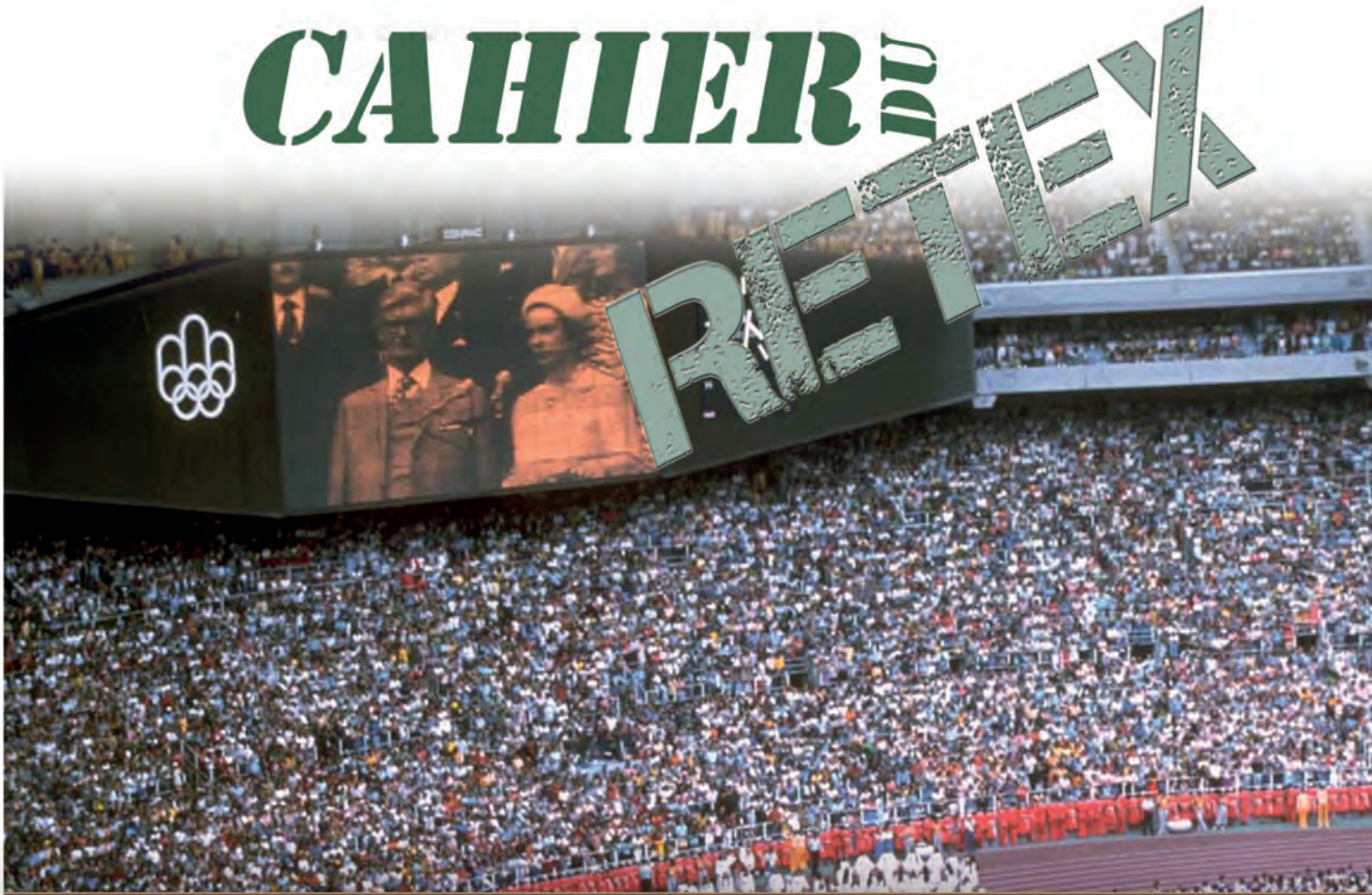




MINISTÈRE  
DES ARMÉES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# CAHIER DU RETEX



RECHERCHE

## PLANIFIER, COORDONNER, CONTRÔLER LES JEUX OLYMPIQUES DE MONTRÉAL DE 1976

« PLUS VITE, PLUS HAUT, PLUS FORT »



**CDEC** Centre de doctrine  
et d'enseignement du commandement  
**PCD** Pôle Commandement et Doctrine

JUIN 2023

Les cahiers du RETEX contribuent à la réflexion sur les grandes problématiques qui intéressent aujourd'hui l'armée de Terre française et viennent nourrir les travaux de doctrine.

Ils se déclinent en trois collections complémentaires :

La collection « **opérations** »

Elle regroupe les synthèses thématiques liées à un théâtre d'opération ou à une fonction opérationnelle, ainsi que les recueils d'enseignement tactiques au format poche.

La collection « **recherche** »

Elle publie des travaux à caractère historique ou exploratoire qui visent à éclairer une problématique particulière de l'emploi des forces. Ils suivent le plus souvent une méthodologie de recherche universitaire. Confiés à des officiers de réserve ou des stagiaires, ils ne constituent pas un document officiel.

La collection « **rapports** »

Elle publie des études notamment celles menées à partir de témoignages de chefs en opérations suivant la technique de l'interview d'autorité.

Illustration de couverture :

**Montréal 1976, Elizabeth II d'Angleterre  
s'apprête à proclamer l'ouverture des Jeux Olympiques.**

*Source : Bibliothèque du CIO / IOC Library*

**PLANIFIER,  
COORDONNER, CONTRÔLER  
LES JEUX OLYMPIQUES  
DE MONTRÉAL DE 1976**

**« Plus vite, plus haut, plus fort »**

## GÉNÉRALITÉS SUR LE RETEX DE L'ARMÉE DE TERRE

Sous pilotage de l'EMAT, le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC) coordonne le retour d'expérience de l'armée de Terre.

Les enseignements développés dans ce cahier sont directement tirés de l'analyse du RETEX assurée par le CDEC à partir des comptes rendus de fin de mission.

Le but de ce livret est de mettre à disposition des cadres de contact, du RETEX directement utilisable pour les forces, en complément de la doctrine d'emploi tactique des unités en vigueur.

L'envoi systématique au CDEC de tous les CRFM est donc une action indispensable afin d'initier le processus du retour d'expérience et d'en tirer ainsi toutes les mesures pratiques qui en découlent, en particulier leur large diffusion.

Ce RETEX est mis en ligne sur le site du CDEC dans la rubrique CDEC/RETEX, cahiers du RETEX, collection Recherche.

Ce cahier du RETEX a été élaboré sous la direction du lieutenant-colonel (R) Joël BAUMIER.

Toutes les remarques et les suggestions concernant ce document sont les bienvenues et peuvent être adressées au bureau du retour d'expérience (BREX) de la division doctrine du CDEC à l'adresse suivante :

[cdec-ddo-bretex.contact.fct@intra.def.gouv.fr](mailto:cdec-ddo-bretex.contact.fct@intra.def.gouv.fr)

Ont également contribué à la coordination de ce document au sein du CDEC/PMC/BPC :

Colonel Jan PASCAL

[jan.pascal@intra.def.gouv.fr](mailto:jan.pascal@intra.def.gouv.fr)

Chef de bataillon (R) Jean-Marc COLLET

[jean-marc.collet@intra.def.gouv.fr](mailto:jean-marc.collet@intra.def.gouv.fr)

# AVANT-PROPOS

Le présent RETEX porte sur la **planification**, la **coordination** et le **contrôle des opérations** des Jeux olympiques d'été de Montréal en 1976. Il offre un éclairage historique qui semble opportun à la veille des JO de 2024.

Le 12 mai 1970, la ville de Montréal obtenait, par décision du comité international olympique (CIO), l'organisation des jeux olympiques (JO). La préparation du COJO'76<sup>1</sup> allait subir les contrecoups de deux événements majeurs : l'attaque terroriste palestinienne lors des JO de Munich, le 5 septembre 1972<sup>2</sup>, et le choc pétrolier de 1973.

Après une parenthèse de 48 ans, les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 seront les prochains JO **francophones** d'été.

Les questions de budget, d'installations olympiques et de sécurité conditionnent toujours la préparation des JO. Pour mémoire, en 1924, les JO de Paris, se tinrent essentiellement sur un seul site, le stade olympique de Colombes et coûtèrent 15 millions de francs à une époque d'endettement colossal (196 % du PIB).

Le comité d'organisation *Paris 2024* passe par les mêmes étapes que celui de 1976. Les responsables de *Paris 2024* font face à une organisation qu'ils devront piloter et adapter aux évolutions d'un environnement diplomatique, politique, économique, technologique et social, toujours complexe et sensible. Aux problèmes d'inflation<sup>3</sup>, de choc pétrolier, de récession économique<sup>4</sup>, de conflits sociaux et de terrorisme qui existaient déjà dans les années 70, s'ajoutent désormais l'explosion des flux migratoires, les pandémies et le conflit ukrainien. Une autre difficulté réside dans la réticence récurrente des organisateurs à associer dès la phase de planification les forces armées pour contribuer à la sécurisation de cet événement civil.

Le montage de tous les JO obéit à un séquençement type. Plusieurs années de planification permettent de traduire la vision des autorités olympiques en objectifs, programmes, projets et activités.

L'exécution du plan est alors confiée au **système de coordination et d'opération** qui doit faire converger les actions afin de garantir le succès des Jeux.

---

<sup>1</sup> COJO76 : appellation juridique officielle pour comité des JO de 1976.

<sup>2</sup> Lors du 50<sup>e</sup> anniversaire, le 5 septembre 2022, le président allemand présenta ses excuses à Israël pour les ratés de la gestion des attentats de Munich.

<sup>3</sup> De 1971 à 1975, l'inflation est supérieure à 40 %.

<sup>4</sup> Hausse de 300 % des prix du carburant et croissance du PNB limitée à 0,6 %.

Élaboré sur la base du témoignage d'un acteur de premier plan, M. Joël BAUMIER<sup>5</sup> impliqué dans le processus de planification et de coordination, le présent RETEX a trois objectifs :

- expliquer le processus de montée en puissance des Jeux depuis l'obtention jusqu'à leur réussite ;
- décrire le système de coordination mis en place et la conduite des opérations ;
- présenter l'implication des forces armées canadiennes dans ces JO.

### « PLUS VITE, PLUS HAUT, PLUS FORT »

La devise officielle des JO<sup>6</sup> incite à la performance des athlètes mais également des organisateurs. Il est ainsi intéressant de noter que les JO sont l'occasion d'utiliser de nouvelles méthodes d'organisation couplées à des technologies innovantes. Les JO de Paris de 1924 furent les premiers à utiliser la radio alors dénommée téléphonie sans fil (TSF). En 1976, le Comité organisateur des Jeux olympiques de Montréal (COJO'76) a utilisé une solution informatique avancée pour la coordination alors que les ordinateurs individuels n'existaient pas encore. L'ancêtre d'Internet, protocole de communication TCP/IP, n'a été opérationnel qu'en 1981.

La solution informatique adoptée par le COJO permet le partage des données et le travail collaboratif à distance grâce à l'accès à un système centralisé situé à Toronto. La projection des données et des images sur des écrans géants facilita grandement la communication et la coordination des Jeux.

Aujourd'hui, le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 (COJOP) peut s'appuyer sur les dernières technologies pour assurer le succès de l'événement et garantir sa sécurité mais également sur la chaîne OTIAD en termes d'interopérabilité avec les forces armées<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Cadre franco-canadien du COJO76, concepteur du système de coordination et corédacteur du rapport officiel des JO de 1976, Joël Baumier, lieutenant-colonel de la réserve citoyenne, nous livre un témoignage inédit qui constitue le socle de ce RETEX.

<sup>6</sup> Devise officielle des JO : « *Citius, Altius, Fortius* », introduite par Pierre de Coubertin au Comité international dès sa création.

<sup>7</sup> Rédacteur : Joël Baumier. Ont également contribué à la coordination de ce document au sein du CDEC/PMC/BPC : colonel Jan Pascal, chef de bataillon (r) Jean-Marc Collet.



# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>5</b>
<b>L'ESSENTIEL POUR LE LECTEUR PRESSÉ</b> .....	<b>9</b>
<b>CHAPITRE I – UNE DIFFICILE MONTÉE EN PUISSANCE DE 1970 À 1975</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 L'attribution et l'organisation de la planification</b> .....	<b>12</b>
1.1.1 La montée en puissance .....	12
1.1.2 L'accélération .....	14
<b>1.2 Les organes du management durant la période initiale</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 L'organisation .....	15
1.2.2 Les instances de gestion opérationnelle .....	17
<b>1.3 La nécessité de changer le modèle d'organisation</b> .....	<b>18</b>
1.3.1 Les difficultés initiales .....	18
1.3.2 L'échec initial de la méthode de planification NASA PERT/CPM choisie à Montréal .....	19
<b>CHAPITRE II – LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION TOURNÉE VERS LES OPÉRATIONS ET INTÉGRANT L'ÉLÉMENT MILITAIRE</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 La « fat bureaucracy » cède sa place à une organisation « agile »</b> .....	<b>23</b>
2.1.1 Qu'est-ce que l'agilité au COJO'76 ? .....	23
2.1.2 Plusieurs facteurs ont joué un rôle direct dans l'élaboration d'un système réactif .....	24
2.1.3 Des mesures chocs .....	25
<b>2.2 Le cœur du nouveau système :         le centre de coordination et des opérations (CCO)</b> .....	<b>26</b>
2.2.1 Organigramme du CCO - 24 novembre 1975 .....	26
2.2.2 Les missions des sous-directions .....	27
2.2.3 Gestion des opérations avec le système d'échéanciers .....	29

<b>2.3. La mission Sécurité et la place prépondérante des FAC</b> .....	<b>31</b>
2.3.1 Les FAC dans le projet Sécurité .....	31
2.3.2 Les FAC dans le système de coordination et d'opérations du COJO'76 .....	33
2.3.3 Rôle des officiers au sein de la structure .....	34
<b>CHAPITRE III – UNE CONDUITE DES OPÉRATIONS IRRÉPROCHABLE, FACTEUR DE SUCCÈS DES JO.</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 La subsidiarité comme principe d'organisation</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2 Une circulation vertueuse de l'information</b> .....	<b>38</b>
3.2.1 Les flux d'information du COJO'76, facteurs de réactivité .....	38
3.2.2 Les flux d'information UNOP-CCO .....	39
<b>3.3 Une conduite et un contrôle irréprochables (été 76)</b> .....	<b>40</b>
3.3.1 Les outils de management et de contrôle .....	40
3.3.2 Le rapport officiel décrit le fonctionnement du Centre des opérations .....	41
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>43</b>
<b>ANNEXE 1 – LA CHRONOLOGIE DES JO</b> .....	<b>45</b>
<b>ANNEXE 2 – MISSIONS ET PROJETS</b> .....	<b>47</b>
<b>ANNEXE 3 – LES OUTILS DE MANAGEMENT ET DE CONTRÔLE</b> .....	<b>53</b>
<b>ANNEXE 4 – LE CENTRE D'OPÉRATION DES CIM75</b> .....	<b>57</b>
<b>ANNEXE 5 – LISTE DES ACRONYMES</b> .....	<b>59</b>
<b>ANNEXE 6 – BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES</b> .....	<b>61</b>



# L'ESSENTIEL

## POUR LE LECTEUR PRESSÉ

**C**e cahier du RETEX présente le système complet de coordination et d'opération mis en place à l'occasion des Jeux olympiques de Montréal de 1976 (COJO'76), événement d'une telle importance que les autorités, face à la complexité de son organisation, se sont résolues à faire appel aux forces armées canadiennes (FAC).

Si la pleine réussite de ce prestigieux événement apparaît aujourd'hui comme une évidence, le lecteur découvrira les difficultés émergentes et le cycle de planification initial qui a rapidement révélé des lacunes. Dès lors, l'expertise des militaires dans les domaines respectifs de la planification, de la coordination des opérations et de leur conduite est apparue nécessaire pour venir à bout de ces nombreuses difficultés.

Ce sont les trois grandes phases<sup>8</sup> de la préparation des olympiades telle qu'elle a évolué depuis l'attribution des Jeux en mai 1970 et l'organisation des COJO'76 qui seront présentées. Il s'agit d'une structure « classique » d'organisation bureaucratique, principalement centrée sur des activités de montage et de planification de projets (incluant leur financement) ainsi que de mise en place d'outils et de systèmes de management.

Toutefois, l'étendue des domaines concernés par cet événement, sa complexité et les apprentissages nécessaires sont apparus au fil des précédents Jeux olympiques, notamment au plan de la planification, de la coordination et de la gestion des opérations et ont souligné la nécessité de faire appel au savoir-faire militaire. Ce constat établi en mai 1975 permettra de passer d'une « *fat bureaucracy*<sup>9</sup> » à une organisation réactive et adaptée. Les avancées scientifiques de l'époque dans le domaine de la cybernétique apporteront une aide une fois le nouvel outil maîtrisé.

De nouvelles structures et un rôle ciselé aboutiront à la mise sur pied des trois niveaux suivants :

- le centre de coordination et d'opérations (CCO) qui est lancé en octobre 1975 et deviendra centre des opérations au début juin 1976 ;
- les centres de contrôle des directions générales (CC) qui assureront la circulation de l'information au sein de chaque division et faciliteront la gestion instantanée des difficultés ;
- Les unités d'opérations (UNOP) au nombre d'une trentaine constitueront des équipes multidisciplinaires, chacune d'entre elles organisée autour d'une discipline sportive ou d'un grand projet.

<sup>8</sup> Phase I – La planification ; phase II – La coordination ; phase III – La mise au point et l'exploitation.

<sup>9</sup> L'ambassadeur Roger Rousseau cité dans Paul Howell, *An insider's view of organizing a self-financing Games*, page 49. Cette expression anglophone méprisante utilisée à dessein par le président du COJO76 pourrait se traduire par « usine à gaz » à laquelle on rajouterait l'adjectif « nauséabond ».

Le système d'information des échéanciers sera l'outil clé qui permettra le travail collaboratif : en l'espace de 4 mois (novembre 1975 – mars 1976), ce système sera conçu, développé et maîtrisé et concourra à la réussite des JO de Montréal.

Le rôle des FAC dans ce système de coordination et d'opérations est largement décrit et permet de comprendre comment la nouvelle organisation était pilotée.

S'il avait fallu définir un indicateur pour mesurer le degré de réussite de la mission du centre de coordination et d'opérations (CCO), il pourrait être approprié de reprendre la phrase du général Bérubé qui en fut le directeur : « *Durant la phase d'opération, il sera possible de jouer aux échecs au CCO.* »

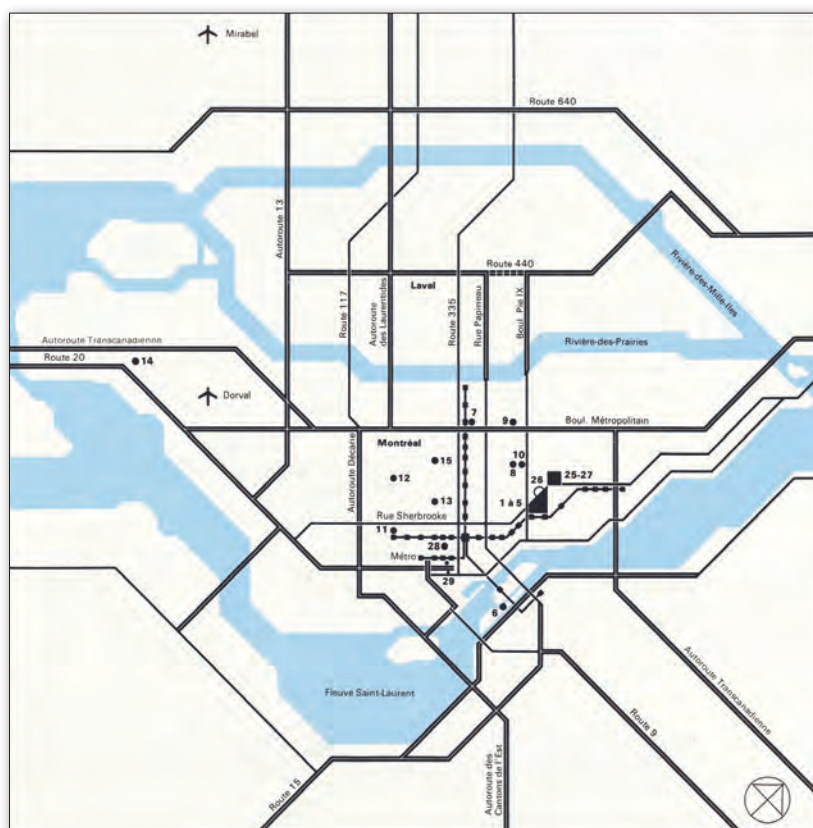
# CHAPITRE I

## UNE DIFFICILE MONTÉE EN PUISSANCE DE 1970 À 1975

P

our les JO de 1976 à Montréal, les grandes fonctions « opérationnelles » sont les suivantes :

- **ACCUEILLIR** 12 000 athlètes et officiels d'équipe en quelques jours ;
- **HÉBERGER** 6 000 journalistes, 1 000 VIP, 2 000 personnalités des Fédérations internationales et nationales, 250 personnes du Comité international olympique, 55 Comités Nationaux Olympiques ;



- **GÉRER** 27 lieux de compétition, 74 aires d'entraînement et autres lieux : Camp Jeunesse, villages olympiques (Montréal, Kingston et Bromont), centres de presse, QG des forces de l'ordre, locaux du COJO, aéroports, etc. ;
- **EMBAUCHER** 25 000 personnes sur 2-3 mois, les entraîner, les déployer et les payer ;
- **CONTRÔLER** 23 000 employés, fournisseurs et concessionnaires ;
- **ACCRÉDITER** 80 000 à 100 000 personnes<sup>10</sup>, etc.

◀ Fig. 1 – Plan de Montréal.

<sup>10</sup> Rapport officiel, pages 532-541.

**Les difficultés :**

- tenir compte des prescriptions des fédérations internationales sportives, eu égard aux règles du CIO relatives aux compétitions ;
- adapter les constructions et les aménagements aux besoins des 21 sports au programme, ainsi que prévoir les services de soutien et les équipements modernes ;
- pourvoir aux besoins des athlètes, des spectateurs, de la presse, des techniciens de la télévision, du film et de la photographie ;
- prévoir l'utilisation optimale de tous les lieux de compétition pendant les Jeux, tout en gardant présente à l'esprit leur vocation post olympique.

Les planificateurs et les constructeurs, aux prises avec des difficultés sans précédent, ont recours, pour les résoudre, à des moyens techniques nouveaux. La construction et l'aménagement des installations qui servent aux Jeux sont marqués d'innovations dans plusieurs domaines. On utilise souvent des matériaux nouveaux ; les méthodes de fabrication et d'assemblage sont parfois révolutionnaires, notamment pour l'ensemble Stade-Piscine-Vélodrome olympiques.

## 1.1 L'attribution et l'organisation de la planification

### 1.1.1 La montée en puissance

Les Jeux olympiques sont attribués à la Ville de Montréal le 12 mai 1970. À partir de cette date et jusqu'au 27 janvier 1976, la séquence de planification se met en place. Une batterie de mesures est prise et des jalons sont posés pour lancer et contrôler cette planification :

- l'élaboration des premiers plans directeurs du COJO'76 ;
- la procédure d'approbation des projets (PAP) par le comité de gestion ;
- le passage de la planification à la conduite.

#### *Une synchronisation complexe à mettre en place*

Fin mai 1975, le COJO connaît une accélération des activités dans tous les domaines. Cela fait suite à une longue phase de planification marquée en particulier par l'identification progressive des tâches à entreprendre : en août 1971, 19 secteurs sont déclinés en 210 tâches (on ne parle pas encore de projets) ; au 10 décembre 1972, 410 grandes tâches sont identifiées par les planificateurs ; dix mois plus tard, le 6 octobre 1973, 4 000 activités figurent dans la troisième version du plan directeur.

En mai 1975, on estime que c'est au bas mot 10 000 interfaces entre les activités des 130 projets retenus qu'il faudra coordonner et gérer au cours des 15 prochains mois. Le rapport officiel indique que le système des échéanciers comporte 15 000 activités et scénarios détaillés<sup>11</sup>.

Peu de responsables en place ont l'expérience des Jeux olympiques. Or, chaque directeur de projet, chaque chef de mission doit connaître en profondeur les interfaces majeures qui existent entre son projet et les 129 autres projets de l'organisation. À titre d'exemple, le projet « transport » va opérer sur 27 lieux de compétition, 76 aires d'entraînement répartis sur 41 sites.

Pour autoriser l'accès des véhicules et passagers à ces différents lieux, les services de sécurité, les accréditations et le service « transport » doivent travailler ensemble ainsi qu'avec les autres chefs de projets représentés sur chaque lieu<sup>12</sup>. Ces projets de la direction générale des services sont reliés aux projets des 13 autres directions générales.

Comment la direction du projet transport peut-elle s'assurer que ses engagements soient clairement identifiés et exécutés dans tous ces lieux ? Ce projet n'est pourtant que l'un des projets de la direction générale des services qui en inclut 10 autres : la gestion des services sur les sites, le contrôle du matériel et des uniformes, les hôtesse et guides, la santé, l'alimentation, le camp jeunesse, la circulation, les services de soutien et la sécurité interne, l'aménagement du siège social et le transport.

Face aux difficultés rencontrées et à la complexité de l'ensemble, il apparaît nécessaire de faire évoluer la structure du centre de coordination en structure opérationnelle à partir de la même cellule. Ainsi, le projet d'un centre des opérations (mémoire PAP121) sera présenté le 20 mars 1974 au comité de gestion pour que le CO soit opérationnel à compter du 11 juin 1976, c'est à dire 46 jours avant le début des JO. Le 4 septembre 1975, les directeurs généraux réunis par le vice-président exécutif acceptent l'extension du projet PAP121 qui prend le nom de CCO. Il faut encore attendre le 4 décembre 1975 pour que la directive du vice-président exécutif soit transmise à tous les directeurs généraux, directeurs de projets et d'unités d'opérations (cf. annexe 3) : ce délai est le résultat de luttes d'influence internes.

Par ailleurs, le cahier des charges du centre de coordination et d'opérations (CCO) est incrémenté pour y inclure l'ensemble de la coordination des Jeux, ce qui n'était pas le cas auparavant.

---

<sup>11</sup> Rapport final, page 113 : « Dans l'élaboration d'un scénario, le directeur d'une compétition met tout en œuvre pour prévoir, à la minute près, le déroulement de la compétition, les dernières vérifications, la mise en place de tous les éléments, l'exécution des tâches confiées aux employés, l'entrée en scène des officiels et des athlètes, la succession des épreuves, la confirmation des résultats, etc. ».

<sup>12</sup> Dans les lieux de compétition, plus de 25 services doivent travailler ensemble. Ce personnel est en place depuis la mise en route des unités d'opération en janvier 1976. Les membres d'une unité d'opération collaborent étroitement avec le directeur de l'unité, qui est, en quelque sorte, le coordonnateur des opérations dans un lieu de compétition. Cependant chaque membre relève de sa propre direction générale pour les questions administratives.

## 1.1.2 L'accélération

### *La phase de coordination de novembre 1975 à juin 1976*

Cette phase de sept mois vise à établir un système de coordination ayant les objectifs suivants :

- favoriser le développement d'un plan d'ensemble cohérent et intégré des activités concernant la réalisation des jeux<sup>13</sup> ;
- exercer l'influence nécessaire auprès des directeurs généraux et directeurs de projet, pour l'affectation et la gestion des ressources en quantité et qualité adéquates ;
- aider les gestionnaires dans le développement de leurs outils ;
- surveiller la réalisation des échéances de la mise en place des ressources pour chaque projet.

Elle débute par le choix d'un modèle d'organisation : « le modèle de système viable », issu de la cybernétique<sup>14</sup>. Elle prend fin avec le début de la phase d'exécution, qui voit le déploiement des forces armées canadiennes (FAC) aux frontières du pays.

Le modèle d'organisation choisi offre l'agilité nécessaire au système de coordination et d'opération du COJO'76 grâce à une structure pyramidale des centres de contrôle reliés entre eux horizontalement (entre divisions) et verticalement (lieux, projets, missions).

Une *War Room*, installée à Montréal, dépendant du CCO, coordonne toute l'organisation. Elle est dotée d'une organisation matricielle de 250 personnes appuyée par un système informatique conçu au CCO et hébergé sur les ordinateurs d'I.P. Sharp, un acteur majeur des services de « *time sharing* », établi à Toronto.

Le CCO dispose de quatre lignes et de terminaux sur le réseau commuté de ce fournisseur pour la consultation interactive et l'impression des données du système des échéanciers des JO.

Les changements suivants sont introduits au cours de cette phase :

- la mise en place des unités d'opération de lieu (UNOP) (compétition, entraînement, autres) et du nouveau système de contrôle des échéanciers donne lieu au développement de deux directives par des groupes de travail internes associant des représentants de tous les niveaux de responsabilité et de tous les secteurs. Après avoir été revues par un Comité exécutif *ad hoc* de 5 personnes et signées par le président et le vice-président exécutif, elles sont communiquées à tous les responsables.

---

<sup>13</sup> Dans son « Mes années au sein de COJO'76 », Michel Guay, ex vice-président Opérations et Sports, raconte l'amère expérience de sa première utilisation du progiciel PMS le 6 octobre 1973. « Lors du premier cycle d'utilisation, le système nous a indiqué que nous pourrions tenir les Jeux olympiques en avril 1977 soit neuf mois plus tard que la date prévue. » Donc, le système PMS n'a pas été réutilisé. Le consultant en planification, Paul Howell, avec l'aide de onze techniciens, recrutés par la suite, a assuré manuellement le suivi du déroulement des projets.

<sup>14</sup> La cybernétique organisationnelle, appelée également cybernétique appliquée à la gestion des organisations, a été inventée par Stafford Beer. Il s'agit d'une conception organisationnelle fondée sur la régulation et l'autorégulation des systèmes qui prend également en considération la dimension sociale des structures humaines. L'ouvrage de référence reste *Brain of the Firm* (1972), traduit en français *Neurologie de l'entreprise*.

- les Compétitions Internationales de Montréal (CIM75, rencontres sportives) ont lieu durant cette phase avec la participation des services du COJO'76. Elles fournissent des informations importantes pour orienter la conception du système de coordination et de contrôle des opérations.
- une note de service de son excellence Roger Rousseau, en date du 27 janvier 1976, invite les chefs de projet à collaborer avec les moniteurs du Centre de coordination et des opérations à l'analyse en profondeur et la révision de leurs échéanciers afin d'en faire le traitement informatique. Le système des échéanciers sur ordinateur prenait ainsi officiellement la relève du rapport synthèse. C'est en même temps la fermeture du service de la planification.

Après cette série de réformes, le centre de coordination et des opérations, dirigé par le général Bérubé, qui obtient en quelque sorte le rôle chef d'état-major du COJO'76, contrôle, par délégation du vice-président exécutif, l'ensemble de l'organisation. Il devient l'un des six membres du comité exécutif.

Son prédécesseur, chef de la planification, obtiendra le statut de conseiller du président du COJO'76.

### *La phase de mise au point et d'exploitation du 11 juin 1976 au 6 août 1976*

Les JO ont lieu durant cette phase. Le centre de coordination et des opérations est pleinement fonctionnel. À J-37, 250 personnes travaillent quotidiennement sur trois relèves de 8 heures chaque jour.

## **1.2 Les organes du management durant la période initiale**

Tout ceci requiert de mettre en place une structure de management d'exception afin de répondre aux différentes sollicitations organisationnelles.

### **1.2.1 L'organisation**

Les organes du haut-management durant la période initiale (12 mai 1970 – 30 septembre 1972) sont les suivants :

- le COJO'76 et son conseil d'administration ;
- le vice-président exécutif ;
- le comité principal de sécurité ;
- le service du recrutement ;
- le comité de gestion.



### **Le conseil d'administration**

Le 21 mars 1971, les initiateurs du projet<sup>15</sup> forment le comité organisateur, nomment un conseil d'administration de 9 membres, qui passera à 14 membres en janvier 1973. Il est composé de « personnalités de premier plan qui s'intéressent au sport amateur à Montréal, au Québec, au Canada et qui apportent chacun un concours essentiel au succès des Jeux (...). Le conseil d'administration dirige toutes les affaires du COJO et décide de tous les contrats »<sup>16</sup>.

### **Le président (septembre 1972)**

Le président du conseil d'administration est aussi président du comité exécutif et commissaire général des jeux de la XXI<sup>e</sup> Olympiade. Ce poste est occupé par Monsieur Rousseau, diplomate de carrière. Il est responsable de la préparation et du succès des JO auprès du conseil d'administration et autres parties prenantes : fédérations sportives internationales (FSI), comités nationaux olympiques (CNO), associations olympiques nationales, Comité International olympique (CIO). Il est assisté par le comité exécutif.

### **Le comité exécutif (17 octobre 1972)**

Ses membres émanent du conseil d'administration : Son Excellence M. Roger Rousseau ; Howard Radford, secrétaire-trésorier ; Gérald Snyder, vice-président (Revenus) ; Pierre Charbonneau, vice-président (Sports) ; Simon St-Pierre, vice-président (technologie et services) ; James Worrall (membre du CIO).

Le comité exécutif dirige l'organisation des JO. Il définit et approuve les politiques et les méthodes selon les directives du conseil d'administration dont il émane. Il se réunit une fois par semaine pour sanctionner les différents projets et prendre les décisions. Il veille à l'exécution des plans approuvés au conseil d'administration du COJO. Le comité exécutif établit le budget à soumettre au conseil d'administration. Il assure la gestion de la société<sup>17</sup>, scrute les dépenses courantes et approuve le recrutement du personnel.

Soucieux de garder un contrôle étroit sur les dépenses, le comité exécutif approuve tous les engagements de dépenses dépassant 1 000 dollars canadiens<sup>18</sup>. Cette situation perdurera jusqu'à ce que le nombre d'autorisations émises atteigne un nombre si important que cette règle créera un goulot d'étranglement, retardera l'avancement des opérations, et réduira le temps laissé à la disposition des dirigeants pour administrer les questions stratégiques. Une directive générale d'approvisionnement sera donc adoptée en juin 1974. Désormais, la signature d'un directeur général suffit pour approuver tout engagement inférieur à 5 000 dollars.

Il apparaît très clairement que délégation et subsidiarité ont joué un rôle déterminant dans la réussite du projet.

---

<sup>15</sup> Les initiateurs du projet sont : Jean Drapeau, maire de Montréal ; Harold Write, président de l'Association Olympique Canadienne ; James Worrall, membre du Comité International Olympique.

<sup>16</sup> Rapport Officiel, page 24.

<sup>17</sup> Le Comité Organisateur des JO de Montréal 1976.

<sup>18</sup> Paul Howell, conseiller en planification, auteur de *The Paradox of the Montreal Olympic Games*, 1976, page 91.

### *Le vice-président exécutif (février 1973)<sup>19</sup>*

Le président décide de s'adjoindre un vice-président exécutif qui sera chargé de la direction des affaires internes. En février 1973, le conseil d'administration ratifie cette décision. Le vice président soumet au comité exécutif les plans et les budgets des cadres qui dépendent de son autorité ; il veille au respect des échéances et des crédits budgétaires.

Cependant, il n'existe encore ni plan comptable ni mécanisme d'approbation des plans de projets (PAP)<sup>20</sup> ou des budgets. L'absence de ces documents est source de retard dans les facilités de trésorerie que le COJO attend du gouvernement fédéral. Le vice-président exécutif concentre les pouvoirs entre ses mains. Au début de 1974, il présidera le comité de gestion tout en demeurant membre du comité exécutif.

À l'exception des domaines financiers, il contrôle l'ensemble des directions générales.

## **1.2.2 Les instances de gestion opérationnelle**

### *Les directions générales*

Au COJO de Montréal, le titre de directeur général fait référence aux gestionnaires ayant la plus haute autorité hiérarchique sur les opérations de leur secteur. Ils rendent compte principalement au vice-président exécutif et aux autres vice-présidents siégeant au comité exécutif.

À la suite de la nomination du vice-président exécutif en février 1973, les fiches de poste des directeurs généraux sont rédigées et, le 5 mars, leur recrutement peut commencer.

On compte 14 divisions<sup>21</sup> ayant chacune à sa tête une direction générale (novembre 1973) ; certaines, comme la direction générale Sports, disposent d'un comité d'information au niveau des directeurs.

### *Le comité de gestion*

Créé en novembre 1973 à la suite de la nomination des directeurs généraux, le comité de gestion est l'organe central dans le fonctionnement de la procédure d'approbation des projets (PAP) qui est mise en place à partir de janvier 1974. Tous les directeurs généraux en font partie. Son rôle est consultatif. Il n'a pas le pouvoir d'émettre des directives, ni d'engager des dépenses ; il émet des recommandations au comité exécutif.

<sup>19</sup> Rapport Officiel, page 38.

<sup>20</sup> Sa mise en œuvre débute en janvier 1974, un an plus tard.

<sup>21</sup> Source : Rapport Officiel, page 544.

## 1.3 La nécessité de changer le modèle d'organisation

Les cinq premières années furent caractérisées par une certaine lenteur dans le passage de la planification à la réalisation des projets.

### 1.3.1 Les difficultés initiales

Le conseil d'administration créé le 20 mars 1971 est l'organe sommital de la structure du COJO. Il agit dans un environnement politico-économique difficile. Le gouvernement canadien est en minorité et fait face à une récession économique, ce qui se matérialise par une inflation et des conflits sociaux dans l'industrie et le secteur du bâtiment. Il va ensuite subir de plein fouet la crise pétrolière. Sur le plan diplomatique, la préparation des jeux souffre de la défection taïwanaise et du boycott africain.

Il y a en outre une mauvaise prise en compte initiale de l'importance des opérations et de la coordination.

#### *Au sujet de la planification*

La mission d'observation des JO de Munich en 1972 (01/08/1972 - 30/09/1972) matérialise concrètement la véritable initiation du processus de planification des JO de 1976. On peut dire qu'elle joue à la fois le rôle d'une OLRT (*Operational Liaison and Reconnaissance Team*) et d'une cellule RETEX.

Au cours de leur mission d'observation à Munich, les initiateurs montréalais et canadiens du projet des JO ont échangé avec leurs homologues allemands ainsi qu'avec les responsables des compétitions olympiques et ceux de la grande famille olympique (CIO, FIS, CNO). Ils en ont rapporté un ensemble d'observations et de recommandations que compléteront celles qui seront recueillies ultérieurement lors des Compétitions internationales de Montréal en 1975<sup>22</sup>. Elles vont renforcer les activités de planification dès le retour à Montréal des observateurs. Au début de 1973, après la mission d'observation aux JO de Munich, le COJO'76<sup>23</sup> est constitué d'un groupe de 83 employés permanents, en incluant les postes exécutifs.

Parmi les principaux constats, à Munich, la planification générale est accusée d'être allée trop loin dans le détail des activités, de « surdimensionnement » général en ressources humaines et de « sous-dimensionnement quant à la planification de la sécurité », en particulier en ce qui concerne le contrôle de l'émission des cartes d'accès des employés<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Elles s'ajoutent au RETEX qui constitue le rapport officiel des JO 1976 et autres publications.

<sup>23</sup> Désignation utilisée pour le comité organisateur des Jeux olympiques de 1976.

<sup>24</sup> Chiffres du Rapport officiel : famille olympique : 29 554 ; forces de sécurité : 30 000 ; employés permanents : 800 ; employés des fournisseurs : 18 000 ; employés temporaires : 22 000.

### *Au sujet ses opérations*

On remarque qu'un centre d'opérations est créé en urgence au moment de l'ouverture des Jeux. La prise de conscience de l'importance de la gestion des lieux de compétition et d'entraînement qui sera au centre de l'organisation des JO de Montréal n'intervient lors des jeux de Munich que très peu de temps avant l'ouverture de l'événement. À Montréal, au contraire, les lieux de compétition et d'entraînement formeront le socle de l'organisation.

### *Au sujet de la coordination*<sup>25</sup>

« La seule chose manquante dans le plan de Munich jusqu'au démarrage des JO est la description et l'attribution des responsabilités. » À Munich, la réponse à la question « qui fait quoi ? » semble reposer sur l'hypothèse que l'entrée en scène des employés recrutés temporairement (40 000 incluant les membres des forces armées) serait gérée par les directeurs des compétitions sportives, malgré l'absence de script et sans coordination entre les services sur les lieux de compétition. Au point de vue de la conception de la coordination, l'approche centralisée choisie à Munich reposait sur l'hypothèse qu'un centre de gestion des opérations aurait la capacité de gérer directement, à distance, chaque situation problématique, pour l'ensemble des compétitions, des lieux et des projets, sans faire référence au système d'information nécessaire, ni aux organes intermédiaires de coordination et de contrôle.

## **1.3.2 L'échec initial de la méthode de planification NASA PERT/CPM<sup>26</sup> choisie à Montréal**

La planification initiale va souffrir d'une insuffisance de méthodologie pour des raisons culturelles et structurelles, mais également montrer un défaut d'exploitation du RETEX des JO de 1972.

À Montréal, des employés d'une firme informatique québécoise occupent des positions stratégiques au sein de la haute direction du COJO'76 dont celui de vice-président exécutif et celui de conseiller en planification auprès du président. Cela peut expliquer l'existence de visions antagonistes au moment du choix à faire pour une technologie de planification. Aucun mécanisme d'arbitrage, ni plan de communication n'existeront à ce sujet.

En novembre 1973, quand le service de planification présente sa première esquisse de plan de réalisation des JO avec un graphique de chemin critique (*Critical Path Method*), ce plan et ses révisions ultérieures sont d'abord centrés sur le projet de système informatique des résultats qui vise à produire en temps réel les résultats d'une compétition et de les diffuser automatiquement au niveau mondial. Aucune vision globale n'est proposée quant à la démarche de planification.

<sup>25</sup> Paul Howell, *ibid.*, pages 29-30.

<sup>26</sup> NASA : *National Aeronautics and Space Administration* ; PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) ou technique d'évaluation et d'examen de programmes. ; *Critical Path Method*, (CPM) ou « méthode du chemin critique » : ces acronymes accolés montrent le poids des grands projets spatiaux dans le développement des méthodes d'ingénierie modernes utilisées pour la planification des JO.

Le projet de système de résultats est certes capital, mais il ne constitue qu'un projet parmi les 150 autres<sup>27</sup>, dont les objectifs ont été définis en 1973 par le service de la planification et qui vont devoir être négociés avec chaque directeur, puis planifiés, et contrôlés.

Contrairement aux engagements présentés par la Ville de Montréal en mai 1970 à Amsterdam, lorsqu'elle obtient l'attribution des JO, le système de résultats proposé par le service de la planification du COJO'76 est « très aligné avec les objectifs du tout technologique du Comité Organisateur de Munich ».

### *Le RETEX de la mission d'observation des JO de Munich*

Les JO allemands ont développé un système informatique de résultats très sophistiqué qui sera utilisé au cours de plusieurs olympiades.

La course au temps réel pour la production et la publication des résultats est critique : « À Munich pour satisfaire à ces exigences, on a mis en place un vaste réseau : l'ordinateur central est relié par téléphone aux terminaux d'entrée-sortie installés à chaque emplacement... on s'est efforcé d'élaborer, pour chacun des sports, des programmes distincts... il en est résulté un accroissement des coûts et une certaine déshumanisation du système, que les organisateurs des jeux de Montréal entendaient éviter. »<sup>28</sup>

Fin 1973, un an après la mission d'observation de Munich, le consultant en planification auprès du président et le directeur général technologie<sup>29</sup> présentent le plan d'ensemble des travaux à mener aux membres du comité exécutif et du comité de gestion. Il prend la forme de deux épais volumes imprimés décrivant les 150 projets identifiés, avec 4 000 activités et les diagrammes PERT CPM de chaque projet réalisé sur l'ordinateur de l'Université de Montréal. Cette présentation aboutit au rejet de l'approche proposée. Seuls les énoncés d'objectifs des projets seront conservés et approuvés. Deux raisons principales expliquent cet échec :

- Ironiquement, aucune des personnes impliquées dans la planification n'avait déjà utilisé la méthode NASA PERT-CPM. Elle fut néanmoins présentée dans le projet montréalais comme un signe de modernité en termes de technologies annonciatrices de la réussite des Jeux de Montréal. Cette possible utilisation d'une technologie inconnue des dirigeants et dont le choix n'a donné lieu à aucune autorisation ni communication officielle n'a pas su convaincre les participants<sup>30</sup>. 32 ans plus tard, Paul Howell, conseiller du président pour la planification, conclura que cette absence de visibilité du plan et de communication avec les parties prenantes a été le problème majeur<sup>31</sup> ;

---

<sup>27</sup> Nombre initial, réduit à 130 après finalisation du processus PAP.

<sup>28</sup> Rapport officiel, page 407.

<sup>29</sup> Michel Guay, futur chef de l'exécutif après le décès du vice-président exécutif.

<sup>30</sup> Fin 1972, à Munich, le président Rousseau demande à son conseiller en planification : « Qu'allez-vous faire en planification en 1973 ? » Comme réponse, ce dernier lui montre le livre du Professeur Joseph Moder du Département des Sciences de la Gestion et de l'informatique et des Systèmes d'information de l'Université de Miami, une référence technique qui semble incontournable : *Méthode d'Évaluation et d'Examen de Programmes et du chemin critique* connue sous le nom de NASA PERT-CPM [PROJECT EVALUATION AND REVIEW METHOD AND CRITICAL PATH METHOD (CPM)].

<sup>31</sup> Paul Howell : « An Insider' view of Organizing a self-financing games ».

- Les directeurs généraux, nommés depuis mars 1973, redoutent le danger de la concentration de l'information des 150 projets entre les mains de deux conseillers du président : le conseiller en planification et le contrôleur financier.

L'inadéquation du choix de l'imprimé comme support du plan, alors que le nombre d'activités dépassera rapidement les 10 000, sans compter qu'un nombre très élevé de modifications devra être apportées aux documents, fit aussi pencher la balance.

Cet aboutissement est encore assombri, courant novembre 1973, par les résultats du traitement informatique effectué sur l'ensemble des données des 150 projets : selon cette méthode informatique, les JO planifiés ne pourraient commencer qu'avec 6 ou 9 mois de retard. En conséquence, l'approche technologique proposée perd toute crédibilité.

Le COJO'76 embauche onze techniciens en planification pour tout reprendre manuellement. L'appréciation du progrès des activités sera effectuée désormais au moyen d'entrevues avec les directeurs de projet et transmise mensuellement.

### *Un nouveau système de gestion informatique en temps réel des échéanciers*

Il sera mis en place au début de 1976, deux ans plus tard, par le centre de coordination. Ce système de contrôle des échéanciers a été conçu par M. Baumier, qui répondait ainsi à la demande du général Bérubé de concevoir un centre d'opérations et des systèmes d'information correspondant.

C'est une retombée positive de l'échec de la planification à l'aide du PERT-CPM car elle favorise l'exploitation d'une autre approche, celle de la procédure d'approbation de projet (PAP<sup>32</sup>) qui est soutenue par le CCJO<sup>33</sup> et le Conseil du Trésor du gouvernement fédéral. Très rapidement, il s'ensuit une réorganisation qui regroupe la majorité du haut-management sous la direction du vice-président exécutif.

L'analyse *a posteriori* de cet échec met en lumière les facteurs de risques suivants :

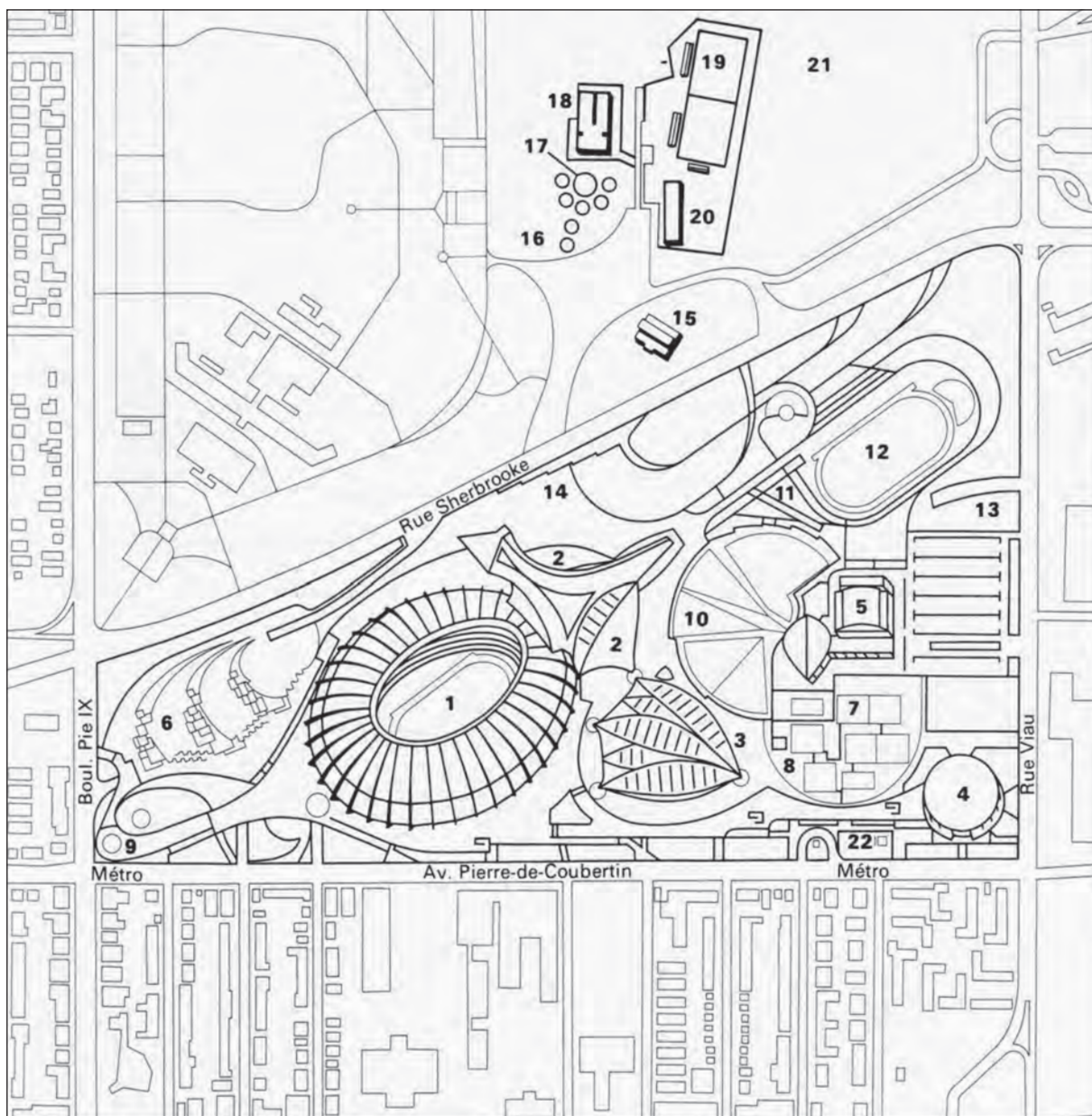
- l'absence, chez les principaux responsables, des compétences de management requises pour un projet de cette taille et dans ce secteur ;
- l'absence de prise en compte de l'impact de l'accélération rapide des tâches prévues pour la gestion des projets<sup>34</sup> ;
- une stratégie inadéquate de gestion de l'information de planification ;
- l'absence des parties prenantes ainsi que celle d'un manager opérationnel de haut niveau dans l'équipe de planification ;
- l'absence d'un comité de surveillance et d'audit des travaux de planification et d'évaluation de l'avancement des réalisations.

<sup>32</sup> Procédure d'Approbation des Projets.

<sup>33</sup> Comité de Contrôle des Jeux olympiques.

<sup>34</sup> Exemple de conséquences : pannes des caméras utilisées pour l'émission des cartes d'accréditation, en raison d'une sous estimation des charges de production.





**Implantation**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1 Stade olympique                                      | 9 Station de métro Pie IX                               | 16 Dépôts                               |
| 2 Piscine olympique                                    | 10 Aires d'entraînement à l'athlétisme                  | 17 Brasserie                            |
| 3 Vélodrome olympique                                  | 11 Centrale d'énergie du Parc olympique                 | 18 Laboratoire de photo pour la presse  |
| 4 Arena Maurice-Richard                                | 12 Piste d'entraînement de 400 m et terrain de football | 19 Aire d'échauffement pour les chevaux |
| 5 Centre Pierre-Charbonneau                            | 13 Accès au parc de stationnement Viau                  | 20 Écuries temporaires                  |
| 6 Place internationale et parc de stationnement Pie IX | 14 Viaduc de la rue Sherbrooke                          | 21 Terrain de golf municipal            |
| 7 Emplacement des futurs cours de tennis               | 15 Pavillon du golf                                     | 22 Station de métro Viau                |
| 8 Brasserie et kiosques de service                     |   |   |

Fig. 2 – Le parc olympique.



# CHAPITRE II

## LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION TOURNÉE VERS LES OPÉRATIONS ET INTÉGRANT L'ÉLÉMENT MILITAIRE

### 2.1 La « *fat bureaucracy* » cède sa place à une organisation « agile »

**U**ne organisation souple se met en place : structurée, décentralisée et collaborative. Fin décembre 1972, au milieu des dissensions entre l'Hôtel de ville de Montréal et la présidence du COJO relatives à la définition des compétences requises pour les postes du haut management (comité exécutif, conseil d'administration), le président Rousseau exprima sa pensée sur la gouvernance et l'administration du COJO en la qualifiant de « *fat bureaucracy*<sup>35</sup> ». Par quel processus est-on passé d'une organisation administrative et bureaucratique à l'organisation opérationnelle et agile souhaitée (structurée, décentralisée et collaborative) ?

#### 2.1.1 Qu'est-ce que l'agilité au COJO'76 ?<sup>36</sup>

Ce sont des équipes qui disposent de la capacité à remplir leurs tâches eu égard à la qualité des procédures d'interfaçage avec d'autres unités dans le cadre d'une même mission, ou de plusieurs autres missions. Exemple : à l'intérieur de la DG Sports, le directeur des installations et équipements assure la coordination avec l'entreposage, l'inventaire et le transport, tous domaines qui dépendent d'autres directions générales. Pour opérer pleinement, des procédures d'interfaçage développées par les moniteurs du CCO normalisent les interrelations et l'information échangée entre les équipes de projets.

<sup>35</sup> Paul Howell, « An insider's view of organizing a self-financing Games », page 49.

<sup>36</sup> « Le succès de la guerre de demain dépendra de l'agilité du « Command and Control » [C2] et non sur les technologies disponibles. » CDEC Libres opinions Page 45, 53/2019, « Les systèmes de commandement en réseau », Chef d'escadron Stéphane Jay.

Le système des échéanciers et des scénarios favorise la collaboration horizontale de toutes les divisions (PROJET, UNOP, DG) sans pour autant modifier les flux d’informations/ décision hiérarchiques attachés à la structure centrale.

C’est aussi un système qui facilite la gestion de crise en donnant aux agents de liaison (directeurs-adjoints d’UNOP), un accès direct au directeur du CCO, lequel a pleine délégation du vice-président exécutif.

### **2.1.2 Plusieurs facteurs ont joué un rôle direct dans l’élaboration d’un système réactif**

Des décisions bienvenues seront prises et apporteront de manière significative des améliorations à l’organisation générale de la préparation des JO :

- les recommandations recueillies puis mises en œuvre au retour de la mission de Munich en faveur de la création d’un Centre des Opérations, contribueront à l’amélioration du fonctionnement de l’ensemble du système COJO’76 ;
- la faiblesse initiale du service de planification du COJO imposera la prise de mesures correctives ;
- la prise de conscience par l’exécutif (6 personnes)<sup>37</sup> de son incapacité à gérer les 150 projets identifiés en 1973 et de la nécessité de déléguer ses pouvoirs aux directeurs généraux, puis aux directeurs de projet : mise en œuvre d’une politique de décentralisation régulée ;
- la simplification de la procédure d’approbation des projets conçue pour encadrer les directeurs de projet accélèrera les prises de décision ;
- le centre des opérations des CIM<sup>38</sup> de 1975 qui sert de simulateur et met en lumière le besoin de créer à la fois un système d’échéanciers informatisé, et les Unités d’opération, produiront des effets immédiats ;
- l’expérience de militaires de haut niveau aptes à conduire une grande organisation aux nombreuses opérations complexes et de grande envergure réduira les frictions dans la coordination ;
- l’exploitation du modèle de système viable de Stafford Beer pour planifier les actions à mener ;
- la délégation de 100 officiers des FAC au Centre des Opérations du COJO’76 épaulera de manière significative le personnel civil ;
- le soutien du vice-président exécutif à la mise sur pied de la mission 5 (Aménagement et exploitation des lieux d’opérations) et à l’institution d’un système de coordination produira des effets appréciables ;
- la directive du président, datée du 27 janvier 1976, sur l’utilisation par tous du nouveau système d’échéancier du CCO, fut bénéfique ;
- l’exploitation des technologies de l’information et des communications facilitèrent les flux de communication et la vision d’ensemble du CCO.

---

<sup>37</sup> Section 1.2.1.

<sup>38</sup> Compétitions Internationales de Montréal.

### 2.1.3 Des mesures chocs

Parmi les décisions qui modifièrent profondément l'organisation et la conduite de la préparation :

- l'entrée du général Bérubé au comité exécutif et sa prise en main du système de coordination et d'opérations ;
- la dotation d'un officier des FAC agissant comme directeur-adjoint dans chaque UNOP de Lieu ;
- des procédures standardisées de suivi des problèmes par les moniteurs militaires du CCO ;
- une maîtrise de l'information et de la communication sur le déroulement des activités, par le truchement des briefings quotidiens du Centre des opérations à l'adresse des membres du management exécutif et du CCO.



Fig. 3 – Centre de Coordination et des Opérations.

## 2.2 Le cœur du nouveau système : le centre de coordination et des opérations (CCO)

La dispersion des activités olympiques et de l'hébergement de la famille olympique exige l'établissement d'un centre où sont coordonnées les activités et où converge toute information concernant ces activités pour permettre au vice-président exécutif et aux commissaires<sup>39</sup> de prendre les décisions nécessaires.

### 2.2.1 Organigramme du CCO – 24 novembre 1975

Sous la houlette d'un directeur expérimenté à partir de 1973, le brigadier général Robert Bérubé, authentique héros de guerre (cf. § 23) qui venait de quitter le service actif, le centre de coordination et d'opération acquiert une dynamique qui va transformer l'état d'esprit des équipes.

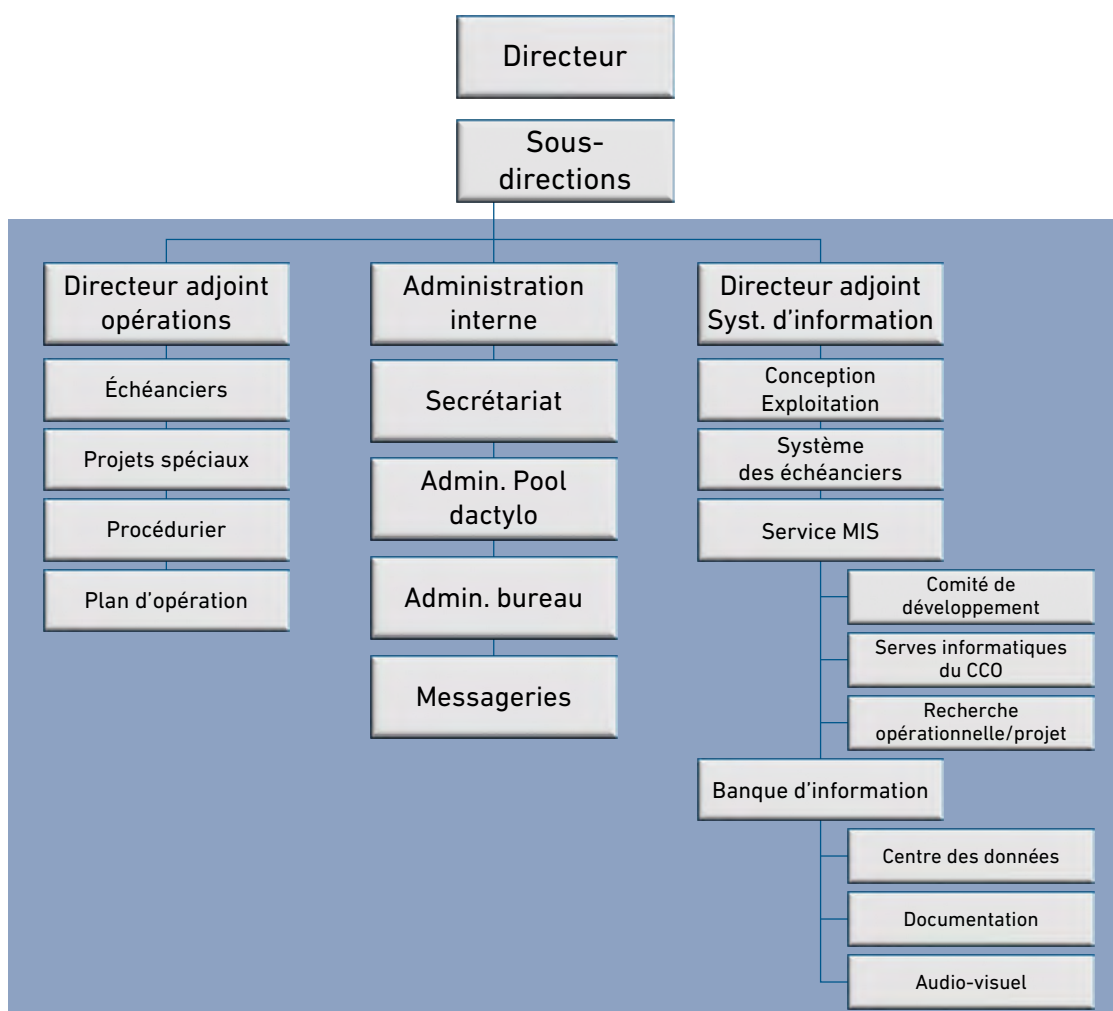


Fig. 4 – Divisions au sein du Centre de Coordination et des Opérations.

<sup>39</sup> Ce sont les personnes qui ont accompagné le maire dans l'élaboration de la candidature de Montréal et qui ont été par la suite nommées « vice-présidents » sous la direction du commissaire général Roger Rousseau, président du COJO'76.

## 2.2.2 Les missions des sous-directions

### La sous-direction opérations

Elle est dirigée par l’un des deux directeurs-adjoints du CCO. Ses ressources humaines incluent des moniteurs « matriciels » et assistants militaires et analystes-coordonnateurs civils.

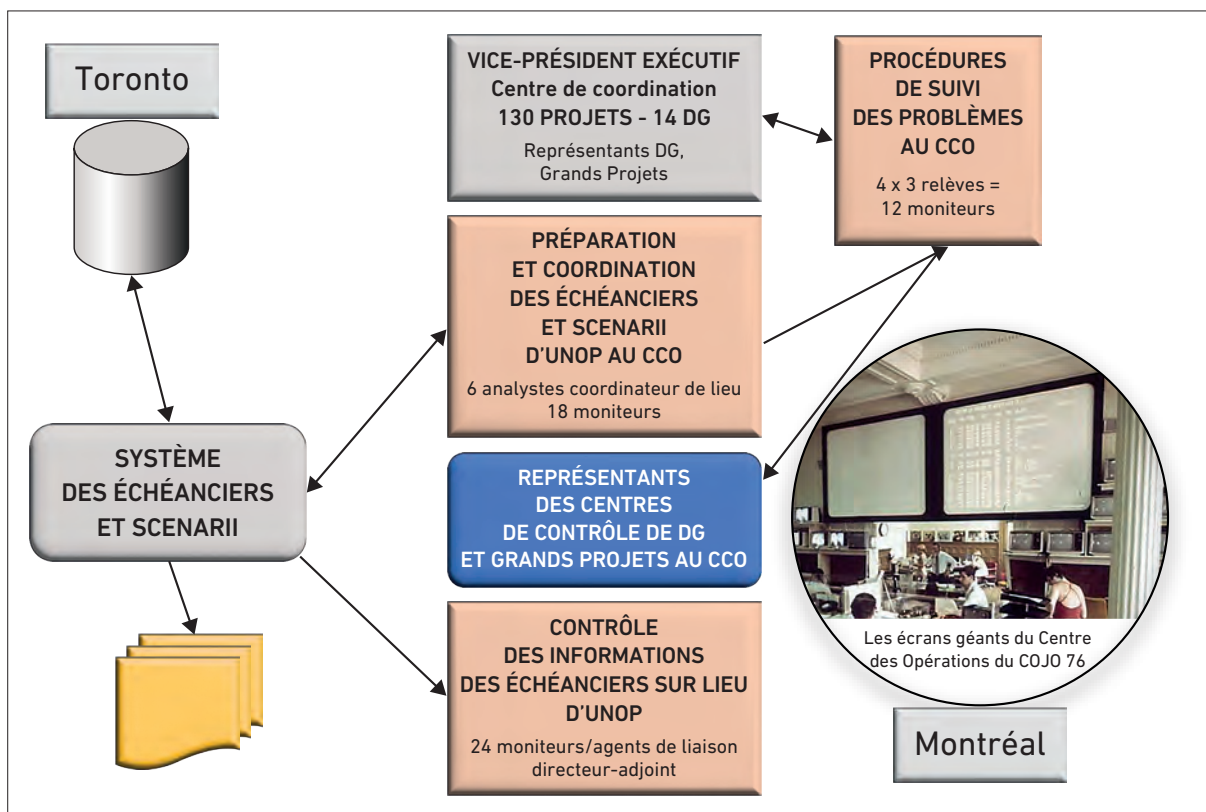


Fig. 5 – Représentation graphique du Centre de coordination et des opérations au cœur du système.

La sous-direction assure le suivi permanent et la résolution des problèmes avec un système de bordées. Trois bordées de 8 heures, 24/24, nécessitent un total de 12 moniteurs « matriciels » (4 par bordée cf. Fig. 9). Ceux-ci sont responsables de la surveillance des actions prises par les représentants des directions générales et les directeurs des grands projets détachés au CCO, pour résoudre les problèmes qui se présentent.

Domaines	Moniteur 1	Moniteur 2	Moniteur 3	Moniteur 4
Principaux	Sports	Sécurité	Gestion des lieux	Transport
Secondaires	Protocole	Village O.	Santé	Hébergement
	Admin.	Spectateurs	Hôtesses	Circulation
	Plans/Construction	Presse	Alimentation	Entreposage
	Contrôleur	Technologie	Réservé (CCO, CC)	Réservé (CCO, CC)

Fig. 6 – Répartition des domaines d’attribution entre les moniteurs.



Le moniteur « matriciel » est en charge du compte rendu lorsqu'une situation nécessite une gestion pluridisciplinaire au niveau supérieur. Le CCO en reprend alors la responsabilité et la soumet aux directeurs de projet et centres de contrôle concernés ainsi qu'au comité exécutif. Par exemple, si une situation implique plus qu'un secteur (Sécurité, Transport), le CCO prend alors en main la gestion du problème (*cross-functional management*).

Ce système de suivi permanent ne laisse rien passer. Il permet d'informer en temps réel tous les utilisateurs du moindre changement grâce au téléphone et fournit également en temps différé (½ journée) des rapports papier aux centres de contrôle des directions générales.

### **Préparation et coordination des échéanciers et scénarios d'UNOP**

Six analystes-coordonnateurs d'UNOP (civils) assurent la liaison avec les 24 unités d'opération (UNOP). Chacun est responsable de 4 UNOP. Leur rôle est de servir de canal de communication privilégié entre les besoins d'information du CCO et ceux des unités d'opération. Ils développent les échéanciers en étroite collaboration avec les unités d'opération sous la surveillance de 18 moniteurs et assistants, officiers des FAC.

Principaux utilisateurs du système d'échéancier sur ordinateur, les moniteurs et analystes sont en relation directe avec les opérateurs des terminaux du centre des données. Ce contact favorise un affinement dans l'utilisation des critères de sélection et dans la codification des données ainsi que l'identification d'activités manquantes ou erronées.

Après réception des listes d'activités, les analystes-coordonnateurs d'UNOP veillent à standardiser les données et suggèrent d'insérer ou de modifier des activités. Ils font parvenir des commentaires et des suggestions aux UNOP à la suite du travail d'analyse préalable à la saisie des données. La mise à jour des données par les analystes-coordonnateurs permet au système des échéanciers de jouer son rôle d'outil de coordination au profit des UNOP.

### **Le contrôle des informations des échéanciers lieux**

Le CCO délègue un officier des FAC comme directeur-adjoint auprès de chaque directeur d'UNOP (24 au total). À chaque directeur-adjoint d'UNOP, en charge d'un site d'épreuve (ex : vélodrome), correspond un analyste-coordonnateur au CCO. Au total, il y a six postes d'analyste-coordonnateur d'UNOP au CCO.

*In fine*, au sein de chaque bordée, chacun des quatre moniteurs du CCO est un militaire disposant d'une ligne téléphonique directe (*hot-line*) le connectant en permanence avec les centres de contrôle des Sports, Transport, Sécurité et Gestion des sites, en plus d'une autre ligne avec les centres de contrôle des disciplines qui leur sont assignées. Le réseau téléphonique est systématiquement doublé par un réseau radio dont les émetteurs-récepteurs sont également au CCO. De plus, un système d'estafettes motocyclistes constitue le moyen de liaison de secours (mode dégradé).

### **La sous-direction des systèmes d’information au CCO**

La sous-direction des systèmes d’information du CCO est intégrée à l’infrastructure physique et de management du Centre de Coordination. Elle évalue l’efficacité du système mis en place, identifie les nouveaux besoins, avertit la coordination des contraintes et obstacles rencontrés. Elle dispose à sa tête de l’un des deux directeurs-adjoints du CCO et de trois officiers supérieurs des forces armées canadiennes spécialistes en informatique, recherche opérationnelle et cybernétique. Un consultant chilien spécialisé dans l’utilisation du modèle de Stafford Beer (cf. annexe 3) se joint à l’équipe au début de 1976, ainsi qu’un expert en planification<sup>40</sup>.

32 personnes sont affectées à la tenue à jour de la banque d’information<sup>41</sup> et au management information system (M.I.S.).

Cette sous-direction assure la conception et l’exploitation des systèmes d’information nécessaires à la Coordination et au Contrôle des Opérations (ex : système des échéanciers). Elle intègre les systèmes informatiques des directions générales pour répondre aux besoins d’information de la Coordination et des Opérations des JO (système MIS). Elle développe une banque d’informations couvrant l’ensemble des besoins de la Coordination et des Opérations.

Par note du 27 janvier 1976, intitulée « planification et surveillance des échéanciers durant la phase des opérations », le président du COJO invite les chefs de projet à collaborer avec les moniteurs du centre de coordination à l’analyse en profondeur et la révision de leurs échéanciers afin d’en faire le traitement informatique. Le système des échéanciers sur ordinateur prenait ainsi officiellement la relève du rapport synthèse. Cette note sonne la fin de l’ancienne méthode de planification.

### **2.2.3 Gestion des opérations avec le système d’échéanciers**

Dans la grande salle du Centre de coordination et d’opérations, 18 moniteurs et assistants (moniteurs de projets) installés au CCO travaillent avec les six analystes-coordonnateurs d’UNOP également établis au CCO et avec les vingt-quatre directeurs-adjoints d’UNOP qui sont sur les lieux de compétition. Leur rôle est d’obtenir des échéanciers rigoureux. Ils révisent les activités des lieux préparées par les UNOP et les analystes-coordonnateurs ainsi que celles concernant des projets particuliers, avant qu’il ne soit procédé à la saisie des données sur les terminaux du système des échéanciers au CCO. Le Village olympique est un grand projet-client du système.

Le Mémoire en vue de l’élaboration d’une structure de coordination du COJO’1976 du 28 juillet 1975 propose d’établir des calendriers cohérents pour chaque projet, chaque unité d’opération et de stocker les données dans un système informatique pour effectuer un tri des activités et donner des réponses adaptées à chaque utilisateur.

Le schéma préliminaire du système de contrôle des échéanciers est ébauché en novembre 1975, parallèlement au lancement des unités d’opération et à la rédaction de la directive du vice président exécutif sur leur fonctionnement.

---

<sup>40</sup> Jean-Claude Huot.

<sup>41</sup> Annexe 1 : Personnel attribuable au Centre des Opérations.



Conçu par la sous-direction des systèmes d'information du CCO fin 1975, le système des échéanciers est actif fin février 1976. Il offre de multiples possibilités de tri d'information. Environ 7 600 activités sont prises en compte par le système de la phase de préparation jusqu'à la prise de possession des lieux et 6 000 pour la phase d'aménagement. Dans la période d'exploitation des JO, le système est utilisé pour enregistrer le détail des scénarios. Au total, au moment des JO, plus de 15 000 activités et scénarios sont enregistrées dans sa base de données.

Le système d'échéanciers permet une véritable planification collaborative. Ainsi, les échéances sont intégrées par une saisie de l'information permanente transmise des équipes des UNOP vers les analystes-coordonnateurs du CCO. S'élabore ainsi, heure par heure, un scénario pour chaque lieu de compétition et d'entraînement. Ce gigantesque travail de script concerne la période du 1<sup>er</sup> juillet au 2 août 1976. Chaque journée olympique génère son lot de rapports et la planification du jour suivant.



Fig. 7 – Vue de l'affichage au CCO.

Les rapports sont présentés sur l'écran géant via la console vidéo d'affichage, ce qui permet à tous les membres du CCO de vérifier les activités du lendemain dans leur domaine.

## 2.3 La mission Sécurité et la place prépondérante des FAC

La mission de sécurité est l’une des missions majeures indispensables au succès des JO. Son code de projet est PAPO63<sup>42</sup>. Dès le 9 mars 1973, il est sous la direction opérationnelle du coordonnateur du comité principal de la sécurité publique aux JO, le CPSPJO<sup>43</sup>.

### 2.3.1 Les FAC dans le projet Sécurité

L’emploi des forces armées canadiennes (FAC), près de 20 000 soldats, se fit sur ordre du chef d’état-major des armées, le général Jacques Dextraze (1972-1977), qui appliquait une décision politique d’importance du premier ministre Pierre Elliott Trudeau (1968-1979).

Les FAC vont ainsi travailler dans le domaine de la sécurité et dans divers domaines d’activités : logistique (approvisionnement, entreposage, transport), télécommunications, affichage des résultats, opérations de remorquage et de sauvetage à Kingston<sup>44</sup>, services médicaux, services de soutien du génie, protocole, sport et village olympique.

Dans ce cadre, les FAC interviennent sur une variété de problématiques ciblées d’ordre sécuritaire ou logistique : par exemple, le renforcement du contrôle des frontières ou le système d’entreposage et de distribution pour lequel le ministère de la Défense nationale fournit 76 228 m<sup>2</sup> d’espace utile et y affecte 225 militaires<sup>45</sup>.

Plusieurs officiers supérieurs, pour la plupart des colonels, prennent la direction de projets clés dès 1973 (Santé, protocole, etc.).

### *1973 : mise en place des premiers détachements*

Au début 1973, les forces armées canadiennes détachent au COJO’76 une vingtaine d’officiers dont la mission est de mettre sur pied certains projets clés au sein de la direction générale des services, de la direction des opérations, de la sécurité, du protocole, et de la santé.

Le lieutenant-général Gilles Turcot prend la tête de la direction générale des services (onze secteurs dont la gestion des Lieux, le Transport, la Santé, la Sécurité interne, la Circulation, etc.). Le brigadier-général Robert Bérubé devient directeur des opérations de cette même direction générale.

#### ► La Sécurité<sup>46</sup>

Ce projet est mis en marche le 9 mai 1973 (J-1165) par la création du Comité principal de sécurité (CPSPJO). En 1976, il disposera de 17 224 agents, dont 8 940 militaires.

<sup>42</sup> Procédure d’approbation des projets.

<sup>43</sup> Il est parmi les tous premiers à entrer en action.

<sup>44</sup> Centre des compétitions nautiques.

<sup>45</sup> Rapport Officiel au CIO.

<sup>46</sup> *Ibid.*, page 556.

► **Le Protocole**<sup>47</sup>

Créé fin 1973, son Centre de contrôle est dirigé par des officiers des FAC. Il dispose de 3 sous sections régionales ayant chacune un coordonnateur. 140 militaires y sont intégrés.

► **La Santé**<sup>48</sup>

Le colonel Georges Letourneau dirige le projet Santé, créé à l’automne 1973. Ce projet a son propre Centre de Contrôle. Le personnel du projet passera de 20 à 1 280 personnes, dont 270 militaires entre le 15 mai et le 14 juillet 1976.

***1974 : mise en place de militaires au sein du transport et de la gestion des services***

Le colonel Desjardins prend la direction du service des transports du COJO, créé en juin 1974<sup>49</sup>. Son rôle est de développer les politiques du transport et les directives internes de gestion ; il est responsable de l’attribution des véhicules. Au 1<sup>er</sup> juin 1976, le service des transports compte 2 127 personnes dont 1 619 militaires<sup>50</sup>.

► **Gestion des Services**

Créée en novembre 1974, le colonel Aumont en prend la tête. Il est représenté dans chacun des 24 lieux par un Gérant de Lieu. Au 15 mai, la gestion des services compte 6 114 employés et 109 cadres et dispose de son propre centre de contrôle.

***1975 : prise en charge complète de l’entreposage (stockage)***

► **Contrôle du matériel :**

À partir du 24 janvier 1975, le contrôle du matériel est assuré par 225 militaires.

► **Autres détachements militaires** qui prennent effet en 1976 :

Technologie	620
Yachting	350
Sports	380
Coordination	100 <sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, page 508.

<sup>48</sup> *Ibid.*, page 450.

<sup>49</sup> Voir en annexe « identification des missions » où sont identifiés les projets ayant des interfaces majeures avec le projet Transport. [Mission 3].

<sup>50</sup> Rapport Officiel, page 466.

<sup>51</sup> Détails au Chapitre 2.

### 2.3.2 Les FAC dans le système de coordination et d’opérations du COJO’76

Moins connue que leur savoir-faire en matière de sécurité, mais d’une importance capitale dans les JO, l’expertise des FAC en matière de C2 dynamise la mise en place des structures de commandement, des systèmes d’information et des procédures associées, comme le suivi des opérations ou la résolution des problèmes et des incidents. Cette expertise comportait également des actions de formation nécessaires pour s’approprier le nouveau modèle.

Dans le courant 1973, le futur directeur des opérations du COJO, le général de brigade Robert Bérubé, ex-chef d’état-major des forces mobiles de l’armée canadienne entre en poste. Un second officier général, le lieutenant-général (GDI) Gilles Turcot assure la fonction de directeur général des services.

Sur demande du COJO’76, une centaine d’officiers<sup>52</sup> des FAC est affectée au projet PAP 121 qui deviendra le centre de coordination et d’opérations (CCO) du COJO.

25 d’entre eux sont en poste en tant que directeur-adjoint d’une UNOP (Site). Tout en assurant la fonction d’agent de liaison du CCO, ils sont en permanence sur site et donnent leur appui aux équipes en même temps qu’ils supervisent les travaux pour le compte du CCO. Au CCO, les moniteurs supervisent les procédures de coordination entre les grands projets et entre les directions générales. Ils agissent comme superviseurs des analystes-coordonateurs de lieux.

Ils assurent collectivement le contrôle de la qualité des données du système des échéanciers. Ils prennent leurs fonctions progressivement à partir de l’été 1975 jusqu’au début janvier 1976.

Certains sont intégrés dans la sous-direction des systèmes d’information du CCO.

Une centaine d’officiers sera affectée au système de coordination et de contrôle des opérations où ils rempliront les rôles suivants :

- chefs de mission ou chef de programme (lieutenant-colonel) ;
- assistant-directeur d’UNOP d’un lieu de compétition (capitaine à major) ;
- de moniteur au sein du CCO (capitaine à major).

Ils supervisent et renforcent les représentants des directions générales dans le traitement des incidents et des événements au niveau du CCO.

---

<sup>52</sup> Capitaine, major, lieutenant-colonel.

### 2.3.3 Rôle des officiers au sein de la structure

#### *Les moniteurs du CCO – suivi des problèmes*

Ces officiers des FAC assurent le suivi de la résolution des problèmes. Quatre moniteurs par relève de 8 heures, soit 12 au total, sont responsables de surveiller les actions prises par les représentants des directions générales et des directeurs des grands projets détachés au CCO pour résoudre les problèmes qui se présentent.

#### *Les moniteurs et assistants du CCO – qualité des échéanciers*

18 moniteurs et assistants dans la grande salle du Centre de coordination et d'opérations surveillent l'élaboration des échéanciers entre les UNOP des lieux de compétition et d'entraînement et les six analystes-coordonnateurs d'UNOP (basés aussi au CCO) et avec les 24 directeurs-adjoints d'UNOP qui sont sur les lieux de compétition. Leur rôle est d'obtenir des échéanciers rigoureux. Ils révisent les informations concernant les activités des lieux qui ont été préparées par les UNOPS et les analystes-coordonnateurs sous la supervision locale des directeurs-adjoints d'UNOP ainsi que celles concernant des projets particuliers, avant qu'il soit procédé à la saisie des données sur les terminaux du système des échéanciers au CCO.



#### **Un personnage clé : le brigadier-général Robert Bérubé**

Le général Bérubé, issu du rang, est un authentique héros de la Seconde Guerre mondiale. Simple caporal lors de la bataille de Dieppe, il sauve son chef et ses camarades en les réembarquant sous le feu ennemi. Promu sergent, puis envoyé en école d'officiers, il poursuit sa carrière au sein du Royal 22<sup>e</sup> Régiment. En 1951, il participe à la guerre de Corée, avec le grade de capitaine, au sein de la 25<sup>e</sup> Brigade. En 1954, il fait partie de la Commission internationale chargée d'observer la trêve du conflit indochinois finissant. Comme lieutenant-colonel, il occupe de nombreuses fonctions au sein des FAC.

En 1967, il est chargé de la supervision de la sécurité de l'Exposition internationale à Montréal. En 1972, à l'âge de 52 ans, il est promu brigadier-général et devient chef de l'état-major de la Force mobile. Commandeur de l'Ordre du mérite militaire, il quitte l'armée en 1974.

Sa grande expérience opérationnelle et son expertise de l'organisation de l'Exposition de 1967 le font vite identifier comme l'homme providentiel pour relever les défis sécuritaires et organisationnels des JO de 1976. Il est missionné pour travailler au sein du Comité organisateur des Jeux Olympiques (COJO) de Montréal. En 1976, il est promu directeur du centre des opérations du COJO de Montréal.

À la fin des jeux, il est nommé Directeur général du rapport officiel du COJO. Il décède à 87 ans le 4 décembre 2006.



### *Rôle des directeurs-adjoints d’UNOP – qualité des données sur les lieux de compétition*

Ces officiers sont les agents de liaison du centre de coordination. Ils ont aussi des activités opérationnelles dans les équipes responsables des unités d’opération des lieux de compétition et d’entraînement : ils contrôlent des informations du système des échéanciers sur les lieux de compétitions. 24 officiers des FAC affectés aux UNOP travaillent étroitement depuis leur lieu d’affectation (site de compétition) avec les analystes-coordonnateurs de lieux au CCO (personnels civils de la Gestion des services aux lieux, à la direction générale des services, détachés au centre de coordination). Ils assurent assistance et conseil auprès de leur UNOP d’affectation pour l’élaboration des échéanciers de chaque secteur de l’UNOP et l’échéancier intégré de l’UNOP.

Le général Bérubé, par son rôle fédérateur, a incarné le changement d’organisation en ralliant les énergies autour de lui<sup>53</sup>.



Fig. 8 – Vue du village olympique à Montréal.

<sup>53</sup> Le général était « l’homme le plus modeste de la Terre avec l’énergie d’une bombe atomique » [dixit Joël Baumier].





# CHAPITRE III

## UNE CONDUITE DES OPÉRATIONS IRRÉPROCHABLE, FACTEUR DE SUCCÈS DES JO

**D**e 1972 à 1975, la majorité des responsables canadiens et employés des Jeux olympiques n'ont aucune connaissance préalable de l'organisation de cet événement. À l'intérieur du comité d'organisation lui-même, des divergences sont susceptibles de se manifester entre les premiers arrivés qui détiennent *de facto* le pouvoir de manière centralisatrice et les nouveaux arrivants promoteurs d'une organisation plus décentralisée et collaborative afin de répondre aux nouvelles réalités. Les premiers cherchent alors à freiner ou empêcher tout changement perçu comme menaçant, tandis qu'il devient impossible de refuser les délégations du pouvoir de décision à ceux qui œuvrent sur le terrain pour préparer et réaliser le « show » olympique.

### 3.1 La subsidiarité comme principe d'organisation

Lorsque la structure de coordination est en place, l'organisation du COJO se rôde à un mode de fonctionnement très proche de celui des opérations pendant les compétitions. Elle offre à la fois contrôle et subsidiarité au niveau central et local et correspond à un management décentralisé de type « mission command » qui est alimenté par un système d'information centralisé. Cette similitude avec un poste de commandement de grande unité militaire montre tout le caractère opérationnel de l'organisation des JO.

Le passage en mode opérationnel est d'autant plus simple que les principaux organes de contrôle sont en place aux différents niveaux :

- au niveau supérieur, le centre de coordination devenu le 11 juin 1976 le Centre de coordination et des opérations (CCO) permet la prise de décision à partir d'une grille matricielle. Les analystes (chacun d'eux en relation simultanée avec 4 directeurs adjoints d'UNOP) ont la charge de la collecte de l'information. Une partie des moniteurs supervisent le respect des normes de qualité d'information qu'ils valident pour intégration dans le système informatique de gestion des échéanciers du CCO. Une autre partie des moniteurs est dédiée à la « *d  confliction* », c'est-à-dire le suivi de la résolution des problèmes que les niveaux précédents n'ont pu régler ;

- au niveau intermédiaire, les directions générales (DG) par secteurs (DG Transport, Santé, Services, etc.) activent leurs centres d'opération propres qui interagissent avec les centres de contrôle (CC) des unités d'opération (UNOP). Par ailleurs, les CC se coordonnent avec les centres de contrôle des autres directions générales, selon les problématiques, terrain UNOP ou domaine spécifique d'une DG ;
- sur les sites des rencontres sportives, les centres de coordination de lieu (phase de montée en puissance) laissent la place aux unités d'opération (UNOP) pour jouer « la partition ». L'UNOP prend à sa charge la préparation, la coordination et la conduite de l'événement grâce aux cellules spécialisées. Cette information est transmise pour validation aux analystes du CCO. Cette dernière est dès lors disponible pour l'ensemble du réseau d'utilisateurs.

Ainsi, par exemple, la direction générale des services donne naissance aux centres de contrôle suivants :

- le centre de contrôle des transports ;
- le centre de contrôle des hôtesse et guides ;
- le centre de contrôle de la santé ;
- le centre de contrôle de la gestion des lieux.

À la direction générale technologie, le CDC se décline en plusieurs centres de contrôle spécialisés :

- le centre de contrôle de l'informatique des résultats ;
- le centre de contrôle des télécommunications ;
- le centre de contrôle l'organisation de radio-télévision olympique.

## 3.2 Une circulation vertueuse de l'information

### 3.2.1 Les flux d'information du COJO'76, facteurs de réactivité

Le centre de coordination et des opérations (CCO) est le véritable centre nerveux du système de contrôle au sein du COJO'76. Les flux d'information doivent y être fluides et aisément accessibles.

Peu à peu, de structure annexe, à peine tolérée dans un ensemble bureaucratique dont les responsables ne voyaient pas l'intérêt, le CCO devient le lieu où convergent les flux d'information et où s'élabore la décision opérationnelle par délégation du vice-président exécutif.

### 3.2.2 Les flux d'information UNOP-CCO

#### *Flux d'information directs des agents de liaison en poste dans les UNOP vers le CCO*<sup>54</sup>

Ces flux interviennent entre chaque direction d'unité d'opération de lieu (UNOP) et le CCO. L'information transmise au CCO par leur intermédiaire doit porter sur la progression réelle des travaux. Pour s'en assurer, le CCO dispose des rapports des officiers des FAC occupant les postes de directeur-adjoint/agent de liaison dans les UNOP. Le CCO est partie intégrante du Bureau du vice-président exécutif (VPE) et a accès direct au niveau 5 (présidence)<sup>55</sup>. Il est en mesure d'obtenir des décisions immédiates au plus haut niveau en cas de situation critique sans être freiné par les procédures internes entre les niveaux 1 à 3. Toutes les décisions prises au CCO le sont par délégation du VPE.

#### *Flux d'information de niveau 3 – Centres départementaux de coordination CDC/CCO*

Le CCO doit être en mesure d'arbitrer les différends et d'imposer à certains départements des contraintes supplémentaires.

En effet, en temps normal, l'information qui monte vers le CCO passe par les Centres départementaux de coordination et subit un filtrage qui se manifeste alors par une agrégation de l'information mais aussi certainement par une distorsion.

L'agrégation est nécessaire pour respecter le principe de management par exception, qui fait que le CCO n'intervient pas dans le détail des opérations des directeurs de projets.

La distorsion est inévitable car les managers ont la plupart du temps tendance à rendre leur domaine le plus opaque possible pour se garder une plus grande autonomie et adopter les attitudes « attentistes » face à la prise de décision.

Pour plus de transparence et d'aide à la décision, le CCO a conçu un système centralisé d'information des échanciers couvrant tous les projets et tous les niveaux de management. La fréquence de mise à jour de l'information est quotidienne.

#### *Flux d'information de niveau 2 – CDC/CDC*

Les CDC doivent être en contact permanent entre eux pour tenir compte rapidement des événements qui les affectent mutuellement.

L'information sur l'avancement des activités des projets doit parvenir au Centre de coordination et à celui de contrôle de la division (direction générale, projets, unité d'opération de lieu).

<sup>54</sup> Stafford Beer, p. 166 : système parasymphatique.

<sup>54</sup> Chapitre 2.

### Flux d'information de niveau 1 – CDC/Projets

Le Centre départemental de coordination doit être en contact étroit avec les opérations des projets de sa division (de niveau 1) pour réagir immédiatement et de façon autonome dans la gestion de ses ressources (ex. : la division de la Technologie dispose de son propre CDC relié au CCO, à chaque DG et à chacun de ses quatre projets).

Du fait de sa taille et de sa dimension critique, chacun de ces quatre projets dispose de son propre centre de coordination interne pour ses activités dans les 24 unités d'opérations de Lieu.

## 3.3 Une conduite et un contrôle irréprochables (été 76)

Le bon déroulement des JO constitua l'épreuve du feu du nouveau modèle de contrôle et de coordination. L'indicateur de succès (*measure of effectiveness*) le plus emblématique était celui fixé par le général de brigade Robert Bérubé : « *Il sera possible de jouer aux échecs au centre opérations durant les jeux.* »

De fait, l'été 1976, un calme olympien régna à Montréal où chaque incident fut traité à temps et au juste niveau.

### 3.3.1 Les outils de management et de contrôle

Du 12 mai 1970 au 20 mai 1975, le montage et le suivi du projet olympique par le haut management du COJO'76 fait appel aux outils suivants : le plan directeur, le rapport de synthèse, la procédure d'approbation des projets et le système d'information de gestion.

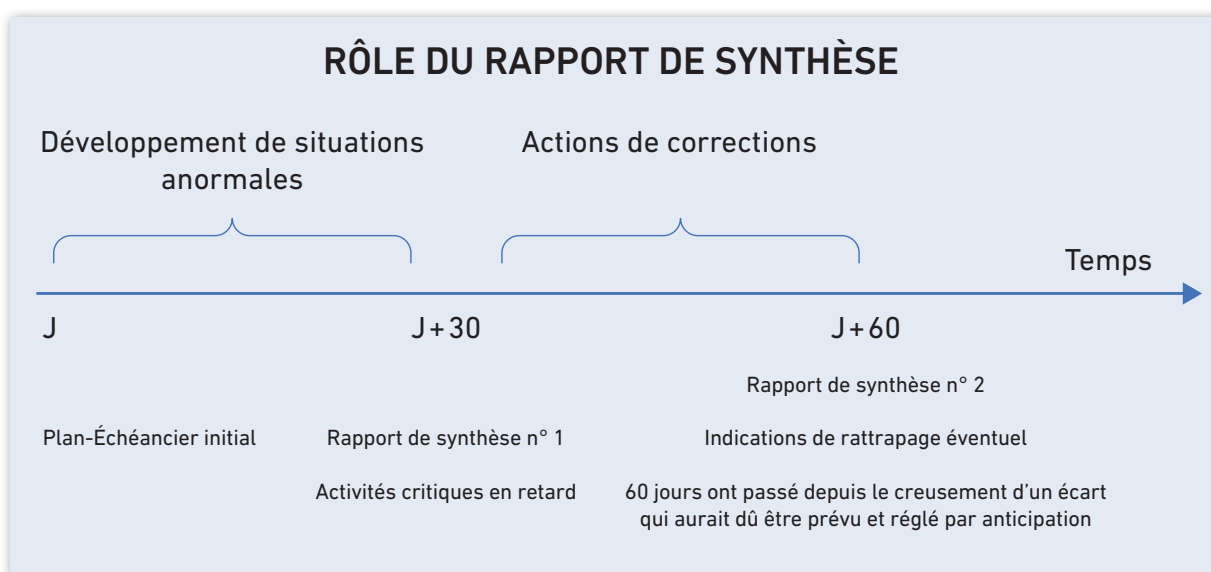


Fig. 9 – Actions correctrices proposées par le rapport de synthèse.

### 3.3.2 Le rapport officiel<sup>56</sup> décrit le fonctionnement du Centre des opérations

Avec l'arrivée des athlètes commence la période de l'entraînement et des compétitions. Le centre des opérations occupe un point stratégique dans le dispositif.

Chaque matin, à partir du 20 juin 1976, les responsables des services arrivent à 6h00 au centre des opérations pour rédiger le rapport qu'ils présenteront à 7h00 au directeur du centre qui pourra ainsi dresser un tableau de la situation à 7h30 devant le comité de gestion.

Les décisions importantes sont prises par ce comité qui comprend les 3 directeurs généraux des UNOP, récemment nommés, les directeurs généraux de la technologie, des sports, des services, des communications, du Village olympique, le conseiller en planification et le directeur du centre des opérations. Tous y participent sous l'autorité du vice-président des opérations et des sports<sup>57</sup>. Régulièrement, des invités et des membres du Conseil d'administration assistent à ces entretiens.

En permanence, le centre des opérations peut entrer en contact avec le président et le commissaire général, ainsi qu'avec le vice-président des opérations et des sports. Leurs adjoints informent le centre de leur déplacement. Le contact se fait alors par radio mobile où téléavertisseur.

Dans la pratique, le centre des opérations n'a pas à régler de situation critique. Cependant, bien des problèmes se posent. La vie de nombreux participants a été rendue plus facile du fait que 24h/24 chaque jour le centre était à l'écoute. Après quatre années de préparation et d'aménagement, d'efforts pour préciser les plans et les tâches de chaque exécutant, arrive le 1<sup>er</sup> juillet 1976, moment où près de 23 000 personnes vont mettre en œuvre le gigantesque scénario prévu pour accueillir les athlètes. Toute la structure de l'organisation tend vers une réalisation impeccable. Le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité de gestion, les centres de contrôle des directions et le centre des opérations sont en alerte pour résoudre les difficultés éventuelles.

L'autonomie laissée aux acteurs de terrain aura un effet immédiat sur la souplesse et la réussite de la conduite des JO.

<sup>54</sup> Cet extrait ferme le chapitre 2 du Rapport Officiel au Comité International Olympique sur la planification. Le texte complet est disponible sur le site du centre d'études olympiques <https://olympics.com/cio/centre-etudes-olympiques>.

<sup>54</sup> Appellation retenue suite au décès de l'ancien vice-président exécutif.





# CONCLUSION

## ***La force de l'équipe dirigeante fut :***

- de faire le choix courageux de réformer le système d'organisation durant la préparation des JO ;
- d'opter pour des structures innovantes et des acteurs réactifs fournis par les FAC ;
- de parier sur le *leadership* d'un héros de la Seconde Guerre mondiale, le général Bérubé, dont le charisme et l'autorité pouvaient incarner un nouveau mode de fonctionnement et de contrôle.

## ***Bilan général***

« En rétrospective, le COJO 76 a constaté que le plan s'est réalisé sans difficulté majeure. »

L'expérience acquise permet d'affirmer que la structure de coordination et son développement ont des effets importants sur les coûts des opérations et l'efficacité du plan général. Le lancement des unités d'opération, en décembre 1975, est survenu à temps.

En ce qui concerne la coordination générale des Jeux, il aurait sans doute été préférable de disposer, beaucoup plus tôt, d'un centre rattaché à l'exécutif. Ce centre doté d'un personnel bien au fait des projets et des lieux et qui aurait participé à l'élaboration des politiques aurait pu en tout temps, grâce à une perception plus aiguë des progrès réalisés, orienter les nouveaux venus, de plus en plus nombreux, au sein d'une organisation toujours plus complexe. Il sera nécessaire de s'en souvenir à l'approche des Jeux de Paris 2024.

Les jeux de Montréal doivent une large part de leur succès au choix d'un modèle d'organisation favorisant l'« agilité » et la réactivité des systèmes de commandement. Ce modèle de « système viable à 5 paliers » mis au point par le cybernéticien anglais Stafford Beer a contribué au développement d'une organisation COJO'76 caractérisée par :

- la subsidiarité (autonomie des divisions) pour l'identification et la prise en main rapide des situations problématiques au niveau hiérarchique adéquat ;
- la décentralisation de la planification des opérations autour des trois structures complémentaires suivantes : UNOP, DG, grands projets ;
- le passage d'un mode d'action en silo à celui d'un mode collaboratif ;

- un système d'information doté d'une interface interactive commune à tous les acteurs et favorisant l'intégration verticale et horizontale des structures opérationnelles et niveaux de gestion ;
- une coordination étroite entre tous les secteurs d'activités en tout lieu.

La mission de sécurité, conduite par les FAC, est l'une des missions majeures indispensables au succès des JO. L'expérience, le savoir-faire et la crédibilité des acteurs ont concouru, à chaque écueil rencontré, à fluidifier les échanges et rétablir la sérénité.

### ***Les facteurs de succès se dégagent de ce RETEX :***

- l'importance des systèmes d'information et de communication et notamment un système de planification et de communication des échéanciers éprouvé. « *Aucune appréciation de la situation globale et des situations particulières n'est possible si l'entité chargée de cette appréciation ne dispose pas d'une information fiable et complète dans un délai acceptable.* » ;
- l'expérience indispensable de militaires de haut niveau aptes à conduire une grande organisation aux nombreuses opérations complexes et de grande envergure ;
- une préparation des opérations soigneusement conçue et une coordination étroite entre tous les secteurs d'activité ;
- un modèle approprié de système de coordination/opération ;
- un lieu de compétition armé d'un responsable de site ;
- une libre circulation de l'information à chaque niveau de responsabilité.

**Ainsi, il est permis d'affirmer que les forces armées contribuent de manière significative au succès d'un événement dès lors qu'elles y sont associées en amont, c'est-à-dire dès la phase de conception, prenant ainsi la pleine mesure des enjeux « stratégiques, opératifs et tactiques ». Le fait que les organisateurs prennent la décision de s'adjoindre un chef militaire reconnu pour son charisme marque d'une pierre angulaire la solidité de l'ensemble.**

# ANNEXE 1

## LA CHRONOLOGIE DES JO

Date	Événements marquants
04/12/1969	Expression de la candidature officielle de la ville de Montréal.
12/05/1970	Attribution des JO.
06/04/1972	Conférence de presse : présentation esquisses, plans et maquettes.
1973	Crack pétrolier.
03/02/1973	COJO : présentation du cheminement critique (plan de charge) des travaux des installations olympiques.
1973	RETEX JO Munich.
24/08/1973	Le comité exécutif de la ville accorde des fonds.
31/08/1973	La Ville et le COJO signent un protocole de la répartition des charges.
1974	Décision gouvernementale d'engager les FAC.
26/07/1974	Modification au protocole d'entente entre la Ville et le COJO : redistribution des responsabilités sur les sites olympiques ou mis à disposition.
13/09/1974	Contrat COJO Société Radio Canada : création organisme de radiotélévision des Olympiques (ORTO).
22/10/1974	Approbation par le CIO du rapport du COJO : fin des travaux prévus en avril 76 et homologations et synchronisation en juin 76.
12/74 - 01/75	Grève des monteurs - 2 mois d'interruption.
13/05/1975	Compte rendu détaillé des travaux du COJO à la commission exécutive du CIO à Rome.
04/06/1975	Arrêt du travail en mai : 1600 au lieu de 3000 ouvriers. Fin du mouvement.
28/07/1975	Proposition de changement de la structure de coordination et des opérations.
03/09/1975	Adoption du projet de réorganisation par le comité de gestion.
04/09/1975	Les directeurs généraux réunissent leurs directeurs pour leur exposer brièvement la proposition. Sous la pression de certains directeurs généraux, le vice-président exécutif retarde la mise en œuvre de la réorganisation. Une contre-proposition introduite par le conseiller à la planification auprès du président est retenue.
09/09/1975	Dans l'attente de la décision du comité exécutif, la constitution des unités d'opération et la nomination des responsables sont lancées.
17/10/1975	Le vice-président exécutif autorise l'ouverture du centre de coordination et des opérations (CCO) et le lancement des unités d'opération (UNOP). Le CCO se voit attribuer la mission n° 5 (aménagement et exploitation des lieux) à titre probatoire.
20/10/1975	Plus de 20 000 ouvriers débrayent au stade olympique : injonction aux ouvriers de reprendre le travail ; suivie par 600 : les autres attendent le résultat des négociations avec le syndicat et la Ville : accord trouvé le 26.

22/10/1975	Distribution de la directive relative à la mise en action du CCO et des UNOP. Le CCO ne comprend initialement que 9 membres : le directeur du centre, le directeur-adjoint systèmes d'information, deux secrétaires et 6 analystes de la direction de la gestion des lieux dont l'apport est essentiel du fait de leur connaissance des lieux de compétition.
24/10/1975	Journée de présentation par le directeur du CCO : l'attente est si forte dans l'organisation que malgré l'invitation restreinte à 20 personnes, ce sont plus de 80 personnes (directeurs de projet et directeur généraux) qui y participent.
Jusqu'au 14 novembre	Le CCO anime des ateliers pour parvenir à la rédaction d'une proposition de directive sur la mission n°5 (gestion des lieux). Le rôle du directeur d'UNOP par rapport à l'autorité du directeur de compétition constitue le principal point d'achoppement.
25/11/1975	Instauration de la Régie des installations olympiques RIO.
Du 14 novembre au 4 décembre	Période durant laquelle sont embauchés tous les directeurs des UNOP.
04/12/1975	Signature de la directive par le vice-président exécutif. Celle-ci a été revue et corrigée plusieurs fois par les membres du comité exécutif ad hoc.
8 -12 décembre	Formation intensive des directeurs d'UNOP par le CCO et les directeurs généraux.
05/01/1976	Le CCO reçoit 34 officiers des FAC. Après une semaine d'intégration, chaque UNOP est dotée d'un officier comme directeur adjoint désigné par tirage au sort. Son rôle est d'aider le directeur d'UNOP pendant la phase de préparation et être l'œil du CCO.
25/10/1976	Par suite des décès successifs du vice-président Sports et du vice-président exécutif, le nouveau responsable opérationnel du COJO, vice-président des opérations et sport, étant opposé à ces réformes et à la « main mise » des militaires, les autres missions ne sont pas lancées. Le projet de centre de coordination déjà très engagé et faisant l'objet d'un fort support du management intermédiaire, a poursuivi son mandat malgré diverses tentatives de déstabilisation.
04/03/1976	COJO nomme des gérants de la construction : à chaque lieu occupé par la COJO, le gérant de la construction a pour tâche de mettre sur pied et d'organiser tous les services liés à la construction et à l'aménagement des installations.
11/05/1976	Après six jours de ralentissement, plombiers et électriciens reprennent la cadence habituelle.
06/06/1976	Fin de la construction de la station de métro Pie IX.
17/07/1976	Cérémonie d'ouverture des JO.
02/08/1976	COJO rend aux propriétaires divers lieux de compétitions en complément des équipes d'unité d'opération (UNOP).
	<b>150 jours de travail perdus au chantier du stade olympique en raison des grèves et du mauvais temps.</b>

# ANNEXE 2

## MISSIONS ET PROJETS

La mise en place des principales actions est déclinée dans un document de proposition<sup>58</sup> adressé le 28 juillet 1975 au vice-président exécutif.

Il prévoit la mise sur pied de 10 grandes missions intégrées au Centre de Coordination et d'Opérations (CCO).

### Mission N° 1 – Approvisionnement

Le COJO dispose d'un budget de 75 millions de dollars en matériel, équipements et services. L'objectif premier n'est pas de dépenser cette somme mais d'obtenir du mécénat, des subventions, concessions et licences pour ces équipements, matériels et services. L'achat vient en dernier ressort. Afin d'établir le plan général d'approvisionnement, sont compris dans cette mission les projets suivants : 041 Approvisionnement, 057 Uniformes, 059 Alimentation, 113 Commandites, 024 Concessions et Licence : 037 entreposage.

Projets COJO à interfaces majeurs	Projets COJO à interfaces mineurs
024 Concessions et licences	124 Location des lieux
037 Entreposage	066 transport
041 Approvisionnement	Et Mission 5 : Aménagement et opérations des lieux
057 Uniformes	
059 Alimentation	
113 Commandites	

### Mission N° 2 – Cérémonies officielles

Un milliard de spectateurs regarderont les grands spectacles des cérémonies officielles. Pour le seul stade olympique, 70 000 personnes du monde entier se seront déplacées pour assister aux cérémonies d'ouverture et de fermeture. De telles manifestations se doivent d'offrir un déroulement sans accroc, sans faille, car sur elles repose une grande partie des éloges que le COJO recevra. De façon connexe, il faut y inclure les spectacles du projet Arts et Culture car le COJO doit voir à lui accorder un support logistique.

<sup>58</sup> Les auteurs de la proposition sont les responsables du CCO : R. Bérubé (directeur), J. Baumier (directeur-adjoint), C. Morin-Tutsch (directrice-adjointe).

Projets COJO à interfaces majeurs	Projets COJO à interfaces mineurs
114 Cérémonie d'ouverture	Tous les services de logistique
122 Cérémonie de clôture	
167 Célébration pour mont-royal du stade	
168 Inauguration du stade	
051 Flamme olympique	
001 Art et culture	

### Mission N° 3 – Réception, accueil et hébergement

Des milliers de visiteurs sont attendus par le COJO pour les jeux olympiques de 1976. Tous arriveront presque en même temps. Des milliers de membres de la Famille olympique, de journalistes, d'employés, de participants aux spectacles et programmes des cérémonies. Un plan d'ensemble doit être développé pour coordonner avec les divisions du COJO les services qui doivent être mis en œuvre pour recevoir ces visiteurs avec chaleur et hospitalité et pour répondre à leurs besoins dès leur arrivée.

Projets COJO à interfaces majeurs	Projets COJO à interfaces mineurs
042 Hébergement	Interface avec HEQUO 76
068 Camp Jeunesse	
045 Attachés	
048 Congrès et hospitalité	
050 Hôtesse et Guides	
164 Presse 1976	

### Mission N° 4 – Village olympique

Le Village olympique est une entreprise en soi et cette situation doit demeurer. La mission est d'envergure lorsque l'on considère les aspects construction et opérations du Village. De nombreuses interfaces de plus de 100 projets doivent cependant être coordonnées et contrôlées et un plan de mission doit être élaboré à cet effet.

Projets COJO à interfaces majeurs	Projets COJO à interfaces mineurs
148 Mobilier et équipements - V. O.	Tous les services requis par l'organisation du village
149 Entretien V.O.	
150 Réparations V.O.	
151 L.P.T. V.O.	
152 Accueil V.O.	
153 Gestion V.O.	
154 Logements V.O.	
155 Boutiques et PTT V.O.	
156 Hygiène V.O.	
056 Construction et installation V.O.	
058 Alimentation V.O.	



## Mission N° 5 – Aménagement et opérations des lieux

Le COJO ne peut dissocier l'aménagement d'un lieu de ses opérations car plus la date des Jeux approche, plus s'opère un chevauchement de ces 2 fonctions. Qui plus est, le COJO ne peut se permettre d'offrir un déroulement d'opération dans les 22 lieux de compétitions et dans les 40 lieux d'entraînement qui ne soit parfaitement orchestré entre les divers services qui œuvreront dans chaque lieu. Il faut aussi prévoir l'aménagement des Centres de contrôle départementaux, des Centres d'accréditation, d'entraînement, etc. Cette mission d'une envergure peu ordinaire et si importante pour le succès des Jeux doit se subdiviser en 21 cellules ; il serait donc plus pratique et efficace de nommer 4 à 5 adjoints au chef de mission désigné.

<b>PROJETS – COJO À INTERFACES MAJEURS</b>			
074 Construction			
075 Administration – de compétition et d'entraînement			
077	TI	088	FB
078	CA	089	HB
079	CY	090	HO
080	SE	091	VB
081	GY	092	YA
082	AV	069	BO
083	TI	070	ES
084	NA	071	JU
085	AT	072	PM
086	HA	073	LU
087	BB		
124	Location des lieux		
141	Compétitions préolympiques		
120	Répétition générale		
146	Cérémonie protocolaire médailles		
061	Santé		
119	Dopage et féminité		
043	Billetterie		
044	Vente du programme		
024	Concession (Opérations)		

## Mission N° 6 – Communications

Le plan général de tous les éléments de communication qui seront déployés pour rejoindre les clientèles variées intéressées aux Jeux Olympiques 1976 (visiteurs, employés, Gouvernement, Industrie, etc.) englobe les projets énumérés ci-après. Montréal devient le point de mire de l'année 1976, l'événement universel le plus remarqué. La réalisation de cette mission donnera le ton, l'éclairage des représentations sportives et culturelles de 1976.

Projets COJO à interfaces majeurs	
003 Brochure	171 Graphique pour imprimer
006 Information	172 Publicité
018 Relations Publiques	173 Photographie pour graphisme et design
161 Document Audiovisuel	174 Design
162 Publicité et Promotion	169 Signalisation (concept)
163 Brochure officielles	170 Décoration (concept)
106 Rapport officiel	164 Presse

### Mission N° 7 – Personnel

Le COJO prévoit embaucher quelque 20 000 employés pour la durée des Jeux de 1976. À ces 20 000 s'ajouteront les milliers de bénévoles qui offriront leurs services au COJO. Recruter, embaucher, entraîner et maintenir à jour des fiches pour environ 40 000 employés et bénévoles est une tâche gigantesque. Les systèmes de contrôle des avantages, des traitements, des comptes de dépenses, etc. doivent être planifiés de façon à absorber ce volume. À Munich par exemple, 20 000 chèques ont été émis en une seule journée. Une attention particulière doit être portée à cette mission car les ressources humaines sont capitales pour la réussite des Jeux.

Pour les CIM75, l'embauche et l'administration de quelques centaines de personnes a demandé une patience inouïe de la part des requérants ; sans compter qu'ils ont dû former eux-mêmes leurs employés du fait de promesses non tenues en matière de programmes de formation.

Projets COJO à interfaces majeurs
Tous les départements du COJO
Cette mission demande une attention toute particulière

### Mission N° 8 – Déplacements

Pour chaque visiteur du COJO, pour chaque officiel ou athlète, le nombre de déplacements s'élèvera en moyenne à 75 allées et venues. Ce nombre, multiplié par les milliers de visiteurs officiels, rapidement un casse-tête si on considère le laps de temps très court durant lequel les déplacements s'effectueront. Un système global de planification et de contrôle doit être monté pour répondre à cette réalité, pour assurer une réaction adéquate des divisions concernées, c'est-à-dire : le Protocole, les Hôtesse, l'Accueil, le Transport, le Village Olympique, les Communications, etc.

Projets COJO à interfaces majeurs
066 Transport
065 Circulation et stationnement
063 Sécurité
et tous les services du COJO qui doivent être au courant des déplacements

## Mission N° 9 – Accréditation

Cette mission qui ne groupe qu'un projet du COJO (049- Accréditation) est d'une importance capitale pour le bon déroulement des Jeux. Ce sont facilement de 60 000 à 80 000 cartes d'accréditation et laissez-passer qu'il faut créer. Le système à élaborer doit tendre à la perfection et doit prévoir le contrôle de ces 80 000 pièces auxquelles sont accrochés des « privilèges ». Une grande partie des mesures de sécurité reposent sur ce système sans compter qu'il faut laisser la chance au spectateur qui a payé sa place de ne pas y trouver déjà installé un « accrédité ».

L'accréditation pour les CIM 75 est un fiasco irréparable. En songeant à 1976, il faut songer avec inquiétude qu'il n'y a aucun système global qui a été développé. D'un côté, sont distribuées les « accréditations » (A, B, C, D, E, F) et de l'autre les « cartes d'employés » ; une telle séparation est dangereuse car le système des cartes doit être pensé dans son ensemble pour que les mesures de contrôle soient efficaces. À ce jour, aucune mesure n'a été élaborée pour tenir compte des laissez-passer temporaires qui devront être émis ; ne risque-t-on pas de se retrouver avec 10 000 à 15 000 cartes rouges ! Il est urgent que le système d'accréditation développé pour toutes les clientèles, VIP, Famille olympique, athlètes et accompagnateurs, employés-COJO, employés autre que COJO, ORTO (diffusion), visiteurs qui ne sont pas des VIP, etc. soit mis entre les mains d'experts.

## Mission N° 10 – Diffusion Technique

Les systèmes de diffusion technique contemporains représentent des éléments essentiels pour la présentation des Jeux. Ces systèmes sont tous reliés entre eux et doivent voir à répondre à diverses clientèles (déroulement du sport, Services à la presse, Radio-télédiffuseurs mondiaux, etc.). Cette mission, composée des projets énumérés en annexe, a pour but d'assurer une coordination des opérations parfaite afin de répondre adéquatement aux diverses clientèles qui utilisent ces systèmes.

Projets COJO à interfaces majeurs	
103 Exploitation – fichier des athlètes	114 Mesure temps et distance
104 T.V. circuit fermé	002 RTO
107 Télécommunication	004 Film olympique
109 Système de résultats	123 Affichage visuel et sonore
112 Impression des résultats	164 Presse 1976



# ANNEXE 3

## LES OUTILS DE MANAGEMENT ET DE CONTRÔLE



organisation du COJO'76 en mai 1975 inclut les outils suivants : le Plan Directeur, le Rapport de Synthèse, la Procédure d'Approbation des Projets et le Système d'Information de Gestion.

### Le plan directeur

Au cours des 5 premières années, l'organisation du Comité Organisateur fait face à plusieurs mutations. Chacune est accompagnée de la mise à jour du plan directeur (août 1971, décembre 1972, octobre 1973), qui structure l'organisation et présente la liste des principales activités aux membres du comité international olympique (CIO) et des échelons exécutifs (conseil d'administration, comité exécutif).

Parallèlement, au début de 1973, dans le cadre de la préparation de la Loi sur les Jeux Olympiques de 1976, le Conseil du Trésor (Gouvernement du Canada) demande au COJO'76 d'analyser à nouveau la structure organisationnelle du COJO afin de clarifier qui est responsable/redevable de quel domaine. Tous les projets déjà identifiés sont alors révisés. Les plus importants chevauchements de responsabilité sont corrigés et les énoncés d'objectifs de chaque projet sont mis à jour et votés par le Comité Exécutif.

### Le rapport de synthèse

Il comporte 4 000 grands jalons à la fin de 1973. Plus de 10 000 seront surveillés mensuellement au cours des années suivantes. À partir de 1974, ce rapport est compilé chaque mois sur la base des entretiens menés par l'équipe d'analystes sous la direction du conseiller à la planification.

En parallèle, un rapport confidentiel est directement acheminé à la présidence à sa demande. Des rapports oraux sont aussi présentés au vice-président exécutif par le conseiller en planification.

Si ces deux outils sont nécessaires à l'identification et à l'ordonnement des projets, ils sont insuffisants pour obtenir un *feed-back* et une correction rapide des anomalies, comme le démontre le schéma suivant. La durée de la séquence de collecte, traitement, délai de rétroaction ne permet pas d'apprécier l'état d'avancement réel des activités. On estime à 60 jours le temps minimum requis pour obtenir un *feed-back* sur l'effet d'une correction au plan de projet.

Note : Le développement des outils de coordination permettra de ramener ce délai à moins d'un jour à partir de février 1976.

## La procédure d'approbation des projets (PAP)

Il s'agit d'un processus de description et de présentation de projet en vue d'une décision du Comité de Gestion autorisant le chef de projet à consacrer des ressources et des efforts à son projet.

130 projets ont franchi cette étape au cours du premier trimestre 1974, d'autres ont été fusionnés ou supprimés. Cette procédure mise sur l'autonomie du directeur de projet quant à l'élaboration et la conduite de son plan, agenda et budget à l'intérieur des objectifs et limitations définies par les conseillers en planification. Pour finaliser la dotation en directeurs de ces 130 projets, on prévoit un taux de rotation (« *turn-over* ») de 35 %. Il faudra donc recruter 200 personnes pour ces postes.

Après le montage et l'examen du concept de projet en collaboration avec le directeur général de sa division, le directeur de projet est convoqué au comité de gestion pour y présenter son projet (objectifs, activités, méthodes, durées, ressources humaines et budgétaires. À partir de ce point, les gestionnaires ayant reçus l'approbation de leur projet sont en mesure d'en planifier l'exécution détaillée.

Le suivi est assuré dans le cadre de la procédure mensuelle du rapport de synthèse.

Cette étape permet d'établir une bonne synergie entre directeurs de projets et directeurs généraux ainsi qu'avec les services des Finances et du Personnel. Il devient possible de consolider les estimations de coûts (budget prévisionnels) et de commencer à planifier les besoins en ressources humaines.

## Le système d'information de Gestion (MIS) fin mai 1975

Le système d'information de Management est réduit à sa plus simple expression. Le bureau de planification alimente un flux d'informations ascendant établi sur le rapport de synthèse. Il est destiné à la structure dirigeante, aux directeurs généraux, puis aux directeurs de projets à partir de 1974.

Il n'existe pas de ligne de communication officielle entre plusieurs projets de différentes directions générales. Pour la majorité d'entre elles, l'information est véhiculée de bureau en bureau, verbalement. « Tout le monde attend de quelqu'un d'autre un déblocage ». La mise en place du centre de coordination en octobre 1975 et celle du Système des échéanciers en février 1976 mettront fin à cette situation.



Pour remplir sa mission, le CCO analyse les contenus des différents systèmes et assure l'intégration des données en fonction de leur utilité potentielle pour la coordination et le contrôle des opérations. Quatre systèmes informatiques ont été développés par la direction de l'informatique du COJO'76 et mis en place avant août 1975 en réponse aux besoins administratifs des directions générales : comptabilité (fin 1973), paie du personnel permanent (mai 1974), billetterie (février 1975), paie du personnel vacataire (août 1975).

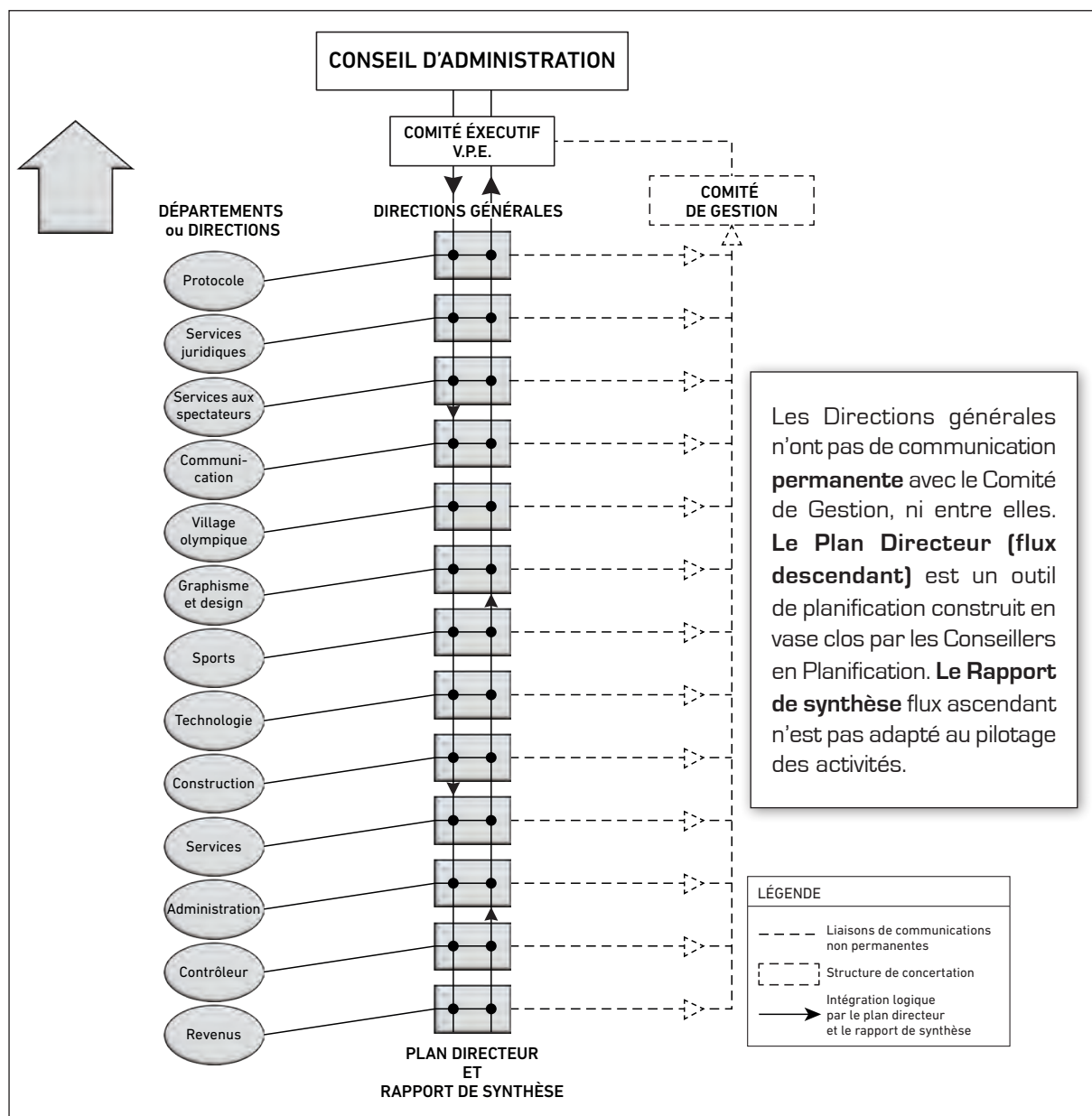


Fig.10 – Logigramme du Modèle de Système viable de Stafford Beer<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> Stafford Beer, Neurologie de l'entreprise : cybernétique appliquée à la gestion des organisations (titre original : *Brain of the Firm, the Managerial Cybernetics of Organization*).



# ANNEXE 4

## LE CENTRE D'OPÉRATION DES CIM75

### Les CIM (24 juin - 7 décembre 1975)

Galop d'essai préalable à la tenue des JO, en termes d'évaluation de l'organisation et conduite des rencontres, les Compétitions Internationales de Montréal qui se tiennent, pendant l'été 1975, mettent à l'épreuve les plans, les structures et les équipes. Le COJO en prêtant son assistance à chaque comité organisateur de compétition perçoit la nécessité de constituer des équipes composées de représentants de ses différents secteurs impliqués dans la compétition et de membres du Comité Organisateur de celle-ci.

Les interfaces entre les projets n'ont jusqu'alors pas été étudiées. Une compétition internationale dans un sport en particulier peut impliquer jusqu'à 30 secteurs d'activités. Durant les JO, chacun relèvera d'une direction générale et de projet du COJO.

Un document dactylographié, le plan d'opération de la compétition, est constitué pour chaque compétition. Chaque secteur y dispose d'une section pour expliquer son but, son organisation, les services qu'il demande aux autres secteurs et les besoins exprimés par ces autres secteurs.

Du fait des interrelations entre les scénarios des différents secteurs d'activités impliqués dans une compétition internationale, beaucoup de services sont à la fois fournisseurs et utilisateurs.

Pour la réalisation de ces plans, et pour parer aux contingences, un petit centre des opérations est constitué. Il permet de simuler le CCO qui sera mis en place aussitôt après la fin des CIM.

Le CCO distribue le document de plan d'opération à chaque chef de secteur impliqué qui peut alors confirmer sa compréhension de ce qu'il lui est effectivement demandé par les autres secteurs. Une première réunion plénière est organisée pour ajuster demandes et besoins. Le document est alors complété, reproduit et redistribué pour la deuxième réunion quelques jours avant la compétition. L'évaluation suivante du volume d'information permet de comprendre les limites d'une telle méthode manuelle.

### **Conclusions et enseignements**

L'objectif n'est que partiellement atteint car beaucoup d'utilisateurs ne peuvent absorber cette masse d'information par manque de temps ou par découragement.

Le cahier des charges de l'appel à proposition pour le système des échéanciers fait écho à cette conclusion :

*« L'un des outils de portée générale est un système d'échéancier. Il n'est plus à démontrer qu'un tel système est nécessaire. Cependant rappelons d'abord qu'aucun projet ne peut se développer si ses activités propres et leurs interfaces avec les activités d'autres projets ne sont pas identifiées et les ressources correspondantes adéquatement planifiées. Ensuite aucune appréciation de la situation globale et des situations particulières n'est possible si l'entité chargée de cette appréciation ne dispose pas d'une information fiable et complète dans un délai acceptable. »*

### **Le besoin d'un réalisateur dans l'UNOP**

Les CIM75 ont révélé aussi que dans une UNOP aucun responsable de secteur n'a la capacité requise pour contrôler l'ensemble des secteurs intervenant dans une compétition internationale. Tous sont spécialistes dans leur domaine et sont impliqués dans leur secteur respectif ; le Directeur du Sport, cela a été constaté, est trop concerné par l'aspect technique de son sport, alors que le gérant du lieu l'est du côté des services administratifs. L'équipe est là mais il faut y ajouter « un réalisateur ».

En conclusion, il est apparu qu'une solution informatique répondant à certaines attentes des organisateurs devait être mise en œuvre :

- permettre une mise à jour des modifications d'un calendrier ;
- permettre une analyse rapide des conséquences de ces modifications sur les autres calendriers de même niveau et de niveau plus agrégé ;
- la mise à jour (modifications au calendrier et indications des étapes complétées) doit se faire très fréquemment et au moins chaque jour.

# ANNEXE 5

## LISTE DES ACRONYMES

<b>CCO</b>	Centre de coordination et des opérations
<b>CC</b>	Centre de contrôle
<b>CIM</b>	Compétition internationale de Montréal
<b>CIO</b>	Comité international olympique
<b>CNO</b>	Comité national olympique
<b>COJO</b>	Comité organisateur des Jeux Olympiques
<b>CPM</b>	Méthode du chemin critique
<b>CPSPJO</b>	Comité principal de la sécurité publique aux Jeux Olympiques
<b>FAC</b>	Forces armées canadiennes
<b>FSI</b>	Fédération internationale du sport
<b>JO</b>	Jeux Olympiques
<b>ORTO</b>	Organisme de radiotélévision olympique
<b>PAP</b>	Procédure d'approbation de projet
<b>PERT</b>	Programme d'évaluation et de revue technique
<b>RETEX</b>	Retour d'Expérience
<b>SIJO</b>	Système informatique des Jeux Olympiques
<b>UNOP</b>	Unité d'opération
<b>VPE</b>	Vice-président exécutif
<b>WAR ROOM</b>	Salle de commandement



# ANNEXE 6

## BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

### Articles et ouvrages

*Jeux de la XXI<sup>e</sup> Olympiade Montréal 1976*

Rapport officiel, 2<sup>e</sup> trimestre 1978.

[https://books.google.be/books?id=JoXdQqfay0OC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?id=JoXdQqfay0OC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)

*Mémoire d'Intention de projet PAP121 de Centre des Opérations*

R. BERUBE, Directeur du Centre des Opérations.

*Mise à jour du Mémoire d'intention du PAP121 :*

J. BAUMIER, Directeur-adjoint du Centre des Opérations, 28 juillet 1975.

### Sites internet

*Stafford Beer Brain of the firm*

[compte-rendu] Année 1986

[https://www.persee.fr/doc/pop\\_0032-4663\\_1986\\_num\\_41\\_2\\_17633](https://www.persee.fr/doc/pop_0032-4663_1986_num_41_2_17633)

*Les grands oubliés des Jeux de 1976 (40<sup>e</sup> anniversaire)*

[https://plus.lapresse.ca/screens/b283f995-3a94-4caf-b7ca-c21e859328eb\\_7C\\_0.html](https://plus.lapresse.ca/screens/b283f995-3a94-4caf-b7ca-c21e859328eb_7C_0.html)

(Édition du 1<sup>er</sup> août 2016 Yvan Dubois\* Ancien directeur général du Comité organisateur des Jeux olympiques et maire du Village olympique.)

*Gervais Desrochers Période olympique 1972-1976*

[http://montrealolympics.com/gervais\\_desrochers.pdf](http://montrealolympics.com/gervais_desrochers.pdf)

*Michel Guay : Mes années au sein de COJO'76*

<http://montrealolympics.com/mg.pdf>



*Jeux de Montréal en 1976 : la sécurité au cœur des préoccupations*

Après les attentats terroristes aux Jeux de Munich en 1972, les Jeux de Montréal étaient sous haute surveillance

<https://www.journaldequebec.com/2022/09/18/jeux-de-montreal-en-1976-la-securite-au-cur-des-preoccupations>

*L'opération canolympiade 76 : un tournant pour la sécurité des Jeux olympiques*

[https://www.onf.ca/film/operation\\_canolympiade\\_76/](https://www.onf.ca/film/operation_canolympiade_76/)

Documentaire sur l'organisation des troupes de sécurité et de leur préparation.

Le documentaire du cinéaste Michael Brun *L'opération Canolympiade 76* (1977), commandité par le ministère de la Défense nationale, relate les actions des FAC.

*Remise du flambeau olympique, 1976 au directeur général de la Sûreté du Québec*

<https://www.patrimoine.sq.gouv.qc.ca/evenement/Jeux-olympiques-de-Montreal-0058>

**Directeur de la publication** : général de division Pierre-Joseph GIVRE  
CDEC - 1 place Joffre - Case 53 - 75700 PARIS SP 07  
Téléphone du secrétariat : 01 44 42 51 02.

**Rédacteur en chef** : chef de bataillon (R) Jean-Marc COLLET

**Maquette & infographie** : Sonia RIVIÈRE/CDEC/SGEM/PUB

**Impression - Routage** : GRAPHO 12 - 30, les Gaillagues - Saint-Rémy - 12200 VILLEFRANCHE-DE-ROUERGUE  
([www.grapho12.fr](http://www.grapho12.fr))

**Tirage** : 100 exemplaires

**Dépôt légal** : Juin 2023

**ISBN** (version imprimée) : 978-2-11-139653-1

**ISBN** (version numérique) : 978-2-11-139654-8

**ISSN** de la collection « Cahier du RETEX » 2427-7045

La version électronique de ce document est en ligne sur les sites Intradef du CDEC à l'adresse  
<http://portail-cdec.intradef.gouv.fr>

Tous droits de reproduction réservés. La reproduction du document est soumise à l'autorisation préalable de la rédaction.



CENTRE DE DOCTRINE ET D'ENSEIGNEMENT DU COMMANDEMENT  
DIVISION DOCTRINE  
1, place Joffre - Case 53 - 75700 PARIS SP 07  
[www.cdec.terre.defense.gouv.fr](http://www.cdec.terre.defense.gouv.fr)