

Les outils de la gestion de projets adaptés à la gestion événementielle



Pierre-Paul MORIN
Professeur,
Université du Québec
en Outaouais
pierre-paul.morin@uqo.ca



André GBODOSSOU
Professeur,
Université du Québec
en Abitibi -Témiscamingue
andre.gbodossou@uqat.ca

Qu'il s'agisse de manifestations à caractère professionnel ou festif, tous les organismes ont ou auront, un jour ou l'autre, à organiser ce qui est communément appelé un " événement ". Si la préparation et la réalisation de ces événements sont perçues comme des projets, la mise en œuvre des méthodes et des outils du management de projet n'est pas aujourd'hui répandue dans ces activités. Les projets événementiels sont-ils des projets comme les autres ? L'approche ici développée tendrait à le démontrer....

L'organisation d'événements ponctuels tels que congrès, colloques, concerts ou mariages est en voie de devenir une discipline à part entière. Plusieurs organisations en font maintenant leur spécialité. Il existe de nombreux guides qui proposent des méthodologies visant à optimiser leur déroulement. Cependant aucune de ces méthodologies n'utilise la démarche classique de gestion de projets intégralement. Cet article a donc pour but de proposer une adaptation de l'approche de gestion de projets à la gestion des événements.

La gestion de projets événementiels comporte des attributs qui la distinguent de la gestion de projets dans d'autres secteurs d'activités. Le premier est l'invariabilité de l'échéance. Dans la mesure où celle-ci est annoncée longtemps à l'avance à un grand nombre de participants, la seule alternative au respect de l'échéance est l'annulation de l'événement. Le deuxième attribut est la concentration du résultat de nombreuses activités préalables dans un laps de temps limité. Il serait en effet impensable d'organiser un événement au fur et à mesure qu'il se déroule. Le troisième est la " consommation " du livrable au moment où l'événement est tenu. Après

celui-ci, il ne reste la plupart du temps que son souvenir.

Aussi, beaucoup d'événements se déroulent dans un contexte où l'on doit coordonner un grand nombre de ressources, souvent bénévoles, afin de satisfaire un grand nombre de parties prenantes, sur un échéancier relativement long, compte tenu de l'importance du budget.

Méthodologie de gestion de projets

La plupart des ouvrages spécialisés en gestion événementielle publiés à ce jour proposent une méthodologie pragmatique résultant essentiellement de l'expérience vécue de leurs auteurs. Rarement fait-on référence à un construit plus large et plus généralisable comme celui que nous proposons la méthodologie classique de gestion de projets. Pourtant celle-ci semble particulièrement bien adaptée aux caractéristiques des événements. Elle gère spécifiquement les échéances, le budget et la qualité. Elle prend en compte la complexité et se caractérise elle-même par une portée temporelle limitée. Elle comporte cependant aussi ses limites, que nous explorons dans les paragraphes qui suivent.

Le modèle proposé, en deux temps, cinq processus

Les événements, nous l'avons dit, se préparent longtemps à l'avance et se déroulent rapidement, la plupart du temps. Les gestionnaires de projets événementiels et leurs équipes doivent donc se préparer à une gestion en deux temps : la période de préparation de l'événement dans un premier temps, puis la gestion de celui-ci pendant son déroulement, dans un deuxième.

Pour la gestion de ces deux temps, nous nous sommes inspirés en partie du modèle de gestion de projets en cinq processus du Project Management Institute (PMI). Ils sont : démarrage, planification, réalisation, gestion et contrôle, clôture. Nous l'avons choisi de préférence à ceux qui en comportent quatre. En effet, nous utilisons une version adaptée du processus de gestion et de contrôle comme outil pour gérer le déroulement de l'événement, soit le deuxième temps.

• Processus 1 : Le démarrage

Ce processus peut lui-même être décomposé en six étapes¹, toutes adaptables à la gestion des événements.

Elles sont :

1• Identifier les enjeux stratégiques externes (approche descendante).

L'identification des enjeux stratégiques telle qu'elle est entendue dans cette étape fait référence à la découverte des besoins externes que le projet serait en mesure de combler. Elle implique donc la désignation de clients ou " bénéficiaires " du résultat du projet, pour lesquels celui-ci représente une valeur ajoutée. C'est ici que l'équipe de projet prendra conscience non seulement des parties prenantes en présence, mais aussi des éventuelles différences qui distingueront les attentes de chacune d'elles.

À partir des enjeux stratégiques identifiés, un projet est élaboré. Cette vision, qui correspond à la finalité et aux objectifs de l'entreprise, prend la forme de projets qui contribuent à la réaliser. Souvent portée par les cadres supérieurs, cette vision pourrait prendre la forme de projets proposés par la direction.

Dans le contexte de la gestion de projets événementiels, la " mission " de l'événement a souvent des origines communautaires. C'est pourquoi l'un des facteurs-clés de succès est la capacité des organisateurs à bien comprendre les besoins du milieu et à entretenir avec ses principaux représentants une communication efficace. De plus, dans le cas de conférences ou de congrès, les liens utiles avec la communauté incluent la possibilité de recruter des conférenciers, commanditaires et des participants prestigieux. Nous reviendrons sur ce sujet dans le processus de planification.

2• Identifier les enjeux stratégiques internes (approche ascendante).

L'identification des enjeux stratégiques internes fait référence à la découverte des besoins que le projet est en mesure de combler dans l'entreprise qui organise l'événement. Elle implique donc la désignation de " bénéficiaires " internes du résultat du

projet, pour lequel celui-ci représente une valeur ajoutée. Le projet est donc élaboré cette fois-ci à partir des enjeux, opportunités et contraintes de l'entreprise. Souvent portée par les employés, cette vision pourrait prendre la forme de projets soutenus par l'ensemble de ceux-ci.

En gestion de projets événementiels comme ailleurs, les projets qui valorisent les compétences disponibles dans l'entreprise sont favorisés. Un des facteurs-clés de succès est la présence de gestionnaires de projets expérimentés et mobilisateurs, d'une équipe de projet compétente et motivée ainsi que de systèmes de soutien administratif appropriés. Dans ce cas, l'utilisation de bénévoles et le recrutement de commanditaires distinguent souvent ce type de projets. De même, l'horaire de travail est souvent en dehors des heures habituelles. Ces projets intéressent donc des personnes ayant des profils professionnels spécifiques. Pour les mêmes raisons, des outils administratifs de soutien permettant une grande flexibilité sont mieux adaptés au contexte.

3• Choisir les critères d'évaluation.

Cette étape permet l'appariement des enjeux externes/internes, tels que perçus par l'ensemble des parties prenantes. Le client choisit son fournisseur, le fournisseur choisit son projet. Les deux le font à la lumière de leur perception de leurs propres besoins et de leur évaluation de la capacité de l'autre à les satisfaire. Ceci donne lieu à l'utilisation de techniques de décision variées. Chacune d'elles, tout en conférant au processus une allure de grande objectivité, permet d'observer les priorités de chacun et de commencer ainsi à créer une vision commune, à partir de laquelle les rôles et les tâches seront organisés.

Les critères d'évaluation les plus usuels sont :

- Intérêt stratégique externe ou motivation des promoteurs à réaliser l'événement;

- Taille, intérêt stratégique et économique interne de l'événement;

- Appariement du projet avec la compétence des ressources internes;

- Pertinence temporelle, disponibilité et motivation;

- Intérêt scientifique et innovation;

- Risque.

4• Choisir le meilleur projet.

C'est ici que les parties prenantes internes négocient les enjeux reliés aux différents projets. Les alliances, les rivalités, les jeux de pouvoir se trouvent exprimés par ce choix. Chaque projet est donc évalué quant à son opportunité, à son impact positif ou négatif et à sa pertinence par rapport aux attentes du promoteur. Chaque événement proposé est donc associé à un besoin, des résultats anticipés et des indicateurs qui permettent d'observer sa réalisation en cours de projet. Les aspects de la visibilité, de la notoriété et de la crédibilité sont souvent dominants dans l'évaluation des projets événementiels.

5• Étudier sa faisabilité, ses risques.

Sous réserve des conclusions des étapes précédentes, l'équipe de projet procède à l'évaluation de la faisabilité technique, financière et organisationnelle du projet. Maintenant centrés sur la tâche à accomplir, les gestionnaires évaluent l'opportunité de réaliser le projet dans le contexte des objectifs à atteindre, ayant pris conscience des risques associés.

Les principaux risques reliés à la tenue d'un colloque sont répertoriés dans le tableau 1.

6• Prendre la décision d'entreprendre.

Cette étape est en fait l'occasion de vérifier la pertinence du projet. Le résultat de cette démarche prend la forme d'un consensus quant à l'intérêt des parties et à leur engagement de voir ce projet se réaliser.

Problème appréhendé	Phase concernée	Envergure priorité de résolution	Mesure proposée par type	Ajustement ou modification effectuée
Disponibilité des RH : Conférencier	Conception	Important	Préventif	Ajustement / Solution alternative
Disponibilité financière	Planification	Extrêmement important	Préventif	Ajuster le nombre de commanditaires
Matériels audio-visuels déficients	Réalisation	Très important	Ajustement	Technicien expérimenté sur place, équipement de rechange Demander copies virtuelles avant le jour J
Disponibilité : salles de conférence et de repas en fonction de la disponibilité du conférencier et des événements régionaux	Conception	Très important	Préventif	Connaissance des dates des événements et des disponibilités des salles
Manque de bénévoles	Planification / Réalisation	Très important	Préventif et ajustement	Liste des bénévoles disponibles sur appel
Délais d'imprimerie	Planification	Important	Préventif et ajustement	Photocopies ou autre imprimerie
Manque d'exposants	Planification	Important	Préventif	Représentants régionaux et provinciaux
Absence d'un des membres de l'équipe non planifiée	Réalisation	Très important	Préventif	Partage de toute l'information et outils de suivi en continu

Tableau 1 : Les risques de la gestion d'un colloque

• **Processus 2 : La planification**

Depuis que la discipline existe, la gestion de projets, dans la conception populaire, est assimilée essentiellement au processus de planification. Les méthodologies et technologies qui permettent de la réaliser abondent.

Dans le modèle que nous avons choisi, ce processus comporte aussi six étapes, également toutes adaptables à la gestion des événements. Ces étapes sont :

1 • Décomposer l'événement en lots d'activités élémentaires; préparer la Structure de fractionnement des tâches (SFT).

La première tâche consiste à identifier des ensembles cohérents d'intérêts et de responsabilités qui regroupent les activités par types. Puis, ces activités sont par la suite détaillées afin qu'elles soient claires et mesurables.

En contexte de projet événementiel,

l'usage veut que l'on fonctionne par comités et sous-comités qui ont la responsabilité de mener à bien une série d'activités complémentaires. Le schéma 1 présente un modèle typique de projet événementiel représentant des groupes d'activités pouvant chacun être confié à un comité.

Le nombre et la nature des comités dépendent essentiellement de quatre facteurs :

• **La taille et la nature de l'événement :**

L'organisation d'un événement régional réunissant quelques dizaines de personnes triées sur le volet et intéressées par un sujet très pointu ne demande par la même organisation qu'un événement grand public ou qu'un sommet international.

• **L'échéancier :**

Selon les délais disponibles entre la conception du projet et le moment de sa tenue, l'organisation initiale des ressources doit faire en sorte que l'utilisation de celles-ci soit optimisée.

• **La nature et la disponibilité des ressources :**

La compétence, l'expérience et l'engagement des ressources disponibles sont autant de facteurs qui influencent la planification. Gérer un groupe de bénévoles peut demander une approche différente de celle d'une équipe-projet dont les membres ont l'habitude de travailler ensemble.

• **Les besoins propres aux organisateurs :**

La démarche et la planification doivent répondre aux attentes des individus qui en assument la responsabilité tout au long du déroulement.

Puis, les comités et le gestionnaire de projet conviennent d'une version plus détaillée de l'organisation des tâches (cf. schéma 2).

2 • Estimer les coûts, les durées, les objectifs de qualité, identifier les ressources requises, faire une description détaillée des activités.

Comme il se doit, chacune des tâches identifiées fait l'objet d'une fiche descriptive complète.

La description des activités doit être claire, détaillée, précise et mesurable. En cela, ces conditions ne diffèrent pas en contexte événementiel de celles exigées par les projets d'autres natures.

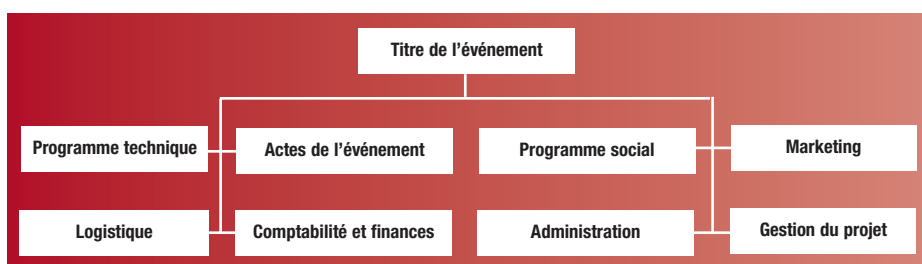


Schéma 1 : Modèle de décomposition d'un projet événementiel en activités élémentaires

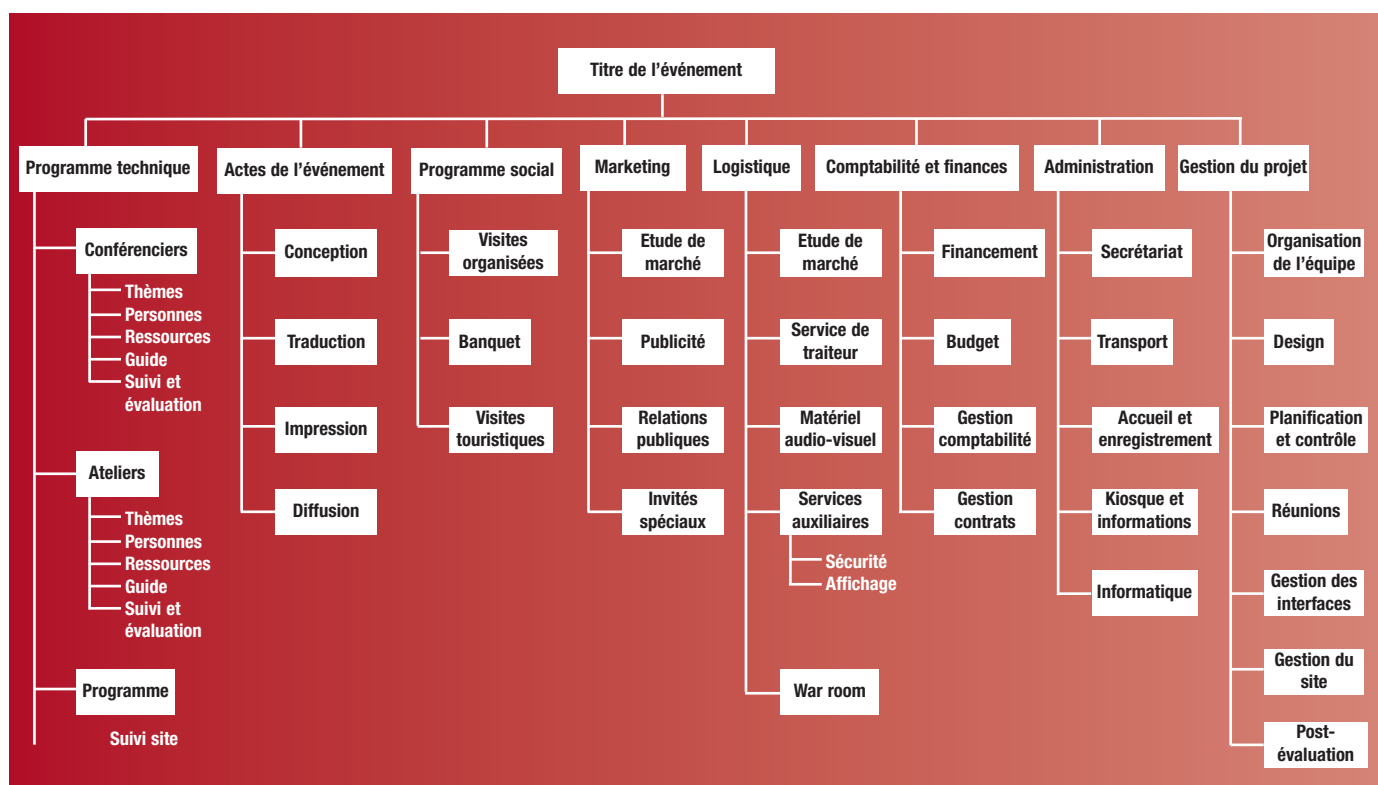


Schéma 2 : Structure détaillée de fractionnement des tâches type pour les projets événementiels. Grandmont, (1997). Planification, organisation, suivi et contrôle de projet, notes de cours inédites, Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières.

3 • Effectuer l'ordonnancement, produire le chemin critique et les budgets.

Le but de cette étape est d'établir la séquence selon laquelle les activités se déroulent et de l'optimiser en fonction de la disponibilité des ressources et des

objectifs du projet. Pour ce faire, il faut déjà fixer une date de tenue de l'événement. Celle-ci tient compte d'un préavis raisonnable pour les participants comme pour les organisateurs et les conférenciers, le cas échéant. De plus, on s'assure également non seulement qu'elle n'entre pas en conflit avec

un autre événement auquel les participants pourraient être conviés, mais qu'elle correspond aux us et coutumes du secteur concerné.

On procède alors à l'établissement du chemin critique, c'est-à-dire la suite des activités qui influencent directement la durée du projet.

Projet : Colloque (titre)					
Tâche	Code	Prédécesseur	Tâche	Code	Prédécesseur
Programme technique	1		Administration	7	
Programme	1.1		Gestion du projet	8	
Conférenciers	1.2	1.1	Organisation - équipe	8.1	
Conférencier identifié	1.3	1.2	Design	8.2	8.1
Actes du colloque	2		Planification	8.3	8.1, 8.2
Programme social	3		Réunions	8.4	8.1
Marketing	4	1.2	Gestion des interfaces	8.5	
Logistique	5	2, 1.2	Post-évaluation	8.9	
Comptabilité/Finance	6				
Confection du budget	6.1	1.1			
Élaboration du plan de financement	6.2	6.1			
Identification des commanditaires	6.3				
Sollicitation	6.4	6.3			
Demande de subventions	6.5				
Confirmation commandites/subventions	6.6	6.4, 6.5			
Ententes signées	6.7	6.6			

Tableau 2 : Ordonnancement logique des tâches

Projet :		DIRECTION :		Comité organisateur										
NO :		RESPONSABLE:		LM	LL	CL	MB	SD	RG	JD	MG			
ACTIVITÉS		INTERVENANTS												
CODE	DESCRIPTION	RESP. PROJ												
1	Programme technique	A, C, S	x											
1.1	Programme	E, P	x	x	x									
1.2	Conférenciers	E	x											
1.3	Conférencier identifié	I		x										
2	Actes du colloque	A, C, S			x									
3	Programme social	A, P					x	x						
4	Marketing	C, A						x						
5	Logistique	C, A							x					
6	Comptabilité/Finance	C, O											x	
6.1	Confection du budget	E											x	
6.2	Élaboration du plan de financement	E											x	
6.3	Identification des commanditaires	E											x	
6.4	Sollicitation	E												x
6.5	Demande de subventions	E												x
6.6	Confirmation commandes/subventions	I												x
6.7	Ententes signées	A, S											x	
...	...													

LÉGENDE : A = Approuve, C = coordonne, E = Exécute, P = participe, V = Vérifie résultats, I = Informe/est informé, S = Signe, O = Autorisation exécution

Tableau 3 : Affectation des responsabilités

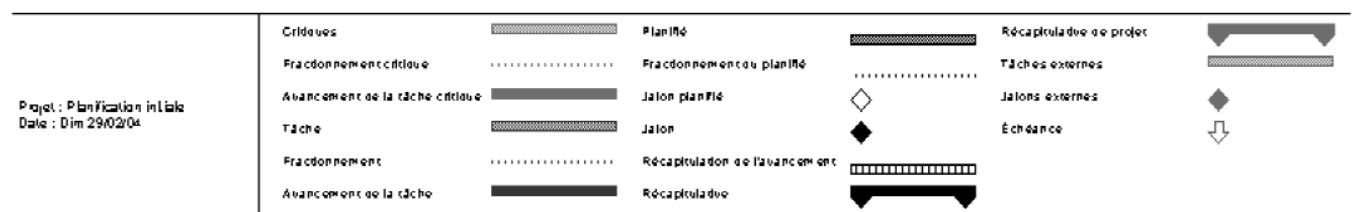
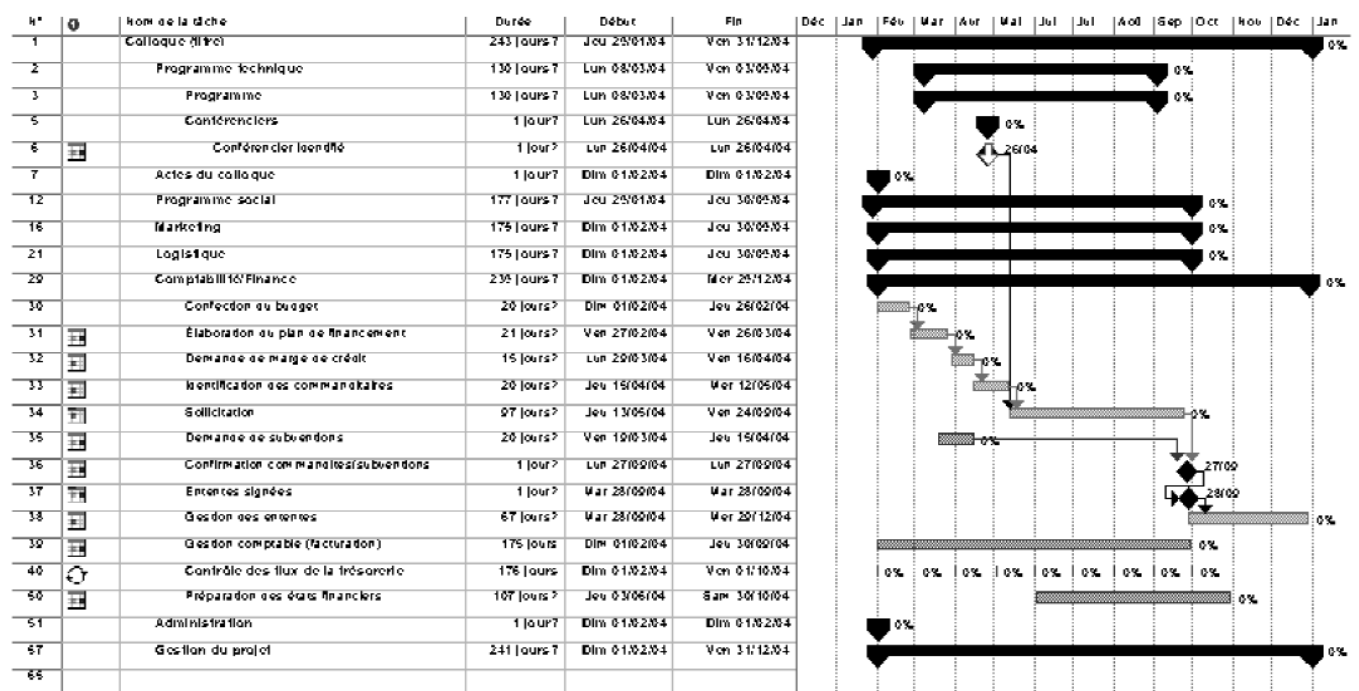


Schéma 3 : Diagramme de Gantt

4• Décider de l'organisation des ressources humaines et matérielles, niveler et optimiser.

On révisé à cette étape le chemin critique, en prenant en compte cette fois la disponibilité et l'utilisation des ressources.

Cette activité ne diffère pas essentiellement dans les projets événementiels par rapport aux autres projets, si ce n'est que lors de la tenue de l'événement, on peut presque considérer que celle-ci constitue un projet, à l'intérieur du projet. Les activités reliées à cette période seront gérées différemment des autres. Nous y reviendrons plus loin.

Les principaux outils usuels sont :

- Un ordonnancement logique des tâches (cf. tableau 2)
- Une affectation des responsabilités (cf. tableau 3)
- Un diagramme de Gantt (cf. schéma 3)

Non seulement ces techniques classiques sont éprouvées et largement documentées, mais elles offrent des avantages de contrôle évidents par rapport à celles traditionnellement utilisées dans la gestion des événements, notamment l'utilisation de listes de vérification comme outil de gestion principal ou même exclusif.

Elles permettent en effet de planifier avec précision les échéances pour accomplir les tâches et permettent aussi l'établissement d'étapes charnières auxquelles les décisions stratégiques sont prises.

5• Mettre en place les outils documentaires de suivi.

Les outils documentaires de suivi doivent être conçus et mis en place dès la conception du processus de planification pour assurer la pertinence des moyens de suivi en fonction de la nature des tâches à suivre. Ils sont utilisés lors des processus de réalisation et de gestion et du

contrôle qui se font en parallèle, ainsi que lors du processus de clôture.

La planification rigoureuse d'un événement, même conduite avec professionnalisme et selon les méthodes reconnues, ne garantit pas la conformité entre les prévisions et les résultats. Il y a en effet toujours une part d'imprécision et/ou d'incertitude.

Afin de suivre, contrôler et éventuellement ajuster le déroulement de l'événement en processus de réalisation, il est essentiel de se donner des outils qui offrent au gestionnaire de projet et à son équipe une rétroaction des activités en cours, de celles qui sont complétées, ainsi qu'un état global de la situation à des moments précis de sa réalisation.

Nous proposons l'utilisation d'outils qui sont, pour plusieurs, les outils habituels de la discipline. Ils conviennent en effet au contexte événementiel. Nous en ajoutons quelques autres, plus spécifiques aux projets événementiels. Ils seront décrits plus en détail dans le processus de clôture.

6• Obtenir l'engagement des parties prenantes.

Une fois la planification complétée, on s'assure que le projet, tel qu'il apparaît maintenant, convient à l'ensemble des parties prenantes. Les gestionnaires et membres de l'équipe sont impliqués au premier chef, mais l'ensemble des parties prenantes, surtout dans les cas où les risques sont élevés, ont avantage à être consultés à ce moment.

En effet, des événements inattendus surviennent inévitablement en cours de réalisation : retrait de dernière minute d'un panéliste, retard de l'avion du conférencier vedette, problème de projecteur ou simplement retard sur le chemin critique des tâches planifiées. La gestion des risques s'effectue au moment de la planification. La méthodologie d'analyse des risques pour un projet événementiel (dont les principaux sont décrits dans le Tableau 1) ne diffère pas essentielle-

ment de celle utilisée pour les autres types de projets. Elle prend généralement la forme d'une révision en comité des activités, des tâches et du support matériel requis à chaque étape de réalisation du projet, de l'identification des risques relatifs à chacun d'eux et de la mise en place de mesures d'évitement ou d'atténuation.

• Processus 3 : La réalisation

Au moment où l'événement doit se dérouler, nous avons :

1• Une vision partagée: tant les groupes que les individus connaissent les objectifs du projet et leur contribution spécifique.

Dans le contexte événementiel, cette vision prend la forme de l'image que les organisateurs veulent donner à l'événement. Elle se concrétise donc dans le souci des détails qui assurent la satisfaction des participants tout au long du déroulement. Cette image fait l'objet d'une stratégie de communication cohérente, tant auprès des membres de l'équipe et des partenaires/commanditaires/fournisseurs que des participants. Elle se traduit aussi, pour les membres de l'équipe, par une excellente connaissance de ses propres responsabilités et de celles de ses collègues. Ceci est crucial lors de la tenue de l'événement.

2• Un plan d'action personnalisé: tant les groupes que les individus disposent d'un plan précis.

La gestion événementielle se faisant pratiquement en deux temps, soit la préparation, puis la tenue de l'événement, on distingue le plan d'action de l'une et de l'autre. Dans le premier cas, ce plan respecte le plus précisément possible l'attribution initiale des tâches. C'est ce qui est le plus susceptible de favoriser l'efficacité et l'efficience. Par contre, lors de la tenue de l'événement, la prise d'initiatives de la part des membres est encouragée dans la mesure où le temps ne permet pas toujours d'avoir

recours aux personnes désignées. La mise en place d'une " salle des commandes " est d'ailleurs appropriée pour les grands événements afin de pouvoir coordonner les mesures de dernière minute et les imprévus.

Parmi les tâches dont ce groupe assure la supervision, signalons :

- L'accueil et les communications : L'accueil des participants, des conférenciers, des dignitaires, des journalistes, des fournisseurs et partenaires est l'une des fonctions centrales de ce type de projet.
- La sécurité : En collaboration avec l'établissement hôte, il est essentiel d'assurer la sécurité des personnes et du matériel. Il est souvent approprié d'avoir recours à des polices d'assurance pour partager le risque.
- La signalisation : Les participants doivent trouver l'endroit facilement et rapidement.
- La logistique et l'animation : Le déroulement sans accroc apparent est essentiel au succès. Toutes les précautions d'usage quant au bon fonctionnement des équipements sont de mise, mais le choix de l'animateur et son aptitude à gérer l'horaire est aussi extrêmement important.

3• Une disponibilité et un engagement de toutes les ressources nécessaires : tant les groupes que les individus possèdent la compétence et la motivation requises.

Dans la gestion événementielle, il arrive fréquemment que l'on ait recours à des bénévoles. Les attentes vis-à-vis de ceux-ci ne sont pas essentiellement différentes de celles d'employés réguliers, mais leur gestion fait appel à une attitude et à des compétences spécifiques de la part des gestionnaires. On compte, en particulier lors de la tenue de l'événement, sur un climat de tolérance et de bonne humeur!

4• Un système de rétroaction personnalisée: tant les groupes que les individus disposent d'outils de me-

sure performants qui comparent les prévisions au réel.

Ce sujet sera traité en détail dans le processus suivant. Soulignons ici que la transparence quant à l'état d'avancement des travaux est toujours un avantage.

5• Une définition claire des niveaux de responsabilité : tant les groupes que les individus connaissent les limites de leur autonomie.

Tenant compte des particularités que la " salle des commandes " impose lors de la tenue de l'événement, il demeure essentiel que toutes les personnes et tous les groupes connaissent précisément et respectent leur niveau hiérarchique. Les écarts à cette règle, selon les circonstances, seront convenus à l'avance.

• Processus 4 : La gestion et le contrôle

Ce processus a pour objet de s'assurer que le projet se réalise selon les plans. Les outils utilisés permettent donc d'avoir à tout moment une image claire tant de l'avancement global des travaux que de celui des tâches élémentaires. Elle constitue un barème éloquent des chances de succès d'un projet.

L'utilisation des listes de contrôle est largement répandue en gestion événementielle. De fait, presque toutes les méthodologies les suggèrent. Elles ont l'avantage d'être simples à concevoir et à suivre. Pour notre part, nous considérons qu'elles sont souvent trop imprécises et qu'elles ne permettent pas un contrôle suffisant pour être utilisées comme outil principal ou exclusif. L'utilisation de logiciels de gestion de projets offre certainement beaucoup plus d'options de contrôle et de suivi, et leur popularité grandissante limite l'investissement requis pour développer l'expertise nécessaire à leur emploi. Nous réservons donc la liste de contrôle à la dernière vérification lors de la tenue de l'événement. Sa flexibilité et sa facilité d'utilisation en

font un outil intéressant pendant le déroulement de l'événement.

Soulignons que l'une des limites de l'utilisation des outils de gestion de projets réside dans leur incapacité à gérer la conformité aux critères de qualité en temps réel. Quand il est utilisé en amont, le modèle basé sur l'analyse hiérarchique multicritère² proposé par Paquin et al (2001) permet toutefois d'améliorer la performance à ce chapitre.

Pour ce faire, il faut recourir aux fiches descriptives. C'est d'ailleurs par ce biais qu'il est possible de faire le suivi des livrables, dans la mesure où, pendant le processus de planification, ils ont été minutieusement découpés en activités clairement repérables et facilement mesurables. Force est également de constater que la valeur des activités, telle qu'entendue dans une analyse coût/bénéfice, n'est pas prise en compte par cette méthodologie. Il sera donc possible de réaliser à grand frais des activités n'apportant que peu de valeur au projet, globalement.

Les outils de mesure de la conformité à l'échéancier et au budget les plus usuels sont ceux qui ont trait à la valeur réalisée. Ce sont ceux-là que nous préconisons.

• Processus 5 : La clôture

Ce processus a pour objectif d'évaluer comment le projet a fonctionné de façon générale et si la mission a été réalisée. Il permet aussi de comparer en détail les résultats obtenus à ceux prévus et d'en expliquer les écarts. Ces constats servent à négocier les ententes de performance du projet ainsi qu'à retirer des apprentissages pour les projets futurs. Pour les projets événementiels, l'évaluation est aussi utile pour conserver "l'âme du projet" que pour préparer le futur.

L'évaluation renvoie aux objectifs initiaux du projet : étaient-ils pertinents ? Ont-ils été atteints ? Les moyens les plus adéquats ont-ils été utilisés pour les atteindre ? Ces questions n'ont de sens que si l'on dis-

pose d'objectifs partagés par l'ensemble des intervenants, clairement définis dans le processus d'élaboration du projet. La réponse à ces questions variera en effet en fonction des parties prenantes et de leurs intérêts.

Les documents consultés en management d'événement escamotent complètement l'activité d'évaluation. Pour trouver des outils pertinents, il faut se référer encore une fois à la gestion de projets, où l'on retrouve des guides pratiques. Même si des particularités influencent l'évaluation à entreprendre, le principe de base de l'évaluation demeure le même : avons-nous maximisé le rapport coût/bénéfice ?

Dès le départ, les outils de suivi et d'évaluation sont mis en place. Ceux-ci sont essentiels à la démarche. C'est pourquoi la planification de l'évaluation doit se faire en début de projet afin de ne rien manquer des actions posées.

Il convient donc de former dès le départ un comité d'évaluation qui se dote d'une stratégie en vue de réaliser son mandat et d'un plan d'évaluation qui donne une ligne directrice au comité.

Les principaux outils sont :

- **Le journal de bord** rédigé par le gestionnaire de l'événement, il est pour lui sa mémoire du projet. Il consigne les éléments factuels et subjectifs qui lui sont apparus importants tout au long de la préparation de l'événement et aussi lors de sa tenue. Il lui permet de revenir sur ses interprétations des événements passés.

- **Les procès-verbaux** rédigés lors des réunions d'équipe. Ils constituent la référence consensuelle du déroulement de l'événement et des enjeux qui ont fait l'objet de discussions. Ils sont la mémoire collective.

- **Les rapports d'avancement et les rapports financiers** qui sont le volet quantitatif du suivi du projet. Conçus

PHASE DE LA GESTION DE PROJET	Facteurs clés de succès									
	Gestion des parties prenantes	Culture de gestion de projet	Motivation externe	Motivation interne	Support de la direction	Stratégie d'implantation	Équipe gagnante	Vision partagée	Leadership	Gestion des risques
Faisabilité	x		x	x	x		x	x	x	x
Planification		x		x	x	x	x	x	x	x
Réalisation				x			x	x	x	x
Gestion et contrôle	x				x			x	x	x
Suivi et évaluation a posteriori	x		x	x	x			x	x	

Tableau 4 : Facteurs clés de succès génériques

pour être des outils de gestion et de contrôle, ils peuvent maintenant servir de références en tant qu'outils d'analyse.

- **Le questionnaire de fermeture des participants**, outil essentiel de rétroaction. Ce questionnaire, s'il est bien conçu, renseigne l'équipe de projet sur l'atteinte de ses objectifs " externes ".

- **Le rapport final** qui est le résumé de l'événement. C'est aussi la référence à partir de laquelle le savoir se bâtit.

Quels facteurs feront la différence entre un événement qui connaît le succès et un autre qui ne le connaît pas? La méthodologie appropriée, même si elle améliore les chances de succès ne constitue pas pour autant une garantie. D'autres éléments contribuent à la réussite. Certains sont génériques, communs à tous les projets. D'autres sont spécifiques à la gestion de projets événementiels. D'autres enfin sont spécifiques à l'événement lui-même.

On dit souvent qu'il n'y a pas de recette universelle pour le succès. Chaque événement comporte en effet suffisamment d'éléments différenciateurs pour nécessiter sa propre recette. Nous connaissons tous intuitivement les facteurs qui favorisent son atteinte.

En gestion de projets, les éléments reportés dans le tableau 4 font partie de la liste des facteurs-clés de succès .

Pour la gestion de projets événementiels, les facteurs de succès sont ceux répertoriés dans le tableau 5 (cf. page 12).

Conclusion

De plus en plus d'organismes spécialisés en gestion d'événements se tournent vers une méthodologie plus proche de celle de la gestion de projets classique. Pour nous, cette démarche est appropriée. En effet, les caractéristiques de cette méthodologie se prêtent particulièrement bien à ce type de projet. Particulièrement lorsqu'elle s'accompagne d'une liste de facteurs-clés de succès, elle permet aux gestionnaires, à l'équipe projet et à l'ensemble des parties prenantes de mieux atteindre leurs objectifs respectifs par une meilleure prise en compte de ceux-ci et un meilleur contrôle sur l'organisation et le déroulement de l'événement.

Les auteurs tiennent à remercier Steve Drolet, Élisabeth Larouche, Thérèse Thiry, Angie Tinor, étudiants en "maîtrise de gestion de projets", pour leur précieuse contribution à la préparation de cet article.

¹ Les étapes sont inspirées de Genest, B.-A., Nguyen, T. H., 2002, **Principes et techniques de la gestion de projets**, Laval, Sigma Delta.

² Paquin, J-P. Couillard, J., Godcharles, D., (2001), *La qualité acquise pour un meilleur contrôle des projets*, **Revue internationale en management et gestion**, Presse de l'Université du Québec.

**TABLEAU SYNTHÈSE DES FACTEURS SPÉCIFIQUES CLÉS
DE SUCCÈS D'UN PROJET ÉVÉNEMENTIEL**

Activité de base d'un événement (comité)	Facteur spécifique de succès	Éléments caractéristiques de spécificité	Phase à laquelle le facteur est associé				
			Faisabilité	Planification	Réalisation	Gestion et contrôle	Suivi/évaluation a posteriori
Programme technique							
1	Thème approprié	-Répond au besoin fondamental qui a initié l'idée de projet	x				
2	Conférencier crédible et reconnu	-Charismatique	x	x	x		
		-Expertise reconnue	x	x	x		
		-Discours en lien avec le thème	x	x	x		
3	Exposants à contenu	-Informations et messages pertinents			x		
		-Personne ressource			x		
4	Ateliers intéressants	-Animation interactive			x		
		-Modérateur rigoureux			x		
Actes de l'événement							
1	Documents professionnels	-Structurés (ordre des textes,...)		x	x	x	
		-Complets et conviviaux		x	x	x	
		-Adaptés au public cible (langue,...)		x	x	x	
2	Diffusion appropriée	-Disponibilité et accessibilité			x		
		-Quantité suffisante			x		
Programme social							
1	Partenariat avec la communauté	-Implication des organismes locaux pertinents (office de tourisme, chambre de commerce,...) -Activités représentatives de la couleur locale ou régionale	x	x	x		
Marketing							
1	Plan de communication adéquat	-Bonne planification de départ		x			x
		-Couverture publicitaire diversifiée (médium,...)		x	x		
2	Relations publiques efficaces	-Bonne personnes attirées à la fonction		x	x		
		-Respect du protocole		x	x		
3	Invités spéciaux bien ciblés	-Nombre limité et optimum		x	x		
		-Critères de sélection déterminés à l'avance		x			
Logistique							
1	Planification rigoureuse	-Information connue et partagée		x	x	x	x
		-Responsabilités, délégations et assignations claires et respectées		x	x	x	x
		-Gestion et contrôle des listes de vérification		x	x	x	x
2	Matériel et équipement adéquat	-Proximité des outils			x	x	
		-Vérification préalable du fonctionnement			x	x	
3	Signalisation claire	-Complète			x		
		-Repérage facile			x		
4	Système de communication adapté	-En lien avec l'envergure de l'événement et de l'équipe			x		x
		-Équipe de premiers soins			x		
5	Sécurité sur place	-Prévention du vol d'équipement			x		
		-Sécurité des lieux			x		
Comptabilité et finances							
1	Besoins financiers bien identifiés	-En lien avec l'envergure de l'événement	x	x		x	
2	Connaissance des limites budgétaires	-Diffusion de l'information entre les responsables des comités		x	x	x	
3	Contrôle rigoureux du budget	-Éthique de travail du responsable			x	x	
		-Suivi en temps réel			x	x	
		-Possibilité de réaffectations des fonds en cours de route			x	x	
4	Ententes contractuelles en bonne et due forme	-Ententes signées avec les fournisseurs		x		x	
		-Fermeture des contrats réalisée				x	x
Administration							
1	Personnel clérical compétent et suffisant	-Efficacité et efficacité du travail réalisé		x	x		x
		-Confiance et fiabilité des ressources choisies		x	x		x
2	Système d'inscription performant	-Suivi rapide dans l'émission des confirmations		x	x		
		-Suivi régulier avec les commanditaires		x	x		x
		-État de situation fréquent de l'évolution des entrées au comité organisateur			x	x	
3	Support informatique fiable	-Données sécurisées		x	x		
Gestion de projet							
1	Choix du gestionnaire de projet	-Leader : mobilisateur, rassembleur	x	x	x	x	x
		-Autorité formelle et reconnue	x	x	x	x	x
		-Possession d'une vision globale	x	x	x	x	x
		-Capacité à gérer dans un processus systémique	x	x	x	x	x
2	Arrimage de l'équipe de l'équipe projet	-Complicité, synergie, complémentarité entre les membres		x	x	x	x
		-Structure organisationnelle claire et connue (rôles et responsabilités)		x	x	x	
3	Outils de suivi en place	-En lien avec l'envergure de l'événement et de l'équipe	x	x	x	x	
4	Post-évaluation constructive	-Objectivité de l'analyse		x			x
		-Basé sur des indicateurs de rendement et de réussite connus (qualitatif et quantitatif)		x			x
		-Écarts des résultats justifiés		x			x

Tableau 5 : Facteurs clés de succès spécifiques