



## L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ À L'ÉPREUVE DU TERRAIN

## La candidature de Paris aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024

Cet article entend profiter de l'actualité pour tenter d'approfondir un élément fondamental du management de projet, l'«étude d'opportunité», grâce à l'exemple concret de la candidature de la Ville de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

Notre analyse est basée sur la synthèse<sup>1</sup> de l'étude d'opportunité effectuée pour cette candidature, l'étude complète n'étant pas disponible sur le web.

### Étude d'opportunité, de quoi s'agit-il?

Voici la définition qu'en donne le *Dictionnaire de management de projet* publié par l'AFITEP (Association Francophone de Management de Projet)(édition AFNOR de 2010):

«Étude d'opportunité: étude ayant pour objet de passer d'une idée de projet à une proposition de projet. Elle permet de formaliser les exigences et les caractéristiques principales du projet et d'en montrer l'intérêt stratégique pour l'organisme.»

Nous sommes là au début du cycle de vie du projet. Une étude d'opportunité permet d'évaluer les enjeux, de prendre la décision de renoncer au projet ou, avant de le lancer, d'entreprendre des études plus détaillées de pré-faisabilité<sup>2</sup> et de faisabilité<sup>3</sup>.

1—<http://franceolympique.com/files/File/International/Synthese%20CNOSF-FINAL.pdf>

2—Définition de l'étude de pré-faisabilité d'après le *Dictionnaire de management de projet*: «Étude préliminaire de la faisabilité, ayant pour objet d'effectuer une comparaison et une priorisation des différentes variantes d'un projet dans leur globalité, et de procéder à une évaluation préliminaire des solutions envisageables.»

3—Définition de l'étude de faisabilité d'après le *Dictionnaire de management de projet*: «Étude approfondie de la faisabilité de la meilleure variante du projet, ayant pour objet de réunir toutes les données de base et l'ensemble des informations (techniques, commerciales, stratégiques, économiques, financières, environnementales, etc.) nécessaires à la décision de lancer, ou non, le projet.»

Dans l'étude d'opportunité, on retrouve la plupart du temps cinq thèmes:

- l'analyse stratégique des enjeux du projet pour l'organisme qui envisage de l'entreprendre
- un descriptif sommaire mais suffisamment précis pour définir les contours du projet avec une étude de divers scénarios possibles
- la place potentielle de ce projet au sein de l'organisme et dans son environnement; l'analyse de la concurrence et des atouts de l'organisme
- l'identification des facteurs de succès du projet et notamment l'implication des parties prenantes
- le descriptif des prochaines étapes si la décision de poursuivre est prise.

### L'étude d'opportunité de la candidature de Paris

L'étude d'opportunité de présentation de Paris pour l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques reprend effectivement ces cinq thèmes, au fil des différents chapitres.

### Quels sont les enjeux pour l'organisme?

L'étude d'opportunité de la candidature de Paris met bien en évidence les enjeux de cette démarche:

«Penser les jeux au-delà de l'évènement sportif  
Dépasser le cadre strict de la durée de l'évènement sportif...  
Dépasser le cadre strict de Paris et de la Région Île-de-France...  
Dépasser le cadre strict du sport...» (Avant-propos, p.3)  
«Pour mettre en lumière ce que la France a de mieux, pour fixer un cap, pour porter une ambition et redonner de l'espoir et des perspectives. Notre pays a besoin d'un projet mobilisateur qui parle au plus grand nombre.» (p.5)



«Les Jeux Olympiques et Paralympiques, un cap pour la décennie: 10 bonnes raisons de s'engager  
[...] Deux de ces enjeux nous paraissent être par exemple au cœur des défis que notre pays doit relever durant la prochaine décennie: la jeunesse et l'innovation.» (p. 11)

### Définir les contours du projet et les scénarios possibles

Cette étape est indispensable car elle permet de dessiner ce que pourrait être le résultat concret du projet:

«Qu'entend-on par 'concept des opérations olympiques'?  
Le concept des opérations olympiques est la traduction physique du cahier des charges du CIO (Comité Olympique International). Il s'agit de la synthèse spatiale du plan d'implantation des sites (de compétition et de non-compétition) du plan d'hébergement et du plan de transport liant l'ensemble des sites entre eux.» (p.22)

et les passages intitulés:

«Analyse de l'existant et des besoins non couverts» (p.24 sq.)  
«Scénarios de concepts des opérations» (p.31)

### Place potentielle du projet et concurrence

La synthèse de l'étude traite ces aspects dans les parties intitulées:

«La France est-elle en mesure de répondre au cahier des charges technique du Comité international olympique (CIO) et de mobiliser les financements nécessaires pour mener ce type de projet?» (p. 12)  
«La France peut-elle remporter l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024?» (p. 13)  
«CONTEXTE DANS LEQUEL UN PROJET S'INSCRIRAIT  
Un environnement international concurrentiel et susceptible d'évoluer  
La nature de la concurrence potentielle  
Une forte concurrence mais une France sportive riche en atouts» (p.34-36)

### Quels sont les facteurs de succès? Comment impliquer les parties prenantes?

La synthèse de l'étude ne contient pas de paragraphe spécifique sur les conditions à remplir pour assurer le succès du projet, mais cette problématique y est omniprésente.

Notamment dès l'avant-propos, l'implication de toutes les parties prenantes à la réussite du projet est mise en avant.

«UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE ET PARTAGÉE  
Positionner le mouvement sportif comme chef de file de la démarche [...] Partager la feuille de route précisant la méthode et le calendrier avec les différents acteurs concernés [...] Intégrer une dimension participative [...]» (p.3)

«L'enjeu réside donc dans notre capacité à rassembler toutes nos forces derrière un objectif commun et à les animer de manière cohérente et organisée. Dans la course à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, cette condition sera un préalable essentiel pour offrir ses chances à une candidature française.» (p.13)

Et c'est aussi rappelé dans les objectifs de la phase 2 du projet à venir:

«Développer l'adhésion et la mobilisation autour d'un projet olympique et paralympique (grand public, partenaires financiers potentiels, etc...)» (p.14)

### Quel sera le contenu des prochaines étapes?

Ce sujet n'a pas été oublié:

«Si les décideurs souhaitent approfondir la réflexion, il sera essentiel que la démarche structurée et partagée que nous avons engagée puisse se poursuivre dans une deuxième phase, d'une durée d'environ six mois, avant une décision définitive [...]»  
«Cette phase 2 du projet olympique et paralympique pourrait s'organiser autour d'actions [...]» (p.14)

### Quels enseignements tirer de la synthèse de cette étude d'opportunité?

#### La gestion des parties prenantes

Cette étude illustre tout particulièrement un phénomène émergent des projets depuis une dizaine d'années: la mise en évidence de l'importance des parties prenantes dans le succès d'un projet et, par conséquent, la nécessité de les impliquer au plus tôt dans les réflexions préalables au projet.

Le parti pris d'associer les principales parties prenantes «naturelles» du projet de candidature de Paris est, de ce point de vue, une initiative remarquable. En effet, plus de 250 personnes se sont réunies pour réfléchir sur les enjeux, capitaliser sur l'existant et élaborer une première ébauche du résultat attendu du projet.



Cette démarche, encore peu répandue, s'inscrit dans une logique de co-conception de nature à favoriser l'implication future des différents acteurs. Porteuse d'une dynamique collective ouverte, elle devrait déboucher sur un management ultérieur du projet attentif aux besoins des parties prenantes.

Pour en savoir plus sur l'organisation du travail des parties prenantes dans le projet de candidature de Paris:  
[http://franceolympique.com/art/4773-lancement\\_de\\_letude\\_dopportunit%C3%A9\\_sur\\_une\\_candidature\\_olympique.html](http://franceolympique.com/art/4773-lancement_de_letude_dopportunit%C3%A9_sur_une_candidature_olympique.html)

## L'inscription dans une logique durable

Les incidences sur l'environnement et le développement durable font aujourd'hui partie des éléments pris en compte dans le choix du pays organisateur des Jeux Olympiques et Paralympiques. Cette dimension doit donc être travaillée dans l'étude d'opportunité, d'autant que la norme ISO 20121, publiée en juin 2012, fournit un référentiel international pour la mise en œuvre d'une logique durable dans l'organisation de tous types d'événements (voir à ce sujet <http://www.iso.org/iso/fr/iso20121> et [http://www.iso.org/iso/fr/sustainable\\_events\\_iso\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/sustainable_events_iso_2012.pdf)).

À cet égard, l'étude d'opportunité de la candidature de Paris affiche clairement des intentions qui vont au delà du simple effet d'annonce. La synthèse de cette étude en témoigne ainsi:

« Engagement 6 :

*Un projet pour inscrire le développement durable dans le quotidien de nos entreprises et de nos citoyens* » (p.11)

« Des jeux durables

En s'inspirant de ces bonnes pratiques et en capitalisant sur ses savoir-faire, la France dispose de tous les atouts pour livrer les premiers Jeux réellement durables de l'histoire [...] Les Jeux sont également l'occasion d'encourager les entreprises impliquées dans le projet à renforcer leur stratégie RSE et à respecter de nouveaux standards. » (p.21)

« Objet de l'étude de faisabilité technique

L'étude de faisabilité technique avait pour objet principal de définir, élaborer et évaluer des scénarios [...] qui intègrent les principes fondamentaux de développement durable et d'héritage. » (p.22)

La lecture de ce chapitre montre que ces principes imprègnent effectivement la démarche. Ceci témoigne d'une véritable intégration des concepts du développement durable dans le projet de candidature de Paris. Plus qu'un paragraphe ou un chapitre dédié, cette façon de procéder relève d'une réelle appropriation du développement durable comme élément incontournable d'un projet aujourd'hui.

## L'étude d'opportunité, un exercice de communication

Bien entendu, la première fonction de l'étude d'opportunité est de mettre en évidence les différents éléments utiles à la prise de décision « faire / ne pas faire ». Pour que cette étude joue totalement son rôle, il importe que sa rédaction facilite la transmission des messages aux décideurs. À cet égard, l'étude pour la candidature de la Ville de Paris présente des atouts qui méritent d'être soulignés.

En effet, pour emporter la conviction du lecteur et renforcer la crédibilité de l'étude il est important de :

- *s'appuyer sur des éléments concrets* montrant la réalité du terrain et pas uniquement l'intention de faire,
- *structurer la logique d'exposition pour convaincre des publics cibles aux attentes différentes*
- *s'attacher à faire émerger progressivement les idées fortes* à travers les différentes thématiques abordées.

Or, cette volonté de communiquer efficacement selon ces trois registres est inscrite tout au long de cette étude d'opportunité.

- *S'appuyer sur des éléments concrets*

C'est clairement le cas dans les chapitres intitulés :

« FAISABILITÉ TECHNIQUE ET ÉVALUATIONS FINANCIÈRES »

(p.22-32), en particulier la partie « Analyse de l'existant et des besoins non couverts » (p.24-30)

« CONTEXTE DANS LEQUEL UN PROJET S'INSCRIRAIT » (p.34-36)

- *Structurer la logique d'exposition pour convaincre des publics cibles aux attentes différentes*

À en juger par sa synthèse, l'étude d'opportunité utilise une approche de plus en plus détaillée, comme des « ronds dans l'eau » après un jet de pierre :

Page 3: « AVANT-PROPOS » (1 page); puis page 5: « SYNTHÈSE » (3 pages); ensuite page 8: « DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES, UNE OPPORTUNITÉ POUR LA FRANCE » (6 pages); enfin page 15: « POUR ALLER PLUS LOIN » (23 pages).

La méthode de communication utilisée est d'ailleurs exposée clairement dans la partie « Périmètre de l'étude et approche méthodologique » (p.22-23).

- *S'attacher à faire émerger progressivement les idées fortes*

Les détails présentés à chaque niveau de la structure en « ronds dans l'eau » permettent de rentrer progressivement dans le projet et ses enjeux selon la volonté du groupe de réflexion :



#### «AVANT-PROPOS

*Une démarche structurée et partagée [...]*

*Penser les jeux au-delà de l'événement sportif [...]* (p.3)

#### «SYNTHÈSE

*La France a besoin d'un grand projet fédérateur [...]*

*Les jeux olympiques et paralympiques, bien plus qu'un événement sportif [...]*

*Coûts des jeux olympiques et paralympiques entre mythe et réalité [...]* (p.5-7)

#### «DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES, UNE OPPORTUNITÉ POUR LA FRANCE

*1. Un projet olympique et paralympique présente-t-il un intérêt pour la France [...]*

*2. La France est-elle en mesure de [...] mener à bien ce type de projet? [...]*

*3. La France peut-elle remporter l'organisation des jeux olympiques et paralympiques 2024? [...]* (p.9-13)

#### «POUR ALLER PLUS LOIN

*Un projet porteur de sens [...]*

*Un projet pour une France ambitieuse [...]*

*Un projet au service de la population, des territoires et de l'économie [...]*

*Un projet participatif responsable et ouvert sur le monde [...]* (p.16-21)

## En résumé

L'analyse de sa synthèse donne à penser que l'étude pour la candidature de Paris aux Jeux de 2024 intègre les principales caractéristiques d'une étude d'opportunité. Elle a permis aux décideurs de choisir de lancer la phase 2 du projet même si l'analyse de risques ne semble pas avoir fait l'objet d'un développement conséquent.

Elle souligne bien les vertus de cet exercice incontournable pour les projets à forts enjeux:

- elle permet de clarifier les idées de projets et de peser «le pour et le contre» de leur lancement
- elle est une occasion de réduire l'ambiguïté sur les objectifs et les finalités d'un projet, ce qui augmente considérablement ses chances de succès, si la décision de lancement est prise
- elle offre aussi la possibilité d'objectiver les débats autour du «y aller ou pas» d'un projet
- par la formalisation dans un document structuré, elle a pour conséquence de passer de l'implicite à l'explicite
- dans une démarche collective, elle permet à chacun de confronter sa propre représentation du résultat attendu du projet à celles des autres parties prenantes potentielles.

En bref, l'étude d'opportunité, c'est se donner les moyens d'une prise de décision éclairée, basée sur des éléments aussi factuels et concrets que possible à ce stade de la réflexion. Sans oublier qu'il s'agit d'un document de référence pour le management ultérieur du projet.

ANALYSE RÉALISÉE PAR

Marc-Noël Vandamme  
Serge Chantreuil  
Martine Miny

© 2015 Éditions Digitales en Management de Projet ([www.edimap.org](http://www.edimap.org))  
et Marc-Noël Vandamme, Serge Chantreuil & Martine Miny



Licence Creative

Commons: [en savoir plus](#)