

## Proposition de gestion de la part d'un soumissionnaire

Si le promoteur a décidé de lancer un appel d'offres pour la production et la tenue d'un événement, les différentes entreprises soumissionnaires ne sont pas nécessairement bien connues du promoteur. Il est important pour elles de bien décrire et documenter, dans leur proposition, l'organisation et les méthodes de gestion qu'elles proposent.

Elles doivent donc décrire l'organisation qu'elles proposent, les mécanismes de gestion des interfaces et de contrôle. Cette annexe indique donc comment un soumissionnaire devrait décrire, dans sa proposition au promoteur, l'organisation qu'il entend mettre en place et les méthodes de gestion qu'il entend pratiquer pour la production de l'événement.

### L'organisation proposée

Comme la production d'un événement est une activité temporaire et de courte durée :

- les personnes à affecter aux différentes responsabilités seront les meilleures dans les circonstances et l'organisation doit être la plus simple et la plus efficace possible ;
- la taille de l'équipe doit être minimale et son organisation la plus simple possible, compte tenu de l'envergure de l'événement et des circonstances.

Ainsi, pour un événement de petite ou très petite envergure, l'équipe peut se limiter à une seule personne, ne travaillant pas nécessairement à plein temps à la production de l'événement. Pour un événement de grande ou très grande envergure, l'équipe peut se composer de quelques dizaines de personnes, sans compter le personnel des fournisseurs et sous-traitants.

Dans les orientations du promoteur, celui-ci a peut-être donné des indications sur les qualités que devrait posséder le personnel clé. Que le promoteur l'ait fait ou non, l'entreprise soumissionnaire doit proposer (tableau 4C-1, s'appliquant à un événement de moyenne à grande envergure) une organisation de qualité pour produire et tenir l'événement.

L'annexe 7A donne des indications complémentaires sur le choix des personnes à affecter à ces différentes responsabilités.

**Notez bien!**

*La proposition d'organisation est naturellement sujette à l'approbation du promoteur.*

*Contrairement aux autres aspects des propositions soumises, le promoteur ne peut pas modifier en profondeur une proposition d'organisation : ce serait forcer le réalisateur mandaté à travailler avec des personnes et des organisations qu'il n'a pas choisies, ce qui pourrait constituer un risque important.*

*L'organisation proposée devient donc un critère important du choix entre les soumissions.*

Tableau 4C-1: Éléments d'une proposition d'organisation pour la production

Éléments	Explications à donner dans la proposition
Responsable principal proposé	<p>Identifier le responsable principal proposé et décrire brièvement ses qualités et compétences</p> <p><i>Le responsable principal proposé devrait être présenté au promoteur, qui devrait le rencontrer avant de retenir le réalisateur mandaté</i></p>
Personnel clé proposé	<p>Identifier le personnel clé proposé: directeur de production, technique, artistique, coordonnateurs, etc. (3-4 personnes principales); décrire brièvement ses qualités et compétences</p> <p><i>Selon les circonstances, le personnel clé proposé devrait aussi être présenté au promoteur</i></p>
Personnel de soutien et bénévoles	<p>Indiquer le nombre de personnel de soutien et de bénévoles requis et les moyens proposés pour les recruter et les encadrer</p> <p><i>Le futur réalisateur doit faire état de son expérience de l'utilisation de personnel de soutien et de bénévoles dans d'autres événements</i></p>
Sous-traitants majeurs	<p>Identifier les sous-traitants majeurs et décrire brièvement leurs compétences et les raisons de leur choix</p> <p><i>Selon les circonstances, le personnel clé des sous-traitants majeurs proposés devrait aussi être présenté au promoteur</i></p>
Principaux fournisseurs	<p>Identifier les fournisseurs principaux et décrire brièvement leurs compétences et les raisons de leur choix</p> <p><i>Le futur réalisateur doit faire état de son expérience de l'utilisation de ces fournisseurs dans d'autres événements</i></p>

En plus de proposer des personnes et de faire valoir leurs compétences pertinentes, l'entreprise soumissionnaire doit :

- expliquer les rôles et responsabilités, particulièrement de gestion, que ces personnes assumeront pour produire et tenir l'événement;
- clarifier les relations entre ces personnes et les autres parties de l'entreprise du réalisateur : l'encadrement organisationnel.

## Les mécanismes de gestion des interfaces

L'entreprise soumissionnaire doit aussi indiquer comment elle prévoit que soient dirigées, coordonnées et contrôlées les actions des différents intervenants.

Dans ses orientations, le promoteur a peut-être donné des indications sur le mode de gestion qu'il souhaitait pour la production et la tenue de l'événement. Qu'il l'ait fait ou non, dans sa proposition, l'entreprise soumissionnaire doit indiquer (tableau 4C-2) comment elle propose que soit gérées la production et la tenue de l'événement.

L'entreprise soumissionnaire doit notamment expliquer comment :

- la production de l'événement sera planifiée;
- les actions de tous les intervenants seront dirigées et coordonnées;
- l'avancement, les coûts et la qualité seront vérifiés tout au long de la production de l'événement.

### **Notez bien!**

*La stratégie de gestion des interfaces proposée est naturellement sujette à l'approbation du promoteur qui peut l'accepter entièrement, partiellement ou avec des modifications; le choix définitif se ferait au moment de la négociation du contrat, si la proposition est retenue.*

Tableau 4C-2: Éléments d'une stratégie de gestion des interfaces

Éléments	Explications à donner dans la proposition
Direction	Décrire brièvement la philosophie de direction proposée, sa mise en oeuvre et ses avantages  Exemples de succès obtenus avec cette philosophie
Coordination interne	Décrire les mécanismes et technologies proposés de coordination entre le personnel clé, tout le personnel, les sous-traitants et fournisseurs  Exemples de succès obtenus avec ces mécanismes
Coordination externe	Décrire les mécanismes et technologies proposés de coordination entre le mandataire et le promoteur, ainsi que les représentants médias  Exemples de succès obtenus avec ces mécanismes
Contrôle	Décrire les mécanismes proposés de contrôle de l'avancement, des coûts et de la qualité tout au cours de la phase de production  Exemples de succès obtenus avec ces mécanismes

## L'encadrement organisationnel

L'encadrement organisationnel comprend principalement le rattachement à la structure de l'entreprise (une préoccupation mineure pour la majorité des événements) et la détermination des mécanismes de coordination et de contrôle. Pour plus de détails, le lecteur peut consulter le chapitre 10 de Genest et Nguyen (2010).

## Les mécanismes de coordination et de contrôle

Les mécanismes de coordination et de contrôle de l'événement sont ceux que l'on met en place pour que tous les intervenants proactifs reçoivent en temps voulu toutes les informations nécessaires (coordination) et pour s'assurer que la production progresse sans mettre en péril le respect des dates publiées de tenue ni le budget (contrôle). Ces mécanismes doivent être conçus pour permettre au promoteur, au réalisateur mandaté et aux parties prenantes concernées d'être informés en tout temps et correctement, au cours de la phase de production, de l'avancement des travaux, des résultats obtenus et des difficultés éprouvées.

C'est au moment où on met au point l'encadrement organisationnel que ces mécanismes doivent être déterminés. Dans une entreprise qui réalise plusieurs événements, ces mécanismes sont déterminés à l'avance, mis à jour régulièrement et s'appliquent à tous les événements.

## Les comités et l'équipe

La règle d'or, c'est que le nombre de comités doit être le plus petit possible. Cela ne veut pas dire que ce nombre doit être nul. En effet :

- certaines parties prenantes souhaitent (exigent, parfois) que soient constitués des comités dont elles feront partie (ce n'est pas un mal en soi si le travail du comité est bien géré) ;
- certaines décisions délicates se prennent mieux en comité, grâce aux échanges et aux divers points de vue qu'il permet.

Le terme « comité » est utilisé pour désigner un groupe de personnes, comprenant des représentants du promoteur et du réalisateur, et parfois aussi de diverses parties prenantes, constitué pour émettre des opinions sur l'événement et pour prendre certaines décisions.

Le terme « équipe » est utilisé pour désigner le groupe limité des responsables clés du réalisateur.

Pour désigner une réunion de ces personnes à des fins décisionnelles, on utilise l'expression « réunion de coordination interne » et non le terme « comité », même si ce dernier est utilisé parfois dans ce sens en pratique.