

Les manifestations culturelles et sportives :
de nouvelles opportunités pour
le développement des territoires,
du tourisme et des entreprises.

Cultural and sporting events:
new opportunities for local,
tourism and SMEs' development.

**Étude sur les Jeux Olympiques
de Turin - Italie**

Rédacteur : Toni Brunello et Elena Bertinato

Avec le soutien de la Commission Européenne
Direction Générale Entreprises et Industries – Unité Tourisme



Sommaire :

A	Présentation de la manifestation et du contexte territorial	3
B	Evaluation de l'impact de la manifestation sur la destination d'accueil	3
B.1	<u>Niveau d'intégration de la manifestation dans une stratégie de développement global du territoire</u>	3
B.1.1	Aspect social.....	3
➤	L'héritage olympique matériel. Aspects Architectoniques et infrastructurels.	3
B.1.2	Aspect environnemental.....	4
B.1.3	Aspects culturel et artistique	5
B.1.4	Aspect Ethique	5
B.2	<u>Impacts réels de la manifestation sur la destination</u>	5
B.2.1	Aspect social.....	5
➤	L'héritage olympique immatériel	5
➤	<u>L'héritage olympique matériel</u>	6
B.2.2	Aspect environnemental.....	7
B.2.3	Aspects culturel et artistique	8
B.2.4	Aspect Ethique	9
B.3	<u>Impacts potentiels non obtenus, facteurs explicatifs, axes de progrès et perspectives</u> 10	
B.3.1	Aspect social.....	10
➤	L'héritage olympique immatériel	10
B.3.2	Aspect environnemental.....	10
B.3.3	Aspects culturel et artistique	11
B.3.4	Aspect Ethique	12
C	Evaluation de l'impact de la manifestation sur le développement des PME axées sur le tourisme	12
C.1	<u>Niveau d'intégration des PME axées sur le tourisme dans l'organisation de la manifestation</u>	12
C.1.1	Aspect économique.....	12
C.1.2	Aspect touristique	12
C.2	<u>Impacts réels de la manifestation sur les PME axées sur le tourisme</u>	13
C.2.1	Aspect économique.....	13
C.2.2	Aspect touristique	14
C.3	<u>Impacts potentiels non obtenus, facteurs explicatifs, axes de progrès et perspectives</u> 15	
C.3.1	Aspect économique.....	15
C.3.2	Aspect touristique	16
D	Conclusions	17

A Présentation de la manifestation et du contexte territorial

Les Jeux sont plus qu'une simple manifestation, ils sont un processus qui évolue au fil des années et qui, bien que culminant avec la réalisation des compétitions sportives concentrée sur deux semaines, comprend également 5 ans de préparation à la manifestation et une période post-manifestation qui se termine avec les derniers échos médiatiques des Jeux. Au cours de cette longue période, le territoire, la ville ainsi que la société subissent un lent, mais profond, processus de changement.

B Evaluation de l'impact de la manifestation sur la destination d'accueil

B.1 Niveau d'intégration de la manifestation dans une stratégie de développement global du territoire

B.1.1 Aspect social

Dans l'analyse de l'impact social, afin de faire émerger et analyser ces changements, nous avons considéré deux macro-catégories :

- **impact immatériel** : qui est l'impact que les activités mises en œuvre ont eu sur la population à travers le changement de la perception du territoire, aussi bien pour les piémontais que pour les spectateurs mondiaux de la manifestation olympique.
- **impact matériel** : qui est l'analyse des implications que les nouvelles infrastructures et la requalification urbaine ont eues sur le territoire et la population.

➤ L'héritage olympique immatériel

Parmi les effets déterminés par les XX^{es} Jeux Olympiques sur la ville de Turin et sur le Piémont, il est très important de considérer les changements et les transformations introduits au long des cinq années qui ont précédé la manifestation et qui agissent encore aujourd'hui. Nous nous référons au riche héritage immatériel laissé par les Jeux Olympiques :

- au sein du **système scolaire** ;
- à la ville, grâce aux **Bénévoles**, qui sont aujourd'hui des personnes formées et motivées pour promouvoir leur ville ;
- à la nouvelle **gouvernance des institutions** née du travail d'équipe et réunie aujourd'hui par un but commun : promouvoir Turin et le Piémont en tant que nouveau pôle touristique international.

➤ L'héritage olympique matériel. Aspects Architectoniques et infrastructurels.

Dans l'analyse de l'aspect social, en plus de l'héritage immatériel, l'héritage matériel que les XX^{es} Jeux Olympiques d'hiver de Turin 2006 ont légué à Turin et au Piémont n'est pas des moindres.

Chaque grande manifestation comporte la nécessité de transformer le territoire impliqué en construisant les structures et les infrastructures qui doivent permettre le déroulement de la manifestation.

Dans le cas des Jeux Olympiques d'hiver de Turin 2006, le besoin d'équipements sportifs nouveaux et l'exigence d'améliorer la viabilité et la capacité d'accueil ont constitué une impulsion unique pour la rénovation de Turin et de ses vallées, qui a porté à des interventions qui pourront influencer profondément le développement futur de la ville et du territoire lié, y compris au niveau de la redéfinition de leur rôle économique et culturel.

Dans ce grand défi, le TOROC a travaillé pour la définition du plan des interventions (emplacement, priorité, coûts, caractéristiques techniques et fonctionnelles) qui ont été ensuite approuvées par le Gouvernement Italien, et l'Agence Olympique Turin 2006¹ a suivi la réalisation des infrastructures nécessaires au déroulement des Jeux Olympiques et des Jeux Paralympiques.

Ainsi, plus de **65 ouvrages** ont été réalisés dans les huit Communes qui ont accueilli les compétitions. La dépense globale s'est élevée à environ **2 millions d'euros**, elle a été partiellement couverte par des investisseurs privés et publics, activés en stipulant des conventions².

Les **principes directeurs** qui ont guidé Turin et, avec elle, le TOROC et l'Agence Olympique 2006 pour la réalisation du projet olympique sont les suivants :

- **Assurer un « héritage durable sur le long terme »**, en prévoyant la reconversion de certaines structures à d'autres fins et en envisageant, dès la phase du projet, la création d'un ou plusieurs organismes pour la gestion de l'après-Jeux Olympiques, afin d'attirer de nouvelles et importantes manifestations de niveau international.
- **Programmer et réaliser une gestion éco-compatible** de la manifestation. Dans ce cadre, l'Évaluation Environnementale Stratégique (EES) a été mise en place pour la première fois en Italie. Cette procédure, prévue par la loi spéciale sur les Jeux, consiste en une méthode de gestion du programme olympique réalisée à travers une séquence spécifique de passages, avec des critères d'évaluation et contrôle précis et constants dans le temps, utiles pour vérifier que les ouvrages respectent les exigences environnementales fixées. Cette procédure a impliqué, avec des rôles différents, le Ministère pour l'Environnement et la Région Piémont.
- **Démarrer un processus de requalification urbaine** visant à récupérer des quartiers et des friches industrielles à destiner à de nouvelles activités. Turin a privilégié la requalification des zones urbaines et a conçu les équipements sportifs tout en pensant à la façon de réutiliser ces structures et requalifier les structures existantes, en utilisant, si possible, des structures temporaires et les critères du bâtiment écologique.
- **Promouvoir le renforcement des infrastructures afin de pouvoir s'assurer l'attribution d'autres manifestations** de niveau international qu'il aurait été difficile d'accueillir avant Turin 2006.

B.1.2 Aspect environnemental

L'organisation d'une grande manifestation sportive comme les Jeux Olympiques comporte toujours de fortes implications au niveau écologique et environnemental.

La grande attention accordée à ces aspects pendant la manifestation a fait que les XX^{es} Jeux d'hiver de Turin 2006 ont été définis comme les Jeux Olympiques du futur³.

Dès le début de son travail, le TOROC, qui a expressément fait du respect pour l'environnement l'un de ses points forts, a cherché à instaurer une collaboration avec l'Union européenne. Il a suivi le **règlement EMAS (European Eco-Management and Audit Scheme)**

¹ Organisme public créé sur la base de la Loi 285/2000 pour la réalisation des infrastructures nécessaires au déroulement des XX^{es} Jeux Olympiques d'hiver.

² Des informations plus détaillées sont reportées dans l'appendice 4.

³ De la revue de presse de www.torino2006.org

pendant toute la phase de préparation et de gestion des Jeux, **en développant également un projet interne dénommé SME (Système de Management de l'Environnement)**. En plus de la norme EMAS, le Comité s'est également référé au **programme Écolabel** comme outil complémentaire pour promouvoir (et respecter) les exigences de compatibilité environnementale pour la gestion des structures touristiques d'accueil situées sur le territoire olympique⁴.

La collaboration avec l'Union européenne s'est avérée précieuse et le parcours entrepris a permis d'obtenir trois importants résultats, que nous décrivons ci-après.

B.1.3 Aspects culturel et artistique

Les XX^{es} Jeux Olympiques d'hiver ont été pour Turin l'occasion d'affirmer une nouvelle image de la ville et du Piémont. En cherchant à effacer la griffe de ville industrielle grise et froide, on a voulu mettre en évidence les richesses historiques, culturelles et artistiques offertes par Turin et les vallées olympiques.

Afin d'atteindre cet objectif, des Jeux Olympiques de la culture ont été organisés. Ces jeux ont impliqué la ville et tout le Piémont, au moyen du Programme **Italyart**, dans des manifestations théâtrales et culturelles tout au long de l'année.

Le résultat de ces initiatives et l'effort déployé **ont été appréciés du CIO⁵, qui a déclaré qu'Italyart a été le meilleur programme culturel jamais présenté à l'occasion des Jeux.**

Italyart a eu pour but de présenter au monde, principalement au cours des Jeux, un panorama de la culture italienne, de la scène artistique et de ses développements actuels.

Evelina Christillin, vice présidente adjointe du TOROC et responsable des Jeux Olympiques de la Culture, a déclaré que **l'élément décisif** pour réaliser un programme de succès réside dans la capacité de **former une équipe unie**. En effet, malgré l'hétérogénéité des sujets impliqués, l'organisation a su utiliser et optimiser les ressources créatives et financières des différents organismes culturels, en proposant un programme à la fois homogène et varié.

B.1.4 Aspect Ethique

On peut ainsi remarquer que les institutions et les organismes préposés ont accordé une attention particulière à la promotion de l'ensemble de valeurs, comme la paix entre les peuples, l'égalité, le *fair-play*, la loyauté, le respect, qui depuis des siècles caractérisent **la philosophie des Jeux**.

B.2 Impacts réels de la manifestation sur la destination

B.2.1 Aspect social

➤ L'héritage olympique immatériel

La nécessité de préparer la population à accueillir une manifestation d'envergure internationale a poussé les institutions à intervenir dans le domaine scolaire-didactique.

Les initiatives se sont concrétisées avec la réalisation de *l'Olympic Education Program* (Programme didactique olympique) qui, en s'inspirant des Principes de la Charte olympique, visait à la promotion d'une nouvelle dimension du sport, entendu comme moyen et non comme fin didactique.

Le TOROC, la Région Piémont et la direction régionale du Ministère de l'Université et de la Recherche ont lancé, pendant les années de préparation des jeux Olympiques, le projet «

⁴ De la revue de presse du site officiel de Turin 2006, <http://www.torino2006.org/ITA/OlympicGames/news/>

⁵ Comité International Olympique.

Conoscere le Olimpiadi e riscoprire la montagna » (Connaître les Jeux Olympiques et redécouvrir la montagne). Il s'agissait d'un parcours de formation nouveau destiné aux élèves et enseignants des écoles de la Région Piémont. Le but était de faire expérimenter un parcours conjuguant l'activité motrice et la connaissance de l'environnement de montagne ainsi que du Système Olympique, à réaliser à travers l'organisation de séjours en montagne, finalisés à la pratique des activités motrices et sportives.

Dans le cadre du *Programme didactique olympique*, un **kit didactique** et un **site Internet** (<http://www.kidsvillage.torino2006.it>) ont été également créés pour faire connaître aux élèves les principes, les valeurs et la culture des Jeux et du Mouvement Olympique. Ces initiatives ont connu un tel succès que le programme a franchi les Alpes pour être étendu aux écoles françaises du département des Hautes-Alpes, avec la distribution de 7500 kits de plus.

L'accueil de plus de 1 million de visiteurs demandait un effort d'organisation que, à lui seul, le personnel des institutions et des organismes du secteur touristique n'aurait pas pu assurer, c'est pourquoi il a été nécessaire de recourir à la collaboration de plusieurs centaines de bénévoles.

Turismo Torino, en collaboration avec la Ville de Turin, a donc travaillé pour mettre en place une organisation touristique dénommée « **Torino & You** », qui a ensuite démontré d'excellentes capacités d'accueil et a su gérer efficacement une manifestation aussi importante.

L'équipe opérationnelle, constituée de 40 responsables, a coordonné **un millier de « bénévoles touristiques municipaux »**, précédemment **formés sur les différents aspects de la ville et sur les activités** offertes.

Ainsi que M. Chiamparino, Maire de Turin, l'a affirmé : « Une partie importante du succès des Jeux Olympiques doit être attribuée à l'efficacité des bénévoles, qui ont représenté une excellente carte de visite pour la ville, en laissant un bon souvenir à tous les spectateurs olympiques ».

L'héritage le plus important que les Jeux Olympiques laissent à Turin et à son territoire est **l'amélioration des capacités décisionnelles et organisationnelles** des administrateurs et des entrepreneurs, car ils ont dû œuvrer pour développer une culture de collaboration et de travail d'équipe plus ouverte aux impulsions externes et plus adaptée aux lois du marché⁶.

Un résultat à la valeur et aux implications difficilement mesurables, qui aurait difficilement pu être atteint autrement.

➤ L'héritage olympique matériel

Les projets liés aux Jeux Olympiques ont été réalisés selon le **principe de la requalification des friches industrielles**, dans le respect des interventions de rénovation des structures existantes, qui ont représenté le point de départ pour la **requalification d'amples zones du territoire urbain**. De plus, les choix effectués ont respecté la structure du **Plan d'urbanisme de Turin de 1995**.

Pour les interventions olympiques, les zones privilégiées ont été celles situées au sein de « *Spine* », c'est-à-dire de **friches industrielles** très détériorées, dont la requalification a été effectuée en impliquant des entreprises privées, ce qui a permis de les reconvertir rapidement en zones résidentielles.

Le Village Olympique réalisé dans la zone dénommée « Zone Ex-Moi », dans l'aire du

⁶ Tiré de *Cantieri ad opere 2*, Agence pour le déroulement des XX^{es} Jeux Olympiques d'hiver de Turin 2006, par Marco Filippi et Franco Mellano, Electa 2006

Lingotto⁷, représente un exemple concret de réutilisation post-olympique. Les 13 immeubles concernés par cette reconversion ont été assignés à **207 familles**, en faisant ainsi face à la forte demande de logements en ville. Ils ont servi pour des remplacements de logements de l'Atc⁸ et ont été destinés à des personnes âgées, des handicapés, des jeunes couples ainsi qu'à du personnel des Forces de l'Ordre et d'autres services.

Les villages des médias, pour lesquels les investissements totaux se sont élevés à environ 350 millions d'euros, avec la création d'un total de 400 places, ont, eux aussi, respecté la destination indiquée par le Plan d'urbanisme. Ils ont été reconvertis en logements universitaires destinés respectivement aux facultés littéraires et scientifiques et à l'École polytechnique. Ils sont en fonction depuis septembre 2006.

Les **équipements sportifs olympiques** de Turin ont été réalisés aussi bien à travers la rénovation de zones et bâtiments existants qu'à travers la réalisation de nouvelles structures, selon les dispositions du Plan d'urbanisme.

Un exemple parmi d'autres est la rénovation et réutilisation du **Palazzo a Vela**, structure réalisée pour une autre grande manifestation qui a eu lieu à Turin : l'Exposition Italia 61. Cela a été l'occasion pour requalifier un milieu urbain peu utilisé qui, de plus, se dégradait progressivement.

D'importants investissements ont également été destinés à **la zone alpine**. 250 millions d'euros ont été dépensés pour la requalification et la rénovation des stations de ski, pour les remontées mécaniques et pour la réalisation, en tant que structures complémentaires, de puissantes installations d'enneigement, presque une nouveauté pour ces vallées : avec ces travaux, ce domaine sera compétitif pendant au moins dix ans. Les travaux les plus imposants ont concerné la réalisation de neuf bassins hydrauliques, répartis sur le territoire, pour un total de 250.000 mètres cubes, prévus pour desservir l'enneigement artificiel. Ces ouvrages représentent une valeur ajoutée pour les montagnes, car l'énorme capacité de chaque structure permet de préserver le débit des fleuves et des sources tout en constituant une réserve qui, au-delà de l'utilisation pour les Jeux Olympiques, reste à la disposition du territoire.

B.2.2 Aspect environnemental

L'un des résultats les plus significatifs du point de vue environnemental obtenus par les XX^{es} Jeux d'hiver de Turin 2006 est l'**European Emas Awards 2005**, attribué au TOROC par les Comités responsables de la certification environnementale des 25 pays de l'Union européenne.

C'était la première fois qu'était attribuée **la certification environnementale à un comité d'organisation d'une manifestation sportive**.

Un deuxième et important aboutissement est constitué par le document « Linee guida per l'attuazione dell'EMAS negli eventi sportivi »⁹ (Principes directeurs pour la mise en œuvre de l'EMAS dans les manifestations sportives) , qui réunit les résultats de l'important travail exécuté par le TOROC relativement aux études sur la durabilité environnementale des Jeux.

⁷ Tiré de l'article *Da villaggio olimpico a quartiere ERP*, Bureau de presse, Ville de Turin, 22 Septembre 2006.

⁸ Agence territoriale pour le logement.

⁹ Présenté le 12 janvier 2006 par le président du TOROC, Valentino Castellani, au « Greening sport events » à Bruxelles. Ont participé à la conférence le Commissaire européen à l'Environnement, Stavros Dimas, ainsi que la présidente de la Région Piémont, Mercedes Bresso, et la championne de ski de fond Manuela Di Centa, actuelle vice présidente du CONI (Comité Olympique italien).

Un dernier mais tout aussi important témoignage est la publication du livre *Valutazione ambientale strategica dei XX Giochi Invernali Torino 2006*¹⁰ (Évaluation environnementale stratégique des XX^{es} Jeux Olympiques d'hiver de Turin 2006), qui présente l'**EES, l'Évaluation Environnementale Stratégique**, c'est-à-dire la procédure spéciale mise en œuvre pour limiter l'impact environnemental.

Ce texte est un document significatif, qui expose les résultats du Plan de Management Environnemental confié au TOROC, les programmes qui ont porté le Comité à développer des initiatives de qualité écologique des biens et services et les politiques environnementales mises en œuvre de 2001 à 2006.

Ces trois produits/résultats représentent une preuve notable de la possibilité de travailler et intervenir, y compris pour l'organisation d'événements extraordinaires comme les Jeux Olympiques, tout en agissant dans le plus grand respect de l'environnement.

Ils ont été reconnus comme **bonnes pratiques** et constituent un **précieux héritage** pour l'organisation future d'autres grandes manifestations sportives, qui devront respecter les standards atteints en cette occasion.

B.2.3 Aspects culturel et artistique

En termes de valorisation de l'environnement :

- Italyart a représenté l'occasion de bâtir un **lien entre la montagne et la ville, basé sur les facteurs culturels** qui ont ainsi été valorisés comme éléments unificateurs et **non comme éléments de division**.
- Les Jeux Olympiques de la Culture ont été l'occasion d'**animer et vivifier de nombreuses zones qui n'étaient pas spécialement liées aux événements culturels**, d'offrir une nouvelle vie à des sites d'archéologie industrielle, de rouvrir d'anciennes salles de cinéma ; en résumé, l'occasion pour une **requalification urbaine** de grande envergure. Nous citons quelques-uns des travaux les plus significatifs : la rénovation et la réouverture du Palais de la Société Promotrice des Beaux-Arts, le Musée de la Montagne, le Musée de l'Automobile, le Centre historique Fiat, les châteaux-forts de Bard, Exilles et Finestrelle, la restauration du Musée égyptien qui, grâce également aux Jeux, a fait l'objet d'une profonde transformation.
- Un autre résultat important réalisé grâce aux Jeux Olympiques d'hiver, et qui s'insère parfaitement dans la logique de faire de Turin un nouveau pôle touristique international, a été la publication de **20 nouveaux guides touristiques de la ville/région en huit langues**¹¹, grâce à une initiative promotionnelle de la Région.

La Région a d'abord analysé méticuleusement les guides touristiques les plus utilisés au niveau mondial, en constatant une carence substantielle d'informations sur le Piémont. Ainsi, elle a décidé d'investir dans un **projet de valorisation de son image finalisé à soutenir et promouvoir le système touristique piémontais**, considéré comme un secteur ayant de grandes potentialités, en mesure de servir d'élément moteur pour la relance économique. L'attention de maisons d'édition prestigieuses comme **National Geographic, Routard, Lonely Planet, De Agostini, Touring Club, Mondadori, Merian, Baedeker et autres** n'est que l'une des retombées positives des Jeux Olympiques sur le territoire. Ce qui compte le plus est que, pour la première fois, c'est un Piémont différent qui s'affirme, attirant et

¹⁰ Présenté au cours d'une conférence le 13 juillet 2006 à Atrium, www.atriumtorino.it/agenda.php?ID=504

¹¹ Vingt nouveaux guides en huit langues, ANSA, TURIN, 1/02/2006. (les langues sont l'italien, l'anglais, le français, l'espagnol, l'allemand, le néerlandais, le polonais et le japonais).

profondément transformé grâce aux Jeux.

Tous ces éléments ont contribué à hisser aujourd'hui **Turin** au rang de **quatrième destination italienne** en termes d'intérêt touristique après Rome, Florence et Venise¹² sur le marché américain.

B.2.4 Aspect Ethique

Les actions les plus significatives programmées dans ce sens ont été les suivantes :

- La publication de la **Charte des Intentions**¹³, dans le but de renforcer l'importance et la valeur de la Charte Olympique, du Code Éthique du CIO (Comité International Olympique) et des principes fondamentaux qu'il contient. Les **principes** sont : responsabilité, non-discrimination et liberté, vie, santé et sécurité, solidarité, enfance, culture, durabilité et environnement, honnêteté et transparence, diffusion, participation. Cette charte a rencontré l'approbation du CIO.
- Le **Projet « Valeurs éthiques et sociales dans le sport**¹⁴ » se donne pour but primaire la diffusion de la Charte des Intentions et de l'expérience de Turin 2006 en tant que premier Comité d'Organisation à avoir dressé un document qui contient les principes éthiques, sociaux et environnementaux qu'il veut appliquer pour la réalisation de son Programme Olympique.
- Le **Comité Inter-religions**, qui a regroupé les représentants des plus importantes religions mondiales (christianisme, hébraïsme, indouisme, islamisme et bouddhisme), a constitué un espace inédit de prière et méditation pour tous les athlètes.
- Pendant la phase de projet, le **Comité a œuvré pour définir** des critères pour l'agencement d'espaces à destiner au culte et à la méditation ; pour assurer un service de soutien spirituel aux composants de la famille olympique ; pour **promouvoir** la réalisation de manifestations, congrès et événements culturels visant à favoriser des rapports de connaissance réciproque et dialogue entre les religions et à divulguer leur patrimoine culturel et historique, avant et pendant les Jeux. **Le Comité Inter-religions a représenté un exemple qui témoigne de la possibilité de collaborer avec un esprit d'égalité et réciprocité au sein des espaces olympiques, dans le respect des convictions religieuses et morales individuelles.**
- Programmation d'initiatives de sensibilisation et promotion sur l'institution de la **Trêve Olympique**, afin de promouvoir les valeurs qu'elle exprime au sujet de la paix, de la coopération et de la justice.
- Ce programme comprenait des visites d'une délégation de Région Piémont, Province de Turin, Ville de Turin et TOROC à Rome, Sarajevo, New York et Turin, ainsi que des collaborations avec l'UNICEF et les Nations Unies.
- La création du **Village Éthique**, qui a représenté un lieu d'accueil et de divulgation pour promouvoir les **Valeurs Olympiques** (la Trêve Olympique, la Charte éthique, la Charte des intentions, les Projets spéciaux, etc.), le **monde des organisations à but non lucratif** (bénévolat, coopération sociale,

¹² Tiré de l'article *Effetto Giochi: Torino diventa la quarta meta italiana*, ANSA 19/09/2006, tiré à son tour du site Usa About.com, de propriété du New York Times.

¹³ Approuvée le 16 mai 2002 par le CdA du TOROC.

¹⁴ Démarré en novembre 2003, le projet « Valeurs éthiques et sociales dans le sport » est promu par le TOROC en collaboration avec le Comité Olympique Européen (COE) et le CONI.

associationnisme), les thèmes de la personne, la participation, le bien-être, les bonnes pratiques, et les propositions des Institutions pour le territoire et le Bénévolat Civique.

- L'organisation de la manifestation à but bénéfique **Jeux Olympiques du cœur**, à laquelle ont participé des personnalités importantes, des champions du sport et des protagonistes du monde du spectacle, dans le but de recueillir des fonds à destiner à des œuvres de bienfaisance.

B.3 Impacts potentiels non obtenus, facteurs explicatifs, axes de progrès et perspectives

B.3.1 Aspect social

➤ L'héritage olympique immatériel

Le Programme didactique olympique et, plus généralement, toutes les initiatives de formation entreprises par la ville doivent être considérés comme très significatifs car, en plus de préparer la population, et en particulier les jeunes, à accueillir les Jeux Olympiques et Paralympiques, ils ont promu la culture du Sport et du Mouvement Olympique.

Ce programme a de plus représenté une importante occasion pour redécouvrir le territoire et la vie de la montagne, en relançant cette valeur au niveau régional mais aussi, d'une manière plus générique, au niveau national et international.

Encouragés par ce résultat, le Maire de Turin, M. Chiamparino, et la Présidente de la région Piémont, Mme Bresso, se sont accordés pour instituer **un organisme spécifique pour la gestion de l'héritage Olympique**, à travers lequel tirer le meilleur profit des effets positifs que les Jeux ont entraînés et qu'ils pourront encore entraîner.

➤ L'héritage olympique matériel

Dans l'ensemble, les Jeux Olympiques ont été une importante occasion pour la **requalification et la relance de la ville de Turin et des communes alpines**.

De plus, la planification stratégique attentive a permis de résoudre de nombreux problèmes qui pesaient sur la ville, en favorisant le développement futur d'activités attractives et de relance liées aux nouvelles infrastructures universitaires, culturelles, hôtelières et tertiaires réalisées.

En même temps, les Jeux ont contribué à renforcer l'image d'une ville rénovée, qui se détache de son histoire industrielle pour devenir un nouveau pôle d'attraction culturelle et touristique.

B.3.2 Aspect environnemental

Les Jeux Olympiques d'hiver 2006 ont placé l'environnement et le territoire au centre de leur attention, en les gérant et pensant non seulement comme le théâtre des compétitions, mais aussi comme éléments à protéger et valoriser et en garantissant la durabilité du Programme Olympique dans toutes les phases de sa réalisation.

Les Jeux ont ainsi représenté une importante occasion pour démontrer que les défis écologiques peuvent être transformés de contraintes en nouvelles opportunités.

C'est là le message le plus significatif qu'ils ont laissé en héritage.

De plus, le travail exécuté et les documents produits constituent un précédent significatif pour l'organisation de futures manifestations, un précédent qui ne pourra pas être ignoré et qui permettra de soutenir et renforcer l'importante valeur du développement durable et compatible avec l'environnement, entendu non plus comme une direction indicative, mais comme une exigence à respecter.

B.3.3 Aspects culturel et artistique

Grâce aux résultats obtenus avec les Jeux Olympiques et aux initiatives liées, il a été possible de développer au niveau régional **un système de travail basé sur la collaboration de différents acteurs**. Cette nouvelle gouvernance, unie par l'objectif commun de faire connaître au niveau international ce qu'il y a de mieux comme art et culture à Turin et dans le Piémont, a porté à la mise en place d'une série d'initiatives ciblées, **axées sur des outils de marketing territorial**. Nous énumérons ci-après quelques-uns des projets lancés.

- Une stratégie visant à faire de Turin, des vallées alpines et du territoire intermédiaire un « **district culturel** » à travers le développement de programmes et initiatives promotionnelles afin de donner une connotation précise et forte à l'extérieur.
- La volonté est de gérer ce processus comme un véritable projet, en partant de l'analyse de faisabilité jusqu'à trouver les fonds, en impliquant non seulement l'Administration, mais aussi les financements privés et, surtout, en favorisant la gestion globale des stratégies de la part d'un organisme spécifique, en mesure d'exploiter également **l'héritage de gouvernance des institutions qui s'est consolidée pendant la période d'organisation des Jeux**.
- Le projet « **Turin Ville des Alpes** », démarré sur volonté de la Ville, a pour but d'**intégrer les villes de montagne et les centres urbains** ainsi que leurs différentes cultures en partant de la complémentarité de leurs avantages compétitifs respectifs. Le but est de valoriser les échanges réciproques, en misant sur une économie basée sur la diversité, de manière à éviter le risque de l'isolation et/ou assimilation des communes de montagne aux centres urbains.
- Le Programme Olympique a représenté, dans ce sens, un apprentissage qui a développé une approche nouvelle et novatrice, en alimentant la motivation et la détermination à atteindre d'excellents résultats.
- Afin de capitaliser et consolider l'héritage olympique culturel, la Région Piémont a lancé une **campagne promotionnelle internationale** qui prévoit un **investissement de plus de 500 mille euros**. En partant de **New York**, la campagne prévoit de toucher une dizaine de capitales, principalement européennes (Allemagne, France, Pays-Bas, Grande-Bretagne), en intéressant la presse spécialisée et les voyagistes et agences présents sur place.
- Un exemple du parcours de promotion est la participation de *Turismo Torino*, l'Office du tourisme local du chef-lieu piémontais, au **Sitc, le salon du tourisme de Barcelone**. Turismo Torino cherche à consolider le lien étroit entre le marché touristique espagnol et celui piémontais en rénovant l'offre turinoise afin de valoriser au mieux la capacité d'accueil accrue de la ville et les nouvelles infrastructures, qui lui permettent d'offrir un service à la hauteur du public le plus exigeant.
- Parmi les **initiatives** les plus significatives **pour consolider cette nouvelle image de Turin internationale**, il y a :
 - Jeux Olympiques d'Échecs 2006. Cette année, 140 fédérations étaient inscrites, un record absolu d'après les organisateurs.
 - Championnat du Monde d'escrime 2006
 - Exposition sur la Maison de Savoie au Palais royal de Venaria Reale, 2007
 - Universiades, en 2007

- Congrès Mondial de l'Architecture, en 2008
- Manifestation pour la célébration des 150 ans de l'Unité d'Italie, en 2011.

En conclusion, on peut affirmer que l'héritage le plus important des XX^{es} Jeux Olympiques d'hiver laissé à Turin et au Piémont est le **nouvel élan avec lequel la ville et les institutions travaillent pour réaliser une action de promotion intensive**, afin de tirer le meilleur profit de la visibilité obtenue grâce à la manifestation olympique.

Le but commun, partagé et poursuivi avec ténacité et forte motivation, est de faire de Turin et du Piémont un nouveau **point de référence touristique et culturel au niveau international**.

B.3.4 Aspect Ethique

Toutes ces initiatives ont permis de valoriser efficacement l'impact **de l'héritage olympique**, mais aussi de le renforcer.

Grâce à elles, les Jeux Olympiques n'ont pas été une fin en soi, ils ont également représenté une précieuse occasion pour relancer et donner une connotation et une âme à tout le territoire piémontais, tout en apportant une signification éthique et sociale plus profonde à la manifestation.

C Evaluation de l'impact de la manifestation sur le développement des PME axées sur le tourisme

C.1 Niveau d'intégration des PME axées sur le tourisme dans l'organisation de la manifestation

C.1.1 Aspect économique

L'aspect économique est certainement l'un des principaux et généralement plus importants facteurs à analyser pour évaluer l'impact d'une manifestation culturelle et/ou sportive sur un territoire de référence.

Quand on affronte l'analyse de cet aspect, il faut tout d'abord souligner la difficulté de collecter des **données de synthèse objectives** qui permettent d'apprécier l'impact réel au niveau économique, cette difficulté étant encore plus importante peu de temps après la conclusion des Jeux.

Nous nous sommes donc référés à une importante étude réalisée en 2005 par Unindustria de Turin. À travers l'utilisation du modèle IDEM¹⁵, cette étude a permis d'estimer la croissance de la valeur ajoutée et des emplois générée par la demande additionnelle déterminée soit par les investissements, soit par les consommations liées à la réalisation de la manifestation olympique.

C.1.2 Aspect touristique

Un autre facteur important à analyser dans l'étude de l'impact des XX^{es} Jeux d'hiver de Turin 2006 concerne le tourisme et les activités induites associées.

En ce qui concerne l'analyse de cet aspect, qui représente un contexte spécifique dans celui plus ample de l'économie locale et régionale, les informations mises à disposition par Federalberghi¹⁶ et par la Région nous ont permis de collecter des données à jour.

Les résultats de l'analyse sont présentés dans les paragraphes ci-après.

¹⁵ L'étude a été menée en utilisant le modèle IDEM (Italy Demographic Economic Model), mis à disposition par la Comptabilité publique (Département du Ministère de l'Économie et des Finances), qui a permis d'analyser l'impact tout en considérant les détails sectoriels et géographiques.

¹⁶ Tiré de l'article *Una crescita che parte dal 2005*, ANSA, 02/09/06.

C.2 Impacts réels de la manifestation sur les PME axées sur le tourisme

C.2.1 Aspect économique

Un bilan synthétique des effets économiques produits au cours des premières années de préparation des Jeux, dans la période **2001 - 2004**, met en évidence que :

- les **frais** se sont élevés à un peu moins de 1,9 milliard d'euros.
- Cette dépense a déterminé une **croissance globale** de la valeur ajoutée piémontaise de 1,4 milliard d'euros, avec une hausse moyenne de 0,4% par an.
- La **valeur ajoutée engendrée par les frais** soutenus est élevée, puisqu'elle est égale à 0,75. Cela signifie que, pour chaque euro dépensé, on a produit une valeur ajoutée de 75 centimes.
- **Le taux d'emploi** a augmenté de 0,2% avec, en moyenne, 4-5 mille emplois créés.
- Le taux de **chômage** a diminué de deux dixièmes de point.
- Le **secteur** qui a le plus bénéficié de la manifestation est celui du **bâtiment**, qui a absorbé plus de la moitié de la croissance de la valeur ajoutée et plus de 60% des nouveaux emplois.
- Des bénéfices importants de production et emplois ont également été réalisés dans les secteurs commerce-établissements publics et dans le secteur des services marchands, qui inclut les services aux entreprises et les services aux particuliers.

Les données mises à jour sur le **quinquennat 2005-2009**¹⁷ n'étant pas encore disponibles, des simulations ont été effectuées sur les retombées économiques des Jeux d'hiver. Du point de vue territorial, l'évaluation des effets économiques a été élargie du Piémont aux autres régions italiennes et à toute l'Italie.

Les simulations pour l'économie italienne mettent en évidence que (les valeurs monétaires sont toutes exprimées en euros 2002) :

- les frais s'élèvent à un peu plus de 13 milliards d'euros ;
- la manifestation olympique devrait apporter une hausse de la valeur ajoutée de 17,4 milliards d'euros, dont environ 60% concentrée sur les années 2005 et 2006 ;
- la valeur ajoutée engendrée par la dépense calculée est très élevée : pour chaque euro dépensé, on a obtenu une valeur ajoutée de 1,3 euro sur chaque année considérée ;
- environ 22 emplois à temps plein seront créés chaque année pour chaque million d'euros dépensé ;
- en moyenne, 57 mille emplois seront créés chaque année ;
- le taux d'emploi augmentera en moyenne de 0,2% ;
- le taux de chômage diminuera de deux dixièmes de point ;
- l'augmentation du PIB sera de 0,2% par an (une hausse significative, si l'on considère le moment difficile que traverse l'économie italienne) ;

¹⁷ Ces évaluations considèrent les dépenses pour investissements concernant : les grandes infrastructures destinées à améliorer l'accès et l'exploitation du territoire impliqué dans les Jeux ; l'accueil touristique ; les frais de promotion, communication et publicité soutenus par les collectivités et les sponsors des Jeux ; les investissements financés avec les Fonds Structurels de l'Union européenne pour les zones objectif 2.

- le secteur qui devrait continuer à bénéficier le plus de la manifestation est celui du bâtiment, en contribuant à lui seul à un peu plus de 30% du total ; suivent le commerce, les hôtels et les restaurants avec plus de 15% et un ample éventail d'activités, dont les services aux entreprises, les services immobiliers et de location, qui vont contribuer pour plus de 20% ;
- la croissance des emplois concernera principalement le bâtiment, le commerce, les hôtels et les services.

En ce qui concerne **l'analyse des retombées économiques des Jeux Olympiques sur le Piémont**, région organisatrice et siège des Jeux, il résulte que :

- la **valeur ajoutée** produite est de plus de 13 milliards d'euros, concentrée pour environ 60% sur 2005 et 2006 ;
- en pourcentage, la hausse moyenne annuelle du PIB sera de peu inférieure à 3% ;
- l'impact des dépenses sur l'emploi est élevé : pour chaque million d'euros dépensé, on prévoit la création d'environ 21 emplois à temps plein par an ;
- en moyenne, 54 mille emplois devraient être créés chaque année ;
- le taux d'emploi augmentera en moyenne de 2,8% ;
- le taux de chômage diminuera de 1,8 dixième de point ;
- les secteurs qui bénéficieront le plus de la manifestation seront ceux du bâtiment, du commerce, des hôtels et des services aux entreprises, qui contribuent pour plus de deux tiers à la création de valeur ajoutée et de nouveaux emplois.

En ce qui concerne **la distribution régionale des effets positifs induits par les Jeux Olympiques**, les régions de l'Italie du Nord, aussi bien pour leur proximité géographique que pour leur capacité d'exportation, seront celles qui profiteront le plus des effets de croissance examinés. Il y aura cependant également des effets positifs sur la valeur ajoutée et le chômage dans certaines régions du Centre-Sud.

C.2.2 Aspect touristique

Les données sur le bilan de la situation du tourisme en **2005** dressé par la Région Piémont à l'occasion d'un congrès organisé à l'Ires (Institut de Recherches Économiques et Sociales de Turin) mettent en évidence le moment positif du secteur.

En 2005, grâce à l'impulsion des Jeux, le tourisme a enregistré :

- 2 millions et 900 personnes contre 1 million et 150 environ en 1998 : une hausse de 93% sur huit ans ;
- par rapport à 2004, on a constaté une **hausse de 14,5% des arrivées et de 9,29% des nuitées** ;
- les nuitées (produit du nombre de touristes par le nombre de nuits) ont dépassé pour la première fois le seuil des 10 millions, tandis que les arrivées de touristes qui ont séjourné sur place au moins une nuit ont été de plus de 3 millions (3.289.398).

Les structures d'accueil piémontaises ont offert une capacité de 161.883 lits, dont 87.846 dans le secteur extra-hôtelier et 72.652 dans le secteur hôtelier.

À eux seuls, les Jeux ont porté sur le territoire :

- au moins 20 mille personnes, dont plus 2.500 athlètes, 2.700 entraîneurs et

accompagnateurs, 9.400 professionnels des médias et 4.000 invités des sponsors ;

- **plus de 1 million** de visiteurs provenant du monde entier : 55% de l'Amérique du Nord et de l'Europe du Nord et de l'Est, 45% de l'Italie.

Cependant, l'augmentation des flux touristiques de février 2006 n'a pas concerné uniquement les sites olympiques - Turin et les Vallées Olympiques - mais aussi d'autres destinations, par effet des surréservations.

En ce qui concerne en revanche les **recettes de la période des Jeux**, on compte :

- 900 mille billets vendus, pour un montant de 69 millions et 400 mille euros hors TVA ;
- 540 mille produits promotionnels des Jeux, entre gadgets et produits gastronomiques et vins, pour un total de 11 millions d'euros.

Les données collectées par l'observatoire interne de Federalberghi indiquent que, même après la conclusion des Jeux, **la demande touristique s'est maintenue élevée** :

- pendant les **fêtes de Pâques 2006**, Turin a multiplié par deux les nuitées touristiques, **en passant de six mille à douze mille unités**, en occupant 65% de la capacité d'accueil de la ville. La provenance des touristes, 50% italiens et 50% étrangers, a enregistré un bon pourcentage d'américains, comparable à celui des touristes provenant d'Europe ;
- la demande touristique s'est également maintenue élevée pendant les mois de **mai** et de **juin**, mais pas assez pour couvrir la capacité d'accueil des hôtels¹⁸.

Si, d'un côté, on remarque cette évolution positive, on doit, de l'autre, constater que la demande touristique n'est pas encore suffisante pour couvrir la capacité accrue qui a été créée avec la manifestation olympique.

Federalberghi estime que, pour assurer une hausse réelle de la demande, qui ne se base pas uniquement sur le retour en termes d'image dont Turin va profiter avec les Jeux, il faut miser également sur d'autres événements ayant une grande capacité d'attraction.

Cette réflexion est encore plus importante si l'on considère que le nombre de *bed & breakfast* continue à augmenter et que le nombre de structures avec le label de qualité certifié par la Province a été multiplié par deux. Les propriétaires d'établissements d'excellence sont aujourd'hui 46 sur un total de 243, contre les 24 sur 219 de 2005.

C.3 Impacts potentiels non obtenus, facteurs explicatifs, axes de progrès et perspectives

C.3.1 Aspect économique

Globalement, l'étude met en évidence que l'impact généré par les grandes manifestations comme les Jeux Olympiques d'hiver est très élevé, non seulement sur l'économie de la région qui les accueille, mais aussi sur celle de tout le territoire national et, par conséquent, sur les PME axées sur le tourisme.

De même, les ressources investies, toujours très importantes, produisent des effets conséquents au niveau de la valeur ajoutée, avec des retombées importantes sur les emplois. Ces données sont encore plus significatives si on les compare au faible taux de croissance de l'économie, qui ne dépasse pas 0,3%.

¹⁸ Au mois de mai 2006, les hôtels situés en centre ville ont enregistré un taux d'occupation de 55-60%, tandis que, à la mi-juin, ce taux était de 46%. *Federalberghi vuole ancora grandi eventi*, ANSA, 05/07/2006.

C.3.2 Aspect touristique

L'étude menée démontre que le Piémont ne veut pas manquer l'opportunité de développement du tourisme offerte par les Jeux Olympiques, son but étant de multiplier par deux le chiffre d'affaires du secteur au cours des cinq prochaines années, en le portant de l'actuel 2,2% du PIB au 4,8% que l'on enregistre en moyenne au niveau national¹⁹.

Les grandes manifestations qui ont eu lieu à Turin après la conclusion des Jeux Olympiques, en particulier en mai et en juin, ont représenté une excellente vitrine et l'on estime qu'elles sont en mesure de déterminer une hausse sensible du tourisme même sur le long terme²⁰.

Afin d'exploiter cette vague positive, et en partant également de la volonté de ne pas gaspiller un capital quantifié à 57 mille emplois créés pour chacune des quatre années de préparation des Jeux et une valeur ajoutée estimée à 17,4 milliards d'euros, la Région a lancé un projet pour promouvoir le Piémont au niveau international.

La formule envisagée mise initialement sur les **courts séjours**, en mettant au point des offres de quatre-cinq jours associées à des vols low cost.

Pour attirer dans l'aéroport turinois de Caselle les compagnies aériennes Low Cost, la Région a alloué **un million et demi d'euros pour 2006**. Ces initiatives ont débouché sur la stipulation d'un **accord avec British Airways** et sur le lancement d'une campagne en Grande-Bretagne pour publiciser les courts séjours. Pour ce faire, la Région s'est entre autres adressée à un expert en tourisme britannique, afin de mettre au point un plan stratégique de marketing pour la promotion de tous les attraits du Piémont.

Globalement, **l'investissement régional sur le tourisme est passé dans l'année en cours de six à dix millions d'euros**. Les montants alloués devraient permettre de consolider le bond historique occasionné par les Jeux Olympiques, avec la réalisation de 163 structures de support aux Jeux et le financement de 1.599 projets touristiques privés, pour un investissement, sans précédent en Italie, d'un milliard et 460 millions d'euros.

De plus, une **Table pour la promotion post-Olympique**, qui comprend la Région Piémont, la Ville de Turin et les huit Provinces piémontaises, a été instituée afin de consolider et valoriser ces résultats.

¹⁹ Tiré de l'article *Piemonte post-olimpico punta a raddoppio in 5 anni*, ANSA, 10/05/2006.

²⁰ Tiré de l'article *Federalberghi di Torino, l'associazione degli imprenditori turistico-alberghieri di città e provincia* ANSA, 05/07/2006.

D Conclusions

L'analyse des XX^{es} Jeux Olympiques d'hiver nous amène à la conclusion que la manifestation a constitué un important moment de relance pour la Ville et la Région qui les a accueillis, sous de nombreux points de vue.

L'étude, menée sur les différents aspects impliqués, a indiqué que :

- du point de vue économique, les Jeux Olympiques ont donné une importante **impulsion à l'économie locale et régionale**, non seulement grâce aux investissements effectués, mais aussi grâce aux énergies et ressources qu'ils ont su activer. Ils ont représenté une occasion unique pour **relancer le développement de tout un territoire**, en misant non seulement sur la valorisation de ses points forts, mais également, et surtout, sur la **diversification du système économique**.
Plus généralement, l'expérience olympique a entraîné une amélioration des compétences d'entreprise et professionnelles qui pourra ensuite favoriser le développement de nouvelles activités dans des secteurs novateurs.
L'ensemble de ces éléments, unis à l'amélioration des infrastructures et du milieu urbain, a contribué à **accroître la capacité d'attraction du territoire** en entraînant également la relance économique de la ville.
- Les Jeux Olympiques ont été également un moment substantiel pour la **relance de l'image** de Turin et de la Région Piémont.
Ils ont permis de revaloriser le riche patrimoine **artistique et culturel** de la région, en la mettant sous un nouveau jour, plus moderne et à la hauteur des opportunités offertes.
En particulier, Turin a puisé dans l'énorme effet médiatique des Jeux l'impulsion pour développer sa **vocation touristique et culturelle**, en contribuant ainsi à diversifier et rendre plus stable son tissu économique. La ville peut ainsi se proposer, au niveau mondial, comme une nouvelle destination touristique, mais aussi comme une ville en mesure d'accueillir et gérer des manifestations internationales. Il faut à ce propos souligner les efforts de l'administration régionale, qui a su gérer et valoriser au mieux la vitrine des Jeux en attirant dans la ville de nombreux autres événements internationaux.
- Les Jeux Olympiques ont également eu un impact considérable du point de vue **social**. Ils ont servi d'occasion pour démarrer un processus de **requalification urbaine** qui était depuis longtemps dans les plans des autorités locales. Les nouvelles structures et **infrastructures** créées revitalisent le territoire et rapprochent Turin des principales capitales européennes. L'effort dans cette direction a obligé les différentes institutions à collaborer, en développant ainsi une capacité de **travailler en équipe** et de créer des synergies auparavant absentes. Un résultat très important surtout pour l'avenir, afin de tirer le meilleur profit de l'héritage Olympique.
La manifestation a aussi influencé le **système scolaire**, qui a saisi cette opportunité pour éduquer les jeunes aux valeurs de l'olympisme, en proposant le sport non plus comme une fin en soi, mais comme moyen éducatif à travers lequel redécouvrir et valoriser l'environnement de la montagne. Une opération très importante afin de ne pas gaspiller ce que les Jeux Olympiques ont apporté de mieux à la région.
- Les Jeux ont été un exemple significatif de la manière dont on peut concevoir et

réaliser une manifestation sportive de grande envergure dans le plus grand **respect de l'environnement**. Des principes comme la compatibilité environnementale des structures, l'harmonisation avec le tissu urbain, l'étude ciblée pour la reconversion post-olympique, sont le principal héritage que les Jeux Olympiques de Turin laissent à leur ville et aux comités organisateurs d'évènements futurs. De plus, ils ont contribué à faire redécouvrir un territoire de montagne ample et riche, qui a été revalorisé non plus comme entité séparée et opposée au territoire urbain, mais comme moteur pour l'économie régionale dans son ensemble.

Les effets les plus durables entraînés par les Jeux Olympiques d'hiver de 2006 constitueront **l'héritage Olympique**, dont l'exploitation optimale dépendra des capacités de saisir les différentes opportunités au sein d'une stratégie unitaire, finalisée à accroître la compétitivité et l'attractivité du territoire.

Enfin, en ce qui concerne **l'héritage que Turin laisse aux Comités Olympiques qui suivront**, nous reportons ce qui a émergé dans « Turin 2006 Olympic Experience », le congrès organisé à Vancouver, Canada, du 10 au 14 juillet 2006, qui avait pour but le transfert des connaissances acquises lors de l'expérience olympique turinoise.

Cinq éléments ont été indiqués comme facteurs gagnants des Jeux Olympiques :

1) Il doit y avoir une vision derrière tout ce que l'on fait

Avoir une Vision qui dirige la réalisation des jeux est un élément primordial, comme il est fondamental que les organisateurs adoptent une approche holistique dans la transposition de la vision dans toutes leurs initiatives. La vision doit constituer un élément concret de toute action et de tout aspect de l'organisation : de la vente des billets aux pistes et terrains de jeu.

Les personnes sont le cœur des jeux

Il est fondamental de prendre en compte les différentes exigences des parties impliquées dans les Jeux Olympiques, de la candidature jusqu'à la conclusion de la manifestation. Cela permet de garantir à tous une expérience positive.

2) Le leadership et la cohésion sont à la base de tout

L'expérience olympique se réalise grâce à l'expérience et au savoir-faire d'un ample nombre d'acteurs, indépendants entre eux (collectivités locales, partenaires locaux et de l'État). Il est indispensable de les diriger et coordonner dès le début de façon à garantir une excellente organisation et un déroulement optimal des Jeux. De plus, il est fondamental d'agir en syntonie, en s'appuyant également sur le réseau olympique international. Même si 7 années paraissent une période très longue, l'importance d'investir dès les débuts ne doit pas être sous-estimée.

3) On n'effectuera jamais assez de tests et simulations

Quand on organise des événements d'une telle envergure, il faut obligatoirement que tous les membres du réseau olympique se connaissent et connaissent leurs fonctions réciproques. Il est donc important que le COJO (comité organisateur) teste et simule le plus possible ses fonctions avant le début des Jeux, afin de garantir la fluidité et la fiabilité de ses services et de créer une équipe unie.

4) Une manifestation perd toute signification s'il n'y a aucun héritage positif

C'est l'héritage laissé par les Jeux Olympiques à la ville qui font son véritable succès, aussi bien *matériel*, en ce qui concerne les infrastructures, qu'*immatériel*, en ce qui concerne l'image nouvelle qu'une ville peut offrir de soi.

Annexe – Actions de requalification et de reconversion post-olympique des structures.

Commune	Site olympique	Type d'intervention	Destination post-olympique
Turin	Centre de presse principal, centre médias et presse, centre de radiodiffusion-télévision internationale (zone Lingotto)	Rénovation au sein du Parc des Expositions	Parc des Expositions
	Village des médias dans la zone de l'ancien hôpital militaire	Nouveau/rénovation	Village résidentiel pour officiers de carrière
	Village olympique dans la zone des anciens marchés généraux et village des médias	Nouveau sur friche	«Cité de la santé», village résidentiel
	Village des médias ²¹ dans la zone du BIT (Bureau International du Travail)	Rénovation d'une structure existante	Centre BIT ONU
	Village des médias dans la zone de l'ex ITALGAS	Nouveau sur friche	Village résidentiel universitaire
	Village des médias dans la zone «Spina 2»	Nouveau sur friche	Village résidentiel universitaire
Grugliasco	Village des médias dans la zone de Villa Claretta	Nouveau/rénovation	Village résidentiel universitaire
Sestrières	Village olympique athlètes (village VALTUR) de 1500 places ;	Rénovation	Village résidentiel touristique
	Centre médias et presse, centre de radiodiffusion-télévision internationale, village des médias		Centre des congrès
Bardonecchia	Village olympique athlètes (ex Colonie MEDAIL) de 500 places	Rénovation	Village résidentiel touristique

Tableau 1 : destination post-olympique des villages olympiques et des villages et centres pour les professionnels des médias.

Commune	Disciplines sportives des Jeux Olympiques	Principaux équipements sportifs	Destination post-olympique
Turin	Cérémonies d'ouverture et de clôture	Rénovation ex Stade Communal	Utilisation société sportive Torino Calcio
	Hockey sur glace	Palais des sports (nouveau) Patinoire (nouvelle)	Compétitions sportives. Nouvelle patinoire de la ville
	Patinage artistique	Palais du patinage, « Palazzo a Vela » (rénovation)	Équipement sportif polyvalent
	Patinage de vitesse et de vitesse sur piste courte	Palais des sports «Oval» (nouveau) (Lingotto)	Agrandissement du Parc des expositions du Lingotto
Pinerolo	Tournoi de Curling	Stade du curling	Compétitions sportives (hockey)
Torre Pellice	Entraînements hockey sur glace	Stade de la glace	Compétitions sportive (hockey)
Bardonecchia	Surf des neiges	Pistes, remontées et installations d'enneigement, structures temporaires	Compétitions amateurs et sportives
Sauze d'Oulx	Ski acrobatique	Pistes, remontées et installations d'enneigement, structures temporaires	Compétitions amateurs et sportives
Cesana-San Sicario	Biathlon, ski alpin féminin	Pistes, remontées et installations d'enneigement, structures temporaires	Compétitions amateurs et sportives
	Bobsleigh, luge, skeleton	Pistes et structures temporaires	Loisirs
Claviere	Entraînement, ski alpin et ski de fond	Pistes, remontées et installations d'enneigement, structures temporaires	Compétitions amateurs et sportives
Sestrières	Ski alpin	Pistes, remontées et installations d'enneigement, structures temporaires	Compétitions amateurs et sportives
Pragelato	Saut à ski	Tremplins et structures permanentes et temporaires de support	Entraînements et compétitions sportives
	Ski de fond et combiné nordique	Pistes et structures temporaires	Compétitions amateurs et sportives

Tableau 2 : utilisation post olympique des infrastructures olympiques sportives.

²¹ Villages destinés à l'accueil des journalistes et professionnels des médias accrédités.