

Louvain School of Management

Gestion de risque en événement éphémère : quelles sont les mises en place et les améliorations possibles ?

Auteur : Justin Vanoverschelde

Promoteur : Loïc Decaux

Année académique 2023-2024

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en gestion à finalité spécialisé

Horaire de jour

Déclaration concernant l'utilisation des outils d'IA dans le mémoire de master

Nous reconnaissons que les outils d'IA peuvent être des aides précieuses lors de la rédaction du mémoire de master, mais ils ne sont pas infaillibles. Rappelez-vous que la transparence favorise la confiance et qu'admettre le rôle de l'IA renforce la crédibilité de votre travail.

Par conséquent, en décidant d'utiliser un tel outil, vous devez adhérer aux principes suivants d'utilisation responsable de l'IA.

1. Évaluation Critique :

- Nous avons évalué de manière critique les résultats générés par l'IA, en nous assurant qu'ils étaient en adéquation avec nos objectifs de recherche.
- Toutes modifications ou corrections ont été effectuées en fonction de notre expertise et de nos connaissances dans le domaine.

2. Transparence :

- Nous reconnaissons l'utilisation de ChatGPT et Copilot de manière transparente, en soulignant qu'ils ont contribué à notre travail mais n'ont pas remplacé le jugement humain.
- Notre engagement envers la transparence assure l'intégrité de ce mémoire.

3. Considérations Éthiques :

- Nous avons activement surveillé les biais ou conséquences involontaires introduits par l'outil d'IA.
- Notre responsabilité éthique a guidé nos décisions tout au long du processus de recherche.

Déclaration

Lors de la préparation de ce mémoire de master, l'auteur(e) a utilisé ChatGPT et Copilot pour les objectifs suivants :

- Trouver des travaux liés : L'IA m'a aidé à trouver des articles scientifiques en rapport avec la littérature que je recherchais.
- Analyse des données : L'IA m'a aidé à analyser les données obtenues à partir des différentes interviews et à identifier les similitudes et les différences entre elles.
- Rédaction : Réécrire de manière plus appropriée certains passages.

Après avoir utilisé ChatGPT et Copilot, l'auteur(e) a soigneusement revu et édité le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire. En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de master reflète notre travail original, enrichi par l'utilisation responsable de l'IA.

Signature :



Avant-Propos

En entamant ce mémoire, je voudrais exprimer ma gratitude envers ceux qui ont été mes guides et compagnons tout au long de ce parcours académique.

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance envers mon superviseur, monsieur Loïc Decaux. Son expertise, sa disponibilité et ses conseils avisés ont été des piliers essentiels dans la réalisation de ce travail.

Je souhaite également adresser mes plus sincères remerciements à Geoffroy Dauby, mon maître de stage chez Luminus. Sa connaissance et sa passion pour la gestion du risque ont été source d'inspiration. Ses précieux enseignements, ses ressources théoriques et son soutien constant ont enrichi mon expérience professionnelle et ont contribué de manière significative à l'élaboration de ce mémoire.

À ma famille, je dois un immense merci pour leur soutien tout au long de ce travail. Leur encouragement, leur compréhension et leur aide ont été mes sources de motivation les plus puissantes.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes que j'ai eu le privilège d'interviewer. Leur disponibilité, leur expertise et le temps précieux qu'elles m'ont accordé ont été des éléments clés dans l'enrichissement de ce travail. Leurs perspectives et leurs connaissances ont été des éléments essentiels dans l'approfondissement des thématiques abordées.

Table des matières

1.	Introduction.....	1
2.	Revue de la littérature	3
2.1	Définition et importance de la gestion des risques.....	3
2.2	Gestion des risques d'entreprise	5
2.2.1	Principes généraux.....	7
2.2.2	Différents cadres de gestion des risques	8
2.3	Les normes ISO	10
2.4	COSO ERM Framework	14
2.5	Événements éphémères.....	15
2.5.1	Définition.....	15
2.5.2	Types d'évènement.....	15
3.	État actuel de la gestion des risques en événement éphémère	16
4.	Méthodologie et résultats de recherches	18
4.1	Choix de la méthodologie	18
4.2	Guide d'entretien	19
4.3	Propositions	19
4.4	Collecte de données	20
4.5	Résultats des recherches	21
4.5.1	P.1 : La gestion événementiel est une gestion de projet.	22
4.5.2	P.2 : La connaissance au risque n'est pas assez développée dans le secteur de l'évènementiel. 23	
4.5.3	P.3 : Le secteur de l'évènementiel n'utilise pas de cadre de gestion de risque.....	26
4.5.4	P.4 : Le risque principale mis en avant est la gestion sécuritaire.....	28
4.5.5	P.5 :Le secteur de l'évènementiel se base principalement sur l'expérience déjà acquise des participants.	29
4.6	Tableau récapitulatif des interviews	31
5.	Conclusion	32
5.1	Discussion des résultats	32
5.1.1	Identification des lacunes dans les pratiques actuelles	32
5.1.2	Propositions d'amélioration	33
5.2	Contributions	38
5.3	Limitations de l'étude.....	39

6.3 Suggestions pour des recherches futures	40
6. Bibliographie.....	41
7. Annexes	46
8.1 Annexe 1 : Étapes du processus ATOM.....	46
8.2 Annexe 2 : Étapes du processus ATOM dans le cycle de vie du projet	46
8.3 Annexe 3 : Guide d'interview.....	47
8.4 Annexe 4 : Tableau récapitulatif des interviews	49
8.5 Annexe 5 : Questionnaire du centre de crise National.....	50

1. Introduction

La gestion des risques lors d'événements éphémères est devenue une préoccupation majeure dans un monde de plus en plus imprévisible. Dans le rapport publié par le forum économique mondial, le rapport met en évidence les différents défis dans le contexte des changements rapides et d'incertitude du monde actuel. Principalement soulignés par les différents conflits et crises climatiques qui caractérisent notre vie actuelle (World Economic Forum , 2024, p. 4). Cela atteste de l'importance du monde externe et du sujet que nous aborderons dans ce mémoire.

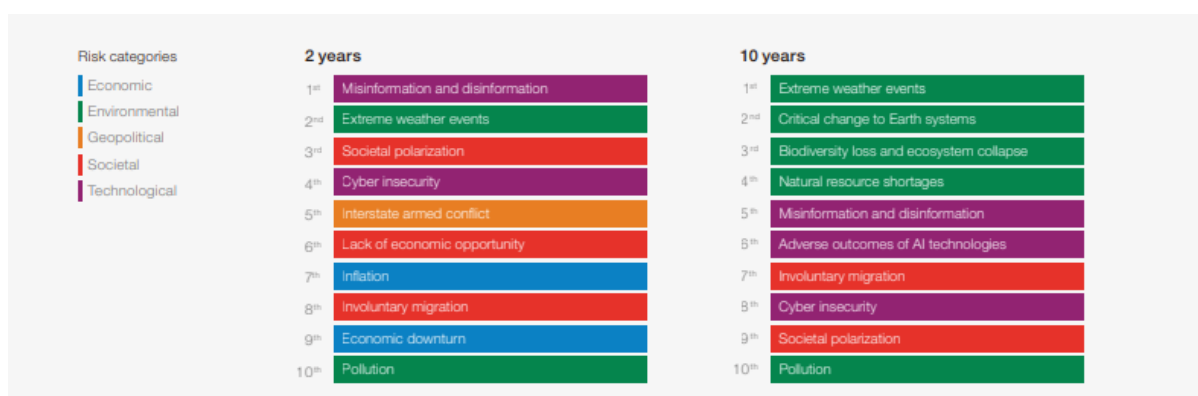


Figure 1, source: Global risks ranked by severity over the short and long term. Reproduit à partir de « The Global Risks Report 2024 » (World Economic Forum , 2024).

« L'essence de la gestion des risques réside dans la maximisation des domaines où nous avons un certain contrôle sur le résultat tout en minimisant les domaines où nous n'avons absolument aucun contrôle sur le résultat », a déclaré Peter L. Bernstein (Bernstein, 1996, p. 239), un économiste spécialiste dans l'histoire financière, reconnu dans le domaine de la gestion des risques (Babelio, 2024).

Cela contredit la croyance courante que la gestion des risques se limite à la prévention.

Il est essentiel de comprendre les bases de la gestion des risques et comment elles s'appliquent aux événements éphémères pour comprendre pleinement ce sujet. Le caractère temporaire et concentré des événements éphémères, comme les festivals ou les expositions temporaires, rend leur gestion des risques adaptative et immédiate.

Si la gestion classique se focalise généralement sur des stratégies à long terme pour faire face à des conditions prévisibles, la gestion des événements éphémères nécessite une plus grande adaptabilité et réactivité en raison de leur caractère imprévisible et de leur fluctuation. La nécessité de cette exigence découle de la prise en compte de la singularité de chaque projet et de sa prise en compte de ses particularités contextuelles et contingentes, comme le souligne l'école de la contingence dans la gestion de projet (Söderlund , 2011).

Devant l'essor rapide du domaine des événements, il est essentiel de mettre en place des cadres spécifiques afin de relever les défis uniques posés par ces occasions (Nnamdi , 2009).

Prenons l'exemple du festival de musique de Woodstock en 1969 (Little, 2023). Malgré une planification minutieuse, le festival a été marqué par de nombreux problèmes, notamment des problèmes de sécurité, de logistique et de météo.

Les concepts clés de la gestion des risques, tels que l'identification des risques, l'évaluation des risques, mais également les différents cadres de gestion de risque, seront examinés dans ce mémoire. Pour éclairer notre discussion, nous nous référerons à la littérature pertinente. Nous définirons également et discuterons du concept d'« événement éphémère », qui est essentiel à notre compréhension de la gestion des risques dans ce contexte.

Enfin, la gestion de risque est un élément essentiel dans la viabilité d'une organisation d'événements éphémère, mais n'est pas encore assez connue et mise en place dans ce milieu. C'est pourquoi ce mémoire va être important afin de mettre en lumière ce qu'il se fait à l'heure actuelle dans ce milieu, mais par ailleurs, permettre d'améliorer cette gestion de risque en ce type d'événement.

2. Revue de la littérature

2.1 Définition et importance de la gestion des risques

Risk management, ou gestion du risque en français, est une discipline assez récente dans l'histoire, car elle commence à être étudiée après la Seconde Guerre mondiale (Dionne, 2013). Le risque est omniprésent et dans toutes les décisions prises, de la plus commune à la plus complexe (Amansou, 2019). En effet, vivre avec le risque n'est pas une nouveauté d'après-guerre. Néanmoins, c'est à ce moment-là que Snider a publié l'une des premières études parlant de gestion des risques purs (Snider, 1956). Cependant, cette étude n'est considérée que comme un précurseur et ce sont les travaux de Hedges et Mehr (1963) et Williams et Hems (1964) qui ont réellement étudié cette discipline de manière complète.

Afin de comprendre au mieux ce qu'est cette discipline, il va falloir comprendre son origine et décortiquer les mots utilisés. Le mot « management » va donc décrire les actions de gérer, organiser et contrôler un ensemble d'éléments d'une entreprise. Tout en y utilisant des techniques visant à planifier et prévoir. Mais également en permettant de résoudre certains problèmes, c'est pour cela que le management utilise souvent un cadre P-O-M-C, étant planifier, organiser, mener et contrôler (Introduction to Principles of Management, 2015).

Dès lors, il est important de comprendre ce qu'est un risque. ISO31000 est une organisation créatrice de standards internationaux qui offre des lignes directrices pour aider les entreprises, de tout secteur ou industrie, à gérer et organiser le risque auquel ils font face. Cette organisation décrit le risque comme « *Effect of uncertainty on objectives* », qui se traduit par « L'effet de l'incertitude sur les objectifs » (ISO 31000:2018, 2022).

Un risque va être structuré autour de deux éléments. Une cause, qui va être la ou les raisons pour le(s)quel(s) le risque va se réaliser et un impact qui va être la conséquence du risque. Celle-ci peut être positive ou négative, un risque ne veut effectivement pas dire danger à tout prix (Luminus, 2023)¹.

Maintenant que le nom a été décomposé, il faut comprendre le processus pour arriver à ce qu'est le management du risque en 2024.

¹ Source intranet de Luminus (non accessible au public)

Durant le début des années d'étude du Risk management, celui-ci était fortement associé aux prises d'assurances. D'ailleurs, nous pouvons le remarquer par l'un des premiers livres de Risk management : « *Commercial insurance coverage frequently is the appropriate device for managing risks* » (Mehr & Hedges, 1963, p. 397). Qui se traduit par « La couverture d'assurance commerciale est souvent l'outil approprié pour gérer les risques ».

Au fur et à mesure des années, de nombreuses études ont abouti sur différentes définitions et la discipline du Risk management s'est éloignée peu à peu du monde de l'assurance afin de permettre aux entreprises de couvrir certains risques qu'elles pussent gérer de la même manière voir mieux que les assureurs (Dionne, 2013).

De nos jours, le Risk Management est un incontournable. Ceci a été très visible lors de la pandémie du Covid-19, qui a été un grand tournant dans ce nouveau métier. Par exemple, dans le travail de Tom Vanoverschelde, les gestionnaires interviewés ont tous été clairs sur le fait que le travail de Risk Manager a été mis en valeur et une communication plus accrue s'est faite au sein de toute l'entreprise (Vanoverschelde, 2021-2022).

Le but de gérer ces risques implique plusieurs objectifs. En premier, cela va être de protéger la valeur que l'entreprise perçoit dans son activité. Il va donc être indispensable de réduire les événements négatifs impliquant des pertes. Un autre objectif de protection, très important pour les entreprises, est la réputation (Luminus, 2023). En effet, comme le dit Warren Buffet, « It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently. » (Snyder, s.d.). Une réputation est une notion très importante sur laquelle il faut réfléchir énormément afin de ne pas endommager celle-ci. Par contre, certains risques restent inévitables et imprévisibles.

Un dernier objectif de la protection de valeur va donc être de mitiger un maximum sur les causes et effets afin que cela impacte un minimum possible la continuité de l'entreprise (Luminus, 2023).

Le second but de la gestion de risque est en effet la création de valeur. Il est vrai que la protection est un élément essentiel dans le Risk management. Par l'application de cette discipline dans l'entière d'une entreprise, il va y avoir une possibilité d'amélioration au sein des différents départements ; au niveau de la qualité de ceux-ci, mais également dans l'accès aux objectifs et à une meilleure prise de décision (Luminus, 2023).

Avec l'aide de toutes ces informations, il va être possible d'établir une définition du management du risque. Le management du risque est le processus systématique d'identification, d'évaluation et de prévention des menaces ou des incertitudes qui peuvent affecter une organisation. Il comprend l'analyse de l'impact et de la probabilité des risques, la création de stratégies pour réduire les dommages et la surveillance de l'efficacité des mesures mises en œuvre (Gibson, 2023). Selon le professeur Robert Simons de la Harvard Business School, dans tout type d'industrie, afin d'être compétitif, il est indispensable d'intégrer une part de risque, un manager doit être conscient du pourquoi cela apparaît et de savoir limiter ceux-ci (Gibson, 2023).

2.2 Gestion des risques d'entreprise

Maintenant que la notion de gestion de risques est développée, il faut pouvoir la mettre en pratique dans l'entreprise. Pour cela, la création de cadres de gestion des risques (Risk Management Framework) a été réalisée afin d'aider les managers.

C'est lors de la fin des années 1990 que les mesures de risques ont été intégrées en entreprise et utilisées afin de gérer la continuité de l'entreprise. Celles-ci étaient responsabilisées par les différents conseils d'administration qui prenaient les décisions. Mais également le conseil d'audit qui s'assurait de la surveillance de ces décisions et leur suivi (Dionne, 2013).

Depuis lors, de nombreux principes, cadres et processus ont été créés grâce notamment aux accords de Bâle qui ont eu un impact sur le milieu financier principalement, mais en s'étendant sur le milieu de l'entreprise. En effet, ces accords vont guider la création des différentes connaissances en termes de risque comme le 1^{er} accord qui va être lié avec le risque de crédit. Celui-ci va être réformé en même temps que le 2^{ème} accord de Bâle (Dionne, 2013).

On peut également donner pour exemple, Bâle III qui va permettre d'encourager les entreprises à gérer de manière prudente et à limiter leur exposition en termes de qualité de crédit risque avec la création d'Output Floor (Ngnotué, 2021).

Grâce à l'adoption de la discipline (gestion de risques en entreprise), on peut voir que la finance et principalement les audits internes vont impacter positivement quand un cadre est mis en place (Beasley, Clune, & Hermanson, 2006).

La gestion de risque en entreprise va se développer et il va être mis en évidence que la discipline ERM (Enterprise Risk Management) est directement liée avec la direction et différentes caractéristiques des entreprises telles que la taille.

C'est donc pour cela que la gestion de risque en entreprise est très déployée dans les plus grandes entreprises, mais également lorsqu'on retrouve de hautes fonctions dans le département du risque tel que Chief Risk Officer (Beasley, Clune, & Hermanson, 2005).

La gestion de risque en entreprise et sa performance vont être liées à plusieurs variables. Comme pour le déploiement de cette gestion, la performance va être liée par la façon dont le comité exécutif va gérer cette discipline, mais également va dépendre d'autres variables telles que l'environnement et la complexité de l'entreprise (Gordon, Loeb, & Tseng, 2009).

Il n'y a pas un seul cadre universel de gestion des risques. Différents cadres peuvent être appliqués à une entreprise et il n'est pas nécessairement obligatoire d'en utiliser un seul (Han & Sathiyamurthy, 2021). Le but de pouvoir utiliser différents Frameworks est d'avoir la possibilité de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et lui permettre de retrouver tous les types de contrôles correspondant à la situation (Han & Sathiyamurthy, 2021).

2.2.1 Principes généraux

Malgré l'existence de différents cadres de gestion, il y a tout de même de certaines similarités. En effet, il y a des principes essentiels dans le Risk Management Framework :



Figure 2, source : Les principaux composants du cadre de gestion des risques. Reproduit à partir de « Qu'est-ce qu'un cadre de gestion des risques ? » (Servicenow, 2024).

Identification du risque :

Dans cette étape d'identification des risques, il va falloir en premier temps créer l'univers de risque de l'entreprise. Cela veut dire : utiliser le cadre stratégique axé sur le rendement afin d'identifier tous les risques stratégiques de l'entreprise (Frigo & Anderson, 2011). De plus, il faut prendre en considération non seulement les événements négatifs, mais également les risques positifs qui peuvent être attendus dans le champ de possibilité de l'entreprise (ISO 31000:2018, 2022).

Mesure du risque :

Lorsque la partie identification est réalisée, il faut quantifier ces risques et mesurer l'impact que ceux-ci ont sur la continuité et la viabilité, de l'entreprise, mais également sur leur probabilité à se réaliser (Finn & Downie, 2023). Durant cette mesure des risques, nous pouvons retrouver différents indicateurs comme le profit sur les pertes, mais également la valeur à risque ou encore les bénéfices à risque. Cette mesure du risque peut également être améliorée par des techniques comme une analyse par scénario ou encore un « stress test » (Investopedia, 2022).

Atténuation du risque :

La première étape de l'atténuation va être d'établir un tableau avec tous les différents risques identifiés et mesurés afin d'établir 2 catégories : 1) les risques à réduire/) ceux à accepter afin d'avoir une structure de gestion (Servicenow, 2024). Cette mesure va pouvoir être établie par un tableau de bord (Balanced Scorecards) pour analyser les risques liés à la stratégie (Frigo & Anderson, 2011). Lors de cette étape, il est possible de mettre en place des stratégies ou des contrôles techniques, des plans de contingence ou bien encore des procédures afin d'aider à atténuer l'univers de risques de l'entreprise (Stevenson, 2022).

Gouvernance du risque :

S'assurer que les processus sont suivis, respectés et que toutes les personnes concernées adoptent les pratiques mises en place dans les différents départements. Afin d'être aligné entre les risques et les contrôles, il est possible d'utiliser un guide (The Strategic Risk Management Alignment Guide and Strategic Framework) ; (Frigo & Anderson, 2011). Il est très important que les employé(e)s soient conscients de leur rôle et de leurs responsabilités pour que la gestion de risque se passe de la meilleure façon possible (Investopedia, 2022).

Rapport et surveillance du risque :

Le risque est en constante évolution et peut changer à tout moment. Cette étape va donc consister à garder à jour. Mais également à s'assurer que ce qui a été mis en place suive toujours les mêmes consignes et qu'elles aient le même niveau de risque, mais également que les contrôles soient toujours d'actualité (Stevenson, 2022). Des tableaux de bord et un plan d'action stratégique doivent être mis en place afin d'ajuster tout changement (Frigo & Anderson, 2011). Et tous ces changements ne peuvent pas être réalisés par n'importe qui, il est nécessaire d'avoir quelqu'un en charge et ayant l'autorité de mettre à jour ces tableaux de bord (Investopedia, 2022).

2.2.2 Différents cadres de gestion des risques

Le cadre de gestion de risques n'est, comme dit précédemment, pas une seule mise en place à implémenter de manière isolée. Il faut non seulement une bonne communication autour, être en lien avec la stratégie de l'entreprise, mais, de plus, il est parfois nécessaire d'utiliser différents cadres (Hopkin, 2018).

Tous ces cadres ont des structures différentes afin d'identifier, évaluer, mesurer les risques et il faut définir correctement les besoins de l'entreprise afin de trouver les cadres qui peuvent convenir au mieux (Hopkin, 2018). Afin de choisir le type de cadre, il va falloir tenir compte de différents facteurs. Pour citer ceux-ci, tout d'abord, la taille de l'entreprise va être très déterminante, mais également l'industrie dans laquelle l'entreprise est établie, les différentes opérations qu'elle réalise et les ressources disponibles afin d'implémenter un ou des cadres de gestion (Advanced Security , 2023).

La gestion des risques d'entreprise, Enterprise Risk Management (ERM), va effectivement suivre la définition du Risk management, mais intégrer toutes informations au sein de l'entreprise et prendre une place importante dans la stratégie de celle-ci (Hayes, 2022). Cette gestion en entreprise va directement être active dans la prise de décision, dans la planification tant au niveau financier que non-financier. Cela va apporter un vrai avantage compétitif à l'entreprise et aider tous les employés à gérer les risques inhérents à leur poste (CFI Team, s.d.).

Enterprise Risk Management (ERM)	Risk Management Traditionnel
Holistique Appréhension des liens entre diverses catégories de risque. Une fois que vous avez une idée claire de la magnitude des risques et de leurs conséquences possibles, cela vous permet d'innover et de repérer les opportunités tout en étant pleinement conscient des risques associés.	Approche en silo Incompréhension des conséquences possibles des risques en début et en fin de processus. Cela peut entraîner l'émergence de risques qui se situent entre les zones de responsabilités et qui seront totalement omis.
Proactif & Continu Démarche proactive, qui s'appuie sur un mélange d'individus, de procédures et de technologies. Cela se manifeste par la représentation des processus, l'emploi d'instrument... pour garantir une gestion performante dans le contexte actuel en constante évolution. Équilibre entre les risques et les bénéfices lorsque les risques sont intrinsèques à l'activité (concept de tolérance aux risques).	Réactif & Périodique Prévalence de l'évasion des risques avec une démarche davantage réactive. Les actions associées aux risques sont occasionnelles et ne sont pas directement reliées aux buts stratégiques, ce qui conduit à un processus de documentation. Toutefois, la gestion des risques en se basant uniquement sur le passé comporte ses propres dangers.

Élaboré à partir de documents internes de chez Luminus, Risk management (Luminus, 2023).

D'après Greg Hutchins, en comparaison à la gestion de risques qui va être concentrée sur la conformité et se spécifier à identifier les risques, le cadre va donc être là pour établir une structure qui va augmenter la prise de conscience dans toute l'entreprise en engageant les différents départements et la direction dans la gestion de tous les types de risques (Hutchins, 2016).

2.3 Les normes ISO

Les cadres de gestion sont nombreux dans la littérature et comme annoncé précédemment, spécifiques les uns et autres. Dans cet univers de gestion de risque, « International Standards Organizations », ISO, est une organisation mise en place afin de créer des normes reprises internationalement et qui a été réalisée en se basant sur des études faites au préalable par des experts (ISO , 2024). C'est lors d'une conférence, entre 25 pays, tenue par les organisations nationales de normalisation, en octobre 1946, que l'ISO a été créée. En effet, la fusion de la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA) et Le Comité de coordination de la normalisation des Nations Unies (UNSCC) ont permis d'énumérer des normes internationales en agrégeant les normes des différents pays présents. Le but premier de cette création était de coopérer entre les pays tant au niveau du commerce, mais également au niveau des techniques adoptées (ISO, 1997, p. 15).

Venant pour la plupart de l'ISA, les 67 différents comités qui étaient initialement représentés réalisaient des recommandations en consensus et en toute transparence (ISO, 1997, p. 15). Ces recommandations étaient facultatives pour les différentes nations, mais aidaient à influencer les normes nationales tout en essayant d'augmenter le nombre de recommandations au fur et à mesure des années (ISO, 1997, p. 25).

C'est dans les années 1990 que le sujet de la gestion du risque est apparu et qu'il a commencé à être évalué par l'organisme ISO (ISO, 1997, p. 9). Dans ces premières notions de gestion de risque surviennent les normes ISO 9000 et 14000. Ces principes vont être utilisés comme outil afin de réduire les risques de qualité. L'utilisation des mots de gestion des risques arrivera plus tard avec la publication de la norme ISO 31000, en 2009, permettant de clarifier et contribuer à la culture du risque (Tranchard, 2015).

2.3.1 ISO 31000 Risk Management Standard

Tout commence par la création de la norme norvégienne, NS 5814 (en 1991) qui a été la première publication influençant l'élaboration de l'ISO 31000. Celle-ci va contribuer, avec l'aide d'autres normes comme AS/NZS 4360 ou IRM's Risk management standard, à créer l'ISO 31000 en 2009.

L'établissement de l'ISO 31000 va être mené par un groupe nommé « Technical Management Board » (en français : conseil d'administration technique), celui-ci va rassembler toutes les informations des précédentes études réalisées et créer cette norme internationale (Luminus, 2023).

Une des normes qui a le plus influencé ISO 31000 est l'AS/NZS 4360 (publié en 1995) en offrant un guide pour un grand nombre d'activités, d'industries (publique ou privé) (Luminus, 2023). AS/NZS 4360 va définir un processus de gestion du risque afin que toutes les entreprises puissent se baser dessus, mais cette norme ne va pas donner de principes de management. C'est ce que l'ISO 31000 va faire en 2009, dans sa première publication, tout en utilisant le même processus (Figure 3) (International Organization for Standardization, 2018).

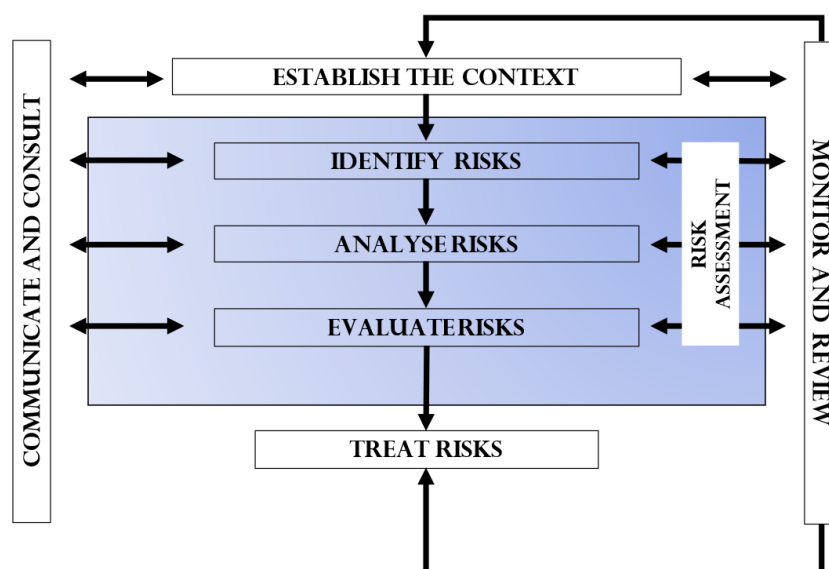


Figure 3, source : AS/NZS 4360 Risk Management Process. Reproduit à partir de « Information Security Risk Management : A Holistic Framework » (Bornman, 2004).

La norme ISO 31000 va offrir, à toute sorte d'entreprises voulant augmenter la conscience du risque au sein de l'entreprise, un guide d'application afin d'aider la prise de décision d'un point de vue du risque et l'intégrer en tout point dans la gouvernance, le management, les valeurs et les cultures de l'entreprise (International Organization for Standardization, 2018).

L'ISO 31000 va se distinguer des différents autres cadres de gestion de risques par son universalité. En effet, elle va être applicable à des tailles, activités et secteurs d'entreprise différents (ISO, 2024). Dans la partie bleue de la figure 3, nous avons le Risk Assessment. C'est dans cette partie qu'il va y avoir une mise en évidence des différentes actions qui vont

déterminer le niveau d'exposition au risque par rapport aux risques identifiés et les contrôles qui sont appliqués. Cette partie est un des plus importants niveaux du Risk Management et va mettre en lumière du niveau d'importance des risques liés au domaine d'application dans les différents départements (Luminus, 2023).

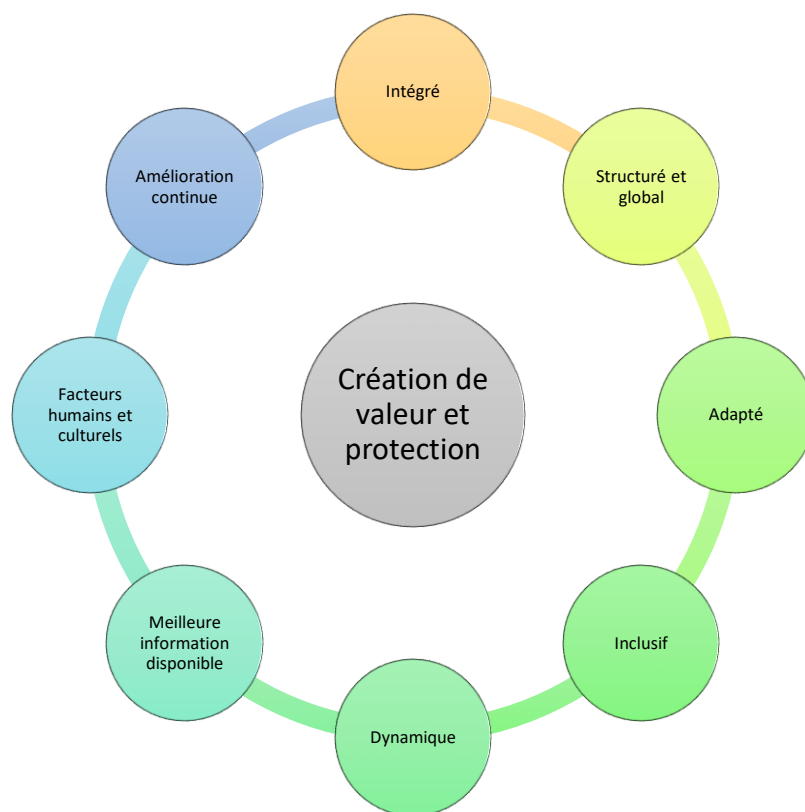


Figure 4, source : ISO 31000 Risk Management Principles. Reproduit à partir de « ISO 31000 :2018 Management du risque – Lignes directrices » (ISO, 2018).

Selon ISO 31000, la bonne implémentation de la gestion de risque va se dérouler grâce à une relation entre les principes (figure 4), le cadre (figure 5) et le processus (figure 3). Dans une entreprise, l'application du risque management va être l'implémentation du processus (figure 3) où, comme nous l'avons vu dans la partie 2, dans les principes généraux et grâce à l'ISO 31000, il va y avoir une évaluation de l'ensemble des départements de l'entreprise, permettant de mettre en lumière les différents risques et de pouvoir contrôler ceux-ci. Cependant, le cadre va montrer la vision de l'application et les principes vont donner les valeurs qu'il faut respecter afin d'arriver à l'objectif, qui pour l'ISO 31000 est « La création de protection de valeur » (Luminus, 2023).



Figure 5, source: ISO 31000 Risk Management Framework. Reproduit à partir de « ISO 31000 :2018 Management du risque – Lignes directrices » (ISO, 2018).

Dans la gestion de risque, comme énoncé précédemment, toute l'entreprise doit être concernée. ISO 31000 va donc définir différents rôles et y découle de différentes responsabilités (Luminus, 2023) :

- **Top management :**
 - Est la partie qui va prendre les décisions concernant le risque qui a été identifié.
- **Risk manager :**
 - Va se charger d'organiser la procédure de risque avec l'identification, l'évaluation et toutes les autres étapes. Ensuite, va assister tous les employés de l'entreprise afin de découvrir tous les risques possibles et enfin, communiquer sur ces risques.
- **Middle management :**
 - Va entraîner toutes les personnes dans les différents départements afin de les aider à développer les compétences requises en termes de risque et limiter ceux-ci.

Une équipe va donc être nécessaire afin d'apporter le plus d'information à cette évaluation de risque et pouvoir être le plus efficace possible (Luminus, 2023).

2.4 COSO ERM Framework

ISO 31000 n'est pas le seul cadre de gestion et chacun d'entre eux a certaines différences par rapport au cadre qu'il met en place. L'objectif dans cette partie ne va pas être de comprendre en profondeur quel cadre fonctionne comment, mais comprendre les différences par rapport à l'ISO 31000 qui peut s'implémenter de manière générale, dans tout type d'entreprise.

COSO est un comité nommé « The Committee of sponsoring Organizations » dont sa mission est d'aider les organisations à améliorer ses performances en développant son leadership par une amélioration du contrôle interne, de la gestion du risque, de la gouvernance et l'identification de la fraude (COSO, 2023).



Figure 6, source: Enterprise risk purpose from COSO. Reproduit à partir de « Enterprise Risk Management, Integrating with Strategy and Performance » (COSO, 2017).

Comme l'ISO 31000, COSO est une ligne de conduite. En effet, le but de l'utilisation de ces standardisations n'est pas de simplement obtenir une certification de la norme, mais réellement de personnaliser celle-ci par rapport à l'entreprise (Professional Certifications , 2022).

Cependant, lorsqu'on peut remarquer que l'ISO 31000 va se concentrer sur l'évaluation du risque dans toute l'entreprise, ici, COSO va mettre l'accent sur la gouvernance de l'entreprise et l'importance de considérer le risque dans le processus de définition de la stratégie.

Cette norme va également expliquer l'importance d'aligner ses performances avec la gestion des risques et de comprendre comment l'apparition de risques peut nuire aux performances et à la viabilité de l'entreprise (COSO, 2017). À l'instar de l'ISO 31000, la norme COSO va également être centrée sur les rapports financiers tandis qu'ISO 31000 est plus générique (Professional Certifications, 2022).

2.5 Événements éphémères

2.5.1 Définition

Dans ce début de partie sur les événements éphémères, nous allons partir des définitions Larousse des mots « événement » et « éphémère », afin de comprendre le milieu analysé dans ce travail. Le mot « événement » est défini comme un « Phénomène considéré comme localisé et instantané, survenant en un point et un instant bien déterminé » (Larousse, 2024). Et pour le mot « éphémère », la définition Larousse pointe le fait que la durée est courte (Larousse, 2024).

De par ces deux définitions, en les agréant, il est possible d'établir le milieu recherché dans ce travail. Un événement éphémère, dans le contexte entrepreneurial, sera la création d'une expérience de courte durée, localisée et pendant un moment bien défini.

2.5.2 Types d'événement

Dans ce milieu, il existe énormément de types différents d'événements. Ce mémoire va analyser les entreprises qui travaillent dans l'événementiel et non une entreprise d'un autre secteur qui crée un événement. Mais également, les organisations plus limitées, par exemple, fait par une ASBL, seront prises en compte. En effet, la mise en place d'un cadre de gestion de risque est plus limitée, mais il est possible de retrouver une structure entrepreneuriale.

Les catégories principales vont donc être :



3. État actuel de la gestion des risques en événement éphémère

Il n'existe pas de cadre de gestion spécifique pour les événements éphémères, une entreprise dans ce milieu va donc avoir recours à un cadre général tel qu'ISO 31000, par exemple, si elle veut implémenter la gestion de risque dans l'entreprise.

L'importance d'une gestion des risques en milieu éphémère est primordiale, notamment dans les entreprises événementielles qui diffèrent considérablement des entreprises traditionnelles. Dans le secteur des événements, la gestion des risques est cruciale, car elle nécessite une anticipation et une préparation minutieuse pour divers scénarios, tels que des urgences en matière de santé et de sécurité, des problèmes techniques ou des conditions météorologiques défavorables (Dounavi, Dermitzakis, Chatzistelios, & Kirytopoulos, 2022) .

Dans le domaine des entreprises événementielles, qui se concentrent sur la planification et l'exécution d'événements, une organisation minutieuse et une coordination de plusieurs éléments tels que le lieu, la nourriture, le divertissement sont nécessaires. De plus, la capacité à gérer efficacement les imprévus et à interagir directement avec le public est cruciale pour garantir le succès de chaque événement (Mair & Weber, 2019).

Contrairement aux entreprises classiques, les entreprises événementielles peuvent être soumises à des fluctuations d'activité, avec des périodes d'activité intense suivies de périodes plus calmes. Cela nécessite une gestion financière et des ressources humaines adaptées à cette dynamique (Bowdin, Allen, O'Toole, Harris, & McDonnell, 2011, pp. 295-363).

Une entreprise dans le domaine de l'événementiel est essentiellement une entreprise de gestion de projet. En effet, chaque événement qu'elle organise est un projet en soi, avec des objectifs spécifiques, des délais à respecter, un budget à gérer et une qualité à maintenir (Tchiakpe, s.d.).

La gestion de projet événementiel englobe toutes les activités qui visent à organiser le déroulement d'un événement en respectant les contraintes de ce dernier, en termes de délai, de coûts, et de qualité. Cela comprend la définition de l'objectif de l'événement et de la cible, le choix du lieu et de la date de l'événement, la gestion du budget, la tarification d'entrée, le suivi du projet, le choix des prestataires, la communication, l'organisation, le programme et le bilan de l'événement (Tchiakpe, s.d.).

Une entreprise dans l'événementiel est une entreprise de gestion de projet, où chaque événement est un projet unique qui nécessite une planification minutieuse, une organisation rigoureuse et une gestion efficace (Tchiakpe, s.d.).

Dans cette gestion de projet, la gestion de risque est devenue une composante incontournable. En effet, même si certains professionnels dans la gestion de projet ne voient cela que comme une énième technique de gestion. Il va falloir l'intégrer dans toute la procédure du projet. Cela veut dire qu'il ne faut pas simplement l'utiliser de manière facultative. L'implémentation de la gestion de risque va influencer la réussite des projets, l'atteinte des objectifs (Hillson, 2007).

Une approche appelée ATOM (Active Threat and Opportunity Management) va pouvoir répondre aux besoins d'une gestion de projet avec un processus simple et évolutif, pour tous projets et peu importe la taille de celui-ci (voir annexe 8.1). ATOM va montrer que le risque ne survient pas exclusivement en début de projet, mais doit être effectué tout le long du cycle de vie du projet (voir annexe 8.2) (Hillson, 2007).

Comme dans la gestion de risque en entreprise, cette approche ne va pas seulement aider à anticiper et gérer les dangers. Cette méthode va également permettre d'identifier et créer des opportunités pour le projet (Hillson, 2007).

4. Méthodologie et résultats de recherches

4.1 Choix de la méthodologie

Lors de l'établissement dans la question de recherche « Gestion de risque en événement éphémère, quelles sont les mises en place et les améliorations possibles ? », le choix d'un mémoire à méthode qualitative a été pris.

Pour diverses raisons, la méthode qualitative est idéale pour un mémoire sur la gestion des risques liés à des événements éphémères. En premier lieu, elle offre une vision approfondie en examinant les subtilités complexes des processus de prise de décision et des interactions entre les individus (Bryman & Bell, 2017). En outre, elle permet de s'assurer de la validité, la qualité et la véracité des éléments (Harris, et al., 2009, p. 80).

La rigueur scientifique de cette étude repose sur plusieurs éléments clés. Premièrement, l'utilisation de techniques de collecte de données qualitatives, telles que les entretiens semi-directifs et les groupes de discussion, permet d'obtenir des données riches et nuancées. Selon Bryman et Bell (2017), ces techniques sont essentielles pour explorer en profondeur les perceptions et les expériences des participants.

Concernant l'approche méthodologique suivie est ancrée dans la théorisation ancrée (Grounded Theory) et l'analyse de contenu. La théorisation ancrée permet de générer des théories à partir des données collectées, ce qui assure une pertinence contextuelle et empirique des résultats (Bryman & Bell, 2017). L'analyse de contenu, quant à elle, permet de systématiser l'interprétation des données textuelles et d'identifier des thèmes récurrents et des modèles (Harris, et al., 2009, p. 86).

En collectant les points de vue des parties prenantes à travers des entretiens ou des groupes de discussion, cette étude apporte une contribution significative à l'analyse des risques. L'emploi de ces techniques d'analyse qualitative permet d'extraire des sujets et des modèles, facilitant ainsi la formulation de recommandations concrètes pour la gestion des risques lors d'événements temporaires (Bryman & Bell, 2017) ; (Harris, et al., 2009).

4.2 Guide d'entretien

Les questions qui ont été posées sont reprises dans un guide d'entretien qu'il est possible de retrouver en annexe (8.3 Guide d'entretien, Page 49).

4.3 Propositions

Avant de réaliser les interviews, grâce à la littérature, il a été possible d'établir des propositions qui, selon la connaissance disponible, va être ressortir des différentes interviews. Ces propositions vont, par la suite, être analysées afin de comprendre mieux le milieu événementiel.

P.1 : La gestion événementielle est une gestion de projet.

Cette première proposition est établie par le fait que l'entrepreneuriat en événementiel est différent du fonctionnement des autres entreprises et est vraiment concentré sur une gestion de projet qui occupe la majorité du travail.

P.2 : La connaissance au risque n'est pas assez développée dans le secteur de l'événementiel.

Dans cette proposition, il va être intéressant de comprendre comment les personnes interviewées pensent de la connaissance générale au risque et si celle-ci est à améliorer.

P.3 : Le secteur de l'événementiel n'utilise pas de cadre de gestion de risque.

Cette troisième proposition veut mettre en lumière les différents cadres de gestions disponibles et voir s'ils sont utilisés. Il est émis ici que la plupart des acteurs dans le milieu n'en utiliseraient pas.

P.4 : Le risque principal mis en avant est la gestion sécuritaire.

L'événementiel est fortement relié à la sécurité par le fait qu'un événement concentre un nombre important de personnes et donc le risque est assez présent. Avec cette proposition et les questions reliées à celle-ci, il va être intéressant de voir si la concentration de la connaissance au risque est liée à la sécurité.

P.5 : Le secteur de l'événementiel se base principalement sur l'expérience déjà acquise des participants.

La gestion de risque est faite inconsciemment par tout le monde et par cette dernière proposition, il est intéressant d'analyser comment les gens voient leur manière de gérer les risques qui apparaissent durant la préparation, mais également ceux qui apparaissent au moment de l'événement.

4.4 Collecte de données

Lors de la réalisation des interviews, un guide d'entretien a permis de suivre des interviews semi-directives, réalisées par Teams, afin de donner une plus grande liberté à la personne interviewée et de s'exprimer sur le sujet. Des entretiens semi-structurés seront utilisés, car il y a une possibilité de poser des questions de suivi en fonction des réponses des répondants tout en gardant une ligne de conduite en comprenant l'environnement naturel et les facteurs qui affectent le phénomène (Bryman & Bell, 2015, p. 478).

Un échantillon de 10 managers, Project coordinateur et autres composent les données qui ont été étudiées afin de comprendre un maximum comment le monde de l'événementiel fonctionne sous différents aspects et comment différentes personnes perçoivent le risque et la conscience autour de celui-ci.

Numéro Interview	Prénom - Nom	Rôle et entreprise	Raisons de l'interview
1	Margaux Vandeput	Coordinatrice dans l'ASBL du festival LaSemo.	En tant que coordinatrice d'un festival, sa vision est très intéressante afin de comprendre ce qui est mis en place, ce qui manque et ce qui pourrait aider à améliorer la gestion de risque.
2	Tissiano Favale	Producteur d'événements en Freelance pour DDMC Event Design.	Travaillant dans une boîte d'événementiel s'occupant d'importants événements, sa vision sur la structure interne et la façon de travailler dans la création de nombreux événements sur l'année est très pertinente afin de comprendre comment le secteur fonctionne.
3	Barbara Firquet	Directrice de gestion au Festival International du Film Francophone.	En tant que directrice de gestion pour un festival, la vision que Barbara a sur un festival est très intéressante afin de comprendre la mise en place de la gestion du risque en événementiel.
4	Bruno Sepulchre	Régisseur chez A2 et travail avec le festival des Ardentes 2024.	Un régisseur va être responsable de la technique et de l'organisation du festival. Sa vision est très pertinente, d'autant qu'il a une grande expérience dans le secteur de l'événementiel.

5	Emelyne Quevrain	Gestionnaire de projet chez Brussels Expo.	Emelyne gère différents projets dans l'entreprise de Brussels Expo. Elle est plutôt junior dans le secteur, ce qui donne une nouvelle vision du secteur. Avoir la vision du risque sans expérience peut être intéressant, car non biaisée par l'expérience.
6	D. L	Head of Security Department chez Brussels Expo	La sécurité est très importante dans le cadre de la gestion du risque et Brussels expo s'occupe d'événements de grande ampleur, il est donc très intéressant d'avoir sa vision sur le sujet.
7	X. F	Head of Safety & Prevention Manager chez Brussels Expo	Cette fonction chez Brussels expo est celle qui se rapproche le plus de celle du Risk manager. Il est donc très intéressant de comprendre les similarités et les différences avec ce qui a été trouvé dans la théorie.
8	Radjiny Schiltz	Freelance in communication projects	Radjiny Schiltz a travaillé pour différents projets très diversifiés et elle a une expérience assez complète dans le secteur de l'événementiel. Sa vision sur le secteur, mais également sur la façon dont elle gère les différents projets, est très pertinente pour le sujet de ce mémoire.
9	Patrick Vandoorne	Président Événement à l'IHECS	Patrick est un professeur à l'université de gestion de projet et gestion de risque en événementiel. Sa connaissance sur le sujet est très importante afin de comprendre le sujet.
10	Natacha Perat	Manager de la Foire de Libramont	Natacha est la manageuse de la plus grande foire plein air d'Europe qui va avoir 100 ans en 2026, donc elle est très expérimentée et peut avoir une vision très large de l'événementiel.

4.5 Résultats des recherches

Grâce aux différentes propositions réalisées avant les interviews, il va être possible de comprendre la vision de différentes personnes de différentes fonctions et également de différentes entreprises afin de comprendre comment se déroule la gestion du risque en événement éphémère. L'interprétation des résultats va donc se dérouler par une segmentation des différentes propositions afin de tirer les similarités et différences des différents interviewés. Le but de cette analyse va d'être de mettre en lumière les éléments saillants et pouvoir tirer les bonnes conclusions et émettre les bonnes améliorations.

4.5.1 P.1 : La gestion événementielle est une gestion de projet.

La proposition selon laquelle la gestion événementielle est assimilable à une gestion de projet est largement étayée par les entretiens réalisés. Les témoignages recueillis auprès d'**Emelyne Quevrain**, **Natacha Perat**, **Patrick Vandoorne**, **Radjiny**, et **Tissiano Favale** démontrent de manière cohérente que la gestion d'un événement est en effet comparable à la gestion d'un projet.

Emelyne Quevrain souligne la nécessité de bien gérer son temps et ses ressources, ce qui résonne avec les principes fondamentaux de la gestion de projet, où la gestion du temps et des ressources est cruciale (« *Donc ça te permet aussi de bien pouvoir gérer ton temps et gérer ton fonctionnement et ta gestion de projet quoi ? Mais après il y a aussi beaucoup de trucs que tu apprends sur le terrain.* », Ligne 317, Interview Emelyne Quevrain – Appendix 4). **Natacha Perat** appuie cette idée en affirmant que chaque événement est un projet en soi, mais aussi un ensemble de projets, avec des équipes dédiées et des objectifs spécifiques. De plus, elle mentionne que leur organisation fonctionne comme une entreprise à projet, ce qui renforce l'idée que la gestion événementielle est assimilable à une gestion de projet (« *Ouais nous on est dans de la gestion de projet à peu près permanente en fait parce qu'un événement est un projet, mais c'est aussi un ensemble projet.* », Ligne 450, Interview Natacha Perat – Appendix 6) .

Les propos de **Patrick Vandoorne** vont dans le même sens en décrivant un événement comme un projet nécessitant l'application de techniques et de concepts de gestion de projet. Il met en évidence les similitudes entre la gestion d'événements de différentes natures et souligne l'importance de la gestion des ressources humaines, techniques, logistiques, des risques, du contenu et de la communication, des aspects fondamentaux également présents dans la gestion de projet (« *Alors un événement c'est l'optique qu'on a ici. C'est un projet d'accord quel qu'il soit que ce soit un anniversaire dans une fête privée... ça c'est un projet et on va appliquer pour le mettre en place toute une série de de de techniques et de concepts qui sont liés à la gestion de projet.* », Ligne 65-70, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7).

Radjiny Schiltz abonde dans ce sens en soulignant la diversité des approches selon les événements, mais aussi l'importance de comprendre la structure et les responsabilités, de planifier et de déléguer, des aspects essentiels de la gestion de projet (« *À chaque événement est différent chacun chaque événement est gérée différemment et tout dépend de qui le qui le demande. Donc ça, je pense que la première chose c'est de comprendre la structure....*

Mettre en place des réunions pour que chacun sache à quel moment il va intervenir et que son information va être importante et pertinente pour l'autre. », Ligne 314 – 326, Interview Radjiny Schiltz – Appendix 8).

Enfin, **Tissiano Favale**, en mettant en avant la multiplicité des projets sur lesquels il travaille et en décrivant la nécessité d'avoir un esprit de gestion dans la réalisation des événements, confirme l'idée que la gestion événementielle peut être abordée de manière similaire à la gestion de projet (« *C'est complètement ça c'est vraiment une gestion de projet parce que par exemple tu peux travailler moi par exemple je suis amené à travailler sur plusieurs et différents projets et dossiers complètement différents. », Ligne 188-190, Interview Tissiano Favale – Appendix 9).*

On peut donc interpréter que les témoignages convergents vers une gestion événementielle qui implique une planification rigoureuse, une allocation efficace des ressources, une gestion des risques et une coordination d'équipes, autant d'aspects fondamentaux de la gestion de projet. Ainsi, la proposition selon laquelle la gestion événementielle est une gestion de projet semble être confirmée par les propos des personnes interrogées.

4.5.2 P.2 : La connaissance au risque n'est pas assez développée dans le secteur de l'événementiel.

Les témoignages recueillis mettent en lumière plusieurs tendances distinctes dans la gestion du risque au sein du secteur de l'événementiel, offrant ainsi une perspective nuancée sur la proposition P.2.

Sensibilisation et Priorités organisationnelles :

Certains professionnels, comme **X. F** de Brussels Expo, soulignent les défis rencontrés pour sensibiliser les parties prenantes à l'importance de la sécurité dans les événements. Il exprime que « *Il y a le caractère humain de la personne, on a tous nos problèmes familiaux ou autres qui peuvent avoir des interactions dans le cadre du travail* » (Ligne 1495, interview de D.L et X. F – Appendix 3). Ces témoignages mettent en évidence une tendance où les aspects financiers ou commerciaux peuvent souvent primer sur les considérations de sécurité.

Cette dynamique soulève des questions sur la culture organisationnelle et les priorités stratégiques au sein des entreprises événementielles (« *Il faut juste se rendre compte que pour les organisateurs d'événements, la sécurité c'est juste un coût, c'est que je ne rapporte rien pour toute société, ça coûte juste, ça coûte et c'est vrai que de l'avoir, ils doivent, ils doivent payer des agents.* », Ligne 1536-1538, Interview D.L & X. F – Appendix 3).

Formation et Connaissance du Risque :

D'autres intervenants, tels qu'**Emelyne Quevrain**, mettent en avant l'impact positif de la formation sur la gestion du risque. Elle mentionne que « *Je pense par exemple, je sais que des collègues, eux, ils ont plus appris sur le tas* » (Ligne 195, Interview Emelyne Quevrain – Appendix 4). Son expérience dans un programme de master en événementiel illustre la valeur de l'éducation formelle dans le développement d'une compréhension approfondie des risques associés aux événements. Cette tendance suggère que des investissements dans l'éducation et la formation pourraient contribuer à combler les lacunes de connaissances en matière de gestion du risque.

Tissiano Favale de DDMC appuie l'importance de l'éducation sur le sujet lorsqu'on arrive dans le milieu n'ayant eu aucune notion dans la matière. Des témoignages comme celui de **Tissiano Favale** de DDMC mettent en lumière le besoin d'une transition efficace entre la théorie et la pratique pour les nouveaux arrivants dans le secteur. Il mentionne que « *c'est vrai qu'au début je me suis senti un peu parfois perdu, de me dire, bon, comment je vais me démerder de cette situation là où simplement tu oublies des options du lieu ?* » (Ligne 1309, Interview Tissiano Favale – Appendix 9). Cette tendance souligne l'importance d'une expérience pratique et d'une connaissance approfondie des risques dès le début de la carrière professionnelle. Elle met en avant le fait que la formation théorique, bien que cruciale, doit être complétée par une expérience pratique significative pour former des professionnels compétents dans la gestion du risque en événementiel.

Analyse précoce et Préparation méticuleuse :

Les experts, comme **Patrick Vandoorne** de l'IHECS et **Radjiny Schiltz**, insistent sur l'importance d'une analyse précoce des risques et d'une préparation méticuleuse pour chaque événement. **Patrick** souligne que « *à partir du moment où on ose se poser les questions et regarder les risques potentiels qui sont liés à un projet, ça veut dire qu'on réduit les risques* » (Ligne 194, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7).

Leur perspective souligne le rôle critique de la planification proactive et de la prise en compte minutieuse des dangers potentiels dès les premières phases de conception d'un événement. Cette approche proactive vise à anticiper et à atténuer les risques avant qu'ils ne deviennent des problèmes réels (« *Donc je pense que c'est le souci du détail quitte à en être ennuyante, mais je préfère ça, mais au moins je sais. Parce que si on connaît les détails alors on sait où et comment intervenir.* », Ligne 342-344, Interview Radjiny Schiltz – Appendix 8).

Natacha Perat est, elle, très consciente de cette part du milieu de l'événementiel, mais n'aime pas parler de risque « *Le risque amène plus une dimension un peu frileuse. Le développement est un peu plus enthousiasmant, mais en réalité, la notion du développement et de la recherche, de rester conforme. Ou en tout cas d'anticiper les attentes parce que c'est même plus que conforme. Il faut essayer d'être toujours un peu dans l'anticipation* » (Ligne 165, Interview de Natacha Perat – Appendix 6).

Connaissance limitée :

Cependant nous pouvons constater une connaissance limitée par les experts comme pour **Barbara Firquet** qui raconte en interview « *j'ai un peu l'impression que c'est quelque chose que je fais au quotidien, mais que je n'identifiais pas comme tel quand j'ai été un peu lire la gestion du risque entreprise* » (Ligne 457, Interview Barbara Firquet – Appendix 1). On peut le voir également avec **Margaux Vandeput** qui se rend compte que cela est très important, elle est en train de mettre en place cette vision et veut implémenter de nouvelles manières de gérer le risque dans l'ASBL (« *Je pense que ce serait intéressant, mais je te dis quelque chose qu'on est en train de qu'on est en train de boire. Et donc je j'espère qu'on va réussir à mettre ça en place dans les prochains. Les prochains mois pour les prochaines éditions.* », Ligne 1244-1247, Interview LaSemo – Appendix 5).

De plus, on peut voir que différentes personnes comme **Bruno Sepulchre** et **Patrick Vandoorne** sont conscients qu'il y a un manque de connaissance en termes de risques dans le milieu événementiel. En effet, **Bruno** raconte « *On n'est plus à 0, mais on n'est pas encore au même niveau que certains.* » (Ligne 341, Interview Bruno Sepulchre – Appendix 2) quand **Patrick** explique « *Sur une échelle de 0 à 10, elle est à un, c'est sévère, d'accord, mais c'est si je prends la globalité des éléments. Alors il y a des événements qui scorent très bien* » (Ligne 234, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7).

On peut donc comprendre, par ces différentes tendances, que les experts soulignent l'existence de défis et d'opportunités variés dans la gestion du risque en événementiel. Alors que certaines voix reconnaissent des lacunes dans la sensibilisation et la prise en compte des risques, d'autres insistent sur l'importance de la formation, de l'analyse précoce et de la préparation méticuleuse pour minimiser les dangers potentiels. Une approche holistique et proactive, intégrant la sensibilisation, la formation, l'analyse approfondie et l'expérience pratique, semble être essentielle pour relever les défis de la gestion du risque dans le secteur de l'événementiel.

4.5.3 P.3 : Le secteur de l'événementiel n'utilise pas de cadre de gestion de risque.

Dans le cadre de cette recherche sur la gestion du risque dans les événements éphémères, il est important de chercher à savoir si le secteur de l'événementiel utilise ou non des cadres de gestion de risque. Les entrevues menées auprès de divers professionnels du secteur offrent un aperçu pertinent de cette question.

Tout d'abord, il est intéressant de noter que plusieurs intervenants ont souligné l'absence de cadres formels de gestion des risques dans leurs pratiques. **Barbara Firquet**, du Festival International du Film Francophone, mentionne qu'il n'existe pas de processus documentés pour guider les employés permanents dans leurs tâches spécifiques. Elle déclare : « *Donc non, mais ça, c'est quelque chose dont il n'en existe pas du tout* » (Ligne 689, Interview Barbara Firquet, Appendix 1). Cette absence de documentation formelle est également corroborée par **Bruno Sepulchre** des Ardentes, qui explique que chaque événement est unique et nécessite une approche différente en matière de gestion des risques. Il affirme : « *Donc là, c'est trop différent en fait, c'est trop variable que pour pouvoir utiliser un cadre spécifique de manière permanente* » (Ligne 612, Interview Bruno Sepulchre – Appendix 2).

De même, dans l'interview avec **Emelyne Quevrain** de Brussels Expo, elle mentionne que bien qu'il y ait des processus documentés pour d'autres aspects de la préparation d'événements, tels que les plans de production, la gestion des risques sécuritaires n'est pas aussi bien formalisée. Elle déclare : « *C'est que ça peut toujours être bien d'avoir un document. En plus, des fois il y a tellement de documents que ça se trouve ils existent et je ne suis pas au courant* » (Ligne 763, Interview Emelyne Quevrain – Appendix 5).

Cependant, certains participants notent des efforts informels pour évaluer les risques. Dans l'interview avec **Natacha Perat** de la Foire de Libramont, elle explique qu'il existe une analyse de risque générale, mais celle-ci peut ne pas être pertinente pour des événements spécifiques. Elle mentionne : « *Et puis dans chaque événement, dans le groupe projet de l'événement. Il y a l'analyse de risque qui est faite* » (Ligne 750, Interview Natacha Perat – Appendix 6).

De plus, certains professionnels soulignent les défis liés à l'application de normes formelles, telles que les normes ISO. **Patrick Vandoorne** de l'IHECS mentionne que bien que ces normes puissent être bénéfiques, leur mise en œuvre peut être trop complexe pour de nombreuses organisations. Il déclare : « *je préfère qu'il fasse un petit peu ou un petit peu chaque année et qu'il progresse plutôt que de se dire, nous de toute façon la norme ISO ce n'est pas pour nous donc on reste comme on est* » (Ligne 689, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7).

Patrick Vandoorne, durant l'interview, a fait part d'un document du centre de crise fédéral belge qui aide les organisateurs à penser à tous les différents aspects d'un événement, mais qui n'est pas obligatoire lors de la réalisation d'un événement. Il est mis à disposition pour aider les organisations (« *il est, je pense, à disposition toujours sur le site du centre de crise fédérale. Tu as ce qu'on appelle le formulaire multidisciplinaire de demande d'autorisation d'événements qui est une énorme check-list qui est passée des tas de choses en revue et qui va permettre notamment aux organisateurs aussi de ne rien oublier et de voir où ils en sont dans leur organisation.* », Ligne 530-535, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7).

Enfin, certains participants mentionnent l'importance de la communication et de la documentation internes pour la gestion des risques. **Radjiny Schiltz**, dans son interview, souligne l'importance de conserver des documents et des procédures écrites pour garantir la compréhension et la cohérence dans la gestion des risques au fil du temps. Elle déclare : « *Je pense que le mieux, c'est le dossier, le plus beau, c'est le dossier. Le dossier global, donc, c'est un dossier de production qui reprend tous les détails.* » (Ligne 412-413, Interview Radjiny Schiltz – Appendix 8).

Avec ces entrevues, on peut voir qu'il y a une suggestion, bien que certains efforts informels soient déployés pour évaluer les risques, le secteur de l'événementiel ne semble pas largement utiliser de cadres de gestion formels. Les défis liés à la complexité et à la mise en œuvre des normes ISO, ainsi que l'importance de la flexibilité et de la communication interne, émergent comme des thèmes clés dans cette discussion.

4.5.4 P.4 : Le risque principal mis en avant est la gestion sécuritaire.

Pour analyser la proposition selon laquelle le risque principal mis en avant est la gestion sécuritaire dans les événements éphémères, nous pouvons examiner les différentes perspectives fournies par les personnes interviewées.

Gestion du Risque et Sécurité

Barbara Firquet souligne l'importance de la sécurité en mettant en avant les risques liés à l'infrastructure et aux conditions météorologiques. Elle mentionne l'exemple du Pukkelpop où des dégâts considérables ont été causés par un vent violent (*« Imaginons dans le cadre du chapiteau ... a connu le Pukkelpop à un moment donné vous savez c'est un festival de musique qui se tient en Flandres où il y a eu un tel vent que voilà il y a eu énormément de dégâts »*, Ligne 1151-1154, Interview Barbara Firquet – Appendix 1).

Bruno Sepulchre évoque l'évolution de la gestion des risques dans l'industrie événementielle, passant d'une approche rudimentaire à une réflexion plus sérieuse aujourd'hui. Il insiste sur l'importance du Risk management et des normes de sécurité au travail (*« Donc ça par exemple il y a 30 ans 25 ans c'était très très rudimentaire ... Alors aujourd'hui on réfléchit Risk Management donc c'est la gestion des risques... puisqu'il y a des normes dans le travail qui réagissent ou la loi sur le bien-être au travail qui donne des obligations. »*, Ligne 279-290, Interview Bruno Sepulchre – Appendix 2).

X. F de Brussels Expo aborde la gestion des risques du point de vue de la sécurité humaine, en mettant l'accent sur la prévention des accidents du travail et des incidents potentiellement dangereux. Ils soulignent également l'analyse des « presque » accidents (*« On a aussi ce qu'on appelle des presque accidents. Donc on les analyse aussi, parce qu'on se dit que si c'est passé pas loin, c'est qu'il y a quelque chose à améliorer. »*, Ligne 466-469) et la coopération avec les sous-traitants pour garantir la sécurité (*« On discute de tout avec les comités organisateurs, avec les différents intervenants, avec les différents sous-traitants, fixent sur site parce qu'il y a des gens qui travaillent chez nous d'une manière fixe pour tout événement. »*, Ligne 546-548, Interview X.F et D.L – Appendix 3).

Emelyne Quevrain mentionne les risques liés à l'intrusion de personnes malveillantes, soulignant ainsi l'importance de la sécurité contre les menaces extérieures (*« je pense que ça serait surtout à mon niveau de la donc sécurité intrusion de personnes plus malveillantes que ça, ça arrive. Enfin on a déjà eu le cas. »*, Ligne 555-558, Interview Emelyne Quevrain – Appendix 4).

Patrick Vandoorne élargit la notion de gestion des risques en incluant d'autres aspects tels que les risques financiers et juridiques, mais reconnaît que la sécurité a été fortement améliorée ces dernières années (*« Tu as aujourd'hui aussi tout ce qui est risque juridique donc on a une législation qui est de plus en plus complexe. »*, Ligne 356-357, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7).

Radjiny Schiltz apporte une perspective intéressante sur la nécessité de former et de sensibiliser les personnes responsables à la sécurité dans tous les secteurs fournisseurs. Elle le fait en mettant en évidence les risques associés aux prestataires de services techniques, de restauration, ainsi qu'aux menaces extérieures telles que le terrorisme ou les accidents naturels (*« c'est souvent lié aux gros fournisseurs donc ça veut dire souvent c'est les gros postes à risque c'est la technique sa lumière la vidéo le traiteur »*, Ligne 827-830, Interview Radjiny Schiltz – Appendix 8).

Tissiano Favale mentionne la formation reçue en matière de sécurité, notamment pour les événements à haut risque. Il insiste sur l'importance de comprendre les différents niveaux de risque, même dans des contextes moins extrêmes (*« Maintenant c'est vrai qu'on a une formation directement d'un organisme public qui en fait s'occupe de la sécurité à très haute tension »*, Ligne 747 ... *« Je pense que ça nous aide aussi pour la compréhension d'autres événements sur le risque moindre »*, Ligne 774-777, Interview Tissiano Favale – Appendix 9).

L'analyse des différentes personnes interviewées révèle une préoccupation commune pour la sécurité dans la gestion des risques liés aux événements éphémères. Les intervenants soulignent la nécessité d'une approche proactive et professionnelle pour prévenir les incidents et assurer la sécurité des participants, du personnel et des infrastructures. Cette préoccupation est ancrée dans une compréhension croissante des risques potentiels et est soutenue par des normes et des réglementations visant à garantir la sécurité dans ce secteur.

4.5.5 P.5 :Le secteur de l'événementiel se base principalement sur l'expérience déjà acquise des participants.

La proposition P.5 affirme que le secteur de l'événementiel se base principalement sur l'expérience des participants. Pour analyser cette proposition par des interviews qui ont été menées, nous pouvons décomposer les réponses des interviewés en plusieurs catégories.

L'importance de l'expérience par rapport à la formation :

Plusieurs interviewés ont souligné que l'expérience est primordiale, bien que certains reconnaissent également la valeur de la formation. **Barbara Firquet** souligne que la formation peut aider à prendre du recul et à identifier des aspects que l'expérience seule pourrait ne pas révéler (« je pense que ce serait quand même intéressant ... cette formation peut nous apprendre à prendre du recul et à identifier certaines choses beaucoup mieux qu'uniquement son expérience », Ligne 628-623, Interview Barbara Firquet – Appendix 1).

Bruno Sepulchre mentionne que l'expérience peut aider à anticiper, mais admet que les événements peuvent toujours être aléatoires malgré cela (« évidemment moi à mon âge avec 30 ans de métier derrière moi heureusement que j'ai fait plein de ***** et donc j'ai appris plein de choses en fait », Ligne 936-937... « Le rôle d'un chargé de production qui a de l'expérience, c'est de faire gagner du temps aux autres en fait et de préserver un cadre de de de sécurité, et cetera », Ligne 956-958, Interview Bruno Sepulchre – Appendix 2). **Emelyne Quevrain** affirme que l'apprentissage sur le terrain est plus retentissant que l'apprentissage théorique (« Je sais que tout ce que j'ai appris en cours le 3 quart je l'ai oublié »... « mais moi je retiens beaucoup plus ce que t'apprends sur le terrain », Ligne 425-428, Interview Emelyne Quevrain – Appendix 4).

L'intégration de l'expérience dans la gestion des risques :

Les interviewés mettent en avant la façon dont l'expérience influe sur la manière dont les risques sont identifiés et gérés. **Patrick Vandoorne** souligne que l'expérience seule n'est pas suffisante dans un monde complexe, mais qu'elle peut conduire à des actions intuitives et basées sur le bon sens (« Alors l'expérience ? C'est important aujourd'hui c'est pas assez c'est pas assez parce qu'on est dans un monde qui est devenu hyper complexe », Ligne 809-811... « Maintenant ce qu'il y a c'est que des personnes qui ont plus d'expérience. Euh voilà elles vont sans doute faire des choses de façon un peu intuitive est basée sur du bon sens », Ligne 841-843, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7).

Les équipes de Brussels Expo insistent sur l'importance de travailler ensemble pour tirer parti des différentes expériences et compétences afin de mieux identifier et atténuer les risques (« C'est hyper important aussi pour nous de maîtriser et d'avoir des gens qui maîtrisent vraiment l'infrastructure. », Ligne 113-114, Interview X.F & D.L – Appendix 3).

La complémentarité entre expérience et connaissances théoriques :

Certains interviewés mettent en évidence la nécessité d'une combinaison d'expérience et de connaissances théoriques pour une gestion efficace des risques. **Natacha Perat** souligne qu'il est nécessaire d'avoir à la fois de l'expérience et des connaissances théoriques pour aborder les risques de manière adéquate (« *l'expérience est une chose, mais surtout aussi l'expérience que les gens ont entre eux. C'est fondamental, mais évidemment que si on n'a aucune théorie qu'on ne sait pas aborder enfin qu'on ne sait pas ce qu'est un risque et qu'on ne sait pas comment on doit le gérer bah là on a aussi un autre problème* », Ligne 1397-1407, Interview Natacha Perat – Appendix 6) .

Tissiano Favale explique que l'expérience sur le terrain complète les connaissances théoriques et qu'une personne avec une longue expérience est souvent mieux équipée pour gérer les imprévus (« Forcément c'est ce côté où en fait il y a des gens qui ont 40 ans d'expérience ont eu des imprévus dans tous les sens. Ils sont arrivés, il y a la moitié du camion, il y a eu 50 trucs et qu'en fait, on apprend beaucoup de ces gens-là qui finalement en fait deviennent eux-mêmes les spécialistes du risque », Ligne 1538-1542, Interview Tissiano Favale – Appendix 9).

L'évolution de la gestion des risques avec l'expérience :

Certains interviewés discutent de la façon dont l'expérience influence l'évolution de la gestion des risques dans le secteur de l'événementiel. Certains soulignent que l'expérience permet de mieux anticiper les risques spécifiques liés à différents types d'événements, comme les salons ou les festivals. D'autres mettent en avant le rôle crucial de l'expérience dans la reconnaissance rapide des situations dangereuses sur le terrain.

On peut voir par ces interviews qu'il y a une mise en évidence que l'expérience joue un rôle central dans la gestion des risques en événementiel, mais elle devrait être le plus souvent complétée par des connaissances théoriques et des compétences collaboratives. L'expérience permet aux professionnels du secteur de mieux anticiper les risques, de prendre des décisions intuitives et de reconnaître rapidement les situations dangereuses, ce qui contribue à une gestion plus efficace des événements.

4.6 Tableau récapitulatif des interviews

Dans l'annexe 8.3, vous pouvez retrouver un tableau récapitulatif des interviews réalisées. Ce tableau va permettre de montrer les similitudes et les différences perçues entre les personnes interrogées.

5. Conclusion

5.1 Discussion des résultats

5.1.1 Identification des lacunes dans les pratiques actuelles

Grâce à l'analyse des interviews réalisées, il est possible d'identifier les différents points qui devraient être améliorés et ce qui pourrait être mis en place.

En effet, l'analyse montre que la connaissance générale au risque est assez faible, car la plupart des intervenants de l'événementiel ne pensent pas aux risques lorsqu'ils établissent leurs différentes activités. Il est vrai, cependant, que certaines personnes et certains événements sont très bien entourés, car certains participants ont eu des formations sur le sujet. Il y a donc une grosse amélioration dans le chef des personnes organisatrices à apporter afin de gérer et atténuer les risques des différents événements.

L'analyse a permis également de montrer que l'utilisation d'un cadre de gestion reconnu n'était jamais utilisée, seulement des processus et documentations faits par les organisations elles-mêmes. Un point qui est souvent relevé, comme une faiblesse pour établir un cadre de gestion de risques, est le temps. L'univers de l'événementiel est une vie très rythmée et ce cadre ne peut pas faire perdre de temps à ces acteurs du milieu événementiel.

Une autre lacune qui a été perçue est le rôle absorbant de la sécurité dans la vision du risque quand ce mot est utilisé. Même si celle-ci est un élément très important, car il y a du public sur les événements et donc il doit y avoir une sécurité maximum pour les personnes qui se rendent sur les lieux. Comme le dit **Patrick Vandoorne** lors de son interview « *Alors pour moi, un événement, c'est essentiellement un vecteur de relation, quel qu'il soit, quand je dis vecteur de relation, ça veut dire qu'on met on met en liaison des femmes et des hommes qui se rencontrent, que ce soit sur un événement public, que ce soit sur un événement privé, mais en général on participe à un événement, autant pour la rencontre, si pas plus que pour le contenu qu'il peut apporter d'accord.* » (Ligne 51, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7). Il ne faut pas perdre de vue les autres aspects qui entourent l'univers de l'événement.

Enfin la dernière lacune mise en lumière est l'utilisation de l'expérience comme seul contrôle face aux risques. Comme le dit George Bernard Shaw, « Il n'y a pas de honte à commettre une erreur, mais il y en a à ne pas en tirer de leçon. » (Shaw, s.d.).

L'expérience permet de voir le risque plus rapidement que d'autres personnes, cependant, cela peut être fait de manière trop inconsciente. Ceci pourrait entraîner une apparition de risques majeurs qui auraient pu être réfléchis en amont lors d'une analyse de risque.

5.1.2 Propositions d'amélioration

Maintenant que les faiblesses dans le milieu sont connues, il va être maintenant possible d'apporter des améliorations dans le milieu de l'événement éphémère.

5.1.2.1 Améliorer la connaissance

Le premier point de cette partie va être l'amélioration de la connaissance générale de la culture du risque en événementiel. Pour comprendre le besoin de ce changement, de travailler par l'analyse de risques, il va falloir sensibiliser ceux-ci à cette discipline et toucher leur curiosité.

Pour ce faire, il peut être mis en place différentes façons pour joindre les professionnels de l'événementiel. Le but ici va être d'aider et de permettre aux organisateurs de leur apporter les connaissances sans que ce soit une tâche pour eux. Il faut leur permettre de comprendre que gérer par les risques est un gain sur le long terme pour leur organisation.

Afin d'attirer l'attention de ceux-ci, il va falloir créer du contenu sur le sujet et être en lien avec le secteur. La création de conférences, webinaire avec des personnes spécialistes et conscientes des enjeux, peut être une vraie plus-value afin d'avoir une vision très professionnelle du sujet.

5.1.2.2 Univers des risques en événement éphémère

Un premier point qui pourrait être intéressant pour les organisations à connaître est les types de risques qui pourraient se passer lors de l'organisation d'un événement.

Tout d'abord, il existe les différents types de risques financiers :

1. Risque de crédit :

Risque qu'une contrepartie puisse faire défaut sur ses obligations envers l'entreprise ou voir sa notation de crédit dégradée.

2. Risque de liquidité :

Risque que l'entreprise ne puisse pas honorer ses obligations de paiement à échéance (sans vendre d'autres actifs à perte).

3. Risque d'investissement :

Risque que le rendement réalisé d'un investissement effectué par l'entreprise diffère de son rendement attendu.

On y retrouve également des risques qui ne sont pas liés aux aspects financiers, mais qui peuvent avoir un impact tout aussi important s'ils ne sont pas identifiés en amont.

4. Risque commercial :

Risque que les faiblesses dans la gestion par l'entreprise des partenariats commerciaux, des chaînes d'approvisionnement et des exigences contractuelles entraînent de mauvaises performances, une inefficacité, un faible rapport qualité-prix et/ou l'incapacité à atteindre les objectifs comporte des risques commerciaux.

Dans ce risque commercial, il existe différents types de risques tels que celui de **participation** à un partenariat. C'est un risque découlant de la participation de l'entreprise à d'autres projets et que ces projets tournent mal. Par exemple, l'utilisation d'un influenceur pour faire la promotion de l'événement qui ne se passe pas bien. Nous pouvons avoir d'autres risques tels que des problèmes de contrats avec des partenariats tels que la télévision ou bien une radio par exemple. Un risque lié à la **réputation des partenariats** présents sur l'événement. Néanmoins, ce risque peut être positif si un partenariat attire particulièrement un public qui aime le contenu de ce partenariat.

5. Risque stratégique :

Risques créés par la stratégie choisie par l'organisation en raison d'une stratégie échouée ou inadéquate, ou en raison de changements dans l'environnement externe (politique, économique, social, technologique, environnemental ou légal).

Dans cette catégorie, il va y avoir une partie interne, mais également des risques externes. Au niveau interne, il va avoir le risque que certains choix de stratégies mènent vers un aspect non attendu. Par exemple, toucher un public trop jeune pour l'événement ce qui ne donnera pas le rendu attendu. Pour la partie externe, il va être question du modèle PESTEL, qui va montrer les 6 facteurs qui affectent le plus une entreprise. Ces 6 facteurs sont la politique, l'économie, le social, la technologie, l'environnement et le légal (Bush, 2022). On peut retrouver, dans cette partie, des risques tels que des grèves de pompiers, policiers, toutes personnes qui seraient liés à l'événement. Mais également une baisse ou hausse du pouvoir d'achat des adolescents, ce qui impacterait l'événement si la cible est de 16-25 ans.

6. Risque opérationnel :

Risque que des processus, des personnes, des systèmes ou des événements externes inadéquats ou défaillants affectent les opérations de l'organisation.

Il y a de nombreux types de différents risques opérationnels et on peut les catégoriser par :

Gouvernance	Risques découlant de plans, priorités, autorités et responsabilités peu clairs, et/ou d'une surveillance inefficace ou disproportionnée de la prise de décision et/ou de la performance.
Erreurs opérationnelles	Risques découlant d'erreurs dans l'exécution d'opérations manuelles, d'évaluations inadéquates ou défaillantes, de contrats ou d'enregistrements de positions ou de transactions, de facturation et/ou de rapports financiers entraînant une insatisfaction ou des plaintes.
Personnel	Risques découlant de lacunes dans la gestion des ressources humaines.
Fraude	Risques découlant d'actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner les réglementations, la loi ou les politiques de l'entreprise, impliquant au moins une partie interne (fraude interne) ou une tierce partie (fraude externe).
Information	Risques découlant d'une incapacité à produire des données/informations robustes, adaptées et appropriées et à exploiter les données/informations à leur plein potentiel
Légale & Conformité	Risques découlant d'une transaction défectueuse, d'une réclamation présentée (y compris une défense à une réclamation ou une demande reconventionnelle) ou d'un autre événement juridique survenant et entraînant une responsabilité ou une autre perte, ou d'une absence de mesures appropriées pour répondre aux exigences légales ou réglementaires ou pour protéger les actifs (par exemple, la propriété intellectuelle).
Propriété	Risques découlant de déficiences immobilières ou d'une gestion de la sécurité mal conçue ou inefficace, entraînant un non-respect et/ou des dommages et souffrances pour les employés, les sous-traitants, les utilisateurs de services ou le public.
Sécurité	Risques découlant d'un manquement à empêcher l'accès non autorisé et/ou inapproprié aux locaux de l'organisation, aux actifs ou aux informations, y compris la cybersécurité et le non-respect des exigences du RGPD.
Santé	Risque généré par les activités de l'événement qui impactent la santé et la sécurité de leurs employés (et des parties contractantes externes sur les sites de l'événement) et de la population.
Environnement	Risque généré par l'événement qui impacte l'environnement et l'écosystème.
Informatique	Risques découlant de la technologie ne fournissant pas les services attendus en raison d'un développement et d'une performance de système/processus inadéquats ou déficients, ou d'une résilience insuffisante (y compris l'obsolescence informatique).
Les tiers	Risques découlant de l'échec ou de la fourniture inadéquate de services par des tiers, ou de tiers violant les lois, règles et réglementations applicables, ou des accords/SLA avec des tiers ne répondant pas aux exigences de l'entreprise.

7. Risque de projet :

Risque que les projets ne soient pas alignés avec les priorités stratégiques de l'entreprise ou qu'ils ne soient pas livrés avec succès dans les délais impartis, dans les limites budgétaires ou selon le périmètre prévu.

Avec ces différents risques, chaque organisation d'événements devrait réfléchir en amont, comment gérer ceux-ci afin d'en tirer le meilleur bénéfice, mais également atténuer un maximum tout impact négatif sur l'événement. Avec cet univers de risques, l'organisation va pouvoir s'ouvrir à d'autres risques qui pourraient parvenir et avoir une vue hélicoptère sur le projet.

5.1.2.3 Création d'un cadre flexible de gestion de risques

Grâce à l'analyse des interviews, il a pu être remarqué qu'il n'y avait pas d'utilisation réelle d'un cadre bien précis dans la gestion de projet événementiel.

La création d'un cadre semble pertinente afin d'aider les organisations à le mettre en place en événement éphémère. Cependant, il est également revenu que des cadres tels que l'ISO 31000 pourraient être trop conséquents.

Pour pallier cette carence, il est essentiel de mettre en place des processus spécifiques de gestion des risques adaptés aux caractéristiques éphémères et imprévisibles de ces événements. Par exemple, la création d'un cadre flexible, léger et adapté à la dynamique rapide de l'événementiel, permettrait aux organisateurs de mieux anticiper et atténuer les risques sans alourdir les procédures administratives.

La première chose qui devrait être réalisée par les organisations est de documenter tous les processus, la façon dont les personnes travaillent au sein de l'organisation. Cette mise en place pourrait augmenter, de façon conséquente, cette connaissance du risque potentiel au sein même de l'entreprise. Comprendre où sont les endroits sensibles afin de mettre en place différents contrôles. Ceci pourrait être accompagné du questionnaire du centre national de crise belge pour avoir, en premier temps, une première idée des risques qui pourraient entourer l'événement.

Une approche proactive pourrait inclure la réalisation systématique d'analyses de risques spécifiques à chaque type d'événement éphémère, telles que des festivals en plein air où les conditions météorologiques peuvent changer rapidement, ou des salons professionnels où la sécurité des participants et des exposants est primordiale.

L'utilisation d'outils à court et long terme avec des check-lists personnalisées et des rapports de débriefing après chaque événement contribuerait à une courbe d'apprentissage continue et à une amélioration constante des pratiques de gestion des risques.

5.1.2.4 Mise en place d'analyses de risques

La création d'un événement est donc similaire à une gestion de projet, mais au sein de cet événement, il est possible d'y retrouver tout un champ de différents projets. Les organisations devraient penser en amont lorsque chaque projet est mis en place. Comme nous l'avons vu, l'expérience est souvent utilisée comme simple contrôle du risque. Cependant, une prise de connaissance en amont des différents risques est nécessaire afin d'atténuer un maximum toute incertitude.

La mise en place d'une analyse de risque n'est pas seulement faite pour éviter le risque, mais également pour savoir quel pourcentage de risque l'organisation est prête à prendre et également créer de la valeur pour celle-ci.

L'analyse ne doit pas être un élément trop important en termes de temps, mais elle doit permettre simplement de réfléchir quel type de risque, provenant de l'univers de risques, pourrait se dérouler. Il va être également essentiel de comprendre l'importance des risques et des contrôles qui pourraient être mis en place. Un risque résiduel peut être toujours présent à la fin de cette analyse. C'est donc à ce moment que la prise de décision par l'entreprise va être importante en fonction de l'importance du risque résiduel.

5.2 Contributions

Grâce à ce travail, il a été possible de comprendre, plus en profondeur, les connaissances du milieu de l'événement éphémère en termes de gestion du risque. Il a été possible de comprendre comment fonctionnaient les acteurs, mais également trouver des points d'améliorations sur leurs différentes façons de gérer le risque.

En effet grâce à ce travail, il va être possible de mettre en lumière les contributions théoriques de la revue littérature qui permettent de montrer que le risque n'est pas nécessairement négatif, il faut le gérer pour comprendre quel type et quel impact a-t-il afin de contrôler au mieux la gestion d'entreprise.

Cette théorie est une aide aux éléments qui ont été révélés par les interviews réalisées. En effet, nous pouvons retenir des différents spécialistes interrogés que la connaissance est encore très faible et il faut absolument quelle augmente dans tout type d'événement éphémère par l'utilisation d'un cadre qui pourrait être plus flexible que les cadres de gestion de risque fait par les organisations officielles telles qu'ISO ou COSO. L'utilisation dans un premier temps du questionnaire du centre de crise peut être une aide considérable pour les organisations d'événements.

Il a été mis en lumière également que le secteur de l'événement éphémère était vu comme une gestion de projet. Grâce à la littérature, on peut voir que la gestion de risque a une influence sur la réussite ou non du projet. Mais il est également intéressant de voir l'approche ATOM qui pourrait être mise en place dans n'importe quel projet et de n'importe quelle envergure (Hillson, 2007). Cette méthode pourrait aider à créer un cadre afin d'être utilisée pour l'organisation d'événements comme des festivals par exemple.

La gestion de risques en entreprise est également un élément très intéressant pour les événements éphémères et qui pourrait amener un avantage compétitif (Hayes, 2022). Avoir une approche proactive et intégrer la gestion des risques dans les processus existants afin de modifier cette approche réactive qui souvent privilégiée (Luminus, 2023). Enfin, la constante amélioration conseillée par l'ERM (Enterprise Risk Management) avec des feedbacks et une constante évaluation sont des points très importants pour établir une bonne gestion de risque en événement éphémère (Hopkin, 2018).

Il est vrai que la connaissance est un élément qui a pu être compensé par l'expérience de certains acteurs de l'événementiel. Mais il a été notifié par plusieurs interviewés que la théorie est très importante également et d'autant plus pour les personnes nouvelles dans le milieu. Il est important pour toute personne de commettre des erreurs afin d'apprendre, mais il est tout de même nécessaire de minimiser ces erreurs. C'est donc pour cela qu'une analyse des différents projets est vitale pour toute organisation. Toute entreprise va faire face à des « imprévus », mais ces imprévus peuvent être soit pensés soit englobés par des contrôles mis en place dans le passé afin de gérer de la façon la plus optimale tout risque.

Enfin, dans l'événement éphémère, comme le dit **Barbara Firquet**, tout va être concentré sur un événement et pour certaines organisations, la viabilité de celles-ci va être jouée lors de cet événement (*Le principe pour moi-même d'un événement éphémère, c'est que, à un moment donné, dans l'année, pendant une durée déterminée Donc tous nos efforts à un moment donné vont être concentrés sur l'organisation de cette semaine.* , Ligne 187-191, Interview Barbara Firquet – Appendix 1). La gestion de risque va d'autant plus être primordiale afin de limiter ce risque important de perte et aider la pérennité de l'organisation événementielle.

Il ne faut jamais oublier que le risque est partout qu'il est impossible de le neutraliser dans sa totalité. Il faut donc tout mettre en place afin de permettre de le réduire à un maximum et faire passer, au public, le meilleur événement possible.

5.3 Limitations de l'étude

Il y a plusieurs limites à cette étude qui peuvent être émises. En premier lieu, il y a le nombre d'interviews et de catégories d'événements limités. En effet, 10 interviews ont été réalisées, pour comprendre l'entière d'un milieu, cela est peut-être assez restreint et une analyse plus complète d'un nombre plus élevé d'organisations pourrait aider le sujet à trouver des éléments pertinents afin de trouver les besoins spécifiques du secteur.

Une autre limite se base sur le fait que les personnes interviewées avaient une vision aux globales de risque sécuritaire. Avoir la possibilité d'être en relation avec des managers de grands événements pourrait apporter des informations supplémentaires à cette étude.

Enfin, les interviews ont été réalisées de manière individuelle, à l'exception de celles de D.L et X. F de Brussels Expo. Il aurait été intéressant d'avoir une vision groupée. En effet, tel que lors d'une analyse de risque, il est bon d'avoir les idées de différentes personnes en même temps afin de ressortir le meilleur de tous les interviewés.

6.3 Suggestions pour des recherches futures

Pour les recherches futures, il serait très intéressant de comprendre comment les organisations aimeraient implémenter un cadre de gestion de risque et de voir quels seraient les éléments intéressants à reprendre des cadres de gestion existants afin d'en percevoir et d'en créer un, optimale pour le milieu. Le but étant vraisemblablement d'aider et ne pas retarder l'organisation des événements éphémères, car le temps est précieux. Comme le disait Patrick Vandoorne, les cadres connus sont trop lourds alors qu'il est possible de regarder les risques dès le début du projet, cela ne prend pas plus d'énergie (Ligne 964, Interview Patrick Vandoorne – Appendix 7). Il est donc très intéressant dans une recherche future de créer un cadre pouvant aider les événements éphémères à développer cette partie de leur travail.

6. Bibliographie

- Advanced Security. (2023). *Advanced Security*. Récupéré sur What are the different types of risk frameworks: <https://advancedsecurity.com/risk-management-framework-rmf/what-are-the-different-types-of-risk-frameworks/>
- Amansou, S. (2019, Décembre). Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 265–287. Récupéré sur Assurances et gestion des risques: <https://doi.org/10.7202/1068509ar>
- Axelos. (2022). *M_o_R 4 Management of Risk Creating and Protecting Value*. Récupéré sur Axelos: https://www.forgov.qld.gov.au/__data/assets/pdf_file/0028/321886/managment_of_risk_mor.pdf
- Babelio. (2024, février 26). *Peter L. Bernstein*. Récupéré sur Babelio: <https://www.babelio.com/auteur/Peter-L-Bernstein/441907>
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. (2006). "The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function. *Journal of Forensic Accounting*, 1-20.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy, Volume 24, Issue 6*, Pages 521-531.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. John Wiley & Sons.
- Blary, J.-L. (1996). Lois de Golub. *Lettre de l'ADELI N°23*.
- Bornman, W. G. (2004). *Information security risk management: A Holistic Framework*.
- Bowdin, G. A., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Events Management*. New York: 2011.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Business Research Methods (4th ed.)*. Oxford University Press.
- Bush, T. (2022, août 16). *What Is the PESTEL Model for Business Analysis?* Récupéré sur PESTLE Analysis: <https://pestleanalysis.com/pestel-model/>
- Centre de crise National. (2024). *Organisation des événements*. Récupéré sur Centre de crise National: <https://centredecrise.be/fr/que-font-les-autorites/prevention/organisation-des-evenements>
- CFI Team. (s.d.). *Enterprise Risk Management (ERM)*. Récupéré sur Corporate Finance Institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/enterprise-risk-management-erm/>

- COSO. (2017, June). *Enterprise Risk Management, Integrating with Strategy and Performance*. Récupéré sur COSO: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf
- COSO. (2023). *About us*. Récupéré sur COSO: <https://www.coso.org/about-us>
- Dallas, M. (2013, Avril). *Management of Risk: Guidance for Practitioners and the international standard on risk management, ISO 31000:2009*. Récupéré sur Best Management Practice : <https://trainingcreatively.com/backend/web/uploads/resources/6c068cf111dd5cb534e181acab6a6f01f957340d.pdf>
- Dionne, G. (2013, Février 13). Gestion des risques : histoire, définition et critique. *Insurance and Risk Management* 81, 1-2, 19-46.
- Dounavi, L.-E., Dermitzakis, E., Chatzistelios, G., & Kirytopoulos, K. (2022, Février 10). *Project Management for Corporate Events: A Set of Tools to Manage Risk and Increase Quality Outcomes*. Récupéré sur MDPI: <https://doi.org/10.3390/su14042009>
- Finn, T., & Downie, A. (2023, Décembre 5). *Qu'est-ce que l'atténuation des risques* . Récupéré sur IBM: <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/risk-mitigation>
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol 22, Issue 3, 81-88.
- Gibson, K. (2023, Octobre 24). *What Is Risk Management & Why Is It Important?* Récupéré sur Harvard Business School online: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, Volume 28, Issue 4, 301-327.
- Han, D., & Sathiyamurthy, S. (2021). *How to tailor integrated risk management*. Récupéré sur GrantThornton: <https://www.grantthornton.com/content/dam/grantthornton/website/assets/content-page-files/advisory/pdfs/2021/how-to-tailor-integrated-risk-management.pdf>
- Harris, J. E., Gleason, P. M., Sheean, P. M., Boushey, C., Beto, J. A., & Bruemmer, B. (2009). An Introduction to Qualitative Research for Food and Nutrition Professionals. *American Dietetic Association*, 80-90.
- Hayes, A. (2022, Septembre 07). *Enterprise Risk Management (ERM)*. Récupéré sur Investopedia : <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp>

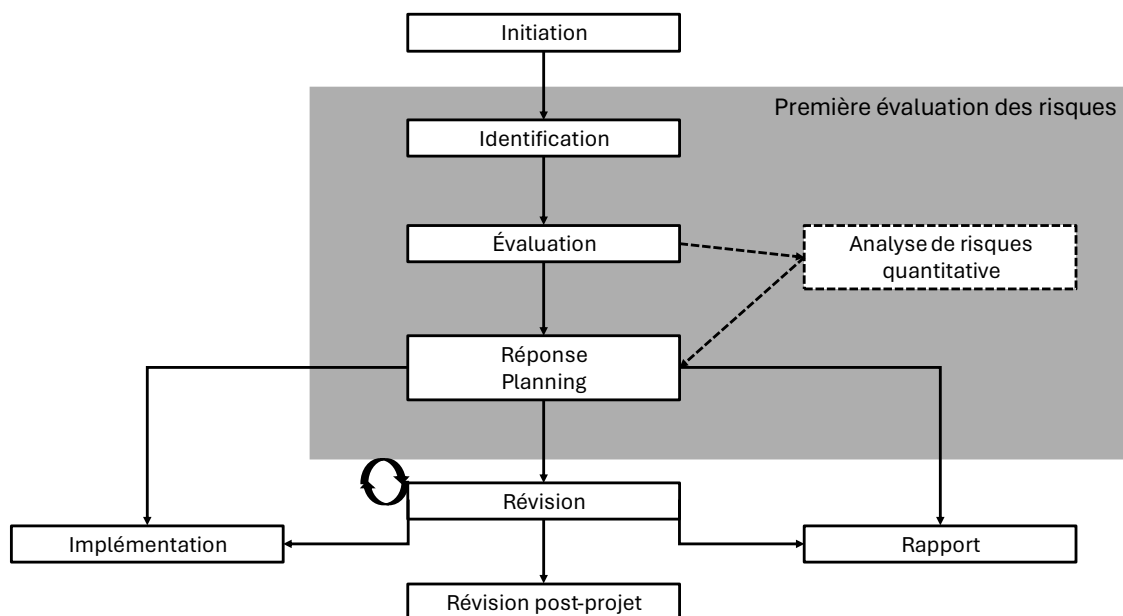
- Hillson, D. (2007). *Practical project risk management: the ATOM methodology*. Vienne: Management Concepts, Inc.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing effective risk management - Fifth edition*. New York: KoganPage.
- Hutchins, G. (2016). *ISO 31000: Enterprise Risk Management, CERM Academy Series On Enterprise Risk Management*. Certified Enterprise Risk Manager(R) Academy.
- International Organization for Standardization. (2018, février). *Risk management ISO 31000*. Récupéré sur ISO: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>
- Introduction to Principles of Management. (2015). Dans *Principles of Managemen* (p. 3). Minnesota: University of Minnesota.
- Investopedia. (2022, décembre 30). *Risk Management Framework (RMF)*. Récupéré sur Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/professionals/021915/risk-management-framework-rmf-overview.asp>
- ISO . (2024, 02 15). *Nos activités* . Récupéré sur ISO : <https://www.iso.org/fr/what-we-do.html>
- ISO. (1997). *L'Histoire d'une amitié partagée - Souvenirs à propos des cinquante premières années de l'ISO*. Récupéré sur ISO: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/docs/fr/Friendship_among_equals-fr.pdf
- ISO. (2018). *Management du risque - Lignes directrices*. Récupéré sur ISO - Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>
- ISO. (2024, 02 23). *Comment utiliser ISO 31000 et est-il possible d'obtenir une certification* . Récupéré sur ISO : <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>
- ISO 31000:2018. (2022). Récupéré sur Organisation internationale de normalisation : <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100464-fr-preview.pdf>
- Larousse. (2024). *Dictionnaire*. Récupéré sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9v%C3%A9nement/31839>
- Larousse. (2024). *Dictionnaire*. Récupéré sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9ph%C3%A9m%C3%A8re/30311>
- Little, B. (2023, septembre 21). *Woodstock 1969: How a Music Festival That Should've Been a Disaster Became Iconic Instead*. Récupéré sur History: <https://www.history.com/news/woodstock-lineup-music-festival-problems>

- Luminus. (2023). Risk Management intranet 2023.
- Luminus. (2023). Risk management training 2023.
- Mair, J., & Weber, K. (2019, Novembre 19). *Event and festival research: a review and research directions*. Récupéré sur Emerald insight: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEFM-10-2019-080/full/pdf?title=event-and-festival-research-a-review-and-research-directions>
- Mehr, R. I., & Hedges, B. A. (1963). *Risk management in the business enterprise*. Homewood, Ill: R. D. Irwin.
- National Institute of Standards and Technology. (2012, Septembre). *Guide for conducting Risk Assessments*. Récupéré sur NIST : <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-30r1.pdf>
- Ngnotué, E. (2021, Décembre 13). *La CRR3 aligne le nouvea cadre de risque de crédit avec celui préconisé par le comité de Bâle* . Récupéré sur Afges: <https://www.afges.com/crr3-aligns-the-new-credit-risk-framework-with-that-advocated-by-the-basel-committee/>
- Nnamdi , M. O. (2009). Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. *Management Decision*, Vol. 47, Issue 10,, 1665 - 1666.
- Professional Certifications. (2022). *ISO 31000 vs COSO Enterprise Risk Management*. Récupéré sur Learn31000: <https://learn31000.com/iso-31000-vs-coso-enterprise-risk-management/>
- Qu'est-ce que le Management ? Fonctions, Rôles,..* (2022, 03 16). Récupéré sur EDC Paris Business School : <https://www.edcparis.edu/fr/blog/quest-ce-que-le-management-fonctions-role>
- Risk Management in Major Sporting Events: A Participating National Olympic Team's Perspective. (2012). *Event Management*, vol 16, 189–201.
- ServiceNow. (2024). *Qu'est-ce qu'un cadre de gestion des risques ?* Récupéré sur ServiceNow: <https://www.servicenow.com/fr/products/governance-risk-and-compliance/what-is-risk-management-framework.html>
- Shaw, G. B. (s.d.). *44 citations sur les erreurs à méditer pour mieux apprendre*. Récupéré sur Citations Pour Tous: <https://citationspourtous.com/citations-erreur-apprendre/>
- Snider, H. W. (1956). Reaching Professional Status: A Program for Risk Management. Dans *Corporate Risk Management: Current Problems and Perspectives*. American Management.

- Snyder, B. (s.d.). *7 insights from legendary investor Warren Buffett*. Récupéré sur CNBC: 2017
- Söderlund , J. (2011). Pluralism in project management: Navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, 153-176.
- Stevenson, R. (2022, Août 26). *Risk Management Framework (RMF): Overview + Best Practices*. Récupéré sur Drata: <https://drata.com/blog/risk-management-framework>
- Tchiakpe, F. (s.d.). *Gestion de projet événementiel : étapes et astuces + Modèles*. Récupéré sur Blog Gestion de Projet: <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-de-projet-evenementiel/>
- Tranchard, S. (2015, Mai 13). *The revision of ISO 31000 on risk management has started*. Récupéré sur ISO: <https://www.iso.org/news/2015/05/Ref1963.html>
- Vanoverschelde, T. (2021-2022). La gestion du risque en temps de pandémie : quelles leçons peut-on tirer du COVID 19 pour la profession de gestionnaire du risques ? Louvain Scoohl of Management .
- World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. Récupéré sur World Economic Forum : https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

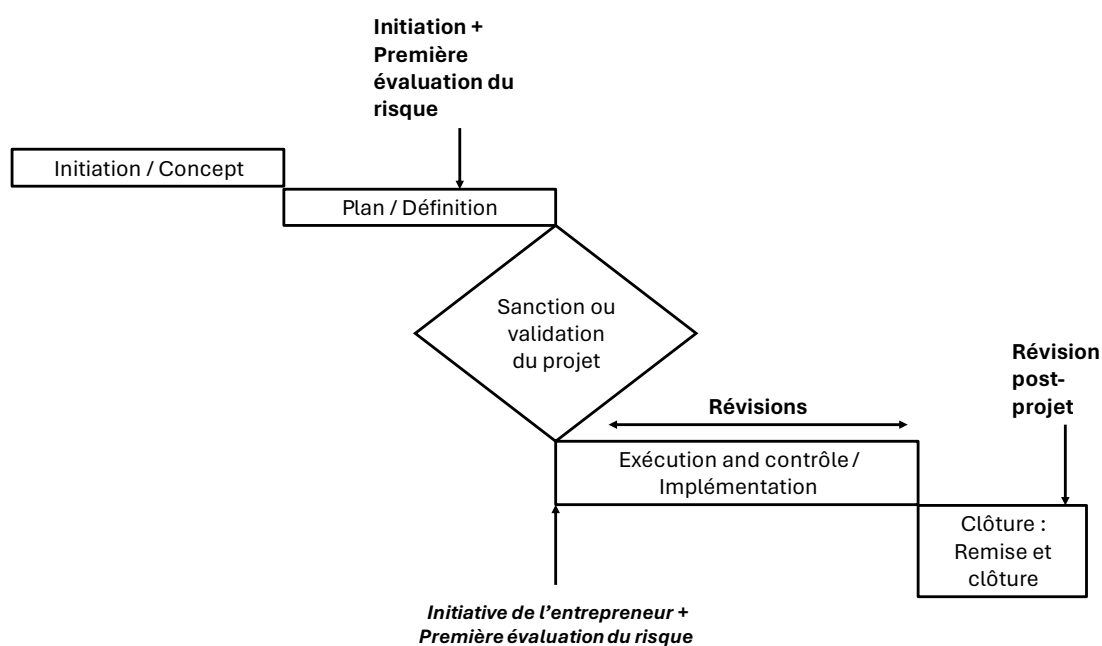
7. Annexes

8.1 Annexe 1 : Étapes du processus ATOM



Source: Steps in the ATOM Process. Reproduit à partir de « Pratical project risk management : the ATOM methodology » (Hillson, 2007).

8.2 Annexe 2 : Étapes du processus ATOM dans le cycle de vie du projet



Source: ATOM steps through the Project Life Cycle. Reproduit à partir de « Pratical project risk management : the ATOM methodology » (Hillson, 2007).

8.3 Annexe 3 : Guide d'interview

1. Introduction

- Présentation de l'intervieweur et de l'objectif de l'interview et du sujet de mémoire.
- Demander la permission d'enregistrer l'interview pour assurer l'exactitude des informations.

2. Informations générales

- Pouvez-vous vous présenter
- Pouvez-vous décrire brièvement l'activité de votre entreprise dans la création d'événements éphémères ? Les événements que vous avez organisés et votre rôle dedans
- Selon vous, qu'est-ce qu'un événement éphémère ?
- Comment voyez-vous l'approche à la création d'événements éphémères ? Est-elle fortement différente que la continuité d'une entreprise plus classique ?
- Si oui, pourquoi est-ce si différent ?
- Quelles sont les spécificités dans la gestion de projet propre à l'événementiel ?

3. Connaissance du Risk Management

- Connaissez-vous ce qu'est la gestion du risque ?
- Comment définiriez-vous la gestion du risque ?
- Quelle est l'importance de la gestion du risque dans votre entreprise ?

4. Utilisation du Risk Management

- Pouvez-vous me décrire les obligations que vous avez en termes de risque ?
- Pouvez-vous décrire comment votre entreprise met en œuvre la gestion du risque lors de la création d'événements éphémères ?
- Est-ce que vous connaissez des cadres de gestion de Risque, telle qu'ISO, COSO. ?
- Votre entreprise a-t-elle recours à de tels cadres/ process/ mécanisme de gestion de risque (Risk Management Framework) ?
- Quels sont les principaux risques auxquels votre entreprise est confrontée lors de la création d'événements éphémères et comment les gérez-vous ?

5. Exemples spécifiques

- Pouvez-vous donner un exemple d'un événement où la gestion du risque a joué un rôle crucial ?
- Avez-vous un événement passé où vous vous êtes rendu compte qu'une meilleure approche de gestion de risques aurait été un atout pour faire face à l'événement/impact vécu ? Expliquez dans quelle mesure
- comment les leçons tirées de cet événement ont-elles influencé vos pratiques de gestion et plus spécifiquement, la gestion du risque ?

6. Conclusion

- Y a-t-il d'autres aspects du Risk Management que vous aimeriez discuter qui n'ont pas été abordés dans cette interview ?
- Remerciez l'interviewé pour son temps et sa participation.

8.4 Annexe 4 : Tableau récapitulatif des interviews

<i>Interviewé</i>	<i>P.1 : Gestion événementielle = gestion de projet</i>	<i>P.2 : Connaissance au risque peu développée</i>	<i>P.3 : Secteur n'utilise pas de cadre de gestion de risque</i>	<i>P.4 : Risque principal = gestion sécuritaire</i>	<i>P.5 : Secteur basé sur l'expérience acquise</i>
Barbara Firquet (FIFF)	Événementiel structuré comme un projet	Manque de formation sur les risques	Absence de cadres formels	Sécurité non prioritaire	Importance de l'expérience antérieure
Bruno Sepulchre (Arduentes)	Planification et exécution similaires	Faible sensibilisation aux risques	Utilisation de certains cadres	Priorité à la sécurité des participants	Apprentissage continu des expériences passées
D.L (Brussels Expo)	Comparable à la gestion de projet classique	Risque souvent sous-estimé	Pas de cadre spécifique	Sécurité intégrée dans les procédures	Expérience joue un rôle secondaire
X. F (Brussels Expo)	Similitude avec la gestion de projet	Manque de stratégie de risque	Approche informelle des risques	Autres risques également considérés	Expérience valorisée
Emelyne Quevraïn (Brussels Expo)	Processus similaire à la gestion de projet	Connaissance suffisante des risques	Pratiques de risque informelles	Sécurité est une priorité	Importance de l'expérience acquise
Margaux Vandepuut (LaSemo)	Gestion de projet appliquée	Manque de connaissance en risque	Absence de cadre formel de risque	Sécurité est cruciale	Dépendance à l'expérience antérieure
Natacha Perat (Foire de Libramont)	Événementiel est un projet	Risque mal évalué	Cadres de risque absents	Sécurité est essentielle	Fondé sur l'expérience des participants
Patrick Vandoorne (IHECS)	Techniques de gestion de projet utilisées	Conscience de risque faible	Cadres de risque limités	Risques variés, pas seulement sécuritaires	Importance de l'expérience reconnue
Radjiny Schiltz	Gestion projet-like	Connaissance limitée des risques	Peu de cadres formels	Sécurité mise en avant	Basé sur l'expérience acquise
Tissiano Favale (DDMC)	Approche gestion de projet	Connaissance des risques faible	Manque de cadre structuré	Autres risques également prioritaires	Importance de l'expérience des participants

8.5 Annexe 5 : Questionnaire du centre de crise National

Formulaire multidisciplinaire à compléter

Événements

1. Information générale sur l'événement.²

Dénomination de l'événement	Abréviation de l'événement
Lieu où se déroule l'événement (éventuellement plusieurs villes et/ou communes)	Menu à compléter Rue, code postal, commune, coordonnées GPS Laisser plusieurs possibilités par exemple pour les diverses adresses/entrées pour les services de secours et d'intervention
Est-ce que l'événement est organisé sur le domaine public; dans un lieu accessible au public ou un terrain privé ?	☐ Domaine public ☐ Lieu publiquement accessible ☐ Terrain privé
Nature de l'événement	Nature événements
Description détaillée de l'événement	

² On entend par événement : Chaque événement qui a lieu sur le domaine public ou dans un lieu accessible au public ou organisé sur un domaine privé, mais qui peut avoir de graves conséquences pour le domaine public

Description détaillée de l'ensemble du lieu et de la superficie disponible pour l'événement	Indication sur la carte
Adresse détaillée événement + toutes les adresses des événements connexes	Indication sur la carte
Date début événement	
Date fin événement	
Donner plus d'informations détaillées sur le timing de l'événement lui-même Heure exacte de début et de fin ? durée ? interruption éventuelle ? (Menu options oui/non) Le programme doit être ajouté en annexe.	
Donner plus d'informations détaillées sur le timing de la préparation et la clôture de l'événement A partir de quand commence la préparation ?, quand est prévu le rangement ?, ... Un timing doit être ajouté en annexe.	
A quels autres disciplines l'événement est-il lié ? (ex. camping lors d'un événement de plusieurs jours)	
Y a-t-il une demande spéciale pour les autres événements ?	Oui : ☐ Non : ☐
L'événement est-il accessible au public ?	Oui : ☐ Non : ☐

L'inscription est-elle obligatoire ?	Oui : ☐ Non : ☐
L'événement est-il payant ?	Oui : ☐ Non : ☐
Si oui, quel est le prix minimum et le prix maximum ?	Minimum: 0 euro Maximum: 0 euro
L'événement a-t-il déjà été organisé par le passé ?	Oui : ☐ Non : ☐
Si oui, numéro de référence (si connu)	Numéro de référence

2. Données de l'organisateur

Nom de l'organisateur	Adresse de l'organisateur
Téléphone/GSM pendant la phase de préparation de l'événement	
Téléphone/GSM pendant l'événement	
Nationalité organisateur	
Site internet de l'organisateur :	http://www.
Page Facebook :	
Compte Twitter :	

Statut de l'organisateur						
ASBL ?	Autorités ?	SPRL ?	SA ?	Association de fait ?	Personne physique ?	Organisation syndicale ?
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Numéro de TVA (si pertinent) :

3. Données sur le public

Nombre total prévu de participants, par catégorie En cas d'événements sur plusieurs jours, le nombre total de personnes présentes prévues par jour. Visiteurs Collaborateurs (de l'organisation) Participants (ex. à une marche, ...)	Nombre de visiteurs Nombre de collaborateurs Nombre de participants
Quelle est la capacité maximale ? (selon l'organisateur)	
Nombre total de personnes engagées par l'organisation. Ajoutez en annexe: une liste des personnes engagées par l'organisation et ce par type d'activité (ex. logistique, sanitaire, restauration, sécurité, ...) ainsi que les fournisseurs prévus.	
Existe-t-il une liste limitée des données des participants (visiteurs/participants) ? Si oui, veuillez la joindre en annexe	Oui : ☐ Non : ☐
Estimation du pourcentage de personnes présentes simultanément à l'événement ? (à l'exclusion du camping si existant)	%
Donnez le nombre de participants attendus en fonction des plages horaires? (notamment quand prévoit-on le pic de fréquentation ?)	
Estimation du pourcentage de la durée de la présence du public	

Nombre de participants aux éditions précédentes Si pertinent	
L'événement est-il complet ?	Oui : ☐ Non : ☐

Catégorie d'âge du public

Quel est le pourcentage prévu ? (Total: 100%)

Enfants	Jeunes	Jeunes	Adultes	Seniors
(12 ans et moins)	(13-17 ans)	(18-24 ans)	(25-64 ans)	(65 ans et plus)

Dynamique du public

Quelle est la dynamique ?

Assis/ statique	Debout/ calme	Dynamique	Déambulant
☐	☐	☐	☐

4. Éléments pour l'analyse du risque

Faites une analyse du risque de l'événement que vous avez organisé et joignez-la en annexe Spécifiez les risques les plus pertinents et quelles mesures appropriées ont été prises.	
---	--

4.1 Public

Y a-t-il un risque accru de <u>ruée</u> lors de l'événement ? par exemple, vers l'attraction phare ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il un risque accru de <u>violence</u> lors de l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il un risque accru de présence de <u>groupes violents</u> ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

Prévoit-on la présence de <u>VIP</u> qui nécessitent des mesures supplémentaires ? Si oui, de quelles personnalités, fonctions, ... s'agit-il ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Utilisez-vous un outil pour surveiller le public présent ? Exemple via RFID, signal bluetooth, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

4.2 Risques pour la santé

<u>Température</u> prévue et conditions météorologiques lors de l'événement	Minimum : °C, Maximum : °C Taux d'humidité dans l'air Conditions météorologiques
Des mesures préventives sont-elles prévues en cas d'éventuels <u>coups de soleil</u> ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce qu'un <u>abri</u> est prévu en cas de conditions météorologiques extrêmes ? Combien de personnes peut accueillir cet abri ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication Nombre?
Y a-t-il un risque accru lié à la consommation d'<u>alcool</u> ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il un risque accru lié à la consommation de <u>drogues</u> ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il un risque réel de consommation de GHB (XTC liquide) ? Est-ce que le risque de consommation de (nouvelles) drogues synthétiques est réel ?	Oui : ☐ Non : ☐ Oui : ☐ Non : ☐

	Explication
Y a-t-il une <u>pathologie</u> de base connue pour au moins 10% du public ? De quelle pathologie s'agit-il ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Les mesures nécessaires ont-elles été prises par les stands de nourriture pour respecter la <u>chaîne du froid</u> ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Qui se charge de la restauration ?	☐ un traiteur professionnel ☐ un traiteur non-professionnel Coordonnées de contact traiteurs:
Un flyer reprenant <u>des informations médicales</u> a-t-il été prévu lors de la remise du ticket d'entrée ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des activités dynamiques/ physiques qui entraînent un risque accru d'accident ont été prévues pour des participants ou visiteurs ? (exemple : parcours d'équilibre, mur d'escalade, ...) cliquez ici pour plus d'informations	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Distance jusqu'aux urgences les plus <u>proches</u> ? Conformément à l'Aide Médicale Urgente (AMU)	km
A-t-on prévu suffisamment de <u>toilettes mobiles</u> ? Combien ? Sont-elles régulièrement nettoyées ? Par quelle société ?	Oui : ☐ Non ☐ : Combien ? : Données de contact de la société
A-t-on élaboré une politique spécifique pour les <u>déchets</u> ? Poubelles reconnaissables ? Système de tri ? Périodicité des collectes...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

Si les déchets ne peuvent pas être amoncelés sur ou à proximité des lieux de l'événement, un accord a-t-il été conclu avec le service communal qui se charge de la collecte des ordures lors de l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Dans le cadre de l'événement, souhaitez-vous utiliser le réseau des conduites d'eau publiques via une sortie d'eau (hydrant) sur le domaine public ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on prévu des dispositions spécifiques pour les personnes <u>handicapées</u> ? Si oui, les quelles ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des stands de tatouage sont présents sur le terrain ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des stands de piercings sont présents pendant l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des médecins, infirmiers ou d'autres secouristes qui n'exercent normalement pas leur métier en Belgique ou sont encore en formation sont engagés ?	Médecins de l'étranger: Oui : ☐ Non : ☐ Médecins en formation: Oui : ☐ Non : ☐

4.3 Éléments particuliers comprenant des risques supplémentaires

A-t-on prévu de tirer des <u>feux d'artifice</u> lors de l'événement ? cliquez ici pour plus d'informations	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Si oui, nom et contact de l'artificier, lieu exact des feux d'artifice, date et heure et accord éventuel de la DG Transport aérien.	Nom : GSM:

Cliquez ici pour plus d'informations	Localisation des feux d'artifice : Moment : Date, heure : Autorisation DG Transport aérien ? : Oui ☐ : Non : ☐
Est-ce que des <u>effets pyrotechniques</u> sont prévus/à prévoir lors de l'événement ? Exemples : feu de Bengale, poudre à canon, pétards, brasero, feu ouvert, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on prévu l'utilisation de skytracers et lasers pendant l'événement ? Cliquez ici pour plus d'informations	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Si oui, décrivez l'utilisation, date et accord éventuel de la DG Transport aérienAviation. Cliquez ici pour plus d'informations	Description : Moment : Date, heure : Autorisation DG Transport aérien ? : Oui ☐ : Non : ☐
Est-ce que des vols avec des <u>drones</u> sont prévus pendant l'événement ? Les drones survolant des foules à des fins commerciales sont des vols de classe 1 et doivent être demandés à l'avance (1A) ou signalés (1B)	Oui : ☐ Non : ☐
Si oui, décrivez l'utilisation, date et accord éventuel de la DG Transport aérien. Cliquez ici pour plus d'informations	Explication Moment : Date, heure : Autorisation DG Transport aérien ? : Oui ☐ : Non : ☐
Par qui sont utilisés ces drones ? Exemple équipe TV, gardiennage, organisateur, artistes,...	Explication
Est-ce qu'un lâcher de <u>ballons</u> a été prévu lors de l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

Si oui, quel est le nombre estimé, moment et accord éventuel de la DG Transport aérien. Cliquez ici pour plus d'informations	Nombre: Moment : Date, heure : Autorisation DG Transport aérien ? : Oui ☐ : Non : ☐
A-t-on prévu la présence d'<u>animaux</u> lors de l'événement ? Si oui, quels animaux ? Des mesures de protection spécifiques ont-elles été prévues ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des attractions de kermesse sont prévues pendant l'événement ? Si oui, précisez les quelles Est-ce que les exploitants de kermesse disposent d'une autorisation?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication Oui : ☐ Non : ☐ Explication
La présence d'<u>armes à feu</u> est-elle prévue/à prévoir pendant l'événement ? Si oui, précisez les quelles, la quantité, les éventuels permis, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Des <u>écrans géants</u> sont-ils placés sur le terrain pendant l'événement ? Si oui, précisez la quantité, les lieux, la grandeur, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Si en dehors du lieu principal, réaliser une analyse du risque séparée par localisation spécifique du grand écran.	

4.4 Risques supplémentaires liés à l'infrastructure

Veillez joindre en annexe un plan détaillé du terrain et/ou du parcours et/ou du camping. Les éléments suivants doivent être indiqués sur celui-ci :

- **Voies d'évacuation**
- **Grillages**
- **Postes de premiers secours**
- **Éventuelles sources de risques**

- **Dispositifs utilitaires**
- **Contrôle d'accès**

Est-ce que des matériaux ou des installations provisoires seront placés sur (ou au-dessus) de la voie publique, le domaine public ou un terrain accessible au public?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce qu'une activité accessible au public aura lieu dans un établissement fixe (bâtiment) utilisé exceptionnellement comme lieu d'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Quelle est la taille du terrain ?	Taille totale brute ? m ² Taille accessible au public m ²
Quelle est la hauteur du terrain ?	
Est-ce que le terrain est accessible aux services de secours et d'intervention ? Expliquez: S'agit-il de voies accessibles au public ou de voies spécifiques pour les services de secours et d'intervention ? Indiquez la largeur de chaque voie (une ou deux bandes) Indiquez la voie sur la carte	Explication
Y a-t-il des escaliers ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il des places assises ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Décrivez la structure où l'événement/ les événements se déroule(nt) sur le terrain.	Choix structures: ☐ podium ☐ tribune

Indiquez l'adresse spécifique de l'événement sur une carte en annexe	☐ tente ☐ feu ouvert ☐ attractions de kermesse ☐ stands de nourriture ☐ barbecue ☐ restauration mobile ☐ autres:
De quoi est constitué le sous-sol de l'événement ? Est-ce que des mesures spécifiques ont été prévues pour la stabilisation ? Ex plaques de roulage, écorce, dalles de pelouse artificielle, sable,...	Sous-sol ? Mesures ?
Est-ce qu'une clôture avec des barrières ou des hautes grilles est prévue ?	Oui : ☐ Non ☐ : Surveillé ? : ☐
S'agit-il de: - Barrières Nadar  - Crush barrier  - Barrières Heras  Indiquez les sur le plan	Barrières Nadar: Oui : ☐ Non : ☐ Longueur totale ? Nombre ? Crush barrier: Oui : ☐ Non : ☐ Longueur totale ? Nombre ? Barrières Heras Oui : ☐ Non : ☐ Longueur totale ? Nombre?
Une tribune est-elle prévue ? Capacité ?	Oui : ☐ Non : ☐ places

Combien de tribunes sont prévues ?	
Un podium est-il prévu ? Taille ?	Oui : ☐ Non : ☐ m ²
Combien de podiums sont prévus ?	
Est-ce qu'une tour PA est prévue ? Taille ?	Oui : ☐ Non : ☐ m
Des voies d'évacuation ont-elles été prévues ? Si oui, quelle largeur ?	Oui : ☐ Non : ☐ Nombre Largeur mètres
En cas de marche/manifestation mobile :	☐
Quelle est la longueur de la marche ? Quel est le temps estimé entre le début et la fin de la marche ?	mètres mètres Estimation temps:
En cas d'événement dans un lieu intérieur :	☐
Est-ce que les consignes d'incendie ont été respectées ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Quel est le nombre maximum de personnes autorisées ? Est-ce que les consignes ARAB ont bien été respectées ? Cliquez ici pour plus d'informations.	personnes Oui : ☐ Non : ☐ Explication
En cas d'événement en tente(s) :	☐
Est-ce qu'un certificat bâche de tente M2 est prévu pour le placement d'une tente ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Quelle est la superficie de la tente ?	Superficie de la tente
Quel est le nombre de places assises/debouts ?	places assises places debouts
Accessibilité au public ? Ou uniquement pour l'organisation de l'événement ?	Explication
Est-ce que la tente est chauffée ? Si oui, comment?	Explication
Nom organisation fabricant des tentes	

Quand l'approbation de l'emplacement est-elle prévue ?	Date:
Jusqu'à quelle vitesse maximum du vent la tente a-t-elle été testée ?	km/h
Est-ce qu'il existe un plan de construction pour les tribunes, podiums, tentes, ... ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il des <u>sources de risques</u> spécifiques comme des raccordements au gaz, des cabines à haute tension, etc. ? Si oui, les quels ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
De quoi est constitué le sous-sol de la tente ? Est-ce que des mesures spécifiques ont été prévues pour la stabilisation ?	Sous-sol
Quelles sont les dispositifs utilitaires présents et utilisés pour l'événement ?	☐ Raccordements au gaz ☐ Raccordement à l'eau ☐ Raccordement à l'électricité ☐ Panneaux solaires ☐ Groupe de électrogène Nombre : - Puissance: kW

Si un camping est prévu pour les visiteurs :

Un camping est-il prévu ? Question oui/non

(Tenez compte d'une éventuelle réglementation spécifique)

Quelle est la superficie totale prévue ?	m ²
Quel est le nombre maximum d'emplacements ?	tentes
Quel est le nombre maximum de personnes sur le camping ?	personnes
Donnez une estimation du nombre total de personnes présentes en même temps	Nombre de personnes

Est-ce que des dispositifs de premiers secours sont prévus sur le terrain ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que les dispositifs nécessaires sont prévus en matière de sécurité incendie ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des endroits sont prévus pour la cuisine ?	Oui : ☐ Non ☐ : Combien ? : Explication
Combien d'entrées et de sorties ainsi que de voies d'évacuation sont prévues sur le camping ? Donnez des informations supplémentaires (ex: présence d'éclairage ?)	Oui : ☐ Non ☐ : Combien ? : Explication
Est-ce que le débit d'eau potable a été prévu en suffisance ?	Oui : ☐ Non ☐ : Combien ? : Explication
Combien de toilettes seront présentes ? Est-ce suffisant?	Oui : ☐ Non ☐ : Combien ? : Explication
Combien de douches seront présentes ? Est-ce suffisant?	Oui : ☐ Non ☐ : Combien ? : Explication
A-t-on prévu des points de repère pour les campeurs ?	Oui : ☐ Non ☐ : Combien ? : Explication
Est-ce qu'un point de vente est prévu pour les produits de première nécessité sur le camping?	Oui : ☐ Non ☐ : Combien ? : Explication

5. Ordre public, tranquillité et nuisances éventuelles

5.1 Gardiennage

A-t-on fait appel à une entreprise de gardiennage privée pour <u>le contrôle d'accès</u> ? Si oui, complétez les réponses suivantes :	Oui : ☐ Non : ☐
---	---

Décrivez précisément la mission	Description mission
Combien d'agents de gardiennage ont été prévus ?	Nombre
Quel est le nom de l'entreprise de gardiennage?	Nom entreprise
Numéro d'autorisation SPF Intérieur : Cliquez ici pour plus d'informations	Numéro d'autorisation
Fait-on appel à une <u>entreprise privée de gardiennage</u> pour <u>assurer la sécurité</u> pendant l'événement (ex : la surveillance et le contrôle du public?) Si oui, complétez les réponses suivantes:	Oui : ☐ Non : ☐
Décrivez précisément la mission	Description mission
Quel est le nom de l'entreprise ?	Nom entreprise
Combien d'agents de gardiennage ont-été prévus ?	Nombre
Numéro d'autorisation SPF Intérieur : Cliquez ici pour plus d'informations	Numéro d'autorisation
Est-ce que <u>des personnes non-habilitées comme agent de gardiennage</u> (par ex. les membres de l'association organisatrice) sont engagées pour la surveillance de l'événement ou pour assurer un bon déroulement en toute sécurité de l'événement ? Si oui, complétez les réponses suivantes :	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Décrivez précisément la mission	Description mission
L'autorisation du bourgmestre a-t-elle été obtenue en ce sens ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

Décrivez les personnes engagées.	Description :
De combien de personnes s'agit-il ?	Nombre
Sont-elles visuellement reconnaissables lors de l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

5.2 Voies d'évacuation et sorties d'urgence

Un <u>plan d'évacuation</u> a-t-il été établi ? Si oui, veuillez le joindre en annexe et complétez les réponses suivantes :	Oui : ☐ Non : ☐
Est-ce que des <u>procédures d'évacuation</u> spécifiques ont-été élaborées ? (ex qui prend la décision, comment et quand communique-t-on, ...)	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Combien de sorties de secours ont été prévues ? Quelle est leur largeur ?	Nombre + explication
Est-ce que les sorties d'évacuation débouchent sur des voies publiques appropriées ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que les voies d'évacuation sont rendues suffisamment visibles ? Comment ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Le plan d'évacuation est-il testé préalablement à l'événement ? ou est-ce prévu pendant l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des procédures spécifiques sont élaborées en cas d'éventuel arrêt de l'événement ? (Communication, évacuation terrain, accords avec des sociétés publiques de transport, ...)	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

5.3. Divers

Y a-t-il des riverains dans les environs de l'événement (dans le périmètre fermé) ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
--	--

Combien de riverains y a-t-il dans les environs de l'événement (dans le périmètre fermé) ?	Nombre
Est-ce que les riverains ont été informés du fait qu'un périmètre a été installé et qu'ils peuvent habiter dans le périmètre fermé et/ou le périmètre de dissuasion ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que les riverains ont reçu un laissez-passer ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il un(e) maison de repos/hôpital ou une institution dans les environs de l'événement(dans le périmètre fermé) ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il un cabinet médical dans les environs de l'événement(dans le périmètre fermé) ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il un infirmier à domicile dans les environs de l'événement (dans le périmètre fermé) ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Faut-il prévoir la livraison de repas à domicile dans les environs de l'événement(dans le périmètre fermé) ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Y a-t-il un pharmacien dans les environs de l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Des <u>nuisances sonores</u> supplémentaires sont-elles occasionnées pendant l'événement ? (musique, véhicules bruyants, chants, ...)	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des mesures spécifiques ont été prises pour limiter les nuisances sonores pour les riverains ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce qu'une communication est prévue à l'attention des riverains ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

Est-ce qu'une communication est prévue à l'attention de l'horeca/entreprises/... dans les environs ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce qu'une dérogation pour nuisances sonores a été demandée aux autorités locales ?	Oui : ☐ Non : ☐ Date Nombre décibels Jusqu'à quand ?

6. Mobilité

Est-ce qu'il y a suffisamment de transports publics à proximité ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Quel type de transport public est présent dans les environs de cet événement ?	☐ Train ☐ Bus ☐ Tram ☐ (Pré)métro ☐ Autres
Est-ce que des transports publics spécifiques sont organisés <u>vers</u> cet événement ? Si oui, prévoir plus d'explication sur ce type de transport et les accords qui doivent être conclus pour le transport des voyageurs vers le lieu de l'événement et les heures de ce transport.	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des transports (publics) spécifiques sont organisés <u>sur</u> l'événement ? Si oui, prévoir plus d'explication sur le type de transport et les accords conclus sur le lieu de l'événement	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des rues, places, domaines publics doivent être fermés pendant et/ou en préparation et clôture de l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

Si oui, dressez une liste, à quel moment, ...	
Faut-il apporter des changements spécifiques à la circulation du trafic des véhicules sur le lieu de l'événement ? Si oui, les quels, à quel moment,...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Faut-il prévoir une interdiction de parking pour les véhicules pendant l'événement ? Si oui, dans quels endroits, à quels moments,...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication +carte
Est-ce que les transports publics doivent être déviés pendant l'événement ? Si oui, de quelles lignes s'agit-il, à quels moments, est-ce que des accords ont déjà été conclus avec les sociétés de transport, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication +carte
Est-ce que des mesures spécifiques ont été prévues pour mener à bien les départs à la fin de l'événement ? Si oui, quelles mesures ont été prises ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

Si un (des) parking(s) est (sont) prévu(s) :

Y a-t-il suffisamment de parkings dans les environs ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Pour qui les parkings ont-ils été spécifiquement prévus ? Précisez leur nombre	Organisation : ☐ Public : ☐ Payant: ☐ Invités/VIPS : ☐ Presse : ☐ Services de secours et intervention : ☐ Mobilité réduite : ☐

Est-ce des parkings sont prévus sur un terrain privé ou public ?	Public : ☐ Privé ☐ : Les deux : ☐
Est-ce qu'une surveillance est prévue ? Afin de pouvoir avertir en cas d'urgence les services de secours. Si oui, par qui ?	Oui : ☐ Non : ☐ numéro de GSM du responsable: Explication
Est-ce que des mesures de sécurité spécifiques sont prévues pour le(s) parking(s) ? Exemple : gardiennage, sécurité incendie, prévention de boue, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des parkings alternatifs sont prévus en cas d'impraticabilité ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce qu'un service de navettes est organisé du parking vers l'événement ? Si oui, donnez les endroits exacts.	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des parkings spécifiques vélos (surveillés) sont prévus pendant l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

7. Information et communication

Quelle publicité est faite pour l'événement ?					
Affiches locales	Affiches répandues	Radio	Télévision	Internet	Médias sociaux
☐	☐	☐	☐	☐	☐

A-t-on prévu la présence de la presse pendant l'événement ? Si oui, spécifiez quelle genre de presse.	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce qu'un responsable pour les contacts presse est prévu ?	Oui : ☐ Non : ☐

Si oui, complétez les coordonnées de contact dans la partie 10	
--	--

Prévoit-on qu'au moins 10% de la population sera allophone ? Si oui, quelles langues et spécifiez comment en tenir compte au niveau des mesures	Oui : ☐ Non : ☐ Langues : Mesures : explication
---	---

Quels dispositifs spécifiques ont été prévus?					
Accueil	Point d'info	Enfants perdus	Objets perdus	Point de recharge GSM	Autres
☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spécifiez autres					

Est-ce que des panneaux d'information spécifiques sont prévus ? Si oui, spécifiez. Exemple : sanitaire, programme, règlement, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on prévu la signalisation nécessaire pour l'accès à l'événement ? Exemples : flèches, plan des routes, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on élaboré des messages en cas d'éventuelles surcapacité ? Exemples : via des journaux lumineux, twitter, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on prévu la signalisation nécessaire en ce qui concerne les mesures de sécurité ? Exemple : postes de premiers secours, voies d'évacuation, ...	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on prévu des panneaux lumineux lors de l'événement qui permettent de communiquer ? Si oui, spécifiez le lieu où ceux-ci peuvent être commandés	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

A-t-on prévu un hashtag spécifique pour Twitter l'événement ? Si oui, spécifiez.	Oui : ☐ Non : ☐ Twitter : Explication
A-t-on préparé des messages standards en cas d'incident ? Si oui, les quels ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que des accords ont été conclus avec les autorités sur qui communique et quand ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on prévu des dispositifs spécifiques supplémentaires pour des objectifs de communication en cas d'incident ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on conclu des accords spécifiques avec les opérateurs télécoms pour que la capacité d'appel puisse être assurée pendant l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce que les riverains ont été suffisamment informés sur l'événement ? Si oui, quand ?	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
	Oui : ☐ Non : ☐ Explication

8. Logistique et restauration

A-t-on prévu un logement pour le staff organisateur ? Si oui, où et de quand à quand ?	Oui : ☐ Non : ☐ Où et quand ?
A-t-on prévu un séjour pour (une partie) des visiteurs ? Si oui, où et de quand à quand ?	Oui : ☐ Non : ☐ Où et quand ?

A-t-on prévu des stands de nourriture où des plats chauds sont préparés ? Si oui, est-ce que des appareils de chauffage (mobile) ont été prévus ? Ex parasols chauffant Si oui, a-t-on pris des mesures de prévention incendie spécifiques ?	Oui : ☐ Non : ☐ Appareil de chauffage ☐ au gaz ☐ électrique Mesures prévention incendie ?
Est-ce qu'un barbecue ou un autre feu ouvert est prévu pour la préparation des repas chauds ? Si oui, spécifiez.	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
Est-ce des foodtrucks seront présents ? si vous faites appel à un traiteur mobile (foodtruck), joindre en annexe une copie des certificats d'homologation.	Oui : ☐ Non : ☐ Explication
A-t-on prévu un stock de gaz ? (max. 130 kg de stockage dans une seule armoire à bonbonnes de gaz)	Oui: ☐ Indiquer le(s) lieu(s) sur le plan Non: ☐ Explication
Du chauffage est-il prévu ?	Oui : ☐ Non : ☐ ☐ au gaz ☐ électrique ☐ des chauffage individuels de terrasse au gaz (parasols chauffants) ☐ autres: Explication

Est-ce que des assurances spécifiques ont été souscrites ?

Si oui, pour quel(s) risque(s), dans quelle institution et quel est le numéro d'assurance ? A-t-il été tenu compte des secouristes ?

Oui : ☐ Non : ☐

☐ au gaz
☐ électrique

Explication

Faut-il éteindre l'éclairage public pendant (une partie de) l'événement ?

Si oui, à quel moment et quelles mesures spécifiques doivent être prises en cas d'incident lors de ces moments ?

Oui : ☐ Non : ☐

Explication

9. Mesures supplémentaires

A-t-on établi un règlement d'ordre intérieur ? Où et comment est-il mis à disposition ?

Si oui, le joindre en annexe (si un règlement spécifique existe pour le camping, le joindre également)

Oui : ☐ Non : ☐

Explication

A-t-on prévu des mesures spécifiques pour la sécurité ?

Ex. les premiers soins, extincteurs, seaux d'eau/de sable, couverture anti-feu, ...

Oui : ☐ Non : ☐

Explication

10. Contexte local spécifique

Ajoutez ici les rubriques et questions liées au contexte local spécifique (par exemple un événement dans un lieu spécifique comme la digue, le domaine d'un château, les quais, un port, ...)

11. Coordonnées de contacts utiles pendant l'événement

Responsable organisation		Responsable sécurité événement	
Nom		Nom	
Adresse		Adresse	
Fonction pendant l'événement		Fonction pendant l'événement	
Tel		Tel	
Email		Email	
GSM* ³		GSM*	

Organisation coordination secours médical (il peut y en avoir plusieurs)		Hôpital le plus proche (conforme AMU)	
Nom		Nom	
Prénom		Adresse	
		Contact	
Fonction		Informé de l'événement ?	Oui : ☐ Non : ☐
GSM*		Distance de l'événement jusqu'à l'hôpital	km

Organisation poste de premiers secours		Personne de contact poste de premiers secours	
Nom		Nom	

³ * = obligatoire !

Adresse		Adresse	
Responsable Pendant l'événement		Email	
Tel		Tel	
Email		GSM*	
GSM*			

Responsable communication		Responsable contact presse	
Nom		Nom	
Adresse		Adresse	
GSM*		GSM*	
Fonction		Fonction	
Email		Email	

Responsable parking		Responsable ...	
Nom		Nom	
Adresse		Adresse	
GSM*		GSM*	
Fonction		Fonction	
Email		Email	

Nom et fonction responsable signature	Nom et fonction
Signature	

12. Checklist annexes

- ☐ Programme
- ☐ Timing construction et rangement
- ☐ Liste des participants
- ☐ Analyse de risques
- ☐ Plan détaillé du terrain
- ☐ Plan de construction tribunes, podiums, tours PA, ...
- ☐ Plan d'évacuation
- ☐ Procédures d'évacuation
- ☐ Règlement d'ordre interne

Source: Questionnaire pour les organisateurs d'événements. Reproduit à partir de « Centre de crise National : Organisation des événements » (Centre de crise National, 2024).

Résumé :

Dans un contexte mondial de plus en plus volatile et imprévisible, la gestion des risques lors d'événements éphémères est devenue une préoccupation majeure. Ce mémoire de maîtrise explore les processus complexes de la gestion des risques dans le domaine des événements temporaires.

Cette étude va offrir, en premier temps, une revue de la littérature existante en expliquant les principes fondamentaux de la gestion de risques, les cadres de référence ISO et COSO et l'état actuel de la gestion des risques en événement éphémère.

À l'aide d'entretiens avec des acteurs du secteur événementiel, ce mémoire identifie les pratiques au niveau du risque lors des événements éphémères. Les résultats de ces entretiens vont mettre en lumière les différentes lacunes. Ce qui va permettre d'établir certains points d'amélioration et des stratégies à développer afin d'améliorer cette gestion de risques. Parmi celles-ci figurent la création et l'adoption d'un cadre de gestion des risques spécifique à l'industrie.

En mettant en lumière les pratiques actuelles et en proposant des pistes d'amélioration, ce mémoire contribue au débat en cours sur le renforcement de la connaissance au risque et de la durabilité des événements éphémères dans un paysage de risques en constante évolution.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm