

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Gestion des risques événementiels sportifs

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître en gestion de projet

PAR

© **NASSIM HANNACHI**

Décembre 2014

Composition du jury :

Didier Urli, président du jury, professeur, UQAR

Farid Ben Hassel, directeur de recherche, professeur, UQAR

Monsieur Malick Touré, examinateur externe, professeur IAE Lille, responsable du

Master 2 - ingénierie et management - MPP (Management Par Projet)

Dépôt initial le 05 janvier 2015

Dépôt final le 25 février 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

[Je dédie ce mémoire de
recherche à mes parents]

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais en premier lieu adresser à Monsieur Farid Ben Hassel, directeur de ce mémoire, toute ma profonde gratitude. Sa constante disponibilité et surtout ses judicieux et précieux conseils ont contribué à enrichir ma réflexion.

Mes profonds remerciements vont aussi à mes parents ainsi qu'à l'ensemble de ma famille et à mes amis qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

RÉSUMÉ

Ce mémoire de recherche a pour but de comparer les méthodes et techniques de management des risques événementiels d'un modèle théorique EMPOK (Silvers, 2004) ainsi que les pratiques des gestionnaires de petits et moyens événements sportifs au Québec.

La recherche a porté sur un échantillon de 10 gestionnaires œuvrant dans le domaine des événements sportifs.

Les questions de recherche auxquelles se rattache cette étude sont de deux types. Il s'agit, d'une part, de chercher à déterminer le niveau de connaissances pour chacun des domaines d'application et, d'autre part, d'explorer les techniques utilisées pour identifier, évaluer et analyser les risques. La méthode de recherche utilisée dans le cadre conceptuel de cette étude est de nature exploratoire. Un questionnaire électronique via Google Forms a été bâti sur la base des données recueillies dans la revue de la littérature. La collecte et le traitement quantitatif des données numériques collectées ont fait l'objet d'une analyse descriptive qui par la suite a été comparée aux données issues de la revue de littérature.

Les résultats démontrent une connaissance des domaines d'application énumérés dans la théorie par les gestionnaires mais ils mettent aussi en évidence une certaine lacune à propos des techniques et méthodes de management des risques.

La conclusion de cette recherche exploratoire montre, d'une part, une très forte relation entre les événements évalués et le budget de ces derniers et, d'autre part, une relation significative entre les événements et le statut de l'organisation qui influence le gestionnaire sur le choix des domaines à évaluer.

Mots clés : [risque, management, évaluation, projet événementiel sportif, gestion]

ABSTRACT

The study was intended to compare management methods and techniques of event risks of a theoretical model “EMPOK” (Silvers, 2004) and the practices of managers in small and medium sporting event in Quebec.

The research was carried out on a sample of 10 managers in the field of sports events, and two majors questions was carried this research.

Starting by determining the level of knowledge in the application areas and the techniques used for identification, assess and risk analysis.

The method used in the conceptual framework of this study was quantitative, where an electronic questionnaire was built via Google Forms on the basis of data collected from the literature in order to collect digital data that have been studied statistically and then compared to theory. The collection of digital data has been the subject of a descriptive analysis, then compared to data from the literature review.

The results demonstrate knowledge of application domains list in theory by managers but they note some deficiencies regarding techniques and risk management methods.

Two conclusions were made from this exploratory research demonstrates, first, a very strong relationship between the events and evaluated the budget of the latter, second, a significant relationship between events and the status of the organization that influences the Manager the choice of areas to be evaluated.

Key words: [risk, management, evaluation, sports event project, management]

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xviii
LISTE DES FIGURES	xx
LISTE DES SYMBOLES.....	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 INTRODUCTION DANS LE SECTEUR ÉVÉNEMENTIEL.....	5
1.1 DEFINITION D’UN EVENEMENT.....	5
1.2 NOTION SPECIFIQUES AUX PROJETS EVENEMENTIELS	6
1.3 LES SPECIFICITES DE L’EVENEMENT SPORTIF	8
1.3.1 Préambule.....	8
1.3.2 Typologie des événements sportifs.....	8
1.3.3 l’aspect festif de l’événement.....	9
CHAPITRE 2 INTRODUCTION À LA GESTION DE PROJET.....	10
2.1 DEFINITION DU RISQUE.....	10
2.2 ÉLÉMENTS CARACTERISANT LE RISQUE	12
2.3 TYPE DE RISQUES	13
2.3.1 Risques techniques.....	13
2.3.2 Risques techniques.....	13
2.3.3 Risques humains et d’organisations.....	13

2.4	APPROCHE DU MANAGEMENT DES RISQUES	14
2.4.1	L'évaluation.....	16
2.4.1.1	L'identification des risques	16
2.4.1.2	Environnement à risques.....	21
2.4.1.3	L'analyse des risques	24
2.4.1.4	La sélection des risques.....	27
2.4.2	La surveillance.....	29
2.4.3	La documentation	30
2.4.4	La communication.....	30
2.5	DOMAINES D'APPLICATION	31
2.5.1	La conception de projet	31
2.5.2	Le marketing	33
2.5.3	Le contrôle financier	36
2.5.4	Stratégie de sécurité	38
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.....		42
3.1	QUESTION S DE RECHERCHE	43
3.1.1	Question générale de recherche	43
3.1.2	Question secondaires.....	43
3.2	OBJECTIF DE LA RECHERCHE	44
3.2.1	Objectif général de la recherche	44
3.3	ANALYSE STATISTIQUE DESCRIPTIVE DES DONNEES	45
3.4	STATISTIQUE DESCRIPTIVE (TRI A PLAT).....	45
3.4.1	Fréquence des données	46
3.4.2	Âge.....	46
3.4.3	Sexe.....	47
3.4.4	Scolarité.....	47
3.4.5	Statut.....	48
3.4.6	Nombre d'événements	48
3.4.7	Budget pour chaque événement.....	49

3.4.8	Connaissance en gestion des risques	50
3.4.9	Degré de connaissance en gestion des risques	50
3.4.10	L'évaluation des risques.....	50
3.4.11	L'évaluation des événements	51
3.4.12	Raisons de ne pas faire d'évaluation.....	51
3.4.13	Début de l'évaluation	52
3.4.14	Domaine d'évaluation	52
3.4.15	Importance du domaine	53
3.4.16	Techniques d'identification	53
3.4.17	Techniques d'analyse	54
3.4.18	Techniques de traitement.....	55
3.4.19	Plan d'action	55
3.4.20	Techniques de communication	55
3.4.21	Moyens de communication	56
3.4.22	Système de registre	56
3.5	STATISTIQUE DESCRIPTIVE (TRI CROISES).....	57
3.5.1	Techniques identification des risques et le niveau de scolarité	57
3.5.2	Techniques d'analyse et le niveau de scolarité.....	59
3.5.3	Technique de traitement des risques et le niveau de scolarité.....	60
3.5.4	Techniques de communication et le niveau de scolarité	61
3.5.5	L'évaluation des risques et le budget des événements :	61
3.5.6	le degré d'évaluation des domaines et le statut :.....	62
3.6	SYNTHESE ET RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	63
CONCLUSION GÉNÉRALE		65
IMPORTANCE DE LA RECHERCHE		65
LIMITES DE LA RECHERCHE :		66
FUTURES ECHERCHES		67
ANNEXES.....		69

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74
-----------------------------------	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Ceci est une description détaillée du premier tableau **Erreur ! Signet non défini.**

Table 1: Définition d'un événement	5
Table 2: Une typologie des événements sportifs, adaptée de Gresser et Bessy (1999)	8
Table 3: Définition du risque	10
Table 4: Les facteurs de risques (Loopkey et Parent, 2009)	22
Table 5: Exemple d'échelle de probabilité d'un risque	25
Table 6: Exemple d'échelle d'impact d'un risque	26
Table 7: Exemple d'échelle de délai avant l'impact d'un risque	26
Table 8: Exemple d'échelle du degré d'exposition au risque	26
Table 9: Taille de l'échantillon et traitement des données manquantes.....	46
Table 10: Tableau des répartitions des âges.....	47
Table 11: Tableau des répartitions de sexe	47
Table 12: Scolarité des gestionnaires et organisateurs.....	48
Table 13: Statut des gestionnaires de projet.....	48
Table 14: Gestionnaires de projet par nombre d'événements organisés.....	48
Table 15: Nombre d'événements totaux	49

Table 16: Budget des événements	49
Table 17: connaissance en gestion des risques	50
Table 18: Degré de connaissance	50
Table 19: Évaluation des risques	50
Table 20: Évaluation des risques	51
Table 21: Raisons de ne pas faire d'évaluation des risques.....	51
Table 22: début d'évaluation	52
Table 23: Importance du domaine	53
Table 24: Techniques d'identification	54
Table 25: Techniques d'analyse	54
Table 26: Techniques de traitement.....	55
Table 27: Techniques de communication	56
Table 28: Moyen de communication	56
Table 29: Tableau croisé des techniques d'identification avec le niveau de scolarité	57
Table 30: Résumé des principaux résultats du tableau croisé des techniques d'analyse des risques avec le niveau de scolarité	59
Table 31: Tableau croisé des techniques d'analyse des risques avec le niveau de scolarité.....	59
Table 32: Tableau croisé la technique d'analyse des risques et le niveau de scolarité	60
Table 33: Tableau croisé : les techniques de communication et le niveau de scolarité.....	61
Table 34: Tableau croisé : le nombre d'événements évalués et le budget de ces événements	62
Table 35: Tableau croisé : le degré d'évaluation des domaines avec le statut	63

LISTE DES FIGURES

Figure 1: L'environnement d'un événement.....	7
Figure 2: Exemple d'un diagramme de Gantt spécifié adapté à un projet événementiel.....	7
Figure 3: Cadre de gestion des risques mis au point par EMBOK	14
Figure 4: La classification des risques selon leur probabilité d'occurrence et leur gravité.....	29

LISTE DES SYMBOLES

EMA	Emergency Management Australia.
EMBOK	Event Management Body of Knowledge.
HSE	Health and Safety Executive.
SESAM	Sport Event Security Assessment Model

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En février 2014, l'actualité sportive (les jeux olympiques de Sotchi, le triathlon de Québec et de Rimouski...etc.), présentant autant d'événements qui mobilisent la communauté autour des valeurs sportives tout en apportant un dynamisme économique local.

La ville de Québec dans son programme terminal d'immobilisations 2014-2015-2016 a mis la priorité à la culture, au communautaire, aux loisirs et au sport¹.

En 2010, une analyse économique du système sportif fédéral québécois a mentionné que le montant total estimé de la visibilité du Québec offerte par les fédérations sportives via les médias imprimés et le web s'élevait à un peu plus de 12 millions\$. La fédération québécoise dépense 50Millions \$ dans le sport, 1\$ investis par le MELS dans la subvention de base à une fédération génère des revenus de 9.80\$. Celle-ci est considérée comme très rentable car elle engendre une valeur économique des biens et services consommés annuellement par les participants estimée à au moins 200 millions\$².

À travers ces données économiques, on constate que l'événementiel qui appartient au domaine sportif (tournoi) ou au domaine artistique (festival) a pris une place de plus en plus importante dans l'ensemble de la vie culturelle et sportive. Ces événements jouent un rôle essentiel dans le développement local et régional par son impact non seulement culturel,

¹ http://www.ville.quebec.qc.ca/bulletin_municipal/docs/Arr4_Charlesbourg_fevrier2014.pdf

² <http://www.sportsquebec.com/admin/Browse/files/PDF/publications/modelesportquebec.pdf>

mais aussi économique et social important. Ces événements sont considérés comme des projets par leurs durées temporelles et leurs caractères organisationnels.

L'une des composantes de la planification de cette dernière est la gestion des risques, comme la souligné Bowdin (2011 : 4) "there is no event without risk"³ «il n'y a aucun événement sans risques». Une mauvaise gestion des risques peut détruire le déroulement d'un événement mais aussi causer des dommages économiques, sociaux et même mettre en danger l'image politique du pays d'accueil. Par conséquent le succès doit être géré en analysant les zones qui peuvent nuire au bon déroulement dans le but de les atténuer et les éviter. J'appuie ce passage par plusieurs citations :

- Olivier Hassid dans son ouvrage le management des risques et des crises a mentionné que : «la question du risque et son évolution est essentielle»⁴.
- Lionel Jospin a commandé un rapport à Kourilsky et Viney (2000 : 104) sur la question du principe de précaution qui débouche sur dix commandements, dont le premier est justement la définition et l'évaluation du risque «tout risque doit être défini, évalué et gradué»⁵.
- Un festival est considéré comme un projet par sa durée temporelle et son caractère organisationnel. Toute organisation comporte des risques, s'ils surviennent en amont de l'événement ils peuvent avoir un impact sur l'organisation (jusqu'à l'annulation pure et simple de l'événement) mais ils restent maîtrisables et inversables. Les risques les plus délicats sont liés à

³ Bowdin, G, Allen J, O'Toole W, Harris R, McDonnell I. 2011. *Events Management*, 3rd edition. Oxford: Elsevier Ltd. 489 Pages.

⁴ Hassid O. 2011. *Le management des risques et des crises*, 3ème édition. «Management Sup». Paris : DUNOD. P 192

⁵ Kourilsky P. et Viney G. 2000. *Le principe de précaution : rapport au Premier ministre*. Paris : Odile Jacob : La Documentation française. 405 Pages.

l'événement en tant que tel, aux impondérables qui peuvent survenir le jour de l'événement⁶.

L'intérêt grandissant pour le domaine événementiel ainsi que celui de la gestion des risques nous a menés à nous intéresser au thème du management des risques dans les événements sportifs.

Ce document est inscrit dans un cadre d'une recherche théorique qui vise à éclaircir et comprendre :

- Qu'est-ce qu'un événement ?
- Quels sont les risques d'un projet événementiel ?
- Comment manager les risques événementiels?

⁶ <http://olivier-moch.over-blog.net/article-l-evenementiel-pourquoi-comment-99970585.html>

PROBLEMATIQUE

Après le choix du thème exprimé dans la partie précédente, il nous reste à déterminer sous quel angle nous souhaitons aborder cette recherche en élaborant une problématique, une question de recherche et la soutenir avec des sous questions.

Une documentation sur le sujet nous a permis de constater qu'il existe très peu de publications dans le domaine du management des risques événementiels sportifs. La littérature théorique est carrément inexistante, les publications sont presque relatives au domaine technique et pratique de la gestion des risques et sont réservées en majorité aux grands événements tels que la coupe du monde de football, les jeux olympique...etc. Cependant, une quantité extraordinaire de manifestations sportives et culturelles qui se produit chaque weekend au Québec.

Une étude sur le management des risques des événements sportifs d'ampleur régionale ou locale sera très intéressante et d'un intérêt pratique car elle répondra à la demande des organisateurs, elle explorera la façon dont le cadre de gestion des risques est pratiquée par une enquête et fournira des conseils de développement si nécessaire.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION DANS LE SECTEUR ÉVÉNEMENTIEL

1.1 DEFINITION D'UN EVENEMENT

Table 1: Définition d'un événement

Auteur	Définition
Site internet	L'événement est un fait qui survient à un moment donné. Il se caractérise par une transition, voire une rupture, dans le cours des choses, et par son caractère relativement soudain ou fugace, même s'il peut avoir des répercussions par la suite. Au sens général, il signifie tout ce qui arrive et possède un caractère peu commun, voire exceptionnel. ⁷
Michel Desbord & Julien Flagoux 2004 : 5	Citent la définition d'Alain Ferrand : l'événement est un lieu où «des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif ou culturel». ⁸
ANAé	Action de communication ponctuelle, rassemblant un public et faisant l'objet d'une mise en scène destinée à marquer les esprits dans un but précis. ⁹

⁷ http://www.scd.uhp-nancy.fr/docnum/SCDSCI_M_2011_BOUQUET_ROMAIN.pdf

⁸ Michel, Desbords, Julien Flagoux. 2004. *Organiser un événement sportif*. «Les livres outils». Paris : Édition d'organisation. 258 pages.

1.2 NOTION SPECIFIQUES AUX PROJETS EVENEMENTIELS

Chaque événement a son cachet et sa spécificité en matière de durée, contenue, besoins matériels et humaines...etc. de ce fait, il est plus facile de présenter un découpage fonctionnel que temporelle (Claveau P, 2005 : 121-122) ¹⁰ :

Le découpage fonctionnel d'un projet :

- **La gestion financière** : gestion du budget (prévisionnel, réalisé, gestion des écarts) et la comptabilité de l'événement (acomptes et factures fournisseur à payer, facturation et encaissements clients).
- **La gestion des prestataires, fournisseur, intervenants** : recherche, consultations, sélection, passage de commande, lien avec la comptabilité.
- **La gestion commerciale** : recherche et suivi de sponsor, création et vente de prestations (stands de salon, espaces publicitaires, restaurations, etc.).
- **La gestion administrative et réglementaire** : demande d'autorisation (maire, préfecture, droits musicaux, buvette, etc.), assurances, demande de subventions.
- **La gestion de la communication** : plan de média, gestion des relations publiques, gestion des relations de presses.
- **La gestion de la sécurité** : en fonction de la dimension de l'événement, élaboration et mise en place d'un plan d'organisation sécuritaire en matière d'intervention médicale, circulation routière, gérer en collaboration avec les

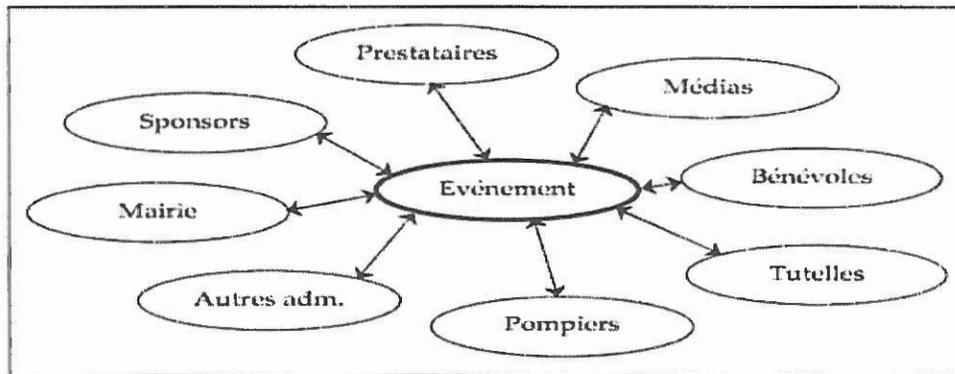
⁹<http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fanae.org%2Fdocuments%2Fdownload%2F142&ei=ETxwU5zbLo-zyATzkIDoBQ&usg=AFQjCNHbeN8wGBMoAJsm4kShWcPI8YshfQ&sig2=RYrnPiAVnVwsPvIWa4gdQg>

¹⁰ Claveau P. 2005. *Management de projet événementiel*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble. 256 pages.

autorités les personnes fichées potentiellement susceptibles de générer des désordres et dégâts.

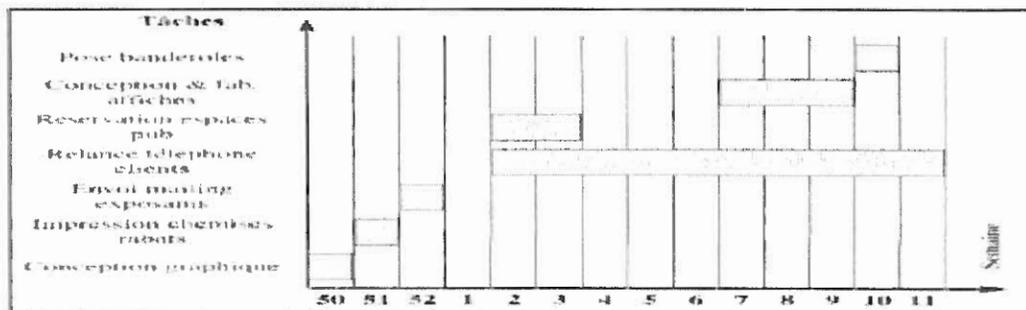
Avec ce découpage fonctionnel, l'environnement d'un événement peut se schématiser ainsi (Claveau P, 2005 : 124):

Figure 1: L'environnement d'un événement



Toutes les tâches associées aux activités listées ci-dessus peuvent être regroupées sous forme d'un diagramme de Gantt, en affectant à chacun un délai et une personne responsable.

Figure 2: Exemple d'un diagramme de Gantt spécifié adapté à un projet événementiel



1.3 LES SPECIFICITES DE L'EVENEMENT SPORTIF

1.3.1 Préambule

Selon les définitions préalables, il convient de dire que toutes compétitions, tournoi qui s'inscrivent dans le cadre championnats, ligue et séries ne seront considérées comme « événements ». En revanche, une Coupe du monde ou un Championnat d'Europe le sera. En effet, on pourra assimiler le match des séries des Canadiens vs Boston à un événement de par sa médiatisation et leur mobilisation. Cependant, leur organisation ne diffèrera pas foncièrement d'un match traditionnel.

1.3.2 Typologie des événements sportifs

Le tableau ci-dessous proposé par deux spécialistes du management de l'événementiel sportif Gresser et Bessy de 1999, proposent une classification des événements sportifs segmentées en cinq catégories comme suite :

Table 2: Une typologie des événements sportifs, adaptée de Gresser et Bessy (1999)

Type d'événement	Caractéristiques	Exemples
Les grands événements sportifs internationaux	Compétition ancienne, régulière, standardisée et règlementée où règne une très forte médiatisation et de grands partenaires internationaux. Beaucoup plus de spectateurs que d'acteurs.	- Jeux Olympiques - Coupe du Monde - Tour de France - Roland Garros
Les événements sportifs nationaux / régionaux	Idem mais avec moins de médiatisation et avec des partenaires nationaux/régionaux.	-Championnats de France - Open 13
Les événements type spectacles et « shows »	Compétition récente, médiatisée, ponctuelle, non standardisée et souple pour promouvoir une marque et divertir les spectateurs.	- Open Swatch de Fun Board à Bercy

Les nouvelles manifestations sportives de masse	Compétition récente, peu médiatisée, conviviale/régionale, non standardisée et souple. Beaucoup plus d'acteurs que de spectateurs.	- Marathon de Paris - Le Roc d'Azur
Raids ou défis aventure	Idem mais avec plus de médiatisation. Objectif d'évasion et de sensations extrêmes dans un milieu hostile	- Raid gauloises - Corsica Raid

1.3.3 l'aspect festif de l'événement

L'étymologie du mot sport (desport, déport : « amusement ») rejoint la notion de fête. De ce fait, ont considéré les événements sportifs synonymes de joie, de partage et de fraternité.

L'événement sportif est une fête de par sa rareté ex : la coupe du monde une fois chaque quatre an qui attire un public large et pas juste d'un public d'« aficionados ».

Aux Etats-Unis, lors des matches de basket-ball, les sportifs ne sont pas les seuls à faire le spectacle : les pom-pom girls, moto-shows, kiss me cam et autres concerts qui rythment les temps dans le but de faire passer un bon moment aux spectateurs et aussi dans le cas où le spectacle sportif ne serait pas à la hauteur

Au final, le spectacle sportif est « une fête parce qu'il est une occasion privilégiée de débridement des émotions collectives, parce qu'il métamorphose les apparences et esthétise la vie collective » (Desbordes et Falgoux, 2003)¹¹.

¹¹ http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708128934/chap2_Desbordes.pdf

CHAPITRE 2

INTRODUCTION À LA GESTION DE PROJET

2.1 DEFINITION DU RISQUE

Table 3: Définition du risque

Auteur	Définition
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Les risques découlent des contraintes des projets, des sources de financement, des échéances fixées, des hypothèses et d'autres sources d'incertitude et de vulnérabilité liées au projet et à l'environnement opérationnel ¹²
WIKIPÉDIA	Selon le référentiel ISO Guide 73 – Vocabulaire du management du risque qui a été revu lors du développement de la norme ISO 31000:2009 – Management du risque — Principes et lignes directrices, la nouvelle définition définit le risque comme « le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs » et ajoute en note qu' « Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux. » ¹³
ISO 31000, 2009	"According to ISO 31000, a risk management process is one that systematically applies management policies, procedures, and practices to a set of activities intended to establish the context, communicate and consult with stakeholders, and identify, analyze, evaluate, treat, monitor, and review risk." «Selon la norme ISO 31000 , un processus de gestion des risques est celui

¹² <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/ti-it/conn-know/risque-risk-fra.html>

¹³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_du_risque#D.C3.A9finition_du_terme_.C2.AB_risque_.C2.BB

	qui s'applique systématiquement à des politiques de gestion , les procédures et pratiques à un ensemble d'activités destinées à établir le contexte communiquer et de consulter les parties prenantes et d'identifier analyser, évaluer , traiter , surveiller et examiné le risque. » ¹⁴
W.W Lowrance	une mesure de la probabilité et de la gravité d'événements dommageables. ¹⁵
Barthélémy et Courrèges	une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité, des risques peuvent avoir des effets positifs ou négatifs. ¹⁶
W.D. Rowe	la réalisation d'un événement redouté, aux conséquences négatives. ¹⁷

La plupart de ces définitions considèrent les processus de gestion des risques comme des activités négatives. Pourtant le Project Management Body of Knowledge (PMBOK) affirme que les offres de gestion des risques du projet avec les événements futurs sont à la fois positives et négatives. C'est un encouragement en ce qui concerne la gestion des risques, non seulement comme une technique pour éviter des situations indésirables, mais aussi comme une approche vers la valeur ajoutée à l'événement.

Silvers (2008 :3-4)¹⁸, d'autre part, fait valoir que le point de vue sur la gestion des risques dans les études d'événement ne peut pas être « monosemantic » parce que la nature

¹⁴ <http://www.praxiom.com/iso-31000-terms.htm>.

¹⁵ LOWRANCE, WW. 1976, Of acceptable Risk: Science and the determination of safety. California: William Kaufmann Inc. 192 p.

¹⁶ BARTHELEMY B, COURREGES P. 2004, Gestion des risques : méthode d'optimisation globale. 2ème édition. Paris : Editions d'Organisations. 409 p.

¹⁷ ROWE, W.D. 1977. An anatomy of risk. New York: John Wiley & Sons Inc. 488 p.

des risques peut varier. Comparée à d'autres domaines de la gestion de projet, la gestion des risques de l'industrie de l'événement est l'événement dépendant et peut inclure des solutions de rechange à la méthodologie en raison de l'immaturation de ce concept dans le cadre de la gestion de l'événement.

2.2 ÉLÉMENTS CARACTERISANT LE RISQUE¹⁹

Fondamentalement, le risque se caractérise par quatre éléments :

- Le danger ;
- La ou les cibles menacées par ce danger ;
- L'estimation de cette menace ;
- Les dispositions prises pour contrer la menace.

La gestion des risques est une des composantes du management de projet.

Tout projet est soumis à des incertitudes qui menacent les actions à réaliser. Ces incertitudes sont appelées des risques.

¹⁸ Silvers, J. 2008. *Risk Management for Meetings and Events*. 1st edition. Oxford: Elsevier Ltd. 347 Pages.

¹⁹ Ray, Jean. 2010. *Gérer les Risques Pourquoi ? Comment ?* France : AFNOR. 392 pages.

2.3 TYPE DE RISQUES²⁰

2.3.1 Risques techniques

- Innovation technique ;
- Normes et standards non mentionnés ;
- Garanties de performance données ;
- Importance de la documentation à fournir.

2.3.2 Risques techniques

- Erreur d'estimation ;
- Prix fermes ou révisables ;
- Fiscalité, notamment étrangère ;
- Risque de change.
- La loi applicable ;
- Langue applicable ;
- Propriété industrielle.

2.3.3 Risques humains et d'organisations

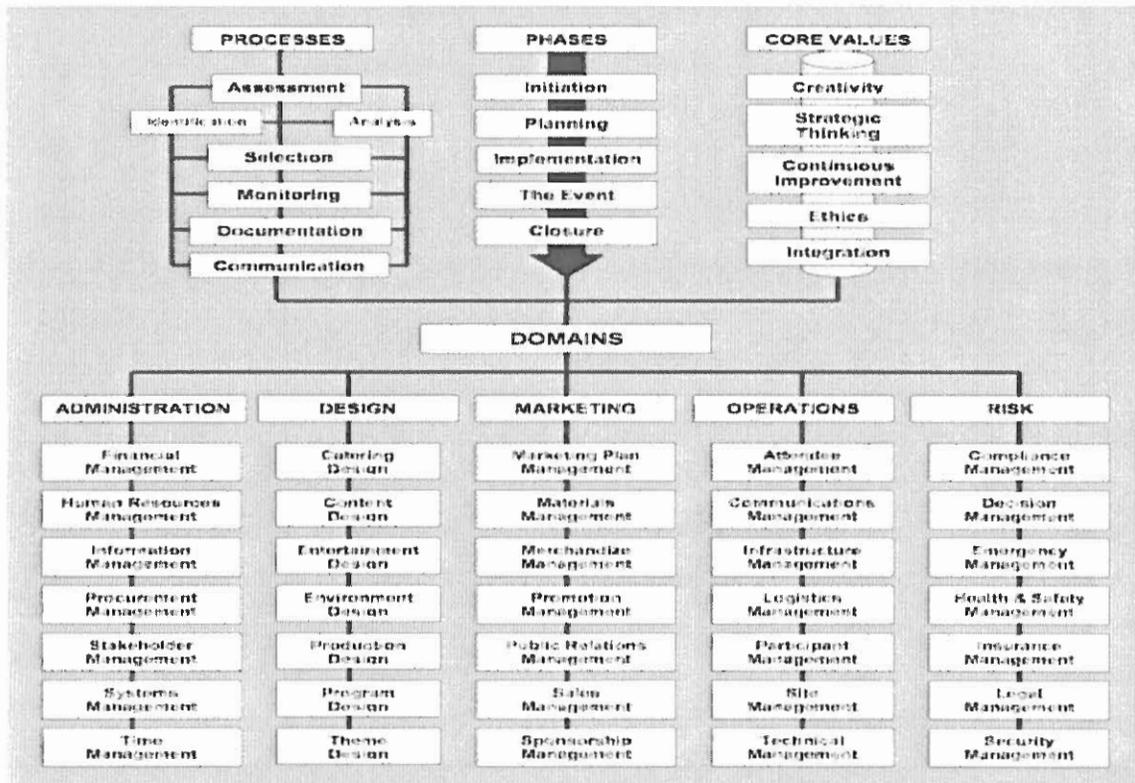
- Liés à la structure de projet ;
- Liés à la définition des rôles ;
- Risques de conflit.

²⁰http://tohme.fr/rami/old/docs/mesc1/mission_consultant_memoire.pdf. PP 11-12.

2.4 APPROCHE DU MANAGEMENT DES RISQUES

Dans notre recherche on s'appuie sur le cadre de gestion des risques développé par (Silvers : 2004)

Figure 3: Cadre de gestion des risques mis au point par EMBOK²¹



Ce cadre a été élaboré en s'appuyant sur des modèles de gestion des risques des industries. Il a été légèrement modifié afin de l'adapter au cadre événements sportifs.

De ce fait, le processus de gestion des risques a été légèrement augmenté afin de correspondre aux besoins de l'industrie de l'événement.

²¹ http://www.juliasilvers.com/embok/EMBOK_structure_update.htm

L'approche développée par EMBOK (Silvers, 2004) est exprimée en 5 étapes :

- **L'évaluation** : elle est basée sur l'identification des zones de risques et les dangers. Ensuite, les risques sont classés (en utilisant différentes variables) et évalués pour détecter les impacts possibles, la probabilité de se produire et d'autres caractéristiques vitales pour la poursuite de décision.

- **La sélection**: sur cette scène l'organisateur décide de nouvelles mesures possibles - choisit les méthodes d'intervention. Il détermine également les ressources, cadre de temps, les responsabilités et les progrès de rapports.

- **La surveillance** : contrôle permanent de la méthode choisie de réponse il nécessite toute l'attention de l'exécutif de l'événement, une nouvelle évaluation de l'efficacité (il est nécessaire d'élaborer un cadre d'évaluation) peut révéler un besoin d'un plan de rechange.

- **La documentation** : les décisions prises, les risques identifiés, les méthodes choisies, des plans de rechange, les critères d'évaluation doivent être enregistrés, signalés à temps et enregistrés pour des situations futures comme points de repère.

- **La communication** : l'exécutif événement a la charge de faciliter la circulation de l'information afin de s'assurer que les risques et les méthodes d'intervention sont communiqués aux différentes parties prenantes à l'heure. Bien sûr, la communication ouverte aide à identifier les lacunes potentielles et encourage la consultation avec des experts pour les pratiques de dépannage rapide.

Il est suggéré que cette approche suive chaque étape de la production d'événements (définition de l'idée, la planification, etc.) que les risques évoluent sur une scène en raison de la nature dynamique de l'environnement. Le cadre d'EMBOK est appliqué comme une sphère d'actions de plan étape par étape parce que, par exemple, le stade de la communication obtient un double sens : dès que toutes les étapes précédentes sont remplies, un planificateur d'événements doit communiquer un message aux parties

prenantes concernées et en même temps communiquer les résultats de cette dernière afin de faciliter les processus de gestion des risques.

La planification et la gestion de l'événement nécessitent une énorme quantité de temps et de ressources : la détermination de la stratégie, l'établissement d'objectifs, le contrat avec les fournisseurs, le choix des fournisseurs et des services, la création de la conception du programme, la commercialisation et la recherche de commandites. Les cadres d'événements axés sur leur responsabilité essentielle est de conduire les activités de planification et de mise en œuvre d'une recherche constante des risques potentiels. La phase d'évaluation des risques est considérée comme la procédure la plus vitale dans la planification de l'événement, car il découvre l'incertitude et l'interprète dans la connaissance qui est un élément clé pour la prise de décision.

2.4.1 L'évaluation

2.4.1.1 L'identification des risques

Silvers (2008 :4) définit le risque comme «une possibilité que quelque chose de bien ou quelque chose de mauvais qui pourrait se produire» qui va influencer des domaines particuliers de la production de l'événement. Négatifs ou positifs des résultats de prévision sont déterminés à partir de la nature du risque - spéculative ou absolue. Les Risques spéculatifs contiennent deux possibilités, tandis que les risques absolus ne causent que des pertes.

Les difficultés des processus d'identification des risques peuvent être expliquées avec de vastes zones de mise au point et l'exigence de connaissances spécifiques. La détection efficace et proactive des risques exige des expériences précédentes, les connaissances et les compétences acquises Allen et al (2008 : 593)²² met l'accent sur la compréhension du

²² Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., McDonnell, I, 2008. *Festival & Special event management*. Fourth edition. Australia: John Wiley & Sons, Inc. 637p.

contexte, la compréhension de l'environnement de l'événement, les intervenants, les impacts, les intentions et des objectifs clairs.

Le risque peut apparaître n'importe où ; par conséquent, différentes techniques ont été introduites pour identifier les risques et les zones à risques. Par exemple, la façon la plus simple est de répondre à l'environnement et avec le modèle W + 1H (Modification esprits : " 5W1H " ou en français la méthode QQQQCP, ce qui peut être fait du mal ;

- qui sont les parties prenantes?
- de quelle manière et comment ils peuvent être lésés?
- pourquoi il est important?
- Quelles sont les conditions ou les symptômes qui font qu'un risque est ce qu'il est, c'est-à-dire un problème en attente de circonstances qui lui permettront de se matérialiser?
- Pourquoi est-ce un risque, autrement dit quel impact aura ce risque s'il survient?
- D'où vient le risque, autrement dit quelles sont les causes des conditions ou des symptômes observés?

Toutefois les gestionnaires ne peuvent pas compter entièrement sur cette approche en raison de la nature limitée de leurs connaissances Nickso (2006 : 76)²³.

Ainsi, les zones reconnues sont examinées avec ces questions. Tarlow (2002 : 37)²⁴ a décidé que trouver les bonnes questions est un défi, mais il a également remarqué qu'il n'y a

²³ Nickson, D, Siddons, S. 2006. *Project management disasters & how to survive them*. 1st edition. US: Kogan. 226 p.

²⁴ Tarlow, P. E. 2002. *Event risk management and safety*. 1st edition. New York: John Wiley & Sons, Inc. 263 Pages.

pas de «formule magique» et que les gestionnaires de la gestion des risques doivent utiliser leurs compétences et leur expérience pour générer la liste de leurs hypothèses. En effet, l'activité de gestion d'événements peut être reconnue par son activité unique difficile. Le mot «unique» est un élément clé qui donne une indication que toutes les activités prévues et les décisions prises par les gestionnaires d'événements sont de nature unique et explique la complexité de l'élaboration de cadres normalisés et des plans d'action.

Néanmoins Tarlow (2002, 35-37) détermine plusieurs techniques recommandées dans la recherche :

- l'observation directe,
- la collecte des données de l'événement passé,
- l'intuition personnelle.

Silvers (2008 : 30), Shone (2006 : 169)²⁵ soulignent que demander / interroger des personnes internes (personnel, d'autres gestionnaires) et externes (experts, fournisseurs et agents) apporte une grande valeur ajoutée au processus d'identification des risques ainsi que des réunions de remue-méninges Goldblatt (1997 : 289)²⁶

Bowdin (2011 : 600-602) suggère d'utiliser des outils d'analyse de la gestion de projet et d'autres domaines de recherche :

- La structure de répartition du travail. Elle implique la division littérale de l'événement dans un composant fonctionnel qui rend plus facile à gérer chacun de ceux-ci et de déterminer les responsabilités Shone (2006 : 166).

²⁵ Shone, A, Parry, B, 2006, *Successful event management: a practical handbook*. London: Thomson Learning, p

²⁶ Goldblatt, JJ. 1997. *Special events: Best Practices in Modern Event Management*. Second edition. New York: JOHN WILEY & SONS, INC. 378 Pages.

- Les épreuves. De nombreux grands événements utilisent les petits événements comme échelle pour une répétition de l'événement principal. Par exemple, la Commission olympique de Sochi a lancé le programme de l'événement de test en 2011 afin d'évaluer leur système de gestion, de vérifier le lieu et les plans d'urgence dans l'action (Sochi 2014, les épreuves tests)²⁷.
- SWOT. Analyse SWOT de l'environnement externe et interne identifie les forces et faiblesses de la planification et fournit un aperçu des menaces possibles et des conditions favorables.
- Rapports d'incident mesurer certains types d'incidents probables et équiper les planificateurs d'événements avec les chiffres appropriés de possibles futures situations de risque.
- Plan d'urgence. Des plans d'urgence sont généralement élaborés sur la base des exigences légales de la sécurité et ou de sureté, donc des idées sur les risques potentiels peuvent être référenciées à partir de ces plans (par exemple en matière de sécurité incendie, sécurité de la foule, les plans d'urgence, etc.)
- L'élaboration de scénarios. Par exemple, en utilisant la sécurité incendie, on entrevoit une prévision sur la façon dont de multiples incertitudes pourraient modifier l'environnement. Les scénarios sont utilisés pour prévenir, dans la planification et la mise au point sur les mauvaises questions Shoemaker (1995 : 27)²⁸.

²⁷ <http://www.olympic.org/fr/news/les-cpreuves-tests-olympiques-sont-essentiellees-pour-que-tout-se-passe-bien/223133>.

²⁸ <http://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>. PP. 25-40.

- Consultation. Fournisseur possède des connaissances précieuses pour créer des plans d'urgence. Par exemple, un fournisseur de lieu pourrait donner des conseils sur la façon de répartir les services ou effectuer la signalisation de l'endroit afin d'éviter des situations indésirables.

Silvers (2008 : 36-37) additionne ses techniques et examine plusieurs autres :

- L'examen de la documentation. Des dossiers antérieurs d'événements similaires peuvent attester des accidents et indiquent au directeur des domaines ce qu'il devrait prendre en considération.
- L'analyse des écarts. L'analyse de l'écart définit les éléments manquants entre les résultats attendus et les résultats réels, les études comparatives des deux révèlent des situations à risque.
- La cartographie des risques. Cet outil détermine les menaces de santé et de sécurité et repose principalement sur les connaissances et l'expérience qui peuvent être obtenues par des enquêtes et rapports du personnel.

Le mélange de techniques mentionnées permet de planifier une gestion de risques en détails à une production d'événement. Cependant, la majorité des outils ne donne qu'un aperçu des risques de santé et de sécurité et, d'ailleurs, exige un assortiment d'expériences enregistrées d'événements similaires précédents. (Guide HSE, 2011)²⁹ propose de ne pas compliquer le processus et d'essayer d'utiliser des listes de contrôle d'évaluation des risques à toutes les étapes de la production de l'événement "Five steps to risk assessment".

²⁹ <http://www.hse.gov.uk/risk/fivesteps.htm>

2.4.1.2 Environnement à risques

Les outils et modèles prennent en charge la phase d'identification et aident à trouver des milliers de dangers. Cependant, sans une approche systématique, ils semblent peu pratiques. Catégorisation des questions de risque sert au mieux pour éviter les lacunes, pour reconnaître les liens intrinsèques entre les différents risques et pour trouver les causes profondes et les conséquences possibles (Morgan et al, 2000: 49-50)³⁰. (Leopkey et Parent, 2009)³¹ dans leur article «*risk management strategies in large-scale sporting events: a stakeholder perspective*», décrivent une enquête dans laquelle de nombreux chercheurs ont essayé de classer les risques d'événements : par exemple, (Chang et Singh, 1990), (Getz, 2005), (Chappelet, 2001), (Peterson et Hronek, 2003), (Frodick et Walley, 1997) présentent les risques regroupés en fonction des domaines fonctionnels, des opérations, des facteurs environnementaux ou des ressources concernées et les parties prenantes, d'autres, par exemple (Appenzeller, 2005), (Bjarnason et Cannell, 1999) ont décrit les zones les plus à risque sur la base de leurs opinions personnelles.

³⁰http://lyle.smu.edu/emis/cmimi5/Ibarra/DeskTop/White_Papers/Risk_Analysis/Risk_Categorizing.pdf

³¹ LEOPKEY, B., PARENT, M. M. 2009. «Risk management strategies in large-scale sporting events: a stakeholder perspective». *European Sport Management Quarterly*, vol 9, n 2, june, pp. 187-208.

Table 4: Les facteurs de risques (Loopkey et Parent, 2009)

Author	Risk issues/areas/topics
Chang and Singh (1990)	People (e.g., employees, athletes, volunteers) Public (e.g., spectators, local community) Property (e.g., equipment, facilities) Financial/legal risk Safety and security (e.g., physical hazards) Television revenue risk (i.e., loss of revenue) Political (e.g., international terrorism, threats, demonstrations)
Gerz (2005)	Financial risk (e.g., loss of revenue, theft, legal issues, unanticipated costs) Management risk (e.g., goal displacement, takeovers, management failures) Health and safety hazards (e.g., accidents, medical issues, threats, emergencies) Environmental risk (e.g., pollution, natural disasters)
Frosdick and Walley (1997)	Spectator/Crowd risks (e.g., poor seating, ticketing issues) Commercial-related risk (e.g., to advertisers and sponsors) External disruption risk (e.g., noise and projectiles from event) Safety and security risk (e.g., venue condition)
Bjarnason and Cannell (1999)	Workers, proper documentation, good communication practices, valid insurance, secure facilities, equipment, emergency medical services, action plans
Chappelet (2001)	Corporal risk (e.g., related to quality and density of people) Material risk Environmental risk Fraud risk Meteorological risk Image/public relations risk
Peterson and Hronek (2003)	Nature
Appenzeller (2005)	Human incidences (e.g., crime, vandalism, hooliganism, terrorism) Ticket sales, sponsor services, athlete services, hospitality, operations, confessions, support services, advertising, promotions, media relations

La variété des catégories reflète la difficulté de définir certains critères. Dans la gestion de cas, le préjudice potentiel peut être causé à des personnes, à des biens, à des finances, à l'environnement, à l'image ou la réputation, Silvers (2008 : 40-47). Des personnes peuvent être soit blessées ou leurs droits peuvent être violés, propriété peut être perdue, volée ou endommagée, les finances peuvent être perdues (actif, le parrainage, la perte de revenus, etc.), la réputation peut être perdue par exemple, la prise de médicament lors des événements sportifs.

L'environnement de risques ne représente pas les zones à risque elles-mêmes, mais il contient des sources de risques. Par exemple, Tchankova (2002 : 6)³² dans l'article « Risk identification- basic stage in risk management », a mentionné sept environnements : physique, social, politique, opérationnel, économique, cognitif et moral.

L'environnement physique se réfère à l'état de nature : par exemple, le temps peut être contraignant ou dangereux pour les activités extérieures. L'environnement social se rapporte à des personnes, différentes dans leurs valeurs et leurs comportements. Les parties prenantes d'un événement sont les plus grandes sources de risque : par exemple, la fraude, le manque de personnel embauché, le personnel peut manquer de compétences, les arbitres pourraient tomber malade, les gestionnaires ne peuvent exercer leurs responsabilités, etc.

L'environnement politique est primordial afin d'analyser les événements internationaux de grande envergure : ces événements sont exposés à des attaques terroristes. L'environnement d'exploitation comprend diverses activités organisationnelles telles que la planification, l'installation, la mise en œuvre de l'événement. La figure 1 montre les 35 domaines fonctionnels de la production d'événements où une situation de risque peut émerger : par exemple, le marketing inefficace, évaluation de la qualité invalide, le choix du fournisseur insuffisant, l'échec de l'administration, etc.

³²<http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/risk-identification-basic-stage-in-risk-managementLtdlTfcTXg?articleList=%2Fsearch%3Fquery%3Drisk%2Bidentification%2Bbasic%2Bstage%2Bin%2Brisk%2Bmanagement>.

L'environnement économique met l'accent sur la situation financière : des risques généralement financiers sont associés à la perte de revenus. Les sources potentielles peuvent être trouvées dans le parrainage.

L'environnement juridique implique différents systèmes juridiques et les responsabilités incombent à l'organisateur de se conformer à la loi : par exemple, des sources de risques possibles sont : le non-respect de la loi en matière de sécurité, des erreurs contractuelles, l'incapacité à protéger les données privées, etc.

2.4.1.3 L'analyse des risques

La phase d'identification fournit aux gestionnaires des charges de données et un nombre infini de facteurs de risques, dont certains d'entre eux nécessitent une attention et concentration ; donc, la découverte des risques potentiels est généralement suivie d'une évaluation des résultats. Les caractéristiques d'un risque, probabilités et les conséquences de l'impact des dimensions à mesurer, Silvers (2008 :41-42) ; Allen et al (2008 :597-598) :

- Risque de risque - est la probabilité que certains risques se produisent, Shone (2006 : 170) ; Nickson (2006 : 76). La probabilité des risques pour différents événements varie de "almost certain" to "almost incredible" de «presque certain » à «presque incroyable» (proposé par Emergency Management Australia, 2009).

Table 5: Exemple d'échelle de probabilité d'un risque³³

Qualitatif	Énoncé d'incertitude	Ordinaux	Quantitatif
Très élevé	Presque certainement, Très probable	5	> 80%
Élevé	Probable, Possible, Probablement, Sans doute	4	61-80%
Moyen	Aléatoire, Plus que possible	3	41-60%
Faible	Improbable, Douteux, Probablement pas	2	21-40%
Très faible	Très improbable, Invraisemblable	1	0-20%

- Conséquence de risque - est un niveau de gravité, qu'il va causer à l'environnement. Ces critères seront également variables en fonction des événements de " négligeables " à " catastrophiques " Allen et al (2008 : 597) ; (Emergency Management Australia, 2009). Allen et al (2008 : 598) remarque que les risques notés sont susceptibles de provoquer des menaces «catastrophiques» à tous les domaines de la production de l'événement.

³³ http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/rapports/pdf/sii/ann_a_ris.pdf

Table 6: Exemple d'échelle d'impact d'un risque

Général	Coût	Calendrier	Technique
Faible	Moins de 5 % de dépassement	Retard de 1 mois	Peu d'impact sur la performance
Modéré	Moins de 10 % de dépassement	Retard de moins de 3 mois	Impact modéré sur la performance
Élevé	Moins de 25 % de dépassement	Retard de moins de 6 mois	Grave impact sur la performance
Critique	25 % et plus de dépassement	Retard de plus de 6 mois	Le projet ne peut être accompli

Combinées ensemble ces deux dimensions déterminent le niveau de risque et de fournir un outil de notation et de comparaison des risques de différentes catégories. Emergency Management Australia (EMA) suggère d'élaborer une matrice des risques qualitative pour explorer les risques les plus crédibles. Shone (2006 : 170), d'autre part, a l'intention d'utiliser la troisième dimension et comparer la crédibilité de risques en identifiant le nombre de parties prenantes concernées. En outre, Kerzner (2010 : 262) a proposé de calculer l'impact des coûts de chaque risque.

Table 7: Exemple d'échelle de délai avant l'impact d'un risque

QUALITATIF	QUANTITATIF
Court terme	1 mois
Moyen terme	6 mois
Long terme	12 mois

Table 8: Exemple d'échelle du degré d'exposition au risque

		Probabilité		
		<i>Fréquent</i> (3)	<i>Probable</i> (2)	<i>Improbable</i> (1)
Impact	<i>Catastro- phique</i> (4)	Élevé (12)	Élevé (8)	Modéré (4)
	<i>Critique</i> (3)	Élevé (9)	Modéré (6)	Modéré (3)
	<i>Marginal</i> (2)	Modéré (6)	Modéré (4)	Faible (2)
	<i>Négligeable</i> (1)	Modéré (3)	Faible (2)	Faible (1)

Gravité = ER / Délai

ER = (Probabilité associée au risque) x (Impact du risque)

ER : degré d'exposition au risque.

2.4.1.4 La sélection des risques

Le taux de risque de tolérance mène les activités suivantes d'un planificateur d'événements qui visent à transformer les risques « intolérables » en « tolérables » et de prévenir toute utilisation abusive des actifs. Il y'a plusieurs options de réponse à maîtriser les risques (Emergency Management Australia, 2009) :

- L'évitement. Si le niveau de risque est élevé, la seule option est de l'éviter. Parfois, cette option nécessite une quantité importante de ressources (par exemple le temps, la force humaine, les finances, etc.) pour effectuer le changement et, donc, certaines parties de l'événement peuvent être annulées. Bowdin (2011 : 605) ; Allen et al (2008 : 598) ; (HSE, 2011).

- L'atténuation. Parce que certains risques ne peuvent pas être complètement évités, l'impact des risques tolérables peut généralement être réduit en s'attaquant aux causes des plans proactifs. Les conditions météorologiques ne peuvent pas être modifiées, mais les

préparatifs et les installations appropriées contribuent à réduire la gravité du risque. Le comportement de la foule peut être difficile à gérer, mais le rôle que les agents de la sécurité fournissent est d'une grande aide. Allen et al (2008 : 600) ; Guide to safety at sport grounds³⁴ (2008 : 43). Des plans d'urgence sont également considérés comme des mesures d'intervention d'atténuation.

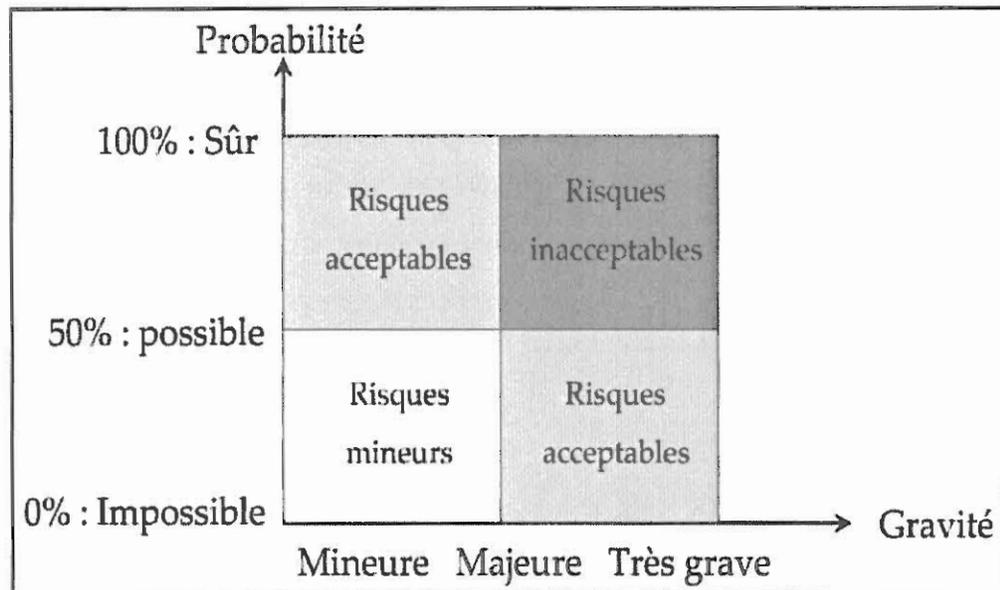
- Le transfert. Le risque peut être transféré ou sous-traité à un tiers : l'assurance est un bon exemple, Goldblatt (1997 : 289). Aussi la responsabilité ne peut être transmise à la police et à d'autres autorités.

- La conservation. Les risques mineurs ne nécessitent pas l'intervention et peuvent être acceptés, mais pas ignorés. Ils exigent plutôt une attention et une surveillance constante afin de les garder à un niveau bas. Silvers (2008 : 43)

- Le plan B ou alternatives. Bowdin (2011) a remarqué qu'il est important de créer des plans qui traiteront des impacts de risques. Silvers (2008 : 44) définit ces plans comme les plans de relance et d'urgence.

³⁴ <http://www.safetyatsportgrounds.org.uk/sites/default/files/publications/green-guide.pdf>

Figure 4: La classification des risques selon leur probabilité d'occurrence et leur gravité³⁵



2.4.2 La surveillance

Une fois qu'un système de réponse approprié a été choisi, l'EMA suggère un tableau de mesures pour les avantages (si elles sont adéquates ou autre option à générer plus de profit), l'élaboration de plans d'action détaillés, qui déterminent la quantité et la qualité des ressources nécessaires, les responsabilités, le calendrier (ou planning), les performances des questions d'évaluation, le système d'information et de surveillance. Cette étape est cruciale pour le succès des pratiques de gestion des risques parce que sans la mise en œuvre adéquate, il ne parvient pas à ajouter de la valeur à la production de l'événement. C'est une racine de base de l'impression négative à l'effet d'évaluer la procédure de gestion des risques : la majorité des planificateurs d'événements non qualifiés l'évite ou la considère comme "a necessary evil" «un mal nécessaire» Tarlow (2002 : 223).

³⁵ Le Ray Jean. (2004), *Gérer les Risques Pourquoi ? Comment ?* France : AFNOR. PP .10.

La phase de suivi implique un contrôle constant de la mise en œuvre de la réponse au risque : la maîtrise des risques dans un environnement en constante évolution est un défi dont les risques tolérables peuvent devenir graves et nécessitent une intervention alternative. Des exemples de techniques de surveillance peuvent être des listes de contrôle, les inspections, vérifications budgétaires, Goldblatt (1997 : 287-288). Ils peuvent être classés en physique, les actions comportementales, des systèmes et des stratégies. Silvers (2008 : 44). La capacité à réagir à des changements est essentielle pour le planificateur d'événements.

2.4.3 La documentation

La documentation des plans et des activités est une responsabilité primordiale du gestionnaire d'événements. Les données enregistrées peuvent être examinées plus tard et servent de référentiels pour d'autres événements. Elles aident également à identifier des failles dans la planification et la mise en œuvre. En outre, Goldblatt (1997 : 289-291) souligne que la documentation peut servir d'éléments de preuve importants de comportement responsable et de diligence raisonnable en cas d'accidents graves. Des documents tels que les contrats d'assurance, des évaluations d'incendies peuvent avoir un rôle important devant la justice en cas de litige, Silvers (2008 : 46-47).

2.4.4 La communication

La communication est un élément de base essentiel de tout projet, elle facilite un environnement sain et favorise l'avancement du projet, dans la production de l'événement, en particulier pour les événements de grande envergure, la rotation de l'information entre les différents acteurs ministères et les intervenants externes pour assurer la réussite de l'événement. Une communication efficace implique les points suivants : une compréhension du concept de gestion des risques et l'importance de celui-ci par l'équipe de gestion, le personnel, les bénévoles et les autres parties intéressées, par exemple : à travers des guides, des manuels du personnel. La distribution de plans de gestion des risques et des

changements pour les parties prenantes internes et les informations de réception par des réunions d'avancements réguliers, système de reporting des risques, Silvers (2008 : 184-186). Une culture simple et plutôt informelle de communication aide à livrer des données importantes sur les bonnes personnes à l'heure. Selon Allen et al (2008 : 606) un soutien est également nécessaire lors de la mise en œuvre et de post-production : les talkies-walkies, téléphones, radios, systèmes de registres des risques, etc.

2.5 DOMAINES D'APPLICATION

Dans ce chapitre, l'auteur de cette étude aligne et limite l'accent sur les domaines suivants : la conception des programmes, de la sécurité et de la sûreté, de contrôle financier, des questions de marketing - définis dans l'introduction

2.5.1 La conception de projet

Un événement est mis en place après une étude de faisabilité, le concept peut être conçu. Le concept traite habituellement le moment, les lieux et les sites, les installations nécessaires, la disponibilité et le contenu du programme. Masterman (2009 : 65) a suggéré qu'à ce stade de la planification l'organisateur devrait analyser de façon critique l'idée en se demandant : "what is the event and what does it look like?" (Ce qu'est l'événement et à quoi ça ressemble ?).

Les facteurs de risque qui influencent sensiblement le temps de l'étreinte de l'événement, prédit les conditions météorologiques, la concurrence, la disponibilité des ressources et fait appel à l'auditoire cible. Les conditions météorologiques peuvent causer des problèmes avec les activités de la circulation ou d'un événement, les compétitions peuvent attirer une partie du public de l'événement potentiel. Enfin, certaines ressources telles que les ressources humaines peuvent ne pas être disponibles pour les dates choisies. Les mauvaises dates ont le pouvoir de ruiner le succès de l'événement et de l'exposer à des pertes financières en raison du manque de participants ou d'une annulation (Stewart., 2010). Afin d'éviter ces risques, le comité d'organisation devrait effectuer une analyse de la

concurrence possible, des conditions météorologiques défavorables, des ressources et choisir une date appropriée.

Le contenu du programme et le calendrier comprennent certains risques : un contenu inapproprié, activités qui se chevauchent, le calendrier irréaliste de chaque activité. Certains problèmes ressortent habituellement avec les événements étant hors programme, ce qui pourrait créer une irritation et l'insatisfaction des participants. Tout en créant des horaires, les organisateurs de tournois doivent estimer le temps nécessaire à la pratique de chaque activité, prendre en compte la distance entre plusieurs sites et allouer un temps supplémentaire selon le cas.

Silvers (2008 : 158-161) Le choix du lieu d'un événement est accompagné par de nombreux risques : capacité inappropriée ou de localisation, le manque d'installations nécessaires et l'absence de fourniture de services, les coûts élevés de location, l'indisponibilité de salle, le mauvais état, et le manque de comparabilité avec les attentes ou les besoins des participants, Silvers (2008 : 265). La plupart des risques peuvent être évités au préalable, grâce à une enquête approfondie de l'emplacement, se familiariser avec les lieux possibles, des visites de sites, la négociation des prix et les sites de réservation. (Online Learning for sports management³⁶).

Le développement de la salle pour les besoins de l'événement et en outre la gestion du site est une partie cruciale de l'événement sportif en voie de réalisation : comme une question de l'environnement sans risque ce fait ne peut sortir de plans techniques diligents. Silvers (2008 : 267) nomme plusieurs problèmes potentiels : la configuration du lieu, de la conception des zones d'activités, en conformité avec les règlements des manifestations sportives et la sécurité technique.

³⁶ <http://www.leoisaac.com/evt/top086.htm>

2.5.2 Le marketing

Silvers (2008 : 213) a reconnu le marketing comme un processus dynamique qui facilite l'interaction entre les parties prenantes et a souligné que les risques qui apparaissent tout au long sont dus à l'incertitude en ce qui concerne les profils des clients, les besoins et les attentes. Un modèle de comportement et des approches de communication est nécessaire.

La commercialisation d'événements sportifs commence toujours par un plan de marketing qui comprend des plans de stratégie et d'action. Allen et al (2008 : 281-284) a déclaré que les stratégies de marketing sont créées sur la base d'une analyse précise des ressources, des objectifs et de l'environnement et sont vitales pour la réussite globale et la survie même de l'événement. Une quantité de risques peuvent évoluer d'une analyse erronée, une mauvaise segmentation du marché induit négativement à l'établissement des buts. L'un des principaux risques associés à l'analyse des ressources c'est de mal appréhender ou de surestimer les ressources disponibles. Un plan de marketing ambitieux nécessite une grande quantité de temps, d'argent et de main-d'œuvre lorsque les ressources sont généralement limitées. L'analyse SWOT est un outil pour étudier l'environnement et de révéler l'ampleur des ressources. (Watt, 1996)³⁷ le succès de la campagne marketing permet d'éviter les risques de dépenses négligeables, cette dernière dépend particulièrement des activités du marketing Time-Wise : la publicité, les promotions et les activités de relations publiques doivent être réparties sur une période de temps spécifique afin de maximiser l'occasion.

Silvers (2008 : 214) les événements sportifs sont souvent critiqués pour leurs activités promotionnelles qui sont ambiguës. (Watt, 1996) un autre risque associé aux messages promotionnels réside dans le mauvais choix des approches et des canaux de

³⁷ Watt, D. 1996. *Sports management and administration*, Second edition. London: Routledge. 275 P.

communication. (Silvers, 2008 : 215-218) décrit plusieurs types de publicité et de promotion des problèmes particuliers :

- Sans sélective ciblant les médias attirent participants indésirables
- Les imprimés peuvent contenir des informations périmées
- Les médias électroniques peuvent être considérés comme spam
- Les activités de promotion peuvent être effectuées de manière décentralisée

La plupart de ces risques potentiels peuvent être évités lorsque la cible est clairement définie. Enfin, Masterman (2009 : 236-238)³⁸ affirme que la mise en œuvre de la stratégie de marketing doit suivre le plan documenté et être flexible avec des changements imprévus. Le rôle de l'organisateur de l'événement est de vérifier si le processus atteint les objectifs ou d'autres décisions doivent avoir lieu et d'établir un cadre de communication efficace.

D'autre part, le marketing représente un outil essentiel pour la collecte de fonds pour un événement. Une stratégie de collecte de fonds réussie apporte de la valeur à l'événement dans une forme de parrainage et le soutien des autorités, Silvers (2008 : 227). Le parrainage peut être décrit comme un partenariat «gagnant-gagnant» entre comité d'organisation et société promotrice que les deux parties tirent parti des avantages : la valeur commerciale ou physique en échange de l'attention des consommateurs. Dans ce cas, les deux côtés sont ouverts à un certain degré de risque. (Cunningham et al., 2001)³⁹.

La majorité des événements qu'ils soient commerciaux ou à but non lucratif ont besoin d'un financement externe. La plupart des budgets prévisionnels reflètent encore ce besoin dans le calcul de futurs revenus. Néanmoins, il y'a deux questions essentielles :

³⁸ Masterman, G. 2004. *Strategic Sports Event Management: an international approach*. 1st edition. Oxford: Elsevier Ltd. 239 P

³⁹<http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%206%201993/407%20cunningham%20taylor%20reeder.pdf>

d'une part, l'identification de sponsors potentiels s'avère être difficile et nécessite une analyse profonde, et une mauvaise approche des entreprises conduit à la perte de temps, de ressources et de possibilités. D'autre part, l'événement pourrait devenir plus dépendant du financement de sponsor (Jora et al., 2006)⁴⁰.

Masterman (2009 :297-299, 308) fait observer que la similitude avec les marchés cibles est une question essentielle qui doit être prise en considération lors de la préparation du parrainage stratégique, c'est la raison pour laquelle de nombreux championnats sont parrainés par des firmes de vêtements et chaussures de sport, des organisations de soins médicaux, les clubs sportifs et autres, mais il n'est pas le seul point important. Aujourd'hui, l'attitude des entreprises à l'égard du parrainage a changé, le marketing d'événements utilisé dans une stratégie d'entreprise traditionnelle avec une vue sur les avantages commerciaux. Ainsi, tout investissement poursuit l'objectif stratégique de l'entreprise (Cunningham et al., 2001) ; Masterman (2009 :297). Le risque d'un planificateur d'événement en s'approchant d'une société est d'associer l'incertitude à la stratégie de l'entreprise ; en d'autres termes, l'entreprise pourrait décliner l'offre, car elle ne peut atteindre ses objectifs. Toutefois, ce risque peut être évité en effectuant une recherche délibérée.

L'étude de marché aide à préparer la liste des sponsors potentiels, mais l'identification des commanditaires appropriés n'élimine pas le risque de possibilité de ne pas parvenir à un partenariat : l'entreprise peut être abordée d'une manière erronée (personne de contact erronée, manque temps, un message pas clair). Vaibnav (2008 : 187) a suggéré d'établir une stratégie d'acquisition de parrainage qui doit inclure un plan d'action détaillé et affecter l'équipe responsable afin d'améliorer la précision, la rentabilité et de minimiser les risques.

Bien que le parrainage apporte une valeur ajoutée à l'événement, les entreprises partenaires peuvent causer des limitations dans certaines zones du projet en particulier les grandes entreprises commanditaires pourraient vouloir influencer le projet (Tum et al.,

⁴⁰ JORAH, G. V, 2006. «How even sponsors are really identified: a field analysis», *Journal of advertizing research*, vol 46, no 2.

2005 : 45)⁴¹. Afin d'éviter un conflit d'intérêts, Vaibnav (2008 : 197) a proposé que toutes les responsabilités des deux parties doivent être négociées avant la signature d'accord de parrainage. Mais il est essentiel que l'organisateur de l'événement prévoie la situation et anticipe l'impact du parrainage dans le cas de conflit grave, par exemple : si elle constitue une menace pour la production d'un événement ou tout simplement pour le chiffre d'affaires final, Magic (2008 : 227).

2.5.3 Le contrôle financier

L'une des préoccupations des autres grands événements sportifs est la finance, dépendamment de l'envergure de l'événement, la planification, la répartition des tâches et les prévisions budgétisation sont hasardeuses, Masterman (2004 : 99). La faisabilité du projet dépend de la planification financière suffisante. Le défi consiste à déterminer les zones de production d'événements particuliers qui sont exposés à des risques et des pertes financières. Des théoriciens de la gestion de l'événement (Watt, 1996; Masterman, 2009; Tum et al., 2006; Silvers, 2004, 2008) déterminent les points suivants comme les plus problématiques :

- le financement,
- les prévisions financières et budgétaires,
- l'établissement des coûts,
- La tarification et contrôle des finances.

Le financement de manifestations sportives dépend d'un grand nombre de sources : les prêts, les subventions, les fonds propres, les bénéfices non répartis, les participants et les frais de spectateurs, les droits de diffusions, le merchandising, les commissions, les

⁴¹ Tum, J., Norton, P. and Wright, N. 2005. *Management of event operations*, Oxford: Taylor & Francis Ltd. 304 P

commandites. La survie de l'événement dépend de la capacité d'identifier les sources de financement. En outre, un organisateur peut devenir trop dépendant de certaines sources et sous-estimer la valeur des autres.

Les budgets comprennent des objectifs financiers stratégiques de l'événement, de la mesure de fiabilité de ceux-ci et du fait de fixer des objectifs pour les dépenses et les recettes. La précision du budget est cruciale pour la gestion des finances ; il doit fortement s'appuyer sur des recherches historiques détaillées, des événements similaires, l'expertise de la sphère financière, la recherche de l'environnement actuel (la publicité, l'installation, les frais de service, etc.) Les budgets représentent des plans de prévision et non les normes ; en raison de l'environnement dynamique, la flexibilité doit être une caractéristique essentielle de ces plans, les coûts supplémentaires pourraient être ajoutés quand les revenus ne peuvent pas atteindre le nombre prévu, Silvers (2008 : 163-164). Les budgets ne sont pas illimités dans des stratégies rentables afin d'assurer la stabilité d'une position financière. L'objectif des stratégies rentables est d'allouer les dépenses possibles, les réduire sans nuire à l'image et à la qualité de l'événement. Allen, al, (2005 : 332-333)⁴² propose un cadre structuré pour relever le défi de détecter ces coûts : l'estimation conceptuelle (de réflexion), l'étude de faisabilité (comparaison à des événements similaires) et l'estimation définitive (par la distribution des offres). Les stratégies de tarification peuvent varier pour des manifestations sportives en fonction des objectifs : la génération de revenus, l'organisation annuelle de l'événement, le statut de l'entreprise : à but non lucratif, etc.

Les flux de trésorerie est un indicateur de la performance d'un système de budgétisation établie. Par conséquent, la production des rapports de flux de trésorerie tout au long de la planification d'un événement est essentielle pour le contrôle financier. La liquidité défavorable est un écueil commun pour de nombreux événements, mais la négociation du temps et des conditions de paiement, un financement suffisant et la

⁴² Allen, J, O'TOOLE, W., HARRIS, R, McDonnell, I, 2005. *Festival & Special event management*. 3rd edition. Australia : John Wiley & Sons Ltd. 416 P.

réduction des coûts fixes de manière proactive permettent de résoudre le problème, Masterman (2009 : 125, 129).

2.5.4 Stratégie de sécurité

La gestion des risques pour la sécurité de l'événement a été élaborée et formulée dans Sport Event Security Assessment Model (SESAM) en 2005 par le ministère de la Sécurité intérieure des États-Unis. Le cadre comprend plusieurs étapes :

La première étape consiste à identifier l'équipe de SESAM dont la responsabilité est de combiner la répartition et la coordination des risques possibles.

Au cours de la deuxième étape l'équipe explore et classe les actifs en utilisant diverses ressources et outils (enquêtes, remue-méninges, dossiers et l'inspection) et en troisième étape, détermine les menaces potentielles.

SESAM permet au gestionnaire de site avec l'organisateur de l'événement de calculer la vulnérabilité et la criticité de la situation : les risques auxquels l'environnement est exposé et l'impact de ces menaces.

Schwarz (2010 :186)⁴³ précise que la vulnérabilité est comme une faiblesse qui indique quels domaines nécessitent plus d'attention. Ceux-ci incluent généralement "lack of emergency preparedness, perimeter control, access control credentialing, training, communication, and physical protection systems" (manque de préparation en cas d'urgence, contrôle du périmètre, contrôle d'accès, d'accréditation, de formation, de communication et des systèmes de protection physique). D'autre part, (Hall et al., 2007)

⁴³ SCHWARZ, E, HALL, S, SHIBLI, S. 2010. *Sport facility. Operations management. A global perspective*. 1st edition. Oxford: Elsevier Ltd. 280 p.

décrit qu'il faut analyser l'impact, déterminer l'ampleur des dommages à savoir : le nombre de personnes potentiellement blessées, le nombre de personnes ayant perdu des propriétés matérielles, dommages à l'environnement, les infrastructures et le coût des mesures de rétablissement. En accord avec le concept de gestion des risques en général, les dernières phases de SESAM comprennent l'évaluation des risques (sur la base de l'analyse précédente) et les autres mesures proposées.

Schwarz (2010 : 184) fait valoir que les risques liés à la sécurité peuvent apparaître dans des lieux sportifs : les principaux sont le terrorisme, le trouble de la foule, le vol et autres crimes. Après l'attentat du 11 septembre 2011, la préoccupation pour la sécurité est devenue la priorité pour tous les événements de la grande envergure, (Taylor et Toohey., 2011)⁴⁴. L'amélioration constante des mesures de sécurité repose sur les épaules des organisateurs d'événements sportifs et prend beaucoup de temps et d'argent. Divers auteurs (Silvers, 2008 : 132 ; Taylor et Toohey., 2011; Jennings et Lodge., 2011 ; Butler, 2010) indiquent que les grands événements sportifs semblent souvent être la cible d'attaques terroristes. En 2008, en 30 ans d'événements, le Rallye Dakar a été annulé pour la première fois dans l'histoire en raison de la menace d'Al Qaïda. Plus tard, en juillet 2008, un kamikaze a tué 14 personnes lors du marathon du Sri Lanka. Les Autorités de Sotchi (hôte des Jeux olympiques d'hiver de 2014) ont concentré leurs efforts à anticiper les attaques terroristes du groupe séparatiste tchéchène.

Bien qu'un méga événement sportif comme les Jeux olympiques attirent une grande attention des terroristes avec un potentiel de causer des pertes massives, les plus petits événements représentent des cibles faciles occasionnent la possibilité d'une «attaque surprise». Les plans de sécurité pour un événement doivent anticiper cette menace : la surveillance de la sécurité et de la circulation, les mesures de contrôle d'admission, des inspections sur place aident à prévenir la plupart des activités malveillantes (Taylor et

⁴⁴ <http://usj.sagepub.com/content/48/15/3259.full.pdf+html>

Toohey, 2011). Les coûts de la planification, la mise en œuvre et la gestion d'une infrastructure de sécurité robuste autour de grands événements sportifs sont importants.

La plupart des chercheurs (Tarlow, 2002 : 85-88 ; Silvers, 2008 ; Doukas, 2006 ; Rahmat et al., 2011) englobent des activités de gestion de la foule, non seulement pour éviter les comportements agressifs de la foule mais pour contrôler la foule en général et les diriger à travers l'événement d'une manière sûre. Les pratiques de gestion de la foule sont intégrées, le comportement et le contrôle des procédures, Silvers (2008 : 297-299) avec quatre éléments : forces, l'information, du temps et de l'espace. Rahmat et al (2001 :261-263) indique que l'information est partagée entre les employés et ensuite communiquée à la foule à travers différents canaux : par voie orale pratiquement, par l'information écrite et de la signalisation à l'heure. La compréhension de l'information en temps façonne le comportement de la foule qui est ensuite contrôlée par les forces (personnel) grâce aux dispositions spatiales.

En outre, les infractions mineures et activités dangereuses telles que le vol, le hooliganisme, le vandalisme, les entrées non autorisées peuvent se produire lors des compétitions et autres manifestations sportives, Schwarz (2010:184). Le manque de contrôle sur ces menaces mentionnées provoque une perte de la capacité, de la crédibilité, de l'équipement, de l'argent, de personnes, de temps. La prévention des pertes est la priorité de la fonction de sécurité. Les tactiques de prévention de la perte sont divisées en trois catégories, Sliver (2008 : 285-293) : physique, comportementale et procédurale.

La tactique physique consiste dans la création d'un environnement sûr avec des barrières d'accès, équipements de sécurité, les frontières et autres éléments tangibles.

La tactique comportementale implique la formation, système de communication, la définition de la responsabilité, des règles, des politiques et de la culture.

La tactique procédurale permet le contrôle d'accès, l'allocation des ressources, le suivi et la planification d'urgence.

De nombreux pays organisateurs de l'événement ont l'obligation et la responsabilité légale d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour le public et les employés doivent identifier et prévenir les accidents potentiels. Selon (Tarlow, 2002, Silvers, 2008), Guide de sécurité au terrain de sports 2008, un organisateur d'événement sportif doit fournir une politique de comportements sécuritaires et la sécurité garantie d'incendie, protection contre les intempéries, l'hygiène et la sécurité alimentaire, l'assainissement, la sécurité technique et des plans d'évacuation sûrs car la vraie sécurité c'est la prévention sous tous ses aspects internes et externes.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Cette section portera sur la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude.

Étant donné le but de cette recherche, axée sur l'étude du comportement des organisateurs d'événements à travers leur expérience et les processus utilisés en matière de gestion des risques, l'utilisation d'une méthodologie de recherche quantitative est considérée comme essentielle pour répondre à notre problématique.

Selon Altinay (2008 :75-76), «la méthode quantitative est souvent utilisée lorsque le chercheur vise à tester la théorie qui est associée à une approche déductive»⁴⁵, (Hilary, 2010, 42) : «elle a pour finalité de fournir une analyse objective et structurée afin de recueillir des résultats généralisés»⁴⁶.

L'outil de cette étude sera un questionnaire électronique de 20-30 minutes. Une fois bâti, il sera préalablement testé via un gestionnaire de projet détenteur d'un PMP ou un gestionnaire expérimenté afin de détecter les éventuelles erreurs ou imprécisions du contenu qui sera soumis à une révision par la suite.

⁴⁵ Altinay, L. Paraskevas A., 2008. *Planning research in hospitality and tourism*. 1st edition. Oxford: Elsevier. 243 p.

⁴⁶ Hilary C, 2010. Required Reading Range: Creative Research: *The Theory and Practice of Research for the Creative Industries*. London: AVA Publishin. 208 p.

Le questionnaire accessible en ligne sur le site Web: «Google forms», favorise grandement le taux de réponses attendues. Les participants de cette étude reçoivent un courrier qui inclut la description de la recherche ainsi qu'un lien qui les dirige vers le questionnaire. Les personnes ciblées auront la possibilité de fermer le questionnaire après avoir répondu à quelques questions et d'y revenir plus tard pour le compléter à leur rythme.

3.1 QUESTIONS DE RECHERCHE

3.1.1 Question générale de recherche

Comment les organisateurs de l'événement effectuent la gestion des risques dans le processus de planification d'un événement sportif ?

3.1.2 Question secondaires

Afin de soutenir la principale question de recherche les sous-questions suivantes ont été formulées :

- Quels sont les domaines identifiés par les gestionnaires de projet pour faire une évaluation des risques ?
- Dans quelle mesure la gestion des risques est pratiquée et comment l'approche actuelle correspond au cadre de gestion des risques mis au point ?

3.2 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Dans cette section, il sera question des objectifs de la recherche. De surcroît, dans une étude comme celle-ci, un objectif principal ainsi que des objectifs spécifiques seront véhiculés. La recherche aura comme finalité de répondre aux objectifs. Ces derniers seront le cœur de cette recherche.

3.2.1 Objectif général de la recherche

Le but de cette recherche est d'étudier le comportement des organisateurs d'événements, leur expérience et les processus utilisés en matière de gestion des risques.

Cette étude est inscrite dans une optique d'analyse comparative des méthodes et techniques de management des risques événementiels d'un modèle théorique EMPOK de (Silvers, 2004) et l'approche adoptée en matière de gestion des risques à savoir les méthodes et les pratiques des gestionnaires pour intégrer cette dernière dans leur plan de planification, autrement dit :

Comment le concept de gestion du risque d'événement est intégré dans le processus de planification ?

- Le premier objectif spécifique de cette recherche est d'analyser les risques des différentes composantes de la planification de l'événement :
 - Conception de programme
 - Marketing
 - Finances
 - Sécurité

Ces composantes ont été choisies car elles sont mises en évidence par plusieurs auteurs dans la littérature (Tarlow : 2002, Silvers : 2004, 2008, Bowdin : 2011).

- Le second objectif spécifique est d'énumérer les lacunes de la planification du management des risques.

- Le troisième objectif spécifique est de préconiser d'avancer des recommandations afin d'améliorer la compétence des gestionnaires.

3.3 ANALYSE STATISTIQUE DESCRIPTIVE DES DONNEES

Cette partie contient l'analyse de la relation entre les techniques utilisées par les gestionnaires de projet dans la gestion des risques des événements sportifs versus la théorie de l'EMBOK.

L'organisation du rapport sur les résultats de l'analyse de données est établie en deux étapes. La première étape fournit les résultats de l'analyse statistique descriptive, contenant la fréquence des réponses et la description des variables de contrôle. La seconde étape prévoit une analyse relationnelle et comprend des tableaux croisés.

Les deux questions de recherche suivantes ont guidé les analyses de la recherche exploratoire sur les relations entre les variables :

Quels sont les risques qui ont été identifiés dans des domaines particuliers de l'étude et la façon dont ils ont été gérés ?

Dans quelle mesure la gestion des risques est pratiquée et comment l'approche actuelle correspond au cadre de gestion des risques mis au point ?

3.4 STATISTIQUE DESCRIPTIVE (TRI A PLAT)

Cette analyse a pour but de décrire les caractéristiques de l'échantillon. Les gestionnaires et les organisateurs participants à cette étude ont consenti à donner des données à propos de leur âge, de leur sexe, de leur niveau de scolarité et leur revenu. D'autres informations ont été apportées telles que le nombre d'événements et le budget des événements.

3.4.1 Fréquence des données

Le questionnaire a été envoyé à 40 personnes dont 25 gestionnaires de projet et 15 organisateurs d'événements sportifs. Parmi ces personnes, 30 gestionnaires et 10 organisateurs faisaient partie de l'événement Les jeux du Québec.

Malgré l'échantillonnage extraordinaire, le nombre de réponses a été particulièrement faible, sur 40 questionnaires, seulement 10 ont été exploitables.

Table 9: Taille de l'échantillon et traitement des données manquantes

Nbre de questionnaires envoyés	Nbre de répondants	Nbre de questionnaires exploitables	Nbre de questionnaires non exploités	Questionnaires exploités/ questionnaires envoyés
40 (100%)	10 (25%)	10 (100%)	0	25%

3.4.2 Âge

Les résultats ont été traduits par tranches d'années de naissance :

[50, 60] : 1 personne, ce qui représente 10% de l'échantillon son âge est de 59ans

[60, 70] : 4 personnes, ce qui représente 40% leurs âges sont repartis comme suit : 45, 46, 48, 54ans.

[70, 80] : 4 personnes, ce qui représente 40% leurs âges sont repartis comme suit : 34, 36, 37, 41ans.

[80, 90] : 1 personne, ce qui représente 10% de l'échantillon son âge est de 33ans.

On constate que l'âge des gestionnaires et organisateurs d'événements sportifs sont concentrés entre deux tranches d'années celles de [50, 60] et [60, 70]. La raison de cette

répartition peut s'expliquer par la confiance accordée à leur égard à leur expérience et l'expertise développée au fil des années.

Table 10: Tableau des répartitions des âges

Âge	25-34	35-44	45-54	55-64	Total
pourcentages	10%	40%	40%	10%	100%
Nombre de gestionnaires	1	4	4	1	10

3.4.3 Sexe

Les résultats concernant la répartition selon sexe des gestionnaires et des organisateurs sont de l'ordre de 60% hommes et 40% femmes. Malgré la taille de l'échantillon, il est possible de constater que la gestion des événements sportifs connaît une prédominance masculine.

Table 11: Tableau des répartitions de sexe

Sexe	Homme	Femme	Total
Pourcentages	60%	40%	100%
Gestionnaires de projet	6	4	10

3.4.4 Scolarité

Le niveau de scolarité des gestionnaires de projet est généralement Cegep et Baccalauréat avec respectivement 40% des répondants. 20% des sondés sont de niveau maîtrise.

Table 12: Scolarité des gestionnaires et organisateurs

Niveau scolaire	Cegep	Baccalauréat	Maîtrise	Total
Pourcentages	40%	40%	20%	100%
Nombre de gestionnaires	4	4	2	10

3.4.5 Statut

Les résultats sur le statut sont similaires avec 50% des répondants qui sont affiliés à un organisme sans but lucratif (OSBL) et 50% sont des promoteurs.

Table 13: Statut des gestionnaires de projet

Événement	Promoteurs	OSBL	Total
Pourcentages	50%	50%	100%
Nombre de gestionnaires	5	5	10

3.4.6 Nombre d'événements

Parmi les répondants, 20% ont organisé 3 événements, 40% en ont organisé 4 et autant de répondants (40%) en ont organisé 5.

Table 14: Gestionnaires de projet par nombre d'événements organisés

Nombre d'événements	3	4	5	Total
Pourcentage	20%	40%	50%	100%
Nombre de gestionnaires	2	4	4	10

Le nombre total d'événements organisés par l'ensemble des répondants est de 42.

Table 15: Nombre d'événements totaux

Répondants	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Pourcentage	7.1 %	7.1 %	9.5 %	9.5 %	11.9 %	9.5 %	11.9 %	9.5 %	11.9 %	11.9 %	100 %
Nombre événements	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	42

3.4.7 Budget pour chaque événement

Sur les 42 événements recensés, la répartition du budget des événements sont :

- 26.2% entre [40 000- 50 000\$],
- 21.4% plus de 50 000\$,
- 19% entre [20 000- 30 000\$],
- 11.9% moins de 10 000\$,
- 9.5% entre [10 000- 20 000\$].

Table 16: Budget des événements

Budget \$	Moins 10 000	10 000 et 20 000	20 000 et 30 000	30 000 et 40 000	40 000 et 50 000	Plus de 50 000	Total
pourcentage	11.9%	9.5%	19%	11.9%	26.2%	21.4%	100%
Nombre d'événements	5	4	8	5	11	9	42

3.4.8 Connaissance en gestion des risques

70% des répondants ont affirmé qu'ils connaissent le domaine de la gestion de projet

Table 17: connaissance en gestion des risques

Connaissance en gestion des risques	Oui	Non
Pourcentage	70%	30%

3.4.9 Degré de connaissance en gestion des risques

Sur les 10 répondants, 30% possèdent une moyenne connaissance, 30% affirment avoir une connaissance pas du tout bonne, 20% estiment avoir une très bonne connaissance et 10 % évalue leur connaissance pas bonne.

Table 18: Degré de connaissance

Échelle	Pas du tout bonne	Pas bonne	moyenne	Bonne	Très bonne
Pourcentage	30%	10%	30%	10%	20%

3.4.10 L'évaluation des risques

70% des répondants ont affirmé qu'ils avaient effectué une gestion des risques pour l'ensemble de leurs événements respectifs, 30% ont répondu le contraire.

Table 19: Évaluation des risques

Événement	Oui	Non	Total
Pourcentage	70%	30%	100%
Nombre de Gestionnaires	7	3	10

3.4.11 L'évaluation des événements

70% des répondants ont affirmé qu'ils avaient effectué une gestion des risques pour l'ensemble de leurs événements respectifs, 30% ont répondu le contraire.

Table 20: Évaluation des risques

Évaluation des risques	Oui	Non	Total
Pourcentages	70%	30%	100%
Nombre de gestionnaires	7	3	10

3.4.12 Raisons de ne pas faire d'évaluation

5% des gestionnaires considèrent que la gestion des risques n'est pas importante. La raison de ne pas faire une évaluation des risques qui revient plus souvent à 50% est un manque de finances suivi par un manque de ressources humaines à 25% et un manque de temps à 20%.

Table 21: Raisons de ne pas faire d'évaluation des risques

Raison	Manque de temps	Manque de RH	Manque de finances	Peu important	Total
pourcentages	20%	25%	50%	5%	100%
Nombre d'événements	4	5	10	1	20

3.4.13 Début de l'évaluation

Sur 20 événements évalués, 55% des événements soit 11 sur 20 sont d'un budget entre 40 000-50 000\$ et sont évalués entre 4 et 6 mois avant et l'événement, alors que 36.36% des événements soit 8 sur 20 sont d'un budget de 50 000\$ et plus et sont évalués 6 mois et plus avant l'événement.

L'étude révèle que les événements en dessous de 40 000\$ sont considérés comme peu importants pour faire une évaluation des risques, à l'exception d'un événement dont le budget entre 20 000-30 000\$ a été évalué dans un délai entre 2 et 4 mois avant l'événement.

Table 22: début d'évaluation

Début d'évaluation	1 mois avant l'événement	Entre 2 et 4 mois avant l'évènement	Entre 4 et 6 mois avant l'évènement	6 mois et plus avant l'évènement	Total
Budget \$					
Moins 10 000					
10 000-20 000					
20 000-30 000		5%			
30 000-40 000					
40 000-50 000			55%		

3.4.14 Domaine d'évaluation

Tous les gestionnaires qui ont procédé à une gestion des risques sur leurs événements respectifs ont répondu avoir chapoté les cinq domaines à savoir : conception de programme, marketing, commercial, financier et sécurité.

3.4.15 Importance du domaine

Ce tableau révèle que les gestionnaires accordent une très grande importance aux domaines de la conception de programme et de la sécurité avec la totalité des répondants, ensuite le marketing et le volet commercial avec 70% des sondés et enfin le financier avec 60%.

Table 23: Importance du domaine

Échelle	Pas du tout important	Pas important	Pas vraiment important	Neutre	Assez important	Très important
Domaines						
Conception de programme						100%
Marketing			10%	20%		70%
Commercial				20%	10%	70%
Financier				30%		60%
Sécurité						100%

3.4.16 Techniques d'identification

L'analyse révèle que cinq techniques sont très utilisées par les gestionnaires. Les taux sont répartis comme suit : 100% pour l'intuition personnelle et l'analyse SWOT, 90% pour l'observation et la collecte de l'événement passé, 80% pour l'interrogation des personnes internes. Néanmoins, deux techniques ressortent dans l'étude à un taux faible à savoir, 40% pour l'approche 5w1h, l'interrogation externe et la documentation, 20% pour compétence et expérience, la cartographie.

Table 24: Techniques d'identification

Techniques	pourcentages	Nombre de gestionnaires
Approche 5w1h	40%	4
Compétence et expérience	20%	2
Observation	90%	9
La collecte de l'événement passé	90%	9
Intuition personnelle	100%	10
Interroger les personnes internes	80%	8
Interroger les personnes externes	40%	4
Tests	0%	0
Analyse SWOT	100%	10
Documentation	40%	4
Scénarios	0%	0
Cartographie	20%	2

3.4.17 Techniques d'analyse

Le traitement de l'analyse des risques se fait essentiellement par consentement du groupe avec 90% des répondants, suivi par le calcul de probabilité avec 60%, le calcul d'impact des risques avec 40% et en dernier le calcul d'impact du risque et ses conséquences avec 20% des sondés.

Table 25: Techniques d'analyse

Techniques	Calcul de probabilité	Calcul d'impact des risques	Calcul d'impact du risque et ses conséquences	Autre : Décision de groupe

Pourcentages	60%	40%	20%	90%
Nombre de gestionnaires	6	4	2	9

3.4.18 Techniques de traitement

On constate clairement que trois méthodes sont utilisées à 100% pour traiter les risques : l'évitement, l'atténuation et la conservation. La technique du transfert est utilisée par seulement 20% des répondants. Aucun gestionnaire n'utilise la méthode du plan B.

Table 26: Techniques de traitement

Techniques	Évitement	Atténuation	Transfert	Conservation	Plan B
Pourcentages	100%	100%	20%	100%	0%
Nombre de gestionnaires	10	10	20	10	0

3.4.19 Plan d'action

Tous les gestionnaires qui ont répondu avoir fait une gestion des risques, ont affirmé avoir fait un plan d'action pour tous leurs événements respectifs.

3.4.20 Techniques de communication

Tous les gestionnaires utilisent des guides et des réunions régulières d'avancement, 20% d'entre eux utilisent des manuels du personnel. La distribution de la gestion des risques et des changements pour les parties prenantes n'est utilisée par aucun des gestionnaires.

Table 27: Techniques de communication

Techniques	Pourcentage	Nombre de gestionnaires
Des guides	100%	10
Des manuels du personnel	20%	2
Des réunions d'avancement régulières	100%	10
La distribution de la gestion des risques et des changements pour les parties prenantes	0%	0

3.4.21 Moyens de communication

Le moyen de communication le plus utilisé est le téléphone avec la totalité des répondants (100%), suivi du talkie-walkie avec 40% des sondés. Aucun gestionnaire n'utilise la radio.

Table 28: Moyen de communication

Moyens	Talkie Walkie	Téléphone	Radio
Pourcentages	40%	100%	0%
Nombre de gestionnaires	4	10	0

3.4.22 Système de registre

Tous les gestionnaires qui ont répondu avoir fait une gestion des risques, ont affirmé avoir un système de registre pour tous leurs événements respectifs.

3.5 STATISTIQUE DESCRIPTIVE (TRI CROISES)

3.5.1 Les techniques d'identification des risques et le niveau de scolarité

Les résultats démontrent que les gestionnaires utilisent deux méthodes pour l'identification des risques : la collecte des données avec un pourcentage élevé de 45.45% pour les Cégepiens et les bacheliers avec 38,45% et la méthode intuitive 35.72% pour les maîtres. Néanmoins, si on prend en considération le nombre de répondants par rapport au résultat de la méthode académique, on constate que les gestionnaires ayant une maîtrise utilisent le plus les méthodes académiques. Aucun des gestionnaires utilisent la méthode de simulation.

Table 29: Tableau croisé des techniques d'identification avec le niveau de scolarité

Groupes	Techniques d'identification	CEGEP	Baccalauréat	Maîtrise
Collecte des données	La collecte de l'événement passé	18.18%	15.38%	7.14%
	Interrogation des personnes internes	9.09%	15.38%	14.29%
	Interrogation des personnes externes	18.18%	0%	0
	Documentation des données extérieurs et événements similaires	0%	7.69%	14.29%

Cumul en pourcentage		45.45%	38.45%	35.72%
Méthodes intuitives	Compétence et expérience	0%	0%	14.29%
	L'observation directe	18.18%	15.38%	7.14%
	L'intuition personnelle	18.18%	15.38%	14.29%
Cumul en pourcentage		36.36%	30.76%	35.72%
Méthodes académiques	Approche 5w1h	0%	15.38%	0%
	Analyse SWOT	18.18%	15.38%	14.29%
	Cartographie des risques	0%	0%	14.29%
Cumul en pourcentage		18.18%	30.76%	28.58%
Méthodes de simulations	Des épreuves tests	0%	0%	0%
	Élaboration des scénarios	0%	0%	0%
Cumul en pourcentage		0%	0%	0%

Table 30: Résumé des principaux résultats du tableau croisé des techniques d'analyse des risques avec le niveau de scolarité

Niveau scolaire			
Techniques d'identification	CEGEP	Baccalauréat	Maîtrise
Collecte des données	45.45%	38.45%	35.72%
Méthodes intuitives	36.36%	30.76%	35.72%
Méthodes académiques	18.18%	30.76%	28.58%
Méthodes de simulations	0%	0%	0%

3.5.2 Les techniques d'analyse et le niveau de scolarité

Les résultats démontrent clairement une approche différente en fonction du niveau de scolarité. En effet, tous les gestionnaires ayant une maîtrise sont familiers avec les techniques d'analyse, suivis des bacheliers avec 80% des répondants et en dernier lieu les cégépiens qui utilisent seulement le brainstorming pour analyser les risques.

Table 31: Tableau croisé des techniques d'analyse des risques avec le niveau de scolarité

Niveau scolaire			
Techniques d'identification	CEGEP	baccalauréat	maîtrise
Calcul de probabilité	0%	40%	100%
Calcul d'impact de risque	0%	40%	100%

Calcul l'impact du risque et ses conséquences	0%	0%	100%
Autre : Décision de groupe	100%	20%	0%

3.5.3 Les techniques de traitement des risques et le niveau de scolarité

Les données suivantes révèlent que les gestionnaires pratiquent trois méthodes pour traiter les risques : l'évitement, l'atténuation et la conservation du danger. Toutefois, les gestionnaires de niveau maîtrise se démarquent avec une technique en plus qui est le transfert du risque avec 1/4 des répondants.

Table 32: Tableau croisé la technique d'analyse des risques et le niveau de scolarité

Niveau scolaire	CEGEP	Baccalauréat	Maîtrise
Techniques de traitement			
Évitement	33.3%	33.3%	25%
Atténuation	33.3%	33.3%	25%
Transfert	0%	0%	25%
Conservation (risque mineur)	33.3%	33.3%	25%
Plan B	0%	0%	0%

3.5.4 Les techniques de communication et le niveau de scolarité

L'analyse révèle que les gestionnaires utilisent 2 techniques de communication à savoir : des guides et des réunions d'avancement à 50% pour les cégépiens et les bacheliers et 33.33% pour les maîtres. La différence est au niveau des maîtres qui utilisent une troisième méthode qui consiste dans l'utilisation des manuels du personnel à 33.33%.

Table 33: Tableau croisé : les techniques de communication et le niveau de scolarité

Niveau scolaire	CEGEP	Baccalauréat	Maîtrise
Techniques de communication			
Des guides	50%	50%	33.33%
Des manuels du personnel	0%	0%	33.33%
La distribution de plans de gestion des risques et des changements pour les parties prenante	0%	0%	0%
des réunions d'avancement	50%	50%	33.33%

3.5.5 L'évaluation des risques et le budget des événements :

L'analyse révèle que 53.64% des événements sont soumis à une évaluation des risques et 43.34% ne sont pas évalués. Les budgets allant de 10 000\$ jusqu'à 40 000\$ sont moins pris en compte par les gestionnaires, mais partir de 40 000\$ tous les événements sont évalués.

Table 34: Tableau croisé : le nombre d'événements évalués et le budget de ces événements

Évalués	Budget \$	Non évalués
0%	Moins 10 000	12.19%
2.44%	10 000-20 000	7.32%
2.44%	20 000-30 000	17.07%
2.44%	30 000-40 000	9.76%
26.83%	40 000-50 000	0%
19.51%	50 000 et plus	0%
53.64%	Cumul en pourcentage	46.43%

3.5.6 Le degré d'évaluation des domaines et le statut :

Ce tableau révèle que tous les gestionnaires qui exercent dans une OSBL ou qui sont promoteurs accordent une importance pour les domaines de la conception de programme et de la sécurité, 20% des répondants dans les domaines respectifs. La différence se situe à deux niveaux, le premier est dans le domaine du marketing et du commercial qui sont à un taux de 20% chez les promoteurs et à un taux de 8% chez les OSBL et le second, dans le domaine financier, à un taux de 16% pour les OSBL et de 4% pour les promoteurs.

Table 35: Tableau croisé : le degré d'évaluation des domaines avec le statut

OSBL						Domaines	Promoteurs					
1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
					20%	Conception de programme						100%
		4%	8%		8%	Marketing						20%
			8%	4%	8%	Commercial						20%
			4%		16%	Financier		8%		8%		4%
					20%	Sécurité						20%
100%						TOTAL	100%					

3.6 SYNTHÈSE ET RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE

La première sous-question de recherche posée était : Quels sont les domaines identifiés par les gestionnaires de projet pour faire une évaluation des risques ? Les réponses obtenues montrent que les gestionnaires ayant procédé à une évaluation des risques ont une connaissance des cinq domaines à savoir la conception de projet, le marketing, le commercial, le financier et sécurité. Malgré le fait que ces derniers soient parvenus à identifier tous les domaines, les résultats ont démontré que des domaines sont plus importants que d'autres selon le budget et le statut de l'entreprise.

La deuxième sous-question de recherche soulevée était : Comment l'approche actuelle correspond au cadre de gestion des risques mis au point et dans quelle mesure la gestion des risques est-elle pratiquée ? Pour cette question, les réponses obtenues indiquent dans un premier temps que les gestionnaires ayant procédé à une évaluation des risques appliquent le Cadre de gestion des risques mis au point par EMBOK à savoir : l'identification, l'analyse et le traitement. Puis, on constate que dépendamment de leur parcours

académique la méthode et les techniques sont mieux exploitées à différentes proportions. La connaissance des outils et des techniques est peu élaborée par la plus part des gestionnaires sondés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

IMPORTANCE DE LA RECHERCHE

Les travaux de recherche se focalisent sur la gestion des risques dans un contexte de gestion des événements sportifs. Celle-ci a été réalisée afin de mesurer les connaissances théoriques des gestionnaires de projets en matière d'évaluation des risques et l'application de celles-ci à travers leurs événements respectifs.

La revue de la littérature a permis de définir les domaines d'application et les techniques de gestion des risques. Cette étude a pour but d'identifier les pratiques les plus utilisées par les chargés de projets et les facteurs qui influent ce choix.

La présente recherche a été importante pour deux raisons. Tout d'abord, de nouveaux résultats ont été apportés à l'ensemble des connaissances sur la gestion des risques. Deuxièmement, la recherche produit des informations pour sensibiliser l'importance de la gestion des risques pour des événements de petites envergures visant à assurer leur pérennité.

Les résultats de cette analyse descriptive confirment que les gestionnaires ont une connaissance des cinq domaines énumérés dans la revue de la littérature. Cependant, les résultats révèlent que la décision de faire une évaluation dépend essentiellement de la taille du budget. Les événements qui suscitent l'intérêt pour une évaluation sont d'un budget 40 000\$ et plus. Quant au degré d'importance des domaines, celui-ci dépend du type d'organisation (statut). Les promoteurs ayant des bases financières solides, préfèrent traiter les domaines suivants : la conception de programme, le marketing, le commercial. Contrairement aux OSBL qui concentrent leurs efforts sur le financement à travers les

commandites afin d'assurer le budget de l'événement. Tout le monde s'accorde pour dire que sécurité est très importante.

Il est recommandé aux gestionnaires d'élargir leurs connaissances en matière de gestion des risques à travers des formations permanentes, des consultations afin de mieux protéger leurs événements.

LIMITES DE LA RECHERCHE :

La recherche actuelle dénote un certain nombre de limites auxquelles elle a été confrontée. Premièrement, la taille de l'échantillon considéré comme très restreint, limite les résultats significatifs qui ressortent de l'analyse descriptive. En effet avec un échantillon de petite taille, il est difficile d'établir des données représentatives des gestionnaires de projets.

Ensuite, la portée de l'étude s'est consacrée à des événements sportifs seulement et non à des événements culturels. Les aspects contextuels diffèrent donc d'un point de vue de la nature des événements, pouvant générer d'autres risques à identifier et de nouveaux facteurs à considérer dans l'évaluation de gestion des risques.

Aucune étude qualitative n'a été menée auprès de ses gestionnaires pour recueillir leurs avis de façon directe, au travers des groupes de discussion ou en rencontre individuelle. Cette approche pourrait générer des pistes de solutions et de recommandations pour les prochaines éditions.

FUTURES RECHERCHES

De nouvelles recherches pourraient avoir lieu sur le sujet avec un échantillonnage plus conséquent afin d'évaluer réellement le degré de connaissances et d'application de la gestion des risques à travers des analyses de corrélation et de régression.

Ces études ultérieures permettraient de conserver des valeurs pouvant justifier l'analyse et le traitement des risques au sein des événements sportifs, à court, moyen et long terme. En effet, une autre analyse du même type pourrait être réalisée chaque année après l'édition de chacun des événements afin de faire une comparaison avec les résultats de la recherche précédente et déceler les l'évolution des gestionnaires dans l'application de la gestion des risques.

Une étude qualitative qui traiterait de risques identifiés dans chaque domaine permettra aux gestionnaires d'avoir un recueil d'information sur les risques. Les risques encourus par chacun des répondants pourraient être répertoriés et des pistes de solutions pourraient alors être formulées, le tout identifié dans un document de référence que les gestionnaires d'événements sportifs auraient à leur disposition. Ces nouvelles recherches pourraient non seulement être appliquées au domaine de l'événementiel sportif mais également au domaine culturel. Dans ce cas, des gabarits pourraient être bâtis pour aider les gestionnaires à mener à bien leur événement dont la nature diffère.

De plus, si la recherche en gestion doit être plus approfondie dans les événements sportifs, celle-ci pourrait être menée au -delà des cinq principaux domaines nommés dans la littérature, notamment au niveau des ressources humaines. En effet la plupart des événements disposent d'une structure hiérarchique mais également de bénévoles. La gestion de ces ressources humaines diffère des employés car ils s'impliquent de manière volontaire sans parfois avoir nécessairement de l'expérience.

L'étendue de la recherche pourrait être réalisée dans plusieurs régions de la province québécoise pouvant démontrer ainsi des différences culturelles et de gestion des bénévoles au sein d'une même province.

ANNEXES

Le questionnaire

Page 1 de 3

Évaluation des connaissances en gestion des risques événementiel

Nous sommes actuellement entraîné de faire une enquête sur le degré d'application de la gestion des risques dans le cadre sportif comparativement à la théorie.

Les résultats peuvent être faussés, mais votre nom ne sera pas utilisé et les résultats seront conservés en toute confiance.

Merci de votre collaboration.

1. Quel est le statut de votre organisme?

OSBL

Promoteur

Autre :

2. Veuillez indiquer le nombre d'événements que vous organisez?

1

2

3

4

5

3. Veuillez indiquer le budget alloué aux événements que vous organisez

	Moins de 10 000\$	Entre 10 000\$ et 20 000\$	Entre 20 000\$ et 30 000\$	Entre 30 000\$ et 40 000\$	Entre 40 000\$ et 50 000\$	50 000\$ et plus
Événement 1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Événement 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Événement 3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Événement 4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Événement 5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. Avez vous des connaissances en gestion des risques

Oui

Non

5. Quel est le degré de vos connaissances en gestion des risques

Pas du tout bonne

Pas bonne

Moyenne

Bonne

Très bonne

6. Avez vous procédé à une évaluation des risques

Oui

Non

7. Quel est le nombre d'événements auquel vous avez fais une évaluation

1 événement

2 événements

3 événements

4 événements

5 événements

Page 1 de 3

Page sans titre

8. Quelles sont les raisons qui vous ont mené à ne pas faire une évaluation des risques ?

- Pas assez de temps entre les événements
- Pas assez de ressources humaines
- Pas assez de ressources financières
- L'événement n'est pas trop important
- L'événement est rodé depuis des années

ajouter un élément ▼

Moins la page 2 Passera la page suivante ↕

Page 1 de 3

9. Quand avez-vous commencé l'évaluation des risques pour chacun des événements nommé ?

	Moins de 1 mois avant l'événement	Entre 1 et 2 mois avant l'événement	Entre 2 et 4 mois avant l'événement	Entre 4 et 6 mois avant l'événement	Plus de 6 mois avant l'événement
Événement 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Événement 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Événement 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Événement 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Événement 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Dans quel domaine avez-vous fait l'évaluation risques?

Événement 1	
Conception du programme	100%
Marketing	100%
Commercialisation	100%
Finance	100%
Sécurité	100%

Événement 2	
Conception du programme	100%
Marketing	100%
Commercialisation	100%
Finance	100%
Sécurité	100%

Événement 3	
Conception du programme	100%
Marketing	100%
Commercialisation	100%
Finance	100%
Sécurité	100%

Événement 4	
Conception du programme	100%
Marketing	100%
Commercialisation	100%
Finance	100%
Sécurité	100%

Événement 5	
Conception du programme	100%
Marketing	100%
Commercialisation	100%
Finance	100%
Sécurité	100%

11. Comment jugez-vous l'évaluation des risques pour chacun des domaines et événement choisis ?

	Pas du tout important	Pas important	Pas vraiment important	Neutre	Assez important	Très important
La conception du programme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commercialisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sécurité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Veuillez choisir parmi les réponses suivantes les techniques que vous utilisez pour faire l'identification des risques ?

- Approche SWiTH
- Compétence et expérience
- Observation directe
- La collecte de l'événement passé
- L'intuition personnelle
- Interrogation des personnes internes
- Interrogation des personnes externes
- Des épreuves tests
- Analyse SWiCT
- Documentation des dossiers extérieurs et événements similaires
- Élaboration de scénarios
- Cartographier les risque

13. Veuillez choisir parmi les réponses suivantes les techniques que vous utilisez pour faire l'analyse des risques ?

- Calcul de probabilité
- Calcul d'impact de risque
- Calcul d'impact de risque et ses conséquences
- Autre :

14. Quelles sont les techniques que vous utilisez pour traiter le risque?

- Évitement (Si le niveau de risque est élevé)
- Atténuation
- Transfert (Le risque peut être transféré ou sous-traité à un tiers, ex: l'assurance)
- Conservation (Risques mineurs)
- Autre :

15. Avez vous un plan d'action ?

- Oui
- Non

16. Quelles sont les raisons qui vous pousses a ne pas faire un plan d'action pour les autres événement ?

- Risque jugé trop faible
- Événement de petit envergure
- Pas assez de temps
- Trop coûteux
- Manque d'effectif
- Autre :

17. Veuillez choisir parmi les réponses suivantes les techniques que vous utilisez pour communiquer avec le personnel, les bénévoles et les parties prenantes ?

- Des guides
- Des manuels du personnel
- La distribution de plans de gestion des risques et des changements pour les parties prenantes internes
- Des réunions d'avancements réguliers
- Autre :

18. Quels sont les moyens que vous utilisez pour communiquer durant l'événement ?

- Talkies Walkies
- Téléphone
- Radio
- Autre :

19. Avez-vous un système de registre des risques

- Oui
- Non

20. En quelle année êtes-vous né(e) (exemple: 1970)

21. Quel est votre sexe ?

- Homme
- Femme

22. Quel est votre degré de scolarité ?

- École secondaire
- Cégep
- Baccalauréat
- Maîtrise
- Doctorat
- Autre :

23. Y'a-t-il quelque chose que le chercheur devrait savoir mais vous n'avez pas été en mesure de partager à travers cette enquête ?

24. Si vous souhaitez recevoir les résultats de l'étude, veuillez indiquer votre adresse courriel.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLEN, J, O'TOOLE, W., HARRIS, R, McDonnell, I, 2005. *Festival & Special event management*. 3rd edition. Australia : John Wiley & Sons Ltd. 416 p.
- ALLEN, J., O'Toole, W., Harris, R., McDonnell, I, 2008. *Festival & Special event management*. Fourth edition. Australia: John Wiley & Sons, Inc. 637p.
- ALTINAY, L. Paraskevas A., 2008. *Planning research in hospitality and tourism*. 1st edition. Oxford: Elsevier. 243 p.
- ANAé. 2012. «*TPOLOGIE D'ÉVENEMENTS : ÉVENEMENT*». PP 1. <<http://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fanae.org%2Fdocuments%2Fdownload%2F142&ei=ETxwU5zbLozyATzkIDoBQ&usg=AFQjCNHbeN8wGBMoAJsm4kShWcPI8YshfQ&sig2=RYrnPiAVnVwsPvIWa4gdQg>>. Consulter le 11 mai 2014.
- BARTHELEMY B, COURREGES P. 2004, *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*. 2ème édition. Paris : Editions d'Organisations. 409 p.
- BOUQUET, Romain. 2011. « La notion de la rentabilité événement sportif local : nature, influence, et impact auprès des partenaires ». Master en conduite de projet & développement des territoires : Université Henri Poincaré, 8 p. <http://www.scd.uhp-nancy.fr/docnum/SCDSCI_M_2011_BOUQUET_ROMAIN.pdf>. Consulter le 11 mai 2014
- BOWDIN, G, Allen J, O'Toole W, Harris R, McDonnell I. 2011. *Events Management*, 3rd edition. Oxford: Elsevier Ltd. 489 p.
- BOWDIN, G, Allen J, O'Toole W, Harris R, McDonnell I. 2011. *Events Management*, 3rd edition. Oxford: Elsevier Ltd. 489 p.
- BULLETIN MUNICIPAL. 2014. «PROGRAMME TERMINAL D'IMMOBILISATIONS 2014-2015-2016». *Ville de Québec*. Vol 8, n 1, février, pp. 01. <http://www.ville.quebec.qc.ca/bulletin_municipal/docs/Arr4_Charlesbourg_fevrier2014.pdf>. Consulter le 11 mai 2014.

- CHUNNINGHAM, P, TAYLOR, S, REEDER, C, 2001, «Event marketing the evolution from philanthropy to strategic promotion», Queen's university, pp. 407-425. <<http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%206%201993/407%20cunningham%20taylor%20reeder.pdf>>. Consulter le 11 mai 2014.
- CLAVEAU P. 2005. *Management de projet événementiel*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble. 256 p.
- DESBORDS, Michel, FLAGOUX, Julien. 2004. *Organiser un événement sportif*. «Les livres outils». Paris : Edition d'organisation. 258 p.
- DIOBRI GESTION MARKETING. 2010. «*analyse économique du système sportif fédéré québécois : rapport à sport Québec*», pp 11-12. <<http://www.sportsquebec.com/admin/Browse/files/PDF/publications/modelesportquebec.pdf>>. Consulter le 11 mai 2014.
- GOLDBLATT, JJ. 1997. *Special events: Best Practices in Modern Event Management*. Second edition. New York: John Wiley & Sons, Inc. 378 p.
- HALL, S, Marciani, Cooper, W, E, Rolen, R. 2007. «Introducing a risk assessment model for sport venues». *The Sport Journal*. Vol 10, n 2, pp 1-6.
- HASSID O. 2011. *Le management des risques et des crises*, 3^{ème} édition. «Management Sup». Paris : DUNOD. 192 p.
- HILARY C, 2010. *Required Reading Range: Creative Research: The Theory and Practice of Research for the Creative Industries*. London: AVA Publishin. 208 p.
- HSE, 2011, «*Risk management: Five steps to risk assessment*». <<http://www.hse.gov.uk/risk/fivesteps.htm>>. Consulter le 11 mai 2014.
- JENNINGS, W., Lodge, M., 2011, «Governing Mega-Events: Tools of Security Risk Management for the FIFA 2006 World Cup in Germany and London 2012 Olympic Games», *Government and Opposition journal*, Vol. 46, n 2, pp 192-222.
- Justice Québec. «Processus de gestion des risques», pp. 11-14. <http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/publications/rapports/pdf/sijj/ann_a_ris.pdf>. Consulter le 11 mai 2014.
- KOURILSKY P. et VINEY G. 2000. *Le principe de précaution : rapport au Premier ministre*. France : Odile Jacob : La Documentation française. 405 p.

- LOEPKEY, B, PARENT, M, M. 2009. «Risk management strategies in large-scale sporting events: a stakeholder perspective». *European Sport Management Quarterly*, vol 9, n 2, june, pp. 197-208.
- LOWRANCE, WW. 1976, *Of acceptable Risk: Science and the determination of safety*. California: William Kaufmann Inc. 192 p.
- MASTERMAN, G. 2004. *Strategic Sports Event Management: an international approach*. 1st edition. Oxford: Elsevier Ltd. 239 p.
- MASTERMAN, G. 2004. *Strategic Sports Event Management: an international approach*. 1st edition. Oxford: Elsevier Ltd. 239 p.
- MITSLOAN Management Review, 1995, «*Scenario planning: a tool for strategic thinking*». <<http://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-hinking/>>. Consulter le 11 mai 2014.
- MORGAN, G, FLORIG, H, Dekay, M, FISCHBERG, P, 2000, «Categorizing risks for risk ranking, Published in Risk Analysis», *Risk analysis*. Vol 20, n 1, pp. 49-58. <[http://lyle.smu.edu/emis/cmml5/Ibarra/DeskTop/White Papers/Risk Analysis/Risk Categorizing.pdf](http://lyle.smu.edu/emis/cmml5/Ibarra/DeskTop/White%20Papers/Risk%20Analysis/Risk%20Categorizing.pdf)>. Consulter le 11 mai 2014.
- NICKSON, D, SIDDON, S. 2006. *Project management disasters & how to survive them*. 1st edition. US: Kogan. 226 p.
- OLIVIER Moch. 2012. «Communication : L'événement ! Pourquoi ? Comment ?». *over-blog*. <<http://olivier-moch.over-blog.net/article-l-evenementiel-pourquoi-comment-99970585.html>>. Consulter le 11 mai 2014.
- Online Learning for Sport Management, «Selecting a venue», <<http://www.leoisaac.com/evt/top086.htm>>. Consulter le 11 mai 2014.
- Plain English ISO 31000 2009. 2009. Risk Management Dictionary, «*Risk management process*». <<http://www.praxiom.com/iso-31000-terms.htm>>. Consulter le 11 mai 2014.
- RAHMAT, N, KAMARUZAMAN, J, NGALI, N, RAMLI, N, ZAINI, Z, SAMSUDIN, A, GHANI, F, HAMID, M, 2011. «Crowd Management Strategies and Safety Performance among Sports Tourism Event Venue Organizers in Kuala Lumpur and Selangor», *World Applied Sciences Journal 12 (Special Issue on Service Sector Transforms the Economy)*, Malaysia: IDOSI Publications, pp. 47-52. <[http://www.idosi.org/wasj/wasj12\(SSTE\)/8.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj12(SSTE)/8.pdf)>. Consulter le 11 mai 2014.
- RAY, Jean. 2010. *Gérer les Risques Pourquoi ? Comment ?* France : AFNOR. 392 pages.
- ROWE, W.D. 1977. *An anatomy of risk*. New York: John Wiley & Sons Inc. 488 pages.

- SCHWARZ, E, HALL, S, SHIBLI, S. 2010. *Sport facility. Operations management. A global perspective*. 1st edition. Oxford: Elsevier Ltd. 280 p.
- SCHWARZ, E., HALL, S., SHIBLI, S. 2010. *Sport facility. Operations management. A global perspective*. 1st edition. Oxford: Elsevier Ltd. 280 p.
- SHONE, A, PARRY, B. 2006, *Successful event management: a practical handbook*. 2nd edition. London: Thomson Learning. ?p
- SILVERS, J. 2008. *Risk Management for Meetings and Events*. 1st edition. Oxford : Elsevier Ltd. 347 p.
- SILVERS, J., CSEP, 2004. *Professional event coordination*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.?
- Site Officiel du Mouvement Olympique. 2014. « *SOTCHI 2014 : Les épreuves testes olympiques «sont essentielles pour que tout se passe bien»*». <<http://www.olympic.org/fr/news/les-epreuves-tests-olympiques-sont-essentielles-pour-que-tout-se-passe-bien/223133>>. Consulter le 11 mai 2014.
- Speaking of Events, «*Updated EMBOK Structure as a Risk Management Framework For Events*». <http://www.juliasilvers.com/embok/EMBOK_structure_update.htm>. Consulter le 11 mai 2014.
- TARLOW, P. E. 2002. *Event risk management and safety*. 1st edition. New York: John Wiley & Sons, Inc. 263 p.
- TAYLOR, T, TOOHEY, K, 2011. «Ensuring safety at Australian sport event precincts: Creating securitized, sanitized and stifling spaces», *Urban studies journal* foundation: Sage, pp. 3259-3275. <<http://usj.sagepub.com/content/48/15/3259.full.pdf+html>>. Consulter le 11 mai 2014.
- TCHANKOVA, L, 2002, «Risk identification – basic stage in risk management» *Environmental management and health journal*, vol 13, n 3, august, pp. 8. <<http://www.deepdyve.com/search?query=risk+identification+basic+stage+in+risk>>. Consulter le 11 mai 2014.
- THOM Rami, 2005-2006, «*La gestion des risques dans l'organisation d'un événement culturel*». Institut de Management de l'Université de Savoie. 51p. <http://tohme.fr/rami/old/docs/mesc1/mission_consultant_memoire.pdf>. Consulter le 11 mai 2014.
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. 2014. « Gestion des risques : Domaine de connaissances ». <<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/ti-it/conn-know/risque-risk-fra.html>>. Consulter le 11 mai 2014.

TUM, J, NORTON, P, WRIGHT, N, 2005. *Management of event operations*, Oxford: Taylor & Francis Ltd. 304 P.

TUM, J.,NORTON, P. and Wright, N. 2005. *Management of event operations*, Oxford: Taylor & Francis Ltd. 304 p.

WATT, D. 1996. *Sports management and administration*, Second edition. London: Routledge. 275 p.

WATT, D. 1996. *Sports management and administration*, Second edition. London: Routledge. 275 p.

WIKIPÉDIA. «*Gestion des risques : Définition du terme «risque»*». <[https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_du_risque#D.C3.A9finition_du_terme_.C2.AB_risque_.C2.BB](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_du_risque#D.C3.A9finition_du_terme_.C2.AB_risque_.C2.BB>)>. Consulter le 11 mai 2014.