

GRANDS EVENEMENTS ET GESTION DES FLUX

PREDIT

**Programme pour la Recherche, le Développement et l’Innovation
dans les Transports terrestres**

RAPPORT Phase 3

CO-AUTEURS :

Pierre PREUILH – ACFCI

Stéphanie KSOURI – ACFCI

Laurent GARCIA – CCI Nice Côte-d'Azur

Ondine GRIZARD – CCI Nice Côte-d'Azur

*LETTRE DE COMMANDE N°00 MT 12
DRAST – MINISTÈRE DES TRANSPORTS*

SOMMAIRE

Introduction méthodologique 4

PARTIE 1 : MISE EN PERSPECTIVE DES CLES DU SUCCES ET FREINS

Note introductory	6
1 - Méthodologie et procédures de travail : des signes de la professionnalisation.....	7
2 - Prévoir, anticiper et évaluer pour mieux réussir	8
3 - la communication : pièce maîtresse de la gestion des flux.....	10
4 - Accueil, sécurité, transports : le triptyque de l'événement	11

PARTIE 2 : LES NOTES D'EXPERTISE

1 - Un élément clé de la gestion de flux : la vision intégrée de l'événement	14
2 - La démarche participative, créatrice de richesses et garante du respect de tous les points de vue	15
3 - Les transports et leurs alternatives, au cœur du système	17
4 - La communication avant, pendant et après l'événement comme outil de responsabilisation et d'intégration.....	19
5 - La sécurité : quand les acteurs du terrain combinent le vide juridique.....	21
6 - Les événements, générateurs de véritables consommations touristiques.....	23

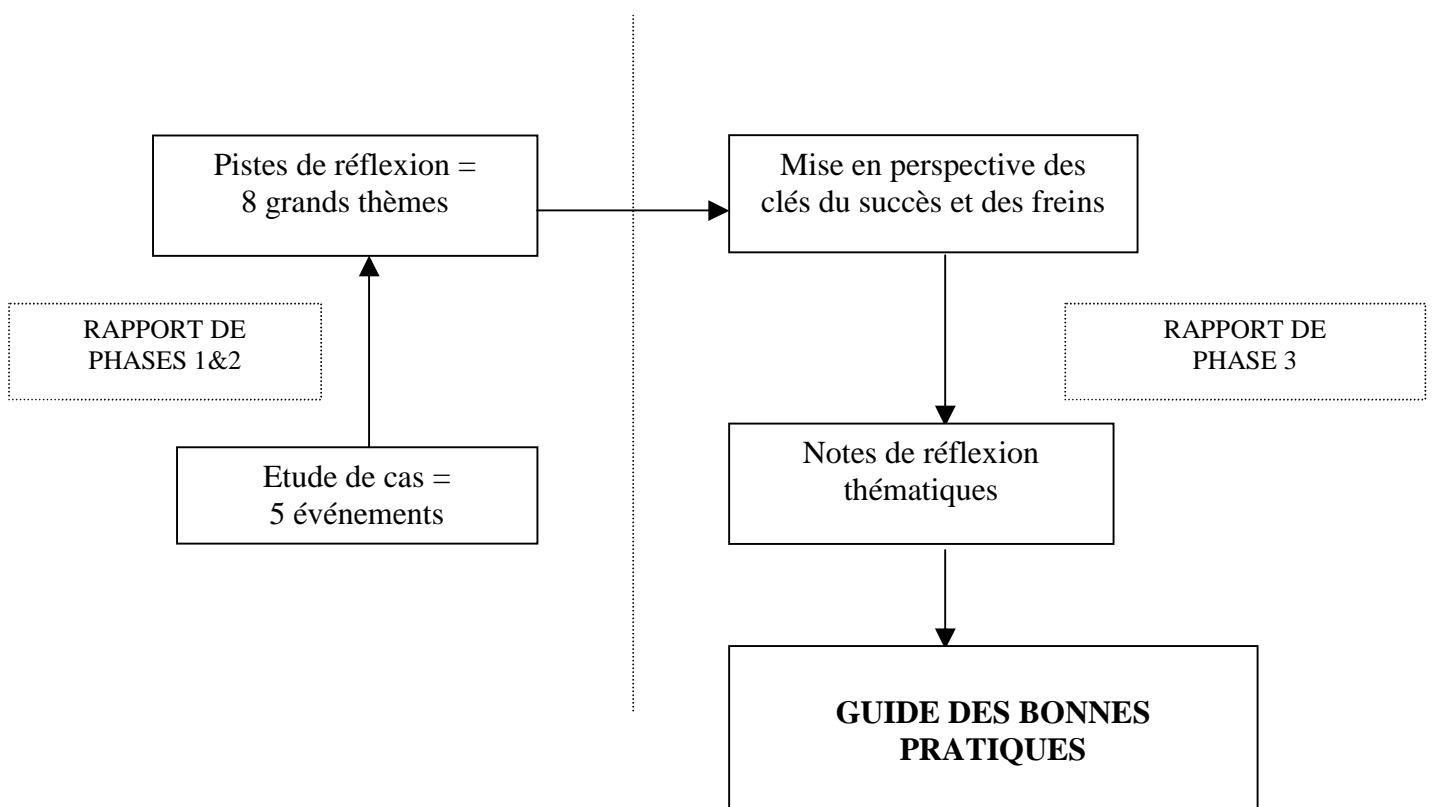
PARTIE 3 : LE GUIDE DES BONNES PRATIQUES

Introduction méthodologique.....	25
 ■ le cycle de vie d'un événement - rappel.....	26
1 - Etudier la faisabilité de l'événement	27
2 - Définir une structure porteuse	29
3 - Développer des partenariats.....	31
4 - Définir les modalités de travail	33
5a - Elaborer un système de gestion des transports	35
5b - Organiser la sécurité de l'événement	37
5c - Organiser le dispositif d'accueil	39
5d - Préparer le dispositif de communication	41
6 - Procéder à des simulations	43
7 - Gérer l'événement au quotidien.....	45
8 - Communiquer in situ	47
9 - Procéder à une phase d'évaluation	49
10 - Réaliser un bilan prospectif.....	51
 Sources	 53

Introduction méthodologique

L'analyse qui figure en première partie du présent rapport est de nature transitionnelle. Son objectif est d'extraire l'essence des études de cas analysées dans le rapport de phases 1 et 2 et d'en tirer les leçons afin de pouvoir prendre le recul nécessaire qui permettra d'évoquer les pistes de réflexion déjà pressenties en conclusion du rapport intermédiaire.

Les notes d'expertise qui en découlent permettent ensuite de prendre le recul nécessaire et préfigurent le système organisationnel proposé ensuite en troisième partie, qui se veut opérationnel, au regard du lectorat auquel s'adresse le guide. C'est la raison pour laquelle il a été choisi de lui donner la forme et l'appellation de « guide des bonnes pratiques ».



La troisième et dernière partie de ce rapport final recense ainsi sous forme de fiches actions et dans un ordre chronologique les différentes étapes pour mener à bien un événement, depuis sa conception jusqu'à sa réalisation. Cela permet d'une part d'avoir à l'esprit l'ensemble du cycle de vie d'un événement et de pouvoir détailler chacune des étapes dans un objectif de professionnalisation de l'événement.

PARTIE 1

Mise en perspective des clés du succès et freins



Note introductive :

Suite aux études de cas menées dans la première partie de cette mission, on peut identifier quelles actions, lors de la création / réalisation d'un événement, sont plus ou moins bien menées, c'est-à-dire celles qui constituent des freins ou des clés du succès pour le bon déroulé des opérations. En effet, se dégagent des « constantes », des choses que l'on sait en général bien faire, d'autres moins. Par exemple, le choix d'une structure et la mise en place des modes de travail et d'organisation constituent une base solide car l'événement est de nos jours considéré comme une véritable entreprise que l'on a appris à gérer de la même manière.

Curieusement, les actions que l'on peut qualifier de « freins » sont celles qui font l'objet de ce rapport, à savoir les grandes familles d'actions que sont la communication et les transports, auxquelles s'ajoutent les études/simulations.

Enfin, même si la sécurité, comme on le verra plus loin dans les notes d'expertise, repose surtout sur le bon sens et la bonne volonté des hommes qui sont sur le terrain, elle apparaît plutôt comme une clé du succès, ce qui permet d'ores et déjà de rendre hommage aux acteurs terrain qui ont su pallier les obstacles qui découlaient des carences en la matière.

Relever simplement les actions considérées comme freins ou clés de succès serait moins intéressant que d'essayer de dégager les relations de cause à effet qui intensifient les retombées de la mauvaise réalisation de telle ou telle action, conjointement à telle autre.

C'est pourquoi la partie qui suit tente de relever les paradoxes ou contradictions qui existent entre plusieurs actions, avant que les notes d'expertise n'esquissent les pistes de travail qui seront détaillées dans le guide des bonnes pratiques en fin de document.

1. Méthodologie et procédures de travail : des signes de la professionnalisation



On remarquera qu'en général les acteurs de l'événement ont peu de problèmes en matière d'organisation, de répartition du travail, ... et que dans la pratique tout fonctionne assez bien, même alors que le rythme s'intensifie au fur et à mesure que l'événement approche.

Ainsi, l'on constate que dès le départ le **choix pertinent d'un statut** précis peut constituer une clé du succès dans un premier temps mais s'avérer (ou risquer de devenir) un frein par la suite, preuve que faire évoluer la structure est bien une nécessité.

Cette évolution est à prévoir et à inscrire dès la phase des études puis au moment du choix d'un statut. Cette nécessité semble avoir été bien intégrée et appréhendée par tous.

► *Ainsi, les acteurs impliqués dans le festival de Jazz In Marciac reconnaissent qu'alors qu'une association de loi 1901 était tout à fait pertinente et a pu constituer le moteur dans le cycle de vie d'un tel événement, les avantages des premiers temps (bénévolat notamment) deviennent un inconvénient (manque de temps, de professionnalisme parfois) face à une diversification des enjeux pour assumer la montée en puissance de l'événement.*

De même, conscients que **l'organisation s'adossant à des procédures de travail** constituent un outil vital conditionnant le succès de l'événement dans son aspect logistique et de gestion de flux. Les modes de travail sont la plupart du temps bien pensés par les organisateurs. Tout en dépend.

► *L'expérience de La Rochelle montre d'ailleurs que tous ceux qui y participent en ressortent satisfaits (enrichissement personnel, convivialité, nouvelles relations personnelles ou d'affaires) et capitalisent ensuite ces expériences pour développer des opportunités de travail ultérieures.*

Ces processus de travail et d'organisation permettent en outre, dans le cas d'un événement régulier, de "rôder" l'organisation et de créer un climat de confiance d'année en année.

Le constat préalable a par ailleurs montré qu'un **partenariat** pertinent et efficace était systématiquement une clé du succès, toutes spécificités locales confondues.

Il a également mis en avant que le partenariat nécessitait de se transformer en une entente conviviale permettant le dépassement de certains clivages et la nécessaire délégation des responsabilités et des actions. L'organisation d'un événement est très complexe et le porteur de projet doit savoir bien s'entourer car il ne peut tout faire, tout seul.

► *Même en ce qui concerne la Coupe du Monde à Toulouse, en tant qu'événement ponctuel mais d'un enjeu primordial, sa réussite a été conditionnée par la qualité du partenariat et par une répartition des responsabilités basée sur les compétences et non sur les ambitions.*

Enfin, c'est la façon dont est **géré l'événement jour après jour** qui éprouve la solidité de l'organisation mise en place et permet de vérifier que toutes les bonnes relations ont été pensées.

► *Dans le cadre du Festival International du Film à Cannes, la réunion de cadrage quotidienne de 9h représente une des composantes du bon déroulement de l'événement car elle réunit l'ensemble des acteurs opérationnels du F.I.F. Cette réunion permet de gérer au mieux les imprévus et de trouver rapidement des solutions.*

Il est évident que la capacité d'un système logistique à s'adapter à une situation présente et celle d'un mode organisationnel à se placer au cœur de l'événement et de ses imprévus, forment un couple de facteurs qui favorisent nettement le succès d'un événement.

On peut noter que cette gestion n'est pas forcément génératrice de moyens techniques coûteux et sophistiqués, même s'ils sont appréciables pour les très grands événements. La mobilisation de moyens humains, leur bonne répartition en matière de compétences sur le site et leur bonne coordination et communication, peuvent constituer une organisation très réactive et efficace.

L'absence de gestion au quotidien et l'application d'un système planifié rigide, théorique et centralisé, mettent naturellement l'événement à la merci du « grain de sable » qui pourra entraîner par répercussions successives le blocage du système.

2. Prévoir, anticiper et évaluer pour mieux réussir.



..... **Etudier la faisabilité d'un événement** constitue la première étape du cycle de vie de l'événement.

Même la veille de l'événement, il est parfois difficile de connaître l'ampleur des flux de visiteurs qui seront engendrés, c'est pourquoi ce travail d'études, à l'état initial du projet, est complexe et ne donne pas de garanties.

Les événements observés ont montré l'existence de certaines insuffisances en matière d'études et de prévisions à l'état initial de la préparation. Ce manque est pallié en partie par l'expérience capitalisée des acteurs, mais il consiste généralement en un frein, surtout pour les manifestations ponctuelles.

► *L'organisation de la Coupe du Monde à Toulouse a fait preuve d'une forte réactivité pour faire face à l'arrivée de flux exceptionnels (supporters japonais ou hooligans anglais), mais une étude approfondie des flux potentiels et de leurs impacts sur l'accueil et la sécurité aurait sans doute évité les effets liés à l'urgence de la situation qui en a résulté.*

Les tests et simulations constituent quant à eux une pratique de plus en plus fréquente. Les Jeux de Sydney ont été l'occasion de premiers tests in situ (de tels tests ont d'ailleurs déjà permis de préfigurer l'utilisation des transports 100% publics).

Néanmoins, même s'ils demeurent encore un outil au service de très grands événements (Coupe du Monde de Football, Festival du Film de Cannes, Grand Prix F1 à Monaco), les plus petits devraient développer ce genre d'outils de manière plus systématique (évidemment déclinés relativement à leur taille et moyens...).

- *L'impact du Grand Prix de Monaco sur l'aéroport de Nice est de 40 000 voyageurs supplémentaires sur le week-end de la compétition. L'aéroport de Nice Côte d'Azur commence à anticiper et s'organiser : 6 mois avant le Grand Prix de F1 de Monaco pour connaître le nombre de vols prévus par les compagnies, prévoir les mouvements d'avions et gérer les réservations le stationnement au sol des appareils.*

Enfin, procéder à une phase **d'évaluation** permet de « boucler la boucle ». Mais alors que cette étape paraît tout à fait essentielle voire évidente, elle est pourtant souvent occultée par les plus petits événements. L'événement terminé, on procède à une ou plusieurs réunions dites de débriefing qui satisfont tout le monde et qui devraient se baser davantage sur des faits chiffrés et mesurés issus d'enquêtes terrain que sur des impressions.

- *Ainsi les organisateurs de Jazz In Marciac se retrouvent-ils dans l'incapacité de fournir le nombre exact de spectateurs ou l'évolution de la typologie de la clientèle... se contenter de fourchettes pour des données essentielles telles que celles-ci sous-tend trop peu de rigueur, qui ne pourra conduire à terme qu'à un essoufflement dû à la distance que les organisateurs risquent de prendre avec la réalité de leur événement.*
- *Le "rapport partenaires" de La Rochelle permet a contrario de vérifier l'adéquation du concept avec sa clientèle ou de constater une évolution et ainsi de procéder aux modifications nécessaires, de même les statistiques et bilans chiffrés par mode de transports calculés par le Grand Prix de Monaco ou le Festival International du Film.*

Pour terminer, la plupart des organisateurs incluent l'étape de **l'évaluation** dans le cycle de vie de leur événement, même si cela intervient à des niveaux différents et selon des moyens variables.

Il est toutefois utile de rappeler ici qu'il est toujours plus souhaitable et profitable de pouvoir se baser sur des informations tangibles et chiffrées que sur des perceptions beaucoup plus subjectives et donc à double tranchant. Par conséquent, mobiliser une partie du budget pour la réalisation d'enquêtes et études ne doit pas paraître secondaire et doit être prévu dès l'amont.

L'étape du **bilan**, documentée par ces études s'appuyant sur les différents débriefings organisés, permettra d'une part la mise en exergue des insuffisances, de capitaliser sur les expériences acquises et d'autre part de mettre à pied d'œuvre une nouvelle opération.

Ainsi de telles études permettent d'identifier les insuffisances / décalages dans les dispositifs de communication, de circulation et stationnement prévus, de sécurité, d'accueil (hébergement - restauration) ou encore tout simplement dans les programmations d'artistes quand il s'agit d'événements culturels... (*Cf. le "rapport partenaires" de La Rochelle*) par rapport aux attitudes et comportements des clientèles ciblées.

Enfin, il est curieux de constater que les phases amont d'étude et de simulations représentent à l'heure actuelle des freins dans l'organisation d'événements, tandis que les phases aval d'évaluation et de bilan sont relativement bien menées, soulignant ainsi le manque

d'anticipation et une sous-estimation de la part des créateurs/organisateurs d'événements de ces phases pourtant primordiales.

3. la communication : pièce maîtresse de la gestion des flux.



La **communication** est parfois insuffisante sur les aspects pratiques d'accès, de mobilité sur place, d'hébergement/restauration ou encore sur les dispositifs d'accueil spécifiques ou sur les circulations douces comme à La Rochelle.

En outre, la communication est parfois utilisée dans un but essentiellement de retombées médiatiques. Le budget communication, bien souvent destiné à promouvoir l'événement et générer des recettes médiatiques, ne doit pas sous-estimer les dépenses liées à la mise en place d'une communication plus pratique et locale sur les dispositifs d'accueil et de sécurité.

La communication bénéficie aujourd'hui de moyens très performants qui permettent d'accéder à tous les publics ciblés. L'utilisation d'Internet dans la plupart des cas permet notamment de disposer d'une information en permanence, accessible à tous, "actualisable" en temps réel, même pour un petit événement disposant d'un faible budget communication.

Toutefois si l'on a désormais le réflexe Internet, on oublie parfois les moyens traditionnels mais néanmoins élémentaires et plus utiles pour une information de proximité, a fortiori pour diffuser l'information une fois le public sur place.

► *L'information directionnelle par exemple, quand le lieu n'est pas facilement accessible telle une petite commune comme Marciac, est souvent négligée.*

Une bonne communication **in situ** de l'événement est assurément une clé du succès, mais à plusieurs conditions.

D'abord, elle doit se coupler avec une bonne communication en amont sur les questions de transport, d'accessibilité et d'alternatives à la voiture. En effet, le meilleur moyen de gérer un flux qui dépasse le calibrage des voies d'accès, est de faire en sorte qu'il ne se forme pas.

Ensuite, les messages que l'on transmettra aux individus du flux n'auront qu'un impact partiel car il faut compter sur le manque de civisme et/ou l'inattention d'une partie du flux, qui sont amplifiés par un effet de mimétisme des comportements au sein de la circulation routière.

De plus, cette communication doit être réalisée selon les préconisations citées préalablement, qui sont basées sur les expériences étudiées ou d'autres comme le système d'information en temps réel du périphérique parisien. Des messages peu clairs, variant selon les endroits et basés sur une situation fausse, peuvent constituer un frein en provocant les effets contraires à ceux désirés.

On remarquera ici que, comme dans beaucoup d'autres domaines en France, si l'on a un réel « faire » (Cf. 1.), en revanche on sait moins bien communiquer, « faire-savoir »...

En outre il faut souligner la difficulté pour l'organisateur d'utiliser tous les supports de communication qu'il ne maîtrise pas car ceux-ci relèvent soit de la collectivité locale, soit de régies d'opérateurs comme les transporteurs...

Enfin, une information adaptée à la clientèle **une fois l'événement terminé**, une information qui va trouver le spectateur chez lui, serait profitable à plusieurs titres (fidélisation, correctif d'image, explications...).

4. Accueil, sécurité, transports : le triptyque de l'événement.



Elaborer un système de gestion des **transports** représente encore le frein majeur dans la réussite des événements, surtout dans le cas d'événements de moindre envergure.

Si la dimension transports est bien identifiée et prise en compte dans le travail en mode projet, cela est moins valable dans le cas des plus petits et moyens événements, où le plus important reste la programmation et la sécurité ; ces derniers disposant de faibles moyens pour adapter, si tant est que cela soit possible, les moyens d'accès et de circulation.

Ainsi les situations sont-elles très différentes car l'offre de transports varie de manière importante en fonction du contexte territorial. On distingue 2 catégories sur l'ensemble des grands événements :

a. Les manifestations des centres-villes d'agglomérations

Leurs efforts en matière de transports en commun et de circulations douces vont croissant, mais les questions de l'acheminement et de l'incitation auprès de la clientèle de choisir un mode de transport plutôt qu'un autre n'ont pas encore trouvé de réponses satisfaisantes.

b. Les manifestations en milieu rural

L'enclavement des sites rend difficile l'utilisation des transports en commun. C'est pourquoi les problèmes liés à la congestion du trafic routier sont encore plus vivaces. Le sujet des déplacements sur site reste la clé de la bonne gestion de ce type de manifestations.

► *A Monaco, durant le Grand Prix F1, la ville est totalement bloquée, ainsi, l'acheminement des visiteurs par le train est privilégié, les produits proposés par les transporteurs et les partenaires de l'événement sont adaptés. La signalétique massive dans la ville rend compte des efforts fournis par la Principauté pour gérer au mieux l'affluence de visiteurs et les contraintes liées au circuit situé dans la ville.*

La mise en place d'un système de transports est également liée aux modes de consommation des différents moyens de transports, car on le constate sur le terrain, les visiteurs ont encore du mal à bousculer leurs habitudes pour utiliser toute la palette de moyens de transports qui peut être mise à leur disposition. Un des solutions qui consiste à proposer une offre packagée est d'ailleurs encore trop peu exploitée.

Elle est également liée à la notion de sécurité, car certains de ces modes de transports alternatifs ne sont exploitables / utilisables que dans certaines zones spécialement sécurisées (voies spéciales, ...).

La **sécurité** est, dans tous les cas observés, la thématique qui a été la mieux prise en compte, celle qui a fait développer des partenariats innovants et qui, encore aujourd’hui, suscite de nombreux aménagements et de nouvelles réflexions.

- ▶ *La longue expérience de la municipalité de la Rochelle en matière de gestion d'événements leur permet de repenser maintenant l'ensemble des déplacements (Plan de Déplacements Urbains).*
- ▶ *La logique de management de projet adaptée à la sécurité de la Coupe du Monde à Toulouse a permis de centraliser les moyens en dépassant le cadre strict des responsabilités.*
- ▶ *On citera enfin l'exemple de mise en œuvre in situ du Grand Prix de Formule 1 de Monaco qui se déroule en plein centre-ville.*

Toutefois les comportements évoluant sans cesse, la sécurité doit toujours s’adapter et certaines remises en question de dispositifs anciens sont difficiles. Cela est d’autant plus vrai aujourd’hui avec l’émergence de rencontres ou réunions qui se développent sans réglementation, et parfois parasitent un événement déjà en place, telles les raves ou manifestations anti-mondialisation (*exemple d'une rave ayant prévu de s'installer aux dépens du Festival des Vieilles Charrues en juillet 2001*).

Enfin, une bonne gestion des transports ne servira à rien si la communication n'est pas adaptée et performante, ce qui justifie dans certains cas (et doit être conseillé dans tous) l’étroite relation entre les groupes projet « transports », « communication » et « sécurité ».

Concernant **l'accueil** enfin, les pratiques sont très diverses du fait des structures, des méthodes de travail et des systèmes organisationnels adoptés.

Toutefois on note pour chacun des événements que grâce à l’expérience essentiellement, les dispositifs d'accueil s'améliorent d'année en année et qu'un événement ayant plusieurs années d'existence propose aujourd'hui une infrastructure d'accueil en hébergement, restauration, information, performante et adaptée (voire déclinée selon la typologie des clientèles).

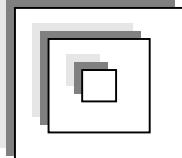
On attirera pourtant l'attention du lecteur en notant que malgré ladite expérience, des erreurs sont encore commises et que la vigilance, le souci du détail, la rigueur voire le perfectionnisme doivent être de mise.

PARTIE 2

Les notes d'expertise

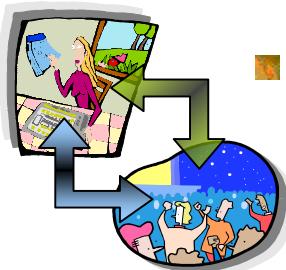
Un élément clé de la gestion de flux : la vision intégrée de l'événement.

Pour que tous les aspects soient pris en compte et leurs interfaces identifiées il faut que la réflexion soit menée globalement, ce qui implique de réfléchir :

- ■ le plus en amont possible, sans se limiter à l'organisation à l'intérieur du site même mais bien en le considérant globalement, dans un environnement à **plusieurs échelles** : locale, départementale, régionale, nationale voire internationale ;

- ■ en ayant une **vision « projet »** de l'événement, intégrant chaque étape de son organisation et des actions y afférant ainsi que les notions de charges de travail, de répartition des responsabilités, d'affectation des ressources, de durée, etc. ;

- ■ en prenant en compte le **fonctionnement relationnel systémique**, c'est-à-dire en considérant l'ensemble des partenaires impliqués ou à impliquer, ayant des interactions les uns avec les autres, des parts d'influence variables, générant des espaces partagés ou interfaces ;

- ■ enfin, en considérant le **cheminement du spectateur dans sa totalité** c'est-à-dire du départ de son domicile lorsqu'il planifie son déplacement au retour à ce même domicile, en passant par le transport, les accès, le stationnement et la mobilité sur le site.

Pour que tout cela fonctionne et que les solutions mises en place soient adoptées et utilisées par le public (et la population locale), il faudra là encore une information **très en amont**, et de la même manière, une information adaptée et déclinée selon les moments, **tout au long du cycle de vie de l'événement**.

La démarche participative, créatrice de richesse et garante du respect de tous les points de vue



1. Le management par mode projet – La notion de hyperarchie

Le management de projet renvoie à la notion de « **hyperarchie** » qui se développe depuis quelque temps. Il s'agit de remettre en question notre conception de la hiérarchie, dans la mesure où ce nouveau mode de travail induit un fonctionnement plus souple mettant tout en œuvre pour que chacun puisse s'exprimer et apporter ses **compétences, complémentaires**, et dans la mesure où il encourage les initiatives de tous, sans le carcan de la fonction hiérarchique.

L'accès aux **réseaux** (et donc à un maximum de partenaires) devient dès lors nécessaire parce que ce sont eux qui auront le pouvoir du fait d'un fonctionnement exigeant le **partage des connaissances**. Il faut également préciser que ces réseaux ne seront pas figés mais à géométrie toujours variable ce qui entraînera une certaine désorganisation constante : différents partenaires, différentes cultures, différentes manières de travailler.

Les conséquences pour les organismes et structures qui nous occupent ici résident dans le fait que la dynamique du fonctionnement en réseau ira du bas vers le haut sans réelle autorité centrale responsable de l'ensemble, impliquant la nécessaire organisation par mode projet, donc une **structure variable**.

Sur le plan des ressources humaines, le **manager de projet** sera celui qui sera à l'aise avec l'aléatoire, et non plus avec le linéaire et le séquentiel. Ce dernier doit donc être choisi pour ses compétences de coordination et sa capacité à conserver une vision à moyen et long termes.

2. Le choix des acteurs partenaires pour leurs compétences

L'implication de représentants de chaque famille d'acteurs est essentielle car elle permet :

- ▣ d'associer des compétences complémentaires,
- ▣ d'obtenir une diversification des initiatives (donc une plus grande richesse du projet),
- ▣ et surtout d'aborder le projet sous tous ses angles.

On évite ainsi :

- ▣ le cloisonnement des initiatives,
- ▣ l'absence de transversalité,
- ▣ la sectorisation des compétences,
- ▣ la mauvaise circulation de l'information,
- ▣ la déresponsabilisation,
- ▣ la mobilisation des compétences au mauvais moment.

3. Le travail en amont pour créer des synergies fortes

La gestion des flux doit concerner des représentants de **chaque catégorie d'acteurs**, car chacune a en effet des attentes particulières et différentes (les élus, les associations, les défenseurs de l'environnement, les historiens, les consommateurs, les locaux, les touristes, ...) par rapport à ce travail, ce qui oblige à la recherche d'un **consensus** car il est primordial que celui-ci soit atteint dès **l'amont** ; le rôle du partenaire central étant d'être le garant du respect de chacun de ces intérêts.

Un autre intérêt non négligeable réside dans le fait de pouvoir aussi impliquer dès l'amont (et donc de pouvoir convaincre rapidement) des **partenaires financiers** potentiels.

Ces compétences que l'on regroupe dans un objectif de fédération des acteurs en amont devront ensuite être réparties en **groupes projet** tout en s'assurant que les bonnes compétences y sont bien représentées.

Les transports et leurs alternatives, au cœur du système

La régulation des flux par l'organisation des accès et des modes de transports est une composante essentielle de la meilleure gestion des événements exceptionnels.

Elle s'inscrit dans une démarche de développement durable où l'animation du territoire ne doit se faire au détriment ni de la vie locale, ni de la sécurité des personnes et ni de la conservation du patrimoine.

Les flux liés à un événement sont de 2 natures différentes, qui pour chacune, sous-tendent des impacts également différenciables. On distingue les déplacements liés :

■ à **l'acheminement**, c'est-à-dire ceux qui sont liés à une clientèle qui emprunte un mode de transport pour accéder à la manifestation,

■ et les **déplacements locaux**, ceux qui sont liés aux mouvements des visiteurs à l'intérieur de la zone d'influence de la manifestation. Cette zone d'influence comprend le(s) site(s) de l'événement, l'espace entre le(s) site(s) et l'espace entre les points de raccordement aux réseaux de transport et le(s) site(s).



■ **L'acheminement** est la première priorité pour l'organisation, car celle-ci correspond au flux initial qui induit par la suite l'importance et la nature de certains déplacements locaux. Il est évident que le mode de transport qui va induire le plus de contraintes en termes d'emprise spatiale du stationnement, de congestion du réseau routier et de risques en matière de sécurité, **est la voiture individuelle**. La **promotion des transports en commun** (avion, train, cars, bus, métro,...) doit être une préoccupation majeure afin de réduire au maximum l'utilisation de la voiture.



■ Les **déplacements locaux** s'insèrent au cœur de l'événement. La fluidité de ces déplacements conditionne la manière dont est ressenti l'événement, et surtout constitue un enjeu majeur pour l'accès potentiel des secours au centre de la manifestation, pour la gestion des risques de panique et de tout autre incident. Les deux grands axes de mesures à prendre afin d'assurer cette fluidité, sont la diffusion de la fréquentation dans l'espace et dans le temps et la promotion des circulations douces. La signalétique de guidage et d'orientation sur le site revêt ici un caractère primordial, en association avec une bonne information sur site.

Un des arguments scientifiques de cette politique est le non-dépassement de la capacité de charge du site qui supporte l'événement. Un environnement peut se définir en termes de :

■ capacité de contenance d'individus dans l'enceinte de la manifestation et de stationnement,
■ de capacité du maillage des voies d'accès au site à contenir les flux induits,
■ de capacité d'accueil du territoire à subvenir aux besoins d'hébergement et de restauration de la clientèle, qui influent sur le périmètre dans lequel vont se situer les flux des visiteurs qui rallieront un endroit à un autre,
■ et enfin de connexion aux différents réseaux de transport afin de permettre l'arrivée puis le départ des visiteurs dans des conditions acceptables de temps et de confort.

Cette capacité de charge globale est subordonnée à l'ensemble de ces paramètres, et par conséquent, c'est le paramètre le plus faible qui ordonne la capacité de charge optimale, sous peine de voir apparaître des déficiences en matière de gestion des flux dans les secteurs où la capacité est dépassée, occasionner des nuisances multiples et débuter un effet « boule de neige » où la congestion d'un secteur fait diminuer la capacité de charge des autres secteurs et augmenter le risque de blocage en chaîne.

L'application du développement durable au secteur des transports ne se défend pas par des arguments écologiques mais est nécessaire afin de diminuer les risques multipliés par le caractère exceptionnel de l'événement et de ses impacts. Elle est une illustration pratique du principe de précaution qui se généralise dans beaucoup de domaines de la vie publique.

Les grands événements sont de véritables laboratoires pour les transports et le développement durable.

- Les gestionnaires d'infrastructures de transports en commun peuvent mettre en place des services adaptés à une sur-fréquentation, communiquer sur leurs performances et proposer des nouveaux produits.
- Les collectivités peuvent profiter des événements pour promouvoir de nouveaux modes de déplacements, comme les circulations douces, et ainsi impulser de nouveaux comportements et de nouvelles dynamiques de développement. On passe dans ces cas présents, d'une logique d'adaptation de moyens insuffisants par des aménagements éphémères à une logique de proposition et d'innovation permettant de tester des solutions opérationnelles dans le futur et pérennes.

- 100% Transports en Commun,
- Attente intelligente,
- Site entièrement piétonnier,
- Généralisation des véhicules légers (2 roues, rollers,...),
- Promotion des véhicules électriques,...



- Ils sont également des générateurs d'infrastructures plus ou moins lourdes qui sont parfois pérennisées et créent des opportunités de développement territorial ou d'animation à l'année.

Les solutions existent mais elles sont encore trop rarement utilisées et réduites à l'état d'initiatives embryonnaires. Le manque de moyens masque souvent d'autres enjeux bien plus cruciaux : la réticence à réglementer et interdire, la pression de groupements professionnels, la mauvaise écoute des attentes des visiteurs,...

La communication avant, pendant et après comme outil de responsabilisation et d'intégration

1. la communication auprès des habitants et du public concernant les dispositifs de déplacements et de transports.

Les mesures pour respecter la capacité d'accueil d'un site sont nombreuses, on l'a vu (Cf. fiche transports) :

- Limitation des accès,
- Meilleure répartition de la fréquentation touristique dans le temps et/ou l'espace,
- Limitation des accès automobiles et développement des modes de transports alternatifs...

Elles nécessitent toutefois un **accompagnement pédagogique et informatif** pour être acceptées et intégrées par le public, dans le cas où les cibles de clientèles sont a priori peu réceptives à ce genre de messages, liés à la notion de développement durable, d'éthique, etc.

A l'inverse, on note toutefois la tendance croissante de la population (qu'elle soit touriste ou locale) à observer des pratiques de loisirs respectueuses de l'environnement et de la vie locale. La consommation maximale et effrénée des potentialités d'un territoire cède de plus en plus la place à un comportement d'intégration harmonieuse au milieu culturel et naturel, dans un souci de respect et de préservation.

Cette nouvelle modernité, cocktail de civisme, d'éthique et de « politiquement correct » (c'est la « **consommation engagée** »), est un **vecteur de communication** pour les organisateurs d'événements. Ils peuvent influencer les visiteurs en amont à travers l'image qu'ils transmettent de leur manifestation et les comportements attendus en adéquation avec cette image perçue. Cette démarche allie une **approche marketing** en ciblant une clientèle sensible aux problèmes que peuvent susciter leurs propres impacts, et une **action volontaire d'éducation** vers une clientèle a priori insouciante mais susceptible de modifier son comportement par la subordination à un phénomène de mode. Elle doit être accompagnée de messages clairs permettant de guider le visiteur dans sa volonté de bien-faire.

Si la **vitrine** « durable » de l'événement peut être liée à la promotion commerciale de la manifestation (utilisation de chaque point comme autant **d'arguments publicitaires**), elle est ici un catalyseur du processus d'assimilation des recommandations par le visiteur potentiel.

2. la communication auprès des habitants, du public et des partenaires en matière de sécurité :

La cohabitation de différents modes de transports entraîne une réelle insécurité qui décide les élus à intervenir. Leur responsabilité leur confère ainsi le plus souvent toute légitimité pour communiquer et fédérer les différents partenaires.

En amont, il s'agit de rassurer en toute transparence par la présentation des dispositifs mis en place et la présentation des objectifs pour que le public comprenne la démarche d'ensemble et y adhère.

Sur place, on veille en général à fournir une information en temps réel, dans la perspective idéale du zéro risque. Cette information s'attache à fournir les détails pratiques.

Enfin, une attention particulière doit être portée sur les cibles et vecteurs de communication car plus on élargit l'échelle de communication, plus on la **complexifie** (supports différents, messages différents) et surtout plus on augmente le volume potentiel des flux et donc **l'insécurité**. Corrélativement, le dispositif d'information sur place se devra d'être plus important et plus performant, les risques étant décuplés avec le nombre.

L'utilisation de tous les relais possibles devient alors un investissement à ne pas négliger pour disposer d'un maillage rationnel du territoire à couvrir.

On notera ici que dans certains cas on parle de la **non-communication** (ou non-marketing) comme d'un outil de régulation des flux (même s'il est encore peu utilisé en France). Toutefois, cette technique n'aura un effet que limité concernant les grands sites (et par extrapolation les grands événements), qui maîtrisent moins leur communication.

3. la communication auprès des habitants pour les « gagner à la cause de l'événement » voire les impliquer :

- En effet les habitants et commerçants peuvent considérer qu'on leur impose à une certaine période parfois très courte, un pic de fréquentation lié à des aménagements spécifiques qui généralement occasionnent des **nuisances** au quotidien (nuisances sonores, esthétiques, foules, changement de plans de circulation, ...).
- Par ailleurs, il peut arriver que les habitants aient le sentiment que des événements sont programmés en direction des touristes et de l'extérieur d'une manière plus générale et non pour eux. Cette mise à l'écart peut être source d'un **rejet** de leur part.
- Enfin, la population locale a un **rôle** à jouer, tant les professionnels que les associations et habitants, dans l'accueil et l'information notamment, qui participent de l'atmosphère de l'événement et de l'image rendue de la ville-hôte.

Il faut donc les **informer** le plus en amont possible, tout au long de l'année, voire les **consulter**. La population locale aura ainsi le sentiment réel d'être une composante de l'événement et prendra toute la mesure de son rôle.

De plus, le double avantage de la consultation est qu'elle permet au premier chef de recueillir l'avis de cette population et de ses représentants, et le cas échéant de corriger immédiatement le projet.



La sécurité : quand les acteurs du terrain comblient le vide juridique

Aujourd’hui la sécurité constitue un aspect très important d’un produit ou service pour le public, et doit à ce titre faire partie intégrante des messages, a fortiori dans le cas d’événementiels : on s’attend à des mouvements de foule, à des problèmes de cohabitation de clientèles, etc. On a donc besoin d’être rassuré. Par ailleurs, suite à des accidents tels Furiani notamment, les partenaires sont aussi devenus de plus en plus exigeants.

En regard de cette préoccupation de la demande, l’offre se doit de mettre en place les dispositifs adéquats, éléments constitutifs du dispositif général de gestion des flux.

1. Le vide juridique



La sécurité lors des événements peut être appréhendée sous deux approches : l’ordre public et la sécurité incendie, mais **l’approche qui prévaut généralement sur le terrain est l’approche « sécurité incendie », sous l’angle prévention des risques à l’intérieur de l’enceinte.**

Il faut toutefois rappeler qu’à l’origine, la sécurité incendie est **bâimentaire** et commencer par préciser que dans le domaine de la lutte contre les risques d’incendie et de panique, les bâtiments utilisés ne relèvent pas toujours de la même réglementation. En principe toutefois, un local destiné à accueillir du public constitue un **ERP** c’est-à-dire un **Etablissement Recevant du Public**.

Les ERP sont constitués de « tous locaux, bâtiments et enceintes dans lesquels des personnes sont admises soit librement, soit moyennant une rétribution ou une participation quelconque, ou dans lesquels sont tenues des réunions ouvertes à tout venant ou sur invitation payante ou non. Sont considérés comme du public le personnel et toute personne admise dans l’établissement à quelque titre que ce soit¹ [...]. Les ERP sont classifiés en cinq catégories, définies en fonction de l’effectif du public reçu. L’effectif est théorique, et est lui-même déterminé par un calcul propre à chaque type d’activité exercée dans le bâtiment. »².

Considérant les manifestations étudiées par le présent rapport et celles visées par le décret de 1997, les ERP évoqués ci-dessus peuvent donc être classifiés dans la **1^{re} catégorie, à savoir les ERP dans lesquels l’effectif dépasse 1 500 personnes**.

L’organisation et la gestion des flux lors des grands événements sont donc des domaines **insuffisamment encadrés juridiquement** (même s’il y a le décret de 1997³), qui ne donnent aucun moyen de contrainte : tout devient donc **aléatoire**, ce qui caractérise l’action des acteurs sur le terrain, comme l’illustrent les quelques exemples cités ci-après pour mémoire :

¹ Art. 123-2 du code de la construction et de l’habitat.

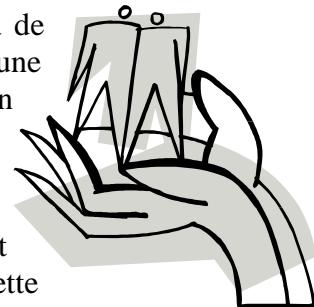
² Source : Tourisme et Droit, n°22 / novembre 2000

³ Décret no 97-646 du 31 mai 1997 relatif à la mise en place de services d’ordre par les organisateurs de manifestations sportives, récréatives ou culturelles à but lucratif.

- La visite sécurité incendie n'intervient qu'un mois avant la manifestation, ce qui est trop court. Le même problème se pose pour le contrôle technique où les textes n'en imposent qu'un, le jour de la visite.
- L'inspection des tribunes peut aujourd'hui être confiée à des contrôleurs techniques privés, qui ne sont jamais là pendant les réunions préparatoires.
- En ce qui concerne le niveau des postes de secours à l'intérieur, les textes jugent une équipe pour plus de 1 500 personnes comme constituant un "niveau suffisant" (ce qui est arbitraire/subjectif).

2. Le « système D ».

La sécurité reste la priorité d'une bonne gestion des flux au-delà de l'efficacité et de la fluidité. Or on a pu constater qu'elle devient une action **aléatoire**, qui dépend des personnes et des personnalités en place, ce qui est totalement **contradictoire**.



Si les cas étudiés ont levé le voile sur les conditions d'une sécurité optimale : réunions de tous les acteurs impliqués, traitement spécifique de « populations à risques », tutelle d'un acteur sur cette question, étroit partenariat entre les organisateurs et les services institutionnels compétents, mobilisation de bénévoles,⁴... ils ont aussi montré que sur le terrain, les personnes en charge de ce volet se retournent vers les élus locaux, en sont souvent réduits à pallier le manque de réglementation par des arrêtés municipaux ou préfectoraux. Ils ont comme alternative le développement de systèmes propres à leur mode d'organisation, ce qui entraîne un **surplus de travail, d'énergie et de temps et introduit surtout la notion, inhérente, de risque**, étroitement liée à la notion de responsabilité.

Ainsi, si on peut conclure que la principale clé du succès en matière de sécurité réside véritablement dans la **globalisation** du problème et de son traitement et dans **l'intégration** de toutes les solutions possibles, on ne pourra passer sous silence la **nécessité d'une réglementation plus précise et exigeante afférente**.

⁴ *La Coupe du Monde à Toulouse a montré que dans ce domaine, il fallait les adopter toutes au lieu de choisir une solution et une seule. Pour réussir ce pari, l'organisation doit allier centralisation des hommes et des moyens et leur adaptabilité en fonction de circonstances exceptionnelles.*

Les événements, générateurs de véritables consommations touristiques.

1. les enseignements de la gestion des flux touristiques :

Une bonne gestion des flux nécessite que soit pris en compte l'ensemble des attentes d'un visiteur. L'acheminement, l'hébergement, la restauration et les activités connexes à l'événement doivent être pris en considération et traités par l'organisation avec les mêmes soucis de partenariat et d'efficacité.

La prise en compte du client en tant que touriste⁵ permet ainsi d'utiliser certaines techniques de régulations des flux utilisés par les gestionnaires de sites naturels, de parcs de loisirs, de musées et sites ouverts à la visite, etc., tels :

- La modulation tarifaire dans les parkings selon les heures du jour,
- La commercialisation de forfaits comprenant outre le ticket d'entrée, des prestations annexes dont le transport,
- L'offre de passeports, coupe-file, ...
- L'aménagement de l'espace comme la multiplication des scènes dans le cas d'un événement musical par exemple, ou encore la création de « villages » grand public (comme les « villages des artistes » en arrière de la scène) en amont des lieux de spectacle,
- La mise en place d'une offre d'animation autour du lieu principal de concentration des flux,
- L'utilisation d'outils « d'attente intelligente » qui donneront au visiteur l'impression de maîtriser son temps au lieu de le subir, de rendre l'attente plus riche, plus courte ou au moins plus sûre, ...

et ainsi :

- d'avoir une vision du volume prévisionnel des flux,
- de l'anticiper et de mettre en place les mesures nécessaires,
- de même que de les canaliser ou diffuser dans l'espace et le temps.

Le travail en amont s'en trouve donc facilité, l'organisation de l'événement professionnalisée, les risques au moment de l'événement réduits.

2. la gestion des flux lors des événements et l'activité touristique :

Par l'animation du territoire et les retombées en termes d'image et d'attractivité, l'événement s'inscrit dans le développement touristique d'un territoire.

En effet, l'utilisation des techniques de régulation des flux citées plus haut améliore le confort et la qualité des prestations, ce qui induit une propension accrue :

- à dépenser dans les activités connexes ou périphériques (boutiques, restaurants, sites et visites, ...)
- à prolonger le séjour ou revenir dans un autre contexte,
- à fidéliser à la destination.

⁵ Rappel définition « touriste » (Source Observatoire National du Tourisme) : visiteur qui passe au moins une nuit dans un moyen d'hébergement collectif ou privé dans le lieu visité.

PARTIE 3

Le guide des bonnes pratiques

Introduction méthodologique

Les techniques de gestion de flux doivent être utilisées pour gérer les flux, touristiques ou non, qui se rendent à un événement, qui circulent sur le lieu où se déroule l'événement ou qui en partent.

Ces techniques sont de plus en plus répandues, et utilisées par les gestionnaires de sites patrimoniaux et d'équipements. Elles devraient pouvoir se voir appliquer à l'organisation des événements, et ce dans leur totalité.

Totalité, parce qu'on parle DES techniques (gestion des flux dans le temps, l'espace, attente intelligente, ...) et non pas d'une technique, car c'est là une combinaison qui permettra plus ou moins d'optimiser la gestion des flux et donc la sécurité.

Associées à une organisation bien pensée (non de manière linéaire mais bien matricielle), des dispositifs de sécurité, de communication, de transport et d'accueil testés en amont, ce sont tous les ingrédients de l'organisation d'un événement avec succès et de l'assurance que les flux occasionnés seront gérés de manière optimale à la fois dans le temps et dans l'espace.

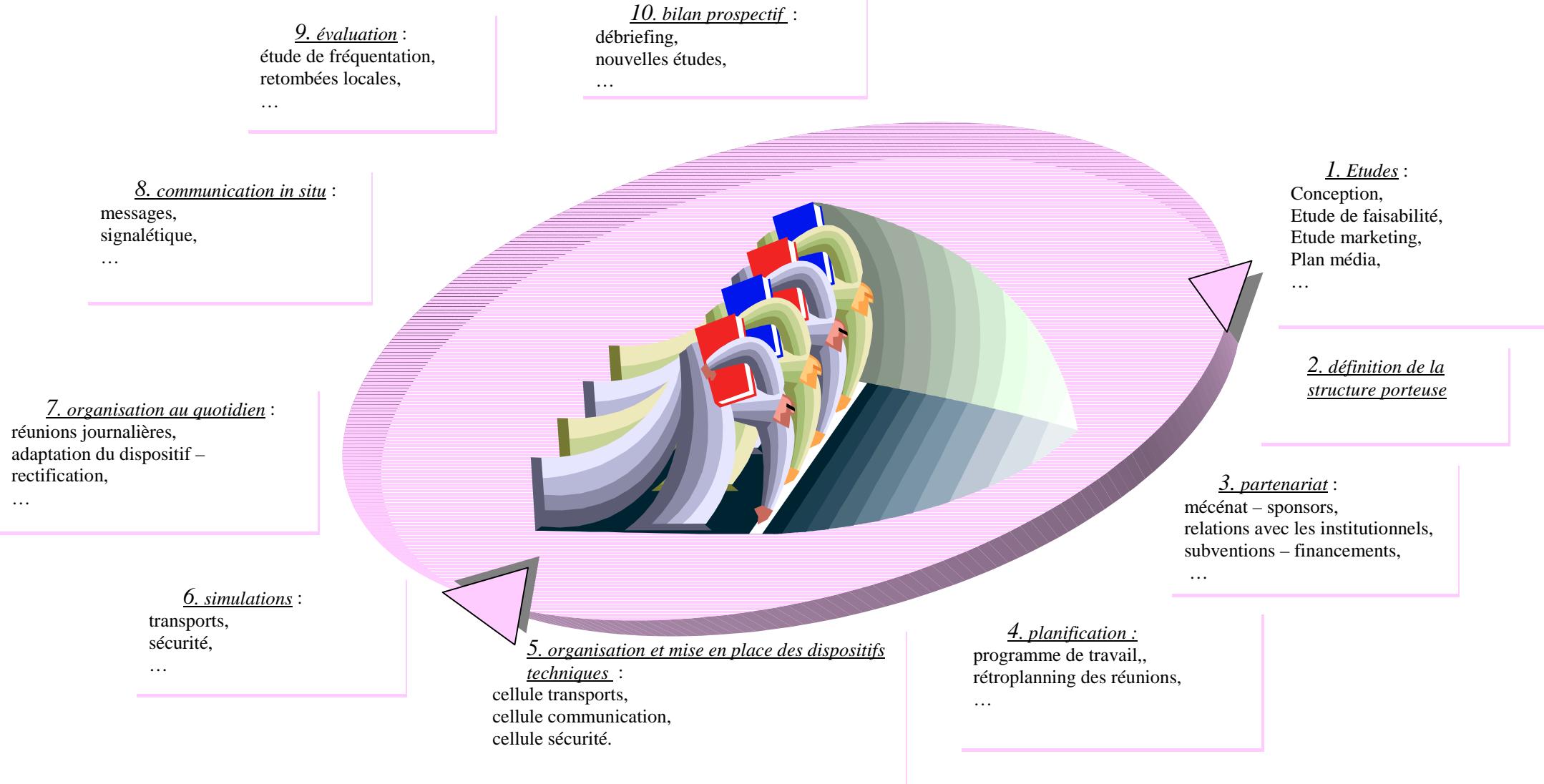
Cette transition sous forme d'analyse permet désormais de faire un pas en avant dans la proposition d'un système organisationnel logique destiné à mieux envisager la gestion des flux lors des grands événements, appelé ici « guide des bonnes pratiques ».

Ce guide, de par le lectorat auquel il s'adresse (toute personne souhaitant réaliser ou prendre part à l'organisation d'un événement), prend la forme très concrète de fiches qui :

- passent en revue les actions dites « de base » dans l'organisation d'un événement*
- en détaillant les principaux résultats attendus et moyens à mobiliser et mettre en œuvre,*
- utilisables comme un « aide-mémoire ».*



Le cycle de vie d'un événement - rappel





*« ... adapter le concept
de l'événement à une
fréquentation optimale
liée aux contraintes
locales et à
l'environnement... »*

FICHE ACTION N°1

- AVANT
- PENDANT
- APRES

ETUDIER LA FAISABILITE DE L'EVENEMENT

Nombre de problèmes constatés concernant la gestion des flux, peuvent être évités à partir du moment, où dès l'élaboration du projet, l'on se pose les bonnes questions et l'on choisit des options viables et raisonnées.

La superficie du site par rapport à la capacité d'accueil et la mise en place d'infrastructures, la localisation du site par rapport aux voies de communication et aux aires de stationnement, les moyens humains, techniques et financiers par rapport à la prise en charge des visiteurs, l'offre touristique d'hébergement du territoire, le potentiel de mobilisation des compétences et des acteurs,..., voici les principaux paramètres à prendre compte dès le tout début de l'aventure.

Mais ce qui doit être identifié avec la précision la plus fine, ce sont tous les paramètres concernant la fréquentation.

A - OBJECTIFS

- Identifier un seuil de fréquentation afin d'assurer l'équilibre budgétaire et environnemental
- Définir un objectif de fréquentation désirée
- Connaître le plafond de fréquentation, au delà duquel une bonne organisation ne pourra être assurée
- Adapter le concept de l'événement à une fréquentation optimale liée aux contraintes locales et à l'environnement

B - RESULTATS ATTENDUS

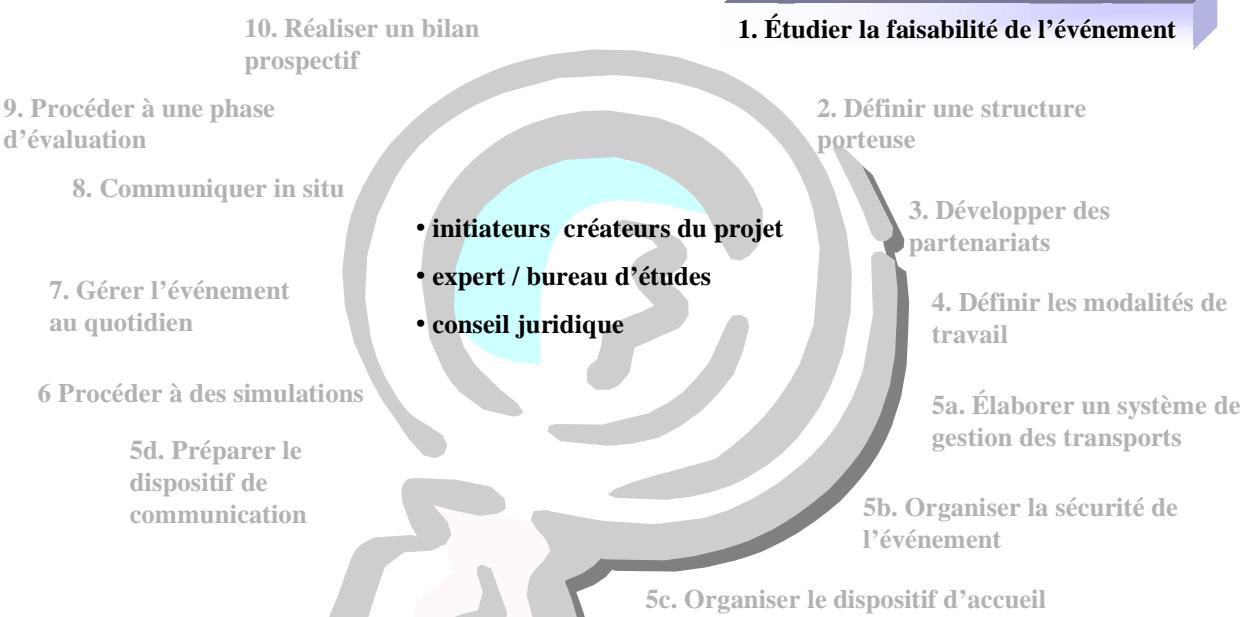
- Identification des effets sur l'espace, liées aux flux estimés
- Identification / sensibilisation des futurs partenaires et interlocuteurs
- Prévision des nuisances liées à une sur-fréquentation
- Connaissance parfaite du contexte et des contraintes avant l'élaboration du dispositif
- Calibrage de la manifestation
- Ebauche d'un business-plan

C – PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- Connaissance de l'offre nationale et européenne de manifestations similaires
- Etude de la demande locale, nationale et internationale, concernant la thématique de l'événement
- Information sur les dispositions réglementaires concernant la logistique et la sécurité
- Analyse prospective de la fréquentation (visiteurs et acteurs de l'événement)
- Etude des impacts sur les transports et l'environnement

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°2

« ... fournir un cadre
de références... »

- AVANT
 PENDANT
 APRES

DEFINIR UNE STRUCTURE PORTEUSE

Créer la bonne structure est en effet une étape nécessaire et incontournable.

La structure organisatrice peut revêtir différentes formes (association loi 1901, SARL, SA, ...) et il est important de garder à l'esprit qu'elle peut même être amenée à évoluer au fur et à mesure que l'événement lui-même évolue, prend de l'importance, ... ou selon qu'il s'agit d'un événement exceptionnel ou que l'on souhaite répéter.

Tout cela doit être anticipé dès l'amont.

Définir la structure organisatrice ne doit pas représenter qu'une simple formalité dans le déroulement chronologique de l'organisation d'un événement. Il s'agit surtout de fournir un cadre de références et d'identifier de la manière la plus opportune possible les moyens humains, techniques et financiers qui doteront l'événement d'une structure capable de réagir aux stimuli extérieurs et d'en faire un succès.

Il s'agit également d'exprimer clairement le projet à partir des objectifs attribués à l'événement et, partant, les moyens à mettre en œuvre et les modalités de travail de cette structure.

A - OBJECTIFS :

- Matérialiser / officialiser le projet vis à vis des acteurs impliqués dans le projet
- en externe : identifier les porteurs du projet (auprès des futurs partenaires et du public) – maître d'ouvrage ; en interne : identifier, mobiliser, fédérer les acteurs impliqués dans le projet – maître d'œuvre
- Proposer une équipe-projet à l'ensemble des acteurs et futurs partenaires
- Prédefinir les modalités de travail
- Incrire l'événement dans un cycle de vie
- Passer à l'étape suivante : la recherche de partenaires et de financements

B - RESULTATS ATTENDUS :

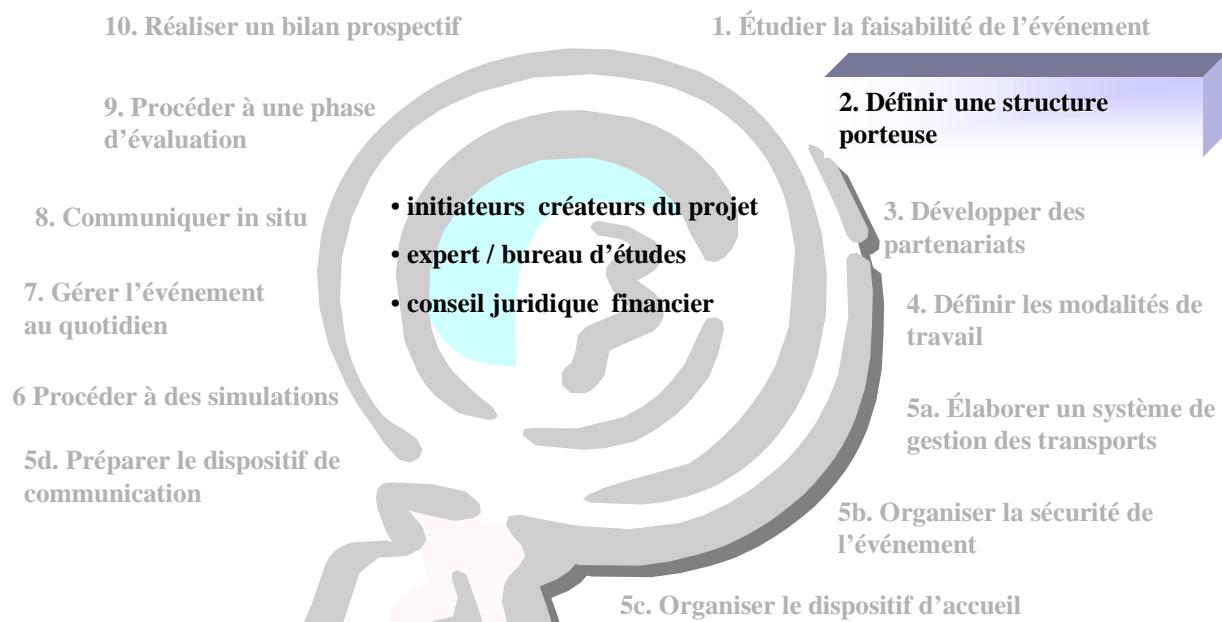
- Choix du statut initial : identification d'un Chef de Projet
- Montage de la structure (moyens humains, techniques et financiers)
- Constitution d'un pool partenaires
- Eventuellement changement de statut en fonction de l'évolution dans la recherche de partenaires...

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- Mobiliser un conseil juridique spécialisé
- Recenser les compétences au sein de l'équipe-projet
- Constituer un « noyau dur » (équipe-projet + partenaire leader) dans une logique projet
- Mettre en œuvre une stratégie de lobbying

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°3

« ... créer un climat de confiance et impliquer les partenaires... »

- AVANT
 PENDANT
 APRES

DEVELOPPER DES PARTENARIATS

L'événement, par son caractère exceptionnel, intéresse une multitude d'acteurs. Leur intérêt vient soit du fait que l'événement s'inscrit dans leur champ de responsabilités (services de l'Etat, collectivités territoriales), soit qu'il est susceptible d'être un vecteur de communication et d'image (acteurs économiques locaux, sponsors,...). Quelles que soient ces problématiques, il est très important pour le ou les porteurs de projet d'impliquer le maximum de partenaires potentiels dès l'élaboration de la manifestation.

On s'attache à respecter une bonne répartition des postes du budget à travers un business-plan ce qui permettra de sérieusement prendre en compte la gestion logistique de l'événement (et non via l'origine des fonds). Toutefois, concernant les manifestations régulières comme les festivals, le constat a montré que l'ensemble de la gestion était facilité lorsque la part **d'autofinancement** était largement majoritaire.

C'est en revanche dans la mise en œuvre d'un partenariat efficace avec les institutionnels et les acteurs économiques locaux, qu'une bonne gestion des flux pourra être envisagée par la suite.

A - OBJECTIFS

- Identifier les services publics et acteurs économiques compétents
- Faire que ces derniers « s'approprient » l'événement, en leur montrant leur intérêt
- Jeter les bases d'une collaboration menée longuement en amont
- Créer un climat de confiance et impliquer les partenaires

B - RESULTATS ATTENDUS

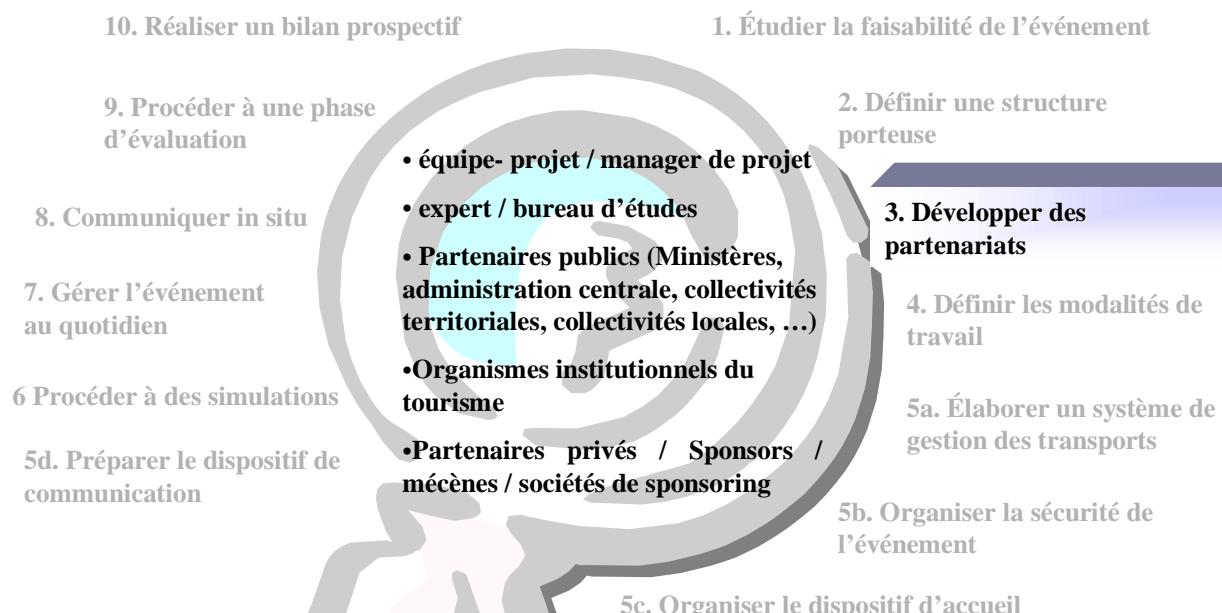
- Volonté de collaboration de la totalité des acteurs
- Emergence de quelques partenaires essentiels qui formeront avec le porteur de projet , une entité de réflexion et de décision = constitution d'un comité de pilotage et de coordination
- Mise en commun des réflexions de chacun au sein d'une démarche participative d'élaboration
- Equilibre financier et mise à disposition de moyens techniques

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- Faire preuve d'une forte capacité d'écoute et d'argumentation
- Créer des outils de communication pour la présentation de l'événement
- Créer un groupe de lobby

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°4

« ... valoriser le savoir-faire de chaque partenaire et les responsabiliser... »

- AVANT
 PENDANT
 APRES

DEFINIR LES MODALITES DE TRAVAIL

Rassembler toutes les parties intéressées et/ou impliquées dans la mise en place de l'événement constitue une **méthode éprouvée** pour bien planifier son déroulement. La structure organisatrice ou la figure emblématique, souvent le créateur de l'événement au début, doit savoir tirer le meilleur profit de ce **moment privilégié**, où tous sont présents. La plupart du temps ce moment prend la forme d'une **réunion générale** où l'on retrouve : les professionnels locaux, la Chambre de Commerce, la Mairie, les représentants du tourisme, de la culture, du sport, etc., de la sécurité (Préfecture, Police, Commissariat, Sécurité Incendie, etc.), de la santé, des transports, des organisateurs, ..., suivie de **réunions par "pôle de compétences"** ou « **cellules** » (groupes projet « transports », « communication », « sécurité »).

Ces partenaires d'un temps, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, se retrouvent en situation de mettre en commun leur expérience, leur savoir-faire et de prendre des décisions en commun. Gérer cela exige un talent de "**manager de projet**".

Doivent être mis en place des **procédures**, une **organisation**, un **rétroplanning** de réunions "amont" pour mettre en place les dispositifs spécifiques (*Cf. fiche n°5*), de réunions pendant la durée de l'événement (souvent plus fréquentes - *Cf. fiche n°7*) et de réunions "aval" (souvent une à plusieurs séances de débriefing et d'éventuelles corrections - *Cf. fiche n°10*).

A - OBJECTIFS :

- Positionner les partenaires les uns par rapport aux autres et cadrer leur action
- Planifier les actions et définir le rôle et les responsabilités de chaque partenaire
- Valoriser le savoir-faire de chaque partenaire et les responsabiliser

B - RESULTATS ATTENDUS = DEFINITION D'UN "QUI FAIT QUOI ET QUAND ?" :

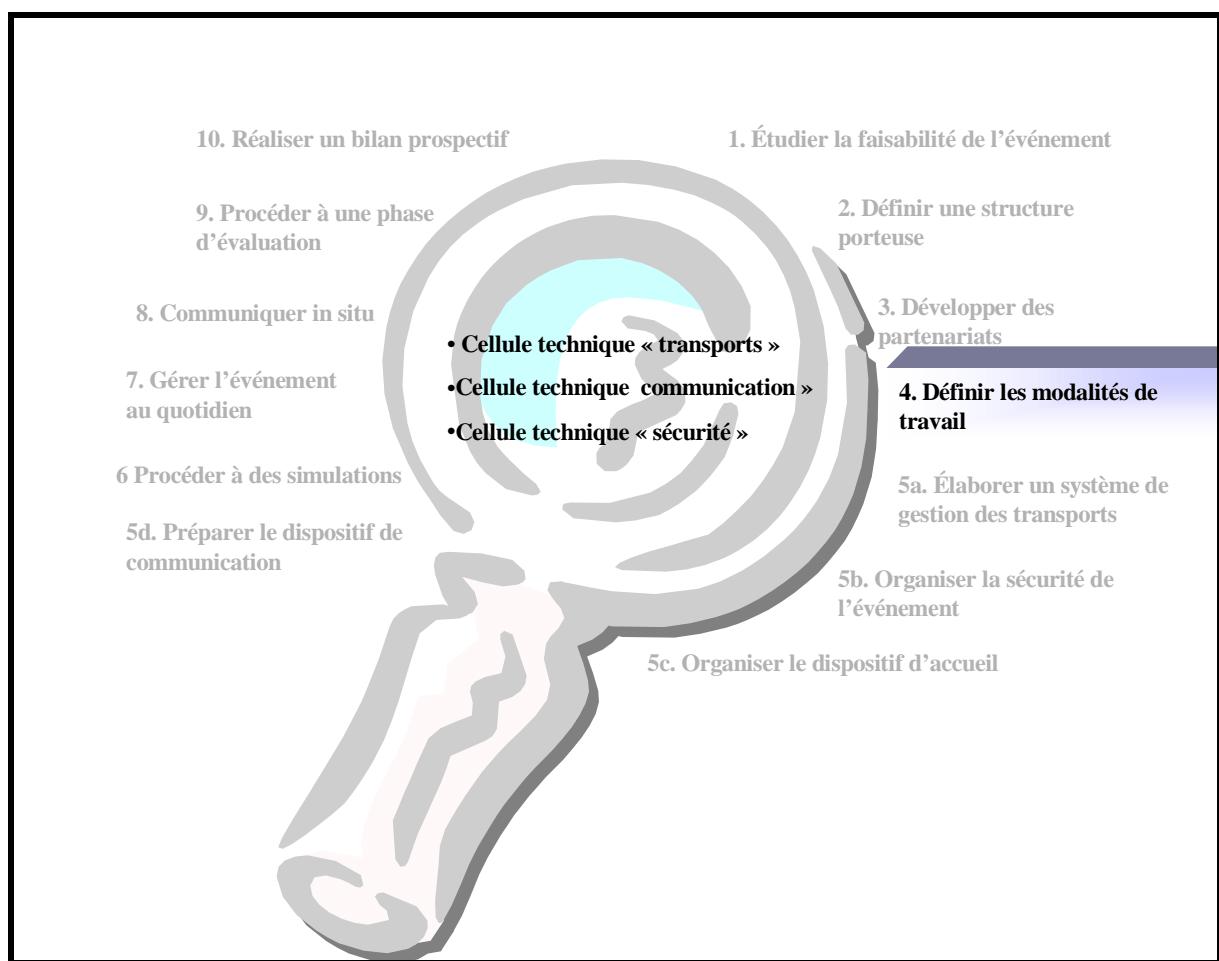
- mise en place d'une organisation (relations entre les partenaires) la plus pertinente en fonction de la structure organisatrice et de la typologie des partenaires (réseau, ...)
- Regroupement autour d'un Chef de Projet et du Maître d'ouvrage
- mise en place d'un programme de travail (plan de charge et répartition des tâches)
- mise en place d'un rétroplanning (calendrier)

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- selon les statuts de la structure : mobilisation de bénévoles ou embauche de personnel (les effectifs pouvant même être amenés à varier tout au long de l'événement : la structure peut commencer avec 20 personnes, passer à 850 pour la mise en place de l'événement et revenir à 20 enfin, comme le montre l'exemple du Festival International du Film de Cannes)
- dans tous les cas : formation des effectifs
- mise en œuvre de procédures de travail (circulation de l'information, personnes référentes, délais, budget, etc.).

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°5a

« ... diffusion et
fluidification des flux
dans l'espace... »

- AVANT
- PENDANT
- APRES

ELABORER UN SYSTEME DE GESTION DES TRANSPORTS

L'enjeu des transports pour un grand événement, est de mobiliser une **cellule technique « transports »** réduite composée de responsables institutionnels du territoire, d'acteurs expérimentés et compétents en matière de gestion des flux et du responsable logistique de la structure porteuse.

Ce dispositif est essentiel car il aura la charge d'éclairer les problématiques d'acheminement et de déplacements tout au long de la mise en oeuvre, de l'organisation et du déroulement de l'événement.

Sa taille réduite rendra son action plus efficace à condition que l'information soit ensuite bien relayée vers la totalité des acteurs concernés.

A - OBJECTIFS

- Coordonner les services publics compétents
- Former un partenariat pertinent avec le ou les opérateurs de transports en commun
- Proposer une offre de transports adaptée à la taille du site, à l'environnement et au public
- Promouvoir les transports en commun et les circulations douces en collaboration avec la cellule « Communication » (*CF Fiche 5c*)
- Gérer le stationnement des véhicules et l'optimisation de l'utilisation des différents modes de transports à travers une approche intermodale

B - RESULTATS ATTENDUS

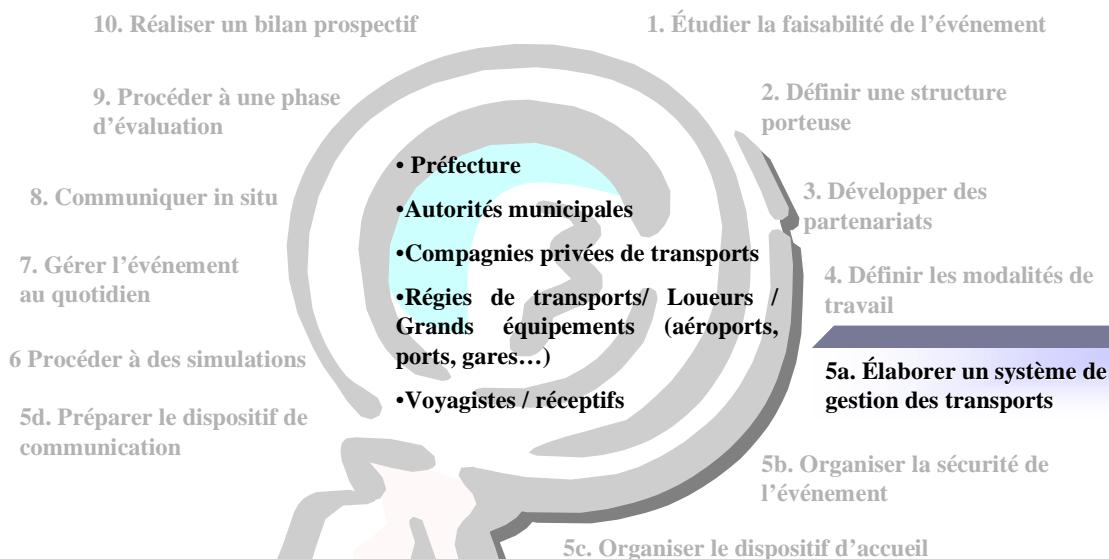
- Diffusion et fluidification des flux dans l'espace et dans le temps
- Anticipation et résorption des zones de congestion - simulations préalables si possible
- Utilisation maximale des transports en commun pour l'acheminement au site
- Planification des rôles et des responsabilités durant l'événement
- Climat d'entente et de convivialité entre les acteurs de l'organisation

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- Faire connaître le dispositif d'accès au site et de déplacements en amont (travail sur plans)
- Offrir des produits de transports en commun adaptés (billet SNCF/ ticket d'entrée, pass bus/métro, navettes d'accès direct)
- Gérer le stationnement en périphérie du site
- Mise en place d'une signalétique spécifique
- Proposer des moyens de circulations douces (marche, vélos, rollers, trottinette, navettes fluviales, véhicules électriques,...).

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°5b

« ... anticiper les risques et les planifier dans une démarche de prévention... »

- AVANT
- PENDANT
- APRES

ORGANISER LA SECURITE DE L'EVENEMENT

La sécurité est sans doute la principale préoccupation des organisateurs d'événements, sans qu'eux-mêmes, dans la plupart des cas, aient été formés à gérer les impacts de flux massifs sur un site et les risques qu'ils engendrent.

Ce dispositif impose une collaboration étroite entre les institutions qui maîtrisent le cadre réglementaire de la sécurité des biens et des personnes généralement chargées de le faire respecter. Il nécessite également de faire appel à des professionnels, locaux ou d'ailleurs, qui ont des compétences concernant les infrastructures et la prise en charge de phénomènes de foule, rassemblés au sein d'une **cellule technique « sécurité »**.

Le plan « Sécurité », qui va résulter d'un long travail d'écoute et d'échanges entre les porteurs de projets et leurs partenaires, comprend l'établissement de normes de sécurité concernant les équipements et l'organisation des moyens humains et techniques lors de l'événement. Ce plan devra être validé par les services départementaux de secours et d'incendie et par la Préfecture. Afin de satisfaire les exigences de cette démarche, il faudra mobiliser toutes les compétences locales et, peut-être, faire appel à un prestataire extérieur, chargé d'auditer en amont le projet de dispositif.

A – OBJECTIFS

- Proposer une répartition cohérente des moyens humains et techniques
- Identifier les risques et les circonstances exceptionnelles dans une démarche de prévention
- Connaître parfaitement l'environnement afin d'adapter un dispositif préalable et théorique

B – RESULTATS ATTENDUS

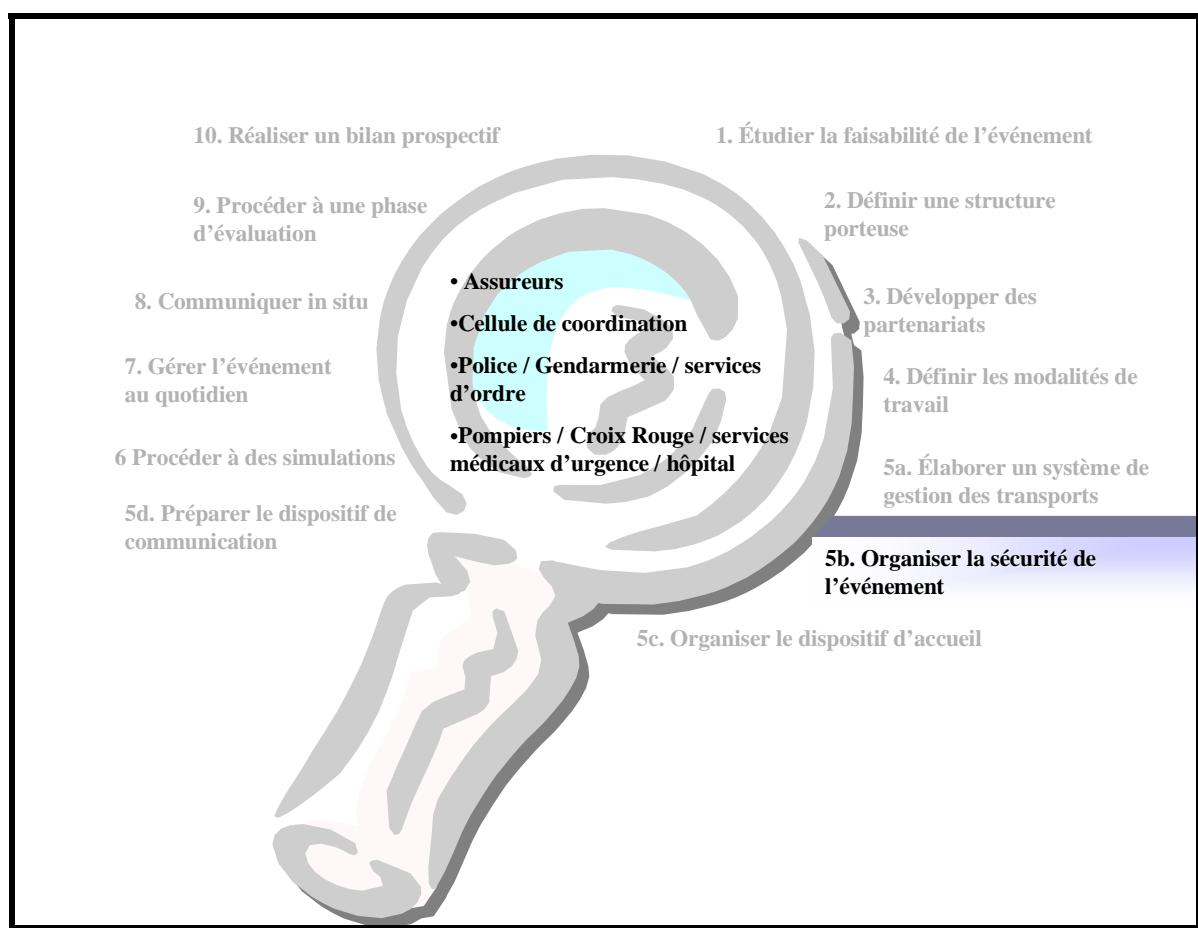
- Elaboration du plan sécurité précisant les responsabilités des différents acteurs
- Coordination des différents services de sécurité (police, gendarmerie, service d'ordre, pompiers)
- Eradication des incidents potentiellement majeurs et limitation au maximum des incidents mineurs

C – PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- Partir du diagnostic réalisé dans la phase d'études (*CF Fiche n°1*) et se baser sur l'estimation d'une fréquentation maximale pour établir les normes de sécurité
- Travailler très tôt sur plans
- Effectuer au moins une simulation de gestion d'une situation d'urgence
- Intégrer une information sur le dispositif de sécurité dans les supports de communication
- Offrir une prise en charge des secours sur le site (Croix Rouge, poste médical avancé)
- Assurer la fluidité des voies d'accès aux secours
- Réduire l'accès des zones à risques
- Mettre en adéquation les moyens mis en œuvre et les risques calculés avec les polices d'assurance

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°5c

« ... diriger et
orienter, canaliser ou
diffuser, informer... »

- AVANT
 PENDANT
 APRES

ORGANISER LE DISPOSITIF D'ACCUEIL

Le dispositif d'accueil est évidemment stratégique dans la gestion des flux puisqu'il permet de les concentrer sur quelques "spots" identifiés spécialement, de les (re)diriger et de les orienter, de les canaliser ou diffuser, informer, ...

Bien sûr interagit avec ce dispositif l'ensemble des autres dispositifs (*voir fiches n°5a/b/d*). Ce dispositif "accueil" doit consister en l'identification, le recensement, l'articulation et la signature de partenariats avec les hébergeurs, restaurateurs et autres prestataires de services, avec les autres partenaires au contact des clientèles : OTSI, Mairie, transporteurs, police, gendarmerie, commerçants, etc. Ces acteurs économiques et sociaux se retrouvent au sein d'une **cellule technique « accueil »** plusieurs fois avant l'événement (au moins un an avant) pour mettre au point le dispositif.

Attention toutefois : l'accueil ne commence pas au moment où les clientèles arrivent sur le lieu de l'événement mais (dès) avant, lors de la première prise de contact avec eux. Il s'agit alors de préparer l'accueil via une information adaptée à chaque cible, qui permettra de gérer leur arrivée avec un minimum de contrôle (prescription/orientation via les canaux d'information et de commercialisation spécifiques). Bien accueillir c'est aussi bien « faire » repartir... le dispositif d'accueil ne doit pas occulter la manière dont on raccompagnera les clientèles et anticiper sur l'étalement des flux au départ.

A - OBJECTIFS :

- Anticiper les modes d'arrivée/départ, modes de consommation et mouvements des clientèles pour bien gérer les flux une fois sur place
- Adapter les infrastructures d'accueil / transport / information existantes
- Sensibiliser tous les acteurs, impliqués dans l'accueil, à l'image que doit véhiculer l'événement

B - RESULTATS ATTENDUS :

- réalisation de plans en adéquation avec le schéma de transport et la signalétique (Cf. fiche n°5d)
- mise au point d'un dispositif d'accueil testé et éprouvé
- commercialisation de packages (transports, hébergement, activités, entrée...) pour anticiper et canaliser les flux

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- organisation par pôle de compétence (management de projet) tout en assurant des interrelations entre plusieurs cellules techniques pour éviter le cloisonnement
- travail sur plans pour concilier la répartition du public sur le territoire et son besoin de mobilité
- tenue d'un rétroplanning rigoureux
- signature de conventions partenariales : mobilisation d'effectifs pour faire appel au partenariat et au volontariat.

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°5d

« ... communiquer
avant et pendant
l'événement... »

- AVANT
- PENDANT
- APRES

PREPARER LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

La communication participe pleinement de la gestion des flux ; en effet, communiquer en amont et sur place permet de faire savoir de manière optimale au public la façon dont on souhaite qu'il utilise les différents moyens de transport mis à sa disposition. Quel est le nouveau plan de circulation éventuellement mis en place, quelles sont les possibilités d'accès au site ? Comment se déplacer sur et autour du site ? Où s'héberger / se restaurer ? Cela permet aussi de sensibiliser à l'utilisation des modes de transports dits "doux" ou alternatifs, ainsi que de le rassurer en matière de sécurité.

Enfin, il faut insister sur la communication dite "aval", trop souvent occultée, et qui même si elle est moins directement liée à la gestion des flux, permet d'informer le public sur d'éventuelles zones d'ombre, de garder un contact avec lui pour l'édition de l'année suivante et d'améliorer le processus d'information (fidélisation).

Là encore il sera judicieux de réunir au sein d'une **cellule technique « communication »** les principaux acteurs de la vie locale susceptibles de constituer autant de vecteurs d'information auprès des visiteurs, des habitants, des commerçants des organisateurs, des chargés de communication des différents services municipaux concernés. Ce groupe devra former une interface avec les autres cellules, particulièrement celle chargée de la sécurité.

A - OBJECTIFS :

- informer sur la localisation des points d'information et des postes de secours
- Informer sur chacun des dispositifs spécifiques mis en place pour l'occasion
- Fluidifier l'information (circulation rationnelle et optimale) et offrir une information en temps réel
- Orienter / influencer la clientèle concernant l'utilisation des transports pour accéder au site ou se déplacer sur / autour du site, sur les infrastructures d'hébergement / restauration ainsi que sur l'existence éventuelle de différents sites où se déroule l'événement
- rassurer le public en matière de sécurité

B - RESULTATS ATTENDUS :

- bonne diffusion de l'information auprès du public
- réalisation d'un plan de communication de l'événement spécifique pour accompagner le dispositif de sécurité
- réalisation d'un plan de communication de l'événement lié au plan média

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- coordination de la circulation de l'information au sein de l'organisation elle-même et auprès des partenaires
- exploitation de tous les médias : presse papier, radio, TV, mailing, Internet, bornes interactives, panneaux électroniques, ... qui pourront être déclinés selon la typologie des clientèles et le moment : avant / pendant / après l'événement
- création de produits spécifiques qui impacteront le choix des clientèles : billetterie, guides gratuits d'information, ...
- travail en étroit partenariat avec les autres cellules techniques : réunions communes d'information et de validation des décisions
- appel à une agence de communication

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°6

« ... préparer les acteurs de l'événement à réagir... »

- AVANT
- PENDANT
- APRES

PROCEDER A DES SIMULATIONS

Tester les dispositifs de transport, de sécurité et de communication est une étape importante.

A partir du moment où l'humain est au cœur du système la part d'incertitude et d'imprévisibilité est grande. Toutefois, la simulation peut s'avérer utile pour bien comprendre les interactions entre les différents dispositifs, préparer les acteurs de l'événement à réagir selon les situations (gestion prévisionnelle des risques), anticiper les solutions et distinguer/déléguer les responsabilités de chacun (car la gestion des flux ne pourra être prise en charge par une seule personne ou organisation centralisatrice).

De plus, il conviendra d'inciter les transporteurs et gestionnaires de structures de transports, à mettre en place leurs propres dispositifs adaptés aux réseaux dont ils ont la responsabilité. Attention la simulation ne doit pas se concentrer sur la période de l'événement en lui-même mais également prendre en considération l'avant et après manifestation.

A - OBJECTIFS :

- Anticiper et prévenir les problèmes et conflits
- Choisir une option de gestion des flux et l'adapter éventuellement selon les résultats des tests
- Préciser les moyens nécessaires à mobiliser
- Affiner le système organisationnel et préparer (former) le personnel concerné

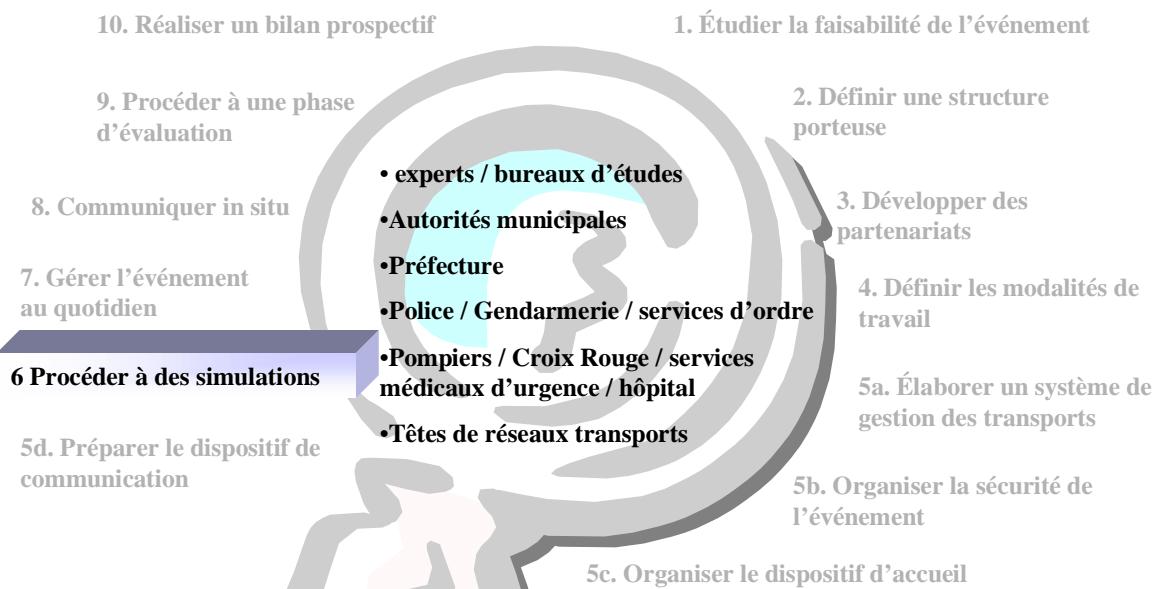
B - RESULTATS ATTENDUS :

- mise en place d'une base de données sur les espaces, les flux, le trafic, les comportements...
- tests des différentes modalités de gestion de flux (personnes, marchandises, véhicules) envisagées, sur la base de différents scénarios
- interprétation des résultats et recommandations
- Meilleure connaissance de l'environnement et de ses contraintes
- Crédit d'indicateurs de mesure du trafic (création de repères pour anticiper sur l'édition suivante) : débit/heure/mode de transport - retards consentis - capacité des équipements...

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

- appel à des spécialistes, prestataires privés externes
- financement d'une ou plusieurs études
- mobilisation des partenaires et de la population

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°7

« ... adaptation du
système à la
réalité... »

- AVANT
- PENDANT
- APRES

GERER L'EVENEMENT AU QUOTIDIEN

Une organisation planifiée d'un événement doit pouvoir s'adapter aux imprévus par des mesures correctives appliquées au gré des circonstances. Cet état de fait pose à la fois un problème technique de rigidité des systèmes logistiques et un problème psychologique puisqu'un élément imprévu peut voir son importance augmentée dans l'urgence de la situation et entraîner une désorganisation qui, elle, est une source de déficiences majeures.

C'est pourquoi l'adaptabilité est une notion qui a été, maintes fois, mentionnée dans le constat préalable et qui est cruciale pour cette phase.

Une organisation spécifique, souvent différente des phases précédentes de planification, doit se mettre en place durant l'événement. Sa différence vient de la nouvelle souplesse exigée et de la mise en exergue des acteurs endossant les responsabilités en matière de sécurité et de secours.

A – OBJECTIFS

- Etre réactif aux aléas
- Corriger le système initial par la prise en compte rapide des informations venant du terrain
- Activer le réseau de partenaires pour trouver des solutions rapides
- Afficher une image sereine (CF Fiche n°8)

B – RESULTATS ATTENDUS

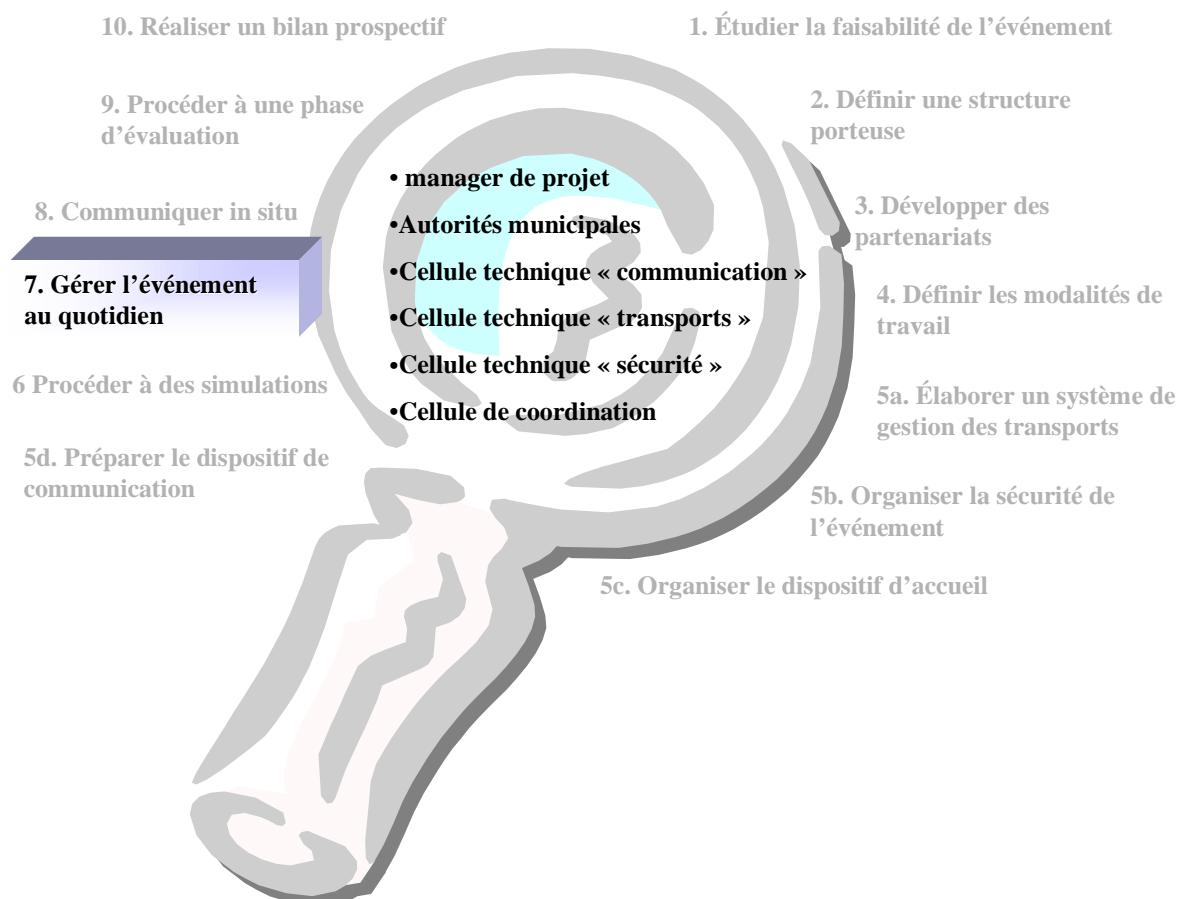
- Adaptation du système à la réalité
- Réponses rapides aux problèmes
- Respect des dispositifs prévus en faisant preuve de souplesse et d'adaptation

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- Mettre en place une cellule centrale de coordination et de contrôle
- Réunir quotidiennement l'ensemble des acteurs
- Mettre en place des outils d'information en temps réel sur les flux (intensité, orientation, comportement)
- Avoir à disposition des moyens techniques et humains mobiles, capables d'informer et de transmettre les actions correctives (« hot line », ...)

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°8

« ... créer un lien direct entre l'organisation et le visiteur... »

- AVANT
- PENDANT
- APRES

COMMUNIQUER IN SITU

La réussite de la gestion des flux lors d'un événement réside principalement dans l'élimination ou la forte limitation des phénomènes de congestion. Or, un flux est composé d'individus qui sont donc susceptibles de modifier leur comportement et de s'écartier d'une logique de masse, à partir du moment où ils disposent d'informations claires et précises qui vont les orienter vers des alternatives (*CF Fiche n°5a*).

Donc la possibilité de communiquer sur place en temps réel avec les personnes se rendant à la manifestation, est déterminante. De plus, elle permet de créer un lien direct entre l'organisation et le visiteur, par l'utilisation d'outils le plus souvent liés aux NTIC, qui renforce la convivialité de l'événement et améliore son image.

La communication instantanée nécessite une importante anticipation des flux et une connaissance immédiate de la situation, car il existe un temps de latence entre les message d'information et les modifications attendues sur le flux global. Les outils doivent offrir une parfaite lisibilité de l'information, se situer à des endroits stratégiques et délivrer des messages clairs.

A - OBJECTIFS

- Eviter les phénomènes de congestion
- Améliorer la fluidité des voies de communication et réduire le temps de trajet des visiteurs
- Assurer le libre accès et la circulation des véhicules d'intervention des secours
- Favoriser des modes de transport en commun ou des circulations douces

B - RESULTATS ATTENDUS

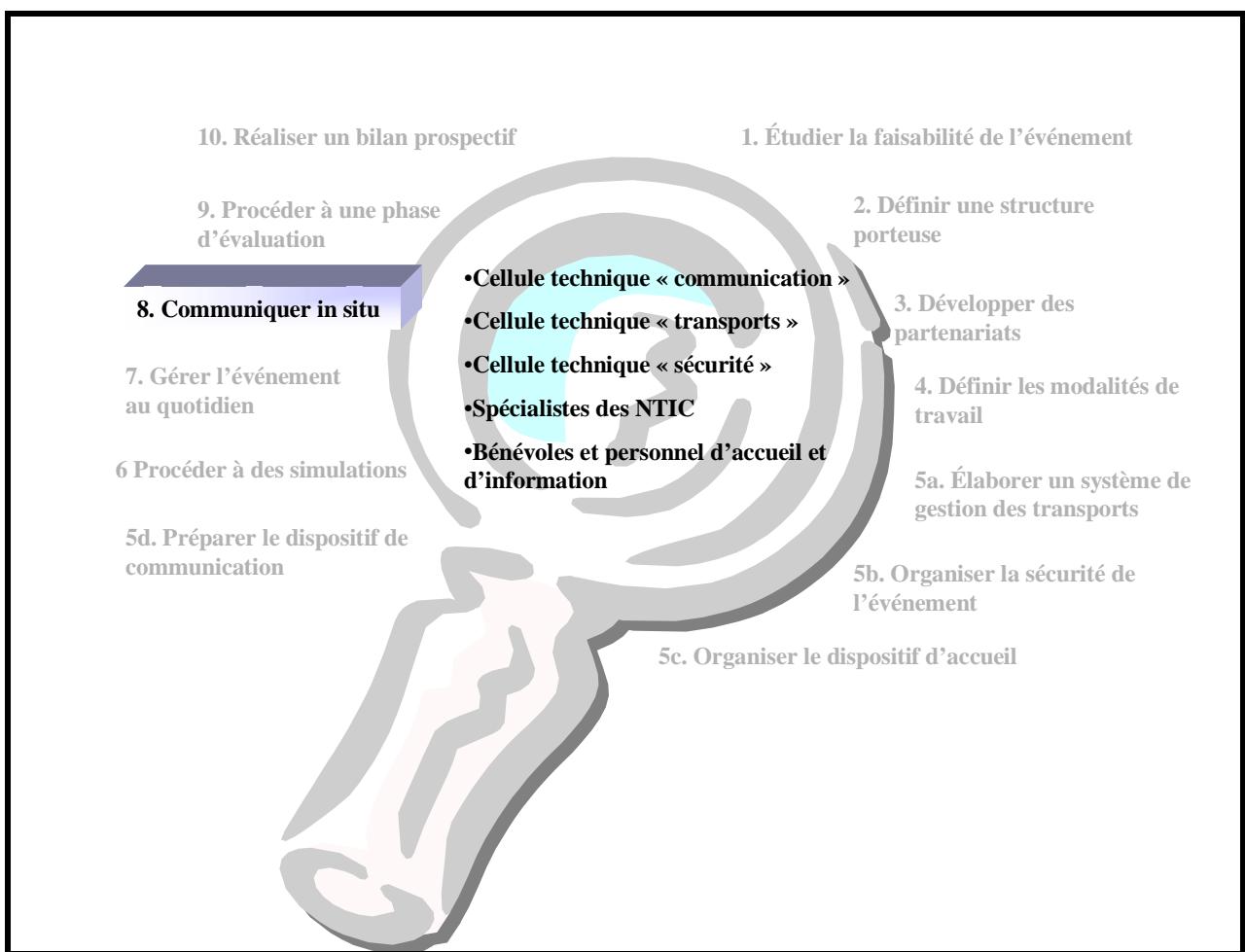
- Satisfaction du visiteur quant à ses déplacements
- Fluidification des déplacements et élimination des « points noirs »
- Sécurité maximale des visiteurs

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- Centralisation des moyens de communication afin d'harmoniser les messages
- Signalétique spécifique à l'événement
- Utilisation des NTIC pour transmettre une information actualisée en permanence (bornes d'informations électroniques sur les voies d'accès, Internet, GPS, WAP, messages SMS, ...)
- Communication sur le site pour le départ des visiteurs, à la fin de l'événement
- Utilisation des médias locaux vers toutes les cibles potentielles
- Positionnement aux endroits stratégiques de personnel en contact avec les visiteurs

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°9

« ... vérifier le succès
de l'événement... »

- AVANT
- PENDANT
- APRES

PROCEDER A UNE PHASE D'EVALUATION

Bien que cela puisse paraître indiscutable, il convient aujourd'hui d'insister sur la réalisation d'enquêtes, sondages, études de fréquentation et d'impact pendant l'événement et à posteriori qui viendront confirmer ou infirmer les tendances pressenties lors des études menées dans le cadre du projet et qui permettront de faire évoluer et vivre l'événement en l'adaptant constamment aux évolutions de la demande.

A - OBJECTIFS :

- Dans le cas d'un événement régulier : mesurer et connaître la bonne santé de l'événement et apporter les correctifs nécessaires
- Dans le cas d'un événement exceptionnel : vérifier le succès de l'événement
- Dans tous les cas : comparer les résultats aux objectifs assignés à l'événement (objectifs financiers, de fréquentation, de sécurité, de retombées économiques et médiatiques, ...)

B - RESULTATS ATTENDUS :

- disposer de données quantitatives et qualitatives (typologie de clientèle, modes et attitudes de consommation et de transports, fréquentation des différents lieux sur et autour de l'événement, satisfaction des clientèles, réputation de l'événement, ...)
- mesurer l'impact économique de l'événement et les retombées économiques locales
- évaluer les retombées presse et média, mesurer l'image de l'événement et sa notoriété
- recenser les incidents

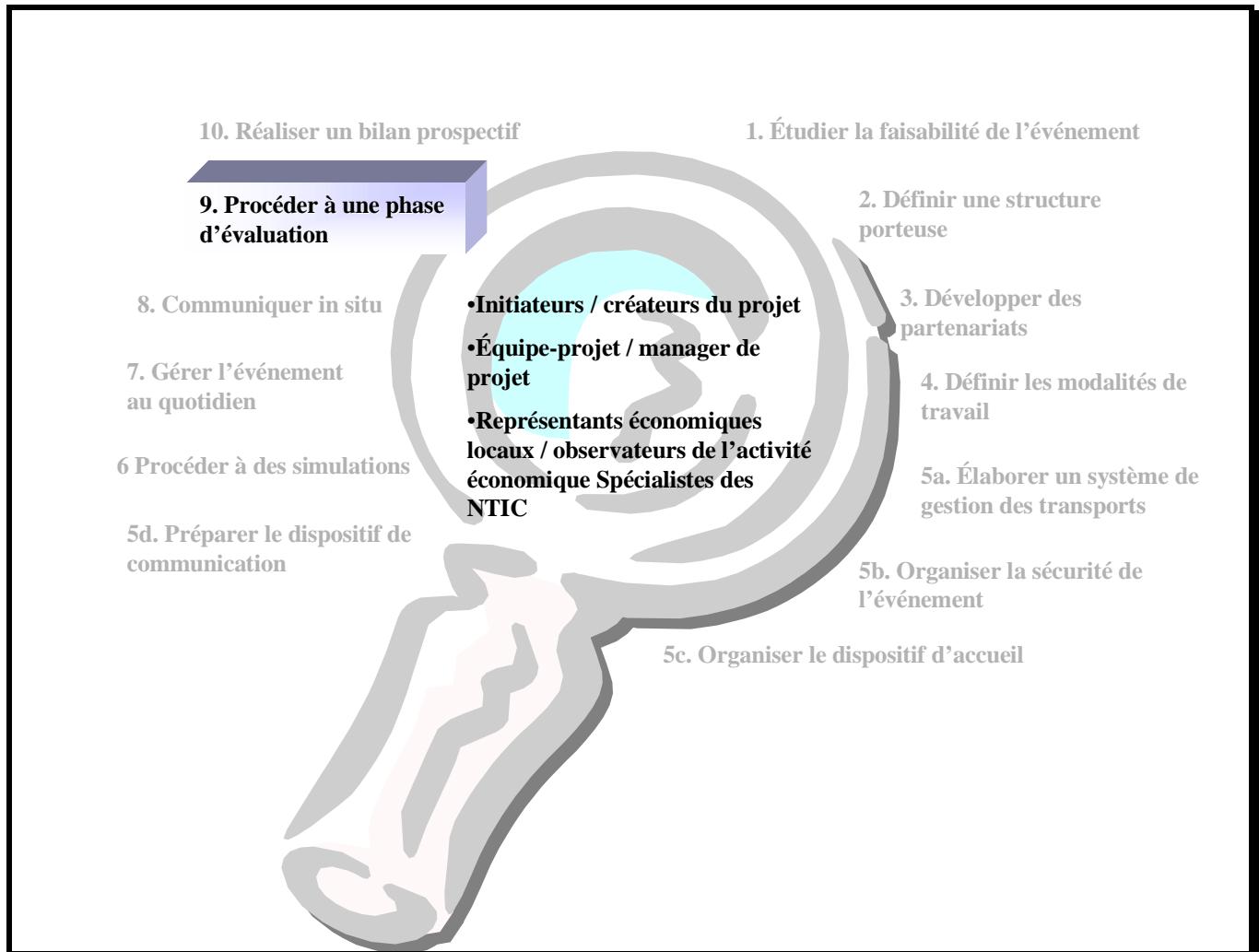
C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

Peuvent être réalisées en interne ou confiées à un cabinet extérieur :

- étude des informations disponibles à partir des réservations et demandes d'information (organisateur, office du tourisme...)
- enquêtes in situ pendant l'événement (auprès des spectateurs mais aussi des commerçants et habitants)
- analyse des résultats et recommandations

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES





FICHE ACTION N°10

« ... boucler la
boucle... »

- AVANT
- PENDANT
- APRES

REALISER UN BILAN PROSPECTIF

L'événement ne se termine pas avec le départ des spectateurs à proprement parler. Même lorsqu'il est ponctuel, susciter et organiser l'échange d'informations pour pouvoir le conclure est une étape à ne pas négliger. Dans le cadre d'un événement régulier, cette étape est aussi vitale que les autres et elle permet de "boucler la boucle".

Elle prend généralement la forme de réunions de débriefing où on analyse les études, les observations, perceptions et constats de chacun sur la façon dont s'est déroulé l'événement. Cette phase doit aboutir à l'élaboration de décisions concernant les améliorations et correctifs à apporter et/ou à mettre en œuvre pour la prochaine édition.

Sur le plan humain, cette phase permet en outre de faire se rencontrer une ultime fois l'ensemble d'une équipe et de donner le sentiment d'un travail bien achevé. Dans le cadre d'un événement répétitif, elle constitue le point de départ de la prochaine édition.

A - OBJECTIFS :

- Valoriser / capitaliser l'expérience acquise pour d'autres événements dans le futur
- Améliorer l'événement sur chacun des plans humain, technique, logistique et financier
- Dessiner les lignes directrices de la prochaine édition ou d'autres événements à venir
- Relancer le processus organisationnel pour la prochaine édition

B - RESULTATS ATTENDUS :

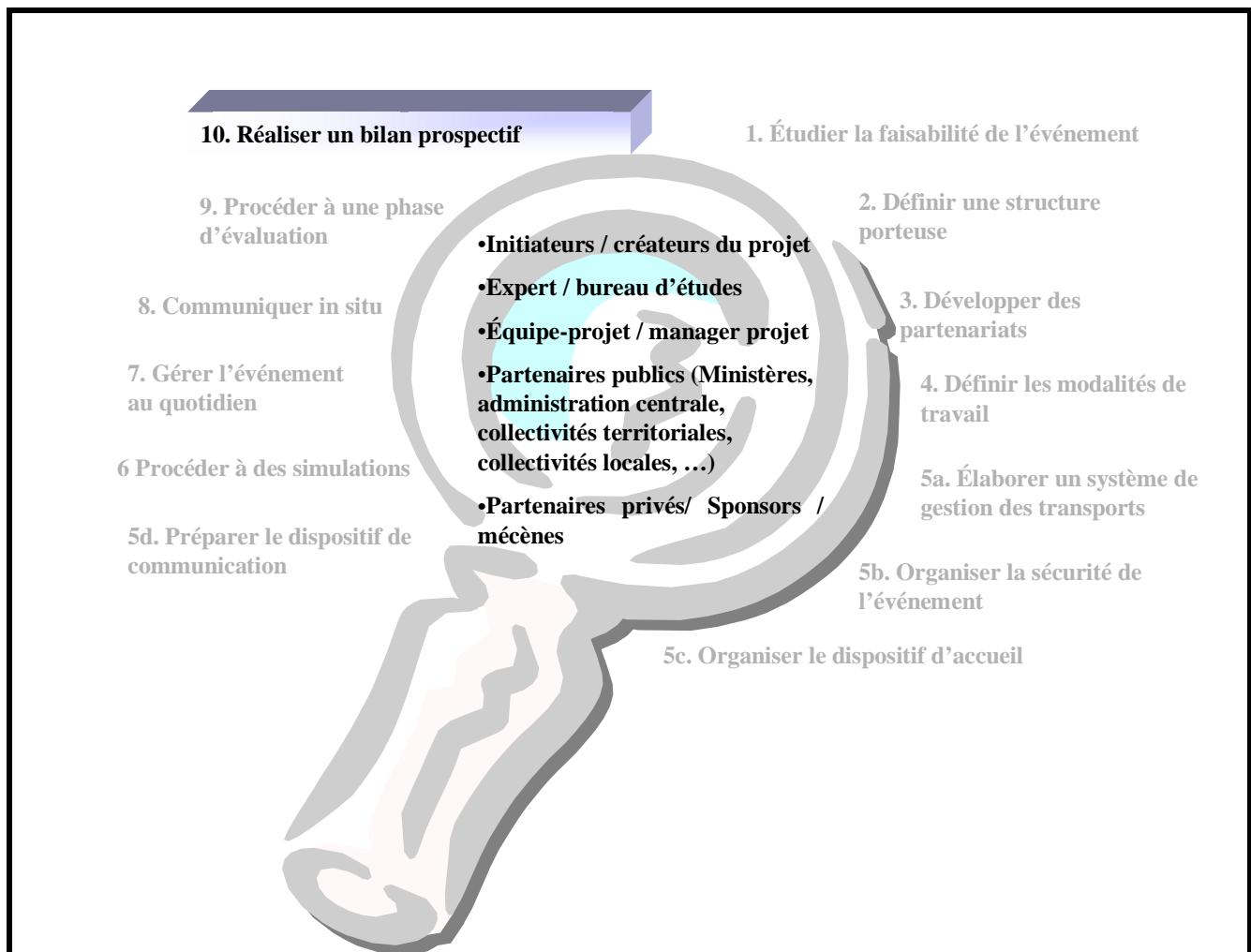
- rédaction d'un bilan de l'événement bien documenté (études, évaluations, témoignages...)
- restitution du bilan aux partenaires
- identification des forces et faiblesses de l'organisation de l'événement (sur les plans humain, technique, logistique et financier)
- valorisation de l'implication de tous les acteurs
- rédaction d'un nouveau projet (si des correctifs ont été apportés)

C - PRINCIPAUX MOYENS A METTRE EN ŒUVRE (→ Humains, techniques et financiers)

:

- analyse des études lancées pendant l'événement (*voir fiche n°9*) ou lancement d'une enquête de satisfaction auprès du fichier clients
- réunion avec les responsables des cellules, les parties prenantes de l'événement, suivie d'une réunion plénière

RETROPLANNING ET PRINCIPAUX PARTENAIRES



Sources :

- ❖ Festivals, création, tourisme et image - Les cahiers espaces – mars 1993 - p. 143
- ❖ Evénements culturels et développement local - avis et rapport du CES, présenté par Philippe DECHARTRE - les éditions des Journaux Officiels – février 1998 - p. 229.
- ❖ Gestion des flux touristiques - revue EspaceES n°166 – décembre 1999 - p.17 à 33.
- ❖ Les sites touristiques en France métropolitaine, fréquentations 1996-1998 - Analyses et perspectives du tourisme - n°60 – Observatoire national du tourisme – décembre 1999 – p. 221.
- ❖ Gestion des mobilités lors des grandes manifestations - Transports - numéro spécial n°397 - septembre 1999 – p. 293 à 366.
- ❖ Circulations douces, organiser les déplacements dans les sites touristiques - Les Cahiers de l'AFIT - Guide de Savoir-faire – mai 2000 - p. 101.