



REFERENTIEL SUR L'ORGANISATION DE MANIFESTATION DE LA FFBS



Avant Propos

Un référentiel pour quoi faire ?

Son ambition n'est pas de proposer un ensemble de recettes infaillibles qui garantiraient le succès, mais d'indiquer aux organisateurs les questions à se poser et les points de passage obligés pour structurer leur démarche et mettre en place une organisation capable de « livrer » un événement de qualité.

Il est demandé aux Fédérations et à leurs organes déconcentrés de plus en plus de professionnalisme dans l'organisation de l'événementiel afin d'assurer une meilleure visibilité des fonds attribués, de l'impact de l'image véhiculé par les sports concernés et surtout de l'impact sur les différents publics. Nous devons donc tendre vers une harmonisation de nos événements, vers une charte de qualité et tendre vers un professionnalisme dans l'organisation.

Un référentiel pour quel type d'événement ?

Ce référentiel s'attache à nos événements sportifs ponctuels et itinérants (Challenge de France, Interligues, etc.), dont l'organisation est attribuée par la FFBS, propriétaire de l'événement à l'issue d'un processus de candidature.

Un référentiel pour qui ?

Ce référentiel s'adresse à trois types de publics qui peuvent participer à l'organisation d'un événement sportif :

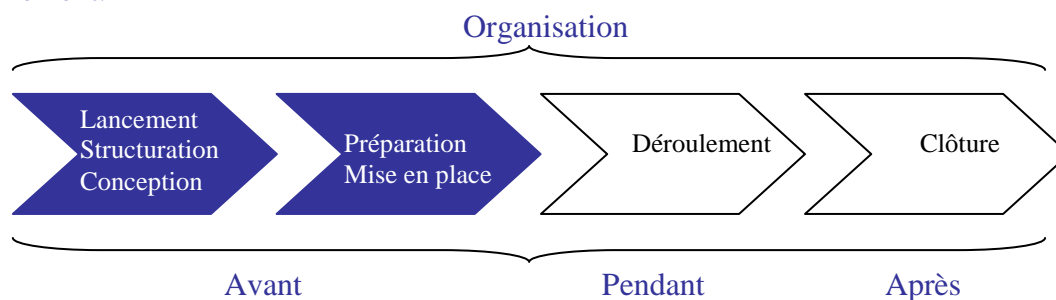
- les élus politiques locaux,
- les responsables administratifs du sport et du développement des activités,
- l'ensemble des milieux sportifs.

Les quatre phases de l'organisation :

De la désignation de l'organisateur aux lendemains de l'événement, l'organisation des événements sportifs de la FFBS peut se décliner en quatre grandes phases :

- conception et structuration,
- préparation opérationnelle et mise en place,
- déroulement de l'événement,
- clôture et liquidation.

Ce référentiel se concentre sur les deux premières phases car il faut lors de l'attribution d'un événement, concevoir, structurer et mettre en place l'organisation qui va produire l'événement.



Introduction

Les caractéristiques d'un événement sportif

Un événement sportif ne se résume pas à la seule compétition entre athlètes. C'est un fait social médiatisé, rassemblant une masse importante d'individus et d'activités à l'occasion d'une compétition sportive. Spectacle, fête, il est aussi un espace de représentation d'une société ou d'un territoire. Ce sont toutes ces composantes que doit prendre en compte le comité d'organisation.

Les types de compétitions sportives organisées par la FFBS sont nombreuses : opening day, challenge de France, Interligues, compétitions sportives nationales, régionales, départementales voir Internationales, manifestations de masses : portes ouvertes, challenge diamants, journées sport, spectacles ou démonstrations sportives : Vita sport, tournée des plages, plage au stade de France, etc. Toutefois on remarque que les événements d'ampleur plus mesurée se développent : tournois Internationaux, tournois Indoor. Malgré tout selon le degré de la manifestation, les contraintes et exigences d'organisation ne seront pas du même niveau.

Toutefois, ces différents types d'événements ont des caractéristiques communes. Ils impliquent de réussir du premier coup et ce, à une date incontournable, non modifiable. Leur organisation fédère de multiples acteurs qui vont être amenés à travailler ensemble d'une manière occasionnelle, souvent sans référence antérieure.

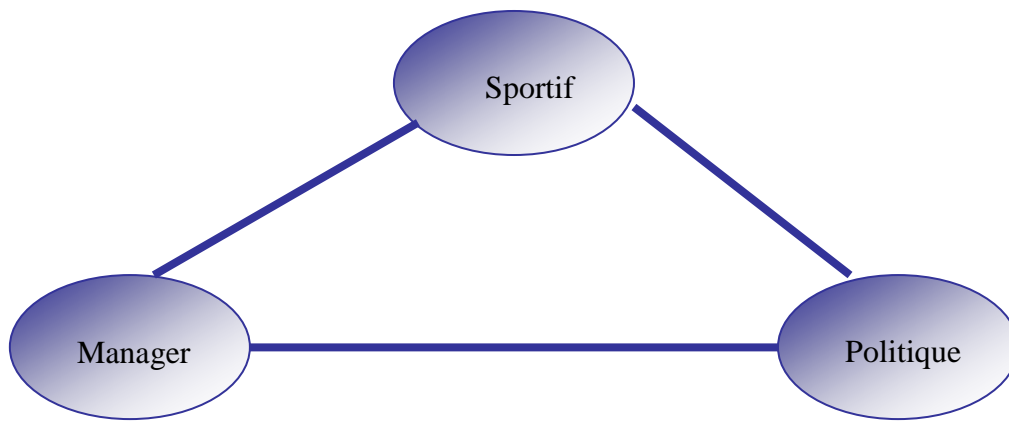
Le comité d'organisation devra satisfaire de nombreux « clients » aux attentes multiples : sportifs, spectateurs, fournisseurs, partenaires, etc.

Les principales caractéristiques d'un événement	Qui impliquent pour l'organisateur
Date incontournable	Savoir se situer
Plusieurs types de clients à servir	Développer une approche client
Sensibilité à l'environnement	Donner de la visibilité
Occasionnel, unique	Devoir de réussite
Acteurs occasionnels et nombreux	Organiser le fonctionnement
Peu d'antériorité et de références	Elaborer un plan de travail

Cette nécessaire gouvernance impose d'associer au sein du comité d'organisation trois figures : le sportif, le manager et le politique.

- au sportif incombent les relations avec le monde sportif, les questions relatives à l'épreuve et la qualité du spectacle proposé
- au manager incombe l'organisation concrète de l'événement, la mise en œuvre des équipes et des partenaires
- les politiques permettent d'assurer le soutien des autorités publiques.

Ces trois fonctions peuvent être assumées par une, deux ou trois personnes. En tout état de cause, la faiblesse de l'un des éléments de ce trio constitue un risque majeur.



Un tel alliage ne va pas sans poser des difficultés, associer des expertises aussi diverses s'apparente parfois à un choc des cultures. Surtout lorsqu'il s'agit de diversité de culture professionnelles.

La structure d'organisation

Le comité d'organisation se doit de répondre aux exigences imposées par le détenteur de droit en outre la FFBS, qui façonne en partie l'événement. Mais ces figures imposées ne suffisent pas, à concevoir l'événement. La phase de lancement de la dynamique du projet, de structuration de la cellule d'organisation et de conception du contenu même de l'événement est donc capitale. Les échecs résultent souvent d'une réflexion insuffisante à ce stade.

Un des premiers chantiers consiste à définir la structure d'organisation. Au-delà des partenaires incontournables, elle doit identifier tous les acteurs concernés par le projet et s'interroger sur la façon dont ils seront associés.

Parallèlement, se posent les questions de la forme juridique de la structure organisatrice, de sa gouvernance, et de la répartition des fonctions clés entre les responsables qui vont constituer le noyau dur de la structure.

La mise en mouvement de l'organisation

Structurer est une chose, mettre en mouvement en est une autre. La mise en mouvement de l'organisation implique tout d'abord de rendre visible l'organisation par un organigramme, et le projet par une structure technique.

Elle implique également de fédérer les acteurs autour du projet pour qu'ils contribuent efficacement au projet. Ce travail passe par la constitution de concepts et d'un langage commun, et ça au delà d'une vision commune du projet.

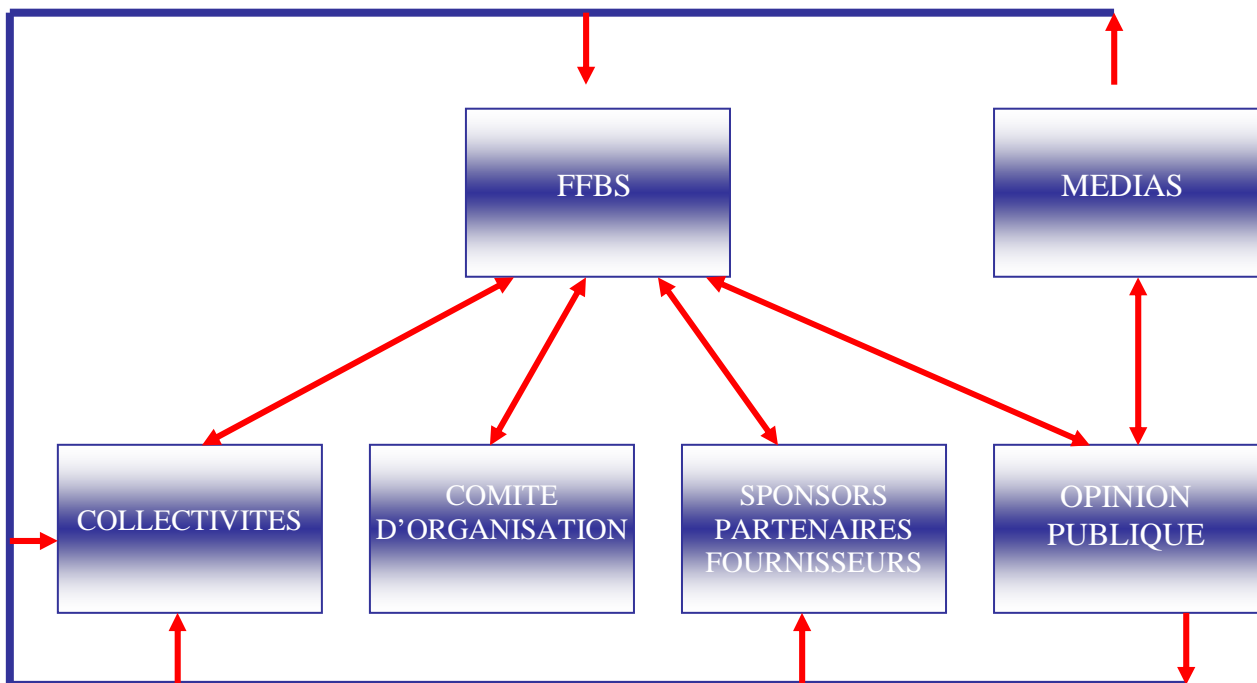
Parallèlement s'opère le partage des responsabilités. A mesure que le projet monte en puissance, la définition du rôle et des missions de chacun s'avère essentielle. Le principe étant de laisser le pouvoir de décision au plus proche des opérationnels, ce qui constitue un élément de réponse afin de ne pas surcharger l'équipe de direction. En revanche, entre partenaires, le partage des responsabilités est d'abord le fruit d'une négociation, avant que puisse être envisagée une quelconque contractualisation.

L'organisation d'un événement sportif de la FFBS doit être un projet au sens propre du terme, puisqu'il s'agit de réaliser un objectif dans un délai donné, en mobilisant des ressources, pour un niveau de service fixé.

Ce référentiel cherche avant tout à susciter le questionnement des organisateurs d'événements de la FFBS, attirer leur attention sur les points essentiels, et le cas échéant apporter des éléments de réponses aux questions qu'ils se posent :

- Quelle équipe et quelle structure d'organisation ?
- Pourquoi, sur quoi et comment communiquer ?
- Comment définir et gérer son budget ?
- Comment structure le projet à partir des fonctions d'organisation ?
- Quel système de pilotage ?
- Comment satisfaire l'ensemble des parties prenantes ?
- Comment s'assurer de la qualité des réalisations ?

EN UN MOT COMMENT METTRE EN MOUVEMENT LE PROJET ET LA
STRUCTURE D'ORGANISATION ?



L'équipe et la structure d'organisation

Si chaque événement engendre une organisation particulière, aucun ne peut se passer d'une structure organisatrice. Cadre légal, assemblage des compétences, procédures, l'organisation a besoin de tous ces éléments pour fonctionner. Sans jamais se figer, en constante évolution.

1. Recenser les obligations et prendre la mesure de l'événement

La première tâche du comité d'organisation consiste à référencer l'ensemble des documents contractuels de référence qui régissent ses relations avec la FFBS : contrats, annexes techniques et sportives, droits marketing... En outre la FFBS encourage les futurs organisateurs à envoyer des délégations pour observer les éditions antérieures, sur la base d'un programme d'observation minutieusement préparé. Ce type de démarche favorise les transferts d'expérience et permet au comité d'organisation de mieux prendre la mesure de l'événement qu'il souhaite réaliser.

2. Les compétences clés du comité d'organisation

Parallèlement, une réflexion doit s'engager sur les compétences du comité d'organisation, véritable cheville ouvrière du projet. Le comité d'organisation est au cœur d'un système d'acteurs composé de la FFBS, propriétaire de l'événement, des autorités publiques, des sponsors, des sous-traitants, des médias et de l'opinion publique. Il anime et fédère tous ces acteurs.

Le comité d'organisation doit donc calquer son organigramme sur la structuration technique du projet est adapté en fonction de personnes mobilisables.

3. Le statut juridique et les instances de décision

La deuxième réflexion porte sur la structure juridique. Les événements sportifs devenant de plus en plus complexes, il est souhaitable qu'ils disposent d'une structure juridique claire. Diverses formes juridiques sont possibles, le choix dépend de la taille de l'événement, des exigences de son propriétaire (FFBS, CEB ou autres.).

L'association sans but lucratif est la forme juridique la plus fréquemment utilisée. Cette forme juridique est adaptée aux événements de petites et moyennes tailles et sa création est simple.

Etroitement liée au choix du statut juridique, les porteurs du projet doivent s'interroger sur la composition des instances délibérantes et de décision. Qui décide ? Qui valide ? Ces questions doivent être tranchées dès le départ.

4. Les métamorphoses de l'organisation

Entre les premiers mois qui suivent la décision ou l'obtention de l'organisation de l'événement et les jours qui précèdent le début de la compétition, l'organisation va connaître de profondes transformations. La montée en puissance se traduit bien entendu par une augmentation des effectifs. De manière plus fondamentale, l'organisation est amenée à se réinventer à chaque changement de phase. Les compétences utiles ne sont pas les mêmes lors des premiers mois de conception de l'événement qu'au cours de la phase de mise en place. Chaque changement de phase peut donc susciter des crises, qui si elles ne sont pas anticipées, peuvent être très déplaisantes.

Le marketing et la Communication

Ce qui fait la valeur d'un événement c'est sa médiatisation. La communication est donc essentielle. Un événement sportif peut faire l'objet d'une véritable stratégie marketing, qui permettra d'orienter sa communication. Dans cette perspective, il est utile d'évaluer les forces et les faiblesses de l'événement en termes d'image et de message, de le positionner par rapport aux événements concurrents.

1. Evaluer les forces, les faiblesses et les ressources marketing de l'événement

Dès le départ, il convient d'évaluer les forces, les faiblesses et les contraintes de l'événement en précisant :

- le concept de l'événement,
- l'environnement de l'événement et la concurrence,
- les ressources, les compétences et les droits d'exploitables pour concevoir la communication.

Le concept s'articule autour de l'ambition et des valeurs véhiculées par l'événement autour desquelles se retrouvent les partenaires organisateurs. En s'appuyant sur le travail réalisé pour le dossier de candidature, le comité d'organisation définit les valeurs de l'événement : performance, fair-play, convivialité, partage, solidarité, simplicité, émotion, fête.

Cet exercice présente trois intérêts :

- Donner du sens, une représentation de l'événement commune à toutes les parties prenantes, orienter l'action des partenaires et aider la prise de décision en donnant une cohérence d'ensemble à l'événement
- Fonder une culture commune, et un premier support de communication interne
- Déterminer les idées maîtresses qui serviront de base au plan de communication externe.

Enfin, d'un point de vue plus opérationnel, il revient au comité d'organisation d'apprécier les ressources et les droits accordés par la FFBS (ou autre organisme). Effectivement de plus en plus, il arrive à ce que la gestion des droits marketing, des partenariats de sponsoring, des droits de retransmissions télévisuelle ou Internet soient délégués.

2. Positionner l'événement

Après ce premier travail d'identification du concept, des concurrents et des ressources, l'organisation peut positionner l'événement au sein de son univers concurrentiel, en répondant de manière simple aux questions suivantes :

- Quels sont les avantages concurrentiels de l'événement ? (site, prix des billets, festivités, initiation et découverte.)
- Comment se différencier par rapport aux événements concurrents ?
- Comment positionner l'événement c'est-à-dire quel type d'événement sportif souhaite t'on organiser et pour qui ?

S'agissant de cette dernière question, il faut rappeler que le label « sport olympique » induit une différence de notoriété fondamentale aux dépens des sports non olympique (du moins généralement).

3. Définir les parties prenantes et leurs attentes

La troisième étape consiste à définir puis hiérarchiser les parties prenantes. Le cahier des charges établi le détenteur de droits définit un certain nombre d'obligations contractuelles en la matière. Honorer toutes ces obligations est déjà en soi un gage de satisfaction des différents acteurs et partenaires de l'événement.

Ensuite, l'organisation peut privilégier certaines parties prenantes, en fonction du positionnement de l'événement et de critères tels que leurs impacts sur les recettes ou la difficulté à satisfaire leurs attentes.

4. Etablir un plan de communication

Ce travail préalable permet d'élaborer le plan de communication de l'événement qui précise :

- les cibles
- les messages
- les supports

Les trois doivent être pensés ensemble. Ainsi à chaque médium correspond un type de lecteur, d'auditeur ou de spectateur. De même les messages délivrés, tout en étant conformes aux valeurs et au positionnement de l'événement, peuvent être adaptés à chaque public.

Les supports peuvent être multipliés (logo, mascotte, affiche, programme, plaquette publicitaire, presse écrite, radio, Internet, télévision, site Internet) et doivent être adaptés à l'importance de l'événement et à la publicité que l'on souhaite en faire. En revanche, quelle que soit la taille, un événement doit désormais posséder son site Internet.

Le dossier de presse et de sponsoring sont deux outils majeurs à développer par le comité d'organisation car ils concernent deux parties prenantes indispensables : les sponsors et les médias. Une attention particulière doit leur être accordée. A titre indicatif un dossier de sponsoring pourra suivre la structure suivante :

- Nom de l'événement, date et identification du détenteur des droits (FFBS ou autre)
- Présentation synthétique : concept, impact, légitimité
- Positionnement et identité communiquée de l'événement
- Fiche d'identité : calendrier, localisation, audience potentielle
- Présentation de l'organisation détentrice des droits (FFBS et CO)
- Présentation du capital marque de l'événement et justification de la convergence avec le sponsor
- Programme et activités sur le site de la compétition
- Plan de marketing et de communication
- Proposition personnalisée chiffrée.

5. Identité visuelle

La communication passe aussi par une identité visuelle (logo et charte graphique, charte de style, emblème, mascotte, décoration du site, uniformes des organisateurs, logos des équipes participantes, etc.), éventuellement un slogan pour exprimer les orientations choisies.

L'identité visuelle sera déclinée dans tous les documents. La charte de style définit un ensemble graphique cohérent exprimant l'identité de l'événement. Elle donne avec précision des consignes à respecter en matière de typographie, de couleurs, de mise en page.

Ces documents imprimés ont des fonctions différentes : contacts, information, diffusion de l'identité.....Tous devront permettre une lecture rapide à partir d'une vision globale. Les documents doivent être informatifs, attractifs, lisibles et maniables.

Leur conception et leur réalisation méritent d'être effectuées en collaboration avec des spécialistes extérieurs. L'organisation prépare une note qui reprend les éléments fondamentaux du positionnement de l'événement et qui va guider le travail du graphiste.

6. Les ambassadeurs de l'événement

Au-delà des mots, des symboles et des images, la communication doit être portée par une personnalité emblématique. Connue et reconnue sur le plan régional, ou national voir international, elle assure en permanence le rôle d'ambassadeur de l'événement, auprès des médias comme des partenaires. Elle est le porte parole du comité d'organisation mais plus encore, celle qui incarne l'événement.

Le budget

Il ne peut y avoir de succès sportif et de débâcle financière. La maîtrise du budget de l'événement est une obligation. Au-delà des aspects légaux ou administratifs, le comité d'organisation peut se doter d'outils de pilotage budgétaire (voir document, gestion de projet sur le site Internet de la FFBS) qui lui permettent d'avoir, à chaque instant, une vision claire du coût final prévisionnel du projet.

1. De la comptabilité générale

Les obligations de l'organisateur sont d'abord d'ordre légal. Tout comité d'organisation a l'obligation de tenir une comptabilité générale conforme au plan comptable des associations.

Le comité d'organisation doit par ailleurs être en mesure d'éditer des bons de commande, d'émettre des factures, d'en recevoir et de les payer, de rapprocher les paiements des postes budgétaires définis. Chaque événement doit se clôturer par un arrêté des comptes, approuvé par les instances dirigeantes (FFBS).

Le pilotage budgétaire permet de prendre des décisions en fonction du pourcentage d'engagement des dépenses et des écarts entre le budget prévisionnel et les dépenses réellement engagées.

Cela suppose d'avoir une représentation globale de toutes les actions à réaliser, une référence budgétaire du projet décrivant le contenu de l'événement.

Cette description permet de fixer pour chaque poste de dépenses, des prévisions d'engagement et, in fine, de prendre des décisions qui s'imposent.

Le comité d'organisation veillera à ce que l'outil budgétaire dispose bien d'un module d'édition de bons de commande et qu'une fois édités, on puisse rapprocher l'ensemble des factures et l'ensemble des commandes, des postes budgétaires. Cette opération est indispensable pour rapprocher le montant global des dépenses autorisées des recettes possibles, principe au fondement de tout pilotage budgétaire.

Le pilotage budgétaire commence dès la première dépense. Chaque engagement de dépense non-conforme à la prévision impose un choix. En cas de dépassement, trois alternatives existent :

- la couverture de la dépense par une recette supplémentaire
- la couverture de la dépense par une partie du poste aléas, mais ce dernier s'en trouve réduit d'autant que les marges de manœuvre futures
- la recherche d'une économie sur un autre poste en modifiant le contenu ou le niveau de service d'une autre dimension du projet.

2. Comment constituer la référence budgétaire

La modélisation du projet à travers son budget est essentielle. L'expérience montre que la méthode la plus efficace pour construire un budget fiable est de recenser puis de valoriser l'ensemble des recettes qu'autorise le détenteur de droit (FFBS) et que peut générer l'événement. La valorisation de ces recettes ainsi que la contribution financière des collectivités publiques, en nature ou en espèce, déterminera le montant global du budget.

Les dépenses et le contenu du projet doivent s'adapter aux recettes disponibles. L'incertitude et la prise en compte des risques doivent être intégrées. En l'absence de recettes assurées la prudence est le maître mot.

3. Les recettes disponibles

La FFBS tend à se professionnaliser et à exercer un contrôle plus grand sur les organisateurs des événements, en gérant l'ensemble des droits commerciaux. Seul la FFBS a la capacité de développer des programmes commerciaux de moyen et long termes intégrant plusieurs éditions consécutives d'un même événement. En contre partie la FFBS cède une sorte de subvention au comité d'organisation afin de couvrir une partie de ses dépenses, cela sous forme de règlement de factures.

Cette limite mise à part, les recettes d'un événement peuvent être de différentes natures : subventions publiques, droits d'engagement, billetterie, droits de télévision, contributions des partenaires commerciaux, produits dérivés, concessions (buvette, transport).

Les délais

L'échéance finale est connue longtemps à l'avance, fixée une fois pour toute, elle est non négociable et ne peut être reportée. Cette contrainte fait de la maîtrise du temps un enjeu essentiel. Une approche par les livrables permet de modéliser le projet et de donner une vision globale de l'événement ainsi que du chemin à parcourir.

1. La double contrainte de la maîtrise des délais

La gestion du temps est guidée par deux contraintes, celles des recettes, financière et en nature, à la disposition de l'organisation et celles relatives à la conception et à l'avancement du projet.

Conditionner la réalisation des tâches à la rentrée des recettes peut constituer une prise de risque sur le plan technique, que les choses ne soient pas faites à temps.

A l'inverse, réaliser au plus tôt ce qui doit être fait, sans tenir compte de la rentrée des recettes, peut constituer un risque et une charge financière, les frais financiers pouvant représenter jusqu'à 25% du budget.

2. Modéliser le projet à travers une structuration technique

La structure technique est la colonne vertébrale du projet, sur laquelle se fonde tous les autres outils de pilotage. Dans la phase de lancement, il donne la visibilité à un projet dont on ne connaît pas encore le contenu précis. Il permet de mettre en perspective et d'anticiper les tâches et opérations à réaliser.

Exemple : Projet global

Sport	Aménagement et équipements	Marketing et communication	Technologie	Services	Administration générale
<ul style="list-style-type: none"> Cérémonie Contrôle anti-dopage Relation avec la FFBS Sport 	<ul style="list-style-type: none"> Constructions pérennes Environnement Equipements temporaires Maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> Communication Droits TV Hospitalité des partenaires Identité visuelle Presse écrite Publications Radio diffusion Relation avec la presse sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> Scorage Arbitrage Informatique Son et vidéo télécom 	<ul style="list-style-type: none"> Accréditation Accueil Animation Billetterie Hébergement Logistique Nettoyage Protocole Restauration Sécurité Service aux spectateurs Service médical Transport 	<ul style="list-style-type: none"> Achat Finance Activités juridiques Management du sport Relation avec les autorités publiques Ressources humaines Structure du comité d'organisation administration

Les fonctions d'organisation

Les fonctions d'organisation constituent autant de champs d'interventions du comité d'organisation concourant à la réalisation du projet. Cette décomposition du projet selon une logique d'expertise ou de métier contribue au pilotage efficace du projet.

1. Une note d'orientation pour chaque fonction

Les enjeux prioritaires du projet doivent être déclinés et hiérarchisés pour chaque fonction. Chaque direction de fonction doit disposer d'une note technique rappelant la cohérence de son action avec les ambitions du projet global.

Elle doit être réalisée au début du projet et mentionner :

- les lois, les textes applicables
- les hypothèses de travail et les principales difficultés
- les étapes clés
- les principaux risques et les opportunités
- le niveau de service minimum souhaité et la façon dont il sera rendu
- une évaluation des ressources humaines et matérielles nécessaires
- une évaluation du coût et ses modalités de financement
- des recommandations aux regards des spécificités locales

2. Le plan opérationnel

Il décrit l'ensemble des procédures et des actions à mener pendant la période de l'événement de sorte à intégrer les bénévoles qui viendront rejoindre l'équipe organisatrice.

3. Remarques sur quelques fonctions clés

- Le sponsoring

La fonction sponsoring a pour objet de vendre l'événement aux partenaires privés ou publics, qui, en retour, pourront développer leur propre communication au travers de l'événement. Cet échange suppose une adéquation entre la stratégie de communication du partenaire et les valeurs véhiculées par l'événement.

- La production télévisuelle

Les différents partenaires attendent de plus en plus une contrepartie en termes d'image. Cette question du retour d'image doit faire l'objet d'une attention particulière, notamment dans le cadre d'accords entre les détenteurs de droits et les télévisions.

4. Les relations presse

Les relations presse sont une fonction déterminante car l'implication des médias détermine l'audience de l'événement. Cette implication peut aller de la simple couverture rédactionnelle de l'événement au partenariat. Dans ce cas il faut prévoir pour le média partenaire une triple couverture de l'événement : éditoriale, promotionnelle (jeux, concours..), et publicitaire (volume d'espace publicitaire).

Sans être partenaires, de nombreux médias peuvent être intéressés par l'événement et en rendre compte de manière gratuite. Des relations doivent être nouées avec ces derniers dès la phase de préparation de l'événement.

Ces relations peuvent prendre différentes formes : communiqués de presse, dossier de presse, conférence de presse...

- La sécurité

La sécurité est un facteur de risque élevé et donc une question centrale. L'organisateur a le devoir d'assurer la sécurité des participants et des spectateurs, et plus généralement, de toutes les personnes présentes sur le site de la manifestation.

- Les accréditations

L'accréditation est un permis de circuler à l'intérieur de l'enceinte contrôlée en vue d'y effectuer un travail précis. Ce n'est ni un billet permettant d'assister aux épreuves, ni un signe de pouvoir. Cette fonction nécessite en amont un important travail de préparation :

- élaboration d'un plan de zonage du site (zones d'accueil, zone athlètes, presse, invités, organisateurs...)
- choix du système d'accréditation et du prestataire
- constitution d'une base de données des personnes ayant à intervenir pendant la manifestation, intégrant les droits d'accès nécessaires à l'accomplissement de leur mission
- préparation et délivrance des badges.

- La billetterie

La billetterie est un des éléments de base du marketing d'un événement. Même si les recettes afférentes ne représentent pas la part majoritaire des recettes, le prix des billets conditionne en partie l'affluence. Dès lors se pose la question suivante : faut-il faire payer l'entrée aux spectateurs ?

- Le programme des bénévoles

Le recours au bénévolat fait partie de la tradition du monde sportif et associatif. C'est un moyen de mobiliser et d'impliquer non seulement les acteurs locaux mais aussi d'autres acteurs correspondant à des cibles déterminées : sportives, éducatives, communicatives, etc.

La plupart du temps, la gestion des volontaires fait l'objet d'un programme particulier. Le programme comprend plusieurs étapes : évaluation des besoins, recrutement, affectation, formation, motivation, gestion opérationnelle.

Le pilotage et le système d'information

Après avoir mis en place l'organisation et défini le cap, il faut s'assurer de tenir ce dernier tout au long du projet. Les aléas et les incertitudes impliquent un pilotage efficace.

1. Pourquoi un dispositif de pilotage ?

- pour maîtriser et respecter les objectifs fixés
- pour prendre en compte l'imprévu et les aléas du projet
- pour auditer régulièrement le projet
- pour rendre visible l'état d'avancement du projet et les difficultés du moment
- pour diffuser une information adaptée et hiérarchisée de l'avancement à l'équipe projet
- pour confirmer le plan d'action à court terme
- pour mobiliser et motiver l'équipe projet sur les priorités du moment

2. Pilotage par l'avancement physique, pilotage par les risques

L'évaluation et la quantification du risque porteront sur les aspects qualitatifs budgétaires et des délais mais aussi sur les impacts juridiques, commerciaux, humains, technologiques ou politiques.

La particularité du management de projet événementiel est de combiner ce qui est décidé à l'avance et ce qui va être intégré pendant le pilotage.

Le pilotage doit s'appuyer sur des outils qui permettent de modéliser les 80% de certitude mais aussi d'intégrer les 20% d'incertitude.

Exemple de tableau de bord :

Tableau de bord du projet à J -100 jours			
Structure du Projet	Analyse des risques	Situation du projet	Décisions à prendre
Sport	→	Situation sport	Décision sport
Aménagement Equipement	↗	Situation aménagement/ équipement	Décision aménagement/ Equipement
Marketing Communication	↗	Situation marketing/ communication	Décision marketing/communication
Technologie	→	Situation technologie	Décision technologie
Services	↗	Situation services	Décision services
Administration générale	↗	Situation structure CO	Décision CO



Conforme
Ou satisfaisant



difficultés pouvant
être résolues par CP



difficultés majeures
décisions CO rapide

3. Les réunions de revue de projet

C'est l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques qui constitueront l'ordre du jour des réunions de revue de projet orientées décision/action. Les réunions de revue de projet ne sont pas des réunions d'état d'avancement mais des réunions de prise de décisions. Elles permettent de se situer par rapport à la trajectoire prévue, d'identifier les écarts, de hiérarchiser et de prioriser les risques afin d'engager les actions correctives.

Il ne s'agit pas de se limiter à l'inventaire de ce qu'il reste à faire mais de se projeter dans un futur proche. Chaque réunion doit déboucher sur un relevé de décisions et une feuille de route pour chacun des participants.

Voici les questions à se poser :

- Quels sont les écarts ou dépassements par rapport à la référence attendue ?
- Voilà les raisons ou explications et les incidences sur les objectifs
- Quelle est l'évaluation des risques et leur hiérarchisation ?
- Voilà les décisions, actions qui doivent être prises aujourd'hui

4. Le rôle du directeur de projet

Le directeur de projet assure en permanence la tenue des objectifs techniques, financiers, temporels mais aussi politiques, sociaux et médiatiques du projet, face aux événements positifs ou négatifs susceptibles d'en affecter le déroulement.

5. Les circuits d'information et de communication

Le flux d'informations, les processus administratifs, techniques, financiers, les études et réalisation connexes à gérer, sont très nombreux. La maîtrise de l'information par un système d'information et de communication efficace est donc indispensable à la réussite du projet.

En outre il faut créer et assurer toutes les passerelles nécessaires pour constituer, par le maillage des compétences, la maîtrise de la complexité, et assurer la cohérence de chaque fonction « projet » avec le projet global.

Ma multiplicité des enjeux nécessite d'organiser l'information afin de permettre à chacun, dans cette organisation temporaire, de trouver le processus de décision « le bon niveau », au « bon moment » et le « bon interlocuteur » pour faire part de ses avis et propositions. L'information et mobilisation des acteurs est intimement liées.

L'approche client

L'approche client vise à mettre le comité d'organisation en situation de satisfaire au mieux les attentes des parties prenantes de l'événement.

1. Pourquoi une approche client ?

Pourquoi considérer les parties prenantes comme des clients ? Cette interrogation peut se justifier dans la mesure où l'événement peut être considéré comme un produit consommé par différentes parties prenantes : les participants, les spectateurs, les téléspectateurs, les Internautas, les institutions publiques, les médias...L'organisation doit se mettre en situation de servir au mieux tous les individus ou institutions qu'ils soient de purs consommateurs de l'événement ou qu'ils participent à sa production.

Cette tâche est d'autant moins aisée qu'une des spécificités de l'événement est la multiplicité des parties prenantes et que les prestations offertes à chacune d'entre elles sont différentes.

2. comprendre les attentes des parties prenantes pour concevoir et développer une offre de service satisfaisante

Le comité d'organisation doit avoir pour premier souci de répondre aux obligations définies dans le cahier des charges imposé par la FFBS. Cette première approche peut être affinée par une compréhension plus complète des attentes des parties prenantes.

Le comité d'organisation doit s'interroger sur les attentes des différents clients de l'événement.

Exemple :

Participants	FFBS	Médias	Partenaires Sponsors	Collectivités locales	spectateurs
Déroulement conforme à la compétition	Déroulement conforme de la compétition	Un beau spectacle	Retour d'image à travers l'événement	Retour d'image à travers l'événement	Un beau spectacle
Un environnement et une organisation permettant d'optimiser leur performance	Promouvoir la discipline Susciter de futures candidatures	Des conditions de travail performantes	Générer des profits Mobilisation interne	Développement et intérêt local Développer une politique événementielle et un pôle de compétence en la matière	Des conditions d'accueil confortables Des animations et des activités connexes

3. définition d'un niveau de service

Parallèlement à la satisfaction de ses objectifs généraux, chaque partie prenante attend un certain nombre de services et un certain niveau de service.

Il revient à l'organisation de l'événement de déterminer le niveau de service qu'elle souhaite offrir à chacune des parties prenantes, et ce, pour chaque type de service

Le management de la qualité

La qualité est une comparaison par le client entre le service attendu et celui perçu. Le management de la qualité vise à s'assurer que le niveau de service rendu est bien celui qui a été défini. Conçu comme un processus d'amélioration continue, le management de la qualité place les attentes des clients au centre de sa démarche. Il permet également de pérenniser et de professionnaliser l'organisation d'un événement sportif récurrent.

1. Le management de la qualité et le sport

Le mouvement sportif s'est jusqu'à présent surtout construit sur l'établissement de règles sportives et techniques, et sur la volonté d'attirer le plus grand nombre de membres possible, laissant ainsi de côté l'attente du client et la manière dont il exprime. En outre, le caractère ponctuel des événements sportifs se prête assez peu à l'introduction de ce type de démarche.

Par ailleurs, le management de la qualité répond à une exigence croissante de professionnalisme affectant l'organisation des événements sportifs, et apporte des outils précieux à des organisations qui mobilisent une part importante de volontaires non professionnels.

2. Pourquoi une démarche de qualité ?

Issue de l'industrie des services, la qualité peut se définir comme la satisfaction des clients et suppose de fournir un service qui soit conforme à leurs attentes. Elle s'appuie sur l'analyse de l'organisation et de ces modes de production, afin de repérer et de limiter les dysfonctionnements. La démarche qualité peut viser :

- la satisfaction des clients
- l'amélioration de la qualité des prestations
- la maîtrise des risques opérationnels
- la rationalisation de l'utilisation des ressources
- la sécurisation des processus au-delà des individualités.

L'obtention d'un Label Fédéral peut venir sanctionner la démarche entreprise, sans qu'il s'agisse d'un aboutissement inexorable.

Toute démarche qualité vise à améliorer la qualité du produit ou du service rendu au client. En matière d'événement sportif, le niveau de service minimum est défini par la FFBS. Il suppose également une amélioration et une fiabilisation des processus de production des différents services et permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

3. La labellisation

Une démarche de qualité peut déboucher sur une labellisation fédérale, qui certifie l'effort consenti.

Conclusion

L'organisation d'un événement sportif est un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions. Son objet ne se réduit pas à la seule compétition sportive mais consiste à créer un événement d'audience régionale, nationale ou internationale. Cette notoriété conditionne la participation des partenaires publics et privés.

C'est aussi un système temporaire, une organisation matérielle et immatérielle dont la mort est programmée. Elle intègre des contraintes très fortes à commencer par celle de livrer l'événement à l'heure dite. Le chronomètre n'attend pas ! Elle est soumise à une garantie de résultats et non à une garantie de moyens. L'erreur est interdite alors que l'organisation est débutante. Elle doit donc se focaliser sur l'essentiel et concevoir une stratégie de maîtrise des risques.

Elle doit aussi se transformer. Les phases de planification et de gestion sont tellement différentes que les relations entre les tâches et les hommes doivent sans cesse être repensées. Avec pour impératif cette alternative changer les hommes ou que les hommes changent.

Dans un contexte de concurrence entre les événements sportifs dans les territoires, l'organisateur doit faire preuve d'un grand professionnalisme. En s'appuyant sur des outils de management de projet, l'organisation doit être en mesure de garantir au détenteur des droits le respect des contraintes imposées par son cahier des charges, et assurer un niveau de qualité et une maîtrise du budget soucieux des intérêts des partenaires publics et privés associés à l'événement.

La structure organisatrice doit être capable de fédérer les énergies locales qu'elles relèvent de la sphère sportive, économique ou politique. D'où la nécessité de donner de la visibilité à l'événement qui n'est encore qu'un projet, une intention. Ses valeurs, son concept de base et l'ancrage dans le territoire, permettent de donner à l'événement cette personnalité qui le rendra unique.

Cet enjeu dépasse la simple dimension sportive. Un grand événement contribue à forger une identité, à créer des solidarités. Il joue un rôle fédérateur, suscite le sentiment d'appartenance, tout en réduisant l'esprit de clocher. Son inscription dans le temps est paradoxale : des années, des mois de préparation, quelques jours de fêtes, mais des effets qui vont parfois au-delà d'une génération.

Tout projet événementiel apporte une part de rêve, une énergie nouvelle née du plaisir de construire ensemble. Pour tous ceux qui y ont contribué cela doit être le souvenir d'une partie de leur vie. C'est aussi à cela que l'on mesure la réussite d'un événement.