

**DOCUMENT SOUMIS AUX DROITS D'AUTEUR : SOUS LICENCE CREATIVE COMMONS**

CITEZ-NOUS DE LA FAÇON SUIVANTE :

*P. Vajda, La Gestion des Risques des Grands Événements Sportifs, Dossier FDA n° 4, bjda.fr 2022*

## **La Gestion des Risques des Grands Événements Sportifs**

Patrick Vajda,  
Président de XAW SPORTS

**Assurances du Sport – Analyse des risques – Gestion des risques – Offre d'Assurance – Assurance annulation – Responsabilité civile – Individuelle accident**

Rappelons en quelques mots les objectifs de l'Organisateur :

- L'événement doit avoir lieu à la date prévue ;
- Sur les sites choisis ;
- Dans le respect du budget ;
- Tout en prenant en compte l'ensemble des risques.

La mission du management des risques :

- Consiste à trouver les solutions permettant de faire face aux risques et de prévoir les services pour que l'organisateur puisse atteindre les objectifs suivants :
- Instaurer une véritable culture de gestion des risques au travers de l'ensemble des entités fonctionnelles,
- Fournir un environnement sûr pour les employés et les volontaires, ainsi que pour les participants et les spectateurs,
- Protéger la situation financière de l'organisateur
- Protéger l'intégrité, la réputation et l'image de l'événement

Une stratégie de gestion des risques ne s'invente pas ; elle se travaille en amont, en aval et pendant l'événement, afin d'identifier et d'évaluer, systématiquement et globalement, l'impact de l'ensemble des risques, sur l'organisation de l'événement.

Sans être exhaustifs nous allons étudier quatre points fondamentaux :

**1) L'équipe de management des risques dont la mission sera :**

- a) D'identifier et d'évaluer les risques
- b) D'Analyser les contrats signés par l'organisateur
- c) De concevoir le programme d'assurances et de financement des risques

## **2) La gestion administrative des risques**

Mise en place des systèmes d'information liés à la gestion des risques

## **3) La prévention des risques**

- a) Mise en place du programme de prévention des risques
- b) Création des plans de continuité / gestion de crise
- c) Gestion de la santé et de la sécurité des personnes / l'environnement
- d) Formation des collaborateurs

## **4) La gestion des Sinistres**

- a) Une équipe centralisée et entraînée
- b) Une période très délicate, le démantèlement

### **Quels sont les objectifs fondamentaux d'un programme de gestion des Risques ?**

- Identifier clairement les domaines de risques auxquels s'expose le Comité Organisation en tenant compte de ceux qui sont incertains et financièrement lourds ; établir des procédures pour réduire les niveaux de risques, ainsi qu'un planning précis pour ce faire.
- Évaluer les risques pour l'ensemble des secteurs de l'événement, tant dans les domaines techniques (technologie, sécurité ...) que géographiques (résidences, sites sportifs, stade d'entraînement...),
- Mettre en place les assurances pour les principaux risques assurables.
- Développer des plans afin de traiter l'aléa ainsi que des plans de continuité pour chaque secteur de l'événement.

### **D) LES SERVICES DE MANAGEMENT DES RISQUES**

#### **a) L'identification et l'Évaluation de Risques**

Ce sont les composantes clés d'une stratégie efficace de gestion des risques. Les risques entrent dans quatre domaines :

- Stratégiques,**
- Financiers,**
- Accidentels,**

## ❑ Opérationnels.

L'identification et l'évaluation de l'ensemble des domaines fonctionnels du Comité d'Organisation est la première phase du cycle et implique l'identification de tous les risques dans les quatre domaines.

Traditionnellement, les risques sont évalués lors d'une série d'entretiens pendant lesquels l'équipe de management des risques travaille au côté du comité d'organisation. Ces réunions prennent la forme d'interviews avec les directeurs et les responsables de chaque fonction du Comité d'Organisation. Les informations recueillies pendant ces interviews touchent à *deux aspects* :

*Le premier aspect* concerne l'évaluation des risques stratégiques, financiers et opérationnels propres au Comité d'Organisation. En d'autres termes, les risques sont déterminés par l'analyse de la fonction, la méthodologie et la stratégie de mise en œuvre. Par exemple, les éléments suivants sont examinés

- ❑ Budget,
- ❑ Effectifs,
- ❑ Structure organisationnelle de chaque domaine fonctionnel,
- ❑ Expérience préalable des responsables dans le domaine des grands événements,
- ❑ Analyse des éventuels obstacles pour atteindre les objectifs,
- ❑ Plans de continuité et plans de crise.

*Le deuxième aspect* de cette évaluation concerne principalement les risques accidentels, les risques opérationnels et les risques financiers qui peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du Comité d'Organisation, notamment :

- ❑ La tolérance au risque du Comité d'organisation
- ❑ L'éventualité de la réalisation de risques matériels,
- ❑ La probabilité et l'importance de tels risques,
- ❑ Les mesures de protection et de contrôle mises en place et leur impact sur ces risques

De cette matrice d'évaluation des risques, un plan d'action adapté sera mis en place, afin de :

- ❑ Réduire ou éliminer les risques matériels,
- ❑ Prévoir un plan de continuité complet afin de réduire l'impact de la survenance de risques,
- ❑ Contrôler et éventuellement conserver les risques en interne,
- ❑ Si besoin est, transférer les risques par le moyen le plus efficace,

Le niveau d'information disponible pour l'évaluation des risques s'accroît au fur et à mesure de l'élargissement du Comité d'Organisation et de l'évolution des plans et du budget des secteurs fonctionnels. L'évaluation des risques est un procédé continu qui doit se poursuivre pendant toute la vie du Comité d'Organisation.

De la même façon que le Comité d'Organisation évolue d'une phase conceptuelle vers une phase opérationnelle, le procédé d'identification et d'évaluation des risques évoluent d'une phase analytique basée sur les fonctions vers une phase opérationnelle fondée sur le traitement proactif des risques.

Il convient de lister les différents risques par ordre décroissant en termes de gravité et de fréquence et plus particulièrement en termes d'impact sur la phase opérationnelle de l'événement. Lorsque l'impact des sinistres potentiels est déterminé, des plans de prévention et de contrôle peuvent être développés et soumis au Comité d'Organisation.

La prévention des risques doit s'intégrer à l'ensemble des opérations du Comité, en particulier, pendant le développement de la phase opérationnelle de l'événement. Ces méthodes de prévention doivent impérativement être pratiques et s'intégrer le plus discrètement possible dans le plan existant.

Le but est simple : identifier, évaluer et contrôler les risques durant les quatre phases principales d'un événement :

- Phase de conception,
- Phase d'installation des sites,
- Phase opérationnelle de l'événement,
- Phase de démantèlement.

#### **b) Analyse des Contrats signés par le Comité d'organisation**

Il s'agit ici d'un problème lourd et très consommateur de temps, mais indispensable : Un Comité d'Organisation sera amené à conclure des dizaines et parfois des milliers de contrats, allant des accords de sponsoring à la fourniture de services en passant par des contrats de franchise.

Le plan de gestion des risques prévoit :

- L'évaluation des responsabilités potentielles résultant de chaque contrat,
- L'Établissement de normes contractuelles minimales,
- L'identification du niveau d'impact des services prévus par chaque contrat sur les programmes opérationnels et fonctionnels.

Dans ce domaine la collaboration avocats/ équipe de gestion des risques est fondamentale.

#### **c) Financement des risques et conception du programme d'assurance**

Depuis que le management des risques existe dans le sport nous nous sommes aperçus qu'un événement sportif n'est pas et ne doit pas, en matière d'assurance, une simple succession de contrats, mais un véritable programme devant bénéficier des techniques les plus modernes.

Néanmoins, les expériences passées restent autant d'outils de connaissance fondamentaux et il n'est pas systématiquement nécessaire de réinventer la roue régulièrement.

- Capitalisons sur ce qui a déjà fonctionné dans le passé,

- ❑ Améliorons seulement ce qui doit l'être,
- ❑ Créons si nécessaire en tenant compte des spécificités du pays organisateur.

\* \* \*

Les événements sportifs représentent une vitrine extraordinaire et pour cela sont très exposés aux attentats ou aux actes de terrorisme les plus fous.

Depuis les attentats du 11 septembre 2001, cette exposition aux risques s'est encore accentuée. Le marché de l'assurance mondial rencontre à la suite du plus grand sinistre de l'histoire de l'assurance d'énormes difficultés et il devient de plus en plus difficile d'assurer certains risques comme la guerre, l'attentat ou l'acte de terrorisme. La crise de la COVID a encore amplifié ces difficultés. Nous avons à faire à des risques majeurs de plus en plus complexes, de moins en moins assurables ; en d'autres termes la prévention et la gestion des risques deviennent des éléments essentiels de l'événementiel qu'il soit sportif ou pas.

#### D) LA GESTION ADMINISTRATIVE DES RISQUES

*La stratégie de gestion des risques, vise les objectifs suivants :*

- ❑ Identifier clairement l'exposition aux risques, ceux qui sont à la fois incertains et financièrement importants,
- ❑ Trouver une solution et établir un planning pour réduire le niveau d'incertitude et d'exposition,
- ❑ Réaliser des évaluations de risque sur tous les secteurs participant à la réalisation de l'événement.

Pour identifier, contrôler et enregistrer les risques, il est important que le Comité d'Organisation puisse se reposer sur un système d'information et de collecte des données efficace pour contrôler et enregistrer ses risques. Ce système d'information devient ainsi un outil nécessaire à la prise de décisions.

Le contrôle des risques est une activité permanente qui ne cesse qu'à la fin de l'événement et parfois même seulement lors du démantèlement du comité d'organisation. Un risque qui semblait avoir disparu peut brutalement réapparaître. C'est en cela que la mise en place d'un système de contrôle permanent est essentielle.

#### II) La prévention des risques

##### *a) Programme de prévention des risques*

La prévention est une partie essentielle de la stratégie de gestion des risques.

Afin d'assurer la mise en œuvre des mesures de prévention satisfaisantes pour la maîtrise des risques (incendie, explosion, intrusion, sécurité, catastrophes naturelles) ainsi que la réduction de la gravité et de la fréquence des sinistres potentiels et des pertes financières en résultant, les actions suivantes seront entreprises :

- ❑ Mise en place d'un système de gestion de la prévention des risques, rédaction d'un manuel interne des procédures de prévention,

- ❑ Visites de risque pour chaque nouveau projet de construction ou nouveaux systèmes spécifiques (par exemple installations IT/Télécommunications, installation de stockage, procédés chimiques etc),
- ❑ Évaluation des systèmes de protection tels que systèmes de sprinkler, systèmes d'extinction au gaz, systèmes de détection incendie/fumée, systèmes de détection d'intrusion, alarmes, murs/portes coupe-feu,
- ❑ Optimisation et amélioration des systèmes de protections existants avec préconisations, pour l'élaboration d'un cahier des charges, du choix des fournisseurs et de la gestion du projet,
- ❑ Visites de risques, audits et expertises,
- ❑ Étude des projets d'amélioration des systèmes de protection des risques avec analyse des options et rapport prix/efficacité,
- ❑ Gestion des programmes de prévention préconisés par les assureurs et négociation des améliorations proposées,
- ❑ Évaluation et quantification des risques (« benchmarking ») des sites

*b) Plan de continuité / gestion de crise*

Devant l'incertitude régnant actuellement sur le monde la notion de plan de continuité détaillé n'a jamais été aussi importante. En cas de catastrophe, ou de série de catastrophes naturelles ou humaines, il est indispensable de prévoir le transfert des opérations stratégiques, la mise en place du personnel et des équipements et l'accès des sites de remplacement. Pour cela, un plan spécifique doit être élaboré.

Plan de continuité et gestion de crise feront donc partie intégrante de la stratégie globale de gestion des risques.

Le plan de continuité permet de :

- ❑ Envoyer aux médias et observateurs externes un message pro-actif en cas de crise,
- ❑ Protéger les intérêts des participants, y compris les sponsors, clients, employés et fournisseurs,
- ❑ Sécuriser les athlètes, le personnel et le grand public,
- ❑ Réduire l'impact des sinistres,
- ❑ Réduire le délai nécessaire pour obtenir un règlement complet des Assureurs,
- ❑ Être conforme à la réglementation en vigueur,
- ❑ Éviter les procédures judiciaires des participants et du public,
- ❑ Maintenir l'image positif d'une organisation bien gérée,
- ❑ Réduire le coût des primes d'assurance,

L'objectif du plan de continuité est de réduire :

- ❑ Le nombre de décisions nécessaires, suite à une catastrophe,

- La nécessité de dépendre d'une seule personne ou groupe de personnes dans le procédé de reprise,
- Les pertes dues à des interruptions prolongées,
- Les risques d'erreurs,
- Le temps nécessaire à la remise en activité ,
- La duplication des tâches.

Sachant que le plan de continuité permettra de sortir le Comité d'Organisation, d'une éventuelle crise, il sera fondamental de procéder à l'étude préalable de tous les sites. Par ailleurs, il est essentiel de prévoir les fonctions, les sites, les opérations et les personnels qui sont essentiels pour assurer la continuité des Jeux.

Des plans de continuité seront alors développés, ils devront inclure les éléments suivants :

- Les postes de commande,
- Les événements ayant un impact important sur les revenus en cas d'annulation ou de report
- Les risques concernant la perte ou la destruction de centres de support stratégiques (technologie, transport, logistique, équipement sportifs, retransmission)
- La liste des personnes clés
- Les incidents comportant des risques de décès ou de dommages corporels catastrophiques
- Les dommages matériels pouvant atteindre un niveau catastrophique

Après avoir arrêté les critères de base, il faut développer, documenter et tester chaque composante du plan de continuité et de gestion de crise, notamment :

- Le plan de crise lui-même
- La gestion de crise et la communication de crise
- La remise en route des éléments technologiques
- La reprise des opérations.

Il est indispensable de créer des plans spécifiques pour l'ensemble de ces postes afin de disposer des ressources nécessaires pour leur mise en œuvre, et pour que chacun connaisse son rôle et ses responsabilités dans chaque cas de figur

### III) LA GESTION DES INCIDENTS/ACCIDENTS

En matière d'assurance, la gestion des incidents/accidents ou gestion des sinistres est un point extrêmement important. Cette gestion peut influencer énormément sur l'image même de l'événement.

Avant de bâtir un système de gestion des sinistres, il faut conserver en mémoire cinq éléments fondamentaux :

- ❑ La plupart des populations qui peuvent être victime d'un sinistre quittent les lieux de l'événement dans un délai maximum de 7 jours après la cérémonie de clôture,
- ❑ Les lieux de survenance du sinistre sont multiples,
- ❑ Les catégories de population qui peuvent être touchées par un sinistre, ou qui peuvent occasionner un sinistre sont nombreuses (ex : athlètes et dirigeants, spectateurs, sécurité, sous-traitants, médias, etc...),
- ❑ La grande concentration de personnes dans un même lieu peut être la cause de sinistres catastrophiques et par là même l'occasion d'une situation de crise,
- ❑ Certains sinistres ne seront pas garantis par les polices d'assurance, ils devront néanmoins être gérés très correctement.

Même si l'équipe "Assurance et Management des Risques" ne peut en aucun cas se substituer aux équipes médicales ou aux équipes de sécurité, il est clair que l'information doit lui parvenir rapidement. Sans être fondamentale, la vitesse de circulation de l'information reste un point important pour la bonne gestion des incidents / accidents. En effet, plus vite l'information parvient à l'équipe de gestion, plus vite seront prises les décisions importantes. Au-delà de l'importance du délai de transfert des informations, c'est la qualité de l'information qui est primordiale ; l'équipe "Assurance et Management des Risques" doit avoir la certitude de posséder l'ensemble des informations relatives aux sinistres.

Pour atteindre cette qualité, de nombreux éléments sont à prendre en compte, mais nous n'insisterons que sur deux points :

- ❑ Une équipe "Assurance et management des risques" centralisée et reliée étroitement aux sites,
- ❑ Une période très délicate à aborder en priorité : le démantèlement.

#### *a) Une équipe "Assurance et "management des risques" centralisée*

Cette équipe est au centre d'un flux d'informations qui provient de nombreux lieux ou sites :

- ❑ Les sites,
- ❑ Le Centre des Opérations (Main Operations Center),
- ❑ Les services médicaux,
- ❑ Les services de sécurité, etc.

Il est donc important de tout mettre en œuvre pour que l'information circule vite et bien. Certes les techniques modernes de communication permettent d'avoir des certitudes en la matière mais sans formation préalable le système peut rapidement se transformer en cacophonie, et trop d'information tuant l'information on peut sans un entraînement préalable aboutir à l'effet inverse de celui recherché.

#### *b) Une période très délicate : le démantèlement*



En matière de sinistre, le démantèlement reste une période cruciale de l'événement sportif. Et on l'oublie trop souvent !

Il serait prudent de parler de « démantèlements » en utilisant le pluriel car il est rare que l'on ne travaille que sur un site (Stade/ Centre de presse/ Bureaux/ Lieux d'entraînement .....)

Chaque site s'arrête de fonctionner au fur et à mesure de son inutilisation. Et les 48 heures qui suivent la fermeture d'un site sont les plus exposées.

Dès que les démantèlements commencent, il est important de renforcer les mesures de sécurité et de surveillance afin d'éviter les disparitions "inexpliquées".

Il est essentiel de prévoir des personnels spécialisés capables de vérifier l'entrée des personnes chargées du démantèlement et la sortie des matériels autorisés.

Il s'agit d'un travail délicat qui ne peut être improvisé et qui doit être préparé bien longtemps à l'avance. Concernant les petits équipements (téléphones, ordinateurs portables, talkie-walkie...) il est important que ceux-ci ne soient pas marqués du logo de l'événement afin d'éviter qu'ils ne se transforment en souvenirs trop attractifs.

\*\*\*\*

Alors que les techniques de management des risques existent dans le monde industriel depuis des décennies, elles ne furent adaptées à l'événementiel sportif que récemment, un peu plus de 25 ans. Les explications que nous venons de donner dans cet article s'appliquent à toutes sortes d'événements, du plus grand au plus petit. Seule différence, le temps nécessaire à la mise en place de l'outil de gestion des risques : plusieurs années pour les jeux olympiques, quelques semaines pour un championnat du monde, quelques jours, voire quelques heures, pour un événement local. Gardons à l'esprit que devant un réel rétrécissement du marché de l'assurance, la mission du management des risques devient fondamentale car l'assureur n'est plus un recours, seule compte la suppression des risques de toute nature.