



Réseau transfrontalier pour le développement touristique et économique de l'Arc Alpin au travers d'événements sportifs

Guide d'organisation des événements sportifs pour responsables sportifs, politiques et administratifs

« Bon, par quoi je commence ? »

Initiative communautaire européenne
INTERREG III B
Espace Alpin
Priorité 1, Mesure 2 :
Compétitivité et développement durable



SENTEDALPS

Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space

Réseau transfrontalier pour le développement touristique et économique de l'Arc Alpin au travers d'événements sportifs

*

GUIDE D'ORGANISATION DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS POUR LES RESPONSABLES SPORTIFS, POLITIQUES ET ADMINISTRATIFS

« BON, PAR QUOI JE COMMENCE ? »

Guide écrit par :

Paul Bergeri (ALGOE), Pascal Sordet (ALGOE) et Denis Geffroy (ALGOE) avec le concours de Rémy Charmetant (ATDS), Nancy Favre (IDHEAP), Alain Ferrand (UCBL) et Joëlle Rizzon (ATDS).

Les entretiens pour les études de cas ont été réalisés par :

Paul Bergeri (ALGOE), Nicolas Chavanat (UCBL), Jean-Philippe Delage (IUP-THTL), Alain Ferrand (UCBL), Alessandro Giacca (FISI-CAO), Denis Geffroy (ALGOE), Joëlle Rizzon (ATDS) et Pascal Sordet (ALGOE).

**GUIDE D'ORGANISATION DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS POUR LES
RESPONSABLES SPORTIFS, POLITIQUES ET ADMINISTRATIFS
« BON, PAR QUOI JE COMMENCE ? »**

**© 2005 Sentedalps Consortium,
Interreg IIIB Project number CH/1-2/3.3/3**

TABLE DES MATIÈRES

Avant Propos	5
SENTEDALPS	5
Les quatre phases de l'organisation	5
Un guide pour quoi faire ?	5
Un guide pour quels types d'événement?	5
Un guide pour qui?	6
Les membres du réseau SENTEDALPS	7
Introduction	8
Les caractéristiques d'un événement sportif	8
La structure d'organisation	9
La mise en mouvement de l'organisation	9
Mettre en mouvement le projet et la structure d'organisation	12
Chapitre 1 : L'équipe et la structure d'organisation	13
Chapitre 2 : Le marketing et la communication	16
Chapitre 3 : Le budget	19
Chapitre 4 : Les délais	23
Chapitre 5 : Les fonctions d'organisation	27
Chapitre 6 : Le pilotage et le système d'information	30
Chapitre 7 : L'approche client	33
Chapitre 8 : Le management de la qualité	35
Chapitre 9 : Les effets sur le territoire	37
Conclusion	40
Etudes de cas	41

Avant Propos

SENTEDALPS

Le projet SENTEDALPS (Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space) est un projet co-financé par la Commission européenne dans le cadre de l'initiative communautaire INTERREG III B, il se déroule sur trois ans (2003-2006).

Le projet comprend seize partenaires provenant d'Autriche, de France, d'Italie, de Slovénie et de Suisse. Il rassemble des représentants d'instituts de recherche publics et privés, d'administrations publiques régionales et locales ainsi que des organisations privées.

Ce guide d'organisation est le deuxième d'une série de trois guides produits par le projet SENTEDALPS. Le premier est consacré à la candidature, le deuxième aux premières étapes de l'organisation d'un événement sportif, le troisième à la préparation et la formation des volontaires.

Les quatre phases de l'organisation

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

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

Ce guide se concentre sur les deux premières phases, quand, au lendemain d'une candidature victorieuse, il faut concevoir, structurer et mettre en place l'organisation qui va produire cet événement.



Figure 1 - Les quatre phases de l'organisation d'un événement sportif

Un guide pour quoi faire ?

Son ambition n'est pas de proposer un ensemble de recettes infaillibles qui garantiraient le succès, mais de rappeler aux futurs 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 » l'événement.

Un guide pour quels types d'événement ?

Ce guide a également pour but de diffuser les savoir-faire de l'Arc alpin en la matière. S'il s'attache essentiellement aux événements sportifs ponctuels et itinérants - dont l'organisation est attribuée par le propriétaire de l'événement (fédérations sportives nationales et internationales, sociétés privées...) à l'issue d'un processus de candidature - les spécificités propres aux événements récurrents seront

évoquées à quelques occasions. Dans les deux cas, il s'agit d'événements de dimension internationale et de taille moyenne (budget compris entre 1 et 20 millions d'euros) qui se caractérisent par une relation forte avec le territoire qui les accueille, génératrice d'effets conjoncturels et durables sur celui-ci.

Un guide pour qui?

Enfin, ce guide 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, du tourisme, du développement économique et territorial,
- les milieux sportifs.

Les membres du réseau SENTEDALPS

Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), Chef de file technique	Suisse
Haute école valaisanne (HEVs)	Suisse
Etat du Valais (SDET)	Suisse
Etat de Vaud (DEC)	Suisse
Ecole universitaire inter-facultés des sciences kinésiques (SUISM), Chef de file financier	Italie
Comité régional (Alpes Occidentales) de la fédération italienne des sports d'hiver (FISI-CAO)	Italie
Institut supérieur d'éducation physique (ISEF)	Italie
Comité d'organisation des XX ^{èmes} Jeux Olympiques d'hiver Turin 2006 (TOROC)	Italie
Province de Turin (PTO)	Italie
Agence touristique départementale de Savoie (ATDS)	France
Conseil régional Rhône-Alpes (CRRRA)	France
Université de Savoie (IUP-THTL)	France
Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL)	France
Ville d'Innsbruck (STINN)	Autriche
Comité d'organisation des Universiades d'hiver Innsbruck 2005 (ISOC)	Autriche
Association touristique de Slovénie (TAS)	Slovénie

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 autour ou 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 d'événements sportifs sont nombreux : compétitions sportives nationales et internationales, manifestations sportives de masse, spectacles ou démonstrations sportives, raids ou défis aventure... A côté des plus grands - Jeux-olympiques, Coupe du monde et d'Europe de football, Tour de France – les événements d'ampleur plus mesurée se développent – certains championnats du monde et d'Europe, grands tournois, grands meetings et grandes courses populaires. Selon que ces derniers rassemblent amateurs et professionnels, ou selon le degré de notoriété du sport considéré, les contraintes et exigences d'organisation ne seront pas du même niveau.

Toutefois, ces différents types d'événements ont des caractéristiques communes. Par définition uniques et non répétitifs, 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, sans références antérieures. Le comité d'organisation devra satisfaire de nombreux « clients » aux attentes multiples (sportifs, spectateurs, fournisseurs, ...).

Les principales caractéristiques d'un événement	Qui impliquent pour l'organisateur :
Date incontournable	Savoir se situer
Nombreux clients à servir	Développer une approche client
Grande sensibilité à l'environnement externe et interne	Donner de la visibilité
Occasionnel, unique, non répétitif	Réussir du premier coup
Acteurs occasionnels et nombreux	Structurer le fonctionnement
Peu d'antériorité de références	Élaborer le plan de travail



Tableau 1 - Les caractéristiques génériques d'un événement

Ces spécificités supposent d'associer au sein du comité de direction **trois « figures » : le sportif, le manager et le politique**. Au sportif incombent les relations avec le monde sportif et les questions relatives à l'épreuve proprement dite, au manager incombe l'organisation concrète de l'événement, la mise en mouvement des équipes et des partenaires, tandis que l'association des élus permet 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 d'un des éléments de ce triptyque constitue un risque majeur.

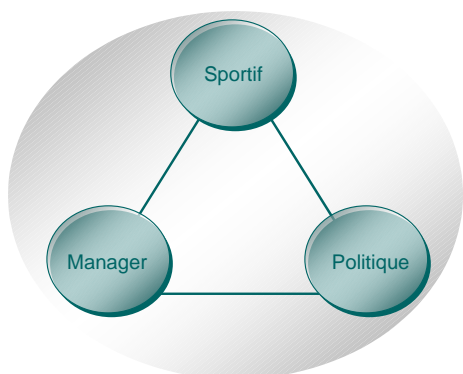


Figure 2 - Les trois pôles du comité de direction

Un tel alliage ne va pas sans poser de difficultés, associer des expertises aussi diverses s'apparente parfois à un **choc des cultures**. Surtout, lorsqu'à la diversité des cultures professionnelles s'ajoute celle des cultures nationales.

La structure d'organisation

Le comité d'organisation se doit de répondre aux **exigences imposées** par le détenteur de droit, qui façonnent en partie l'événement. Mais ces figures imposées ne suffisent pas, loin de là, à concevoir l'événement. La phase de lancement de la dynamique de 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 chantier consiste à **définir la structure d'organisation**. Chaque événement engendre une structure particulière, temporaire, c'est-à-dire sans référence, sans passé ni avenir ; mais qui sera amenée à travailler avec des structures permanentes pour former un **réseau de partenaires**. 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 pose les questions de la **forme juridique** de la structure organisatrice, de sa **gouvernance**, et de la répartition des **fonctions clés** (sport, équipements, marketing, technologie, administration et management...) entre les responsables qui vont constituer le noyau dur de la structure (*core-team*). Les structures pérennes, quant à elles, doivent faire face à d'autres questions, relatives à leur pérennisation et à leur développement à long terme.

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 (organigramme) et le projet (structuration technique). Elle implique aussi de **fédérer les acteurs** pour qu'ils contribuent efficacement au projet (développer l'engagement de chacun). Ce travail passe notamment par la constitution de concepts et d'un langage communs, et au-delà d'une **vision commune du projet**.

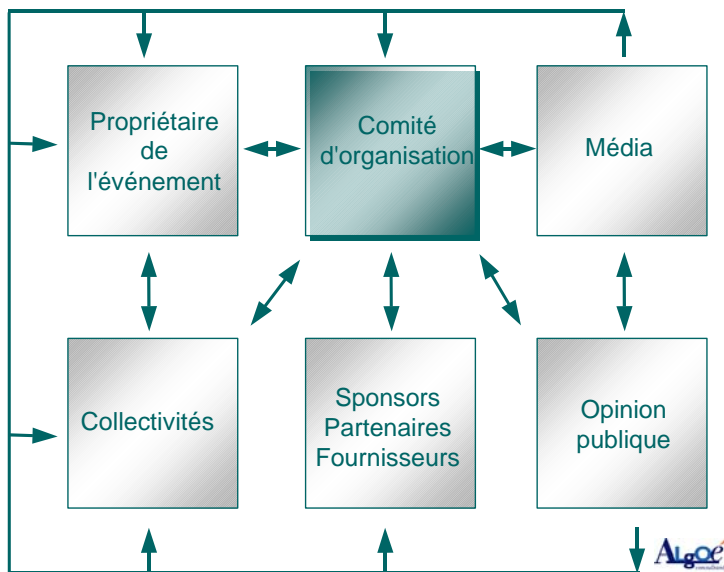


Figure 3 - Fédérer et mettre en mouvement les acteurs du projet
(D'après un schéma de Jean-Loup Chappelet)

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. La mise en œuvre du principe de **subsidiarité** – laisser le pouvoir de décision au plus proche des opérationnels – constitue un élément de réponse afin de ne pas surcharger l'équipe de direction. En revanche, entre partenaires, en l'**absence de liens hiérarchiques**, le partage des responsabilités est d'abord le fruit d'une négociation, avant que puisse être envisagée une quelconque contractualisation. Dans un second temps, des plans d'action collectifs et individuels seront élaborés.

L'organisation d'un événement sportif est un projet au sens propre du terme, puisqu'il s'agit de réaliser un objectif dans un délai donné, en mobilisant des ressources limitées, pour un niveau de service fixé. Des **méthodes et des outils propres au management de projet** permettent d'atteindre cet objectif. Certains d'entre eux seront présentés ici.

Mais plus qu'une boîte à outils, ce guide cherche d'abord à susciter le questionnement des organisateurs d'événements sportifs, attirer leur attention sur les points essentiels, et le cas échéant, apporter des éléments de réponses aux questions qu'il se posent. Sans prétendre à une quelconque exhaustivité, ce guide s'articule autour des questions suivantes :

- Quelle équipe et quelle structure d'organisation ?
- Pourquoi, sur quoi et comment communiquer ?
- Comment définir et gérer son budget ?
- Comment maîtriser les délais ?
- Comment structurer 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 ?
- Quelles relations avec le territoire ?

En un mot, comment mettre en mouvement le projet et la structure d'organisation ?

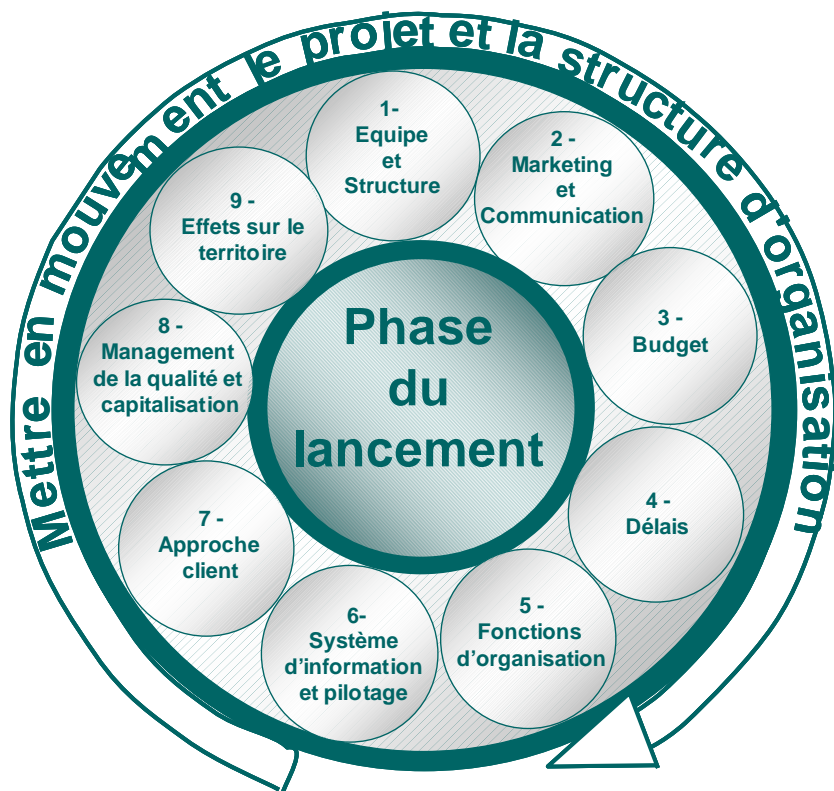


Figure 4 - Le roulement à billes de l'organisation

Première Partie :

Mettre en mouvement le projet et la structure d'organisation

Chapitre 1 : 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, assemblément de compétences, procédures, l'organisation à besoin de tous ces éléments pour fonctionner. Sans jamais se figer, en constante évolution.

1. Les compétences clés du comité d'organisation

La première réflexion à mener porte sur les compétences clés du comité d'organisation, véritable cheville ouvrière du projet. Le comité d'organisation est **au cœur d'un système d'acteurs** composé du propriétaire de l'événement ou fédérations sportives, des autorités publiques, des sponsors et sous-traitants, des médias et de l'opinion publique. Il anime et fédère tous ces acteurs.

Pour traiter avec ces multiples interlocuteurs, le comité d'organisation doit donc associer des **compétences complémentaires**. Celles ayant trait à la fonction sport pour toutes les questions relevant de la sphère sportive et de la compétition proprement dite, celles relevant du management et de l'organisation, et enfin, celles que l'on peut regrouper sous le terme de réseau et qui gèrent tous les appuis extérieurs nécessaires au bon déroulement de l'événement sportif.

Son **organigramme** est calqué sur la structuration technique du projet¹ et adapté en fonction de personnes mobilisables.

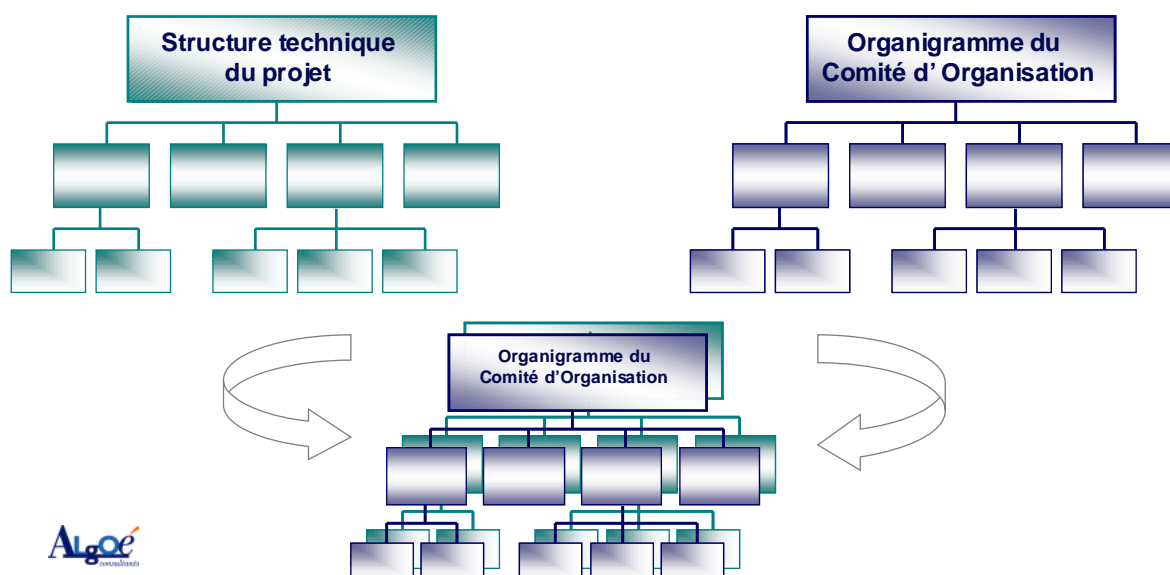


Figure 5 – Calquer la structure du Comité d'organisation sur la structure technique du projet

2. 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, ou des obligations légales en vigueur dans les différents pays.

- L'association sans but lucratif est la forme juridique la plus fréquemment utilisée par les fédérations et le mouvement sportif. Cette forme juridique est adaptée aux événements de petites et moyennes tailles et sa création est simple. Des variations existent selon les pays.

¹ Sur ce point, se reporter par ailleurs au chapitre 4.

L'association à directoire autorise un management plus collégial, particulièrement adapté à l'organisation d'événement sportif (exemple : Championnat du Monde de ski alpin de Val d'Isère). Autre variante possible, l'association avec conseil de surveillance.

- Le groupement d'intérêt public (GIP) est une personne morale de droit public français à but non lucratif, dotée d'une autonomie financière, associant des personnes publiques (collectivités territoriales, établissements publics) entre elles ou avec des personnes privées (associations par exemple), dans le but de mener des opérations d'intérêt commun.
- Enfin, la société anonyme et la fondation sont deux autres statuts possibles, quoique beaucoup plus rares, en raison notamment de leur lourdeur et parce qu'elles supposent – dans leur principe – une activité pérenne.

Parallèlement au choix du statut juridique, les porteurs du projet doivent s'interroger sur la composition des **instances délibérantes et de décision**. C'est une question d'autant plus importante que les liens hiérarchiques entre des personnes issues d'institutions différentes sont souvent inexistantes. Qui décide ? Qui valide ? Ces questions doivent être tranchées dès le départ.

Et ce, d'autant plus que l'organisation d'un événement sportif se caractérise généralement par l'absence de contractualisation juridique entre les partenaires. Bien que souhaitable, cette contractualisation n'étant pas systématique, c'est la volonté commune et l'engagement de toutes les parties prenantes qui prévaut le plus souvent.

3. 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 salariés et bénévoles. 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. Il en va de la structuration de l'organisation comme des compétences. **Chaque changement de phase peut donc susciter des crises**, qui, si elles ne sont pas anticipées, peuvent être très pénalisantes.

4. Les profils et les statuts des membres de la structure d'organisation : quelques recommandations.

Le comité d'organisation doit être en mesure d'assumer des tâches de nature différente, les hommes et les femmes qui le composent doivent donc être complémentaires. Un équilibre – une savante alchimie diront certains - doit être trouvé entre **sportifs, experts et locaux** d'une part, **salariés, bénévoles et prestataires extérieurs** d'autre part.

Le « cocktail idéal » pourrait être le suivant : un tiers de personnes issues du monde sportif, un tiers d'experts recrutés pour leur compétence (administration, gestion, communication, marketing, logistique, sécurité...) et un tiers de locaux dont la connaissance du territoire et de ses acteurs est essentielle .

L'autre panachage concerne le statut des membres de l'organisation. Ils peuvent être salariés de la structure, bénévoles ou prestataires extérieurs. La répartition entre ces catégories dépend de nombreux éléments : l'importance de l'événement, son budget, la degré de professionnalisation souhaité, le degré d'expérience ou de formation des bénévoles recrutés.

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

Parallèlement à ce travail de structuration, le comité d'organisation doit référencer l'ensemble des **documents contractuels de référence** qui régissent ses relations avec le propriétaire de l'événement : contrats, annexes techniques, droits marketing... Par ailleurs, les propriétaires d'événement encouragent 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.

Chapitre 2 : Le marketing et la communication

Ce qui fait la valeur d'un événement c'est sa médiatisation. La communication est donc essentielle. A l'instar de n'importe quel produit, 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. Enfin, de hiérarchiser les parties prenantes et leurs attentes.

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 exploitables pour concevoir la communication de l'événement.

Le **concept** s'articule autour de l'**ambition** et des **valeurs** véhiculées par l'événement, celles 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**, une « culture d'entreprise » et un premier support de communication interne.
- **Déterminer les idées maîtresses** qui serviront de base au **plan de communication** externe.

Cette définition des valeurs intrinsèques de l'événement doit s'accompagner d'un tour d'horizon de la **concurrence**. En effet, un événement sportif est soumis à la concurrence d'autres événements. Les sportifs peuvent s'inscrire à d'autres compétitions, les spectateurs peuvent choisir d'aller voir un autre événement ou d'occuper autrement leur temps libre, les sponsors sont sollicités de toutes parts. L'organisation doit donc recenser quels sont les événements concurrents, sur le territoire ou ailleurs, pendant et autour de la période de la compétition.

Enfin, d'un point de vue plus opérationnel, il revient au comité d'organisation d'apprécier les ressources et les droits accordés par le propriétaire de l'événement (généralement une fédération sportive). Aujourd'hui, les fédérations sportives nationales et internationales tendent à centraliser la gestion des droits marketing, des partenariats de sponsoring, des droits de retransmission télévisuelle, si bien que les événements ont souvent une marge de manœuvre limitée. C'est cette dernière qu'il convient d'évaluer dès le départ.

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, valeurs, prix du billet, ...)
- Comment se différencier par rapport aux événements concurrents (sportifs, culturels, festifs) ?

- 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, on rappellera que le label « sport olympique » induit une différence de notoriété fondamentale aux dépens des sports non olympiques.

3. Définir les parties prenantes et leurs attentes

La troisième étape consiste à définir puis hiérarchiser les parties prenantes. Le cahier des charges établi par 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.²

4. Établir le 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 multiples (logo, affiche, programme de l'événement, plaquette publicitaire, presse écrite, radio, site Internet, télévision) et doivent être adaptés à l'importance de l'événement et à la publicité que l'on souhaite en faire. En revanche, un événement se doit désormais de posséder son site Internet, dont la réalisation est souvent confiée à une entreprise spécialisée.

Le dossier de presse et le dossier 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 de droits.
- 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.
- 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, emblème, mascotte, décoration du site, uniformes des organisateurs), éventuellement un slogan pour exprimer les orientations choisies. L'identité visuelle sera déclinée dans tous les documents. La **charte graphique** définit un ensemble graphique cohérent exprimant l'identité de l'événement. Appelée également cahier des normes, elle donne avec précision des consignes à respecter en matière de typographie, de couleurs, de mise en page.

² Sur cette question se reporter par ailleurs au chapitre 7.

Ces documents imprimés ont des fonctions différentes : contact, 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 – un *brief* – qui reprend les éléments fondamentaux du positionnement de l'événement et qui va guider le travail de l'agence de communication (ou du professionnel indépendant).

6. Les ambassadeurs de l'événement

Au-delà des mots, des symboles et des images, la communication doit être portée par un personnage emblématique. Connue et reconnue sur le plan national et 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, celui qui incarne l'événement.

Chapitre 3 : 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 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, qui selon les cas relèvera du droit des sociétés ou du droit des associations. La question du **régime fiscal** devra être précisée avant l'élaboration du premier budget, eu égard aux lois et textes en vigueur. Par précaution, le comité d'organisation valorisera les dépenses toutes taxes comprises et les recettes hors taxe.

Le comité d'organisation doit par ailleurs être en mesure d'éditer des bons de commande, d'émettre des factures, de rapprocher les paiements des postes budgétaires définis. Chaque exercice annuel se clôt par une approbation des comptes.

2. ... au pilotage budgétaire

Toutefois, cette vision rétrospective et analytique ne permet pas d'appréhender l'ensemble des processus opérationnels nécessaires à la préparation de l'événement. D'où la nécessité de mettre en place des outils de **contrôle de gestion** et de **pilotage budgétaire**, qui permettent de mesurer l'état d'avancement physique du projet à travers le niveau de consommation des dépenses. Ces outils visent à fournir en permanence une vision claire du **coût final prévisionnel** du projet.

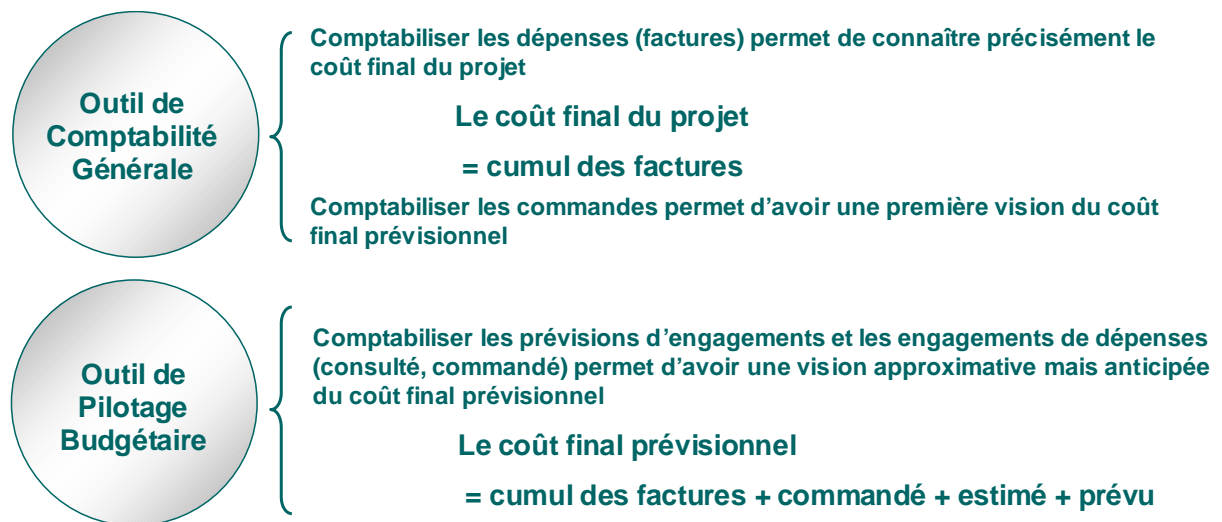


Figure 6 - Le pilotage budgétaire : une vision approximative mais anticipée du coût final prévisionnel

Le contrôle 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 au fur et à mesure de sa définition, le contenu de l'événement. Cette description, évolutive, permet de fixer pour chaque poste de dépenses, des prévisions d'engagement,

d'enregistrer leur réalisation, de mesurer les écarts par rapport aux prévisions et, in fine, de prendre les décisions qui s'imposent.

L'édition de bons de commande est une procédure à intégrer dans le pilotage budgétaire, c'est l'acte opérationnel de base. 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.

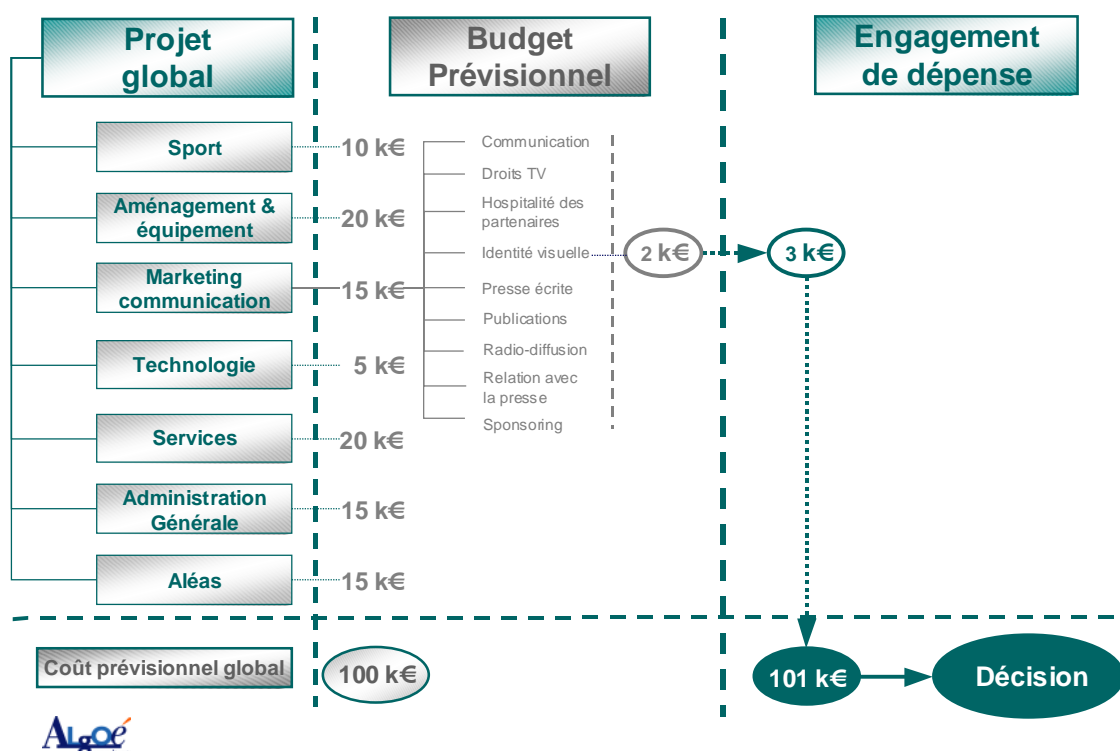


Figure 7 - Grille d'analyse budgétaire et choix des variables d'ajustement

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 ainsi que les marges de manœuvre futures,
- la recherche d'une économie sur une autre poste en modifiant le contenu ou le niveau de service d'une autre dimension du projet.

3. Comment constituer la référence budgétaire

La **modélisation du projet** à travers son budget est essentielle. Le principe de base d'une démarche de management de projet consiste, nous l'avons vu, à élaborer une budget de référence. La nomenclature budgétaire s'appuie sur la structuration technique du projet³.

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. La valorisation de ces

³ Sur ce point, se reporter par ailleurs au chapitre 4.

recettes ainsi que la contribution financière des collectivités locales - 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.

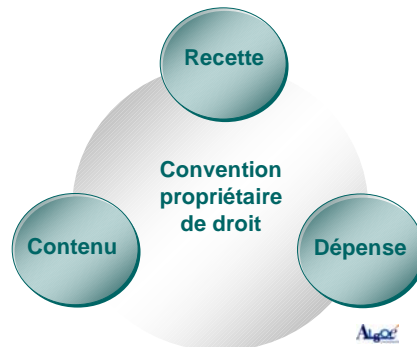


Figure 8 : L'élaboration du budget, une interaction recette-dépense-contenu

4. Les recettes disponibles

Les détenteurs de droits tendent à se professionnaliser et à exercer un **contrôle** plus grand sur les organisateurs des événements, en gérant l'ensemble des droits commerciaux. Eux seuls ont la capacité de développer des programmes commerciaux de moyen et long termes intégrant plusieurs éditions consécutives d'un même événement. Les comités d'organisation ont alors l'interdiction formelle de générer des recettes par le biais des droits commerciaux. En contrepartie, les détenteurs de droits cèdent une sorte de subvention au comité d'organisation afin de couvrir une partie de ses dépenses.

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

La billetterie est un des éléments à prendre en compte dans le dimensionnement des services à fournir au spectateur. Au-delà des recettes qu'elle génère, elle doit être cohérente et servir le positionnement marketing de l'événement.

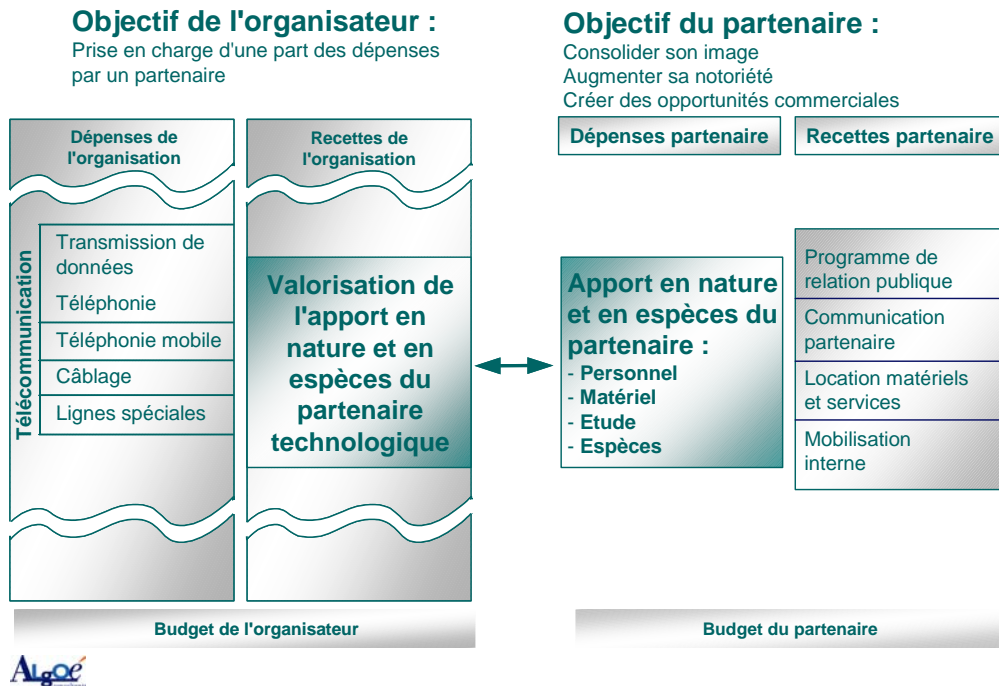


Figure 9 - Le principe d'un contrat de partenariat

Le partenaire s'engage à prendre en charge une partie des dépenses liées à l'événement sous la forme d'un apport en nature. L'association de son nom à l'événement lui permet, en échange, de consolider son image, d'accroître sa notoriété ou de générer des opportunités commerciales.

Chapitre 4 : 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

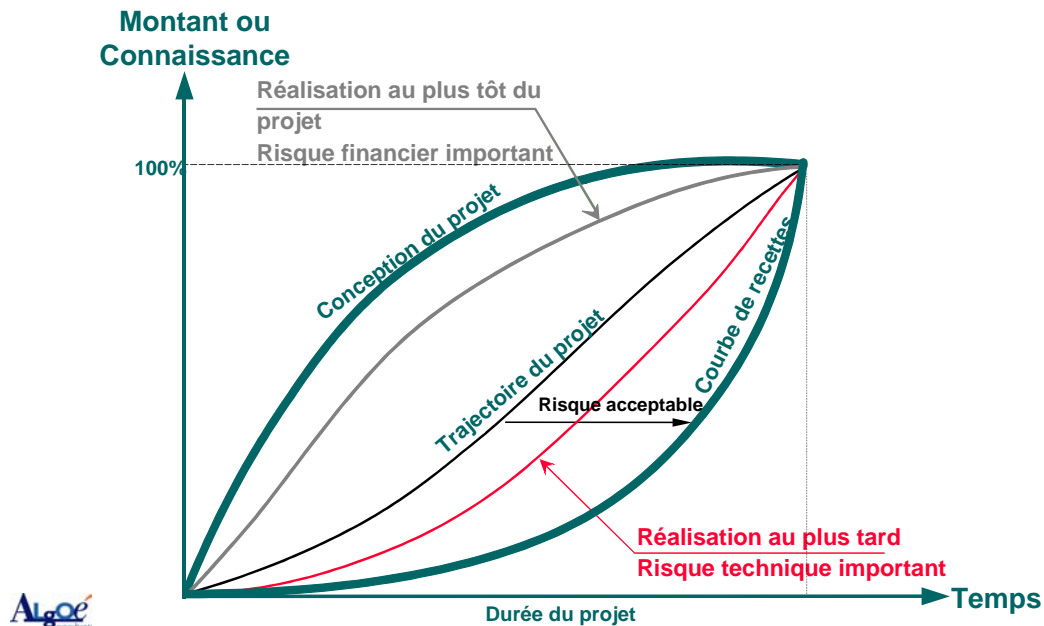


Figure 10 - La trajectoire technico-financière du projet

La gestion du temps est guidée par **deux contraintes**, celles des **recettes** financières 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 (avances et prêts relais) pouvant représenter jusqu'à 25% du budget. Entre ces deux extrêmes, se définit la trajectoire temporelle du projet, sous la forme d'un **compromis** entre la logique du technicien qui veut faire au plus tôt, et celle du financier, qui veut retarder les paiements au plus tard.

2. Modéliser le projet à travers une structuration technique

La structuration technique est la **colonne vertébrale du projet**, sur laquelle se fonde tous les autres outils de pilotage. Dans la phase de lancement, il donne de 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.

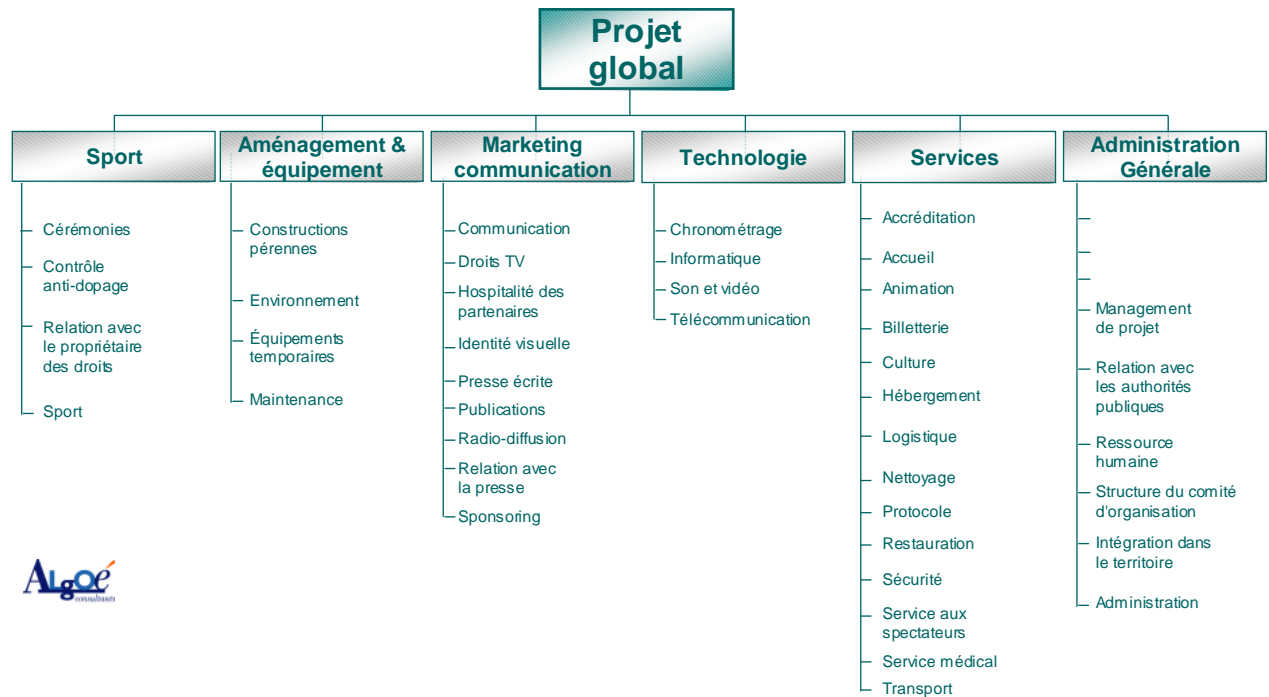


Figure 11 - Exemple de structuration technique d'un événement sportif

3. Caractériser le projet à travers ses livrables

Parce que le contenu du projet n'est pas encore défini, une gestion classique par les tâches n'est pas envisageable. Par contre une visualisation et un **management du projet par ses livrables**, (événements clés du Master Plan) peuvent constituer l'élément de base pour permettre un pilotage global du projet.

C'est à partir des fonctions majeures et des livrables clés que l'on pourra identifier les expertises nécessaires et confier à celles-ci le choix des gammes opératoires et des solutions, afin de proposer et livrer le service attendu.

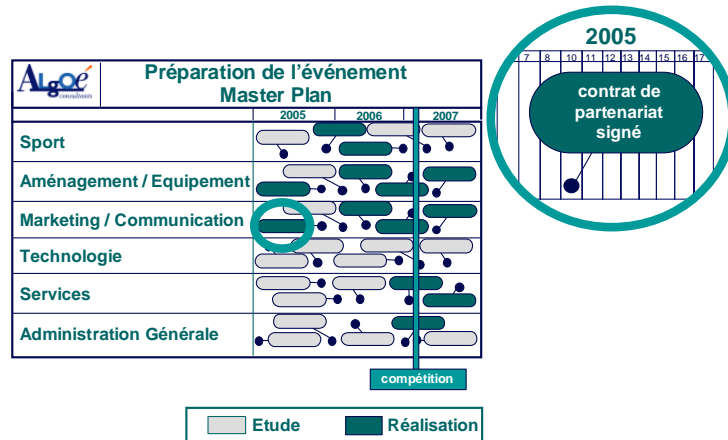


Figure 12 - L'approche par les livrables

4. Donner de la visibilité par les outils de modélisation temporelle

Les **outils de gestion des délais** doivent être adaptés à la complexité du projet : à projet simple, outils simples, à projet complexe, outils sophistiqués. Les outils devront répondre au nécessaire et suffisant, autrement dit il faut se contenter des seuls outils nécessaires pour maîtriser le projet.

Pour un événement simple, on peut procéder à une check-list de l'ensemble des **tâches à réaliser**. Celles-ci pourront être classées par métier ou spécialité (transport, accréditation, ...) et seront réparties en fonction des individus disponibles (faire avec les personnes que l'on a).

Chaque tâche se définit par une unité de temps, de lieu et de personne. Chaque tâche a un début et une fin probable, une responsabilité (qui ne relève pas nécessairement de celui qui réalise la tâche) et s'accompagne d'une identification des ressources nécessaires (humaines et financières).

Il est souhaitable également de produire un **document de synthèse** permettant, sur une seule feuille de papier, de donner une visibilité de l'échéance globale du projet (à 1, 2 ou 3 ans). Cette synthèse peut prendre la forme d'un planning à barres (GANTT) montrant la structuration fonctionnelle du projet et les étapes marquantes du programme.

L'ensemble de ces documents peut être réalisé avec « une feuille de papier blanc, un crayon et une gomme »... ou des logiciels classiques de type tableur excel.

Pour les projets dont la complexité impose de renforcer le système de gestion, on pourra s'appuyer sur des outils capables de traiter une masse importante d'informations. Ainsi l'organisation d'une Coupe de monde nécessite de maîtriser un planning de 500 à 2000 opérations. Dans ce cas l'utilisation de **logiciels de gestion de projet** devient nécessaire.

L'ensemble de ces systèmes de gestion de projet s'appuie sur le même concept fondé sur la logique PERT⁴ (Programm Evaluation and Review Technique) qui consiste, à partir de jalons identifiés, à décrire des gammes opératoires (enchaînement de tâches, gestion des interfaces, ordonnancement) devant être mises en œuvre par chacun des spécialistes.

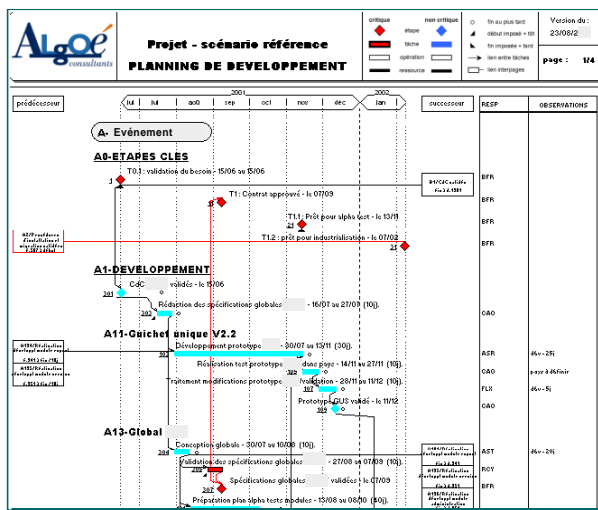


Figure 13 – Planning décrivant les tâches et leur enchaînement, nécessaires à la réalisation du projet

L'ensemble de ces documents a pour objectifs de structurer l'organisation et de donner de la visibilité sur la répartition des responsabilités et sur les plans d'actions individuels et collectifs. C'est à partir du document de synthèse que périodiquement, l'**avancement physique** du projet pourra être mesuré, et

⁴ PERT (Programm Evaluation and Review Technique) : technique d'ordonnancement et de contrôle qui consiste à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie concourent toutes à la réalisation d'un projet.

que les **risques** qui orienteront les décisions de court terme, pourront être identifiés et hiérarchisés. Ce type de dispositif permet, ainsi, de **sécuriser le système de gestion des délais**.

Chapitre 5 : Les fonctions d'organisation

Les fonctions d'organisation constituent autant de champs d'intervention 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 Les fonctions d'organisation et leur déclinaison

Les fonctions d'organisation visent à fournir une description à la fois **exhaustive**, **synthétique** et **hiérarchisée** du projet. Le principe qui sous-tend cette approche est le suivant. A l'origine du projet, les personnes spécialistes de chaque fonction ne sont pas nécessairement présentes, il n'est donc pas possible de décrire le projet dans son détail. Chaque fonction peut néanmoins être caractérisée par un certain nombre de **livrables** qui constitueront les éléments temporels du cahier des charges du directeur de la fonction. Il appartiendra ensuite à ce dernier, en tant que spécialiste, de décrire les processus et les gammes opératoires qu'il souhaite mettre en œuvre pour rendre le service prévu.

Fonctions

Administration Générale	Achat
	Finance
	Légal
	Management de projet
	Relation avec les autorités publiques
	Ressources humaines
	Structure du comité d'organisation
	Intégration dans le territoire
	Administration
	Cérémonies
Sport	Contrôle anti-dopage
	Relation avec le propriétaire des droits
	Sport
Aménagement Equipement	Constructions perennes
	Environnement
	Equipement temporaires
	Maintenance
Marketing Communication	Communication
	Droits TV
	Hospitalité des partenaires
	Identité visuelle
	Presse écrite
	Publications
	Radio-diffusion
	Relation avec la presse
Services	Sponsoring
	Accréditation
	Accueil
	Animation
	Billetterie
	Culture
	Hébergement
	Logistique
	Nettoyage
	Protocole
	Restauration
	Sécurité
	Service aux spectateurs
	Service médical
Techno-logie	Transport
	Chronométrage
	Informatique
	Son et vidéo
	Télécommunication



Sous fonctions	
BILLETTERIE	La stratégie de billetterie
	Le système de gestion
	Commercialisation avant événement
	Commercialisation pendant événement
	Communication billetterie
	Support de vente
	Billetterie sur site

Figure 14 - Les fonctions d'organisation

Le schéma ci-dessus recense les fonctions clés nécessaires à l'organisation d'un événement sportif. Chacune d'entre elles se décompose ensuite en sous-fonctions.

2 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 stratégique rappelant la cohérence de son action avec les ambitions du projet global.

Réalisée au début du projet, la note d'orientation mentionne également :

- les lois, textes et règlements 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 au regard des spécificités locales,
- le moment où il faudra désigner un directeur de fonction.

3 Le plan opérationnel

La note d'orientation débouche sur un plan opérationnel conçu comme un **manuel d'opérations**. Il reprend les points de la note d'orientation mais de manière plus détaillée, plus concrète, en un mot, plus opérationnelle. 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.

4 Remarques sur quelques fonctions clés

a Le sponsoring

La fonction sponsoring a pour objet de vendre l'événement aux partenaires privés et 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 valeurs véhiculées par l'événement. Le recours à une agence spécialisée s'avère souvent plus efficace qu'une démarche interne.

b La production télévisuelle

Les spectateurs directs représentent une part minoritaire par rapport aux téléspectateurs. C'est pourquoi les différents partenaires attendent de leur soutien une contrepartie en terme 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.

Si pour les événements sportifs majeurs (Jeux Olympiques, Championnats du monde, ...) les droits de retransmission télévisée représentent une source de financement considérable, pour les événements de petite et moyenne ampleur, la production audiovisuelle n'est qu'une dépense. Dépense souvent indispensable, dans la mesure où la retransmission télévisée offre une exposition médiatique susceptible d'attirer les partenaires institutionnels et les sponsors privés.

c 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, le média partenaire assure 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, dossiers de presse, conférences de presse... Le recrutement d'un attaché peut être envisagé, s'il dispose d'un carnet d'adresses fournis et de contacts dans le milieu journalistique.

d 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.

Mais il s'agit d'une compétence partagée. Dans les enceintes de la manifestation la responsabilité incombe aux organisateurs, à l'extérieur, la sécurité relève des forces de l'ordre. Cette intervention doit faire l'objet d'une convention avec l'organisateur et d'une souscription d'assurance.

e Les accréditations

L'accréditation est un permis de circuler à l'intérieur d'une 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. La fonction « accréditation » nécessite en amont un important travail de préparation :

- élaboration d'un plan de zonage du site (zones d'accueil des spectateurs, zones réservées à certains publics : athlètes, presse, invités, organisateurs...),
- choix d'un 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.

L'accréditation permet à chacun d'exercer sa mission dans de bonnes conditions, en évitant un accès trop large à certaines zones spécifiques (par exemple les athlètes n'ont pas accès à la salle de presse, réservée aux journalistes et aux volontaires chargés de la presse).

Le système d'accréditation peut faire appel à des technologies innovantes ou se limiter à un simple badge manuscrit selon l'ampleur de la manifestation. Sur des manifestations d'assez grande envergure, le système d'accréditation est souvent le baromètre de la qualité et de la maîtrise de l'organisation.

Un petit conseil pratique : l'édition des badges d'accès quelques jours avant le début de l'événement permet d'éviter les files d'attente du premier jour !

f La billetterie

La billetterie est un des éléments de base du marketing d'un événement sportif. Les deux sont d'ailleurs souvent gérés par le même service. Même si les recettes afférentes ne représentent pas la part majoritaire des recettes (entre 15 et 20%), le prix des billets conditionne en partie l'affluence. Dès lors se pose la question suivante : faut-il faire payer l'entrée aux spectateurs ? Une bonne manière de répondre à cette question est de comparer les recettes estimées et le coût de mise en place de la billetterie (personnel, achat du fond de billets, royalties sur le logiciel de gestion).

g Le programme des bénévoles

Le recours au bénévolat n'est pas seulement guidé par des considérations financières. C'est avant tout un moyen de mobiliser et d'impliquer les acteurs locaux.

La gestion des volontaires doit faire l'objet d'un programme particulier. Le salaire d'un volontaire, c'est l'uniforme dont il dispose et la fonction qu'il occupe. A cet égard, il faut veiller à ce que les volontaires n'exercent pas des fonctions ou des postes identiques aux salariés ou aux intérimaires. Par ailleurs, il doit être sélectionné à partir de son aptitude à assumer la fonction qui lui sera confiée, et être formé de façon adéquate. Enfin, ne jamais oublier que les volontaires sont souvent les premiers en contact avec les « clients » de l'événement, ils doivent en être les premiers sourires.

Chapitre 6 : 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.

Bref, pour faire prendre les bonnes décisions au bon moment par les bonnes personnes.

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









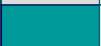



Afin d'assurer l'équilibre permanent entre ressources mobilisables, résultats qualitatifs et délais, la direction de projet doit disposer, à partir d'un référentiel, d'une méthodologie de pilotage de l'action collective et individuelle.

Cette méthode qui s'appuie sur la mesure de l'avancement physique et l'**analyse des écarts**, ne doit pas se limiter à une identification statique des avances ou des retards, mais constituer à un instant « t » une évaluation dynamique des risques liés aux événements clés futurs les plus proches.

L'évaluation et la quantification du risque porteront sur les aspects qualitatifs, budgétaires et de 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 (évolution du contexte, des produits ou des charges). Il y a dans les projets comme dans la stratégie, du délibéré et de l'émergent.

Le pilotage doit s'appuyer sur des outils qui permettent de modéliser les **80% de certitude** « structurelle », mais aussi d'intégrer les **20% d'incertitude** « conjoncturelle ». Cette information doit être synthétisée sur un outil simple de type **tableau de bord** orienté vers la décision/action.

Tableau de bord du projet à J - 365			
Structure du projet	Analyse de risques	Situation actuelle du projet	Décisions à prendre
Sport	 	Situation Structure CO	Décisions Structure CO
Aménagement / Equipement	 	Situation Sport	Décisions Sport
Marketing / Communication	 	Situation Media	Décisions Media
Technologie	 	Situation Marketing	Décisions Marketing
Services	 	Situation Technologie	Décisions Technologie
Administration générale	 	Situation Services	Décisions Services




Légende	 Conforme et/ou satisfaisant	 Difficultés pouvant être résolues par le chef de projet	 Difficultés majeures à inscrire à l'ordre du jour de la Réunion de direction du projet
----------------	---	---	--

Figure 15 - Exemple de tableau de bord : formalisation et visualisation d'une revue de projet à un instant t.

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 décision. 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 débouche sur un **relevé de décisions** et une feuille de route pour chacun des participants.

La logique qui préside à ces réunions peut se résumer de la façon suivante :

- « Voici la situation actuelle des délais, du budget et du contenu qualitatif.
- 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. »

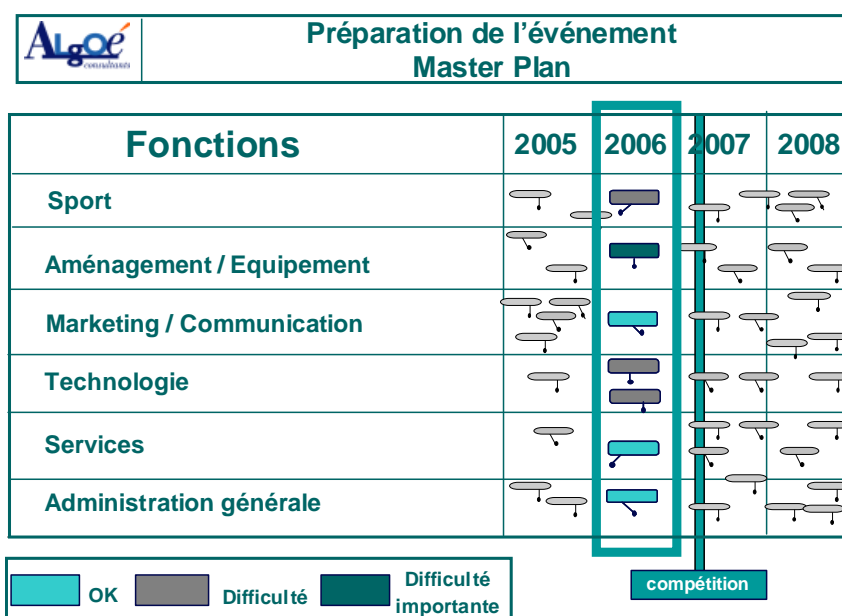


Figure 16 - Exemple de *Master Plan*

La revue de projet limite l'analyse de l'avancement physique et des risques aux actions et livrables situés dans la fenêtre de temps considéré.

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. Les éléments positifs constituent des **opportunités** qu'il faudra encourager et rendre certaines (exemple : l'accélération de la réalisation d'infrastructures déjà prévues). Les éléments négatifs constituent des **risques** qui feront l'objet d'actions de couverture (exemple : prévoir des canons et des carrières à neige pour pallier le manque d'enneigement lors d'une compétition de ski).

5. Les circuits d'information et de communication

Le flux d'informations, les processus administratifs, techniques, financiers, les études et réalisations 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.

La multiplicité des enjeux nécessite d'organiser l'information afin de permettre chacun, dans cette organisation temporaire, de trouver dans le processus de décision « le bon niveau », le « bon moment » et le « bon interlocuteur » pour faire-part de ses avis et propositions. En effet, la mise à disposition de l'information sur un réseau Intranet ne saurait être suffisante, le pilotage global nécessite de définir des processus de prise de décision courts et efficaces, n'excédant pas trois niveaux hiérarchiques.

Information et mobilisation des acteurs sont intimement liées.

Chapitre 7 : 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 une approche client ? Pourquoi considérer les parties prenantes comme des clients ? Ces interrogations. Elles se justifient dans la mesure où l'événement peut être considéré comme un produit consommé par différentes parties prenantes : les participants, les spectateurs et téléspectateurs, 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 complètement différentes.

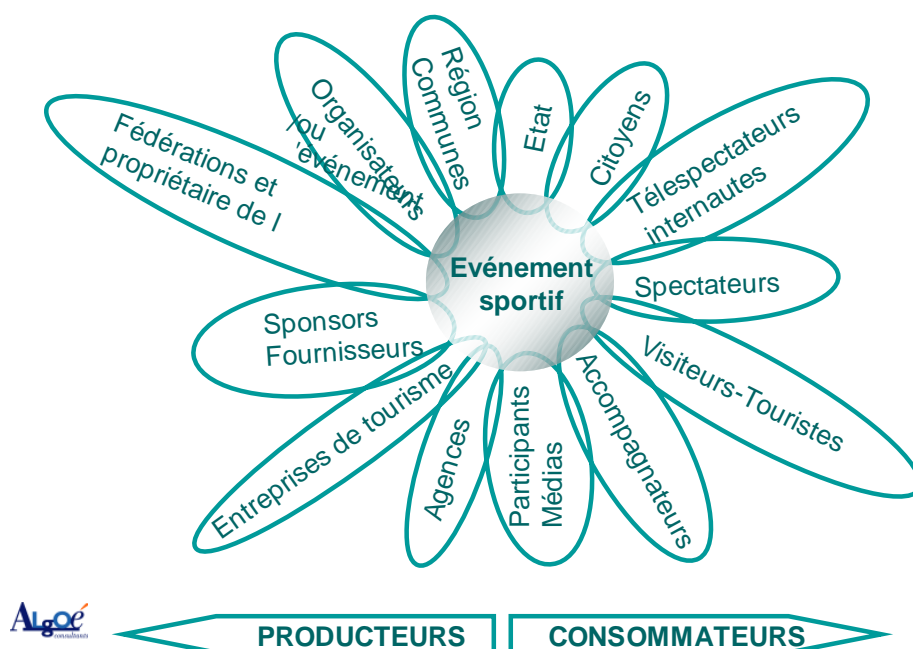


Figure 17 - La marguerite des parties prenantes

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

Le comité d'organisation a pour premier souci de répondre aux obligations définies dans le cahier des charges imposé par le détenteur de droits. Cette première approche peut être complétée par une compréhension plus complète des attentes des parties prenantes.

Sans nécessairement mobiliser toutes les méthodes du marketing (en particulier les enquêtes quantitatives lourdes), le comité d'organisation doit s'interroger a minima sur les attentes des différents clients de l'événement⁵. Le tableau suivant propose une liste synthétique – non exhaustive - des objectifs généraux de chaque type de parties prenantes.

⁵ Sur cet aspect, se reporter également au chapitre 2, Marketing et communication.

Participants	Fédérations sportives	Médias	Partenaires et sponsors	Collectivités locales	Spectateurs	...
Déroulement conforme de 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	Des conditions de travail performantes	Générer des profits Mobilisation interne	Développement économique et touristique Mobilisation interne Développer une politique événementielle et un pôle de compétence en la matière	Des conditions d'accueil confortables Des animations et activités connexes	

Tableau 2 – Objectifs des différentes parties prenantes

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 d'un événement sportif de déterminer le niveau de service qu'elle souhaite offrir à chacune des parties prenantes, et ce, pour chaque type de service. Cette tâche peut se faire à l'aide d'une grille comme celle présentée ci-dessous.

Services	Clients									
	Fédération Internationale	Fédération Nationale	Equipes Athlètes	Partenaires et leurs invités	MP	Journalistes	TV et techniciens	Spectateurs	Organisateurs	...
Information avant et pendant l'événement										
Accueil										
Accréditation / accès										
Cadeaux										
Transport										
Hébergement										
Restauration protocole										
Animation										
...										

Définition du niveau de service

Exemple :
Le cahier des charges du propriétaire de l'événement impose un système de navette pour le transport des athlètes entre leur lieu d'hébergement et le site de la compétition avec une durée de trajet n'excédant pas 15 minutes et une fréquence maximale de 10 minutes.

Figure 18 - Grille d'analyse services-clients

Cette grille permet de vérifier que tout est bien en place pour la fourniture des différents services. Mais elle permet également dans une phase de structuration de l'événement d'aider à définir le contenu du projet et de dimensionner les ressources.

Chapitre 8 : 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 en outre de pérenniser et de professionnaliser l'organisation d'un événement sportif récurrent.

1. Le management de la qualité et le sport

De prime abord, l'introduction d'une démarche qualité dans l'organisation d'un événement sportif ne va pas de soi.

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 l'exprime »⁶. En outre, le caractère ponctuel des événements sportifs se prête assez peu à l'introduction ce type de démarche.

Cependant, les événements sportifs récurrents, ainsi que ceux nécessitant un long moment de préparation, peuvent faire l'objet d'un processus d'amélioration continue. Quant aux autres, ils peuvent s'inspirer de certains principes des démarches qualité.

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 qualité ?

Issue de l'industrie et 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. Au-delà de ces considérations générales, une démarche qualité vise :

- la satisfaction des clients,
- l'amélioration de la qualité des prestations,
- la réduction des impacts environnementaux,
- 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 de qualité peut venir sanctionner la démarche entreprise, sans qu'il s'agisse d'un aboutissement inexorable.

3. Les principes d'une démarche qualité

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 souvent défini par le détenteur de droits. Le management de la qualité fondé sur le principe d'amélioration continue, franchit une étape supplémentaire, il suppose une réactivité, une pro-activité et une empathie qui vont bien au-delà du respect des engagements contractuels.

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. La description des processus, c'est-à-dire leur décomposition en plusieurs tâches, permet de mieux cerner ce qui garantit

⁶ Nancy Favre, La labellisation ou l'adaptation d'un système qualité par les événements sportifs, in Chappelet et al., 2005 (à paraître).

la production d'un service de qualité. A ces tâches peuvent être associés des outils de gestion et de management.

Ainsi, la démarche qualité conçue dans le cadre du projet « Valais excellence » distingue 13 grands processus qui peuvent être ordonnés de la façon suivante⁷ :

Les 4 processus de management de l'événement	Planification stratégique	Ils concernent les phases de préparation et de post-opération de l'événement
	Environnement et sécurité	
	Mesures et amélioration	
	Marketing et communication	
Les 5 processus de réalisation de prestations	Prestations participants	Ils concernent uniquement la phase d'opération de l'événement
	Prestations spectateurs	
	Prestations médias	
	Prestations sponsors et donateurs	
	Prestations collectivités (para-) publiques et touristiques	
Les 4 processus de gestion des ressources	Ressources humaines (salariés et bénévoles)	Ils concernent les 3 phases de l'événement : la préparation, l'opération et la post-opération
	Ressources financières	
	Ressources logistiques et techniques	
	Ressources informationnelles	

Tableau 3 – Les 13 processus pouvant faire l'objet d'une démarche qualité

Source : Chappelet et Favre, Rapport final VsExcellence : solution « events », Lausanne, IDHEAP, 2004.

A titre d'exemple, le processus « Environnement et sécurité », comporte cinq activités :

- analyse et suivi des obligations légales,
- identification et évaluation des aspects environnementaux significatifs,
- évaluation des risques de santé et de sécurité,
- définition des éléments de maîtrise opérationnelle,
- mesure des résultats du processus.

A chacune de ces activités correspondent des outils et des documents de référence permettant de s'assurer de leur bonne réalisation. La formalisation des processus et des activités dans un tel système permet d'assurer la pérennité d'un événement récurrent, souvent tenu par des bénévoles.

4. La labellisation

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

Le Grand Raid Cristalp, course de VTT organisée chaque année en août, depuis 1990, réunissant aujourd'hui 4000 participants est en cours de certification. La démarche qualité entreprise par l'organisation de cet événement s'appuie sur les différents outils de Valais Excellence.

L'épreuve de course à pied « Kerzerslauf », qui a intégré dans son organigramme au niveau du comité de direction, la fonction de responsable qualité, a été certifié ISO 9001 en 2002 et souhaite obtenir la certification ISO 14001. Toutefois, de telles démarches commencent simplement à voir le jour dans le domaine des événements sportifs.

⁷ Pour une information plus détaillée sur projet « Valais Excellence », se reporter à la présentation de Nancy Favre, <http://www.sentedalps.org/index.asp?nolangue=1&NoPage=74>, ainsi qu'au site Internet de « Valais Excellence », <http://www.valais-excellence.ch>.

Chapitre 9 : Les effets sur le territoire

L'intérêt des collectivités pour les événements sportifs et festifs n'est pas nouveau. A l'instar des sponsors privés, elles en attendent un retour sur investissement, que ce soit en terme de notoriété, d'image, de stimulation du tissu économique local ou de cohésion sociale.

1. Des effets multiples

Un événement sportif a un effet transversal sur le territoire. Infrastructures et équipement, économie, image et identité, tissu social et réseaux d'acteurs, toutes les dimensions du territoire sont touchées. Si toutes ces questions ne relèvent pas strictement des compétences du comité d'organisation, il revient à ce dernier d'envisager dès la phase de conception, les liens entre l'événement et le territoire, a fortiori, lorsqu'il s'agit d'un événement récurrent.

Dans ses relations avec le territoire, le comité d'organisation doit à la fois favoriser la créativité et cultiver le réalisme, afin d'éviter les lendemains qui déchantent. A cette fin, quelques questions simples méritent d'être posées.

2. Les questions à se poser

Equipements sportifs

- Les équipements – stades et salles de sport, tribunes... - créés à l'occasion de l'événement seront-ils abandonnés ou au contraire reconvertis au bénéfice de la population locale ?
- Dans ce cas, les coûts de fonctionnement et la contractualisation de leur prise en charge ont-ils été prévus ?

Infrastructures et cadre de l'accueil

- Le projet nécessite-t-il de créer, restructurer ou d'accélérer la réalisation d'infrastructures ?
- Quel est l'impact sur les infrastructures routières, ferroviaires et aéroportuaires ?
- Quels sont les besoins en alimentation en eau potable pendant l'événement ? L'impact sur l'assainissement et le traitement des eaux ? Sur la collecte et le traitement des ordures ?
- La préparation de l'événement va-t-elle s'accompagner d'une régression ou, au contraire, d'une amélioration de l'environnement ?
- L'événement impose-t-il une rénovation de l'offre hôtelière et l'amélioration architecturale du bâti ?
- Le projet comporte-t-il la restauration des sites et monuments remarquables, sentiers, églises, monuments historiques ?
- L'offre en musées, centres culturels et lieux d'animation est-elle suffisante ?

Finances locales

- Les finances des collectivités - communes, départements, régions, Etat - ayant accueilli et cautionné l'événement seront-elles durablement affaiblies ou vont-elles réussir à absorber les conséquences de cet exceptionnel effort d'investissement ?
- L'événement peut-il générer des ressources nouvelles qu'il aurait été impossible d'obtenir dans d'autres circonstances ?

Tourisme et économie

- L'événement est-il accompagné de mesures d'amélioration de l'offre touristique et hôtelière ?
- L'organisation fait-elle appel à des entreprises locales ?
- L'événement permet-il de renforcer l'identité et l'image du territoire ?

Les événements – lorsqu'ils sont réussis – ont un effet de promotion locale, nationale et internationale incontestable. Ils apportent à la région organisatrice et à son économie dans son ensemble une notoriété qu'aucune campagne de communication classique ne pourrait atteindre. Ils favorisent la culture de l'accueil et développent l'ouverture internationale.

Sphère politique

- En quoi ce projet s'inscrit-il dans les volontés politiques en place ?
- Va-t-il servir ou desservir ses promoteurs, défenseurs et ses chefs de file ?
- Le projet permet-il d'intégrer la population locale dans le programme des volontaires ?
- L'événement crée-t-il du lien social, est-il fédérateur ?
- L'événement s'inscrit-il dans une politique événementielle ?

L'exemple de la Haute-Maurienne

L'organisation, en janvier 2004, des championnats du Monde Juniors et Jeunes de Biathlon s'inscrit dans le cadre de la politique de développement local de la Haute-Maurienne, mise en œuvre conjointement par le Conseil général de Savoie et la communauté de communes de Haute-Maurienne Vanoise. La vallée a choisi le biathlon car c'est un sport à la mesure des capacités d'accueil et d'organisation de ce territoire de 2500 habitants, mais aussi en raison de l'adéquation de leur image respective : sport de nature/nature sauvage de la Haute-Maurienne.

La stratégie suivie s'articule autour de trois principes :

- l'organisation successive de plusieurs événements, principalement des compétitions de biathlon mais pas uniquement (cf. la course de chiens de traîneaux La Grande Odyssée),
- la réalisation d'un équipement sportif de haut niveau, indispensable à l'accueil des compétitions internationales (stade de Bessans),
- le développement d'une compétence d'organisation d'événements sportifs par les acteurs locaux.

Ces projets ont permis de faire émerger une coopération entre des communes peu habituées à travailler ensemble ainsi que d'améliorer les structures hôtelières et de développer une véritable culture de l'accueil. Un programme d'accompagnement a été mis en place afin d'accompagner les hôteliers et restaurateurs volontaires dans une démarche de modernisation de leur offre. Cette démarche visait à la fois à se conformer aux exigences de la fédération internationale de biathlon, des athlètes de haut niveau présents sur le site pendant les épreuves ou les périodes d'entraînement, et à élever la qualité d'accueil pour les touristes.

En arrière saison, en dehors des périodes de compétition, le stade de Bessans accueille des athlètes en stage d'entraînement, optimisant ainsi l'usage des structures hôtelières en dehors de la haute saison touristique. L'équipement sert ainsi à la fois aux clubs locaux et à des équipes étrangères.

L'expérience et la connaissance acquises sont capitalisées pour l'organisation d'autres événements. Il est prévu d'accueillir d'autres compétitions de biathlon, de plus en plus importantes, en vue de l'accueil éventuel d'un championnat du monde, à l'horizon 2010.

Parmi les éléments capitalisés : un ensemble de compétences acquises par un groupe d'environ 300 personnes bénévoles, référencées et mobilisables au-delà de la sphère sportive (en cas d'accident majeur par exemple). En outre, ces personnes ont développé un réel sentiment d'appartenance à ce collectif. Enfin, cette stratégie contribue à ouvrir le territoire sur le monde et renforce sa notoriété.

3. Les particularités des événements récurrents

Les effets d'un événement sur un territoire peuvent être résumés ainsi : « l'éphémère au service du durable ». Cette équation est d'autant plus vraie lorsque l'éphémère devient récurrent. Une grande part des remarques faites jusqu'à maintenant sur l'organisation d'un événement sportif et sur ses relations avec le territoire s'applique également aux événements récurrents. Toutefois, ces derniers présentent certaines spécificités.

Deux possibilités s'offrent à un territoire qui souhaite accueillir un événement de façon récurrente. D'un côté, l'organisation régulière par un territoire d'événements de différentes natures, de l'autre, un même événement organisé à intervalle régulier. Dans les deux cas les effets sont identiques : constitution progressive d'un réseau d'acteurs, de partenaires potentiels pré-identifiés, d'un pôle d'expertise, de volontaires disponibles et formés ; capitalisation des méthodes, outils et processus.

Ces événements génèrent une activité au service de l'animation et du développement du territoire. Ainsi, certaines stations de sports d'hiver organisent des événements afin de développer l'activité en avant ou arrière saison, à l'instar du critérium de la première neige de Val d'Isère.

Conclusion

L'organisation d'un événement sportif est un système complexe et temporaire 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 nationale ou internationale. Cette notoriété conditionne la participation des partenaires publics et privés.

Le travail réalisé au sein du réseau Sentedalps a révélé l'existence d'un véritable savoir-faire, d'une approche commune de l'organisation des événements sportifs au sein de l'Arc Alpin. Une approche qui s'appuie sur des méthodes de planification, de gestion et de mobilisation éprouvées sans jamais perdre de vue l'essentiel : l'organisation d'un événement sportif est d'abord une aventure humaine.

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

Au-delà des savoirs et des savoir-faire, tout projet événementiel apporte, en effet, une part de rêve, une énergie nouvelle née du plaisir de construire ensemble, des comportements solidaires qui auront des effets positifs durables au-delà de l'événement lui-même. C'est aussi à cela que l'on mesure la réussite d'un événement.

Deuxième Partie :
Etudes de cas

- **Championnat du Monde VTT, 2004, Les Gets, France 43**
- **Championnat du Monde de Canoë Kayak (slalom), 2002, Bourg-Saint-Maurice, France 45**
- **Championnat du Monde de Canoë Kayak (descente), 2002, Valsesia, Italie 47**
- **Grand Raid Cristalp, événement récurrent, Valais, Suisse 49**
- **Championnat du Monde de Street Hockey, 2003, Sierre, Suisse 50**
- **Championnat du Monde juniors et jeunes de biathlon, 2004, Haute-Maurienne, Savoie, France 52**
- **Winter Universiade, 2005, Innsbruck/Seefeld, Autriche 54**
- **Championnats du Monde juniors de Ski alpin, 2005, Bardonecchia, Italie 56**
- **Championnats du Monde de Cross country, 2005, Saint-Galmier, France 58**
- **Epreuve de Coupe du monde de ski alpin, 2005, Kranjska Gora, Slovénie 61**

Championnat du Monde VTT

Septembre 2004

Les Gets - France

Personne interviewée : Christophe MUGNIER, Directeur des épreuves

Facteurs clés de succès

- Succès populaire (100 000 spectateurs).
- Démarche de progression et d'amélioration dans l'organisation
 - ❖ Championnat des jeunes
 - ❖ Coupe de France de descente 1992, 93, 94 et 95
 - ❖ Championnat de France 1995
 - ❖ Coupe du Monde 1996, 98, 99 et 2000
 - ❖ Finale de la Coupe du Monde 2002.
- Assemblage des structures locales existantes (Office du Tourisme, Remontées Mécaniques, SEM les Gets Evénements).
- L'activité VTT est ancrée dans le territoire.

Éléments dimensionnants

n°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	1 050
2	Nombre de délégations ou pays participants	49
3	Nombre de journalistes	250
4	Nombre d'heures de TV	NC
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	NC
6	Montant des recettes	1 500 000 €
7	Nombre de jours de compétition	5
8	Nombre de volontaires	320
9	Nombre de spectateurs	100 000
10	Nombre d'accrédités	2 358

Relation contractuelle avec l'Union Cycliste Internationale

- L'Union Cycliste Internationale (UCI) a mis à disposition un guide d'organisation.
- Le Comité d'organisation a versé 300 000 FCH à l'UCI.
- Le Comité d'organisation est responsable de la gestion financière de l'événement avec une garantie de la Commune.
- L'UCI a mis à disposition du Comité l'ensemble du système de chronométrage et le système d'accréditation (outils, supports).
- L'ensemble des droits de retransmission télévisuelle appartient à l'UCI.. La production des images est à la charge de l'organisateur.

Relation avec le territoire

- L'événement est au service de la communication du territoire « Les Portes du Soleil », développement des *Tours Operators*.

Fonction d'organisation retransmission télévisuelle

- Limite de responsabilité :
 - ❖ recettes pour l'UCI
 - ❖ dépenses pour le Comité : 200 000 €
- Choix du prestataire (images + incrustations et graphiques)
 - ❖ élaboration d'un cahier des charges validé par l'UCI juillet 2003
 - ❖ consultation de 5 prestataires septembre 2003
 - ❖ choix de la Société CIS (Monaco) mars 2004
- Le Comité met à disposition le parking pour le Car Régie, l'alimentation en énergie, la maintenance pendant l'événement.
- La gestion des demandes de dernière minute est délicate mais obligatoire du fait de la contre-partie en termes de visibilité et de notoriété pour la commune.

Les recommandations

- Montage juridique de la structure s'appuyant sur un dispositif de conventionnement :
 - ❖ Association Sportive – SEM les Gets Evénement
 - ❖ Association Sportive – SEM Remontées Mécaniques
- S'assurer du soutien de la collectivité locale
- « Rêver grand, commencer petit » : progression dans l'organisation et dans les objectifs à atteindre.

Championnat du Monde de Canoë Kayak (slalom)

Août 2002

Bourg-Saint-Maurice – France

Personne interviewée : Jean Clément, responsable administratif

Facteurs clés de succès

- Site reconnu par les sportifs.
- Adéquation entre le site et le sport, intégration de l'événement dans le territoire.
- Conditions climatiques.
- Résultats de l'équipe nationale.
- Méthode de management : outil pour optimiser les ressources et la maîtrise des délais.

Éléments dimensionnants

n°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	300
2	Nombre de délégations ou pays participants	39
3	Nombre de journalistes	171
4	Nombre d'heures de TV	1 h. sur le réseau hertzien 14 h. sur câble-satellite
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	250 k€
6	Montant des recettes	1 M€
7	Nombre de jours de compétition	5
8	Nombre de volontaires	350
9	Nombre de spectateurs	15 000
10	Nombre d'accrédités	1 600

Structure d'organisation

- Association loi 1901 regroupant des représentants du monde politique (élus du Conseil Régional Rhône-Alpes, du Conseil Général de Savoie, de la Ville de Bourg-Saint-Maurice), sportif (Fédération Internationale de Canoë, Fédération Française de Canoë-Kayak, ligue Rhône-Alpes, Comité de Savoie, Clubs locaux), institutionnel (Ministère des Sports, Préfecture de la Savoie, Chambres consulaires...)
- Equipe opérationnelle : implication forte du pôle de compétence en matière d'organisation d'événements sportifs de l'Agence Touristique Départementale de la Savoie, aux côtés des techniciens de la FFCK, de la Ville (Services Techniques, Service des Sports), de l'Office du Tourisme de Bourg St Maurice les Arcs...
- Activation du réseau politique, sportif, et des bénévoles associés aux grands événements sportifs organisés en Savoie

Système d'information entre acteurs

- Outil de gestion financière intégrant la gestion des engagements de dépenses (différent d'un outil comptable qui n'intègre pas les prévisions).
- Outil de modélisation du projet (ce que l'on a à faire) pour structurer le projet.
- Réunions de Commissions et réunions générales de coordination.
- L'outil de gestion financière permettait à la Direction Générale d'être au courant au jour le jour des dépenses engagées et du budget réalisé.
- Les réunions générales de coordination permettaient de faire le point régulièrement avec toute l'équipe d'organisation, de vérifier que les objectifs et les délais étaient tenus, et de donner de l'information. Un compte rendu systématique était diffusé par mail ou fax.

Les recommandations

- Mieux définir l'organisation et améliorer le fonctionnement des instances.
- Être vigilant à la formalisation des procédures.
- Avoir une vision précise du positionnement de l'événement.
- Prévoir c'est se donner de la liberté.

Championnat du Monde - Canoë Kayak (descente)

Du 29 mai 2002 au 02 juin 2002

Valsesia - Italie

Personne interviewée : Paolo Ferraris, Président du Comité d'Organisation

Facteurs clés de succès

- Les prédispositions du territoire à accueillir l'événement.
- Le partenariat et l'implication des pouvoirs publics.
- Le management personnalisé des volontaires.
- La transparence de l'information dans la gouvernance.
- Les candidatures d'entraînement afin d'accéder aux grands événements.
- La stratégie presse et médias.

Éléments dimensionnants

n°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	480
2	Nombre de délégations ou pays participants	23
3	Nombre de journalistes	100
4	Nombre d'heures de TV	20 heures
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	153 k€
6	Montant des recettes	450 k€
7	Nombre de jours de compétition	5
8	Nombre de volontaires	300
9	Nombre de spectateurs	30 000
10	Nombre d'accrédités	NC

Relation contractuelle avec le détenteur de droits

- Dans un premier temps, les droits d'exploitation ont été symboliquement cédés par la fédération internationale de Canoë Kayak au Comité d'Organisation. Les droits de retransmission télévisuelle ont ensuite été attribués à la chaîne de télévision RAI pour renforcer la crédibilité des démarches sponsoring relatives à l'événement. Les droits marketing ont été directement gérés par le comité d'organisation (CO).

La structure d'organisation

- La structure porteuse du projet avait un statut associatif et rassemblait le Comité National Olympique Italien (CONI), les collectivités territoriales, l'association locale des commerçants, les promoteurs du tourisme local et le club de Canoë Kayak de Valsesia. Cette association (de type loi 1901) a été dissoute plus de six mois après la fin de la compétition, en décembre 2002.

- Cette structure associative était organisée autour de 5 commissions :

- ❖ - La commission technique et sport
- ❖ - La commission développement territorial
- ❖ - La commission finances et sponsoring
- ❖ - La commission presse et marketing
- ❖ - La commission manifestation et cérémonie

1 Président / commission
=
Direction du
Comité d'Organisation (CO)

- La présence de la ville d'accueil au sein de la commission technique et sport a simplifié le travail des organisateurs dans bon nombre de secteurs techniques et logistiques.
- Le Comité d'organisation se réunissait toutes les semaines et les cinq commissions avaient une programmation de réunion qui était fonction de l'avancement du projet – évidemment croissante à l'approche de l'événement. A l'issue de chaque réunion un compte rendu était rédigé puis transmis au Président du Comité d'organisation.
- Une certaine autonomie était accordée à chaque commission ; en contrepartie d'un effort permanent sur la traçabilité des décisions qui étaient systématiquement référées au Comité d'organisation.

La gestion des volontaires

- L'organisation s'est appuyée presque exclusivement sur le volontariat (800 journées de volontariat), seule une secrétaire était salariée du Comité d'Organisation. La sécurité était directement confiée aux forces de l'ordre et aux équipes de secouristes professionnels qui s'étaient engagées sur la base du volontariat.
- Les volontaires ont été recrutés par voie de presse et leur formation organisée autour de trois principaux modules : informatique, langue et formation sur la connaissance du territoire.

Les composantes financières

- Le budget total de l'organisation était de 450 000 € répartis de la façon suivante :
 - ❖ 4% Fédération italienne de CK
 - ❖ 36% Région piémontaise
 - ❖ 34% Sponsors
 - ❖ 15% Opérateurs touristiques
 - ❖ 10% Province de Vercelli
 - ❖ 1% CONI
- Ce budget ne comprend pas les investissements en infrastructures, de l'ordre d'un million d'euros, assumés par les collectivités territoriales.
- La billetterie n'a pas constitué un poste de recette puisque l'accès aux berges pour les spectateurs était gratuit.

Les recommandations

- La professionnalisation des volontaires (formations ou présence de secouristes professionnels volontaires).
- La stratégie de continuité via des « événements d'entraînement ».
- Une attention forte quant aux capacités d'accueil du territoire.
- L'enjeu essentiel d'un partenariat avec une chaîne de télévision (coût/communication/partenariat).

Grand Raid Cristalp

Événement récurrent se déroulant en août Valais - Suisse

Personne interviewée : David Ginolet, vice-Président

Le GRC est la plus importante course cycliste VTT de Suisse. Fondée en 1990, elle se déroule tous les ans au mois d'août.

Facteurs clés de succès

- Le site
- La qualité de l'organisation
- Une communication originale

Éléments dimensionnants

n°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	4000
2	Nombre de délégations ou pays participants	21
3	Nombre de journalistes	72 journalistes 35 médias
4	Nombre d'heures de TV	2 h de direct
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	430 KF (hors TV)
6	Montant des recettes	950 KF (hors TV)
7	Nombre de jours de compétition	1
8	Nombre de volontaires	1 150
9	Nombre de spectateurs	30 000
10	Nombre d'accrédités	350

Tous les montants sont imprimés en francs suisses.

Le management de la qualité

- Le comité d'organisation a développé une démarche d'amélioration continue en mettant en place un processus qualité ISO 14001 (environnement) et ISO 9001 (qualité).
- Cette démarche s'inscrit dans un cadre plus large appelé "Valais Excellence". Elle a été mise en place pour assurer la pérennité de l'événement - s'appuyer sur les structures pas sur les individualités - Et pour bénéficier de soutiens financiers « la marque Valais va prendre de l'ampleur ».
- Cette certification permet de définir des recommandations et peut être considérée comme un guide d'organisation. Des processus de travail ont été mis en place dans les domaines suivant :
 - ❖ Management
 - ❖ Prestation (gestion des participants)
 - ❖ Ressources (financières)

Les recommandations

- Un événement certifié est un gage pour obtenir un soutien financier.
- S'appuyer sur des structures pérennes avec un directeur général ayant un mandat clairement défini

Championnat du Monde de Street Hockey

7 au 14 juin 2003

Sierre - Suisse

Personne interviewée : Sébastien Pico, Secrétaire général

Facteurs clés de succès

- L'équipe d'organisation est composée de bénévoles, mais experts et professionnels.
- Intégration de la population locale.
- Intégration du monde helvétique du Street Hockey.

Éléments dimensionnants

n°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	300 (12 équipes de 25)
2	Nombre de délégations ou pays participants	12
3	Nombre de journalistes	+/- 100
4	Nombre d'heures de TV	NC
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	450 000 CHF
6	Montant des recettes	880 000 CHF
7	Nombre de jours de compétition	7 jours
8	Nombre de volontaires	500
9	Nombre de spectateurs	25 000 (gratuit sauf finales)
10	Nombre d'accrédités	+/- 1 500

Relation contractuelle avec le détenteur de droits

- Contrat entre la Ligue Internationale de Street Hockey, la Fédération suisse et le Comité d'organisation, engageant ce dernier à respecter un cahier des charges.
- Les droits marketing ne faisaient pas l'objet de contraintes particulières, la ligue internationale de Street Hockey n'ayant pas de partenaires.

La structure d'organisation

- Le Comité d'Organisation était constitué sous forme associative. Il était composé d'un Président et d'un Comité Directeur de six personnes qui se réunissait une fois par semaine au cours de l'année 2002 et du premier semestre 2003.
- Un Comité élargi de vingt personnes représentant tous les milieux : politique, régional, communal, sportif, commercial, économique, scolaire, était réuni une fois par mois.
- Des réunions de commissions ont été organisées en tant que de besoin.
- L'ensemble du Comité d'Organisation était composé de bénévoles, par ailleurs experts des domaines dont ils avaient la charge, à l'exception d'un demi-poste sur un an.
- La transmission des informations (comptes rendus de réunions...) se faisait par courriels.

Le positionnement de l'événement

- Globalement, il n'y a pas eu de modifications du concept entre la candidature et les Championnats du Monde. Le comité d'organisation avait un triple objectif :
 - ❖ développement de la notoriété et de l'image de la Ville,
 - ❖ développement de la pratique du Street Hockey,
 - ❖ implication des jeunes.

- Dans cette perspective, un grand nombre d'actions en faveur des scolaires ont été entreprises : cours de géographie sur les pays participants, cours de Street Hockey, billets pour les matches.

Les recommandations

- Ne pas négliger l'organisation de la compétition sportive elle-même lorsque de nombreuses activités annexes sont organisées.
- Veiller à l'intégration de la population locale.
- Motiver les bénévoles dans la durée.

Championnat du Monde juniors et jeunes de biathlon

janvier 2004
Haute-Maurienne, Savoie – France

Personnes interviewées : Armelle Devinant, Directrice du Comité d'organisation et Hervé Flandin, expert en biathlon

Facteurs clés de succès

- Présence d'experts dans le Comité d'Organisation.
- Engagement fort des membres du Comité d'Organisation.
- Réseau de volontaires important permettant de disposer de quelques bons chefs de fonction.

Éléments dimensionnants

n°	Élément dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	450
2	Nombre de délégations ou pays participants	35
3	Nombre de journalistes	30
4	Nombre d'heures de TV	0
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	+/- 130 K €
6	Montant des recettes	610 000 €
7	Nombre de jours de compétition	8
8	Nombre de volontaires	180
9	Nombre de spectateurs	4 000
10	Nombre d'accrédités	+/- 250

La gestion des délais

- Une liste des tâches et un document de planification ont été réalisés, sans support de logiciel de gestion de projet. Un tableau de bord sous fichier Excel était réalisé par la coordinatrice, qui se chargeait de relancer chacun.
- Selon un principe de subsidiarité, chaque membre du Comité d'organisation avait la co-responsabilité de la gestion des délais pour la fonction qui le concernait.
- La principale difficulté a résidé dans l'information et la formation des nouveaux arrivants, bénévoles, qui n'ont pas toujours le sens de l'anticipation.

La structure d'organisation

- L'organisation de l'événement était assurée par la Communauté de Communes de Haute-Maurienne Vanoise, établissement public de coopération intercommunale.
- Un Comité de suivi a été mis en place, associant le Ministère des sports, la Région Rhône-Alpes, le Conseil Général de la Savoie et la Fédération française de Ski.
- Des réunions de coordination ou techniques avaient lieu régulièrement, faisant l'objet de comptes rendus de réunion et de la rédaction d'un tableau de bord.

Les recommandations

- Se concentrer sur l'organisation sportive sans négliger la communication.
- La qualité des hébergements doit être exemplaire.
- Anticiper et organiser "l'après" Championnat : rangements, inventaire du matériel, maintenance...
- Intégrer dans le Comité d'organisation l'ensemble des communes du territoire pour répartir les missions et fédérer autour du projet.
- Prévoir des "binômes" pour les postes clés afin de pallier tout désistement.
- Déléguer, mais contrôler !

Winter Universiade Innsbruck/Seefeld

Décembre 2004 - janvier 2005

Innsbruck/Seefeld - Autriche

Personne interviewée : Martin Schnitzer, Assistant du Secrétaire général

Facteurs clés de succès

- Soutien fort des collectivités territoriales.
- Communication interne et externe forte.
- Intégration au projet de partenaires expérimentés et de consultants extérieurs.

Éléments dimensionnants

n°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	1443
2	Nombre de délégations ou pays participants	50
3	Nombre de journalistes	193
4	Nombre d'heures de TV	450,3
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	600 k€ (Sponsoring)
6	Montant des recettes	8 400 k€
7	Nombre de jours de compétition	11
8	Nombre de volontaires	804
9	Nombre de spectateurs	85 000
10	Nombre d'accrédités	5 000

Relation contractuelle avec le détenteur de droits

- Contrat d'attribution signé en octobre 2000 au moment de l'attribution des Universiades à Innsbruck/Seefeld.

Budget

- En ce qui concerne les recettes, les droits de l'événement ont été cédés gratuitement au Comité d'organisation des Universiades. L'activité de merchandising a généré autant de dépenses que de recettes (50 000 euros) et les billets étaient gratuits. Les subventions en provenance des quatre institutions publiques impliquées dans le projet se sont élevés à 6.500.000 euros. Cinquante partenaires privés et quatre entités parapubliques ont également soutenu financièrement l'organisation de la manifestation. Les équipements lourds n'ont pas été comptabilisés dans le budget.
- Un chef comptable a collaboré au projet afin de gérer les aspects financiers du projet.
- Répartition de dépenses selon les grands postes budgétaires :

Sport	
Organisation sportive	480
Sites sportifs	635
Volontaires	336
Opérations	
Logement	832
Restauration	545
Transport	275
Infrastructures temporaires	303
Technologies	594
Sécurité	100
Services médicaux	113
Marketing	
Communication	800
TV	420
Cérémonies	300
Administration	
Coopération universitaire	80
Personnel	1 200
Administration	1 377
Total	8 390

Sommes en milliers d'euros

Communication et marketing

- Vision
 - ❖ Les Universiades d'Hiver Innsbruck/Seefeld 2005 favorisent la promotion des sports et véhiculent les valeurs de paix, de respect et de compréhension mutuelle parmi les jeunes.
- Mission
 - ❖ La mission des Universiades d'Hiver Innsbruck/Seefeld 2005 consiste à organiser l'événement afin d'offrir aux athlètes et aux spectateurs une grande manifestation sportive de dimension internationale et de faire cet événement une expérience positive pour chacun.
- Devise
 - ❖ La devise des Universiades d'Innsbruck/Seefeld 2005 est "esprit jeune de l'excellence". Sa signification est double. Tout d'abord, l'événement, qui rassemble de futurs diplômés et athlètes d'université du monde entier, est conçu pour favoriser l'interaction sociale, l'amitié, le fair-play et la compréhension entre les peuples. Ensuite, le comité d'organisation souhaite rendre hommage aux athlètes pour leur recherche de la perfection comme expression de leurs capacités physiques et mentales
- Positionnement
 - ❖ Les Universiades 2005 constituent un événement sportif universitaire authentique : "un événement géré par des étudiants pour des étudiants". La tradition des Universiades d'hiver s'est développée en intégrant des disciplines nouvelles très populaires parmi les jeunes, telles que le saut à ski féminin et le *Snowboard*.
 - ❖ Les Universiades 2005 représentent une expérience unique pour des participants afin de : "sentir l'esprit de l'excellence d'Innsbruck".
 - ❖ Innsbruck/Seefeld est l'endroit parfait pour des Universiades, offrant l'atmosphère unique d'une ville d'université au cœur des Alpes.

Les recommandations

- Définir clairement une stratégie et s'y tenir à celle-ci.
- Recourir au méthode de management de projet.
- Organiser des événements test.
- Former les volontaires et les intégrer au comité d'organisation
- Croire en la réussite du projet du début jusqu'à la fin.

Championnats du Monde juniors de Ski alpin

20 au 27 février 2005

Bardonecchia - Italie

Personne interviewée : Enrico Rossi, Responsable du Comité d'organisation

Facteurs clés de succès

- L'excellente préparation des pistes.
- L'expérience d'un club de ski de plus de 100 ans.
- Un accueil et une organisation de haut niveau.
- La perspective olympique.
- Une période idéale (fin février - à un an des Jeux Olympiques).

Éléments dimensionnants

n°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	300
2	Nombre de délégations ou pays participants	39
3	Nombre de journalistes	20
4	Nombre d'heures de TV	1
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	22 500 €
6	Montant des recettes	40 000 €
7	Nombre de jours de compétition	7
8	Nombre de volontaires	52
9	Nombre de spectateurs	600
10	Nombre d'accrédités	1050

Relation contractuelle avec le détenteur de droits

- La Société organisatrice « Comité Bardonecchia 2007 » détient les droits de l'événement. Elle est affiliée à la Fédération italienne de Ski (FISI). Il n'y a pas eu un contrat, mais une communication d'attribution. Aucun moyen matériel n'a été mis à disposition par la Fédération italienne de Ski.

La structure d'organisation

- La structure porteuse des championnats du monde junior de ski alpin, de type associatif, (*associazione sportiva dilettantistica*) est composée de membres représentant notamment le syndicat de commune de Bardonecchia, le club de ski de la commune, l'association des hôteliers, les agences touristiques locales, l'association des commerçants et l'école de ski. Cette association reste active jusqu'en 2007 puisque certaines épreuves des Universiades de Turin 2007 se dérouleront dans cette localité.
- La structure est constituée de 10 départements sous la responsabilité de la direction générale : accréditation, hébergement, compétition, médical, presse, cérémonie, logistique, sécurité, équipement piste, secours.

- Les réunions de direction générales réunissaient les sept membres du Comité d'organisation, les réunions d'avancement et de coordination ne regroupaient pas plus de trois à quatre personnes de l'organisation.
- La gestion de la communication de l'événement était assurée par un professionnel membre d'une agence de presse locale.

Les Fonctions d'organisation

- Sécurité et secours
 - ❖ La sécurité était assurée par le responsable de la sécurité de la société d'installation.
 - ❖ Le secteur médical et notamment les médecins réanimateurs ont été sollicités spécialement lors de la compétition.
 - ❖ Le système d'accréditation avec carte magnétique a été fourni par l'un des sponsors de l'événement (Ski data) en compensation d'accès gratuits aux remontées mécaniques.

- Transports et hébergement
 - ❖ Le comité d'organisation s'est uniquement chargé de quelques délégations arrivées en avion. Chaque équipe avait ses propres moyens de locomotion.
 - ❖ La gestion de l'hébergement a été confiée à une organisation privée de Bardonecchia experte dans le domaine.
 - ❖ Pour les collaborateurs qui ont travaillé sur les pistes et au bureau des compétitions, une convention a été établie avec les restaurants. Chaque personne avait droit un repas qui était directement facturé sur le compte du Comité d'organisation. Une personne était chargée de gérer ce secteur.

- Sponsoring

Une rencontre avec les sponsors a été organisée (dîner dans un grand restaurant). A cette occasion, une distribution des produits sponsors a été réalisée.

- Cérémonie

La cérémonie d'ouverture (notamment composée d'un spectacle musical) a été prise en charge par la commune de Bardonecchia.

Championnats du Monde de Cross country

Mars 2005

Saint-Galmier - France

Personne interviewée : Pierre Toussaint, Président du Comité d'organisation

Facteurs clés de succès

- Le beau temps nécessaire afin d'assurer le succès d'un événement de ce type.
- Le soutien des collectivités territoriales.
- L'exemple des championnats du Monde d'Athlétisme 2003 qui ont été un succès.
- La mobilisation et la motivation des bénévoles.

Éléments dimensionnants

N°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	896
2	Nombre de délégations ou pays participants	72
3	Nombre de journalistes	150 à 200
4	Nombre d'heures de TV	1h ¼
5	Montant sponsoring	60 000 €
6	Montant des recettes	85 000 €
7	Nombre de jours de compétition	2
8	Nombre de volontaires	600
9	Nombre de spectateurs	46 500
10	Nombre d'accrédités	3016

Relation contractuelle avec le détenteur de droits

- L'IAAF avait négocié les droits avec Eurovision, mais le Comité d'organisation devait assurer la production d'image et la prise du signal (coût 150 000 euros hors taxe). En ce qui concerne les droits marketing, tous les panneaux placés sur le site devait être agréés par l'IAAF.

La structure d'organisation et mobilisation des partenaires

- Le Comité d'organisation local (COL) a été constitué sous l'égide du Comité départemental d'athlétisme de la Loire (statut associatif).
- Les relations politiques avec les collectivités locales ont été assurées par le président du Comité d'organisation. Certains membres de la Fédération française d'Athlétisme (FFA) avaient pour mission de dialoguer avec les instances internationales (IAAF).
- Une agence spécialisée de communication événementielle s'est chargée des relations marketing avec les partenaires publics et privés.
- La direction technique opérationnelle a été gérée par la FFA et le COL.

- L'effectif du Comité se décomposait de la manière suivante :

Effectif	A - 4	A - 3	A - 2	A - 1
Prestataires	1	1	1	1
Mise à disposition	20	20	20	20
Bénévoles	100	100	150	300
TOTAL	121	121	171	321

Les collectivités territoriales ont joué un rôle primordial afin d'organiser les championnats.

Chaque collectivité, outre une subvention financière, a apporté un soutien complémentaire soit humain, soit matériel.

- Ville de Saint-Étienne : prêt de matériel : tribune (1) et barrières (400).
- Saint-Étienne Métropole : mise à disposition gracieuse des salons de Geoffroy Guichard pour mener à bien des conférences de presse.
- Le Conseil régional : intervention auprès de la direction de l'aéroport St Exupéry pour obtenir la mise à disposition d'un salon VIP pour l'accueil des délégations
- Le Conseil général : son directeur des sports a suivi tous les comités de pilotage. Mise à disposition de quatre personnes la semaine des Championnats du monde.
- Ville de St Galmier : l'adjoint aux sports a suivi tous les comités de pilotage. Mise à disposition de moyens humains importants (police municipale et services techniques) : 14 personnes à temps plein afin d'épauler les bénévoles pour l'aménagement du site avant les compétitions mais aussi après pour la remise en état du site. En outre, la ville a fourni une part importante du matériel : chapiteaux, barrières, podium, engin de levage et surtout mise à disposition, par la société de courses et la ville de St Galmier, de tout l'hippodrome quinze jours avant l'événement et huit jours après pour la remise en état.
Par ailleurs, toutes les collectivités de la périphérie de Saint-Galmier sollicitées par le COL ont apporté leur soutien sous forme de prêts de matériel.
- Préfecture : sécurité des délégations dans leurs déplacements mais aussi au quotidien pour les pays dit sensibles.

Fonctions d'organisation

- Sécurité et secours
 - ❖ Les agents de sécurité étaient présents 24h /24h pendant la période de compétition. Deux escadrons de gendarmerie ont été mis à disposition durant la durée du séjour des délégations.
 - ❖ Le service médical de la FFA (médecins, kinésithérapeutes...) assurait les secours.
 - ❖ Le système d'accréditation a été géré par l'IAAF. Le coût d'1 euro par accréditation était à la charge du COL.
- Protocole
 - ❖ L'IAAF s'est chargée de la dimension protocolaire de la manifestation.
- Transport et hébergement
 - ❖ Au regard du grand nombre de sites d'hébergement (15 pour les athlètes, 4 pour la presse et 3 pour les VIP), des contrats ont été établis avec quatre compagnies de bus. De plus, trente véhicules de location pilotés par des bénévoles ont permis d'assurer le transport dans le cadre de l'événement.
 - ❖ La négociation des réservations a été réalisée conjointement par la FFA et le COL. Le règlement : 1/3 à la confirmation des réservations (2 à 3 mois avant) a été avancé par la FFA, le COL n'ayant pas les ressources financières nécessaires.

- ❖ La restauration a été assurée avec R 2C « Groupe Casino » qui était aussi partenaire pour certaines actions.

Les recommandations

- S'entourer d'experts compétents, notamment au niveau législatif.
- Ne pas négliger les bénévoles sans qui rien ne serait possible.
- Ne pas négliger les relations avec la Fédération internationale.

Epreuve de Coupe du monde de ski alpin (slalom Messieurs)

février 2005

Kranjska Gora - Slovénie

Personne interviewée : Srecko Medven, Secrétaire général du comité d'organisation

Facteurs clés de succès

- L'engagement des volontaires
- Gestion rigoureuse du budget

Éléments dimensionnants

n°	Éléments dimensionnants	Quantité
1	Nombre d'athlètes ou de participants	80
2	Nombre de délégations ou pays participants	25
3	Nombre de journalistes	350
4	Nombre d'heures de TV	75 h. dans 25 pays
5	Montant sponsoring (entreprises privées)	NC
6	Montant des recettes	1,3 M €
7	Nombre de jours de compétition	2
8	Nombre de volontaires	+/- 600
9	Nombre de spectateurs	10 000
10	Nombre d'accrédités	5 800

Relation contractuelle avec le détenteur de droits

- Les droits TV appartiennent à la Fédération Slovène de ski. Les droits marketing au Comité d'organisation, dont 80% ont été vendus à la société Média Partners. Le Comité d'organisation a commercialisé les 20% restant.
- Obligations contractuelles :
 - ❖ Un contrat lie la Fédération de Ski Slovène, le Comité d'organisation et la Fédération internationale de ski (FIS) concernant l'organisation de la course, les droits marketing et les droits média.
 - ❖ Un contrat lie le Comité d'organisation et la FIS concernant l'organisation de l'événement.
 - ❖ Un contrat lie le Comité d'organisation et Média Partners pour les droits marketing.
 - ❖ Un contrat lie la Fédération de Ski Slovène avec le Comité d'organisation pour les droits média.

Budget

- Le budget s'élevait à 1,3 M d'euros.
- La billetterie représentait une part infime des recettes. Plusieurs canaux ont été utilisés pour la commercialisation des billets :

- ❖ pré-vente par Internet,
- ❖ vente par une société qui possède 60 guichets en Slovénie,
- ❖ vente sur place.
- Aucun produit dérivé n'a été commercialisé et aucune subvention directe n'a été reçue.
- En revanche le comité d'organisation avait le soutien de plusieurs sponsors :
 - ❖ 1 partenaire de la FIS : Audi
 - ❖ 4 partenaires officiels gérés par Média Partners (Colmar, Milka, Rauch, Winterhur)
 - ❖ 4 sponsors gérés par le comité d'organisation : Hypo, Elan, Hit et Lek
- Par ailleurs les infrastructures sportives étaient gérées par la société des remontées mécaniques, qui a reçu des fonds européens pour leur réalisation (40% des 2 millions d'euros d'investissements).
- Dispositions fiscales :
 - ❖ TVA de 20% sur toutes les dépenses
 - ❖ Taxe sur les bénéfices
- Dépenses
 - ❖ 35% pour les dépenses relatives aux sportifs (primes, logements, déplacements)
 - ❖ 20% pour les infrastructures temporaires
 - ❖ 20% pour les bénévoles
 - ❖ 25% pour le reste
- La comptabilité était sous-traitée à un cabinet comptable, et faisait l'objet d'un suivi quotidien. Seul le Secrétaire général du comité d'organisation était habilité à signer les commandes.

Les recommandations

- Etre capable de s'adapter aux aléas climatiques.
- S'assurer de l'implication continue des volontaires.
- Etre en mesure de suivre de quotidienne l'évolution du budget.