 200 Paralympic athletes competing for 165 nations

302 Olympic events over 19 days

503 Paralympic events over 11 days

8 000 Inspirational people carrying the flame across the country in the Olympic Torch Relay, on a 70-day journey through more than 1 000 cities, towns and villages

4 Number of separate flames that will be lit for the Paralympic Torch Relay - in London, Greater Belfast, Edinburgh and Cardiff

★ The Venues

32 Olympic sports venues

700 000 (approx) Total capacity for all venues

80 000 Capacity of the Olympic Stadium, including 25 000 permanent seats

It is the lightest Olympic Stadium ever built

2 500 Tonnes of steel tubing recycled from old gas pipelines used for Stadium's roof

532 Number of floodlights housed in 14 towers around the Stadium roof

12 000 sqm Size of the roof of the Aquatics Centre (one and a half times bigger than the football pitch at Wembley)

More than 800 000 tiles used in the Aquatics Centre

17 km Total Length of steel cables used to cover the Velodrome (twice the height of Mount Everest)

★ The Events

9.6million tickets for sale (**8m** for Olympics, **1.6m** for Paralympics)

100 support vehicles out on the course during the Cycling Road Races

The water temperature in the swimming pool must be **27** degrees celsius, plus or minus one degree

Esther Vergeer of the Netherlands is unbeaten in more than **420** matches in wheelchair tennis, one of the longest winning streaks in any sports

The ExCeL Centre hosts a huge **165** Olympic events, second only to the Olympic Stadium, which hosts 208 Olympic events

Equestrian is the only Olympic sport in which men and women compete against each other on equal terms

The Canoe Sprint **200m** race will make its Olympic debut in London 2012

★ The Equipment

510 adjustable hurdles used throughout the Games

600 basketballs, **800** water polo balls and **2 400** footballs

1630 discs for the Weightlifting competition

432 pairs of boxing gloves to be worn

270 000 clay shotgun targets

190 sets of Paralympic blackout goggles and eyeshades

200 gate poles for the Canoe Slalom

★ The Olympic Park

587 Size of the Olympic Park in acres (2.5 sqkm)

Over **200** Number of buildings that had to be demolished to accommodate the new site

30+ Number of new bridges being built within the Olympic Park

300 000 Number of wetland plants in Olympic Park's Urban River and Wetland area

2 000 Number of trees to be planted in the Olympic Park (plus a further **2 000** on the Olympic Village site)

100 Hectares of open space

17 320 Number of beds in the Olympic Village

98 Percentage of construction waste that has been reused, recycled and recovered

★ Money Talks

£625m Amount Londoners will contribute to the Olympic and Paralympic Games

£10bn Estimated amount of revenue the Olympics will generate for the British economy

£2.1bn Estimated revenue generated by tourists during the London 2012 Olympics

£537m Cost of Olympic Stadium (revised from **£280m**)

£214m Cost of Aquatics Center (revised from **£74m**)

£3 500 Cost of specially-designed titanium chairs used by top wheelchair basketball players

★ Miscellaneous

4bn Estimated global audience for the opening ceremony on 27 July 2012

20 000 accredited media

Media centre is the size of **6** football pitches

200 000 Total workforce needed for the London Games, including paid workers, volunteers and contractors

2,8m Number of people from the UK construction industry needed

5 000 Estimated new homes available to East Londoners after Games, **3 600** of which to come from the Olympic Village site

7 time in minutes to get from Kings Cross in central London to Olympic Park on the Javelin high-speed train service, designed to carry **320 000** people per hour

The London 2012 Olympic Gold medal is made up of 92.5% silver, 1.34% gold and the remainder copper

The silver medal is made up of 92.5 silver, with the remainder copper

The bronze medal is made up of 97% copper, 2.5% zinc and 0.5% tin

Annexe 3

Témoignage de Laura Guenancia - Volontaire aux JO de Londres 2012

J'ai travaillé au département Brand & Marketing de LOCOG pendant 6 mois, d'avril à septembre 2012, et ai donc pu suivre les derniers mois de préparation, les jeux olympiques, et enfin les jeux paralympiques – je suis rentrée en France deux semaines après la fin des paralympiques. J'ai le souvenir d'une structure assez peu hiérarchisée pour des effectifs aussi importants (pic de 8 635 personnes à LOCOG en juillet 2012, incluant le personnel non rémunéré) - en tout cas par rapport aux standards français - mais où chacun sait ce qu'il a à faire.

Concrètement, mon travail consistait à traiter les demandes que LOCOG recevait de particuliers, d'entreprises ou d'associations qui prévoyaient d'organiser des événements près de chez eux (en lien avec les JO), et voulaient qu'on fasse apparaître ces événements sur l'application mobile London2012 pour attirer plus de monde et avoir un maximum de participants. Je gérais le contenu de la rubrique « *events* » de l'app London 2012 qui avait pour but d'indiquer aux gens qui avaient l'application les événements organisés près de chez eux (en lien avec les JO) auxquels ils pouvaient participer ; cette rubrique correspondait plus ou moins à une énorme base de données où les gens pouvaient en 1 minute accéder à la liste de tous les événements organisés pour célébrer les Jeux près de chez eux. Les « événements » allaient typiquement de la kermesse de l'école du village à des barbecues en plein air en passant par l'organisation d'ateliers de cupcakes pour célébrer les Jeux.

Je m'assurais dans un premier temps que le contenu de ces événements organisés par les particuliers, associations et entreprises pour célébrer les Jeux respectait bien la charte de LOCOG (pas de reproduction des anneaux olympiques sans autorisation etc.). Tous les événements qui passaient ce test étaient ensuite ajoutés à la base de données, et donc directement accessibles et consultables en ligne par les détenteurs de l'application. Je sélectionnais ensuite les événements que je trouvais les plus intéressants dans chaque région/collectivité locale ou les plus à même de susciter un sentiment d'appartenance à un projet commun, et je faisais en sorte qu'ils apparaissent au début des listings, de manière à ce que les gens aient connaissance de ces événements-là en priorité. Je coordonnais ensuite l'organisation de ces événements, en faisant le lien entre les organisateurs (particuliers, entreprises, associations etc.) et les collectivités locales.

Pendant les Jeux (olympiques et paralympiques), tout le staff de LOCOG était affecté à des sites clés des Jeux (Heathrow, Parc Olympique, Wimbledon etc.) pour épauler les volontaires sur place. Nous partagions donc notre temps entre le bureau et nos shifts respectifs là où nous étions affectés. J'étais personnellement chargée d'orienter les gens à l'intérieur du Parc olympique à Stratford.

Annexe 4

Témoignage de Caroline Foster, Volontaire aux JO de Londres 2012

Quand on a appris que Londres avait été sélectionnée pour accueillir les Jeux Olympiques d'été en 2012, je n'ai entendu que des commentaires négatifs sur ce que l'organisation d'un tel événement coûterait au pays, sur le fait que Londres ne serait pas capable de gérer la préparation d'un projet d'une telle envergure. Ils doutaient aussi de la fiabilité du réseau de transport londonien. Les gens disaient aussi que la météo serait un problème. Ils se trompaient tous !

Les jeux ont eu un succès planétaire et ont laissé un héritage durable pour le pays : les infrastructures sportives dernier cri qui ont été installées pour l'occasion, l'engouement qui a été suscité auprès des jeunes...et moins jeunes...pour devenir bénévoles et contribuer à la réussite des Jeux. Bravo à la regrettée Tessa Jowell ! (M.P.)

Je n'avais jamais fait de volontariat avant, mais à 60 ans, j'ai sauté le pas et j'ai postulé pour rejoindre les *Games Makers* de Londres 2012 et contribuer à faire des Jeux de Londres un succès mémorable.

Le processus de candidature a été facile : j'ai rempli un formulaire de candidature en ligne. Cela m'a pris environ une heure de tout remplir et les questions étaient extrêmement exhaustives ; j'ai ainsi été interrogée sur mes expériences professionnelles et extraprofessionnelles passées, mes compétences et les raisons pour lesquelles je voulais devenir bénévole. J'avais travaillé dans le secteur juridique pendant 20 ans et je parlais couramment l'allemand, mais je ne savais pas trop dans quelle mesure cela pouvait m'être utile pour le poste.

Quelques semaines plus tard, on m'a dit qu'ils étaient intéressés par ma candidature et on m'a demandé de venir pour un court entretien à Londres. L'entretien s'est bien passé et on nous a montré un film dans lequel Eddie Izzard [1] apparaissait et encourageait tous les volontaires. On m'a rappelé une semaine plus tard pour me dire que j'avais été acceptée.

Ma première rencontre avec les autres volontaires qui avaient été sélectionnés s'est déroulée à l'*O2 Arena*, où Sir Sebastian Coe nous a parlé avec entrain ce qui était attendu de nous. C'était formidable de sentir que nous avions un vrai rôle à jouer dans la réussite des Jeux, et de savoir que nous recevions toute la formation nécessaire pour remplir nos rôles. Nous serions tous des « hôtes » ; c'était une occasion unique dans notre vie et plus on en profiterait nous-mêmes, plus on serait en mesure de bien accueillir les visiteurs ! Nous étions devenus les ambassadeurs des Jeux et cette étape constituait le point de départ de notre voyage vers le plus grand événement de la planète !

Plusieurs sessions de formation à Londres ont suivi, et on nous a montré l'endroit où nous serions basés pour les deux semaines. Nous avons aussi rencontré les autres personnes sélectionnées pour intégrer notre équipe. Nous avons également été formés sur les questions de sécurité.

Compte tenu de ma formation en Droit, j'ai été affectée à l'équipe juridique responsable de la protection des marques (*Brand Protection*). J'ai pris deux semaines de congés, ce qui ne me posait

aucun problème voire me réjouissait. Par chance, j'avais des amis à Londres chez qui j'ai pu rester pendant ces deux semaines, ce qui m'a évité de passer beaucoup de temps dans les transports.

Le rôle principal de l'équipe de protection des marques était de protéger les sources de revenus du LOCOG (le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques de Londres). Les Jeux Olympiques avaient été très soutenus par les différents sponsors et les détenteurs de licences d'utilisation de la marque London 2012, et il fallait les protéger contre les entreprises et les gens mal intentionnés qui voulaient se prévaloir de la marque sans en assumer les coûts afférents.

L'équipe *Brand Protection* était donc chargée de prévenir et de prendre les mesures nécessaires contre les individus ou les entreprises qui exploitaient les Jeux de manière inappropriée. Quelques exemples :

- Le marketing insidieux (*ambush marketing*), par lequel une entreprise tente de se rattacher à un événement majeur sans payer de droits de sponsoring et sans être un sponsor officiel ;
- La vente de marchandises non officielles et la vente de contrefaçons ;
- La vente illégale de billets.

L'équipe *Brand Protection* était également responsable de tous les aspects relatifs à la marque London 2012 : les logos, mais aussi les pictogrammes, mascottes et autres *designs*.

J'avais été sélectionnée pour travailler avec une équipe basée à *St James Park*, juste à côté de la grande avenue *The Mall* et à proximité de *Buckingham Palace* – un endroit historique en plein cœur de Londres. Nous utilisions comme base un immense chapiteau temporairement installé dans *St James Park*, qui nous servait aussi d'aire de repos et qui abritait notre cantine. Nous partagions ce lieu avec d'autres équipes et avec les militaires, qui ont fait un travail fantastique pour la sécurité.

La sécurité était très stricte, et nous avons reçu des laissez-passer de sécurité. Nous faisons aussi l'objet d'un contrôle électronique chaque fois que nous entrons dans le périmètre de la zone. Avec quatre autres bénévoles, nous avons fait équipe avec des agents du *Westminster City Council* et notre travail consistait à parcourir le borough de Westminster à intervalles réguliers, à la recherche de potentiels cas d'utilisation abusive de la marque et de vente de produits dérivés sans autorisation officielle.

St James Park était proche du *Beach Volley* (situé à *Horse Guards Parade*), et il m'arrivait parfois d'aller voir des matches à la fin de la journée. Le temps était magnifique et l'atmosphère et la foule étaient magnifiques. J'avais l'impression que la ville entière se sentait concernée !

Le système de transport a marché comme sur des roulettes et toute la signalisation supplémentaire fonctionnait bien et était facile à suivre. Un nombre gigantesque de visiteurs étrangers sont venus exprès pour assister aux Jeux et j'ai le sentiment qu'ils ont été impressionnés par la gentillesse et la serviabilité des *Games Makers* à leur égard.

Je suis sûre que le superbe *design* et les couleurs choisies pour les uniformes par le designer Stella McCartney ont contribué à alimenter l'enthousiasme des *Games Makers*. L'uniforme était bien pensé, très confortable à porter et nous a vraiment permis de nous démarquer. Le public nous complimentait régulièrement au sujet de notre uniforme, et partout où nous allions, les gens nous parlaient et nous remerciaient de notre aide.

Pendant les deux semaines où j'ai fait du bénévolat, j'ai eu l'impression d'être très bien prise en charge et très appréciée. Les repas nous étaient fournis dans une cantine située sous le chapiteau de *St James Park* et des collations étaient également disponibles entre les repas. Nous avons aussi autant d'eau

que nécessaire. On nous avait aussi donné une carte *Oyster* (carte de transports) pour couvrir tous nos trajets autour de Londres pendant les deux semaines. Le responsable de l'équipe coordonnait notre journée et mis sur pied des équipes de bénévoles pour divers secteurs de Westminster. Nous nous coordonnions entre nous avec nos téléphones portables. J'ai le sentiment que nous n'aurions pas pu être mieux pris en charge ou appréciés !

Un de mes souvenirs les plus marquants est le moment où on m'a proposé d'assister à la répétition générale finale de la cérémonie d'ouverture des Jeux : c'était spectaculaire !

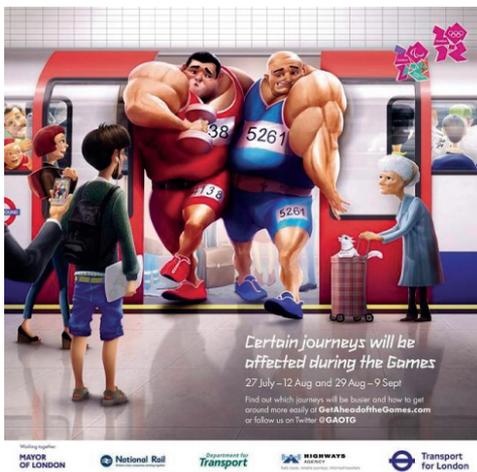
Je repense à mes deux semaines de bénévolat avec beaucoup d'émotion et je me suis fait des amis pour la vie. Je suis maintenant à la retraite, je fais régulièrement du bénévolat auprès d'associations caritatives.

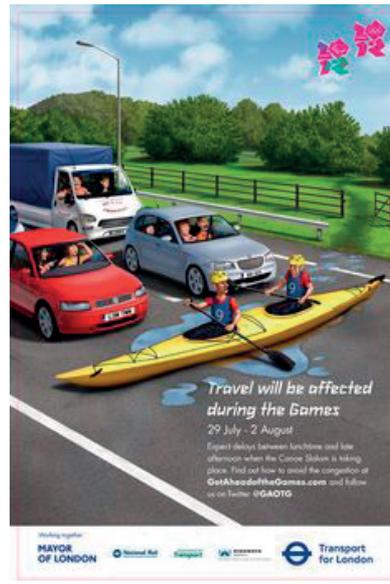
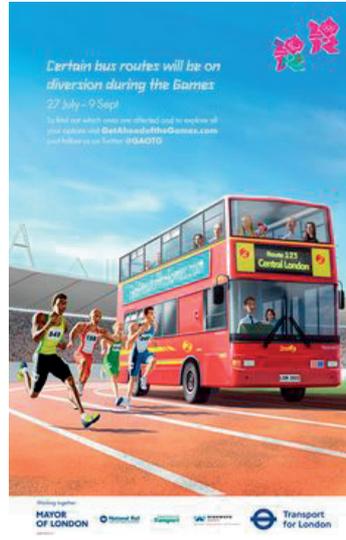
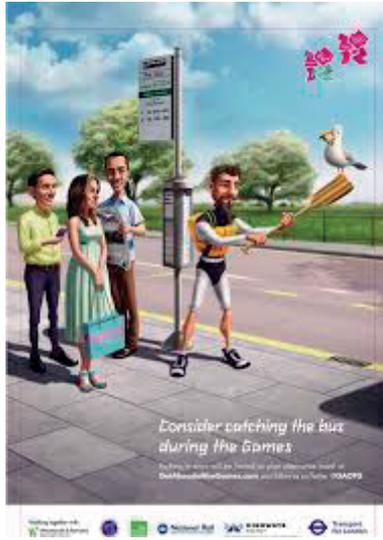
[1] <https://www.youtube.com/watch?v=QiJlgtIUOMg>
<https://www.youtube.com/watch?v=Q5vzlGQhrFQ>



Annexe 5

Visuels de la campagne de Transport For London





The Games are coming
 27 July – 12 Aug and 29 Aug – 9 Sept
 Plan your travel in advance and book ahead.
 Find out more at GetAheadoftheGames.com
 and follow us on Twitter @GAOTG

30574912

Working together:
 MAYOR OF LONDON

 Transport for London

There will be travel hotspots across London during the Games
 27 July – 12 Aug and 29 Aug – 9 Sept
 Find out which journeys will be busier and how to get around more easily at GetAheadoftheGames.com
 and follow us on Twitter @GAOTG

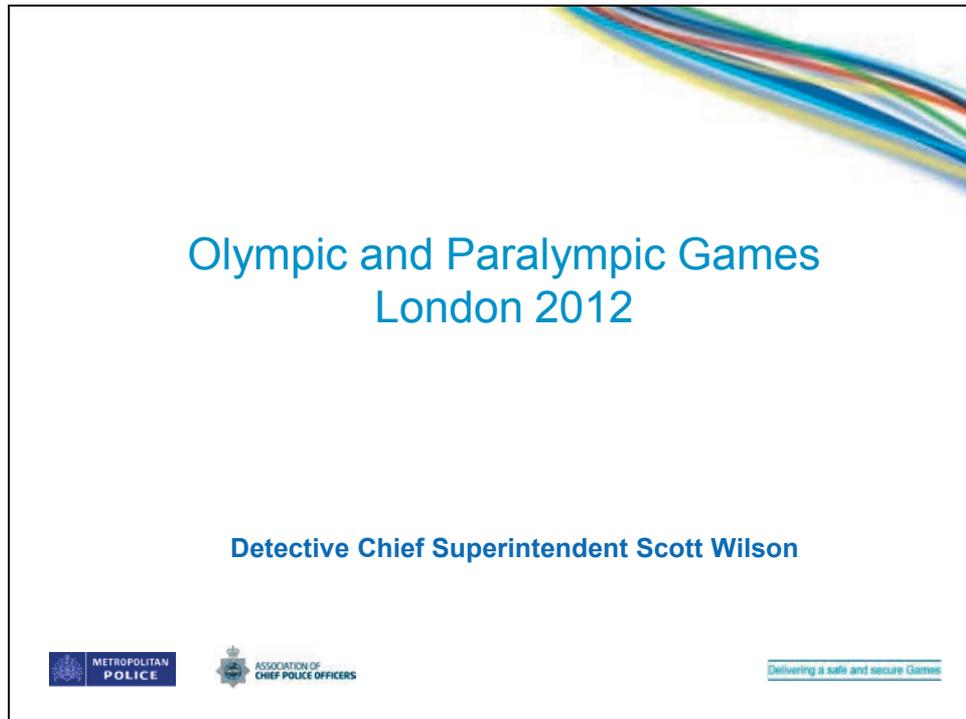
30574913

Working together:
 MAYOR OF LONDON

 Transport for London

Annexe 6

L'organisation de la sécurité pendant les Jeux – Scotland Yard



Olympic and Paralympic Games
London 2012

Detective Chief Superintendent Scott Wilson

METROPOLITAN POLICE ASSOCIATION OF CHIEF POLICE OFFICERS

Delivering a safe and secure Games



The Challenge
The Olympic & Paralympic Games in numbers:

- 27th July – 9th September 2012
- 115 day policing operation
- 34 venues across United Kingdom
- 10.8 million tickets
- 14,700 athletes
- Olympic Park - size of 357 football pitches
- 205 countries represented
- 771 medal events
- 21,000 media & broadcasters
- 28 days of competition
- 7,500 team officials & 3,000 technical officials
- 205 National Olympic Committees
- 800,000 visitors to use public transport on busiest day!



METROPOLITAN POLICE ASSOCIATION OF CHIEF POLICE OFFICERS

Delivering a safe and secure Games

Not Protectively Marked

Venues – not just London



Strategic Governance

- Government guarantee of a safe and secure Games
- Safety and security one of five Olympic 'domains'
- Home Office led Olympic Safety and Security Programme
- Position of National Olympic Security Coordinator (NOSC) created
- Police and partner agencies sign up to local command, national coordination arrangements



- ## Role of NOSC
- Providing leadership, advice, guidance and support to Olympic Gold Commanders
 - Providing the single point of coordination for all safety and security partners and the single link with Government
 - Ensuring that the necessary briefings and updates were supplied to Government and Gold Commanders
 - Working with the Director of CT Policing in matters relating to CT that impact upon/ affect the Games
 - Supported by National Olympic Coordination Centre (NOCC), purpose-built at New Scotland Yard
- METROPOLITAN POLICE | ASSOCIATION OF CHIEF POLICE OFFICERS | Delivering a safe and secure Games

Role of NOCC

- Support structures and protocols.
- Provided a single interface between Government and Gold Commanders
- Developed and maintained Games related situational awareness
- Provided Olympic delivery partners with timely and accurate information
- Supported the Government's media strategies and international liaison activities
- Supported Director of CT Policing in relation to CT related Games safety and security



Delivering a safe and secure Games

The NOCC Partner Agencies

MOD
 Olympic intelligence
 Venue Security Advisors
 MPS Serious Crime Directorate
 Government Liaison
 Cyber security
 CBRN
 SOCA
 International Liaison
 Ambulance
 Fire and Rescue
 DFT - Transport Security
 BTP
 LOCOG
 Police Gold Desk
 ACPO PNICC
 Media
 National CT
 VIP Protection
 UK Borders Agency

All partners have a 'reach-back' to their parent organisation.

'CLIO' provides the common operating platform for all Agencies.



Gold Command

GOLD

STRATEGIC

- Gold is in overall charge and is responsible for formulating the strategy for the incident.
- The strategy statement will be recorded and is subject to ongoing reviews.

Gold is in overall command of all resources of their own organisation

METROPOLITAN POLICE Working together for a safer London

Silver Command



Silver will normally attend the scene & will be responsible for formulating the tactics.

- Silver tactics will be set to achieve the strategy set by gold.
- Silver must remain detached from the incident.

Bronze Command



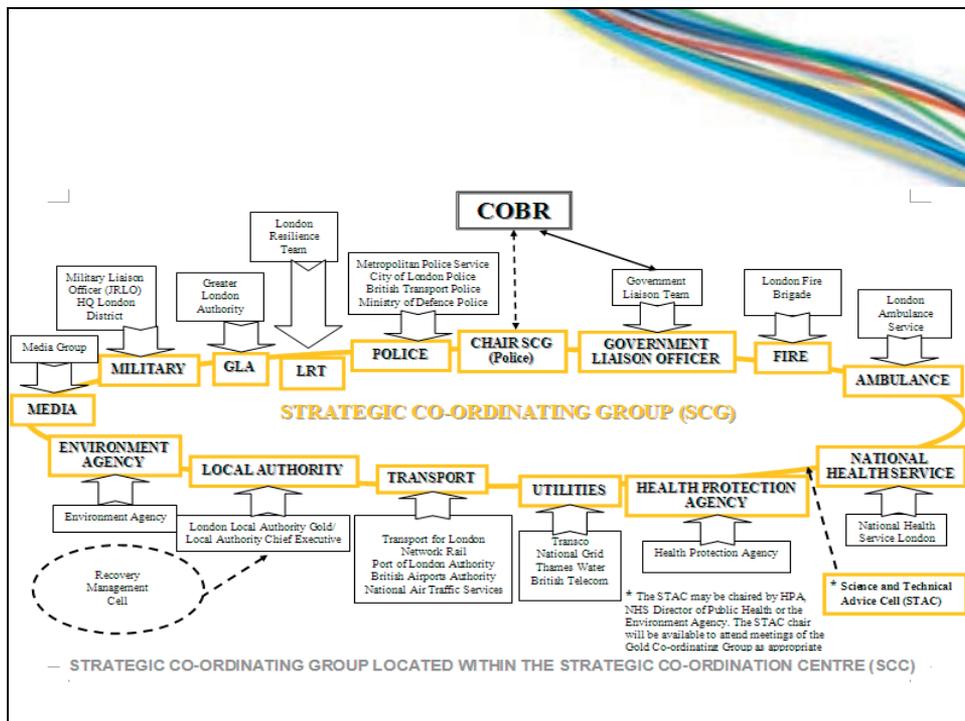
Should work within a geographical sector or specific role.

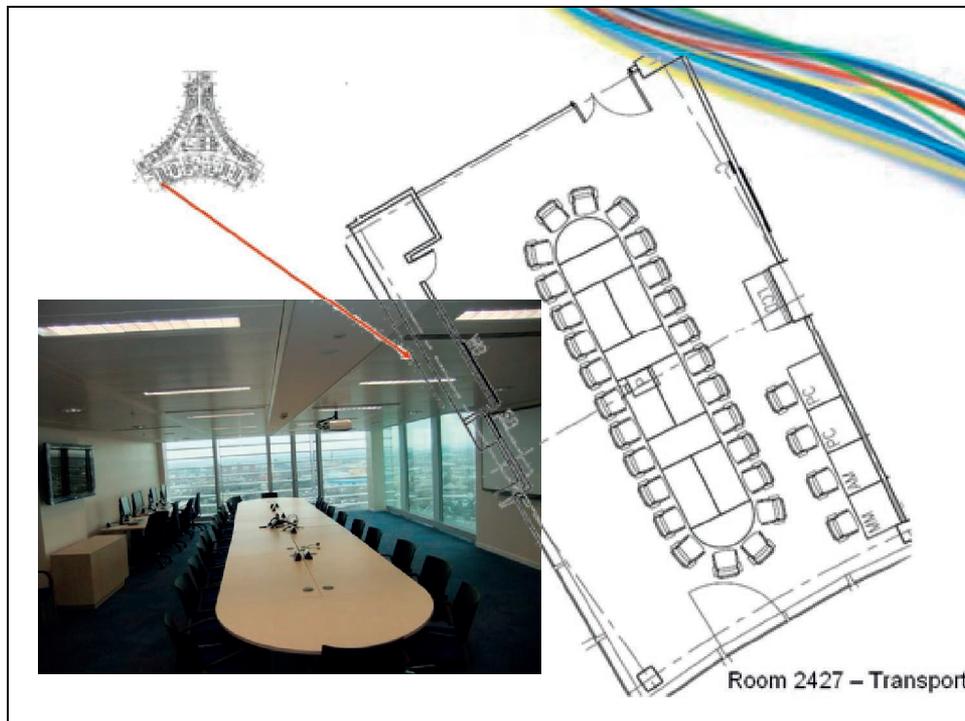
- Will control and deploy resources in relation to the incident.
- Will implement the tactics as defined by silver.

First Gold Meeting - Strategy agreed

- To work with the emergency service partners to preserve life and deal with casualties
- Take steps to preserve evidence and where possible arrest offenders
- Take steps to reassure all communities and businesses of London
- To return London to normality

METROPOLITAN POLICE Working together for a safer London





Aims & Objectives of Emergency Planning Bronze

- To publish Emergency and Precinct Plans with other Emergency Services, Partners & LOCOG for all relevant Olympic Venues (competition & non-competition)
- Testing and exercising programme for all 26 sporting venues
- Perform the role of BX EP during the Games, providing EP & Resilience advice and support to Gold and Silver in the event of an incident or threat
- To provide training to Bx Venue Commanders / Mutual Aid officers as appropriate

Multi-Agency Template





NAME OF VENUE

Can this information be shared?
Can this information be shared with the venue including details of anything played / things / projected numbers of top each box / Any key information that are near this venue (i.e. COBRA, B, Buckingham Palace) / Any other useful information about the environment (river etc) or infrastructure

METHANE Report

Major Incident Declared
Exact location of incident
Type of incident with site details
Hazard present and potential
Access routes and BOPs
Number of PPL, B, Police etc
Emergency Service C pre centre quote d

SARCS LITS Report / CHS LITS report
Survey, Assess, Disruptive

Can meet
Access
Locks
Emergency
Type
Entry

Start an Incident log & Record Decisions

RVA, Access and Egress Routes
If subject to terrorist attack, consider secondary access.

North
South
East
West

Back up 1
Back up 2

Joint Emergency Service Control Centre
If raised control point is not suitable location and/or communication is suitable location for JESCC is required

North
South
East
West

Hazards
Consider any impacts

P - Physical
P - Psychological
P - Police & Community
L - Legal
E - Ethical
M - Moral

FORM OF FILE: P0011
DATE / VERSION CODE

Revisory Date:
YOUR ID NUMBER:
PAGE 1 OF 2

Survivor Reception Centre

Provide the details of the Emergency Planning Centre or for the Relevant Local Authority and key information about the site.

- North including Capacity
- South including Capacity
- East including Capacity
- West including Capacity

Decontamination Site

- Intermediate Decontamination
- Mass Decontamination
- Critical Decontamination
- SUP

1. North
2. South
3. East
4. West

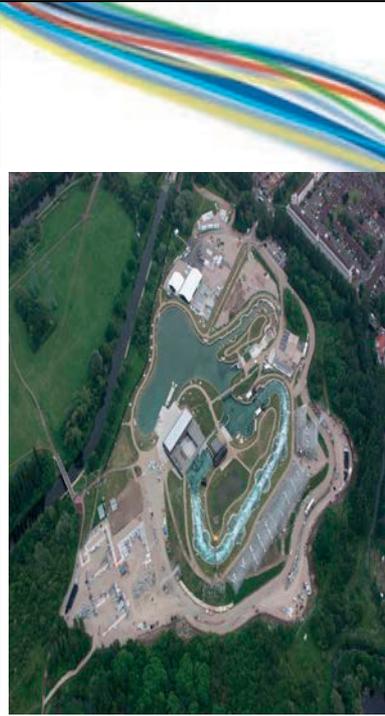
Other Information

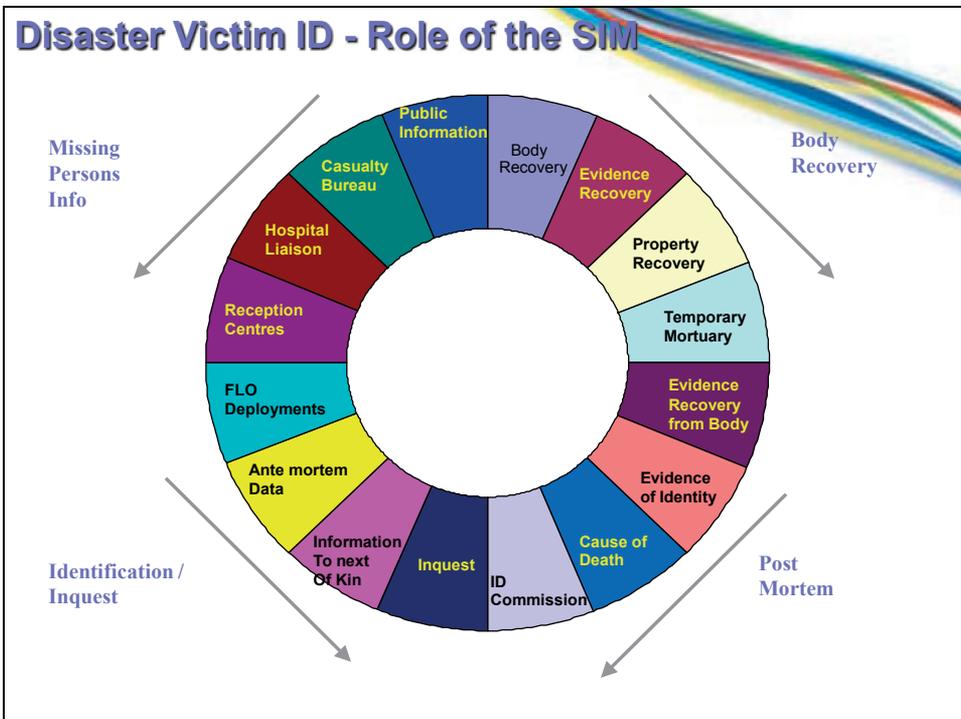
This can be used to supplement other documents, so are not required immediately but will need to be included at an early stage

Example
For Mass Fatality Plan / National Emergency Mortuary Arrangements see

FORM OF FILE: P0011
DATE / VERSION CODE

Revisory Date:
YOUR ID NUMBER:
PAGE 2 OF 2





Other points of interest...

- 12,000 officers deployed at peak times, 9,000 being in London
- Over 100 international protected persons at peak times
- Thousands of volunteers, supporting LOCOG
- Comparative Risk Assessment Matrix (CRAM) for venues and other premises
- Best ever medal haul for Great Britain!

Lessons learnt

- The approach of local command, national coordination proved effective
- Importance of partnership working
- Continuity of staff beneficial
- Discipline of a tight, daily schedule, understood by all
- Effectiveness of focused teleconferencing / video conferencing

Keeping London moving

- Tube and DLR Upgrades and Extensions
- Demand management – public comms
- ORN and PRN with Traffic Management
- Optimised train frequency
- Javelin Service
- Barclays Cycle Hire extension
- Park and Ride Services
- Travel Ambassadors

Annexe 7

Liste des sources complémentaires aux entretiens

http://www.lloydsbankinggroup.com/globalassets/documents/media/press-releases/lloyds-banking-group/2012/eco_impact_report.pdf

<https://www.gov.uk/government/news/olympic-games-legacy-boosts-economy-by-billions>

<http://www.gamesmonitor.org.uk/files/PWC%20OlympicGamesImpactStudy.pdf>

The Economic Impact of the 2012 London Olympics. <http://www.visualinformation.info/the-economic-impact-of-the-2012-london-olympics-infographic/>

UK Parliament Website (2012). Committee comments on preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic games. <http://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/public-accounts-committee/news/olympics-report1/>

Visa Europe (2012). A Golden Opportunity: London 2012 Olympic and Paralympic Games Expenditure and Economic Impact.

http://www.visaeurope.com/en/newsroom/olympics_impact_report.aspx

Nicholls, Luke (2012). Damp July and Olympics Opening Ceremony Hit Restaurant and Pub Sales. <http://www.bighospitality.co.uk/In-the-Spotlight/Olympics/Damp-July-and-Olympics-Opening-Ceremony-hit-restaurant-and-pub-sales>

Rosen, Maggie (2012). London Olympics ‘Absolutely Disastrous’ for Restaurants. <http://www.decanter.com/news/wine-news/530362/london-olympics-absolutely-disastrous-for-restaurants>

Seida, Jim (2012). Restaurateur Claims London Games Cost Her Business, Seeks \$140,000 from Mayor. http://worldnews.nbcnews.com/_news/2012/08/14/13277647-restaurateur-claims-london-games-cost-her-business-seeks-140000-from-mayor

BBC (2012): Olympics will turbocharge UK tourism says Hunt. <http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-19253975>

Dodds, Paisley (2012). Doom and Gloom: Olympic Wins Trump Critics. <http://www.guardian.co.uk/world/feedarticle/10390341>



LES CONSEILLERS DU COMMERCE
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

ROYAUME-UNI