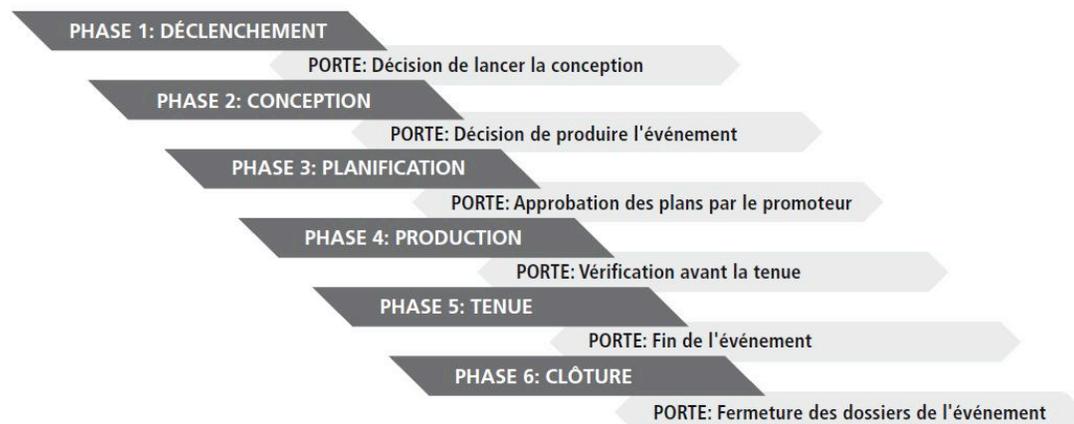


## La succession, le chevauchement et la durée des phases

### La succession des phases et des portes

La figure 2B-1 présente une vue d'ensemble de la succession des six phases (leur contenu est décrit à l'annexe 2A) et des portes qui les séparent.

Figure 2B-1 : Vue d'ensemble des six phases de la gestion d'un événement



Note: cette figure n'est pas à l'échelle du temps et n'indique pas la durée relative des différentes phases

À la fin de chaque phase, on doit franchir une porte avant de débiter la phase suivante.

Il est d'importance capitale que le franchissement de chaque porte soit validé par le promoteur, car la décision prise au moment de ce franchissement influencera ce qui arrivera par la suite dans la progression et la gestion de l'événement.

Au cours de la phase de définition, le promoteur explore l'idée d'événement qu'il a imaginée (ou qui lui a été proposée), en fait une analyse de contexte et en formule une définition structurée.

- Une décision positive après la phase de définition implique que l'idée d'événement qu'a imaginée le promoteur semble solide et que ce dernier est prêt à investir du temps, de l'énergie et même des fonds dans la conception d'un événement basé sur cette idée. Une décision négative impliquerait que l'idée du promoteur ne semble pas mériter d'être élaborée en un événement.

Au cours de la phase de conception, l'équipe transforme l'idée du promoteur en un concept d'événement : elle choisit et définit les activités offertes aux participants, le thème, le lieu et les dates.

- Une décision positive après la phase de conception implique que l'équipe a mis au point une conception valable et que le promoteur est prêt à investir de l'énergie et des fonds dans la production et la tenue de l'événement. Une décision négative impliquerait que l'événement que l'on pourrait produire sur la base du concept et des stratégies élaborés au cours de la phase serait trop risqué, non désirable ou non faisable d'un point de vue technique, financier, ou autre.

Au cours de la phase de planification, le réalisateur élabore un plan budgétaire et un plan d'exécution pour la phase de production et le soumet au promoteur pour approbation.

- Une décision positive après la phase de planification implique que le promoteur approuve les plans budgétaire et d'exécution mis au point par le réalisateur et que la production peut procéder sur la base de ces plans. Une décision négative impliquerait que le plan budgétaire, le plan d'exécution ou possiblement aussi le concept ou les stratégies sous-jacentes, doit être modifié avant de débiter la production de l'événement.

Au cours de la phase de production, le réalisateur déploie les ressources et exécute les travaux nécessaires pour produire les activités, communiquer avec les parties prenantes, obtenir le financement prévu et gérer toutes ces activités.

- Une décision positive après la phase de production implique que l'événement est prêt à être tenu. Une décision négative aurait des conséquences sérieuses car elle impliquerait que l'événement n'est pas prêt à être tenu tel que produit : on devrait faire des changements majeurs de dernière minute ou annuler l'événement.

Au cours de la phase de tenue, le réalisateur voit à ce que les activités offertes aux participants se déroulent en toute sécurité et que ceux-ci soient satisfaits ; il gère les imprévus.

- La porte qui conclut la phase de tenue ne correspond pas vraiment à une décision. La fin de la tenue, qui commence par le départ du dernier participant et se termine par la remise des lieux en état, implique que l'on peut commencer à procéder à la libération des ressources employées pour sa tenue. La phase de tenue ne peut pas normalement se conclure par une décision négative.

Au cours de la phase de clôture, le réalisateur libère les ressources utilisées (réaffectation ou remerciement des ressources humaines, retour à leur propriétaire des ressources matérielles louées, etc.), fait le bilan de l'événement et rend des comptes aux partenaires financiers. Le promoteur fait son propre bilan.

- De la même façon, la porte qui conclut la phase de clôture correspond à la fermeture du dernier dossier concernant l'événement. Ceci implique que le projet d'événement est entièrement terminé, que les comptes ont été rendus aux partenaires financiers et autres, et que le promoteur a tiré des leçons utiles pour la tenue d'autres événements dans l'avenir.

## **Le chevauchement des phases**

Le franchissement d'une porte à la fin d'une phase signifie en principe que la phase est entièrement terminée.

Dans le cas d'une réalisation à contrat, le franchissement de certaines portes correspond à un transfert de responsabilité d'une entreprise à une autre.

- Dans le cas où le promoteur choisit le réalisateur directement, la porte entre les phases de définition et de conception et la signature contractuelle associée formalisent le transfert au réalisateur de la responsabilité des phases de conception, planification, production et tenue.

- Si le promoteur a plutôt décidé de choisir le réalisateur parmi des soumissionnaires répondant à son appel d'offres, la porte entre les phases de définition et de conception signifie que le promoteur est prêt à transférer, au réalisateur qui sera choisi, la responsabilité des phases de planification, production et tenue.

Dans ce deuxième cas, la porte entre les phases de conception et de planification, et la signature contractuelle associée, signifient que le promoteur confie effectivement, au réalisateur qu'il a choisi parmi les soumissionnaires, la responsabilité des phases de planification, production et tenue.

- Dans les deux cas, la porte entre les phases de planification et de production signifie que le promoteur accepte le budget détaillé et le plan d'exécution élaborés par le réalisateur et entérine donc le détail des moyens choisis par celui-ci pour produire l'événement.

Avant de franchir chacune de ces portes, le promoteur devrait s'assurer que la phase qui la précède est bel et bien terminée. Autrement, les points qui étaient encore en suspens vers la fin de cette phase seront beaucoup plus difficiles à régler dans le contexte de relations d'entreprise à entreprise (avec les difficultés contractuelles, sources de litiges possibles, que cela implique), plutôt que de personne à personne dans la même entreprise.

- Par exemple, le promoteur ne devrait pas lancer un appel d'offres si son idée d'événement n'est pas clairement définie : il est toujours possible d'avertir les soumissionnaires, pendant même qu'ils préparent leur offre, d'un changement d'orientation, mais cela sera inefficace et risqué.
- De la même façon, le promoteur ne devrait pas lancer le contrat de réalisation si la conception à mettre en œuvre n'est pas terminée : émettre des demandes de changement dans la conception au cours de la production est une source de risques de retard dans la production (donc, nécessité d'annuler ou de restreindre certaines activités) et d'augmentation de coûts.

Dans le cas où la conception et la réalisation sont effectuées en régie, par l'organisation du promoteur, il peut s'avérer plus avantageux de débiter une phase même si la phase précédente n'est pas entièrement terminée : le temps gagné peut être utile et les résultats finaux de la phase précédente, lorsqu'ils seront disponibles, pourront être communiqués rapidement à travers l'organisation.

## La durée des phases

La durée totale de l'ensemble des phases dépend naturellement de l'envergure de l'événement et varie selon qu'il est nouveau ou répété.

Ceci étant, pour un événement donné, les phases ne sont pas de même durée, contrairement à l'impression que pourrait donner le fait que les six phases aient été traitées avec le même niveau de détail dans ce chapitre.

- La phase de définition est la plus courte dans la majorité des cas : quelques heures ou quelques jours s'il s'agit d'un événement répété, qui sera largement basé sur la tenue précédente du même événement.

Par contre, s'il s'agit d'un événement nouveau, ayant de fortes implications émotives ou politiques ou de nombreux intervenants, cette phase sera sans doute plus longue que cela.

- La durée de la phase de conception est conditionnée par l'envergure de l'événement, le nombre d'intervenants et son degré de nouveauté.
- La phase de planification est relativement courte, sa durée variant surtout avec l'envergure de l'événement.

- La durée de la phase de production est conditionnée par la complexité des activités à produire : c'est généralement la plus longue des phases.
- La phase de tenue dure, pour la majorité des événements, entre une fraction de journée et deux semaines environ, selon le type d'événement et son envergure. S'il s'agit d'un anniversaire exceptionnel considéré comme un seul événement, ses multiples activités pourront être réparties sur toute une année.
- La durée de la phase de clôture est déterminée par la tolérance des partenaires financiers et de la direction du promoteur à recevoir tardivement les bilans opérationnel et financier de l'événement. Par ailleurs, si le promoteur ou le réalisateur doit se lancer rapidement dans un autre événement ou une autre activité, il arrive que la phase de clôture soit écourtée sinon oubliée, ce qui n'est pas souhaitable.

Les tableaux 2B-1 et 2B-2 donnent deux exemples de durée des phases dans le cas d'événements fort différents dans leur envergure: les Jeux Olympiques et un congrès annuel.

**Note :**

*Les durées indiquées dans ces deux tableaux le sont à titre indicatif seulement et proviennent de diverses sources : la durée des phases varie naturellement d'un événement à l'autre à cause des particularités de chacun et de son envergure. Toutefois, les deux tableaux permettent d'apprécier le rapport entre la durée des différentes phases qui, lui, varie moins.*

Tableau 2B-1 : Durée indicative des phases dans le cas des Jeux Olympiques

Événement	Les Jeux Olympiques d'été			
Promoteur	Le Comité International Olympique (C.I.O.)			
Réalisateur	La ville hôte des Jeux (Ville) et ses sous-traitants et fournisseurs			
Phases et portes	Contenu	Responsable	Années avant la tenue des Jeux	Remarque
<b>Définition</b>	But et objectif des Jeux; exigences quant aux installations; disciplines sportives acceptées	C.I.O.		La définition des Jeux change très peu d'une tenue de l'événement à la suivante
<i>Porte</i>	<i>Décision de lancer la conception</i>	C.I.O.		En fait, il n'y a pas de décision: les Jeux se tiennent aux quatre ans à moins d'une décision d'annulation du C.I.O.
<b>Conception</b>	Design architectural et urbanistique des installations pour les Jeux; design organisationnel; recherche de partenaires financiers	Toute ville qui désire recevoir les Jeux	Plus de sept ans: le dossier de candidature de chaque ville présente sa conception de la tenue des Jeux chez elle	La Ville peut commencer la conception à tout moment, très longtemps avant les Jeux pour lesquels elle concourt
<i>Porte</i>	<i>Porte: Réception des candidatures des différentes villes</i>	C.I.O.	<i>Les candidatures sont reçues par le C.I.O. un peu plus de 7 ans avant la tenue des Jeux</i>	
<b>Planification</b>	Préparation d'un budget et d'un échéancier détaillés démontrant comment la Ville va s'organiser pour tenir et financer les Jeux	Ville	Les plans budgétaires et d'exécution ne peuvent être préparés que lorsque la conception est suffisamment avancée	Les plans budgétaires et d'exécution sont consultés par le C.I.O. avant qu'il ne choisisse la ville
<i>Porte</i>	<i>Choix de la ville hôte: la décision de réaliser les Jeux est déjà prise par défaut</i>	C.I.O.	<i>La décision du C.I.O. se prend habituellement 7 ans avant la tenue des Jeux: en octobre 2009, le C.I.O. a choisi Rio pour les Jeux de 2016.</i>	
<b>Production</b>	Construction des infrastructures et mise en place de l'organisation pour la tenue des Jeux	Ville	La Ville a jusqu'à sept ans pour construire les installations et mettre en place l'organisation	Au cours de la phase de production, le C.I.O. visite la Ville pour constater l'avancement des travaux
<i>Porte</i>	<i>Un grand nombre de portes «partielles», dont la répétition générale de la Cérémonie d'ouverture</i>	Ville		<i>Approbation finale du C.I.O.</i>
<b>Tenue</b>	Compétitions en vue du championnat olympique dans toutes les disciplines représentées	Ville et C.I.O.	Durée de deux semaines environ	La durée est régie par le C.I.O.
<i>Porte</i>	<i>La Cérémonie de clôture</i>	Ville et C.I.O.		<i>Le C.I.O. transmet son drapeau à la prochaine ville hôte</i>
<b>Clôture</b>	Préparation des bilans et reddition de comptes aux partenaires financiers	Ville et ses partenaires financiers		La durée de la clôture est conditionnée par le temps requis pour préparer les comptes à rendre aux partenaires financiers

Tableau 2B-2 : Durée indicative des phases dans le cas d'un congrès annuel

Événement	Le congrès annuel de l'Association X			
Promoteur	La direction de l'association			
Réalisateur	La personne désignée par l'association comme réalisatrice de l'événement			
Phases et portes	Contenu	Responsable	Durée ou nombre de mois avant la tenue du congrès	Remarque
<b>Définition</b>	But et objectif du congrès, qui varient peu d'une année à l'autre	La direction de l'association	Le congrès d'une année est défini avant la fin du congrès de l'année précédente	La définition du congrès change très peu d'une tenue de l'événement à la suivante
<i>Porte</i>	<i>Décision de lancer la conception</i>	<i>La direction de l'association</i>		Il n'y a pas vraiment de décision: le congrès se tient normalement à chaque année, à moins d'une décision d'annulation de l'association
<b>Conception</b>	Choix des activités, du lieu, du thème, des dates; estimation des coûts et revenus	La personne désignée comme réalisateur	Le lieu, la date, et parfois le thème du prochain congrès sont annoncés lors de la cérémonie de clôture de chaque congrès	Le lieu est parfois choisi plus d'une année à l'avance; les activités et dates varient peu
<i>Porte</i>	<i>Diffusion du programme préliminaire</i>	<i>La direction de l'association</i>	<i>L'association tente de diffuser le programme préliminaire plusieurs mois avant le début du congrès</i>	<i>Le programme préliminaire annonce les principales activités, sans donner de détails</i>
<b>Planification</b>	Préparation d'un budget et d'un échéancier détaillés démontrant comment tenir et financer le prochain congrès	La personne désignée comme réalisateur	La phase de planification est très courte	Les plans budgétaire et d'exécution sont basés sur la tenue précédente du congrès
<i>Porte</i>	<i>Acceptation du budget et du plan</i>	<i>La direction de l'association</i>	<i>La décision peut se prendre très rapidement parce que la direction a été informée au fur et à mesure</i>	
<b>Production</b>	Confirmation des conférenciers et autres activités, promotion des ventes, etc.	La personne désignée comme réalisateur	Selon le temps requis pour la conception, la production peut durer une dizaine de mois	
<i>Porte</i>	<i>Pour terminer, la visite des lieux juste avant la tenue du congrès</i>	<i>La personne désignée comme réalisateur</i>		<i>Approbation finale de la direction de l'association</i>
<b>Tenue</b>	Tenue des activités prévues au programme	La personne désignée comme réalisateur	Le congrès dure trois jours (certains en durent deux)	La durée est basée sur celle du congrès précédent
<i>Porte</i>	<i>Banquet, cocktail ou autre activité marquant la fin du congrès</i>	<i>La direction de l'association</i>		<i>L'association annonce le prochain congrès</i>
<b>Clôture</b>	Préparation des bilans et reddition de comptes aux partenaires financiers	La personne désignée comme réalisateur et la direction	La phase de clôture chevauche le début de la phase de conception du prochain congrès	