

# Mes années au sein de COJO76

Par Michel Guay

## Les étapes les plus significatives

Mes années au sein de COJO76 sont certes les plus belles, les plus signifiantes, les plus satisfaisantes et les plus valorisantes de ma carrière. En provenance d'IBM Canada où j'avais connu une décade de défis toujours plus importants à chaque année et de succès de plus en plus prometteurs, je voyais le COJO76 comme un « Grand Projet » où je pourrais apporter une contribution importante tout en élargissant mes horizons.

### Le premier contact et mon acceptation

Le tout a débuté à l'automne 1972 lors d'une rencontre avec M. Simon St-Pierre, un ancien co-équipier dans une équipe de vente chez IBM dans les années 60. Au cours d'une soirée organisée par les Anciens de l'Université Laval, Simon, nommé vice-président du COJO quelque temps auparavant, m'a demandé si j'étais intéressé à me joindre à son secteur de responsabilité et prendre les dossiers reliés aux technologies. Je lui ai répondu que si on m'offrait cette fonction je la considérerais sérieusement.

Quelques jours plus tard, il me convoque à son bureau et m'offre la responsabilité des services à contenu technologique, mais il ajoute qu'il n'avait pas les fonds pour m'offrir un salaire décent. Je lui ai dit que le poste m'intéressait et je l'ai invité à me contacter lorsqu'il aurait la possibilité de payer pour mes services.

En début de 1973, le COJO signe une entente avec le diffuseur américain ABC et reçoit un premier versement de 5\$m qui permet au Comité Organisateur d'avoir ses propres fonds. Le COJO devient une société dont les revenus lui permettent de prendre son envol. Dans les jours qui suivent cet événement, je reçois l'appel de Simon et son offre d'emploi est reçu quelques jours plus tard.

### Mon arrivée au COJO76 en mars 1973

Dès le mois de mars, je suis devenu l'employé au numéro 31 de COJO76 à titre de Directeur Général, Technologie. À mon arrivée, Simon m'a remis une feuille où se trouvaient mes responsabilités: le titulaire est responsable des systèmes informatiques, du chronométrage, de l'affichage, des télécommunications, des systèmes de son et des systèmes de vidéo en circuit fermé.

On m'a offert un grand bureau au vieux Palais de Justice dans lequel une secrétaire y travaillait déjà. Au court des premières semaines, je me suis affairé à lire les rapports préparés par la mission d'observation des Jeux de 72 à Munich et le « rapport officiel » de Mexico 68.

On m'avait aussi informé que le rapport de Mexico68 n'avait que peu de valeur, que les coûts des systèmes informatiques des Jeux de Munich étaient irraisonnables et que Montréal devait faire le nécessaire avec un budget 4 fois moins important.

Voilà, on me précisait un premier défi! Plusieurs autres se présenteront. Lisez la suite ...

### Avril 73 Crans Montana

Suite au Jeux Olympiques de Munich où la firme Swiss Timing avait dû partager les responsabilités du chronométrage des événements avec la firme allemande Junghans. Le regroupement des firmes Omega, Longines et Heuer avait convoqué les délégués techniques et les dirigeants des fédérations sportives à un

colloque sur les avancés technologiques disponibles pour les Jeux Olympiques de 1976. Ils voulaient vérifier auprès des fédérations la pertinence de leurs solutions et les convaincre de les adopter pour 1976.

Au cours de ces réunions, j'ai été témoin de 2 événements révélateurs. Dans les deux cas, ils impliquent Jack Abraham, un médaillé aux Jeux Olympiques de 1924. Au sein d'un petit groupe, il laisse entendre qu'un dirigeant de la fédération d'athlétisme d'Angleterre devrait prendre sa retraite parce qu'il était vieux, il avait 77 ans! Par la suite, je demande à un représentant de Swiss Timing l'âge de Jack Abraham et il me répond 76. Ce jour-là, j'ai compris qu'un vieux, c'est seulement celui qui est plus vieux que soi!

Lors de l'autre situation, un spécialiste de Swiss Timing présente le nouveau chronomètre électronique à diodes électroluminescentes. Le technicien lui montre que l'appareil pouvait être utilisé pour mesurer la durée d'une course tout en permettant de connaître le temps de chaque tour de piste. M. Abraham note que les diodes sont toujours actives même lorsque l'opérateur tient le chronomètre derrière son dos. Alors, il demande au technicien si c'est toujours le cas et, sur une réponse positive, il enchaîne : « what a terrible waste of energy! » Les Fédérations Internationales n'ont pas démontré ce souci d'économie lors de la préparation de Jeux de 1976.

### **Août 73 Le système des résultats SIJO**

Au cours de même voyage, nous avons fait un arrêt à Munich où j'ai eu un premier contact avec M. Dieter Busse, informaticien de la firme Siemens, qui avait passé les 5 dernières années comme responsable des systèmes informatiques au sein du Comité Organisateur des Jeux de Munich 72.

Il m'avait surtout entretenu de ce qu'il ne ferait pas à nouveau par exemple: gérer les événements ou les compétitions par l'ordinateur, assigner automatiquement les athlètes et les couloirs en athlétisme et encore d'autres. Ces fonctions avaient été implantées dans le système de Munich et s'étaient révélées une grande source de difficulté.

Dû à mon manque de connaissances spécifiques, je n'étais pas encore en mesure d'apprécier tous ces commentaires, mais j'avais retenu qu'il désirait aider les organisateurs de Montréal quant à la définition du système informatisé pour assister les fédérations dans l'administration des compétitions et dans la publication rapide des résultats auprès de la presse internationale.

Au mois d'août 1973, M. Busse est venu à Montréal alors que nous étions à préparer l'appel d'offre pour le système des résultats déjà drastiquement simplifié par rapport à Munich. Nous avons décidé d'éliminer tous les aspects de gestion automatique des événements par ordinateur. Nous n'avions pas l'intention d'offrir un répertoire détaillé de la carrière des athlètes inscrits aux Jeux de 76 ni de présenter des informations de nature touristique.

Cependant, il nous était évident que le système devait contenir un répertoire des athlètes enregistrés dans chacune des disciplines et un dossier pour chacune des épreuves pour la préparation des listes de départ et la publication des résultats. Nous avons décidé de concevoir un système qui servirait à l'enregistrement des athlètes et à la préparation, avant les événements, tous les rapports (départs et résultats) puisque le nombre d'événements pour chacun des sports et chacune des disciplines pouvait être déterminé dès la fin de l'enregistrement des athlètes.

Au moment de sa visite, nous travaillions sur les différentes méthodes de distribution des différents documents à produire. Comme les différentes fédérations sportives ont des dates limites d'inscription qui sont propres à chacune d'entre elles, nous avons prévu produire un fascicule par sport comprenant tous les athlètes inscrits dans les différentes disciplines et à la fin de toutes les dates d'enregistrement un livre de tous les inscrits.

Pour les mêmes raisons, nous avons aussi décidé de produire à la fin des compétitions pour chacun des sports un livret contenant tous les résultats de toutes leurs compétitions et le jour de la clôture des Jeux, nous voulions

publier le livre de tous les résultats de l'ensemble des compétitions. Il faut se rappeler que la dernière compétition a lieu le jour même de la clôture des Jeux. Nous planifions la production du livre des résultats durant la nuit précédant la clôture des Jeux et y ajouter (coller) la page des résultats immédiatement après la dernière compétition.

M. Busse a été très intéressé par nos approches et nous a encouragés à continuer dans cette veine tout en nous faisant part que les demandes des fédérations sportives manquent parfois de cohérence. Au cours des différentes conversations et discussions, nous avons approfondi plusieurs idées comme celle de publier chaque jour des journaux sommaires des résultats.

De fait, en collaboration avec le journal montréalais LA PRESSE, nous avons publié chaque jour 2 éditions de ce journal des résultats, une première dans l'histoire des Jeux Olympiques. Tôt le matin, les intéressés trouvaient dans la première édition les résultats de la soirée précédente et les listes de départ de la journée. En après-midi, la 2<sup>ème</sup> édition comprenait les résultats jusqu'en mi-journée et les listes des événements à venir pour la soirée.

Une autre contribution de M. Busse fut celle de nous amener à reconsidérer la planification des opérations que nous avions imaginées. En effet, nous voulions engager des étudiants de niveau universitaire pour opérer les différents terminaux informatiques pour l'enregistrement des athlètes et l'entrée des données lors de la confection des listes de départ et des listes de résultats. Il nous recommanda vivement d'abandonner cette idée et de considérer le recrutement de personnel des forces armées.

Son argumentation était que des étudiants universitaires ne se contenteraient pas de suivre à la lettre les instructions reçues mais feraient l'essai de toutes les variantes dont le système pourrait offrir ou accepter et que nous courrions le risque de se retrouver rapidement avec un tas d'erreurs et de problèmes. Comme il est très exigeant de construire un système informatique qui soit parfaitement étanche, nous étions très conscients qu'il nous était impossible de construire un tel système dans les délais impartis avec nos contraintes budgétaires.

Nous avons suivi son conseil et pris une entente avec les Forces Armées Canadiennes pour que des militaires opèrent tous les terminaux informatiques sous la direction de l'équipe du système des résultats. Cette opération fut un grand succès, les opérateurs de terminaux ont respecté les guides et manuels d'opération et ils ont effectué les tâches assignées de façon professionnelle sans causer quelques difficultés que ce soit.

## **Septembre 73, l'Appel d'offre pour le système informatique**

Le document d'appel d'offre fut développé par M. Jacques Leblanc (ultérieurement vice-président, Informatique, au Groupe La Laurentienne) et moi-même. Nous l'avons distribué à tous les grands fournisseurs de matériel informatique de l'époque et au groupe Swiss Timing. Les coûts énormes des systèmes développés pour Munich en 72 ont effrayé plusieurs entreprises et seulement 3 propositions furent reçues. Ces 3 offres, faits sur une base strictement commerciale, provenaient de: IBM Canada, RCA-Siemens et Swiss Timing.

La proposition d'IBM développait un système selon nos spécifications en faisant appel au progiciel CICS le tout sur une base de « temps et matériel ». RCA proposait d'adapter le système de Munich pour répondre à nos exigences, mais le coût anticipé était nettement supérieur à celui d'IBM. La troisième proposition par Swiss Timing proposait l'utilisation d'au moins 5 mini-systèmes fabriqués par Data General; cette solution reprenait les solutions qui avaient été développées antérieurement par Swiss Timing pour les grandes compétitions en athlétisme, en natation et en cyclisme.

Le coût de la solution «Swiss Timing » était supérieur à celle d'IBM mais inférieur à la solution RCA-Siemens. Cependant, cette solution innovatrice sur plusieurs aspects comportait beaucoup plus de risques. Nous avons donc opté pour la solution IBM qui, de plus, respectait le budget déjà approuvé par la direction de COJO76.

En décembre 73, IBM signait une entente avec COJO76 par laquelle cette société s'engageait à produire à temps un système des résultats selon le cahier d'appel d'offre selon les échéances suivantes: l'analyse détaillée complétée pour novembre 74, la programmation et les tests unitaires en 75, le test de système complété pour décembre 75 et finalement un test de volume au printemps 76.

### **Octobre 1973 Planification à l'aide d'un progiciel (PMS)**

La procédure par projet, baptisée au sein du COJO sous l'appellation de «PAPs », a été implantée les Directions Générales qui ont identifié environ 140 projets individuels pour réaliser leurs mandats. Avec le responsable de la planification, ils ont déterminé environ 4000 échéances pour la période 1974-75-76. Comme l'intégration de ces échéances dans un plan commun et la reconnaissance de leur présence sur le chemin critique demandait un travail énorme, il a été convenu d'utiliser le progiciel de gestion de projet (PMS) qui était disponible sur du matériel IBM/360.

L'École Polytechnique de Montréal utilisait ce progiciel et nous avons pris une entente pour en faire l'usage. Lors du premier cycle d'utilisation, le système nous a indiqué que nous pourrions tenir les Jeux Olympiques en avril 1977 soit 9 mois plus tard que la date prévue. Après de multiples discussions entre le responsable de la planification avec les titulaires des projets, de nouvelles échéances ont été déterminées et finalement nous avons un plan de travail respectueux de l'échéance ultime du 17 juillet 1976 à 15:00 heures.

Or, Paul Howell et moi étions des plus heureux de présenter au Comité Exécutif de COJO76 un document où pour chaque projet et chacune des échéances, nous retrouvions :

- a) les dates hâtives et tardives tant pour le début que la fin de chaque activité prévue par les projets;
- b) les interrelations et interdépendances entre les projets;
- c) l'identification des activités sur le chemin critique.

La réaction de nos supérieurs a été des plus négatives : « ce n'est pas l'ordinateur qui va décider et administrer les Jeux Olympiques ». Telle fut la réaction des membres du Comité Exécutif de COJO76. Pour nous, ce fut une douche glacée, nous avons ramassé nos papiers et sommes sortis quelque peu découragés. Nous n'avions pas pris les précautions de faire comprendre que l'ordinateur ne déciderait de rien mais qu'il nous aiderait à mieux saisir l'urgence des décisions à prendre, mais enfin ! Donc, le système PMS n'a pas été réutilisé. Paul Howell avec l'aide de techniciens, recrutés par la suite, a manuellement fait le suivi du déroulement des projets en s'inspirant du calendrier élaboré à par cet effort mort-né! L'effort avait quand même laissé des résultats de grande valeur.

### **Novembre 73 Essai de conception ou simulation du mode opérationnel**

À l'automne 1973, un petit groupe de travail (P. Howell, S. St-Pierre, A. Takac et M. Guay) a imaginé sur papier comment pourrait se passer la période opérationnelle de 76. À l'exception de mon cas, les autres avaient vécu les Jeux de 72 à Munich. Ils avaient été témoins de tiraillements entre plusieurs intervenants du comité organisateur. Le passage au mode opérationnel n'avait pas été bien planifié et dans certains cas, il n'était pas totalement complété pour le début de la phase des opérations.

Ce groupe a cherché à visualiser les principales activités sur les sites de compétition et les responsabilités des différents services au moment de l'exécution des Jeux. À ce moment, et comme ce fut le cas jusqu'à la fin de 1975, la structure du COJO76 était une structure dite fonctionnelle où chaque Direction Générale ( par exemple la Technologie) développait les solutions pour répondre aux exigences de chacun des 21 sports dans son secteur de responsabilité mais sans intégrer les activités prévues par les autres Directions Générales.

Cette session de travail avait conclu que nous devrions transformer la structure fonctionnelle vers une structure opérationnelle dès la fin de 75 et, au plus tard, en début de 1976. Cette structure opérationnelle devait être rattachée à un site de compétition et devait tenir compte de tous les sports qui y seraient présentés. Grâce à

l'expérience difficile de Munich, les responsables des structures opérationnelles devaient avoir l'entière responsabilité d'un site et l'autorité nécessaire pour mener à bien leur mandat.

Tout au long des années de préparation soit en 1974 et en 1975, le modèle opérationnel imaginé lors de cette session de travail a toujours été présent dans l'esprit de ceux qui l'avaient conçu. Ce modèle a été présent à travers l'évolution du COJO76 au cours des années et a contribué à la mise au point de solutions appropriées dont celle de la création et de l'implantation des UNOPs (unités d'opérations) au début de 1976.

## **Mai 74 Appel d'offre pour le chronométrage et l'affichage**

Au printemps 1974, le cahier d'appel d'offre pour le chronométrage et l'affichage sur les sites de compétition est émis auprès de Swiss Timing et Seiko. L'entreprise suisse fait une proposition pour toutes les venues et sans frais pour le comité organisateur sauf pour le logement de son personnel. D'autre part, les Japonais sont réticents à soumettre une proposition. Simon St-Pierre et moi, nous nous rendons à New York pour rencontrer les autorités de Seiko et nous apprenons qu'ils croyaient que l'affaire avait été réglée à l'avantage du groupe Swiss Timing. Suite à l'intérêt démontré par notre démarche, ils soumettent une proposition. Cependant, elle ne couvrait pas tous les sports et comportait un coût supérieur à celui du groupe Swiss Timing.

Donc, le Groupe Swiss Timing est choisi et voilà que commencent les négociations d'un contrat. Je ne m'imaginais pas que nous terminerions avec un contrat qui ferait plus de 25 pages. C'était la première fois en carrière que je développais une entente avec une firme européenne où l'on essaie de prévoir toutes les éventualités. Il cherche à déterminer à l'avance toutes les conditions de terminaison de l'entente et prévoir les pénalités selon le degré de responsabilités appréhendées pour les différentes parties au dossier. Cette approche est très européenne et je l'expérimenterai à nouveau lors de mes séjours en Hollande et Belgique.

Pour un nord-américain, cette approche apparaît comme incongrue. Elle ne donne pas l'impression que les parties veulent vraiment arriver au résultat final tel que discuté puisqu'on cherche à prévoir dans le contrat toutes les possibilités de problèmes et de mésententes. Au Canada et aux Etats-Unis, les ententes sont beaucoup plus globales, moins précises et moins détaillées. L'objectif premier d'un contrat est de prévoir la livraison du produit final. Les mésententes et difficultés qui pourraient se rencontrer en cours de projet seront réglées lorsqu'elles se présenteront.

Finalement, le tout s'est très bien passé et les dirigeants de Swiss Timing ont mentionné que c'était exceptionnel de ne pas avoir eu à acheter leur présence aux Jeux Olympiques!

## **Juillet 74 COJO76 prend en charge de projets de construction**

Selon l'entente tripartite entre l'Association Olympique, le COJO76 et la ville de Montréal, celle-ci s'était engagée à fournir au COJO tous les lieux de compétition et d'entraînement requis pour la tenue des Jeux. Dès 1974, la ville de Montréal, en retard dans l'exécution de son mandat, demande au COJO76 de construire, transformer et aménager tous les sites dont la ville n'avait pas la propriété. La Ville de Montréal n'avait pas encore établi de programme ni développé de budget ni élaboré un plan de réalisation pour plus de 21 sites de compétition et 55 lieux d'entraînement.

À ce moment-là, le COJO76 n'avait qu'un léger département de construction qui identifiait les aménagements spécifiques requis pour la tenue des Jeux. Il fallait alors changer complètement la philosophie de ce département et augmenter considérablement ses effectifs. Comme le directeur général de la construction n'était pas en accord

avec l'approche d'un mandataire externe, Simon St-Pierre, vice-président exécutif du COJO m'a demandé d'ajouter la responsabilité de Directeur Général Construction à celle du directeur Général Technologie.

La firme d'ingénierie CAIM qui complétait la construction de l'aéroport de Mirabel fut sélectionnée pour fournir les services d'architecture, d'ingénierie et de surveillance des travaux dans le cadre ce nouveau mandat de COJO76 et je devenais le gestionnaire responsable de cette entente.

M Michel Villemaire, ingénieur, très expérimenté dans la mise en place de grands projets, fut affecté par CAIM à la gestion de leurs équipes, plus de 100 personnes (ingénieurs, architectes et techniciens). Pendant 2 ans, nous avons travaillé en étroite collaboration avec la même philosophie de respect des échéances, des budgets et des résultats.

Dans un premier temps, l'équipe a produit pour chacun des sites un programme, un budget et un calendrier de réalisation des travaux. Cette étape du mandat a débuté en juillet 74 et dès octobre, CAIM me remettait ses recommandations quant au programme, au budget requis (\$40M) et aux dates de livraison des aménagements des sites. Le tout fut approuvé par le Conseil d'Administration de COJO76 tel que présenté.

Le programme venait à peine d'être approuvé que des intervenants à l'interne demandaient d'y apporter des ajouts et des modifications. M. Villemaire et moi nous avons pris la décision de refuser ces changements demandés tout en les consignait dans un registre. Notre intention était d'accumuler ces demandes, d'en évaluer la pertinence d'y donner suite ultérieurement à l'intérieur de nos contraintes de temps et de budget. Nous avons aussi convenu de reconsidérer les requêtes reçues 2 fois l'an, sauf s'il nous apparaissait essentiel de le faire sur-le-champ.

Nous avons constamment revu les budgets pour chacun des sites en tenant compte des données disponibles, en ajustant nos chiffres par rapport à la dernière révision à zéro. Au début de 1975 et 1976, nous avons effectué une re-budgétisation à zéro pour chacun des sites tout en y incorporant le maximum possible des requêtes reçues dans les derniers 12 mois. Comme nous avons décidé de rencontrer notre mandat à l'intérieur des budgets octroyés en octobre 74, nous devions donc constamment remettre en question plusieurs aspects des solutions envisagées et même le choix des matériaux pour inclure les changements souhaités. Comme par hasard, les changements demandés étaient toujours plus coûteux que les solutions déjà prévues!

Une fois la semaine, le lundi après-midi, je passais de 3 à 4 heures avec le directeur du projet et son adjoint responsable de l'évaluation des coûts. Nous révisions la situation de chacun des sites quant aux progrès réalisés, aux difficultés rencontrées et l'évolution prévue. De cette façon, nous avons tout fait pour anticiper les problèmes et agir avant qu'ils ne deviennent sources de difficultés ou qu'ils nous forcent à fonctionner en mode catastrophe. Nous avons été en mesure de contrer les dépassements de coûts et respecter les échéances.

### **Novembre 74 IBM soumet un nouveau budget pour le système des résultats.**

Tel que stipulé au contrat, en novembre 1974, les représentants d'IBM Canada vinrent nous présenter les conclusions de l'analyse détaillée des caractéristiques du système des résultats et, les impacts sur les délais et les coûts prévus. De fait, on nous annonçait que l'estimation des coûts passait de \$2M à \$3M, une augmentation de 50%. Comme l'entente avec IBM avait établi des taux horaires fixes pour la durée du projet, il devenait évident que le mandataire prévoyait assigner plus de ressources à la réalisation du projet.

J'étais décontenancé par cette nouvelle et je ne pouvais concevoir pour un instant une visite au Conseil d'Administration pour un supplément budgétaire de cette envergure. Il en aurait été de ma crédibilité par rapport à mes responsabilités et à la qualité de mon travail. De plus, il aurait fallu des arguments solides pour convaincre les membres du CA du bien fondé de cet accroissement des coûts.

À mes demandes d'explication sur la croissance des coûts, le représentant n'avait comme réponse que :

- a) l'analyse détaillée n'avait considéré que les demandes des responsables du COJO
- b) les demandes du COJO étaient plus exigeantes que le cahier des charges auquel ils avaient répondu .

Je lui ai demandé de me préciser les coûts de développement engendrés par ces demandes additionnelles, mais il était incapable de me les donner. Je lui ai alors demandé de produire une liste des demandes additionnelles et leurs coûts respectifs. Il m'a répondu que je demandais un travail indu, que cet effort mettrait en péril le rencontre des délais, ....

Je l'ai remercié de leur effort jusqu'à présent et je l'ai poliment invité à revenir me voir lorsqu'il aurait une réponse à ma demande. Il a quitté mon bureau en furie car il réalisait qu'il ne pourrait certes pas commencer la phase de développement avant le début de 1975.

En janvier 1975, IBM revint avec des explications raisonnables et crédibles Toutes les requêtes étrangères aux estimations de 1973 avaient été identifiées et chiffrées, il y en avait pour plus de \$1M. Après une revue interne, nous avons décidé d'en ajouter quelques-unes au cahier des charges. La demande pour le budget additionnel requis, autour de \$100,000., fut bien reçu et accepté par le CA.

Les autres éléments n'avaient pas été jugés essentiels au bon fonctionnement du système des résultats bien que leur disponibilité aurait amélioré la qualité des services offerts par le système. Nous avons décidé de conserver ces demandes avec intention de les intégrer au fur et à mesure que nous aurions des indications favorables sur les coûts du système.

De fait, le développement du système a demandé moins d'effort et nous avons satisfait 80% des demandes additionnelles à l'intérieur des budgets alloués des échéances. En décembre 1975, le système SIJO a été utilisé dans le cadre de 2 compétitions préolympiques (en escrime et en haltérophilie). Ces événements présentés au CEPSUM de l'Université de Montréal connurent un grand succès et la performance du système des résultats a été conforme aux attentes. Le tout a généré un haut niveau de satisfaction et de confort en vue de l'été 1976.

## **Mai Août 75 Les CIM (Compétitions Internationales de Montréal)**

Sur le plan sportif, il est de tradition de tenir dans la ville hôtesse des prochains Jeux Olympiques un certain nombre d'événements sportifs de haut calibre dans l'année qui précède les Jeux. Au printemps 1975, le COJO avec l'aide des fédérations sportives canadiennes et internationales ainsi que l'Association Olympique du Canada décide d'organiser 10 à 12 compétitions pour l'été.

Des rumeurs quant à l'organisation de ces compétitions avaient commencé à circuler au COJO dès la fin de 1974. Mais elles n'avaient pas été confirmées pour la préparation des budgets 75-76. J'avais indiqué à M Simon St-Pierre l'impossibilité pour la Direction Technologie de participer à de tels événements sans avoir un impact important sur les budgets approuvés et sur l'habileté du personnel à rencontrer les objectifs établis.

En mai 74, on m'ordonne de contribuer à l'organisation et à la réalisation des CIM75. Donc, j'assigne Maurice Louvet, le directeur des services de chrono-affichage-son, et le directeur des télécommunications à ce nouveau projet dont l'exécution ne contribuera pas à donner confiance pour l'exécution des Jeux de 76.

Bien que les compétitions sportives soient présentées avec beaucoup de succès, le travail derrière la scène se fit avec de grandes difficultés de toutes natures. Cela amènera M. Robert Bérubé, général à la retraite, à vouloir prendre la responsabilité de toutes les opérations pour 1976. Je ne voyais pas cette perspective de bon augure car il m'avait donné l'impression que l'action était plus importante que la bonne action.

J'étais opposé à cette approche. Je désirais que M Bérubé se limite au rôle de directeur du « Centre des Opérations » dont la mission était de surveiller l'exécution des Jeux, de s'assurer que les problèmes d'exécution

des Jeux soient acheminés, pris en charge et corrigés par les bons intervenants et dans les meilleurs délais. Ce mandat semblait correspondre très bien à son expérience et à ses talents.

## **Novembre 75 L'Essentiel de l'Essentiel**

À l'automne 1975, les travaux sur le site du Parc Olympique progressent à pas de tortue et beaucoup de gens croient que le projet va devenir un fiasco avec d'énormes retombées négatives sur le Québec. Le COJO76, les représentants des gouvernements au sein du CA du COJO, les constructeurs et des dirigeants d'entreprises exercent des pressions sur le gouvernement provincial pour qu'il intervienne énergiquement dans le dossier et en change les perspectives.

En novembre 1975, le gouvernement provincial crée la Régie des Installations Olympiques (RIO) qui devient le maître d'œuvre du projet, responsable de livrer au COJO76, les installations pour la tenue de Jeux. Aussitôt en place, les principaux responsables, deux sous-ministres du gouvernement du Québec, l'un aux travaux publics et l'autre à la voirie, demandent au COJO de produire un cahier de charges pour répondre besoins minima au Stade Olympique, à la Piscine Olympique, au Vélodrome, au centre Pierre Charbonneau et à l'aréna Maurice-Richard.

Simon St-Pierre, le vice-président exécutif, me transmet cette requête ultra-confidentielle. Je produisis dans les jours qui suivent un document qui s'intitule « l'Essentiel de l'Essentiel ». Au cours de la période des fêtes de Noël (75) et du Nouvel An (76), les responsables de la RIO m'ont convoqué à plusieurs reprises pour comprendre l'étendue des exigences de COJO76. Suite à chacune de ces visites, je revenais avec le sentiment que les perspectives d'obtenir satisfaction selon le cahier soumis étaient de moins en moins bonnes. Je doutais même de la capacité de la RIO à livrer les sites à temps.

En parallèle, avec l'assentiment du Comité Exécutif, avec l'aide de quelques membres de l'équipe, nous mettons de l'avant un avant-projet pour une solution alternative à la non-disponibilité du Stade Olympique et de la Piscine Olympique. Dans ce contexte, des installations temporaires auraient été érigées sur un terrain libre appelé le « Domaine St-Sulpice ». Nous sommes rapidement venus à la conclusion qu'il était possible de mettre en place un stade et une piscine pour présenter les compétitions prévues à cet endroit.

Un programme assez réaliste permettait de rencontrer les délais requis sauf pour une composante importante. En effet, nos études et nos recherches montraient qu'il aurait été probablement impossible de fournir tous les liens téléphoniques et vidéos requis pour rencontrer les exigences de la télédiffusion des événements. Cependant, ce travail nous avait quelque peu conforté en vue de la présentation de COJO76 lors de la prochaine réunion des membres du CIO à Innsbruck. Cependant, aucun travail additionnel ne sera effectué par la suite.

## **Jan 76 L'accident mortel de Simon St-Pierre et son remplacement**

Le 18 janvier 1976, vers 19 :30, je reçois un appel du centre de Neurologie de Montréal. Un médecin m'informe que M Simon St-Pierre avait eu un accident plutôt dans la journée au Centre Équestre de Bromont et qu'il avait subi un important traumatisme crânien.

À la suggestion de l'une des sœurs de Simon, ce médecin, sachant le rôle de Simon au COJO, voulait aviser les autorités du COJO de l'incapacité de Simon à remplir sa fonction. Le médecin était des plus catégoriques quant au pronostic peu reluisant qui était envisagé même si Simon survivait à cet accident. Pour s'assurer que je comprenais bien le message, le médecin m'a même décrit avec force détails ce qui s'était passé au moment de la trépanation.

Je me devais de transmettre au Président, son Excellence M. C.O.R. Rousseau ce message très inquiétant. Aussitôt, je rejoins M Rousseau et je lui annonce avec le plus de délicatesse possible, l'état de Simon St-Pierre, ... Ce fut le choc! ... M Rousseau est demeuré sans voix et sans commentaire pendant de très, très, très longues secondes; et pour moi, ça m'a même paru durer plusieurs minutes.

Évidemment, il a communiqué avec les autres membres du Conseil d'Administration dans les minutes suivantes et dès le jeudi suivant, le CA se réunissait pour mesurer la dimension de l'absence de Simon et discuter des moyens à prendre pour la rendre la moins dommageable possible. Il faut se rappeler que nous étions à 6 mois de l'ouverture de Jeux Olympiques.

La résolution (39-312-6) du Conseil d'Administration de COJO76 mentionne: « En réponse à une demande de M Robert Malouin, sur les candidats aptes à prendre éventuellement la relève de M St-Pierre à titre intérimaire, « M. Rousseau rapporte que l'on a effectué une évaluation poussée des candidatures possibles ... » Et que « M. Michel Guay s'avérait le candidat le plus compétent. »

Dans le procès-verbal, publié suite à la réunion du Conseil d'Administration du COJO, (voir résolution 40-320-6 du 12 mars 76), il est écrit: « M Rousseau rappelle la façon dont M. Guay s'est acquitté des tâches qui lui avaient été confiées en qualité de remplaçant par intérim de M. St-Pierre. » Il est alors décidé de nommer Michel Guay, membre de la corporation, et de l'élire membre du Conseil d'Administration et membre du Comité exécutif et de le nommer, Vice-président, Sports et Opérations. Le poste de VP Exécutif est aboli car certains membres du CA dont M. Snyder ne désirent pas que le nouveau vice-président le porte.

## **Jan 76 La visite de Dr Henning de la FINA**

En janvier 76, plusieurs personnes ne croyaient plus à la possibilité pour le COJO76 de présenter les Jeux Olympiques en juillet. La Fédération Internationale de Natation a voulu faire sa propre opinion avant la réunion du CIO prévue à Innsbruck à la fin de janvier soit quelques jours avant l'ouverture des Jeux d'hiver.

Le 25 janvier 1976, sous un froid de -25 degrés C, accompagné de Walter Sieber, je pilotais Dr Henning dans la visite des installations du Parc Olympique. L'un de ses conseillers, un architecte de grande expérience l'accompagnait. En parcourant le site olympique, l'intense vent qui accompagnait ce froid sibérien nous frigorifiait instantanément. Rien d'emballant dirons-nous.

En pénétrant dans le bâtiment appelé à devenir la piscine olympique, la vue était obstruée par d'innombrables structures d'acier qui supportaient le toit car il n'avait pas encore été fixé de façon permanente. Comme il n'y avait pas de bassin perceptible à l'œil, l'architecte américain, d'origine juive, nous a fait la prédiction suivante : « je crois qu'il y aura un bassin et de l'eau dans cet emplacement le 17 juillet prochain autant que je crois au retour de Jésus-Christ sur la terre !».

## **Jan 76 Le voyage à Innsbruck**

Le 25 janvier 76, en tant que vice-président des Opérations, par intérim, je me rends à Innsbruck en compagnie de M. Claude Rouleau, ingénieur, Président de la RIO et du Dr Goldbloom, Ministre responsable de la RIO au sein du cabinet du Premier ministre Bourassa. Notre mandat est de comparaître devant les membres du CIO pour répondre à leurs questions et appréhensions quant à la possibilité de tenir les Jeux Olympiques à compter du 17 juillet 1976.

Durant le vol vers l'Europe, en compagnie de M. Rouleau, nous faisons le point sur l'état du chantier olympique et l'avancement des travaux à l'aide de photos prises le jour même ou la veille. À un moment donné, je lui

demande directement la question suivante : « quelles sont les chances que les installations (stade, piscine, vélodrome) soient prêtes pour le 17 juillet? ». Il m'a répondu : « pas plus que 50% et ne me demandez pas de répondre à une question semblable à la réunion du CIO, vous, les gens du COJO, vous direz ce que vous voudrez bien dire ».

Le lendemain de notre arrivée à Innsbruck nous avons tenu un briefing pour le bénéfice de Dr Goldbloom et, lors de notre comparution devant le CIO, il a fait une présentation impressionnante. Il a utilisé très adroitement et correctement tout ce que nous lui avons mentionné sur les aspects les plus techniques. Pour un médecin de formation qui n'avait jamais trempé dans le monde de l'ingénierie et de la construction, il a fait montre d'une grande capacité à absorber des informations étrangères à ses antécédents.

Au cours de leurs interventions, certains membres du CIO ont fait part de leurs craintes de voir se réaliser le projet des Jeux de Montréal. À la réunion, la FINA, dont le pessimisme avait été confirmé par la visite de la future piscine olympique la semaine précédente, fit un constat très négatif. C'est finalement le Dr Vasquez, architecte de profession et membre du CIO pour le Mexique, qui intervint à la défense du dossier de Montréal.

En résumé, il a dit : « je connais l'habileté des Canadiens dans le domaine de la construction et de ce qu'ils arrivent à faire malgré les grands froids qu'ils connaissent en hiver. Je suis certain qu'ils vont livrer la marchandise à temps pour les Jeux! ». Et sur cette dernière intervention, Lord Killanin nous a donné congé et a convié tout le monde à Montréal pour la prochaine session du CIO le 12 juillet 1976 et pour l'ouverture des Jeux le 17 du même mois à 15:00.

#### Jan 76 Le Centre de presse principal

Quelques jours après notre retour de la rencontre avec le CIO, la Régie des Installations Olympiques m'indique que le programme du Centre de Presse Principal, prévu au dossier de « l'Essentiel de l'Essentiel » ne pourrait pas être réalisé à l'intérieur du complexe olympique et que le COJO devait trouver un autre endroit et se charger de sa réalisation.

Donc, une autre tuile tombait sur notre tête et nous nous retrouvions avec un mandat supplémentaire. En premier lieu, nous devons trouver un autre emplacement qui offrirait au moins 100,000 pieds carrés (10,000 m<sup>2</sup>) à aménager selon le programme établi. Il fallait aussi installer à proximité le système de transport par navettes pour desservir les lieux de compétitions et les résidences des représentants de la presse internationale.

Après quelques visites aux 4 coins de la ville, 2 sites en construction retiennent notre attention. CAIM, notre mandataire pour les activités de construction, procède à une évaluation sommaire de 2 endroits et nous recommande la tour Sud-Ouest du Complexe Desjardins alors en construction. De plus, face au Complexe Desjardins se trouve un grand terrain inoccupé, propriété du gouvernement canadien, et apte à devenir la centrale de son système de transport.

Les Directions Construction et Communications se mettent à l'oeuvre pour développer un programme adapté aux nouvelles conditions et établir la planification de sa réalisation. Sept étages de la Tour Sud-ouest seront aménagés ainsi que le basilaire de la même tour qui deviendra le restaurant des représentants de la presse. Un budget de \$5m a permis la réalisation de cette solution de dernière minute mais de qualité. En parallèle, la direction des transports de la Direction Générale, Services revoit ses plans en particulier le service central de navettes entre le grand Centre de Presse et tous les sites de compétition.

Le tout sera un grand succès, les journalistes se retrouvent au centre ville, ils ont facilement accès à tous les services requis et ils peuvent se déplacer efficacement entre tous les lieux d'intérêts.

## **Mars Mai 76 Anticipation d'opérations possiblement déficientes**

Quelques semaines après être devenu vice-président, Opérations Sports, j'ai pris l'initiative de regrouper les 3 directeurs généraux « Opérations », le Directeur Général des Services, le Directeur Général du Centre des Opérations et le Directeur de la Planification au sein d'un groupe de travail dont la responsabilité était d'identifier les secteurs du COJO, les plus susceptibles de flancher au moment de l'exécution des Jeux.

Il faut se rappeler que le grand projet des Jeux avait été morcelé en 140 projets, nommés PAP, dont une centaine étaient responsables des activités opérationnelles. Une fois la semaine, le comité se réunissait pour identifier les 2 sous projets les plus problématiques et chacun de ces projets problématiques était assigné à un membre du comité. Celui-ci devait revoir l'état du projet et recommander les actions correctrices s'il y avait lieu. La 2<sup>ième</sup> partie de la réunion consistait à prendre connaissance de l'état des projets identifiés la semaine précédente et revoir les actions mises ou à mettre en application.

Dans plusieurs cas, le projet était plutôt en bon état; les rumeurs internes avaient été responsables de sa sélection comme projet potentiellement déficient. Dans les autres cas, des actions étaient nécessaires pour augmenter notre confiance dans la bonne exécution des tâches prévues par le projet. À la fin de la vie du comité, nous avons revu les 30 projets qui nous étaient apparus les plus susceptibles de causer des problèmes lors de l'exécution des Jeux et les actions appropriées correctrices avaient été mises en place.

À mon avis, ce fut une des initiatives responsables d'une exécution des Jeux sans incident ou difficulté et reconnue comme remarquable par les dirigeants de Fédérations Sportives. 20 ans après les Jeux de Montréal, les dirigeants des Fédérations Internationales disaient encore à ceux qui sollicitaient ou obtenaient les Jeux Olympiques: « si vous voulez avoir du succès, faites comme à Montréal ». En fait, Le Dr Havelange, président de la FIFA est l'un de ceux qui avaient fait une telle remarque. Ce me fut confirmé par le Dr Jean Grenier, membre du Comité de candidature de Québec 2002. Les responsables de la Candidature de Québec pour les Jeux d'hiver de 2002 se sont fait servir cette recommandation à quelques reprises et ça les agaçait souverainement!

## **Avril mai 76 Bromont : Les palefreniers, le tableau d'affichage, affaire Surprenant**

À titre de Directeur-Général de la Construction, c'est le site de Bromont qui a été le plus difficile à gérer et le seul qui a connu un dépassement de budget. En 1974, lorsque COJO76 devient responsable des projets de construction, le site de l'Île Sainte-Hélène devait être aménagé pour présenter les compétitions équestres de Sauts et ceux de Dressage tandis que le Cross Country (le 3-day Event) était planifié sur le site champêtre de Bromont.

Suite à des pressions de plusieurs intervenants et devant la nécessité de transporter les chevaux entre Bromont et Montréal à plusieurs reprises, le COJO76 décide de présenter tous les événements équestres à Bromont. Alors, sans plus, nous avons additionné le budget des 2 sites pour déterminer le budget de ce nouveau projet. Il s'est avéré que ce budget était insuffisant pour répondre aux besoins sans cesse croissants de la Fédération Équestre.

D'autre part, les relations entre CAIM et le groupe Désourdy était difficile suite à des différends dans des dossiers extérieurs au COJO. Or CAIM m'indique quelque temps plus tard son désir de se retirer du dossier Bromont! Comme le temps presse, nous avons remplacé CAIM par un ingénieur-conseil suite à la recommandation de notre équipe interne et de M Claude Surprenant, le responsable pour les constructions à Bromont.

À ces difficultés, il faut ajouter l'interférence du Président de la Fédération Équestre, Son Altesse, Le Prince Philip, mari de la Reine d'Angleterre. Les responsables canadiens de cette fédération avaient amené le Prince

Philip à intervenir pour que nous climatisons les écuries où logeraient les palefreniers et les chevaux dont ils avaient la garde.

Contrairement à l'éthique, le Président de la Fédération Équestre a utilisé la voie royale pour nous communiquer sa demande. Dans celle-ci, il accusait le COJO76 d'offrir aux palefreniers des conditions d'hébergement qui n'auraient pas été même dignes de « serfs » du 18<sup>ème</sup> siècle. Cette missive avait été acheminée de Buckingham Palace au le Gouverneur Général et par la suite au bureau du Premier Ministre Trudeau avant de parvenir au COJO. Il va sans dire que la situation est vite devenu une tempête aux dimensions épiques pour ne pas dire olympiques. Malgré tout, après de multiples démarches et une rencontre en Angleterre, le règlement de cette intervention a été atteint sans avoir à climatiser les écuries!

De plus, le directeur des compétitions voulait que les résultats soient présentés sur un immense tableau électronique. Notre planification prévoyait un tableau adéquat mais avec des opérations manuelles. Des jeunes opérateurs, situés sur des structures derrière le tableau, disposaient les lettres et chiffres nécessaires pour informer les spectateurs. Le rythme des compétitions et l'information requise permettait une solution de cette nature. Un tableau d'affichage électronique aurait exigé des déboursés de plus de \$100,000, et n'aurait pas été utilisé par la suite. C'était une dépense qui n'avait pas été jugée essentielle aux succès des compétitions.

Les responsables des différents services sur ce site de Bromont sont revenus à la charge à plusieurs reprises pour cette question et plusieurs autres. Le directeur de cette Unité d'Opération n'a pas été capable de supporter la pression qu'ils exerçaient sur lui. Trois semaines avant l'ouverture des Jeux, nous avons été obligé de le remplacer!

## **Mai 76 Inquiétude du Gouvernement du Québec**

En avril 76, les autorités du gouvernement du Québec étaient rassurées car la RIO avait confirmé que l'essentiel des besoins requis par le COJO sur les sites situés dans les limites du complexe olympique serait livré à temps et permettrait ainsi la tenue d'événements de qualité.

Or, la situation des constructions avait tellement été au centre de l'attention des media, des politiciens et du public en général que le mandat du Comité Organisateur n'inquiétait personne sauf ceux qui y travaillaient d'arrache pieds. En avril 76, je reçois un appel du Secrétaire du Conseil des Ministres du Gouvernement du Québec, c'est le « premier » fonctionnaire du gouvernement du Québec. Il demande à me rencontrer et indique qu'il sera accompagné de personnes mandatées par le Conseil des Ministres pour obtenir des réponses aux inquiétudes exprimées sur l'état de la situation au sein de COJO76..

Quelques jours plus tard, je reçois M Jean-Claude Lebel, Secrétaire du Comité Exécutif, et M. Turcotte, sous-ministre. Après quelques questions, ils me demandent de décrire l'état de la situation au sein de notre organisation. Ils veulent connaître le degré d'avancement de plusieurs projets en particulier ceux des constructions sous l'autorité du COJO et le statut des systèmes informatiques. Ayant en main toutes les informations et documents pertinents, je les leur transmets sur-le-champ. Ils mettent aussitôt fin à la réunion et m'indiquent qu'ils reviendront avec d'autres sujets dans une semaine.

En mai, M J.-C. Lebel revient seul et la conversation tourne autour de l'exécution des opérations prévues pour la présentation des compétitions. Je lui présente quelques sections des manuels d'opération qui détaillent les opérations sur chaque site de minute en minute, à partir de l'ouverture le matin jusqu'à la fermeture du site en fin de soirée. Par la suite, je revois avec mon interlocuteur le manuel des structures des équipes d'opérations (UNOPS). On y retrouve tous les postes planifiés pour un site donné. Je lui montre aussi le cahier des descriptions de toutes les tâches (150) inventoriées sur les différents sites de compétition et d'entraînement.

M. Lebel prend congé aussitôt en me disant, « merci Général Guay ! » Je ne doute pas que le COJO remplira son mandat à la satisfaction du gouvernement du Québec et de sa population

## **1976 Avril-Mai, les Jeux approchent.**

Cette période, si proche de l'exécution des Jeux, a présenté des défis intéressants pour moi et certains de mes collaborateurs. Deux groupes d'intervenants à l'interne ont remis en question la planification qui avait été faite et leur rôle respectif.

En effet, les Directeurs des unités d'opération (UNOPs), responsables des opérations sur les sites de compétition et les directeurs des compétitions, les principaux intervenants sur le plan sportif, voulaient être « les dirigeants ultimes » sur les sites de compétition. Ils désiraient aussi pouvoir modifier à leur guise la planification faite par les différents services depuis 1973.

Ce n'était pas nouveau dans le cas des directeurs des compétitions. À quelques reprises dans le passé, ils avaient cherché à faire définir un rôle qui leur aurait permis d'être « ROI » sur les sites de compétition. Or, dans la majorité des cas, ces spécialistes des différents sports n'avaient pas de compétence de gestionnaire et même, n'avaient jamais été responsables d'événements internationaux dans leur discipline. Naturellement, ils cherchaient à se grandir aux yeux des dirigeants de leur fédération

J'avais la conviction que, pour certains d'entre eux, les budgets et les coûts n'auraient pas eu de limite. Certains voulaient plus de voitures, d'autres plus de-ci et plus de cela. Pour certains d'entre eux, la « presse et la TV n'étaient qu'un intervenant de trop, pour d'autres c'était les spectateurs ... ». Au cours du mois d'avril, j'ai rencontré ces acteurs indispensables pour leur expliquer à nouveau leur rôle propre et celui des autres membres de leur unité d'opération.

Je les ai assurés que tous les membres des unités d'opération n'étaient là que pour faciliter le déroulement de compétitions de qualité et que le VP Sport Opérations tiendrait compte de leurs requêtes et points de vue dans toute prise de décision les affectant.

Dans le cas des directeurs « d'Unité d'Opération », la difficulté était d'un autre ordre. Ceux-ci se plaignaient de ne pas pouvoir remplir leurs responsabilités car il n'avait aucun budget à leur disposition. En effet, tous les argents avaient été attribués aux différentes « Directions Générales » qui, au cours des années 73,74 et 75, avaient planifié et réalisé les solutions choisies. Les Directeurs d'Unité d'Opération devaient coordonner et assurer l'intégration harmonieuse de ces solutions.

Naturellement, au cours de l'intégration des plans des différents services (sport, presse, services, informatique, technologie, construction, ..), les directeurs des UNOPs réalisaient qu'il y avait des failles. Certains éléments n'avaient pas reçu l'attention appropriée et lorsqu'ils cherchaient à obtenir des corrections de l'un ou l'autre des intervenants, ceux-ci avaient toujours les mêmes réponses: ils n'avaient pas le budget requis ou c'était la responsabilité d'une autre Direction Générale!

Dans ce cas aussi, j'ai revu avec ces dirigeants leurs responsabilités et celles de leurs collaborateurs immédiats. À la fin de la réunion, bien qu'à mon avis, ils n'y avaient que peu de fautes à corriger, j'annonçais qu'ils pourraient engager le COJO pour un montant maximum de \$250,000. Cependant, pour aller au de là de \$10,000 ils devaient obtenir l'autorisation de leur Directeur Général et qu'en cas de son absence, ils devaient tenter de me rejoindre. Or, je savais que je serais accessible 24 heures sur 24 grâce aux systèmes de communications dont nous disposions.

Lorsque j'ai annoncé au Président, son Excellence C.O.R Rousseau, la mise en place cette approche, il s'est montré très mécontent car il croyait que ce serait une source de dépenses incontrôlées et que le budget de COJO ne pourrait pas être respecté.

Je l'avais assuré de ma vigilance et de celle des Directeurs Généraux, Opérations. En fait, moins de \$200,000 ont été déboursés entre le 1er juin et le 3 août dans le cadre de ce programme. Il n'est pas certain que toutes ces dépenses répondissent à des besoins essentiels. La planification faite par les différentes Directions Générales avait été vérifiée et rectifiée de façon professionnelle à plusieurs reprises au cours de la vie du COJO.

## **1976 juin-Juillet, l'exécution des Jeux**

Cette période débute avec le mois de juin, le COJO est alors présent sur les sites de compétitions et d'entraînement. Le Parc Olympique sera le dernier complexe à intégrer la famille du COJO vers le 15 juin. Les 24 et 25 juin, le COJO avec l'assistance des écoles de la Commission Scolaire de Montréal, organise sur 11 sites des compétitions qui tiennent lieu d'essai et de rodage de son fonctionnement.

À partir de cette période, le Comité de Gestion siège tous les jours à 07:30 pour 45 minutes. Ce sont des réunions d'action qui débutent avec un bref rapport du Directeur Général du Centre des Opérations quant aux interventions de la journée précédente et aux dossiers non résolus. Dès qu'une situation ou une difficulté est soulevée, des membres du comité sont chargés de trouver la solution, de la mettre en place et de me faire rapport. Des comptes-rendus sont préparés immédiatement après la réunion et distribués le matin même. De 15 à 30 sujets seront évoqués au cours de chacune de ces rencontres.

Par la suite, je participais aux réunions du Comité Exécutif du COJO à 9 :30. J'y faisais rapport sur les activités de la journée précédente, les problèmes rencontrés et je répondais aux questions et inquiétudes des membres. Par la suite, je me présentais aux réunions du CIO à 10:00 heures pour y faire un rapport là aussi et pour donner satisfaction aux demandes des membres.

Durant cette période très active, mes journées se passaient selon l'horaire suivant :

- 06:00 Départs de la résidence, communication avec le centre des opérations
- 06:30 Arrivée au COJO, rencontres déjà planifiées avec les DG Opérations
- 07:00 Arrivée de la secrétaire, planification de la journée
- 07:30 Réunion du Comité de Gestion
- 08:15 Rapport au Président
- 08:30 Rencontres suite à la réunion du comité de gestion
- 09:30 Participe aux rencontres du Comité Exécutif
- 10:00 Fait rapport journalier à la réunion du CIO
- 11:00 Rencontres avec intervenants internes et externes
- 12:30 Départ pour la visite des sites et rencontres « ad hoc »
- 18:00 Activités protocolaires
- 20:00 Visite aux compétitions s'il y a lieu

## Hors chronologie

### Le Comité de gestion

Sous la direction du Vice-président exécutif, le Comité de Gestion regroupait tous les Directeurs Généraux. Cette structure est vite devenue un organe essentiel et des plus significatifs dans la mise en place des bonnes solutions aux besoins du COJO76 et dans l'exécution sans faille de son mandat

À partir du début de 1974, les réunions du Comité de Gestion se tiennent une fois la semaine et durent entre 3 et 4 heures. Tous les projets (PAPs) ont été présentés à tour de rôle à ces réunions et le responsable après avoir décrit son projet répondait aux questions des membres du comité. Lorsque les réponses n'étaient pas satisfaisantes, le responsable devait plancher à nouveau sur son projet et revenir devant le comité pour obtenir son approbation. Il eut été difficile d'obtenir l'aval du C.A. sans celui du Comité de Gestion.

Les budgets requis, les activités prévues et les interrelations entre les projets ont ainsi été revues et analysées à au moins 3 reprises. Ce travail a permis de préciser l'envergure de chacun des projets, d'éviter les empiètements entre les projets et les zones grises et de s'assurer que toutes les activités requises dans l'exécution du mandat du COJO étaient prises en charge.

À partir du début de juin 1976 et jusqu'au 3 août, le Comité de Gestion s'est réuni sur une base journalière. Au cours de cette période, le « membership » du comité a été élargi à quelques observateurs en provenance des Forces Armées, des Services de Police, de Radio-Canada (le diffuseur hôte) ainsi qu'à des représentants des 3 ordres de gouvernement: municipal, provincial et fédéral. Ceux-ci ne pouvaient intervenir qu'à la demande du président du comité.

L'objectif de ces réunions était d'identifier les situations qui requéraient une action correctrice dans les meilleurs délais et d'assigner la responsabilité de développer et de mettre en place les solutions appropriées à l'un ou l'autre des Directeurs Généraux

### Les PAPs

Au départ, à l'automne 1972, lors de la création du Comité Organisateur l'ensemble de son mandat avait été partagé entre les vice-présidences, puis celles-ci avaient identifié un certain nombre de mandats à confier à de futurs directeurs généraux. Cependant, dès 1973, il est apparu nécessaire de formaliser ces différents mandats et de les briser en projets. 140 projets furent identifiés dont une centaine étaient responsables des opérations pour la tenue des compétitions. Chacun de ces projets avait une mission propre, devait livrer des résultats spécifiques et se verrait octroyer un budget à respecter.

Dans le dessein de faciliter le fonctionnement des projets, Paul Howell, responsable de la planification, a proposé cette approche structurante où les responsables de projets devaient :

- a) définir l'étendu de leur projet;
- b) déterminer les résultats recherchés;
- c) établir un échéancier complet avec des « milestones » et,
- d) identifier les ressources requises pour la période de développement et celle des opérations.
- e) développer et administrer les budgets requis pour le bon fonctionnement du projet

Cette approche a été identifiée sous l'acronyme PAP (Project Approval Procedures). Elle a contribué au bon fonctionnement du COJO76 et au succès obtenu lors de la présentation des compétitions.

## **Contrôle des dépenses et respect des budgets votés.**

Le système informatisé développé spécifiquement pour le COJO avait des caractéristiques très intéressantes. Non seulement nous avions régulièrement une image exacte de dépenses effectuées jusqu'à leur paiement, mais nous avions aussi la situation quant aux appels d'offre en cours, aux engagements faits et aux coûts des activités en cours de réalisation.

En fait, dès qu'un processus d'appel d'offre avait été autorisé par le Conseil d'Administration, les déboursés éventuels associés à cet appel d'offre étaient automatiquement enregistrés comme un engagement. De cette façon, le Comité Organisateur ne pouvait pas dépenser des sommes non autorisées ni se retrouver dans des situations de dépassement de coûts sans en être très conscient.

Cet outil de contrôle des dépenses et des engagements a joué un rôle positif dans le fait que le COJO76 n'a jamais dépassé les budgets autorisés pour chacune des années fiscales de son existence. De toutes mes expériences d'affaires, je considère que le COJO76 a été une entreprise qui a été mieux administrée que la majorité des entreprises que j'ai connues.

Les budgets annuels furent tous rencontrés, les gestionnaires et la direction connaissaient exactement la situation budgétaire grâce au système d'enregistrement des engagements dès l'autorisation d'aller en appel d'offres. De plus, le fonctionnement du « Comité de Gestion » et la procédure des PAPs a permis de suivre avec rigueur toutes ses échéances et de les rencontrer avec succès.

## Le système des résultats de 1976

La responsabilité première de la direction générale de la Technologie à COJO 76 consistait à assurer de façon non équivoque, l'établissement et la diffusion des résultats des compétitions vers tous les intéressés dans de très courts délais.

Lors des Jeux de Tokyo en 64 et de Munich en 1972, les organisateurs avaient développé des systèmes informatisés à la fine pointe du potentiel technologique offert par les ordinateurs de l'époque. Dans le dessein certes de faciliter la gestion des compétitions, les spécialistes de Munich avaient conçu des systèmes qui automatisaient toutes les règles des fédérations sportives et qui respectaient à la lettre le programme et l'horaire des compétitions telles que publiés avant l'ouverture des Jeux.

Cette approche bien que d'avant-garde a eu des conséquences négatives auprès des fédérations sportives et a engendré des difficultés opérationnelles durant les compétitions. Eh! bien oui, il y a des règles non écrites chez certaines fédérations :

- 1- Comme l'assignation des couloirs aux athlètes en athlétisme;
- 2- En aviron, le directeur de la compétition peut retarder un événement s'il juge que les vents sont trop forts,

Inutile d'ajouter que ces deux situations se sont présentées à Munich et que les changements requis ont causé toutes sortes de difficultés et des délais imprévus. Une autre conséquence de cette approche fut le développement d'un système informatique sophistiqué avec des coûts jugés exorbitants.

Les organisateurs qui reconnaissaient le rôle critique du système informatique et la nécessité d'une présence opérationnelle de tous les instants avaient donc mis en place un système redondant qui comprenait trois ensembles Siemens (i.e. 3xRCA Spectra 40). Ils avaient dû développer les logiciels appropriés afin de pouvoir passer d'un système à un autre sans perturbation.

De plus, Munich72 avait développé un système informatisé qui donnait accès à des informations statiques comme : les performances antérieures des athlètes, des informations sur les jeux antérieurs et d'autres informations de nature touristique. Il y eut peu d'utilisation de ce système appelé « GOLEM ». À Montréal, nous avons décidé, dès 1973, de ne pas répéter cette expérience étant donné les moyens financiers limités qui étaient affectés au secteur des technologies.

Lors des rencontres du COJO76 avec les délégués présents au congrès des fédérations sportives internationales en avril 73, celles-ci avaient clairement indiqué aux organisateurs de Montréal qu'ils ne voulaient pas se retrouver en 76 sous l'autorité d'un système informatique aussi rigide que celui de Munich.

Après quelques mois d'étude de l'environnement informatique de Munich et de multiples conversations avec les ex-organisateurs de Munich 72 et les délégués techniques des fédérations sportives, nous avons conçu une approche qui, par la suite, a constitué le coeur d'un appel d'offre auprès des manufacturiers de matériel informatique.

Les grandes lignes du cahier d'appel d'offre décrivaient un environnement simple et flexible. Le système désiré devait servir:

- 1- À l'enregistrement officiel des athlètes
- 2- À la gestion des compétitions en préparant les listes de départ et les listes des résultats.
- 3- À informer rapidement les représentants la Presse Internationale tant sur les sites de compétitions que dans les centres de presse spécialisés.

S'ajoutaient certains objectifs comme des échéances spécifiques pour la publication des cahiers d'enregistrement des athlètes inscrits officiellement dans chacun des sports et qui devaient être publiés dans les 24 heures suivant la fermeture des inscriptions. Les listes de départ et les listes des résultats devaient être livrés au plus tard 1 minute après l'approbation de la fédération concernée.

Dans ce cadre de référence, l'approche suggérée consistait à développer un ensemble de documents pré définis qui pourraient facilement être mis à jour lors de la préparation des listes des départs et une autre fois, pour la publication des résultats. Le programme des compétitions est connu assez longtemps avant leur présentation et le nombre limite d'athlètes est aussi déterminé plusieurs mois à l'avance, il nous paraissait alors réaliste de procéder ainsi. Le système tel que décrit n'avait pas à prendre des décisions ni à faire des calculs complexes. En fait, le système assistait les officiels dans leurs tâches et permettait une diffusion rapide des informations.

Le cahier des charges a été complété à la fin de juin 73. Il a été remis aux grands manufacturiers d'ordinateurs de l'époque ( IBM, Univac, RCA, Olivetti, ... ) ainsi qu'à des firmes spécialisées comme le groupe SWISS TIMING.

L'une des conséquences de l'expérience de Munich fut que plusieurs manufacturiers n'ont pas fait de proposition croyant que Montréal voudrait imiter Munich. Seulement 3 propositions furent reçues de la part de IBM, RCA et SWISS TIMING. La proposition du groupe suisse constitué d'un ensemble de mini-systèmes (Data General) a été rejetée dû au manque de confiance que nous avons face à une solution qui n'avait jamais été expérimentée aux Jeux Olympiques et l'absence d'un avantage économique par rapport aux 2 autres solutions.

RCA proposait d'adapter le système de Munich en réduisant les fonctionnalités du système et en simplifiant son fonctionnement mais les coûts de RCA étaient plus élevés que ceux qui sont proposés par IBM où un tout nouveau système était développé selon les critères et caractéristiques du cahier des charges. Dans chacun des cas, la proposition était de nature strictement commerciale et les coûts étaient déterminés sur une approche « temps et matériel ».

La solution IBM a été recommandée à l'exécutif de COJO76 et retenue en novembre 1973. Dès décembre, l'équipe IBM s'est mis au travail et les premières étapes consistaient à faire une revue des besoins et une analyse détaillée de la solution requise ce qui pouvait amener un re-évaluation des budgets requis. Naturellement, IBM nous fit part de la nécessité de faire passer le budget du projet de \$2m à \$3m.

Surpris par cette hausse du budget requis nous avons demandé à IBM des explications pour justifier cette augmentation des coûts. La réponse fut que les besoins exprimés par les usagers demandaient un système plus élaboré, plus ci, plus ça ... . En réaction, nous avons demandé à IBM de faire la démonstration de tous ces ajouts qui, selon leurs explications, ne faisaient pas partie de l'évaluation des travaux lors de la réponse au cahier de charge du COJO76..

IBM a montré beaucoup de réticence en faisant valoir que le projet était sur le chemin critique, que cette requête était une source de délais quant au début de la programmation, et que ça augmentait les risques de ne pas être prêt pour décembre 1975. Notre insistance a forcé IBM à faire cette étude et à identifier tous les ajouts qui requéraient ce \$1m de plus. Nous avons reconnu la valeur de certaines fonctions additionnelles qui ont nécessité un budget supplémentaire d'environ \$100,000. Tout au cours de 75, d'autres demandes d'usagers furent reçues mais mises de côté pour attention subséquente. Cette façon de faire a eu comme résultat que le système a été prêt à l'intérieur du budget accordé et des échéances prévues. En plus, plusieurs demandes additionnelles de la part des usagers ont été satisfaites sans impact sur les budgets et les échéances.

Au cours de la tenue des Jeux, le système SIJO a fonctionné de façon irréprochable et les délais quant à la disponibilité des informations auprès des intéressés, fédérations sportives, journalistes et officiels ont été plus courts que ceux qui sont annoncés. Cette performance a eu des conséquences intéressantes. En effet, les organisateurs des Jeux de 1980 à Moscou ont fait les démarches nécessaires pour acquérir une copie du système

SIJO et ils l'ont utilisé pour les Jeux de 1980. Quelques modifications mineures ont été nécessaires pour tenir compte des changements apportés aux programmes des différentes disciplines sportives. Ces changements furent effectués par la firme DMR de Montréal.

En 1982, les responsables de Jeux Olympiques de 1984 à Los Angeles ont réalisé qu'ils pourraient acquérir le système SIJO à faible le coût. Ils ont décidé d'en faire l'acquisition et d'y effectuer les ajustements nécessaires car les sports présentés changent d'une olympiade à l'autre et les fédérations modifient certaines conditions. Ils ont aussi décidé d'ajouter une distribution électronique des documents produits comme les listes de départ et les listes des résultats. Les technologies de l'informatique ont nettement progressées depuis 1973 date du cahier des charges du système SIJO. Le groupe DMR de Montréal a effectué, sous contrat commercial, les modifications requises par le Comité Organisateur de Los Angeles

Ainsi pour la première fois dans l'histoire des Jeux Olympiques, un système informatique construit pour faciliter le bon fonctionnement des compétitions (les Jeux Olympiques de Montréal en 76) a été utilisé une 2e fois à Moscou en 80 et une 3e fois à Los Angeles en 1984.

C'est la preuve que les concepteurs de SIJO à Montréal avaient vraiment développé un système adéquat, flexible et fiable.