

## Pour plus d'harmonie entre la faisabilité et le financement

Gilles Delorme

Volume 5, numéro 2, juillet 1986

Tourisme, fêtes et événements

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1080575ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1080575ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Delorme, G. (1986). Pour plus d'harmonie entre la faisabilité et le financement. *Téoros*, 5(2), 24–40. <https://doi.org/10.7202/1080575ar>

# Pour plus d'harmonie entre la faisabilité et le financement

par Gilles Delorme\*

Chaque année, les gouvernements municipaux, provinciaux et fédéral ainsi que les entreprises privées sont sollicités pour s'associer à des projets à vocation culturelle ou sportive et, ainsi, bénéficier des retombées positives engendrées par une augmentation des activités économiques aux plans local, régional ou national. À plusieurs occasions, ces associations entre les organisateurs de projets et les promoteurs publics et privés ont permis d'atteindre de façon inespérée les objectifs visés et ainsi de développer un esprit de fierté auprès des populations, de générer une activité commerciale bénéfique et de susciter un intérêt touristique dont toutes les composantes socio-économiques ont pu bénéficier. Plusieurs de ces événements sont d'ailleurs réédités sur une base annuelle et contribuent à la notoriété internationale de certaines régions ou villes du Québec. Malheureusement, les résultats espérés n'ont pas toujours été aussi heureux. Bon nombre de projets ont laissé un souvenir qui ne rend pas justice aux efforts fournis par l'ensemble des travailleurs ayant participé à leur réalisation, et/ou un déficit financier assumé par les contribuables, non proportionnel aux retombées économiques escomptées et de toute façon, beaucoup plus complexes à évaluer.

## Particularités des projets à vocation culturelle ou sportive

La mise sur pied de projets à caractère sportif ou culturel présente des particularités qui rendent aléatoire le niveau de réussite escompté. L'équilibre à trouver entre la qualité, le coût et le respect de l'échéancier laisse peu de possibilités de manoeuvre aux réalisateurs du projet. Le caractère unique des événements à réaliser ou l'importance d'innover d'année en année pour en augmenter l'intérêt obligent les gestionnaires à s'adapter et à réagir constamment à des situations nouvelles ou exceptionnelles. Plus que tout autre, ces projets à vocation culturelle ou sportive doivent être publicisés car leur crédibilité

et leur réussite y sont intimement liées. Et, malgré tout, la différence entre la réussite et l'échec peut dépendre d'éléments n'étant absolument pas contrôlables par les organisateurs: la température, les grèves ou autres imprévus.

Parallèlement à ces aspects particuliers, la réalisation d'événements culturels ou sportifs a été influencée par un ensemble de pressions sur les principaux groupes s'y intéressant. Les gouvernements sont incités à réduire leur déficit et à mieux gérer leur budget. On s'attend à une plus grande implication de l'entreprise privée à titre de bon citoyen corporatif. Il est aussi considéré normal que les gestionnaires de ces événements atteignent une performance se comparant à l'efficacité du secteur privé et qu'elle se traduise par un rendement financier plutôt qu'économique. Enfin, les contribuables sont de plus en plus sensibles aux coûts élevés qu'engendre une majorité des projets de cette nature et ils n'acceptent pas nécessairement de les percevoir comme prioritaires ou comme des investissements pouvant amener des retombées économiques et sociales à moyen et long termes.

Ces multiples facettes ont amené les promoteurs des secteurs publics et privés, sollicités pour le financement de ces événements, à se doter d'objectifs bien définis et d'outils d'évaluation qui standardisent le processus d'approbation des projets soumis et protègent leurs intérêts spécifiques. Les concepteurs se trouvent donc dans l'obligation d'adapter leurs requêtes aux règles du jeu établies. Ils doivent développer une stratégie qui tient compte des objectifs et normes d'approbation des éventuels bailleurs de fonds et, de ce fait, adapter la réalité des composantes opérationnelles de leur projet à l'intérieur du cadre régissant ces normes; c'est le seul moyen d'obtenir du financement pour la planification, la réalisation et souvent aussi la survie de l'événement auquel ils croient.

## Objectifs et normes d'approbation des promoteurs

Le financement et l'aide consentis aux projets ne peuvent provenir que des sources suivantes: les subventions gouvernementa-

les (qui s'insèrent dans le cadre de programmes bien définis et qui visent des objectifs précis reliés aux orientations des ministères ou organismes qui les régissent), les investissements du secteur privé (qui s'intègrent à leur plan régional ou national de marketing) et le public (qui peut lui aussi participer au financement de certains projets par le biais de la billetterie ou par l'achat de biens et services à des concessionnaires). Cette dernière forme de financement n'est pas toujours applicable - feux d'artifices - et présente le désavantage majeur de n'apporter des fonds qu'à la fin de la planification ou de la campagne de publicité et surtout lors des quelques jours qui précèdent la réalisation de l'événement. Les entreprises privées et publiques seront aussi en mesure d'offrir des services professionnels de qualité ou de l'équipement. Toutefois, les organismes gouvernementaux n'étant pas mandatés pour concurrencer les intérêts privés, les services offerts seront réservés à des domaines particuliers tels la santé et la sécurité. L'intervention du secteur privé, pour sa part, sera directement reliée à ses produits et l'utilisation avantageuse qui pourra en être faite nécessitera d'accorder à l'entreprise l'exclusivité. Finalement, un des soutiens majeurs que peuvent accorder les organisations publiques ou privées et surtout les dirigeants de celles-ci, c'est la crédibilité. Le parrainage formel d'un homme politique, d'un ministre ou d'une entreprise de prestige donne beaucoup de poids à l'ampleur du projet et génère une synergie entre les promoteurs éventuels, avec comme principal avantage d'accélérer le processus décisionnel.

Ces réalités ont obligé les gouvernements des niveaux fédéral, provincial et municipal à répondre à plusieurs centaines de requêtes en vue de recevoir de l'aide technique et surtout financière. Les personnes approchées pour répondre à ces requêtes se situent à deux niveaux. Celui des hommes politiques, composé principalement de ministres et de hauts-fonctionnaires. Ces personnes se doivent d'être très prudentes dans leurs engagements; ils ont une connaissance plus limitée des détails relatifs aux programmes qu'ils gèrent et le pouvoir

\*Gilles Delorme est conseiller en gestion et associé de CERAC Inc., cabinet conseil en administration, planification et évaluation.



légitime d'interpréter ou de modifier les règlements de ces programmes. Les députés et le personnel de cabinet ont pour leur part un pouvoir d'influence important. Les fonctionnaires, second niveau de personnes approchées pour obtenir de l'aide, sont mandatés pour aider à la réalisation d'un projet. Ils doivent cependant le faire à l'intérieur de programmes normés bien définis. Ces personnes ne sont pas autorisées à interpréter ou modifier les règles qui régissent les programmes mais à les appliquer. Leur pouvoir n'en est pas un d'approbation mais de recommandation.

Dans la mesure où les subventions visent la réalisation de projets à caractère sportif ou culturel, les paramètres d'évaluation vont généralement considérer les ou une partie des facteurs suivants: l'importance des retombées économiques et commerciales anticipées, le marché visé par l'événement, la catégorie de visiteurs intéressés (jeunes, touristes spécialisés, vacanciers, etc.), la ou les régions d'impact et l'importance de la promotion touristique aux niveaux régional, national et international, l'implication financière du secteur privé obtenue ou anticipée, les probabilités d'en arriver à un équilibre financier, l'importance de la visibilité de l'événement et sa couverture par les médias aux plans régional, national et international, les appuis reçus par les dirigeants locaux, les organisations, les hommes politiques ou autres et, aussi, la compétence et la crédibilité des concepteurs, des parrains de l'événement et des organisateurs.

La sollicitation en vue d'obtenir une participation financière de l'entreprise privée se situe aussi à deux niveaux. Auprès des dirigeants que l'on retrouve au conseil d'administration et à la haute direction. Ces personnes bénéficient d'un pouvoir d'influence moins délicat à utiliser que celui des hommes politiques et sont en mesure d'approuver et d'orienter les décisions en fonction des objectifs stratégiques et politiques de l'organisation. Les autres intervenants, pouvant influencer la décision de seconder un événement, sont les professionnels de l'entreprise. Ceux-ci se retrouvent souvent à la direction du marketing ou des communications. Ils sont très concernés par les orientations de leur direction et les objectifs de vente et de visibilité de l'entreprise. Ils possèdent un pouvoir de décision plus important que leurs équivalents du secteur public et ont généralement plus d'affinité que ceux-ci avec les concepteurs et organisateurs d'événements en termes de promotion et de gestion.

Moins préoccupée par les paramètres d'évaluation des projets que par les objectifs qu'elle poursuit, l'entreprise privée décide de son implication dans la mesure où elle peut intégrer ceux-ci à sa stratégie de marketing, que son apport monétaire lui permet des retombées financières compa-

rables à ses autres projets d'investissement; que le projet favorisera la visibilité de l'entreprise et des ses produits et qu'enfin, elle pourra éventuellement augmenter la part de son marché par l'impact de son implication auprès de la population touchée par le projet.

La définition d'objectifs et de normes précises d'évaluation a rendu plus complexe l'obtention de financement pour les événements sportifs ou culturels puisqu'elle nécessite des recherches auprès des gouvernements pour trouver le bon ministère et le bon programme, lorsque ce dernier existe. Elle requiert aussi la préparation de dossiers détaillés et documentés et les délais pour obtenir une décision sont importants. Parallèlement, il devient aussi de plus en plus difficile d'intéresser l'entreprise privée compte tenu du très grand nombre de requêtes qu'elle reçoit et de l'orientation précise qu'elle se donne lors de ses interventions. Certains des concepteurs de projets et des vendeurs spécialisés de ceux-ci se sont donc efforcés de bien comprendre les préoccupations stratégiques des dirigeants des secteurs publics et privés. Ils ont aussi appris à bien comprendre les objectifs des programmes et les règles du jeu qui les régissent et, de ce fait, ils ont adapté le contenu du projet à être réalisé en fonction du contenant exigé par les structures pouvant assurer son financement et sa survie, principalement durant sa phase de planification. De plus, des efforts considérables sont investis en vue de s'assurer le parrainage progressif d'individus ou d'organismes prestigieux ayant une influence sur les milieux des affaires ou politiques. Un tel engagement formel génère un intérêt allant en s'accroissant et permet éventuellement d'atteindre un niveau de développement du projet et d'implication auprès de la communauté nationale ou internationale qui ne permet pratiquement plus d'y renoncer, malgré les surprises que réserve la planification détaillée.

### Et la faisabilité dans tout ça?

En principe, le processus d'approbation de projet passe successivement par des données de pré-faisabilité et de faisabilité qui se voudront de plus en plus détaillées et tenteront d'analyser et d'évaluer avec le plus de précision possible les chances de réussite du projet à l'intérieur des paramètres de qualité, d'échéancier et de coût que ses concepteurs lui auront définis. Un second volet du travail devra aussi permettre d'évaluer l'impact de celui-ci sur son environnement et sur les organismes touchés par sa réalisation. À la lumière des informations obtenues, des modifications devront sans doute être apportées aux objectifs et aux paramètres afin d'en arriver à définir un projet acceptable et accepté par l'ensemble des intervenants. Une fois cette étape achevée, le projet sera approuvé et sa planification détaillée devrait normalement se

situer à l'intérieur des limites de qualité, de coût et de temps lui ayant été allouées.

Malheureusement, la réalité de certains événements, et pas nécessairement les moins importants, a fait ressortir que les étapes prévues en phase de faisabilité ne donnaient pas toujours les résultats escomptés. Il y a plusieurs raisons pouvant expliquer ces échecs ou demi-succès. Les particularités des projets à vocation culturelle ou sportive présentent un niveau de risque qui s'avère généralement complexe à évaluer et à quantifier. La possibilité de se référer à des événements passés pour analyser la faisabilité de projets futurs n'est pas ce qu'il y a de plus facile, surtout lorsqu'il y a eu échec, puisque ces derniers sont rarement évalués a posteriori, que leurs dirigeants sont dispersés et que toute l'expertise écrite est difficilement retraçable. L'obligation des concepteurs de s'adapter, a priori, aux objectifs des bailleurs de fonds et de leur donner une image positive du projet les amène et c'est normal, à ne pas trop pousser la faisabilité technique des projets avant que des fonds soient assurés. Les intérêts des organismes publics ou privés de même que les objectifs et les normes d'approbation ne semblent pas accorder une priorité suffisante à la faisabilité opérationnelle des projets. Les coûts des études de faisabilité par des tiers neutres spécialisés sont élevés et seul les gouvernements semblent être en mesure, encore une fois, de les assumer.

### En guise de conclusion

Il n'est pas toujours avantageux d'adapter la théorie à la réalité. Cependant, il ne fait pas de doute qu'il y a place à amélioration dans la façon d'évaluer la faisabilité des projets à vocation socio-économique axés sur la culture et le sport. Il n'est pas acceptable que le financement de ceux-ci se fasse après coup sur le dos des contribuables par le biais des gouvernements ou sur celui des individus ou entreprises qui ont accepté de participer à sa réalisation. De même, l'importance des retombées positives à court et long termes et l'effet non négligeable d'une image négative pour une région, une province ou le pays méritent que des efforts réels soient tentés pour améliorer le ratio de réussite de ces projets.

Il est certain que le succès de ces projets repose sur une collaboration réelle entre concepteurs, organisateurs et promoteurs privés et publics. Il apparaît donc souhaitable que les objectifs des programmes d'approbation de projets accordent une importance plus rigide à la faisabilité technique des projets. Un plus grand contact avec les opérationnels des secteurs public et privé favoriserait l'échange d'informations techniques et permettrait d'éclairer les analystes de programmes recommandant l'approbation ou le rejet de ceux-ci. Des intervenants neutres devraient suivre le déroulement des étapes du projet et sensi-

(suite à la page 40)



## RIO

(suite de la page 11)

ments et bijoux venus d'Afrique. En fait, la première "école" de samba, si associée de nos jours à l'idée du carnaval brésilien, ne naquit qu'en 1928 dans le quartier d'Estácio à Rio; d'autres, à Penha, à Manguera, à Salgueiro et Leblon, suivirent bientôt.

À l'origine, une école de samba était constituée de résidents de chaque quartier ou de chaque colline entourant la ville. Leur succès fut tel qu'elles se répandirent très rapidement par tout le pays. Par sa beauté et par la gaieté qu'il dégage, le défilé des écoles de samba constitue maintenant le point culminant du carnaval et du carnaval de Rio en particulier, un spectacle incroyablement animé et coloré. Tous les ans, les écoles élisent leurs chorégraphes et décident du thème de leurs prestations, basé sur un épisode de l'histoire du Brésil ou de son folklore.

Ainsi, chaque école présentera pendant le carnaval des chars allégoriques, des orchestres entiers armés de batteries et d'instruments de percussion ainsi que des centaines sinon des milliers de participants vêtus, pour beaucoup, de riches costumes. De riches costumes que, de toute évidence, ils ne peuvent pas se payer. On évalue en effet que le coût moyen d'un costume d'une école de samba est de 80\$ US, soit le double du salaire minimum mensuel.

Ces coûts montent d'ailleurs en spirale et ne sont pas près de s'arrêter, en raison notamment de la concurrence effrénée que se livrent les diverses écoles pour s'approprier les prix que donne la municipalité de Rio à la meilleure chanson de samba, aux plus beaux costumes, au plus beau char allégorique, à la meilleure performance générale. Un million de dollars US seraient ainsi dépensés ces dernières années en de tels préparatifs. Certaines écoles renommées peuvent profiter du support financier de commanditaires alors que d'autres acceptent dans leurs rangs -contre rémunération- des outsiders, des résidents de quartiers plus riches et plus huppés; il demeure que beaucoup de personnes s'endettent lourdement en prévision des jours de carnaval et connaissent un réveil douloureux au matin du mercredi des Cendres...

## Un événement de plus en plus "tourné" vers l'extérieur

Cette concurrence n'est pas sur le point de s'éteindre car elle fait dorénavant partie du produit. D'où l'intérêt de la municipalité de l'attiser. L'an dernier, quelques 40 000 touristes, venus des États-Unis, d'Europe, d'Argentine, auraient afflué vers Rio pour connaître les joies de la "grande fiesta". Avec la dévaluation de la monnaie brésilienne, cela voulait dire d'importants achats

de vêtements, de souliers, d'objets d'artisans et d'autres produits locaux: 80 millions de dollars US auraient ainsi été injectés dans l'économie de Rio, seulement au cours des dix derniers jours du Carnaval!

Pour ne pas être en reste, une quinzaine de grandes écoles ont formé une association indépendante d'écoles de samba afin de mieux profiter des retombées financières de l'événement et aussi des redevances des compagnies de disques qui publient chaque année -à raison de 700 000 exemplaires!- les plus populaires chansons de carnaval. Le gouvernement de Rio a lui-même financé et construit un gigantesque Sambadrome de 90 000 places (dessiné par Oscar Niemeyer, l'architecte de Brasilia) au coût de 15 millions de dollars. Mais les prix des billets y sont chers (45\$ par jour en moyenne), beaucoup plus que la très grande majorité de *cariocas* (habitants de Rio) ne peuvent payer. Et, comme les touristes ne peuvent tout de même pas acheter tous les billets chaque jour et qu'il y a conséquemment un grand nombre d'invendus, on parle de scandale...

Quoi qu'il en soit, le carnaval de Rio illustre bien le cas d'une fête issue des forces "internes" d'une collectivité, de son imaginaire le plus intime, qui est devenue un événement touristique, donc tourné vers l'extérieur, vers les attentes de populations externes, et les "bénéfices" qu'elles apportent. Même si cela doit se faire au détriment des premiers et principaux artisans de la fête. †

## HARMONIE

(suite de la page 25)

biliser périodiquement les plus hautes instances aux difficultés opérationnelles de ceux-ci afin d'éclairer et d'accélérer les prises de décision. Enfin, une centralisation des informations et des données relatives à ces événements spécifiques devrait être effectuée en vue d'en arriver à fournir des références aux futurs concepteurs et promoteurs.

Il est certain que des coûts et des délais sont reliés à ces recommandations. Il faut payer un prix lorsque l'on vise la qualité. La réputation et la crédibilité d'une région, d'une province ou d'un pays ne peuvent s'établir que dans la mesure où les activités qui l'identifient sont de qualité. †

## Références

Cet article a été écrit à partir du travail *L'importance des étapes de faisabilité dans la réalisation de Québec 1534-1984* et de projets similaires réalisés par Gilles Delorme dans le cadre du "Séminaire d'intégration I" de la maîtrise en gestion de projet-UQAM. Les documents consultés pour réaliser ce travail sont:

- Analyse sur la capacité du site au niveau humain, Québec, 1534-1984.
- LAVALIN, Circulation - Transport 1984 - Plan de transport et circulation Québec, été 1984, 23 février 1984.
- Comité Québec 1534-1984, Rapport d'étude sur l'événement Québec 1534-1984, Août 1979.
- Croissance de l'événement Québec 84, Commission régionale Jean-Talon, Deuxième trimestre 1984.
- CARON, BÉLANGER, DALLAIRE, GAGNON comptables agréés, Étude de la gestion administrative et financière - Québec, Décembre 1984.
- ROCHE Ltée Groupe-conseil, Étude des retombées économiques des événements publics du 450e anniversaire de l'arrivée de Jacques Cartier au Canada - Rapport d'étape no 1, Dossier 3843-1000, Juin 1984.
- ROCHE Ltée Groupe-conseil, Étude des retombées économiques des événements publics du 450e anniversaire de l'arrivée de Jacques Cartier au Canada, Dossier 3843-1000, Mars 1985.
- P.A. CLOUTIER, Gestion par projet, Automne 1980.
- Direction de l'évaluation - Agence canadienne de développement international, Guide méthodologique à l'intention des équipes de projets qui ont à gérer des évaluations, Octobre 1980.
- Yves GRANDMONT M.Sc.A., Ing., La planification et le contrôle en contexte de projet, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Le projet Québec 1534-1984 - Analyse du nombre de visiteurs prévus et des retombées économiques escomptées, Office du tourisme du Canada.
- Rapport du Comité sur la responsabilité sociale de l'entreprise, Chambre de commerce du Canada, Novembre 1982.

## Note

- (1) Dans son classique ouvrage, *Voyage pittoresque et historique au Brésil*, J.B. Debret a fait une excellente analyse et description de l'*entrudo*.