

Philippe Claveau

Gesti+<sup>n</sup>

# Management de projets événementiels

2<sup>e</sup> édition

**PUG**

# Management de projets événementiels 2<sup>e</sup> édition

Il faut incontestablement beaucoup de rêve et une exigence tatillonne pour réussir un événement. N'hésitons pas à faire appel au metteur en scène qui sommeille en nous ; mais apprenons à confronter le rêve au budget. Depuis l'idée de l'événement jusqu'à sa tenue le jour J, qu'il s'agisse d'un événement grand public ou d'un événement d'entreprise, il est nécessaire de décortiquer son organisation afin de se donner les moyens d'assurer sa réussite.

Toutes les facettes sont abordées, avec le regard pragmatique du professionnel : de la planification aux normes de sécurité, de l'élaboration du budget prévisionnel à l'organisation logistique, de la recherche de sponsors à l'organisation de la buvette... En 23 chapitres, Philippe Claveau fait le tour de la question.

**L'ouvrage, complet et concret, donnera aux étudiants des filières commerce, marketing et communication, les règles de base en marketing événementiel. Les associations et entreprises en sauront assez pour négocier avec les agences ou relever elles-mêmes le défi.**

Collection gestion en plus

Professeur associé à l'IAE

(Institut d'administration des entreprises) de l'université Grenoble Alpes, **Philippe Claveau** est à la fois technicien (école d'ingénieurs de Saint-Étienne), commercial (école de commerce de Chambéry) et gestionnaire (DESS d'économie du sport). Il intervient dans les institutions et entreprises comme conseil en organisation d'événements, et comme formateur en marketing événementiel.



9 782706 122187

Presses universitaires  
de Grenoble – BP 1549  
38025 Grenoble cedex 1  
ISBN 978-2-7061-2218-7 e-book PDF

# **Management de projets événementiels**

Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).



Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Adaptation de couverture : Corinne Tourrasse,  
d'après une création de Jean-Noël Moreira.

© Presses universitaires de Grenoble, février 2015  
5, place Robert-Schuman  
BP 1 549 – 38 025 Grenoble cedex 1  
[pug@pug.fr](mailto:pug@pug.fr) / [www.pug.fr](http://www.pug.fr)

ISBN 978-2-7061-2218-7

L'ouvrage papier est paru sous la référence ISBN 978-2-7061-2217-0

Philippe Claveau

**Management  
de projets événementiels**

2<sup>e</sup> édition

Presses universitaires de Grenoble

COLLECTION « GESTION EN + »

- Virginie Gallego, Julie Moutte et Julien Reysz, *Initiation à la gestion des entreprises*, 2012
- Bruno Raibon, Nadia Brauner-Vettier, Cédric Cordel, Lionel Filippi, *Access. Modélisation et réalisation d'une base de données*, 2008
- François Palumbo, *Comptabilité générale*  
Tome 1. *Mécanismes de base*, 2006 (2<sup>e</sup> édition)  
Tome 2. *Opérations courantes*, 2006 (2<sup>e</sup> édition)  
Tome 3. *Opérations d'inventaire. Analyse des documents de synthèse*, 2008
- Anne Spalanzani, *Excel 2007. Cours et exercices*, 2007
- Claude Benoit et Michel Vallet, *Le Vendeur-partenaire. Une valeur pour le client, l'entreprise et le vendeur*, 2007
- Karine Evrard Samuel, *Stratégie de l'entreprise*, 2006
- Anne-Marie Spalanzani, Sylvie Fréreau, *Probabilités et statistiques pour la gestion et l'économie*, 2006 (2<sup>e</sup> édition)
- Filippi Lionel, Rémi Janin, *Lire et analyser l'information financière de l'entreprise*, 2006 (2<sup>e</sup> édition)
- Philippe Claveau, *Management de projets événementiels. Mode d'emploi pour les associations et les entreprises*, 2005
- Michel le Berre, Jean-Claude Castagnos (avec la participation de Guy Tallandier), *La gestion des hommes dans l'entreprise. Défis stratégiques et outils de décision*, 2003
- Jacques Trahand et alii, *Comptabilité de gestion. Coût, activité, répartition, études de cas*, 2000
- Anne-Marie Spalanzani, Sylvie Fréreau, *Statistiques et probabilités pour la gestion et l'économie*, 2000
- Anne-Marie Spalanzani, *Précis de mathématiques pour la gestion et l'économie*, 2000
- Pierre Paucher, *Initiation à la gestion financière de l'entreprise*, 1999
- Claude Martin, *Marketing global. Approche systémique des choix commerciaux*, 1998
  1. *Diagnostic et prévision*
  2. *Programmation et étude de marché*

# Introduction

Quel est le **point commun** entre le Tour de France, un Salon de l'automobile et une conférence sur les changements climatiques...? Ce sont tous les trois des **événements**, certes très différents :

- le premier est **sportif**, dure trois semaines, parcourt plus de 3 000 kilomètres sur tout le territoire français et se finance surtout par les droits de télévision et le sponsoring;
- le second est **commercial**, dure trois jours dans un hall d'exposition, reçoit la visite de 20 000 personnes et se finance par des subventions publiques, les recettes de la vente des stands aux exposants et les recettes des entrées visiteurs;
- le troisième est **culturel**, dure trois heures dans un amphithéâtre, accueille 300 participants dont le droit d'entrée finance la location de la salle et l'intervenant.

Bien que caricaturés, ces trois exemples montrent l'extrême diversité des manifestations qu'il est possible d'organiser, en fonction de plusieurs facteurs :

- le **lieu** de l'événement qui peut être privé ou public, qui peut être destiné ou non au type d'événement organisé, qui peut être couvert (sans contraintes météo) ou bien en plein air, ou encore très localisé ou bien géographiquement étalé;
- sa **durée**: de quelques heures pendant lesquelles aucun repas n'est à fournir... à quelques jours pour lesquels des contraintes logistiques apparaissent (logement, transport...);
- son **contenu**: culturel (expositions photos, conférences, concerts de musique...) où le public est uniquement spectateur, sportif (tournois de tennis ou de foot, cross des écoles, raid aventure...) où se côtoient deux types de public, ou encore commercial (braderies de rue, foire champêtre, journée portes ouvertes d'entreprises...).

Cependant, malgré cette diversité, moins importante, au final, qu'il n'y paraît, l'organisation d'événements s'inscrit dans un cadre légal et normatif strict et s'appuie sur deux **concepts communs** :

- la gestion budgétaire ;
- la planification des tâches.

La notion d'événement, dans le sens où nous l'entendons dans cet ouvrage, réside en **deux aspects** :

- il est plutôt **ponctuel** (une conférence dure deux heures, une braderie dure une journée, une course d'orientation dure un week-end...). Contre-exemples : le Tournoi Roland Garros dure deux semaines, le Tour de France dure trois semaines...
- il rassemble une grande **quantité de personnes** (spectateurs, exposants, encadrement, bénévoles, etc.)

Ces deux paramètres impliquent de fait une **série de contraintes** propres à l'organisation d'événements :

- une parfaite maîtrise du contenu et du temps ; aucun droit à l'erreur n'est permis car **souvent l'événement est unique** (au moins pour l'année en cours) ;
- la gestion des risques (incendie, panique, hygiène...) liés à la **sécurité des personnes** (public nombreux) et des biens (installations temporaires).

Ces deux aspects imposent souvent de gros investissements qui donneront le **côté festif** caractérisant aussi les événements : animations multiples, décoration florissante, etc.

Les moyens en matériel, en publicité, en locaux ou encore en sécurité coûtent et imposent une **gestion budgétaire** rigoureuse quand elle n'est pas inévitable.

Autant de points que cet ouvrage tient à démystifier en visant trois buts essentiels :

- rendre **accessible** la création et l'organisation d'événements au grand nombre (étudiants travaillant sur des projets dans leur école ou bien en stage, assistantes de direction chargées d'organiser des rencontres professionnelles...);

- apporter un **panel d'outils** et de méthodes pour en optimiser l'organisation (approche budgétaire systématique, gestion du temps, respect des contraintes légales...);
- donner **envie aux lecteurs** de créer et d'organiser des événements malgré une complexité apparente.

**N.B.**

Tout ce qui touche à la création, la gestion, l'organisation et la promotion d'événements est communément synthétisé en un seul mot, que nous utiliserons donc souvent : **l'événementiel**.



## PREMIÈRE PARTIE



### Diversité et force événementielles

Les événements ont toujours existé. Des **fêtes gigantesques** des lointains empires chinois aux jeux du cirque romains en passant par les fastueuses soirées de Versailles, les événements spectacles ont ponctué l'histoire des civilisations, souvent pour donner l'illusion du luxe au peuple à qui les souverains demandaient toujours plus d'impôts et de fantassins pour une nouvelle guerre.

Plus près de nous, les événements des temps modernes ont longtemps gardé cet **aspect grandiose** en prenant la forme de grandes manifestations nationales ou internationales, souvent sportives, telles le Tour de France, les Jeux olympiques ou encore le Tournoi de Roland Garros. Parallèlement, les foires et les marchés populaires, eux aussi ancestraux, ont traversé les époques, profitant de **l'effet de foule** et de l'ambiance festive pour faire du « commerce spectacle » en s'appuyant sur leur aspect « **polysensoriel** ».

Points communs à ces multiples manifestations, le besoin de rupture avec le quotidien et la volonté de jouer sur une sorte d'excitation collective. Ainsi les événements petits ou grands ont envahi notre quotidien, pour devenir un des leviers majeurs du marketing.

Il n'est plus un magasin ou une concession automobile qui ne fasse régulièrement des « Journées portes ouvertes » ; une ville ou même un village à vocation touristique qui n'organise un « marché des Potiers » ou une « braderie aux Jambons »... sans oublier la multiplication des foires commerciales...

Les entreprises aussi ont intégré cet **outil de communication** dans leur management. De l'« incentive », à vocation essentiellement sportive pour récompenser des vendeurs, à la « journée des Familles », les événements ont franchi le rubicon professionnel pour animer, récompenser, motiver le personnel.

Quelles spécificités rendent un **événement efficace** en termes de communication? Comment est-il utilisé par les entreprises, les collectivités territoriales ou les associations pour vendre à leurs clients ou animer leur personnel?

# Chapitre 1



## Le paysage événementiel

Le monde des événements est vaste. Aussi, avant de parler de conception, de planification, d'organisation ou de promotion, découvrons l'étendue de ses domaines d'application.

Nous le disions en introduction, la **notion d'événement** implique de fait deux aspects : la **ponctualité** et un **regroupement** important d'individus. Autres **contraintes communes** à tous les événements, que nous détaillerons dans les parties suivantes : la gestion **budgétaire** et la **planification des tâches à exécuter pour l'organisation**. Une fois passés ces points transversaux, la **grande diversité** des événements possibles apparaît.

Nous voudrions consacrer ce chapitre à un **panorama**, certes non exhaustif, des manifestations qui peuvent être réalisées en fonction de leurs différents **objectifs** ou leurs différents **publics**. Aussi, une première dichotomie peut s'opérer facilement pour classer les différents types d'événements :

- les **événements « grand public »** :
  - que le public soit spectateur d'un concert, spectacle de danse ou d'un match de football ;
  - ou bien qu'il soit acteur de l'événement en participant à un tournoi de tennis open ou à un loto.
- les **événements d'entreprises** :
  - situés dans ses locaux ou à l'extérieur ;
  - destinés à un public interne à la société ;
  - ou bien orientés vers les partenaires de l'entreprise (actionnaires, clients, etc.).

Ce chapitre sera consacré à l'étude de cette diversité. Aussi, sans prétendre être exhaustif, voici un tableau qui tente de **synthétiser et de cataloguer cette variété** :

Événements grand public : familles, sportifs ...	Événements d'entreprises ou d'associations
<b>Uniquement spectateur</b>	<b>Communication interne</b>
Manifestations sportives d'ampleur locale ou internationale Spectacles : concerts, théâtre ... Conférences, débats, forums Expositions artistiques Festivals de musique, de danse Braderies, foires, salons	Journées de formation personnel Journée des familles Motivation vendeurs Récompense vendeurs Arbres de Noël Assemblée générale Réunions festives
<b>Public participant</b>	<b>Communication externe</b>
Tournois ou parcours sportifs Kermesse, lotos, quiz ... Concentrations de véhicules Brocantes, vide-greniers Rencontres de collectionneurs	Journées portes ouvertes Stand sur foire & salon Invitation clients Inaugurations locaux Lancements de produit

L'Association nationale des agences événementielles (ANAé) propose de son côté une classification axée sur le type de public concerné par l'événement :

- « Public interne » : conventions d'entreprise, les séminaires, etc.
- « Public ciblé » : conférences, assemblées générales, congrès, etc.
- « Tout public » ; journées portes ouvertes, anniversaires d'entreprises, etc.
- « Grand public » : animations commerciales, grands événements sportifs ou culturels, etc.

## Les événements « grand public »

Trois grandes catégories d'événements destinés au « grand public », c'est-à-dire aux **particuliers, aux familles**, se dégagent, que ce public soit simplement spectateur ou participant actif :

- les événements **sportifs** ;
- les événements **culturels**, artistiques ou historiques ;
- les événements **commerciaux**.

Ces événements peuvent être à **caractère non marchand**, uniquement festifs, dans un simple but d'animation, ou bien destinés à des fins « **commerciales** », de promotion ou de publicité : d'un sport, d'un site touristique ou encore d'un secteur d'activité.

Quant aux structures organisatrices de ces événements, les rôles se répartissent entre les **mairies**, les offices de tourisme, les **clubs sportifs**, ou leurs comités départementaux, les **associations de commerçants**, les groupements professionnels, seules ou avec l'appui d'agences spécialisées.

### *Les événements sportifs*

Tous les week-ends, en France, sont organisés des centaines de tournois de tennis, judo, football, etc. En 2012, les 260 000 associations sportives françaises ont proposé 2,5 millions de manifestations.

Chaque compétition sportive, qu'elle soit :

- **officielle** et déclarée à une fédération sportive, ouverte seulement à des licenciés et permettant d'accéder à un classement national ou international ;
- ou **non officielle**, à caractère ludique, ouverte à tous (open) et organisée de manière spontanée telle que par exemple : un marathon local, un tournoi de tennis ou un rassemblement de roller,

est un événement à organiser : planifier, financer, coordonner, animer, souvent par des associations ou des clubs.

La très grande majorité de ces manifestations sportives est montée et coordonnée par des **clubs sportifs**, au statut associatif, avec l'appui des comités départementaux ou régionaux et des collectivités locales.

La principale caractéristique de ces structures est de pas avoir ou peu de salariés (quelques « emplois jeunes ») et de confier l'organisation de ces épreuves sportives à des **bénévoles**, peu ou **pas formés** à la gestion de projet et qui trouveront dans cet ouvrage un appui.

D'autres événements, toujours destinés au « **spectacle grand public** », mais accueillant des sportifs professionnels, majoritairement financés par des sponsors et les droits TV, sont organisés par des **entreprises** spécialisées, qui gèrent des budgets colossaux.

Le Tour de France, sans doute le plus connu, organisé par la société Amaury Sport Organisation (ASO), représente un **budget de plus de 100 millions** d'euros, **plusieurs mois** de repérage des étapes, de négociation avec les sponsors, les collectivités, etc. Chacune de la vingtaine d'étapes de la Grande boucle est à elle seule un événement : barrer les routes, installer le départ et l'arrivée, accueillir et sécuriser le public, loger les coureurs, les journalistes et le staff, faire stationner les dizaines de voitures de la caravane, etc.

ASO est par ailleurs l'organisateur du Rallye Raid Dakar, de la course cycliste Paris-Roubaix et de beaucoup d'autres encore.

Dans le même esprit, les grands événements tels que les **Coupes du monde** de Football, les Jeux olympiques ou encore les meetings d'athlétisme sont des épreuves qui méritent une approche professionnelle, eu égard au budget engagé.

Pourtant, malgré ces disparités de structures, de budgets ou de contenu, l'organisation d'événements est toujours soumise aux mêmes contraintes : planning, budget, promotion, sécurité...

### ***Les événements culturels, artistiques ou historiques***

*Les conférences, expositions de peinture, etc.*

Une conférence sur les avalanches ou le retour du loup dans les Alpes dure en moyenne 90 minutes et peut être quelquefois suivie d'un pot de l'amitié ou d'un buffet. Malgré cette **apparente simplicité**, cette manifestation demande que l'on loue la salle, que l'on trouve – et quelquefois rémunère ou héberge – l'intervenant, que l'on respecte les règles de sécurité ou que l'on finance à l'aide du buffet.

Cet enchaînement de **tâches**, ces aspects **sécuritaires et financiers** en font un événement à part entière. Il en est de même pour les expositions de peinture ou de poterie, en plein air ou dans les salons d'un grand hôtel. Trouver le lieu d'exposition, assurer les œuvres exposées, promouvoir la manifestation afin d'accueillir un public nombreux, etc. font de l'organisation d'événements, de tout type d'événements une **mission complexe**.

*Les festivals*

La France a la réputation d'être la « **terre des festivals** ». On évalue à environ 2 000 le nombre de festivals chaque année dans l'Hexagone. Les festivals sont à la fois un « produit d'appel » pour inciter à la **fréquentation touristique** et de par leur récurrence, un produit « de fidélisation ».

À titre d'exemple, voici quelques chiffres concernant la fréquentation de divers festivals en France :

Festival Festival	Fréquentation (édition 2013)
Interceltique de Lorient	<b>700 000</b>
Jazz in Marciac	<b>250 000</b>
Le Printemps de Bourges	210 000
Les Vieilles Charrues (Carhaix)	210 000
Jazz à Vienne	<b>150 000</b>
Rock en Seine (Saint-Cloud)	<b>118 000</b>
Main Square Festival (Arras)	100 000
Les Eurockéennes (Belfort)	<b>127 000</b>
Francofolies (La Rochelle)	<b>120 000</b>
Musilac (Aix-les-Bains)	70 000

Source : Ministère de la communication

À la lecture de ces chiffres : des retombées économiques générées, de la dynamique que créent ces événements, de l'image qu'ils véhiculent, on comprend mieux les motivations des collectivités à les développer.

*Les grands événements culturels*

Chaque année voit son lot de **grands événements** à caractère culturel ou artistique, tel qu'en 2014 : « Les 70 ans du débarquement de Normandie » ou en 2013 « Marseille Capitale de la Culture ». Leur organisation, leur budget, leur public nécessitent souvent un « **portage composite** : collectivités locales, associations, voire quelquefois l'État.

Cette multiplicité de décideurs, souvent réunis en un « **Comité de Pilotage** » sera la difficulté majeure de leur montage, toutes les autres tâches étant similaires par ailleurs.

### *Les événements commerciaux*

Du vide-grenier ou de la **brocante** du quartier à la **Foire internationale** de Paris, de Lyon ou de Bordeaux, en passant par les **Salons** de l'automobile, de l'immobilier ou du tourisme, les événements commerciaux eux aussi se sont multipliés ces dernières années.

#### *Les foires et salons*

(N.B. : concerne le « grand public » mais aussi les professionnels)

Aller à la rencontre de ses clients, leur permettre de toucher, d'essayer les produits, de les comparer en temps réel avec ceux de la concurrence, dans une **ambiance festive** et conviviale, est devenu un axe majeur de développement commercial pour les entreprises.

Pour répondre à cette demande croissante, les villes, et leurs parcs d'exposition susceptibles d'accueillir ces manifestations, ont développé leurs structures commerciales : « bureau des congrès », « service promotion » et lourdement investi en publicité.

De leur propre initiative ou sous la houlette de groupements professionnels (syndicat de la métallurgie, de l'industrie du papier ou de la pharmacie...), les parcs d'exposition sont ainsi **chargés d'organiser** l'installation générale des stands, la promotion du salon, la commercialisation auprès des entreprises exposantes, l'accueil, la sécurité, la restauration, etc.

Comme les festivals vus plus haut, les foires et salons représentent une manne économique colossale pour les territoires qui les reçoivent. Selon l'Office de Justification des Statistiques (OJS), les foires et salons ont généré en 2010 près de 6 milliards d'euros de retombées économiques en France. Rien que sur l'Île de France, plus de 3 millions de nuitées ont été effectuées par les exposants et les visiteurs.

À titre d'exemple, toujours en 2010, les centres d'expositions et de congrès de Paris et d'Île de France : soit 20 sites représentant 680 000 m<sup>2</sup> d'exposition ont accueilli 395 salons, soit près de 97 000 entreprises exposantes et 10 millions de visiteurs.

D'après la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) les dépenses des exposants participants à un salon sont consacrées : 50 % à la location et à l'aménagement du stand ; 50 % au séjour : hébergement, transport, etc.

*Les animations commerciales*

Les animations commerciales : « quinzaines commerciales » d'un chef-lieu de canton, « Braderie des halles », « 1 000 fleurs pour la Fête des mères » ou « animation de Noël » ont toutes pour but :

- de **dynamiser le tissu** commercial local et valoriser son image de diversité et de proximité ;
- de **fidéliser la clientèle** des petits commerces en évitant son évasion vers les grands pôles.

Majoritairement organisées par les Unions de commerçants, présentes dans quasiment toutes les villes de France, ces animations sont souvent **l'œuvre de bénévoles** (eux-mêmes commerçants) ; même si quelquefois les budgets sont très importants : 150 000 voire 200 000 euros pour une petite foire de pays.

**Les événements d'entreprises**

L'événement fait désormais partie intégrante de la panoplie des moyens de communication des entreprises (*cf.* chapitre 2 de cette partie).

Selon l'IRED, voici les dépenses de communication externe des entreprises françaises réalisées en 2012 :

MÉDIAS	en millions €	HORS MÉDIAS	en millions €
Presse	3 097	Annuaire	1 105
Radio	739	Marketing direct	9 042
Télévision	3 973	Promotion + PLV	5 209
Cinéma	159	Foires et salons	1 515
Internet	1 755	Sponsor / mécénat	1 148
Affichage	1 342	RP	1 797
<b>Total</b>	<b>11 065</b>	<b>Total</b>	<b>19 816</b>

L'événementiel, intégrant « Foires et Salons » et « Sponsoring / mécénat » représente près de 9 % de ces dépenses.

**N.B.**

Le sponsoring ou le mécénat est un axe essentiel de la communication événementielle pour les entreprises. Cependant, nous ne traiterons, dans les prochaines parties de cet ouvrage, que de l'organisation d'un événement et non de la participation à un événement existant.

Toutefois, ces chiffres ne tiennent pas compte des événements internes aux entreprises, les opérations de communication dirigées vers le personnel : séminaires, conventions, formation... Or, l'ANAé précise que les budgets de communication de communication événementielle pour 2012 se répartissent comme suit :

- 50 % des événements sont consacrés à la **communication interne** ;
- 50 % à la **communication externe**.

Ce qui donne une idée du rôle des événements dans la vie des entreprises.

Notons aussi que ces chiffres n'incluent pas les budgets alloués par les collectivités territoriales (mairies, conseils généraux, etc.) à la promotion et à la communication par les événements. Aussi, dans un premier temps, nous aborderons donc les événements destinés à la **communication externe** des entreprises, puis en second lieu : les événements de **communication interne**.

---

## Définitions

Les événements d'entreprises appartiennent au domaine du « **tourisme d'affaires** » qui regroupe **trois domaines** principaux, dont la direction nationale du tourisme donne les définitions suivantes :

- les **foires et salons** : « groupements périodiques d'exposants destinés à présenter des échantillons de produits afin d'en faire connaître les qualités et d'en provoquer l'acquisition » ;
  - les **congrès et conventions** d'entreprises : « réunions rassemblant un nombre important de participants d'une même corporation, fédération... se retrouvant autour d'un thème d'intérêt commun » ;
  - les **séminaires et incentives** : « voyages professionnels organisés pour les membres d'une même entreprise, dans le but de les former ou les récompenser ».
-

# Épilogue



## Un événement... et après ?

Tout de suite après, il y a un grand soulagement teinté de fatigue physique et nerveuse, conséquence de plusieurs semaines, voire plusieurs mois de réflexion mais aussi de stress (pourvu qu'il fasse beau!).

### Faire le point

Passé ce moment de relaxation nécessaire, **un point complet** doit être fait. Pour s'en convaincre, il suffit de se rappeler le temps passé à chercher des fournisseurs, des sponsors ou des données chiffrées pour évaluer les dépenses ou les recettes de l'événement réalisé.

Si l'événement était à refaire, de quoi auriez-vous besoin, comment devrait-il se dérouler, avec quel budget, quels fournisseurs, quelle publicité... ?

Faire ce point, **un debriefing**, consiste à **évaluer la réussite** (ou l'échec) de l'événement :

- d'une part, de manière **quantitative**, c'est-à-dire recenser le nombre de **participants** présents par rapport aux estimations, calculer les **recettes** encaissées comparées à celles budgétées, etc. ;
- d'autre part, de manière **qualitative**, en vérifiant tout d'abord bien sûr la **satisfaction clients**, mais aussi celle des intervenants sur l'événement (bénévoles, sponsors, etc.), en évaluant la qualité des prestations des **fournisseurs**, en mesurant l'impact du plan de **communication**.

## Le point financier

Nous l'avons évoqué fréquemment, bon nombre d'événements sont **organisés par des associations** régies par la loi de 1901 (clubs sportifs, unions de quartier ou de commerçants, etc.) dont souvent les seules ressources de fonctionnement reposent sur les cotisations de leurs membres et quelques subventions.

Aussi, les manifestations organisées par ces structures sont très souvent une source (espérée) de **revenus supplémentaires** et de ce fait leur bilan financier est sujet à une attention tout à fait prioritaire.

Un **budget prévisionnel** a d'abord été réalisé. Puis les dépenses réelles ont été comparées à ce BP. Quelques recettes « fermes » ont pu aussi être associées aux recettes initialement prévues (vente de stands de salons, subventions, sponsoring).

Le **point financier** consiste donc à recenser dans un bilan final et définitif :

- de toutes les **dépenses** dont la très grande majorité est déjà connue mais auxquelles peuvent s'ajouter des **imprévus** : plus de carburant pour les chauffages du chapiteau (grand froid non prévu au mois de mai) ou l'intervention d'un menuisier pour aménager une rampe d'accès à la salle, etc. ;
- de toutes les **recettes** réalisées pendant l'événement : **billetterie, buvette, restauration, tombola**, etc. en vérifiant le nombre de tickets vendus (talons numérotés) par exemple.

Au-delà de cet état des lieux « dépenses/recettes », faire le point financier consiste aussi :

- à régler le **solde des factures** fournisseurs, si possible en respectant leurs conditions de paiement (certains de ces fournisseurs sont des petites structures « sans trésorerie » qui ne peuvent pas vous servir de prêt bancaire!) ;
- à négocier **d'éventuels découverts** avec le banquier pour justement pouvoir régler lesdits fournisseurs en attendant le versement des subventions toujours longues à venir (N.B. : certaines subventions, européennes en particulier ne sont débloquées que sur présentation de factures acquittées, quelquefois 4 ou 5 mois après l'événement) ;