

Louvain School of Management

**Dans quelle mesure les
organisations sportives
professionnelles jouent-elles un
rôle dans la réalisation des
objectifs de développement
durable : analyse des cas de la
RBFA et de l'UEFA**

Auteur : Thomas Levy
Promoteur : Valérie Swaen
Année académique 2021-2022

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Merci à Mme Swaen pour sa disponibilité, sa patience, ses précieux conseils et son encadrement apportés tout au long de ce travail et de m'avoir permis de traiter un sujet qui m'importe beaucoup.

Merci à Géraldine Heinen pour le temps qu'elle m'a accordé ainsi que pour son intérêt dans mon travail.

Merci à mes parents de m'avoir toujours soutenu et d'avoir financé mes études. Merci à ma sœur et mes amis pour leur soutien, leur bienveillance et leurs encouragements à tout moment.

Table des matières

Remerciements	II
Introduction	1
Partie 1 : Revue de littérature	4
Chapitre 1 - Le développement durable : définition globale et mise en contexte	4
Chapitre 2 - Contextualisation de l'industrie du sport	15
2.1 Son poids culturel et social.....	15
2.2 Son poids économique.....	19
2.3 L'industrie du sport, lieu favorisant la RSE	23
2.4 La Royal Belgian Football Association.....	24
Chapitre 3 - Le sport et le changement climatique : une relation à double sens	26
3.1 L'impact climatique de l'industrie du sport	26
3.1.1 L'impact positif du sport sur l'environnement : un rôle de leader et d'éducation ..	27
3.1.2 L'impact négatif de l'industrie du sport sur l'environnement.....	29
3.2. Le monde du sport impacté et menacé par le changement climatique	29
3.4. Les bienfaits d'opter pour une stratégie durable	30
Partie 2 : Étude de cas	33
Méthodologie.....	33
Chapitre 4 - La stratégie « Football & Social Responsibility » de la RBFA	35
4.1 L'inclusion.....	37
4.2 L'éthique	42
4.3 Santé et bien-être	45
4.4 L'environnement	48

4.4 Belgian Red Courts : un projet qui représente chaque pilier.....	50
4.5 Enquête auprès de ses parties prenantes.....	51
4.6 Analyse de la stratégie FSR globale de la RBFA.....	53
5. La stratégie RSE de l'UEFA	56
5.1 Les droits de l'homme	58
5.2. L'environnement	59
5.3 Football for the Goals : une plateforme pour aider la communauté mondiale du football dans l'avancée des ODD	60
5.4 Analyse de la stratégie RSE de l'UEFA:.....	61
Conclusion.....	67
Limites du travail.....	69
Bibliographie.....	70
Annexes	79

Introduction

Le terme ‘développement durable’, apparu au 20^{ème} siècle, fait désormais partie intégrante de chaque réunion internationale et en est souvent le thème clef. D’abord méconnu de la plupart d’entre nous, il est sans conteste devenu un concept omniprésent dans la société actuelle : enjeu planétaire, sujet de nombreuses thèses et recherches universitaires, concept moral et éthique, coup marketing, il est partout (Bon, 2009). D’abord vu comme un projet politique, il en est maintenant devenu un projet managérial apportant la naissance de pratiques gestionnaires dans les plus grandes multinationales (Aggeri & Godard, 2006). Tous les gouvernements fédéraux et locaux, les secteurs commerciaux et les individus se doivent désormais d’assumer leurs responsabilités et d’utiliser leur influence pour réduire l’impact environnemental, et le secteur du sport ne fait pas exception (Trendafilova & McCullough, 2018).

En effet, dans le monde actuel, lorsqu’on parle de grandes entreprises ou organisations, on ne peut négliger la place de l’industrie du sport. Le sport professionnel est devenu une activité économique considérable en proposant un spectacle attractif qui génère des ressources immenses. Avec de vrais actionnaires et des structures de gouvernance similaires aux entreprises, les organisations sportives professionnelles ont beaucoup en commun avec les entreprises ordinaires. Désormais, les clubs et organisations contribuent au PIB national, développant un secteur économique gigantesque, que ce soit grâce au transport, aux hôtels, aux équipementiers ou aux droits télévisés (Thiriez, 2014).

De plus, le sport permet certes un retour sur investissement non négligeable sur le plan financier, mais aussi en termes d’image (Thiriez, 2014), ce que les grandes instances du sport ont bien compris. Le sport, par ses valeurs d’exemplarité et d’éducation qu’il peut véhiculer, peut et se doit désormais de se montrer décisif dans les grands problèmes sociétaux et donc dans la prise de conscience mondiale (Comité des 11 tricolores, 2016). Il peut même être source de solutions en devenant un acteur responsable avec notamment un impact positif sur l’environnement, en étant source d’innovations ou en faisant simplement office de vitrine des avancées écoresponsables (Comité des 11 tricolores, 2016).

En effet, le sport dispose, en plus de son lourd poids économique, d'un poids social et culturel immense : l'importance du sport dans les sociétés du monde entier est motivée par des fondements culturels qui lui permettent d'être façonné par et de façonner les problèmes de société (Horne, 2006), ce qui en fait un miroir dans lequel chaque supporter se retrouve, ce qui amène à des événements tels que la finale de la Coupe du Monde 2018, suivie par près de 3,572 milliards de téléspectateurs, soit plus de la moitié de la population mondiale âgée de quatre ans ou plus (FIFA, 2018). Avec la professionnalisation du monde du sport depuis ces dernières décennies, il s'agit sans aucun doute d'une industrie à part entière et donc d'un acteur à haut potentiel entraînant les dirigeants de telles organisations à être considérés au même niveau que celui de toute autre multinationale reconnue.

Le statut du sport en tant que forme de divertissement appréciée l'a peut-être protégé des critiques et des examens minutieux quant à son aspect durable par rapport aux autres secteurs économiques. Il est cependant temps qu'il y joue un rôle central, et ce malgré certaines initiatives déjà menées auparavant. Le sport a le pouvoir de susciter des changements positifs en inspirant des millions de personnes. En admettant cela, les organisations sportives professionnelles sont en mesure de pouvoir créer un monde meilleur pour les futures générations en construisant un environnement sportif durable.

La Royal Belgian Football Association (RBFA) ne fait pas exception des grosses organisations sportives mondiales et se doit de montrer l'exemple auprès des millions de spectateurs belges. En tant que plus grande fédération sportive du pays (Royal Belgian Football Association, 2021), elle s'engage à contribuer à un monde meilleur pour tous et utilise le sport comme un outil dans l'évolution de la société vers un avenir plus durable et notamment via l'avancement des Objectifs de Développement Durables des Nations Unies, en développant une stratégie durable claire et pertinente afin d'évaluer son impact réel. Consciente de l'impact qu'elle peut apporter, elle travaille chaque jour pour rendre son activité exemplaire.

Au-dessus de la RBFA, on retrouve l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA) qui, elle aussi, est bien consciente de son pouvoir d'éducation envers tous les supporters et téléspectateurs de football, mais aussi envers toutes les fédérations nationales qui prennent ses actions en guise d'exemple. La stratégie durable de l'UEFA est désormais bien détaillée, mais le chemin est encore long avant de pouvoir se satisfaire des résultats.

Les raisons qui m'ont motivé à réaliser ce mémoire de fin d'études sur ce thème sont nombreuses. Étant passionné de sport depuis tout jeune, il me paraissait naturel d'aborder cette passion dans le travail qui clôturait mon cursus universitaire. De plus, ayant choisi comme master celui en « Corporate Sustainability Management » étant donné l'importance grandissante du développement durable dans le monde actuel, j'ai donc choisi de définir un sujet mêlant le caractère durable de mon master à ma passion de toujours, le sport. Pour analyser explicitement l'avancée et le rôle concret des organisations professionnelles dans ce concept précis, il me fallait sélectionner des cas à approfondir. J'ai donc tout naturellement opté pour une analyse concrète des stratégies de la RBFA et de l'UEFA, ces deux organisations étant importantes à mes yeux en tant que fan de sport européen. Ces dernières sont conscientes qu'elles jouent un réel rôle d'éducation et un pouvoir immense aux yeux de leurs parties prenantes.

De ce fait, au long de ce travail, je tente de définir et de remettre en contexte le concept de développement durable ainsi que la place du monde du sport dans la société actuelle. Une fois les bases posées, je tente alors de répondre à ma question de recherche qui essaie de déterminer clairement la place du sport professionnel, et particulièrement du football, dans la réalisation des Objectifs de Développement Durable. La question de recherche principale à laquelle je tente de répondre durant l'entièreté de ce travail est la suivante : « ***Dans quelle mesure les organisations sportives professionnelles jouent-elles un rôle dans la réalisation des objectifs de développement durable ?*** », en faisant une étude de cas concrète sur les stratégies durables de la RBFA et de l'UEFA. Plusieurs sous-questions en découlent : dans quelle mesure les organisations sportives professionnelles sont pertinentes pour se lancer dans la réalisation des objectifs de développement durable ? Est-ce que les organisations sportives professionnelles sont conscientes du pouvoir d'éducation et de persuasion qu'elles possèdent ? Quels moyens sont mis à disposition des organisations sportives professionnelles pour établir une stratégie durable ?

Pour ce faire, j'ai eu l'honneur de m'entretenir avec Géraldine Heinen, Football & Social Responsibility Advisor à la RBFA, qui a pu me détailler et m'expliquer la stratégie durable de la RBFA pour ainsi me donner une idée quant au réel apport de la fédération belge dans tous ces ODD.

Partie 1 : Revue de littérature

Chapitre 1 - Le développement durable : définition globale et mise en contexte

Selon sa définition la plus connue, le développement durable représente un « *développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins* » (Rapport Brundtland, 1987). Son objectif en tant que tel est de trouver un équilibre viable à long terme entre trois principaux piliers qui le composent : le social, l'environnement et l'économie, qu'on appelle *Triple Bottom Line* (TBL) (Elkington, 1998).

Le premier pilier renvoie à l'idée d'assurer une justice entre les personnes en visant l'égalité des chances quant à l'accès à une éducation juste, à une bonne santé, à des biens et services primaires pour n'importe qui. De manière plus générale, cela vise à garantir une répartition équitable des richesses.

S'inscrivant dans le mouvement en faveur de la durabilité, la Triple Bottom Line d'Elkington (1998) s'inspire de l'image du compte de résultat comptable normalisé pour affirmer que les entreprises et les organisations ne devraient pas se limiter à une seule "ligne de fond", à savoir la performance financière ("profit"). Elles devraient plutôt avoir deux autres lignes de fond : la performance environnementale ("planète") et la performance sociale ("personnes") (The Economist, 2009). À partir de la fin des années 1990, de nombreuses entreprises ont commencé à intégrer la TBL dans leurs rapports annuels afin de refléter leur engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises et/ou de durabilité (Hunt, 2017). En effet, la quasi-totalité des 250 plus grandes entreprises du monde établissent désormais un rapport officiel sur la responsabilité des entreprises (que le rapport soit intitulé "responsabilité des entreprises", "responsabilité sociale des entreprises" ou "durabilité") (KPMG, 2013).

Pour lutter contre les problèmes sociaux et la dégradation de l'environnement tout en générant de la prospérité, deux autres piliers ont été ajoutés aux trois initiaux : la paix et le partenariat (Les 5 piliers du développement durable, 2021).

Lorsqu'on parle de développement durable au niveau d'une entreprise, on utilise le terme de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE), définie par la commission européenne comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. »

(Commission Européenne, 2011). Une entreprise pratiquant la RSE va donc essayer d'avoir un impact positif dans ses projets en continuant à être viable économiquement.

La durabilité environnementale est donc devenue un enjeu mondial. Elle domine les titres des journaux et suscite des débats animés sur les différentes causes et conséquences du changement climatique. Des conférences internationales, comme la COP21 à Paris, sont organisées afin d'élaborer de nouvelles mesures à instaurer.

La prise de conscience environnementale mondiale et sportive

L'un des trois piliers du développement durable fait directement rapport à l'environnement et l'écologie, sujets hautement présents dans les discussions tant il urge de modifier ses habitudes pour préserver un équilibre dans notre écosystème. Le développement global de l'humanité au cours des dernières décennies a conduit à des changements climatiques défavorables et des catastrophes naturelles. Ces conditions ont amené à des changements de comportement dans le but d'une gestion plus rationnelle et efficace des ressources qui permettront de réduire cet impact environnemental. Un tel comportement responsable qui assure l'exploitation à long terme des ressources, sans mettre en péril les générations futures, est considéré comme faisant partie du concept de développement durable, mais ce concept reste tout de même assez récent. Aujourd'hui au cœur des débats internationaux et désormais terme connu de tous, la notion de « développement durable », et donc tout ce qui en découle, n'est pourtant apparu que durant la deuxième moitié du XXème siècle. Jusqu'aux années 1960, les interrogations concernant l'environnement, les problèmes d'éthique ou de bien-être étaient reléguées au second plan (Froger, Schembri, Geronimi, Méral Philippe, & Aknin, 2002).

En sélectionnant plusieurs évènements caractérisant l'avènement du concept de développement durable à l'échelle mondiale, de la prise de conscience environnementale mondiale mais aussi dans le monde sportif, cette partie vise à éclairer le lecteur quant à la naissance et au développement de ce concept, en ciblant les premières notions de durabilité amenées lors des plus gros évènements internationaux regroupant les dirigeants les plus influents, tout en faisant un parallèle avec son apparition dans le monde du sport et l'impact qu'il a pu avoir au fil des années (voir figure 1).

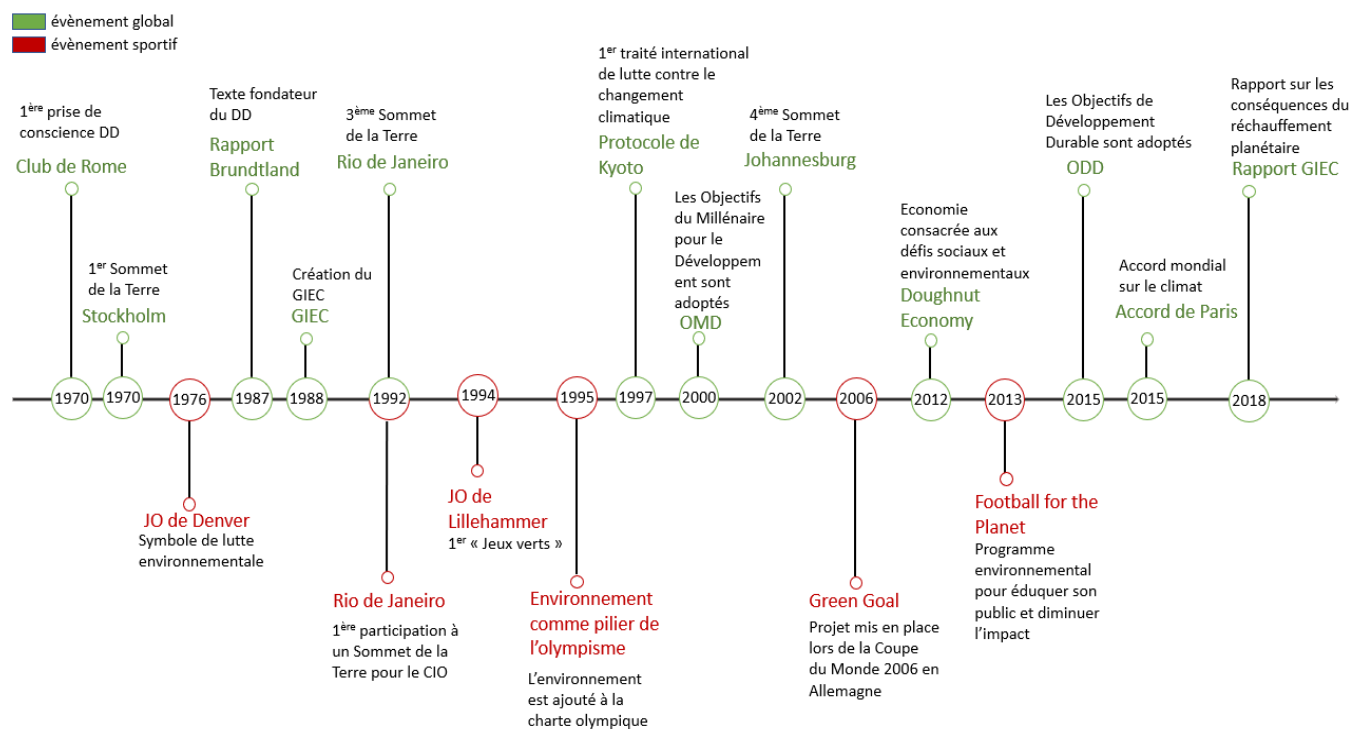


Figure 1 : La prise de conscience mondiale et sportive face au développement durable

Une des premières véritables prises de conscience mondiales sur les potentiels problèmes climatiques auxquels fait face la Terre est née en 1970 lors du Club de Rome, un groupe de réflexion qui réunit différents scientifiques, économistes, fonctionnaires nationaux et internationaux ainsi que des industriels de 52 pays (Vivien, 2003). Ces membres ont un objectif commun : trouver des solutions pratiques aux problèmes planétaires. La parution du premier rapport *The Limits to Growth*, aussi appelé rapport Meadows, a suscité une attention considérable de la part du public. Publié en 1972, il aura permis une première prise de conscience de l'importance d'entrer dans une phase de développement durable et de préservation de l'environnement (Vivien, 2003). Ses simulations informatiques suggéraient que la croissance économique, qui s'avère ne pas être illimitée, ne pourrait pas se poursuivre indéfiniment en raison de l'épuisement des ressources (Pisani, 2006). La même année aura lieu la conférence de Stockholm qui, pour la première fois, place les questions écologiques au rang des préoccupations internationales (Nations Unies, s.d.). Considérée comme le premier Sommet de la Terre, elle a donné naissance au Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). Les Sommets de la Terre sont des rencontres décennales entre des dirigeants mondiaux organisées par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et ont pour but de définir les principaux moyens à mettre en place pour stimuler le développement durable. Lors d'un échange concernant l'identification ainsi que le bon usage des polluants problématiques, il a

pour la première fois été question d'évoquer le changement climatique, conseillant aux États membres d'être vigilants quant à leurs différentes actions susceptibles d'entraîner une hausse des températures et d'en évaluer la probabilité (Jackson, s.d.).

Parallèle sportif :

Pendant ce temps-là en 1970, alors que les concepts de durabilité et d'impact écologique prennent de plus en plus d'ampleur, le Comité International Olympique (CIO) attribue à Denver l'organisation des Jeux Olympiques d'hiver 1976, et ce sans consultation des habitants. (Jeux Olympiques d'hiver de 1976, 2022). Cela fera l'objet, pour la première fois, d'une très forte contestation écologique, au point de mener les autorités locales à organiser un référendum sur la réelle tenue de ces JO (Polycarpe, 2014). Deux ans plus tard, le « non » l'emportera, et le CIO sera forcé de confier l'organisation des JO d'hiver 1976 à la ville autrichienne d'Innsbruck. Le CIO est contraint de se réinventer face à la conscience écologique du peuple, déjà.

Le président du CIO Avery Brundage déclarera : « *Les frais occasionnés ne sont pas seuls sur la sellette ; les amis de la nature ont violemment dénoncé les effets désastreux des jeux sur le paysage, sur la vie sauvage de la faune et de la flore, etc. Aujourd'hui, Denver se heurte aux protestations de ces mêmes personnes. En fait, la majorité des résidents des régions où se dérouleront les épreuves y est violemment opposée.* » (Brundage, 1972).

Les Jeux olympiques de Denver deviennent le symbole de la lutte contre le changement climatique en défendant les milieux naturels et en essayant de limiter l'impact de l'Homme sur la nature (Callède , Sabatier, & Bouneau, 2014). Le mouvement olympique place dès lors l'environnement au centre de ses priorités, en l'utilisant même comme un atout marketing (Faivre, 2020).

En 1970 a aussi lieu la première Coupe du Monde féminine mais cette compétition n'est toujours pas déclarée comme officielle.

Une quinzaine d'années plus tard, le Rapport Brundtland verra le jour. Véritable texte fondateur du développement durable, sa rédaction remonte à 1987 à l'occasion de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland (Tsayem-Demaze, 2011). C'est dans ce document historique qu'apparaît pour la première fois la notion de développement durable, notion qui *répond aux besoins du présent*

*sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins*¹ (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987). Cette expression, aujourd'hui largement connue de tous, sera popularisée lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992 pour lequel le rapport Brundtland a servi de base.

Intitulé « Notre avenir à tous », ce texte fait office de référence en ce qui concerne les politiques environnementales. Il est question d'agir de manière responsable afin de préserver les ressources de l'environnement, tout en répondant à nos besoins.

L'année suivante, en 1988, aura lieu la création du groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC). Cette institution regroupe des scientifiques du monde entier, dont les conclusions font aujourd'hui encore autorité. Cet organisme analyse et synthétise, en moyenne tous les cinq ans, l'avancée des connaissances scientifiques sur l'évolution du climat, ses causes et ses impacts et identifie les solutions proposées pour limiter le réchauffement.

Depuis sa création, le GIEC a publié cinq rapports d'évaluation, le sixième devant arriver dans la deuxième moitié de 2022. Le premier, publié en 1990, sonnera clairement l'alerte quant au lien entre l'augmentation de l'effet de serre et les activités humaines (Jouzel, Petit, & Masson-Delmotte, 2018).

Parallèle sportif :

En 1991, la FIFA reconnaît enfin officiellement la Coupe du Monde féminine comme une compétition à part entière. Depuis cette année-là d'ailleurs, tout nouveau sport inscrit au programme olympique doit obligatoirement inclure des épreuves féminines.

Plus tard, en 1992, se déroule le troisième Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, qui porte le développement durable comme fondement de la coopération internationale (Godard, 2003).

Le Comité International Olympique (CIO) participe pour la première fois à un Sommet de la Terre à Rio en 1992, ce qui démontre la place que prend le sport dans la société (Faivre, 2020).

A l'occasion de cet événement, il est devenu évident que le sport pouvait jouer un rôle positif dans la lutte contre le changement climatique. Le président déclarera même : « *L'olympisme qui est principalement une culture enracinée dans la nature doit être au premier rang du combat pour préserver notre planète.* » (Samaranch, 1992). Réalisant que le problème est de grande envergure, Samaranch (1992) expliquera que : « *Dans la forêt du vaste monde du sport, un arbre avait poussé plus haut que les autres, celui du CIO, et c'était probablement pour ces*

¹ https://www.liberation.fr/terre/2009/11/30/de-1970-a-2009-histoire-d-une-prise-de-conscience_596573/

motifs qu'il essayait et endurait des rafales de vent d'incompréhension venant de différentes parts. Je peux vous garantir que, grâce au travail déployé par tous nos prédécesseurs et par vous tous ici présents, chers collègues, membres du CIO, notre arbre possède de solides racines. Non seulement il résistera à ces vents mais il continuera de croître. ». Cette longue métaphore vise même à rallier et renforcer, grâce au combat environnemental, l'appartenance à l'olympisme pour en incarner une nouvelle identité.

En 1992, après des Jeux Olympiques d'Albertville et de Barcelone ayant eu un impact écologique considérable, et ce malgré un succès sur les plans économique et populaires (Dailly, Kukawka, Préau, Servoin, & Vivian, 1992), le CIO prend conscience de l'environnement comme étant une valeur promotionnelle des Jeux Olympiques, et fait du sport un atout majeur dans la protection de l'environnement (Polycarpe, 2014). En accord avec les déclarations antérieures, les Jeux Olympiques de Lillehammer en 1994 seront considérés comme les « premiers Jeux verts » (Comité International Olympique, 2020). En 1995, l'environnement sera annoncé comme troisième pilier de l'olympisme et sera ajouté à la charte olympique un an plus tard (Faivre, 2020). Cette même année sera créée une commission olympique (Première conférence mondiale sur le sport et l'environnement, 1995) qui s'occupera de la gestion d'une politique écologique olympique autonome, ce qui amènera le CIO à devenir un pont entre l'Olympisme et l'environnement, en dédiant notamment un budget spécifique à la protection de l'environnement (Polycarpe, 2014).

Deux années plus tard, après des années de pourparlers intenses, le protocole de Kyoto, premier traité international de lutte contre les changements climatiques, est adopté le 11 décembre 1997 et entre en vigueur le 16 février 2005. Cela rendra opérationnelle la Convention-cadre des Nations Unies adoptée à Rio de Janeiro en 1992 sur les changements climatiques en engageant, pour la première fois de l'histoire, les pays industrialisés et les économies en transition à limiter et à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) conformément à des objectifs individuels convenus (Protocole de Kyoto, 2015). Un système de suivi, avec rapports et sanctions, est dès lors mis en place.

A l'aube du troisième millénaire, les 198 États membres des Nations Unies adoptent une déclaration finale qui fixe les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en 8 points : réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim, assurer l'éducation primaire pour tous, promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, réduire de deux tiers la mortalité infantile, améliorer la santé maternelle avec une réduction de trois-quarts du taux de mortalité, faire décroître le taux de propagation du sida, du paludisme et d'autres maladies,

préserver un environnement durable, mettre en place un partenariat mondial pour le développement (Objectifs du millénaire pour le développement , 2015).

Deux années plus tard aura lieu à Johannesburg le Sommet Mondial sur le Développement Durable, autrement appelé quatrième Sommet de la Terre. Ce dernier représentera l'occasion de faire le point et de compléter le programme lancé lors du Sommet de Rio. Cet évènement a rassemblé une centaine de chefs d'États ainsi que 40 000 délégués, devenant ainsi le plus grand rassemblement organisé par les Nations Unies.

Les principaux thèmes abordés étaient : l'eau, l'énergie, la productivité agricole, la biodiversité et la santé. L'enjeu était énorme : démontrer que la guerre contre les terroristes n'était pas le seul et unique problème auquel fait face la société (Sommet de la Terre, 2021).

Parallèle sportif :

N'échappant pas aux rudes critiques subies par d'autres importants évènements tels que les Jeux Olympiques, l'organisation d'une Coupe du monde a, elle aussi, un fort impact tant économique, social qu'environnemental. Cependant, la Coupe du monde organisée en 2006 en Allemagne et en Autriche fait figure d'exemple d'une compétition capable de se démarquer positivement en matière écologique (Faivre, 2020).

Pour ce faire, les organisateurs ont mis en place un projet : « Green Goal » afin de diminuer les dégâts environnementaux ou de les compenser en investissant dans des projets écologiques.

Au milieu de l'année 2002, à la suite de la Coupe du monde de football au Japon et en Corée, des directives environnementales ont été élaborées afin de mettre en place des objectifs environnementaux quantitatifs obligatoires (Hochfeld & Dr. Stahl, 2003). Sur base de la planification et des déclarations de la Fédération Allemande de Football dans la phase de candidature, les domaines suivants ont été choisis pour la fixation d'objectifs environnementaux quantitatifs pour la Coupe du monde :

- L'eau

La principale préoccupation est l'utilisation économique des ressources en eau potable. À cette fin, la consommation d'eau potable doit être réduite autant que possible ; l'eau de pluie, l'eau de surface et l'eau de puits doivent être utilisées à la place de l'eau potable ; les précipitations doivent pouvoir s'infiltrer naturellement ; et la contamination des eaux usées et des eaux souterraines doit être réduite à son minimum.

- Les déchets

Les déchets doivent être évités autant que possible. Les déchets inévitables seront recyclés et les entreprises spécialisées doivent éliminer les déchets qui ne peuvent être recyclés.

- L'énergie

Les potentiels d'économie d'énergie dans l'organisation de la Coupe du monde de football 2006 seront exploités partout où cela est possible et économiquement réalisable au moyen de mesures techniques et organisationnelles modernes. L'énergie nécessaire à l'organisation efficace de la Coupe du monde sera produite de manière aussi écologique que possible.

- Le transport

L'un des principes directeurs de la Coupe du monde de football 2006 est le développement d'une mobilité efficace et respectueuse de l'environnement. L'évitement du trafic inutile et un transfert accru vers les moyens de transport publics sont au centre des activités, de même que le développement efficace et écologique des systèmes de circulation existants (Hochfeld & Dr. Stahl, 2003).

Avant le début de la compétition, l'institut d'écologie appliquée Öko-Institut de Fribourg a estimé qu'environ 100 000 tonnes de gaz à effet de serre seront émises durant l'entièreté de la Coupe du monde en Allemagne, dont plus de 75% causées par le transport (Faivre, 2020). Les organisateurs ont donc décidé d'investir près d'1,2 millions d'euros dans ce projet.

Quatre ans plus tard se déroulait la Coupe du Monde 2010. Après un mondial allemand qui a plutôt fait bonne figure, avec un montant total de gaz à effet de serre émis estimé à 100 000 tonnes, la compétition qui se déroulait en Afrique du Sud en aurait émis près de 2,8 millions de tonnes, notamment dû au mode de production d'énergie fondé en grande partie sur le charbon (Faivre, 2020).

En 2012, l'économiste consacrée aux défis sociaux et environnementaux Kate Raworth créera la Doughnut Economy. Basée sur des modèles économiques vieux de 100 ans, la croissance économique n'était alors mesurée que par l'augmentation du PIB, ignorant la limite des ressources de la planète et les conséquences des actions humaines.

Le principe de ce modèle est simple : le donut représente l'espace dans lequel l'économie peut s'épanouir. Elle ne doit ni déborder sur son cercle inférieur, seuil d'alerte des indicateurs sociaux, ni au-delà de son cercle extérieur, seuil de durabilité environnemental (About

Doughnut Economics, s.d.). Kate Raworth postule donc qu'une existence humaine prospère n'est possible que par une utilisation réfléchie des ressources disponibles. Si nous en utilisons trop, nous risquons de subir des effets catastrophiques qui nuisent à la vie humaine. Cependant, une utilisation inconsidérée des ressources de la planète peut également mener à une pénurie, ce qui entraînerait détresse et danger.

Les 9 limites environnementales identifiées sont les suivantes :

1. Le changement climatique
2. Acidification des océans
3. La pollution chimique
4. L'alourdissement en phosphore et en azote
5. Utilisation de l'eau douce
6. Conversions des sols
7. Perte de biodiversité - L'intégrité de la biosphère
8. La pollution de l'air
9. Appauvrissement de l'ozone stratosphérique – dégradation de la couche d'ozone

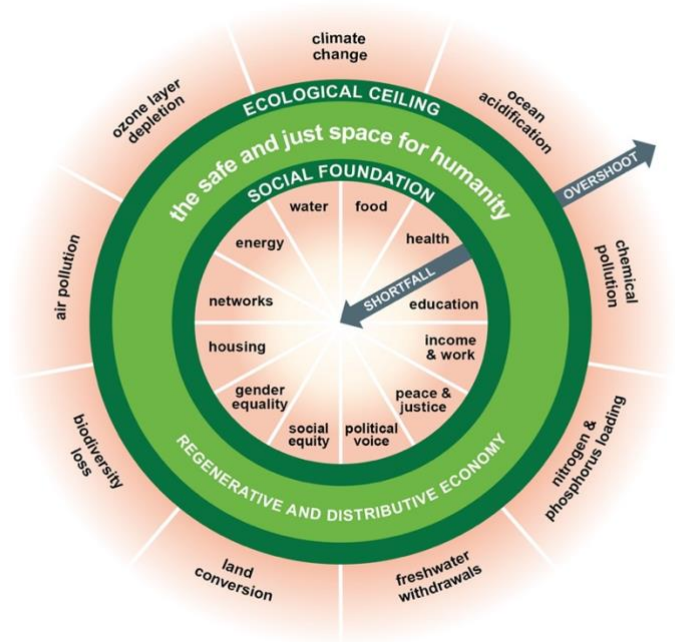


Figure 2 : La Doughnut Economy.

Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Doughnut_%28economic_model%29

Déjà, deux des neuf limites (taux excessif de perte de diversité génétique et surcharge des cycles biochimiques naturels de l'azote et du phosphore) ont été transgressées, et de nombreuses autres évoluent vers la zone d'incertitude, comme l'illustre la figure ci-dessous. Les variables pour lesquelles les limites au niveau mondial ne peuvent pas être quantifiées à l'heure actuelle comprennent la charge en aérosols atmosphériques, les nouvelles entités et la diversité fonctionnelle (Steffen, et al., 2015).

Parallèle sportif :

Depuis 2013, la FIFA a mis en place un programme environnemental « Football for the Planet », destiné à diminuer les impacts environnementaux de ses opérations et à éduquer son public aux enjeux de telles actions (Faivre, 2020). Durant la Coupe du Monde 2014, la FIFA s'est pour la première fois engagée à compenser les émissions dont elle a le contrôle opérationnel, excluant tout de même le facteur d'émissions le plus important, à savoir le transport des spectateurs.

En septembre 2015, les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont adoptés par l'Assemblée générale de l'ONU avec l'Agenda 2030 de Développement durable (Les SDGS, s.d.). Au total, 17 ODD liés à 169 objectifs doivent former un plan d'action dans le but de lutter contre la pauvreté et de remettre la Terre dans la direction de la durabilité. Ces objectifs reflètent les trois dimensions du développement durable, à savoir les aspects écologiques, économiques et sociaux et reposent sur les cinq piliers : l'humain, la planète, la prospérité, la paix et le partenariat.



Figure 3 : Les Objectifs de Développement Durable. Source : <https://www.jci.be/projects/sdg/>

Trois mois plus tard, aura lieu un accord considéré comme historique : lors de la COP21 à Paris, après de dures négociations, les 195 pays ont trouvé un accord mondial sur le climat qui se veut ambitieux, contraignant et équitable, posant des bases solides pour les enjeux politiques futurs. Son objectif est clair : limiter le réchauffement climatique à un niveau bien inférieur à 2 voire même de préférence à 1,5 degré Celsius par rapport au niveau préindustriel (L'accord de Paris, s.d.). Le réchauffement climatique est bien devenu un ennemi central auquel tous les États doivent faire face en s'entraînant.

L'accord de Paris invite donc les différents pays à formuler des stratégies de développement à long terme à faible émissions de gaz à effet de serre.

En 2018, le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) publie son rapport spécial sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 degré Celsius (Garrett, 2021). Ce rapport permettra de conclure les différents impacts d'une telle hausse de température sur l'écosystème mais aussi sur la santé de l'Homme, l'approvisionnement en eau ou encore la croissance économique ainsi que des efforts à fournir pour s'adapter à un tel changement (Rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5°C, 2018).

Parallèle sportif :

Désormais, l'organisation d'évènements sportifs doit suivre des règles environnementales strictes, en témoigne l'organisation des Jeux Olympiques de Paris organisés en 2024. Pour ce faire, les émissions liées à leur organisation ont été réduites de moitié et le reste est compensé, dans le but d'être le premier grand évènement sportif à avoir un apport positif pour le climat.

Le problème du changement climatique ainsi que les différentes parties prenantes amenées à le combattre ont fortement évolué au fil des années, pour devenir un sujet sociétal où chacun a désormais son rôle à jouer, que ce soit dans la lutte directe mais aussi dans l'éducation des autres. Au fil des années, les problèmes environnementaux se sont invités dans l'organisation de gros évènements sportifs tant ce secteur présente un intérêt grandissant aux yeux de tous.

Le monde du sport s'est montré très réactif quant aux décisions prises par les institutions internationales et fait parfois office de leader, comme lorsque les Jeux Olympiques de Denver ont dû être annulés à cause du mécontentement de ses habitants. Il paraît désormais clair que le sport est bien un acteur principal dans la lutte contre le changement climatique et dans la réalisation des ODD en général.

Chapitre 2 - Contextualisation de l'industrie du sport

Étant donné l'importance grandissante de l'industrie sportive dans la société, ce secteur a connu un changement où les acteurs à tous les niveaux ont commencé à accorder une importance grandissante aux questions environnementales (Trendafilova & McCullough, 2018). La question du lien entre sport et développement durable fait bien sens : en organisant autant de 'mega-events', la pratique du sport professionnel entraîne malgré elle un immense impact écologique, à quoi on doit rajouter toutes les dérives qui en découlent. Cependant, on verra dans ce travail que le sport possède les armes pour le combattre et y remédier, et le chemin qu'il lui reste encore à parcourir ne touche pas à sa fin.

En effet, la lutte contre le changement climatique concerne désormais tout le monde, et en particulier ceux qui ont le pouvoir d'éduquer et de faire bouger les choses. Le sport, à travers ses valeurs sociales et culturelles et en tant que reflet et facilitateur des changements sociaux (McCullough, Pfahl, & Nguyen, 2016) possède donc un rôle significatif. En contournant les barrières politiques, culturelles, religieuses et socio-économiques, en plus de ses bienfaits sur la santé et le bien-être, il contribue à la résolution des problèmes tels que le racisme, l'exclusion sociale, le changement climatique et l'inégalité des sexes. Il peut même apporter des avantages économiques énormes et représente un outil avantageux dans l'élaboration de relations avec des pays extérieurs (Union Européenne, 2021). Le sport a définitivement sa place dans la lutte contre les problèmes mondiaux, Nelson Mandela (2000) dira même : « *Le sport a le pouvoir de changer le monde. Il a le pouvoir d'unir les gens d'une manière quasi unique. Le sport peut créer de l'espoir là où il n'y avait que du désespoir. Il est plus puissant que les gouvernements pour briser les barrières raciales. Le sport se joue de tous les types de discrimination.* »

2.1 Son poids culturel et social

Le sport, activité sociale importante depuis l'antiquité, fait désormais partie intégrante de la vie de la plupart des européens. Il a sa place dans chaque culture et chacune a même son sport populaire spécifique (Szymanski, 2004).

Selon Hlivák (2016), le sport est aussi bien un phénomène social, culturel mais aussi économique qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques fixés par les entreprises,

comme la solidarité, la sécurité et la prospérité, en définissant les différents aspects positifs liés à la pratique sportive :

- Loisir et divertissement : vu comme une simple pratique physique permettant de s’amuser et se divertir.
- Éducatif : permet notamment l’apprentissage de la vie en groupe et de toutes les règles qui en découlent, le respect et la détermination.
- Économique : décrit comme une véritable industrie, le sport a pris une réelle dimension économique.
- Bénéfique pour la santé : préconisé par les spécialistes de la santé, le sport est avant tout connu pour ses bienfaits sur le corps humain.
- Social : potentiel lieu de partage et d’intégration sociale.
- Intégration culturelle : durant la pratique, les frontières n’existent plus et chacun est l’égal de son prochain.
- Sociopolitique : parfois vu comme un moment permettant des échanges entre plusieurs États.

Le soutien au sport renforce la cohésion de la communauté, l’inclusion sociale et conduit même à un sens accru de l’identité européenne (European Commission, 2022). C’est également une facette clé des États membres et des grandes économies européennes. Ce secteur emploie des millions de citoyens européens et ajoute des milliards de revenus, c’est donc un élément essentiel de ce que signifie être européen. En outre, il a la capacité d’amener des changements positifs, de transmettre des valeurs au-delà des frontières, et même d’inspirer et d’unir le peuple indépendamment de son appartenance culturelle, de son sexe ou de son âge. Les décideurs politiques, les professionnels de l’éducation, les experts régionaux et nationaux sont directement impliqués dans les bienfaits culturels du sport pour faire en sorte qu’il continue à relever les défis que la société actuelle apporte (European Commission, 2022).

Constituant une réelle porte d’entrée vers la sensibilisation culturelle, l’éducation, la santé, ainsi que le développement économique et social, il aide les jeunes à apprendre la valeur de l’autodiscipline et de la fixation d’objectifs en augmentant la confiance en soi et en offrant une alternative aux conflits et à la délinquance, ce qui peut apporter de l’espoir et un sens à la vie des personnes vivant dans des communautés pauvres et d’autres personnes dans le besoin (Olympic.org, 2013).

En 2014, 43% de la population européenne pratiquaient au moins une fois une activité physique par semaine et 28% ont assisté au moins une fois sur l'année à un événement sportif (Eurostat, 2020), ce qui en démontre l'engouement de la société.

L'exemple du football :

Prenons l'exemple du sport le plus populaire au monde avec plus de 3,5 milliards de supporters sur Terre : le football (Top 10 des sports les plus populaires dans le monde en 2020, 2020).

Il est dit que le football est « plus qu'un sport » ou même un sport qui appartient au peuple. En effet, quoi de plus simple pour le pratiquer : il ne suffit que d'un ballon. Bernard Werber (2002) dira même : « *Le football permettait aux peuples de briller à la face du monde sans tenir compte de différences de langues, de religions, de cultures ou de richesses.* »

Dès lors, il s'en va bien plus loin qu'un simple match entre des adversaires : des joueurs, des équipes, des championnats, des coupes, des règles, des compétitions internationales, des pays, des entraîneurs, des dirigeants, des arbitres, des supporters,... Tout cela forme un système complexe en perpétuel mouvement, fournissant l'occasion de conversations subtiles et passionnantes entre les différents interlocuteurs (Arte, 2022). La durée d'un match de football s'étend alors bien plus loin qu'aux simples nonante minutes réglementaires auxquelles assistent les spectateurs, s'en suivent après une série de discussions et de débats parfois houleux, de vidéos reprenant les meilleures actions du match, d'émissions avec des consultants professionnels, etc. Des petites nonante minutes, nous passons à des heures et des heures de passion autour d'un même sujet.

De plus, il existe désormais une triple dimension géopolitique du football et du sport en général (Arte, 2022) :

1. Il constitue une arme de soft power pour les dirigeants qui profitent des compétitions pour démontrer leur puissance. L'organisation de gros événements internationaux fait dès lors office de vitrine quant à la richesse et la force d'un pays et une telle organisation permet au monde entier de poser un regard critique sur le pays organisateur. De ce fait, cela oblige l'hôte à être représenté de la meilleure manière possible en gommant et corrigeant les problèmes importants dans son pays.
2. Il représente un loisir cathartique des peuples qui, plutôt que de se faire la guerre, s'affrontent dans des stades via leurs équipes interposées.

3. Il a la possibilité de servir de grande scène politique mondiale pour faire passer des messages afin d'avancer dans les luttes contre, notamment, le racisme, le changement climatique, l'égalité des sexes.

Pour illustrer l'effet rassembleur et l'aspect identitaire du football, prenons l'exemple de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) : alors que l'ONU recense 193 États différents à travers le monde, la FIFA quant à elle compte 211 équipes nationales. Cette différence s'explique, par exemple, par le fait que le Royaume Uni, compté comme un seul État, regroupe quatre équipes différentes : l'Angleterre, l'Écosse, l'Irlande du Nord et le Pays de Galle. Une autre illustration plus criante est celle de la Palestine, qui n'a qu'un siège observateur à l'ONU, qui est considérée comme une équipe à part entière dans le football. Ce sport, au même titre que les autres, participe donc bien à l'identité des peuples.

Comme bien d'autres secteurs, l'environnement du sport est affecté par des contraintes politiques, économiques, sociales, technologiques et légales. D'un point de vue politique, l'existence même des organisations sportives dépend directement du support du gouvernement. Étant donné la taille et l'importance accumulées ces dernières années, les organisations telles que le Comité Olympique International (CIO) et la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) ressortent désormais non seulement du secteur sportif mais aussi du secteur politique (Varmus, Kubina, & Adámik, 2021).

S'il faut encore prouver la puissance du sport aux yeux du peuple, l'organisation des Jeux Olympiques de Rio en 2016, souvent décrits comme le plus grand événement médiatique au monde, a rapporté une audience totale étant estimée à 3,7 milliards de téléspectateurs, soit près de la moitié de la population mondiale. La capacité du sport à franchir les frontières, à combler les fossés et à inspirer les gens est unique. Grâce à lui, il est possible de réunir les entreprises, les gouvernements et les communautés afin de faire progresser le développement durable et de travailler avec les médias mondiaux pour communiquer et éduquer les milliards de fans par rapport à ce dernier. (Union of European Football Association (UEFA), 2018).

2.2 Son poids économique

L'importance du sport dans le monde actuel est indiscutable. Il est prouvé qu'en plus de ses effets positifs sur la santé, l'activité physique affecte positivement le fonctionnement cognitif et favorise le bien-être (Mandolesi, et al., 2018). Tout cet intérêt social pour le sport et les conséquences bénéfiques qui ont été démontrées, ont maintenant déplacé l'intérêt général, d'abord plutôt social et culturel, vers un domaine axé sur la gestion et l'économie du sport. En ce sens, la promotion du sport, les nouvelles habitudes culturelles, la mondialisation et l'influence des principes de marketing et de gestion des affaires sur les organisations et les événements sportifs ont accru l'intérêt académique pour le sport et son impact socio-économique. (Mandolesi, et al., 2018).

Cet intérêt grandissant a pour cause une augmentation constante des investissements économiques dans le sport et les événements sportifs. Avec un taux de croissance de près de 5% chaque année depuis plus de 20 ans, le marché du sport se trouve en bonne santé, attirant l'attention du secteur financier et offrant de nombreuses opportunités d'emplois. Le secteur sportif est vraisemblablement un acteur important dans le modèle économique européen actuel. Ainsi, il génère une valeur ajoutée 279,2 milliards d'euros, ce qui représente 2,12% du PIB total de l'Union Européenne, et compte près de six millions d'employés (Frankowski, 2021). Ces chiffres peuvent être traduits comme ceci : chaque 47^{ème} euro dépensé et chaque 37^{ème} personne en emploi dans l'UE sont directement reliés au sport. En effet, étant données la constante évolution du cadre réglementaire et juridique et les différentes opportunités auxquelles font face les organisations sportives, un nombre important d'emplois est apparu dans le monde du sport moderne, que ce soit dans des aspects légaux, économiques, politiques, événementiels ou même simplement scientifiques (Desbordes, Aymar, & Hautbois, 2019).

L'économie est désormais au cœur des discussions dans le monde sportif, les entreprises n'hésitent pas à sponsoriser les équipes et leurs joueurs pour leur permettre de grandir, tout en attendant un retour sur investissement, ce qui pousse les montants des contrats à grandir sans cesse.

Ces chiffres tendent même à croître, en témoigne la constante augmentation du montant des droits TV dans les championnats de football européens, avec plus d'un milliard d'euros rapportés rien que pour la première division anglaise en 2016 (Sultan & Collington, 2014) (voir figure 4). Avec une augmentation de +172% en seulement quinze ans, la Ligue 1 (première division française) illustre bien tout l'enjeu économique croissant derrière les différents championnats.

TV broadcasting rights (€ million per year)

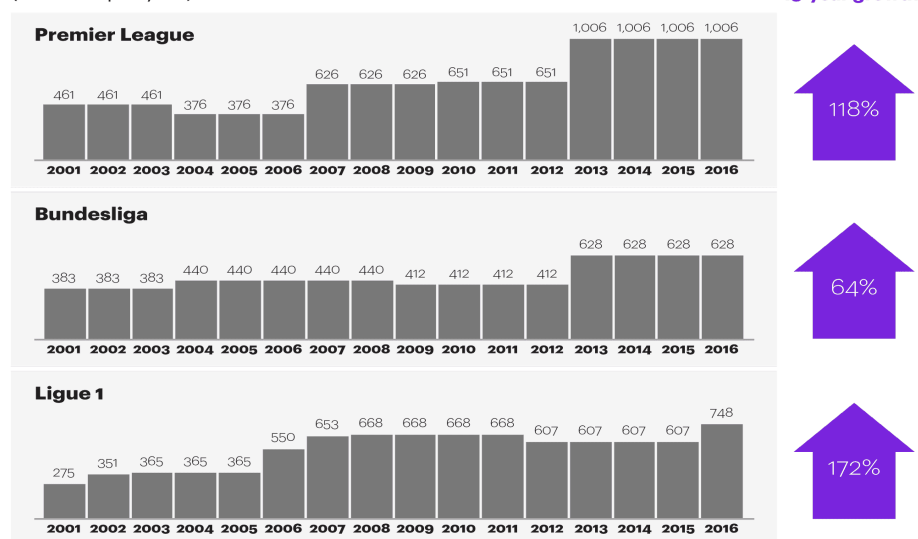
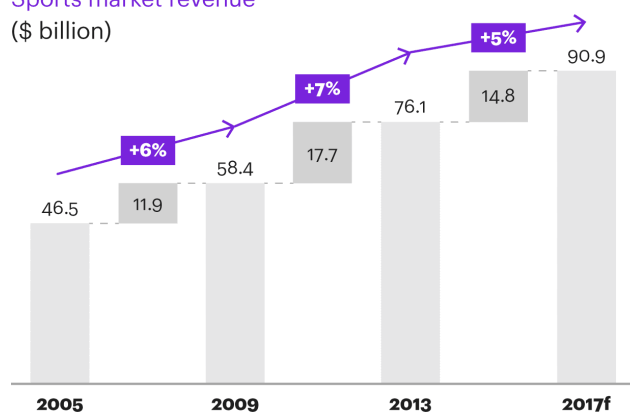


Figure 4 : Les droits TV des 3 plus grands championnats de football européens. (Source : <https://www.es.kearney.com/communications-media-technology/article/?a=winning-in-the-business-of-sports>)

Si tous ces montants de droits TV ne cessent d'augmenter, c'est dû au fait que le marché des événements sportifs croît lui-aussi de manière constante. Entre 2009 et 2013, les revenus rapportés dans ce secteur augmentent de 7%, soit 17,7 milliards de dollars (voir figure 5). Avec un tel taux de croissance, le marché du sport a même grandi plus vite que le PIB dans la majorité des pays (Sultan & Collington, 2014).

Sports market revenue (\$ billion)



CAGR (%)

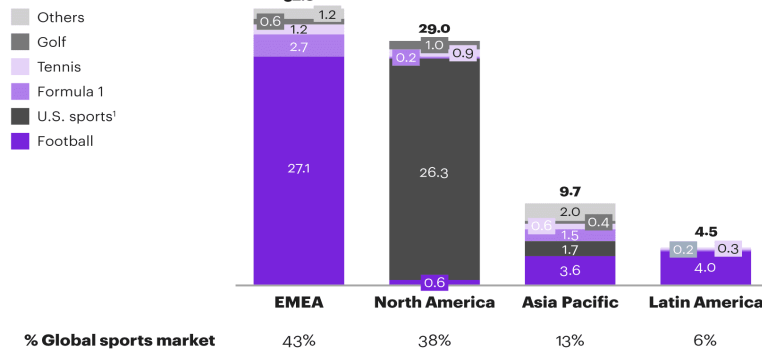
	2005-2009	2009-2013	2013-2017
Football	8%	9%	5%
U.S. sports	5%	5%	4%
Formula 1	3%	4%	4%
Tennis	2%	5%	3%
Golf	3%	2%	4%
Other	11%	9%	9%
Total	6%	7%	5%

Figure 5 : L'évolution du marché du sport de 2005 à 2017 (Source : <https://www.es.kearney.com/communications-media-technology/article/?a=winning-in-the-business-of-sports>)

Parmi tous les sports, le football demeure cependant le maître en termes de recettes, avec des revenus estimés à près de 25,1 milliards d'euros en 2009 pour plus de 35,3 milliards d'euros en 2013, soit une évolution de 40%. Les montants des derniers transferts de joueurs ne cessent de battre des records et les contrats proposés de-même, en témoigne la toute nouvelle prolongation proposée au joueur français Kyllian Mbappé, évoluant au Paris-Saint Germain :

- 100 millions d’euros de prime à la signature
- 50 millions d’euros de salaire annuel net sur trois ans
- 100% de ses droits à l’image, estimés à 30 millions d’euros net par an

Sporting events market
(\$ billion, 2013)



¹ NFL (U.S. football), MLB (baseball), NBA (basketball), NHL (hockey), NASCAR (motor sports), NCAA (college sports).
Sources: Kearney analysis

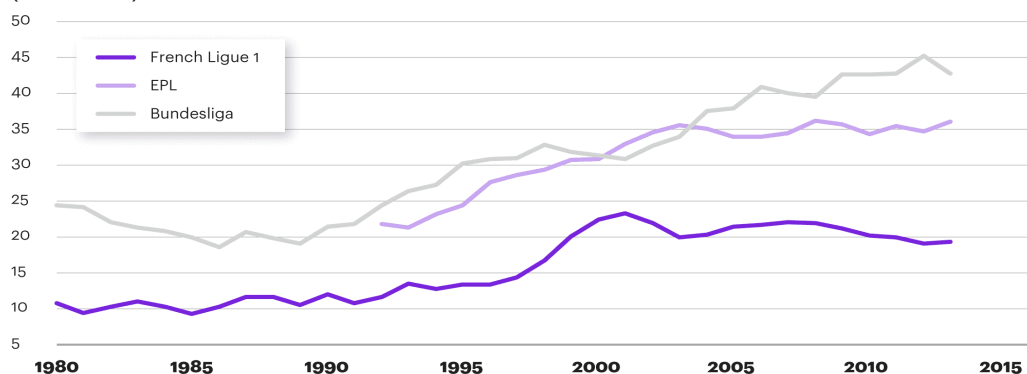
Figure 6 : Le marché des évènements sportifs (Source : <https://www.es.kearney.com/communications-media-technology/article/?a=winning-in-the-business-of-sports>)

Ce sport ne devrait pas s’arrêter en si bon chemin, en témoignent les différentes statistiques qui démontre l’engouement des supporters à l’idée d’aller voir leur équipe préférée fouler la pelouse. (voir figure 6). Alors que l’Europe, le Moyen-Orient et l’Afrique se partagent près de la moitié des revenus du marché sportif, le football en représente 62%, suivi de très loin par la formule 1. Ces chiffres s’expliquent assez facilement : la fréquentation moyenne des stades de football ne fait presque qu’augmenter (voir figure 7). En première division allemande, championnat qui compte la plus grosse fréquentation moyenne, on comptait en moyenne plus de 43 000 spectateurs par match en 2015, moyenne qui doublait même dans certains clubs tels que le Borussia Dortmund avec plus de 80 000 spectateurs chaque week-end (European Football Statistics, s.d.).

Increasing attendance for European leagues

Average game attendance

(thousands)



Source: <http://www.european-football-statistics.co.uk>

Figure 7 : Le nombre de spectateurs en évolution dans les trois championnats de football les plus importants d'Europe (source : <https://www.es.kearney.com/communications-media-technology/article/?a=winning-in-the-business-of-sports>)

L'International Events Group (IEG) de Chicago, dans l'Illinois, a même estimé que les dépenses mondiales liées au sponsoring des causes d'événements sportifs ont atteint un record de 65,8 milliards de dollars en 2018. Cet investissement a augmenté en moyenne de 4,5 % chaque année, ce qui indique l'impact et l'intérêt des entreprises. (Mandolesi, et al., 2018)

Exemple : La Coupe du Monde de football

Durant la Coupe du Monde organisée en 2014 au Brésil, près de 3 millions de personnes ont assisté à un match, déboursant chacune des centaines voire des milliers d'euros par place, pour voir leurs joueurs préférés caresser le cuir. Au total, plus de 3 milliards de personnes ont regardé au moins une minute de cet événement, ce qui a rapporté pas moins de 1,7 milliards de droits médiatiques. Malgré ces chiffres ahurissants, l'organisation de cet événement ne représente qu'une petite partie de l'impact économique total de l'industrie du sport. (Sultan & Collington, 2014).

L'exemple de la Coupe du Monde organisée en 2018 en Russie reflète parfaitement l'ampleur des enjeux économiques que représente l'organisation d'un tel événement. Au total, plus de 3,2 milliards de téléspectateurs ont regardé ne serait-ce qu'une minute d'un match, avec une audience moyenne recensée à 191 millions, et plus d'1,1 milliards lors de la finale.

Toute cette attention se traduit comme ceci : 3 milliards de dollars de vente de droit TV. Les fédérations nationales, quant à elles, bénéficient de sponsors pour leur équipe : une centaine de millions d'euros de recettes pour des équipes telles que la France, l'Angleterre ou le Brésil. Il

ne faut toutefois oublier tous les effets indirects d'un tel évènement : augmentation de vente d'articles de sport, de licenciés, de la fréquentation des commerces,... (Amsalem & Mechmache, 2019)

2.3 L'industrie du sport, endroit favorisant les pratiques durables

Dans l'industrie du football, et dans le sport en général, le développement durable est devenu un problème stratégique très important, bien plus qu'une simple tendance (Breitbarth & Harris, 2008 ; Walters & Chadwick, 2009 ; Kolyperas & Sparks, 2011). Le contexte sportif est d'autant plus propice à l'implémentation de pratiques responsables qu'un contexte purement monétaire (Smith & Westerbeek, 2007). Babiak et Wolfe (2009) ont même identifié quatre facteurs présents dans les équipes professionnelles qui contribuent à la pratique de la RSE :

1. La passion des supporters : la passion et l'intérêt pour le « produit » (l'équipe) générée auprès des consommateurs (supporters) (Cashman, 2004) excèdent infiniment ce qu'un consommateur éprouverait lors d'une consommation ordinaire. De ce fait, un athlète ou une équipe promouvant une bonne cause génèreront une attention plus accrue et plus efficace de la part de leur audience qu'un employé dans un autre secteur (Babiak & Wolfe, 2009).

La loyauté des supporters envers une marque (un club) assure un suivi stable tout au long de l'année, et ce même si le produit principal (l'équipe) en question obtient des résultats défavorables, tels qu'un enchaînement de défaites. De plus, cette loyauté crée des opportunités pour l'extension de produits au-delà du produit principal : la vente de maillots, accessoires, services, etc. liés au club (Gladden & Funk, 2001). La passion des supporters permet donc d'avoir un impact plus important auprès du public cible.

2. La structure économique unique de l'industrie du sport : les championnats sportifs et les clubs reçoivent des fonds publics pour rénover leurs infrastructures. Une telle aide des services publics entraîne les parties prenantes à une perception différente du rôle de la responsabilité des organisations sportives professionnelles, les rendant plus prompts à vouloir en quelque sorte rendre ce qu'on leur a donné, ressentant un sentiment de redevance. (Swindell & Rosentraub, 1998)

3. La transparence : presque tout ce qui est acté au sein d'une équipe de sport (signature d'un joueur, montant du transfert, salaires, les compositions, la stratégie, les résultats, etc.) sont d'ordre public. Tout fait immoral commis par une organisation sportive sera immédiatement rendu public. Elles ont donc plus intérêt à s'engager dans des pratiques qui correspondent à la RSE pour contrer une éventuelle mauvaise action par le passé (Babiak & Wolfe, 2009). Cependant, beaucoup de scandales éclatent pour cause de manque de transparence chez certaines instances importantes du sport, qui parviennent tout de même à contourner le système et à ne pas divulguer certains arrangements frauduleux.
4. La pluralité des parties prenantes : étant donné le nombre conséquent de parties prenantes dans l'industrie du sport et la nécessité d'une bonne communication entre elles, les relations, que ce soit entre les médias, les joueurs, les supporters, les autorités, ou autre, peuvent s'avérer bénéfiques à l'implémentation de démarches sensibles à la RSE (Wallace, 2004).

Pour conclure sur l'importance et l'immense poids que le monde du sport a pu accumuler au fil des années, il est désormais clair que les grandes instances de cette industrie sont des acteurs majeurs et utiles dans la lutte contre les différents problèmes sociétaux actuels.

Par conséquent, les dirigeants des organisations sportives professionnelles se doivent d'être pleinement informés et conscients des développements dans le monde de l'environnement socio-politique et économique.

2.4 La Royal Belgian Football Association

En tant que plus grande organisation sportive belge, l'Union belge de football se doit de se montrer moderne, transparente et tournée vers l'avenir. Fondée en 1895 sous le nom « Union Belge des Sociétés de Sports Athlétiques » (UBSSA), elle fait partie de la FIFA depuis sa création en 1904 et de l'UEFA depuis 1954. D'abord reconnue comme « Union Royale Belge des Sociétés de Football Association » (URBSFA) en 1920, avec un nom similaire en néerlandais, l'Union belge prendra en 2019 le nom de « Royal Belgian Football Association » (RBFA) pour atteindre une audience plus internationale. En 2020, la RBFA employait 150

personnes dans leur siège social ainsi que dans leurs bureaux provinciaux (Ferrara & Standaert, 2021).

Le football en Belgique : un rôle social et économique

Le football, et particulièrement en Belgique, fait office de miroir de la société : alors que cette dernière évolue sans cesse, la Fédération s'adapte en digitalisant par exemple ses services pour se retrouver au plus près de ses membres et supporters (Royal Belgian Football Association, 2020). Un tel développement participe aussi à leur croissance commerciale, ce qui permet d'investir continuellement dans le sport et dans leurs marques fortes, à savoir les « Diables Rouges » et les « Red Flames », marques fort lucratives tant elles inspirent et créent de l'engouement chez tous les belges, ce qui permet de réinvestir à tous les niveaux dans l'avenir du football belge : du secteur amateur au professionnel (Royal Belgian Football Association, 2020). Ceux-ci jouent en effet un rôle crucial grâce à leur énorme base de parties prenantes : une étude scientifique menée par l'UEFA affirme que le football amateur rapporte pas moins de 2 milliards d'euros à la société belge (Royal Belgian Football Association, 2020). Ce montant est subdivisé en trois catégories :

- La contribution directe du football à l'économie (420 millions d'euros) : cela reprend les salaires et indemnités perçus par les entraîneurs, joueurs et collaborateurs des clubs, ainsi que les dépenses directes des milliers de joueurs dans la nutrition et l'équipement reliés à la pratique sportive.
- Les économies de coûts dans les soins de santé (1,13 milliards d'euros) : il est démontré scientifiquement que la pratique sportive a un effet positif sur la santé et le bien-être des athlètes, ce qui entraîne donc une diminution des recours au système de soins de santé.
- L'impact positif sur la communauté (580 millions d'euros) : grâce à la pratique sportive, des valeurs morales sont inculquées aux belges, ce qui affûte leurs compétences sociales et a pour conséquence, notamment, une diminution de la criminalité. (Royal Belgian Football Association, 2020).

En 2020, on comptait près de 3780 clubs de football (football, futsal et mini-foot) pour plus de 500 000 membres affiliés (Royal Belgian Football Association, 2020). Toutes ces personnes disputent ensemble chaque année environ 300 000 rencontres sur 5000 terrains différents, ce qui se traduit comme ceci : en Belgique, selon l'UEFA, près de la moitié des Belges s'intéresse au football.

Chapitre 3 - Le sport et le changement climatique : une relation à double sens

Gravir les cols de haute montagne en France, parcourir de longues distances en ski de fond en Suède, conquérir la face glacée des Alpes Suisses, maîtriser la mer dans les courses de voiliers, autant de prouesses, d'audace, de courage, d'endurance et d'habileté durant lesquelles nous sommes attirés nous, humains, à tester notre esprit, notre volonté et notre force. Ces différentes activités ont un point en commun : les êtres humains et l'environnement se rencontrent à la fois en tant que concurrents et partenaires. La relation entre l'athlète et le monde naturel est brute, passionnée mais surtout physique. Le sport et la nature sont étroitement liés, le rôle de cette dernière étant décisif dans l'organisation et l'issue des plus grands événements tant ils dépendent de l'énergie, de l'infrastructure et des ressources dont dispose l'environnement (Union of European Football Association (UEFA), 2018).

Le monde du sport a donc un réel impact sur l'environnement, qu'il soit négatif mais aussi positif, mais sa pratique est aussi menacée par le changement climatique. Étant à la fois responsable du changement climatique mais également victime de ce même changement, le monde du sport se doit d'agir, que ce soit dans l'intérêt commun mais aussi dans son propre intérêt.

3.1 L'impact climatique de l'industrie du sport

Les questions environnementales font partie intégrante de la recherche et de la pratique de l'industrie du sport, étant donné leur impact sur l'environnement considérable notamment lors de l'organisation d'événements sportifs (Mallen & Hard, 2011 ; Casper, Pfahl, & McSherry, 2012).

Cependant, les organisations sportives ont aussi le pouvoir de stimuler les bienfaits du sport et, de ce fait, contrebalancer voire prévenir les aspects négatifs qui en découlent. Certes, sur le plan environnemental, l'impact du sport est évident tant l'empreinte écologique qui résulte des pratiques sportives est immense. Tout cela met en évidence la nécessité non seulement de créer des changements, mais aussi d'utiliser le sport comme plateforme dans laquelle le changement est mis en évidence, et donc d'en tirer un aspect positif (Casper & Pfahl, 2015).

3.1.1 L'impact positif du sport sur l'environnement : un rôle de leader et d'éducation

Le sport a certes un impact négatif sur l'environnement, mais il peut aussi s'avérer bénéfique dans la contribution à la transition énergétique de notre société (Besson, 2020). Il a toujours influencé le comportement de sa communauté, il représente un contexte unique avec une portée profonde sur le plan culturel, étant lié à la société de sorte que les fans s'attachent psychologiquement aux équipes et aux joueurs en y consacrant énormément de temps et d'argent (Sartore-Baldwin & McCullough, 2018).

Dès lors, alors que les fans commencent à comprendre et à adopter des valeurs environnementales dans leur vie quotidienne, les organisations sportives peuvent et doivent utiliser leur position sociale pour influencer les comportements environnementaux (Rettie, Burchell, & Riley, 2012).

Le sport peut et doit être utilisé comme influenceur culturel et structurel. Depuis plusieurs années, Maël Besson explique par exemple que : « *le WWF France utilise le sport comme vecteur de communication pour sensibiliser et alerter sur les enjeux environnementaux.* »

Il est clair que le sport a un rôle important à jouer dans la lutte contre le changement climatique, tant au niveau professionnel qu'amateur : en tant que l'un des plus grands fédérateurs de personnes dans notre société, il peut jouer un rôle à la fois en défendant le progrès mais aussi en montrant l'exemple.

Comme le reconnaît la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changement Climatique (UNFCCC, 2017), les organisations et événements sportifs ont un avantage et un devoir inhérents de promouvoir des comportements durables en tirant parti de la connexion entre les fans et les acteurs principaux du sport (Ottman, 2011 ; Sartore-Baldwin & McCullough, 2018) ;

Sa large plateforme sociale en fait donc un outil stratégique pour influencer l'attitude des gens, sa portée s'étend à presque toutes les zones géographiques et tous les milieux sociaux. Des milliards de personnes sont impliquées dans le sport, que ce soit en tant que spectateurs, pratiquants ou amateurs.

De plus, le sport peut aussi jouer un rôle éducatif et sensibilisateur au réchauffement climatique et autres problèmes sociétaux, en plus de prôner un mode de vie sain et durable. Des campagnes ciblées peuvent donc permettre aux fans les plus réceptifs aux initiatives environnementales de participer aux efforts visant à réduire leur empreinte carbone non seulement lorsqu'ils assistent aux différents événements mais aussi dans leurs comportements quotidiens. En cela, les athlètes

et les organisations peuvent servir de modèles en utilisant leur statut social élevé (Bas & Haghian, 2022).

Le sport possède beaucoup de caractéristiques requises pour provoquer et influencer un changement. :

- La portée : le sport a une portée mondiale et peut impliquer l'ensemble de la société grâce à sa capacité unique à influencer le changement en défendant des causes par le biais d'une attention globale et étendue
- La finance : les investissements dans les infrastructures physiques, généralement les sites et les stades, peuvent servir à réduire les émissions, à fournir une énergie propre et abordable et à promouvoir une consommation et une production responsables, par exemple par des programmes de recyclage et de gestion des déchets, des espaces verts, etc.
- Collaboration : les partenariats dans le sport permettent aux organisations de tirer parti de la position de l'autre sur le marché afin d'atteindre un objectif commun. Le sport a la possibilité de s'orienter vers des partenariats plus responsables en matière de durabilité, qui encouragent les comportements positifs.
- Ressource : l'écosystème sportif dispose d'une large base d'employés occupant des fonctions très diverses. Même une petite contribution du temps d'un employé à des initiatives durables, par exemple en formant le personnel ou en lui permettant de consacrer du temps à l'action climatique, peut être une force significative pour le bien et aider à créer une culture durable.
- L'héritage : la coopération entre les organisations sportives, les institutions politiques et les autres parties prenantes, combinée à la prise en compte du cycle de vie des infrastructures, peut être un outil puissant pour créer un héritage conscient de la durabilité. Les considérations relatives à l'héritage peuvent être à la fois tangibles et intangibles, et peuvent avoir un impact positif à long terme, que ce soit culturellement, économiquement et physiquement. La construction de nouveaux sites peut fournir des emplois, accueillir des événements sportifs, musicaux ou autres et être une source d'activités récréatives pour la population (Deloitte Sports Business Group, 2021).

Comme l'explique Géraldine Heinen, lors de notre entretien, le football et le sport en général, sont considérés comme le troisième foyer d'éducation en Belgique après les parents et l'école.

En ce sens, cela démontre l'énorme impact que peuvent avoir les messages passés par les plus grandes institutions sportives auprès des plus jeunes.

3.1.2 L'impact négatif de l'industrie du sport sur l'environnement

Malgré tous les bienfaits du sport et le fait qu'il soit réputé comme vecteur de valeurs aussi bien économiques, culturelles, saines et sociales, il fait pourtant face à des problèmes éthiques, sociaux et environnementaux (Zeimers, 2019).

L'analyse économique des grands événements sportifs est devenue sujette à de nombreux débats entre experts. La question principale est de savoir s'il est bénéfique ou non pour une ville ou un pays d'organiser de tels événements. Pour certains, ces derniers représentent un puissant levier de développement social et économique, et pour d'autres, ils apparaissent comme une véritable catastrophe économique, financière, sociale et surtout écologique (Gouguet, 2015).

Ces querelles proviennent notamment du fait qu'il est extrêmement compliqué de quantifier concrètement l'apport réel de l'organisation de tels événements, tant les impacts sont divers et importants. Mais une chose est sûre, leur impact sur l'environnement est énorme et parfois irréversible.

Le sport influence le changement climatique, principalement en raison de l'ampleur de sa popularité : deux des événements internationaux les plus importants et les plus populaires au monde, les Jeux olympiques et la Coupe du monde de la FIFA, ont un impact environnemental et économique considérable qui se fait sentir pendant des décennies sur les pays organisateurs, ce qui mène parfois à des débats houleux concernant l'organisation de tels événements.

Malheureusement, l'impact négatif du sport ne se fait pas seulement ressentir lors des gros événements annuels. Les vastes infrastructures nécessaires au sport d'élite, tant pour les grands événements internationaux que pour les compétitions organisées tout au long de l'année, et les émissions de carbone résultant des déplacements effectués par les spectateurs pour assister en personne aux événements sportifs de leur choix sont deux exemples clairs de l'impact significatif que le sport a directement sur le climat.

3.2. Le monde du sport impacté et menacé par le changement climatique

Depuis le début des années 1990, les études explorent les conséquences de l'industrie du sport sur l'environnement et le changement climatique. Cependant, ces études n'adressent qu'une

seule moitié de la relation environnement-sport (Orr & Inoue, 2018). Le sport impacte, certes, l'environnement et le changement climatique mais ces derniers ont aussi un impact sur le sport. Sa pratique dépend fondamentalement du monde naturel pour exister, et notamment des conditions causées par le climat.

Que ce soit par l'utilisation de la neige et de la glace pour les sports d'hiver, de l'eau pour les sports aquatiques, ou des terrains en herbe pour le football et bien d'autres, l'influence du climat sur le sport est indéniable.

La pratique sportive et les événements sportifs sont dépendants de la santé de notre planète, de la qualité de l'air, etc. Pour parvenir à tout de même pratiquer certains sports malgré la hausse des températures, de plus grands moyens seront nécessaires : la hausse de vagues de chaleurs posera des problèmes pour l'entretien des pistes d'athlétisme et des dizaines de milliers de stades de football.

Si les conditions climatiques changent, cela impacte le sport tant au niveau de la possibilité d'organiser et de consommer du sport (offre) qu'au niveau de l'intérêt et de l'engouement pour la pratique et la consommation (demande).

Dès lors, si l'offre et la demande sont impactés, c'est toute l'industrie du sport qui l'est, à commencer par le marketing, la finance, la communication, le tourisme, le loisir et tous les secteurs directement impliqués dans cette industrie.

Le changement climatique impacte et menace la viabilité des sports d'hiver, tandis que les vagues de chaleur record affectent la santé et les performances des athlètes lors des événements estivaux. La détérioration de la qualité de l'eau dans les océans, les rivières et les lacs a un impact négatif sur les sports tels que la natation, le surf, l'aviron ou la voile.

Le sport a un impact sur la nature et en dépend, et cet impact et cette dépendance sont forcément accompagnés de responsabilités.

3.4. Les bienfaits d'opter pour une stratégie durable

Aujourd'hui, les industries mondiales sont fortement engagées dans la discussion, le développement et la mise en œuvre du développement durable étant donné le potentiel d'offrir une orientation stratégique aux managers qui souhaitent améliorer la performance et la compétitivité de leur organisation (Breitbarth & Harris, 2008). Les différentes actions menées par les organisations sportives professionnelles démontrent que le sport peut clairement

contribuer à des causes durables à tous les niveaux, aussi bien au niveau professionnel qu'amateur. Pour mener à bien ces actions, les institutions publiques et le mouvement sportif sont unis et jouent ensemble dans la même équipe pour la planète. Cependant, étant donné le coût et l'investissement que représentent tous ces projets à caractère durable, l'on peut se demander quelles sont les raisons qui poussent les organisations sportives professionnelles à s'engager dans une telle cause. Croissance et durabilité peuvent-elles coexister dans l'industrie du sport ? Les réponses sont multiples :

1. Façonner l'avenir

L'impact environnemental est constamment changeant et les parties prenantes dans le monde du sport sont directement affectées. La clé pour l'industrie sportive réside en l'adaptation et la diminution des risques. Poser des bases durables au plus tôt promet aux organisations une croissance sûre et constante.

2. Devenir un partenaire de confiance

La durabilité et les objectifs à long terme sont cruciaux pour toute organisation sportive qui souhaite rester un partenaire de confiance pour les communautés locales et les partenaires mondiaux à l'avenir.

Les équipes responsables du développement durable au sein des organisations sportives professionnelles se trouvent généralement au sein de la branche marketing et communication, une communication durable peut servir d'outil marketing pour trouver de nouveaux sponsors désirant collaborer avec une fédération qui promeut de belles valeurs. Le fait de communiquer ses actions et projets à tendance durable devient donc en quelques sortes un produit que l'on peut vendre, ou en tout cas revendiquer. Ce n'est certes pas le but premier de telles communications, mais cela fait désormais partie du jeu et c'est en partie grâce à cela que les organisations obtiennent de nouveaux financements pour continuer à faire évoluer leur stratégie durable (Heinen, 2022). Les sponsors y accordent de plus en plus d'intérêt et sont désireux de s'engager avec des organisations avec lesquelles ils partagent des valeurs fortes. En plus de cet aspect directement économique, une forte communication rapporte logiquement de nouveaux fans qui se retrouvent en une même équipe ou fédération, ce qui va au-delà de l'aspect sportif pur.

Le processus d'engagement des fans sur les questions environnementales est similaire à la stratégie de marque dans laquelle l'entreprise s'efforce de fidéliser les clients et de développer une relation avec eux, ce qui nécessite une planification stratégique pour atteindre les objectifs environnementaux (Bhattacharya & Sen, 2003 ; Pfahl, 2014). De plus, les organisations qui se montrent les plus innovantes et qui prennent les mesures les plus progressives peuvent obtenir un réel avantage concurrentiel sur leurs pairs. Plus les individus et les organisations de la société reconnaissent l'énorme défi que représente le changement climatique et souhaitent s'engager dans l'action, plus ils chercheront à s'engager auprès d'organisations et d'individus partageant les mêmes valeurs. C'est simple : si le sport se met au vert, il en va de même pour les supporters qui le suivent. Selon une étude menée en 2019 par la BBC, 75% des supporters se soucient fortement des impacts durables de leur club de football favori (Deloitte Sports Business Group, 2021 ; Skelton & Lockwood, 2019)

3. Générer des revenus et réduire les coûts

L'industrie du sport peut bénéficier financièrement d'être plus durable. Lorsqu'elles sont intégrées correctement, les pratiques durables peuvent renforcer les opérations commerciales des parties prenantes et les opportunités de sponsoring. Les chercheurs ont exploré les moyens de comprendre et d'expliquer les motivations des organisations sportives professionnelles à protéger l'environnement grâce à des opérations organisationnelles et des processus de décisions internes (Babiak & Trendafilova, 2011) ; (McCullough & Cunningham, 2010). McCullough et Cunningham ont expliqué les pressions qui inciteraient les organisations sportives à mettre en œuvre des pratiques respectueuses de l'environnement. Ils ont suggéré que l'adoption de tels comportements organisationnels aurait des résultats positifs, notamment des économies de coûts, des avantages concurrentiels pour les premiers adoptants, une meilleure perception de la bonne volonté ainsi qu'une meilleure identification des supporters (McCullough, Orr, & Kellison, 2020) ;

4. Stimuler l'innovation et l'engagement

Les solutions de durabilité stimulent l'innovation dans les organisations et entreprises et servent de catalyseurs pour stimuler l'engagement avec les athlètes, les fans, les partenaires, les jeunes et les différentes communautés. (Union of European Football Association (UEFA), 2018).

Conclusion de la revue de littérature

Au terme de cette revue de littérature, on comprend mieux l'importance du sport dans le monde actuel, lui qui possède un poids à la fois économique, culturel et social énorme. On devine donc le poids d'une telle industrie dans les plus grands enjeux sociétaux actuels, et les objectifs de développement durable n'y échappent pas. Il paraît clair que le sport, en tant que vecteur de valeurs telles que l'égalité, la discipline, le respect ou l'inclusion, peut et doit participer à la réalisation des ODD et participer à la cause commune. Pour vérifier le rôle concret des organisations sportives professionnelles dans un tel combat, j'ai décidé d'analyser, d'une part, la plus grande organisation sportive professionnelle de Belgique, la RBFA, et d'autre part, l'institution qui a pour rôle de gérer et développer le football en Europe et qui rassemble les différentes fédérations européennes, l'UEFA. L'objectif de cette deuxième partie sera de confirmer ou non le rôle a priori important que jouent les organisations sportives professionnelles dans la réalisation des ODD et les différentes stratégies qu'elles mettent en place pour y parvenir.

Partie 2 : Étude de cas

Méthodologie

La deuxième partie de ce travail consiste en l'étude de deux cas distincts. Dans un premier temps, j'analyse l'évolution de la stratégie durable mise en place par la RBFA au moyen d'un entretien avec Géraldine Heinen, de documents disponibles sur leur site ainsi que de documents internes. J'ai choisi cette étude de cas-ci étant donné la popularité du football en Belgique et l'importance de la fédération dans la réalisation des objectifs de développement durable dans notre royaume. Ensuite, je porte un regard critique quant au réel impact des projets menés par la RBFA en évaluant l'avancée des objectifs qu'elle a émis pour 2024. Cette analyse est réalisée grâce à différents critères, tels que la faisabilité du projet, les moyens mis en place pour le réaliser et l'état d'avancement actuel de la situation. Enfin, je termine cette première analyse en proposant plusieurs recommandations visant à renforcer la stratégie RSE de la RBFA afin de la rendre plus pertinente et efficace.

Dans un second temps, j'analyse la stratégie de l'UEFA grâce à la pluralité des documents et rapports mis à disposition. Je trouve que le choix d'analyser une structure hiérarchiquement plus haute que la RBFA permet d'avoir un avis plus construit quant au travail réalisé et à ce

qu'il reste à mettre en place. La stratégie de l'UEFA, disposant de nettement plus de moyens que celle de la RBFA, fait parfois office d'exemple à suivre pour les différentes fédérations. Je démontre cependant dans l'analyse de cette stratégie qu'elle est loin d'être aussi parfaite qu'elle en a l'air et qu'il reste beaucoup de travail à effectuer. Enfin, comme avec la RBFA, j'émet des recommandations qui visent à crédibiliser et renforcer la stratégie RSE de l'UEFA.

Chapitre 4 - La stratégie « Football & Social Responsibility » de la RBFA

Dans cette section, j'explique d'abord la naissance de la stratégie durable de la RBFA pour ensuite l'analyser selon plusieurs critères.

Pour la fédération belge, le football est bien plus qu'un simple match sur un terrain. En tant que principale organisation sportive professionnelle en Belgique, elle se doit d'utiliser sa position pour garantir une contribution positive. En effet, elle sait pertinemment qu'elle a un rôle à jouer et veut donc aussi contribuer socialement, et ce via l'initiation de projets durables. Ce souhait ne date pas d'hier : lors de la Coupe du Monde organisée en 1986 par le Mexique, les membres de la Fédération belge avaient déjà pris l'initiative d'aider les orphelins locaux en montant une collecte afin de créer un centre de soins, d'éducation et de conseils sur place (Ferrara & Standaert, 2021).

Pour mener à bien ses actions durables, la Fédération a créé un département dédié à la durabilité afin de promouvoir des valeurs de respect, de fair-play, d'inclusion, de santé et d'éducation dans la société à travers le football.

En publiant son rapport de durabilité chaque année, la RBFA veut montrer non seulement au peuple belge mais aussi au monde entier son évolution vers une stratégie de durabilité au cœur de sa stratégie de développement et en accord direct avec les Objectifs de Développement Durables (ODD).

Pour ce faire, chaque personne impliquée de près ou de loin au 'business' de la fédération est prise en considération lors de l'élaboration d'un tel rapport pour en cibler les thèmes les plus importants et pertinents quant à la continuation de leur exercice.

Pour répondre aux attentes et aux besoins de toutes les parties prenantes et identifier les thèmes principaux de durabilité les concernant, une équipe composée de différentes personnes issues chacune d'un département de la RBFA a été créée.

Le processus utile à la détermination de l'objet de leur travail a été le suivant :

1. Déterminer toutes les parties prenantes :

Celles-ci étaient divisées en deux catégories : d'une part, les parties prenantes internes (collaborateurs URBSFA, comité de direction/conseil supérieur, collaborateurs ACFF, Voetbal Vlaanderen ou Pro League) et, d'autre part, les parties prenantes externes (Collaborateurs UEFA, FIFA ou autre fédération, membre ou joueur/joueuse, sponsor, club, fan, arbitre,

bénévole, gouvernement, médias, partenaire social, autre) (Royal Belgian Football Association, 2021).

2. Enquêter auprès de toutes ces parties prenantes :

Près de 500 parties prenantes ont donc répondu à une enquête menée par la RBFA pour quantifier le niveau d'importance relatif à chaque thème d'impact et chaque ODD.

3. Constituer une matrice de matérialité :

Après collecte des données, l'équipe en charge a été apte à construire une analyse de matérialité reflétant une hiérarchie bien définie de l'importance des différents sujets aux yeux de ses parties prenantes (voir figure 5).

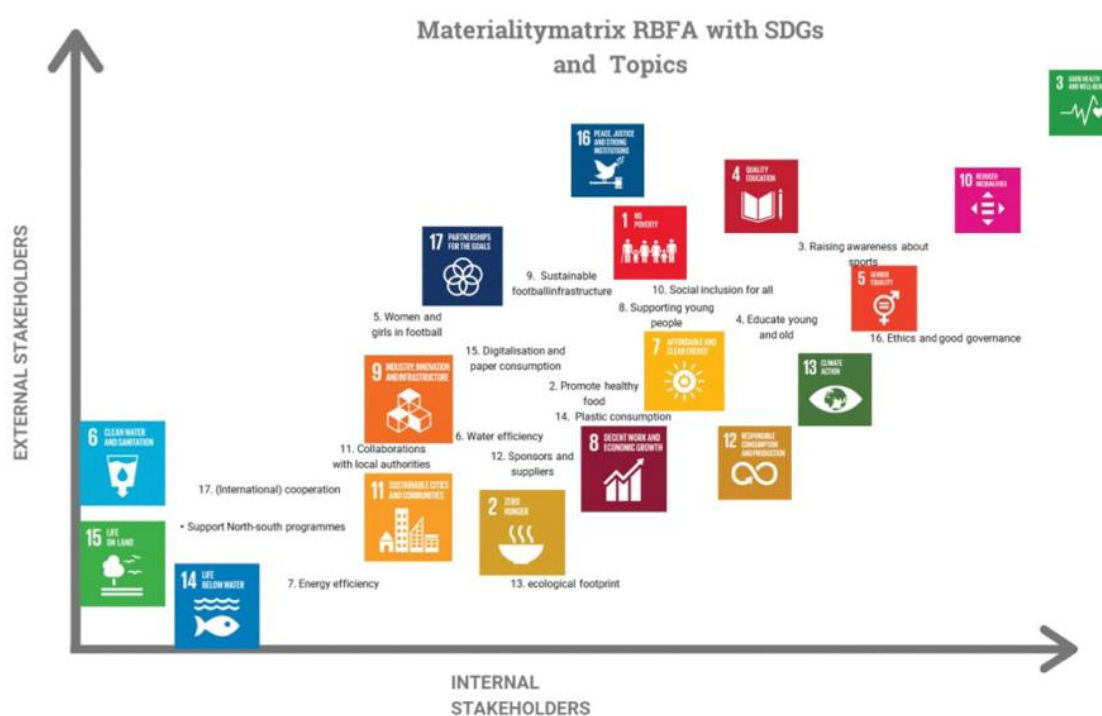


Figure 8 : Matrice de matérialité de la RBFA..(Source : Rapport de durabilité 2020, RBFA)

De cette analyse ressortent quatre piliers qui déterminent désormais l'orientation de la stratégie FSR de la RBFA : l'inclusion, l'éthique, la santé et le bien-être et l'environnement.

Pour mener à bien l'étude de chacun de ces piliers et en ressortir des actions pleinement ciblées et efficaces, l'Union belge les a chacun examinés sous trois niveaux différents :

1. Au sein de la RBFA : intégrer les notions de durabilité au cœur des opérations de la fédération.
2. Compétitions : intégrer les notions de durabilité dans chaque évènement organisé.

3. A l'extérieur de la RBFA : intégrer les notions de durabilité sur la société belge.

Tout cela leur a permis d'élaborer une stratégie à accomplir pour 2024 qui leur sert de guide pour chaque action menée. La base de cette nouvelle stratégie de durabilité a été alignée sur quatre dimensions clés de la stratégie globale de la RBFA, à savoir :

- Le football d'abord : plan à long-terme pour la vision du football belge
- Une nouvelle culture positive avec un ensemble de valeurs claires
- Adapté à la nouvelle réalité : avec notamment un lien fort avec la digitalisation
- Qui soutient une croissance commerciale : afin d'être en mesure de réinvestir dans l'avenir du football et de créer une valeur partagée

La fédération belge a mis en place cette stratégie alignée sur les Objectifs de Développement Durables des Nations Unies dans le but de générer une contribution avec un impact important, de créer un langage commun et de servir de modèle parmi le secteur sportif.

4.1 L'inclusion

Pour la Fédération, le football inclusif signifie que toute personne, indépendamment de son sexe, de son orientation sexuelle, de son handicap, de sa couleur, de sa religion, de son état de santé et de ses origines devrait pouvoir pratiquer ce sport dans un environnement ouvert et sûr. Que ce soit en le pratiquant ou bien simplement en l'admirant, le football et le sport en général doivent être un plaisir pour tous. Le respect fait partie des valeurs clés de la pratique sportive. Pourtant, racisme et discrimination sont parfois malheureusement présents aux abords des terrains de football, c'est pourquoi la Fédération belge tente de les combattre à travers différents programmes (Royal Belgian Football Association, 2020).

En soutenant la démarche « football pour tous », elle défend l'égalité de traitement en incluant chacun et en combattant toute forme de discrimination.

Pour ce faire, au sein même de sa fédération, la RBFA a développé un plan d'action dans le but de devenir plus inclusive afin que chacun se sente à sa place, en impliquant tous les membres. Ce plan repose sur cinq bases :

1. Écouter : engager le dialogue avec ceux confrontés à un problème.

Après avoir déjà entrepris plusieurs initiatives pour créer un véritable dialogue avec les supporters et les clubs de football en Belgique, la fédération a élaboré plusieurs projets

d'inclusion dans le but d'éduquer et de sensibiliser toutes les parties prenantes. Il existe donc plusieurs moyens pour les personnes témoins d'actes déplacés de le faire savoir à la fédération. En effet, il existe plusieurs points de divulgation : les arbitres utilisent le rapport d'arbitrage pour relater tout incident s'étant déroulé pendant le match, les responsables de sécurité, eux, remplissent un formulaire signalant les faits déroulés.

En collaboration avec l'ACFF, Voetbal Vlaanderen et la Pro League, la Fédération a aussi organisé la campagne « Football for all » durant laquelle chaque club professionnel et une partie des clubs amateurs ont ainsi mis en lumière la diversité en décorant toutes sortes d'équipements avec les couleurs de l'arc-en-ciel.

La RBFA met aussi en valeur les réfugiés et demandeurs d'asile via leur projet d'intégration « Tous sur le terrain », projet qui veut leur faciliter la pratique du football.

Par le biais de tous ces projets en cours, le but de la Fédération est donc d'engager un réel dialogue avec toutes les personnes confrontées de près ou de loin au racisme ou à des faits de discrimination. C'est en écoutant les personnes concernées qu'elle peut mettre en œuvre un plan d'action efficace.

2. Représenter : il faut que tout le monde se sente représenté.

Malgré tout le chemin déjà parcouru, la RBFA n'est toujours pas une organisation qui reflète totalement la diversité du terrain à tous les échelons. Pour accroître cette diversité parmi les différents effectifs et s'efforcer de créer un lieu de travail inclusif, la diversification de son effectif est au cœur de l'actuelle stratégie, et cela passe directement par le choix des nouveaux recrutements des membres des staffs.

3. Former : chaque groupe est formé sur la lutte contre la discrimination.

Depuis plusieurs années, la discrimination et le racisme font partie des thèmes principaux des nombreuses formations dispensées aux différentes parties prenantes. La Fédération organise même des workshops à qui le souhaite, via une demande de formation. Étant donné que près de 70% des arbitres ont été témoins de faits intolérables entre 2018 et 2020 (Royal Belgian Football Association, 2020) et que ces faits sont parfois révélateurs d'une certaine ignorance, la multiplication de formations mènerait sans doute à une baisse de ces chiffres.

4. Mesurer : pour rester pertinent dans ses actions, il faut mesurer ses résultats pour comprendre l'impact obtenu.

Peter Bossaert, CEO de la Fédération, le dit par lui-même : « *Mesurer, c'est savoir. En tant que fédération, cette étude est un fil conducteur important pour affiner notre politique et le plan d'action contre la discrimination et le racisme que nous avons récemment présenté, sur la base de chiffres scientifiquement étayés et d'expériences de terrain.* » Selon une étude menée

conjointement par la KU Leuven et le RBFA Knowledge Center sur la discrimination dans le football des jeunes, au moins un jeune sur trois a été victime de discrimination au cours de sa jeune carrière.

Chaque année, un rapport concernant l'état d'avancement du plan d'action et de réalisation est mis à disposition sur le site web de la Fédération.

Cependant, ce point reste le plus difficile de tous tant il est compliqué de réellement mesurer son impact. La Fédération met certes des actions en place, mais il faut trouver comment pouvoir mesurer son apport et c'est un travail en cours qui prendra beaucoup de temps (Heinen, 2022).

5. Communiquer : une fois les autres étapes terminées, le plan d'action est publié pour informer les parties prenantes.

Une communication précise sur chaque projet d'inclusion est publiée via les réseaux sociaux de la Fédération. Le constat est cependant équivoque : elle ne touche pas encore assez de personnes, que ce soit sur le terrain ou en dehors.

Pour veiller à représenter chaque groupe de personnes, la RBFA a notamment créé un conseil des jeunes, en sélectionnant neuf jeunes, qui a déjà rédigé trois valeurs représentatives de ce qui se trouvera au cœur du travail du conseil :

- L'inclusion : qui permet, via le dialogue et la participation, d'unifier les individus d'un même pays.
- La transparence : être honnête et respectueux lors de la communication autour des actions menées par la fédération
- Le dynamisme : promouvoir des idées novatrices et innovantes.

De plus, comme répété ci-dessus, il est important pour la fédération que le football soit accessible à tous. C'est pourquoi elle a intégré des équipes nationales de handifoot, à savoir les « Special Devils » et les « Special Flames ».

Le sélectionneur de l'équipe nationale, Roberto Martinez, expliquera bien la vision de tous en déclarant : « *Le football est un instrument fantastique pour aider les personnes souffrant d'un handicap à se sentir acceptées dans la société. Le sport renforce leur confiance en elles et leur estime de soi.* » (Royal Belgian Football Association, 2021)

Toutes ces actions participent à l'avancement des Objectifs de Développement Durables suivants : ODD 4 éducation de qualité, ODD 5 égalité des sexes, ODD 10 inégalités réduites.

Pour ce qui est des actions liées à l'inclusion dans le deuxième niveau ciblé par la fédération, à savoir l'aspect compétitions, beaucoup de travail est mis en œuvre pour supporter tous ceux

atteints de racisme ou de discrimination. En travaillant conjointement l'UEFA, la RBFA soutient le projet Erasmus+, projet qui se concentre sur la lutte contre l'homophobie dans le football.

La RBFA a tenté de mettre en place un état des lieux de son projet Come Together. Ce dernier a fait l'objet de 617 rapports de discrimination, dont 86% concernant des faits de racisme, 5% concernent la religion et les 9% restants sont partagés entre le sexisme, la dévalorisation corporelle et les attaques contre la communauté LGBTQI+. Si l'on se penche du côté des victimes, on se rend compte que la grande majorité des faits sont commis à l'encontre des joueurs et dans une moindre mesure des entraîneurs, alors que l'identité des malfaiteurs est plus partagée entre joueurs, supporters et entraîneurs. Les faits sont 2 fois plus rapportés par un témoin que par la victime elle-même et les faits en soi sont à 63% des remarques discriminantes, 24% sont des actes concrets et seulement environ 5% représentent des chants discriminants (Royal Belgian Football Association, 2022).

Analyse des objectifs 2020-2024

En élaborant sa stratégie 2020-2024, la RBFA a explicitement décrit ses ambitions pour chacun des quatre domaines sélectionnés, et ce pour chacun des trois niveaux différents (Inside RBFA, Compétitions & Outside RBFA).

Pour chacune des ambitions, j'ai analysé les projets en cours et les sous-objectifs désirés et les ai comparés avec le niveau d'atteinte attendu. Pour ce faire, j'ai confronté l'objectif souhaité avec la situation actuelle du projet pour en émettre un constat au moyen de trois couleurs :

- Vert : la situation actuelle est en lien avec l'objectif désiré.
- Orange : la situation actuelle est presque en lien avec l'objectif mais quelques sous-objectifs accusent du retard.
- Rouge : l'objectif fixé est bien trop optimiste quant à la situation actuelle, une réévaluation d'un objectif plus raisonnable serait préférable.

Ces constats sont basés sur différents critères :

- La faisabilité de l'objectif : est-ce que l'objectif est réalisable dans le laps de temps déterminé ?
- Les moyens dont dispose l'organisation sportive pour atteindre son objectif : est-ce que l'organisation sportive dispose d'assez de moyens pour réaliser l'objectif ?

- L'analyse de l'état actuel d'avancement par rapport à ce qui devrait déjà être en place pour atteindre l'objectif : est-ce que l'organisation sportive est sur la bonne voie pour réaliser son objectif ou est-ce qu'elle accuse du retard ?

L'évaluation est aussi portée sur la transparence, l'alignement des projets durables avec les activités principales de l'organisation, la compréhension des problèmes sociétaux ou la communication de l'organisation analysée.










		Ambition 2020-2024	ODD(s) concerné(s)	Évaluation
Inclusion	Inside RBFA	La RBFA exerce une influence positive sur l'inclusion au sein de l'organisation.	  	
	Competitions	La RBFA exerce un impact positif sur l'inclusion dans le cadre de l'organisation d'événements	  	
	Outside RBFA	La RBFA exerce une influence positive sur l'inclusion dans la ville/commune qui accueille le projet Belgian Red Courts.	  	

Figure 9: Tableau d'évaluation des stratégies 2020-2024 de la RBFA dans le domaine de l'inclusion

En ce qui concerne l'inclusion au sein-même de son organisation, la RBFA se positionne sur la bonne voie : malgré la non-organisation d'ateliers sur la diversité pour les managers et l'équipe de communication, elle se positionne positivement par rapport à de nombreux sous-objectifs. En effet, la RBFA est dotée d'une politique salariale transparente et cohérente, elle dispose d'un conseil des jeunes prêts à aider dans l'élaboration de la politique de lutte contre la discrimination et permet notamment à chaque équipe reconnue de participer à au moins un tournoi international par an.

En ce sens, il semble honnête de déclarer que la RBFA exerce une influence positive en matière d'inclusion au sein de sa propre organisation, même s'il reste des actions à mener pour devenir une organisation dans laquelle chacun se sent réellement représenté, tout en condamnant toute forme de discrimination.

De plus, comme l'a évoqué Géraldine Heinen lors de notre entretien : « *L'égalité hommes-femmes est désormais intégrée par tous au sein de l'organisation, en plus de prôner une vraie*

politique en termes de diversité, que ce soit au niveau de la langue, du sexe et de la culture, il y a un vrai désir de mixité et la Fédération fait du bon travail à ce niveau-là. » La Fédération participe désormais chaque année à la gaypride afin de montrer son soutien à la communauté LGBTQ+, ce qui n'est pas le cas de toutes les fédérations. Dans ce sens, la RBFA peut être fier de ses actions.

Au niveau « Compétitions », et donc dans tout ce qui concerne les événements organisés par la RBFA, les objectifs prévus sont presque tous en bonne voie. En mettant en place un système de signalement contre les plaintes concernant la discrimination et le harcèlement via leur plateforme numérique, la RBFA met tout en œuvre pour régler les incidents survenant durant leurs événements.

Cependant, la RBFA est en retard quant à ses objectifs concernant l'inclusion dans le cadre de son projet « Belgian Red Courts » tant ce dernier a pris du retard. Elle a donc encore beaucoup de travail avant de pouvoir communiquer à ce sujet.

Au niveau du thème de l'inclusion dans son ensemble, la RBFA peut tout de même être satisfaite du travail accompli : les voyants sont au vert pour deux des trois catégories, tout en sachant que le chantier des Belgian Red Courts est en cours. Comme le dit Géraldine Heinen lors de notre entretien : « *On est enthousiaste car on reçoit de bons échos de nos formations et nos points de signalement fonctionnent. Les choses vont prendre du temps mais on est en avance sur beaucoup de fédérations de football en Europe.* » Pour confirmer ces dires, dans son rapport de durabilité, l'UEFA prend même l'exemple de la RBFA en saluant son plan d'action Come Together qui lutte contre la discrimination, ainsi que la plateforme qui permet de signaler des comportements discriminants. Les trois objectifs principaux semblent être totalement réalisables et en très bonne voie étant donné la situation actuelle, malgré un retard accusé pour la catégorie « Outside RBFA ». L'inclusion est un thème très abordé par la RBFA qui met beaucoup de moyens entre ses mains pour atteindre ses ambitions.

4.2 L'éthique

Le deuxième pilier ciblé par la RBFA est l'éthique et représente les Objectifs de Développement Durables suivants : ODD 4 éducation de qualité, ODD 3 bonne santé et bien-

être, ODD 13 mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques, ODD 16 paix, justice et institutions efficaces.

Au sein même de son institution, la Fédération possède un rôle exemplaire en matière d'éthique, et se doit de créer un environnement footballistique sûr. Elle veille à ce que ses activités soient exécutées dans un climat d'intégrité et de transparence afin que chacun se sente respecté, protégé et en sécurité.

Pour ce faire, elle a créé, en collaboration avec l'ACFF, Voetbal Vlaanderen et la Pro League, un groupe de travail nommé « Ethics and safeguarding » afin de mettre au point une politique garantissant un climat de football sûr pour tous. Publiée en trois langues, elle met à disposition un plan d'action pour chaque fédération dans le but de traiter chaque plainte selon un dispositif bien précis. Pour s'assurer de sa pertinence continue, ce plan d'action fait l'objet d'une révision tous les deux mois.

De plus, la RBFA a dévoilé en 2019 son code éthique à chacun de ses membres et a créé une commission d'intégrité chargée de s'assurer du suivi et du respect de ce code. Ce dernier représente véritablement la colonne vertébrale de la politique de prévention contre les comportements transgressifs et une formation obligatoire a été donnée à chaque membre du personnel pour éclaircir chaque point.

En vue de sa participation à la prochaine Coupe du Monde organisée au Qatar, la RBFA, en coopération avec la KNVB (la Fédération des Pays-Bas), a organisé une conférence sur les droits de l'homme et du travail. Des représentants des plus grandes instances européennes telles que la FIFA, de l'UEFA, de la Commission européenne, du Parlement européen, de l'Organisation internationale du travail et Amnesty International y ont participé et ont ainsi pu partager leur point de vue sur le thème en question (FIFA, 2022). Au cours de cette conférence, les présidents des deux fédérations organisatrices ont conjointement mis en avant l'importance de protéger de tels droits dans le monde du football. Peter Bossaert, président de la RBFA, conscient que l'attribution de l'organisation de la Coupe du Monde au Qatar faisait l'objet de beaucoup de critiques, a notamment déclaré : « *Nous savons qu'il s'agit d'un sujet délicat sur lequel les avis diffèrent, mais nous souhaitons mettre en place une plateforme d'information afin d'informer les gens et les aider à se forger leur propre opinion* » (FIFA, 2022). Il a aussi affirmé que la RBFA, conjointement avec d'autres fédérations et groupes de travail, était allée sur place pour observer la situation des travailleurs dans chaque secteur et y instaurer des changements durables. Consciente que ces actions sont rendues possible grâce au football, la RBFA et ses collègues sont désireux d'utiliser le pouvoir d'un évènement planétaire tel qu'une

Coupe du Monde pour rendre ces changements permanents. Outre les droits fondamentaux humains, l'un des objectifs de ces prises de parole est de garantir que toute personne, peu importe son apparence ethnique ou son attraction sexuelle, soit autorisée à assister à un match de football au Qatar en toute sécurité.

Pour clôturer cette conférence, Margaritis Schinas, Vice-Président de la Commission Européenne, a exprimé ses salutations envers la RBFA et la KNVB pour leur rôle de leader et leurs initiatives pour défendre les droits humains et du travail partout dans le monde, que ce soit sur le terrain mais même en dehors (FIFA, 2022).

Analyse des objectifs 2020-2024

Ce tableau, construit sur les mêmes critères que celui sur l'inclusion, représente l'évaluation des objectifs 2020-2024 émis par la RBFA concernant l'éthique, et ce par rapport aux trois différents niveaux d'activités.







		Ambition 2020-2024	ODD(s) concerné(s)	Évaluation
Éthique	Inside RBFA	La RBFA montre l'exemple en ce qui concerne l'éthique et la protection au sein de sa propre organisation.	 	
	Competitions	La RBFA applique le Code Éthique et la Politique de Sécurité dans le cadre de l'organisation d'événements		
	Outside RBFA	Le projet Belgian Red Courts respecte le code éthique et promeut les valeurs de la RBFA.	  	

Figure 10 : Tableau d'évaluation des stratégies 2020-2024 de la RBFA dans le domaine de l'éthique

En interne, la RBFA se débrouille assez bien en ayant notamment créé une politique interne sur les intimidations et les comportements abusifs et en organisant des ateliers pour tout le personnel. De plus, la RBFA évalue désormais les risques des nouveaux fournisseurs et

partenaires commerciaux en cartographiant ceux qui doivent être contrôlés. Mais comme le nuancait Géraldine Heinen, bien qu'ils essaient de travailler avec des parties prenantes responsables en s'assurant, par exemple, de ne pas commander du matériel fabriqué par des mineurs ou des personnes exploitées, cela ne se fait pas encore systématiquement.

De plus, en ayant exprimé publiquement son point de vue sur l'organisation de la Coupe du Monde 2022 au Qatar, absolument désastreuse à plusieurs points de vue, en particulier au niveau éthique, la RBFA montre qu'elle ne partage pas ces valeurs et essaie tant bien que mal de faire bouger les choses, même si un boycott n'a presque pas été envisagé.

Cependant, en matière de formations et de politique de prévention dans le cadre de l'organisation d'événements, la RBFA a encore du travail. Elle ne donne pas encore assez de formations sur la prévention des risques de protection pour les jeunes et ces derniers ne sont pas encore assez au courant des différents moyens de communiquer et d'alerter si quelque chose se passe.

Les actions « Outside RBFA » étant essentiellement basées sur le projet Belgian Red Courts, là non plus les objectifs ne sont pas en bonne voie.

Globalement, la stratégie de la RBFA concernant l'éthique est bien installée au sein-même de son organisation, mais est loin d'être aboutie en dehors. Même si sa prise de parole de concernant la Coupe du Monde au Qatar en 2022 a été saluée par l'UEFA, il reste encore beaucoup de travail avant de réaliser les objectifs atteints. Sa stratégie est bonne sur le papier, encore faut-il correctement la mettre en place. Les objectifs fixés au sein de l'organisation sont réalisables dans les temps et profitent de moyens nécessaires, cependant dès qu'on sort du cadre même de l'organisation, la RBFA ne se donne soit pas assez de moyens, soit elle accuse beaucoup trop de retard quant aux objectifs fixés.

4.3 Santé et bien-être

Du fait de la récente crise sanitaire liée au Covid-19, la plupart des membres du personnel ont dû être placés en non-activité, que ce soit partiellement ou totalement. Dû à cette situation, une distance s'est instaurée dans les relations entre collègues, c'est pourquoi la Fédération, et en particulier son département des ressources humaines, a placé le bien-être de ses membres au cœur des préoccupations.

Pour remédier à cela, des « Lunch and Learns » ont été mis en place pour stimuler le bien-être au travail. Durant cette opportunité de rencontre avec leurs collègues, un intervenant externe est invité à discuter d'un sujet lié au thème général. Les différents sujets de ces rencontres étaient les suivants :

- Plus d'énergie et moins de stress grâce à une bonne alimentation
- Structure et équilibre dans l'ère de la communication numérique
- Le bien-être
- Un sommeil suffisant et de qualité est le meilleur remède

Le but de ces actions était donc de proposer, d'expliquer et de comprendre comment un mode de vie sain pouvait s'avérer bénéfique à chacun. Ces conseils pour mener une vie équilibrer à la fois mentalement et physiquement se sont montrés très efficaces (Royal Belgian Football Association, 2021).

Pour continuer le travail au sein de ses bureaux, la RBFA mise sur une formation personnalisée en offrant des opportunités de croissance à chaque membre du personnel. Pour ce faire, en 2020, sur base de lettres de motivation, plus de vingt membres ont eu l'occasion de suivre la formation de l'UEFA sur le management dans le football et plus de quarante autres ont suivi des cours de langues pour améliorer leurs connaissances linguistiques.

Pour le deuxième niveau considéré par la Fédération, à savoir le niveau « compétitions », la RBFA a mis en place son action « Stade sans tabac » afin de lutter contre le tabagisme et donc de promouvoir des habitudes saines pour protéger la santé de chacun. En collaboration avec la Fondation contre le Cancer, elle a mis en place une formation spécialement dédiée pour les bénévoles afin de sensibiliser les supporters autour du stade. Après enquête, environ 80% des supporters estiment qu'une telle interdiction est positive, et ce pour plusieurs raisons : protéger tout le monde contre les risques de santé du tabagisme passif, éviter que les plus jeunes se mettent à fumer, créer un environnement dans lequel les fumeurs peuvent arrêter de fumer et finalement dissocier l'image du sport avec celle du tabagisme (Royal Belgian Football Association, 2021).

Analyse des objectifs 2020-2024

Ce tableau représente l'évaluation, sur base de plusieurs critères énoncés plus haut, des trois principaux objectifs 2020-2024 énoncés par la RBFA au sujet de la santé et du bien-être, un des quatre thèmes clefs sélectionnés après l'analyse de leur matrice de matérialité.





		Ambition 2020-2024	ODD(s) concerné(s)	Évaluation
Santé & bien-être	Inside RBFA	La RBFA exerce un impact positif sur la santé et le bien-être de ses collaborateurs et se profile comme un excellent employeur.	 	
	Competitions	La RBFA stimule et promeut la santé et le bien-être dans le cadre de l'organisation de ses événements.		
	Outside RBFA	La RBFA exerce un impact positif sur la santé et le bien-être des participants au projet "Belgian Red Courts".		

Figure 11 : Tableau d'évaluation des stratégies 2020-2024 de la RBFA dans le domaine de la santé et du bien-être

Au sein-même de son organisation, la RBFA exerce réellement un impact positif sur la santé de ses employés avec notamment de nouvelles infrastructures telles qu'une salle de fitness, des repas sains, etc. Elle a plutôt bien géré la crise sanitaire et a été une des premières fédérations à prôner le télétravail, les employés sont maintenant assez libres de choisir s'ils veulent travailler sur place ou non. Concernant leur politique « Inside RBFA », il n'y a pas grand-chose à dire tant elle est bien installée.

Cela coince en revanche lorsque l'on sort du contexte « Inside », étant donné le peu de projet dans ce domaine. Lors de l'organisation d'événements, la fédération mène une campagne « sans tabac », avec des bénévoles qui viennent informer quant aux dangers du tabagisme mais cela s'arrête là. Il existe pourtant plusieurs domaines intéressants dans lesquels la RBFA pourrait travailler : la pratique du sport en elle-même et ses bienfaits sur le corps humains, la lutte contre l'obésité, la prévention de blessures, etc. Il y a cependant certaines interrogations qui persistent lorsqu'on analyse la liste de leurs partenaires principaux ; on y retrouve Coca Cola et Jupiler, soit une marque de sodas néfastes pour la santé et aux multiples scandales écologiques, ainsi

qu'une marque de bière. Comment prôner un mode de vie sain en menant notamment des luttes contre l'abus d'alcool lorsque deux de ses principaux partenaires représentent le contraire ?

La RBFA prévoit notamment une campagne sur des sujets tels que l'alimentation saine, l'alcool, la santé mentale, etc. Cependant, tous ces objectifs sont loin d'être mis en place et font pour le moment office de belles promesses.

En conclusion, la stratégie FSR relative au bien-être et à la santé est, certes, bien mise en place au niveau des employés, mais un peu délaissée pour le reste des activités. La RBFA pourrait se pencher un peu plus sur la question. Les objectifs sont pourtant réalisables, mais le manque de moyens et le retard accusé ne permettent pas une évaluation satisfaisante du projet.

4.4 L'environnement

La pratique du sport professionnel ayant un impact considérable sur l'environnement, il paraît tout à fait logique que ce dernier fasse partie des piliers de la stratégie de durabilité de la RBFA. Pour établir un plan d'action et éduquer les parties prenantes, la Fédération se devait de d'abord agir au sein de ses membres et de ses bureaux. Afin de sensibiliser tous les membres de l'organisation à l'impact de leurs activités sur l'environnement, la première étape était toute trouvée : mesure l'impact négatif en en connaissant la principale source et obtenir donc un état des lieux objectif. Cette étape, en collaboration avec South Pole, organisation reconnue dans la mesure de l'impact, a permis de déterminer la provenance des émissions des activités internes. Le plus gros projet interne concernant l'environnement a été celui du Proximus Basecamp, le quartier général de la RBFA, où la consommation d'énergie est la plus faible possible étant donné la construction moderne conforme aux dernières exigences urbanistiques en vigueur. De plus, cette consommation est couverte par des énergies renouvelables, tels que 238 panneaux solaires mais aussi une éolienne en 2023, en plus des installations de récupération d'eau qui confirment le caractère durable de ce bâtiment. Enfin, les terrains d'entraînement sont entièrement entretenus sans pesticides et il est à noter que l'organisation possède sa propre ruche, son compost ainsi que son champ de fleurs.

Pour ce qui est de l'impact environnemental lors des évènements sportifs, la RBFA est bien consciente qu'il faut agir et a donc, en collaboration avec la ville de Bruxelles, Fostplus et Bruxelles Environnement, mis en place une politique de gestion des

déchets durant les matchs internationaux à domicile. Après enquête, ils ont pu déterminer le nombre de kilos de déchets produits. Les supporters ne pouvant pas trier leurs déchets, la RBFA a dressé un tableau du nombre de poubelles à installer pour diminuer le risque de déchets sauvages et retrouver un stade où les déchets pourront être triés. Cependant, ce projet n'a encore abouti à aucune solution et est pour le moment laissé sur le côté.

Pour essayer de réduire son empreinte carbone totale, la Fédération belge, en collaboration avec South Pole, a d'abord calculé en détail ses émissions. En ayant pris en compte les émissions directes et indirectes, toutes les activités en amont et en aval. Le résultat est le suivant : la RBFA émettrait 2015 tCO_{2e} par an (Royal Belgian Football Association, 2022). Ces émissions sont principalement reliées aux activités indirectes en aval, avec comme principale source d'émissions la nourriture et les boissons. Pour compenser toute cette empreinte carbone, la RBFA a décidé d'investir dans un projet basé au Mali (Royal Belgian Football Association, 2022).

Analyse des objectifs 2020-2024

Ce tableau est relatif aux objectifs 2020-2024 fixés par la RBFA au sujet de la protection de l'environnement et à l'évaluation réalisée sur base de critères tels que la faisabilité du projet, l'état d'avancement actuel ainsi que les moyens mis à disposition pour y parvenir.












		Ambition 2020-2024	ODD(s) concerné(s)	Évaluation
Environnement	Inside RBFA	La RBFA exerce un impact positif sur l'environnement au sein de son organisation même.	   	Vert
	Competitions	L'impact de la RBFA sur l'environnement dans le cadre de l'organisation de ses événements est neutre.	   	Rouge
	Outside RBFA	La RBFA a un impact neutre sur l'environnement de la ville/commune qui accueille un projet Belgian Red Court	  	Rouge

Figure 12 : Tableau d'évaluation des stratégies 2020-2024 de la RBFA dans le domaine de l'environnement

En ayant construit un nouveau bâtiment éco-responsable, la RBFA montre clairement qu'elle se soucie de son impact sur l'environnement. Elle a fait les choses dans l'ordre en tentant dans un premier temps de mesurer son impact pour ensuite y remédier et leurs nouveaux bureaux en sont le symbole.

Cependant, lorsqu'elle a pour ambition d'être neutre lors de l'organisation de ses événements, la RBFA n'y est pas du tout. Actuellement, presque rien n'est mis en place pour y parvenir, le tri des déchets étant un des seuls projets à être (presque) mis en place pour le moment. L'environnement n'est pas du tout la spécialité de la RBFA et les projets manquent cruellement. C'est vraiment le point sur lequel la RBFA doit travailler et Géraldine Heinen en est bien consciente en disant que : « *Le côté environnement est loin du compte, il faut vraiment qu'on se réveille car on a été trop ambitieux lors de notre stratégie 2020-2024.* ».

Le projet Belgian Red Courts n'étant pas encore terminé, l'objectif pour la catégorie « Outside RBFA » semble loin d'être réalisable dans le temps imparti.

Globalement, la RBFA a énormément de travail en ce qui concerne l'environnement. Sa stratégie n'est pas au point actuellement et leur nouveau bâtiment fait office de seul projet réalisé à ce niveau. Leurs objectifs ne semblent pas tous réalisables, en particulier l'ambition de devenir neutre pour chaque événement organisé pour 2024. De plus, la RBFA ne met clairement pas assez de moyens à la disposition de l'équipe en charge pour réaliser les différents objectifs désirés : l'équipe manque cruellement de spécialistes à ce niveau. La situation actuelle accuse d'ores et déjà du retard sur l'état d'avancement qu'elle devrait présenter.

4.4 Belgian Red Courts : un projet qui représente chaque pilier

Il y a une quinzaine d'années, l'Union Belge avait construit quarante terrains de football en Belgique, avec l'aide de l'UEFA. Le temps est passé et ces terrains ont désormais besoin d'être rénovés, c'est pourquoi la RBFA a créé un projet communautaire soutenu par de célèbres joueurs belges : les Belgian Red Courts. Ces terrains représenteront l'endroit idéal pour mettre en avant la cohésion sociale. Ce projet se décompose en trois piliers :

- La rénovation des 40 terrains de football : offrir l’opportunité aux fans de football de pratiquer du sport dans des infrastructures neuves et modernes pour en faire un lieu de rencontre et de partage.
- Des programmes « Belgian Red Courts » : le but est d’utiliser le football comme outil pour aborder différents thèmes importants aujourd’hui, tels que l’environnement, l’inclusion, l’éthique et la santé, afin de permettre au football de devenir un réel instrument d’éducation.
- Belgian Red Courts Cup : ce tournoi national ayant pour vocation de réunir et rassembler tous les fans de football, peu importe leur appartenance ethnique, leur genre ou leurs capacités physiques. Pour ce faire, plusieurs disciplines différentes auront lieu : le handifoot, le walking football, le football féminin, le football junior, etc.

Un tel projet a pour but de promouvoir le football pour tous les groupes cibles, de combattre les préjugés et stéréotypes en instruisant les plus jeunes et en les sensibilisant sur la discrimination, tout en mettant en avant la pratique sportive et les bienfaits qu’elle apporte. Tous ces terrains seront bien évidemment climatiquement neutres.

4.5 Enquête auprès de ses parties prenantes

En établissant cette stratégie Football and Social Responsibility, l’Union Belge s’engage à utiliser le pouvoir du football dans le but d’impacter positivement et durablement la société. Afin d’avoir une estimation de son impact réel, en collaboration avec Route 2030 et le ministère flamand des Affaires étrangères, elle a mis en place une étude d’impact visant à connaître l’avis de ses parties prenantes quant à leur perception des actions et de l’impact créés par la RBFA. 103 parties prenantes ont pris part à cette enquête, comprenant la direction, les employés, les membres, les partenaires commerciaux, les joueurs, les arbitres, etc.

Le questionnaire était subdivisé comme ci-dessous et les personnes interrogées devaient répondre, sur une échelle de 0 à 5, à quel point ils étaient totalement en désaccord (0) à totalement d’accord (5) :

1. « Que pensez-vous des affirmations suivantes, par rapport à il y a 3 ans ? »
 - a. « Dans mes activités quotidiennes, je pense et j’agis davantage en faveur de la durabilité. » Le score moyen obtenu à cette affirmation était de 3,59/5.

- b. « Dans ma vie professionnelle, je prends plus de mesures en faveur de la durabilité. » Le score moyen obtenu à cette affirmation était de 3,47/5.
 - c. « J'ose poser plus souvent des questions à mes collègues, partenaires, fournisseurs sur la durabilité. » Le score moyen obtenu à cette affirmation était de 3,46/5.
 - d. « J'ai plus de connaissances (d'un point de vue très large) à propos de la durabilité dans le monde du sport. » Le score moyen obtenu à cette affirmation était de 3,3/5.
2. « Que pensez-vous des affirmations suivantes, par rapport à il y a 3 ans ? »
- a. « La RBFA possède une image plus durable. » Au total, 85% des interrogés ont répondu qu'ils étaient mitigés, d'accord voire totalement d'accord.
 - b. « La RBFA collabore plus étroitement avec les organisations spécialisées dans les questions de durabilité. » Au total, 90% des interrogés ont répondu qu'ils étaient mitigés, d'accord voire totalement d'accord.
 - c. « La RBFA est une fédération sportive inspirante qui montre la voie pour agir davantage sur les ODD dans le travail et le monde du sport. » Au total, 90% des interrogés ont répondu qu'ils étaient mitigés, d'accord voire totalement d'accord.
3. « Selon vous, quel est l'impact de la RBFA sur les thématiques suivantes (par rapport à il y a 3 ans) ? »
- a. Inclusion. 75% des personnes ont répondu qu'elle avait un impact positif.
 - b. Éthique. 61% des personnes ont répondu qu'elle avait un impact positif.
 - c. Santé et bien-être. 64% des personnes ont répondu qu'elle avait un impact positif.
 - d. Environnement. 50% des personnes ont répondu que son impact n'avait pas changé.

La conclusion tirée quant au premier set d'affirmations est donc que de nombreuses parties prenantes pensent et agissent davantage en faveur de la durabilité dans leurs activités quotidiennes. La deuxième question, elle, éclaire la fédération quant au regard porté par les parties prenantes sur ses actions et son lien avec le développement durable. Les résultats ont révélé une réponse plus neutre, cependant plus de la moitié des interrogés était d'accord quant au fait que la RBFA était une fédération inspirante. Enfin, la troisième question démontre que les répondants estiment qu'il y a un impact positif sur l'inclusion, l'éthique, la santé et le bien-

être. En ce qui concerne le pilier « environnement », près de la moitié des répondants estime que l'impact est le même qu'il y a trois ans, des efforts supplémentaires sont donc attendus dans ce domaine (Royal Belgian Football Association, 2022).

L'analyse de cette étude quantitative démontre que l'avis des interrogés est en phase avec ce que la RBFA fait : étant beaucoup plus active sur le thème de l'inclusion, il est normal qu'un effet positif soit perçu. Cela démontre donc le manque cruel d'actions au niveau de l'environnement quand on voit que la moitié des personnes ne remarque aucun changement dans ce domaine.

4.6 Analyse de la stratégie FSR globale de la RBFA

D'un point de vue global, la RBFA tente réellement de jouer son rôle dans la réalisation des ODD en Belgique, en menant des projets qui ont du sens et en restant cohérente dans sa ligne de conduite. Les bases fixées sont plutôt bonnes : en ayant notamment sondé toutes ses parties prenantes afin de déterminer les chantiers importants à mettre en place, elle sait vers quoi elle doit se diriger afin d'être un maximum impactante auprès de ses parties prenantes. De plus, la RBFA se veut la plus transparente et objective possible par rapport à son impact réel : elle n'hésite pas à évaluer ses projets en cours et ne se voile pas la face quant aux différents retards accumulés. Elle cherche constamment à être droite vis-à-vis de ses parties prenantes et des personnes impactées par les différents projets.

Le problème réside autre part : même si la situation actuelle ne l'aide pas, avec notamment la crise sanitaire et la guerre en Ukraine, la RBFA a fixé une stratégie 2020-2024 bien trop optimiste et irréalisable. Elle travaille très bien au sein-même de son organisation et vis-à-vis de ses employés, mais dès que l'on sort de ce cadre, les projets et chantiers ayant un réel impact positif sont maigres. C'est ce qui ressort de mon entretien avec Géraldine Heinen : lorsque je questionne l'évolution par rapport à 2020, la même réponse me parvient : « *À vrai dire, nous sommes plus occupés à continuer les travaux débutés en 2020 plutôt que de véritablement commencer ceux prévus en 2021.* »

De plus, comme l'avoue Géraldine Heinen, le département Football and Social Responsibility de la RBFA reste assez récent et en manque de personnel. Certes, la fédération belge figure parmi les meilleurs élèves européens, en témoignent les nombreuses louanges prodiguées par

l'UEFA, mais pour évoluer sur la bonne voie, le département FSR de la RBFA devrait se spécialiser dans chacun des 4 thèmes déterminés grâce à leur matrice de matérialité. Bien en connaissances concernant l'inclusion et l'éthique, un peu moins en santé & bien-être, l'équipe FSR ne possède actuellement pas assez de connaissances techniques dans le domaine environnemental, ce qui les freine à mener des actions déterminantes à l'extérieur de leur organisation, chose plutôt surprenante quand on sait que le thème « environnement » est celui dont l'impact est le plus simple à évaluer et que c'est justement dans l'évaluation de ses projets que la RBFA pêche, tant il est compliqué de déterminer son réel impact dans les autres domaines.

Dès lors, cette analyse permet de répondre aux questions posées en introduction :

- Dans quelle mesure la RBFA est pertinente pour se lancer dans la réalisation des ODD ?

En tant que plus grande organisation sportive du Royaume, et comme le dit Géraldine Heinen : « *Le sport en Belgique est le troisième foyer d'éducation après les parents et l'école* », le sport a définitivement sa place dans les grands sujets sociétaux tels que les ODD.

De plus, étant responsable de certains effets négatifs tels qu'un impact écologique important ou en étant un lieu où se mélangent insultes racistes et discriminations, une organisation telle que la RBFA se doit de réparer ses fautes en contribuant à la réalisation des ODD.

- Est-ce que la RBFA est consciente du pouvoir d'éducation et de persuasion qu'elle possède ?

La RBFA possède une 'fanbase' immense grâce notamment aux très bonnes performances de ses équipes premières et à la popularité du football en Belgique. De ce fait, elle est consciente d'avoir des facilités dans l'éducation et la persuasion de ses joueurs et supporters tant ceux-ci l'admirent.

- Quels moyens sont mis à disposition de la RBFA pour établir sa stratégie RSE ?

Comme me le confiait Géraldine Heinen, la RBFA dispose de plus en plus de moyens pour mettre en place ses projets RSE. Ces moyens proviennent principalement de l'UEFA, mais

aussi de certaines instances publiques étant donné que les retombées profitent à l'entièreté du peuple.

- Est-ce que la RBFA met tout en place pour parvenir à concrétiser des projets à caractère durable ?

Fondamentalement, la réponse est non. Certes, la RBFA met beaucoup de moyen à disposition de l'équipe FSR dans l'élaboration de ses projets. Cependant, comme me l'avouait Géraldine Heinen lors de notre entretien, cette équipe n'est pas encore assez fournie et devrait, idéalement, être renforcée par des spécialistes sur l'empreinte écologique, par exemple. Le problème réside peut-être dans le fait que tout le monde, et ce même au sein de la fédération, n'est pas encore totalement au courant de tout ce que le terme « développement durable » signifie et de son importance. De plus, le fait qu'investir dans l'équipe en charge de la RSE n'ait pas un retour sur investissement financier pour l'organisation ne la place peut-être pas en pole position lorsqu'il s'agit de remanier le budget.

4.7 Recommandations

Afin d'améliorer sa stratégie RSE et de mieux contribuer à la réalisation des ODD en Belgique, plusieurs points sont à améliorer. Comme dit précédemment, les bases de la stratégie de la RBFA sont solides et bien construites. Le problème réside peut-être en une stratégie beaucoup trop optimiste et irréalisable avec une équipe peu remplie et un temps réduit. Plusieurs options s'offrent donc à la fédération belge.

Premièrement, RBFA devrait agrandir son équipe en recrutant des experts dans chaque domaine, essentiellement dans l'aspect « environnement », afin de pouvoir être actif sur les quatre thèmes ciblés grâce à leur matrice de matérialité. Cela leur permettrait d'être plus efficace dans la gestion de leur budget et dans la réalisation de leurs projets, ce qui éviterait des erreurs telles que le projet du tri des déchets dans le stade Roi Baudouin qui s'est soldé par un échec et des dépenses gâchées.

Deuxièmement, une fois l'équipe RSE complétée, la RBFA doit ensuite mieux répartir les tâches entre chaque responsable pour que chacun puisse se focaliser sur un sujet précis et non

plus sur chaque thème à la fois. Cela permettra une meilleure approche et compréhension des différents problèmes rencontrés, afin d'établir des objectifs plus pertinents avec les ressources dont l'équipe dispose.

En conclusion, la RBFA semble pleine de bonnes volontés et dispose de moyens de plus en plus importants afin de réaliser les objectifs de développement durable, mais elle devrait mieux se donner les moyens d'y arriver en agrandissant son équipe pour qu'il y ait des spécialistes dans chaque section. Néanmoins, la RBFA peut tout de même être fière du travail accompli jusqu'à présent et n'a pas à rougir de sa stratégie.

Chapitre 5 - La stratégie RSE de l'UEFA

L'UEFA représente l'instance dirigeante du football en Europe, en regroupant pas moins de 55 fédérations nationales. La fédération belge, bien que figurant parmi les premiers de classe en matière de politique de développement durable dans le monde du football, n'est bien évidemment pas la seule à agir et c'est d'ailleurs notamment grâce aux financements de l'UEFA qu'elle parvient à mettre en place sa stratégie actuelle. L'enthousiasme suscité par le football européen n'ayant d'égal celui de n'importe quel autre sport dans le monde (UEFA, 2021), l'UEFA reconnaît le potentiel du football à conduire des changements sociétaux positifs. Le Comité exécutif de l'UEFA a mis en place un programme d'action pour le football européen en faisant de la responsabilité sociétale le cinquième pilier de sa stratégie pour le développement du football européen, les autres piliers étant le football, la confiance, la compétitivité et la prospérité. De cette façon, l'UEFA a ouvert la voie au football de tirer parti de son influence pour aborder pleinement les problèmes mondiaux.

Pour définir son processus de stratégie, l'UEFA entreprend une démarche transparente et structurée en la détaillant en six étapes distinctes :

- L'analyse du contexte : connecter la stratégie aux cadres internationaux et aux efforts plus larges pour relever les défis mondiaux en matière de durabilité, en se concentrant sur les questions pertinentes pour le football. Faire le point sur la situation actuelle et les initiatives existantes.
- L'identification des principes fondamentaux et de la mission qui guident le projet : définir l'objectif de la stratégie sur la base des valeurs fondamentales, des convictions et des ambitions en matière de durabilité.

- L’articulation des politiques et des domaines d’action : identifier et décrire les politiques qui permettront de respecter les droits de l’homme et l’environnement, en plus de désigner les domaines d’actions collaboratives. La consultation des parties prenantes, notamment par le biais de spécialistes, est nécessaire pour accroître l’acceptation et la crédibilité des politiques.
- La définition des sujets, des cibles et des indicateurs clés de performance (KPI) : décrire les ambitions pour chaque politique, avec des objectifs SMART et des indicateurs pour la mesure des performances.

Ces quatre premières étapes décrivent le processus de développement de la stratégie désirée. Après consultation auprès des parties prenantes et leur accord obtenu, l’UEFA passe dans la mise en place de cette stratégie en suivant deux étapes :

- L’exécution via un plan d’action : définir les activités, les responsabilités et le budget appropriés pour chaque politique, ainsi qu’une évaluation des risques en vue de les gérer et de les atténuer.
- La mesure et l’évaluation : créer une base de données pour fournir un aperçu des performances et des progrès, en plus de jeter les bases d’un rapport annuel.

Ce long processus fournit un modèle aux autres organisations de football pour développer leurs propres stratégies ou aligner les engagements existants sur le cadre de l’UEFA. Dans le cadre de son propre plan d’action, l’UEFA développe des lignes directrices pour aider les associations membres, les autres organisations de football et les clubs à développer, mettre en œuvre et communiquer leur propre approche de la durabilité. Le but est simple : déterminer un seul langage et un seul processus pour aligner les efforts (UEFA , 2021).

Avec son rapport annuel intitulé Respect Report, l’UEFA veut démontrer le pouvoir unique du football quand il est utilisé à son meilleur niveau. En tant que plateforme qui communique et s’engage avec différentes générations, il joue un rôle vital en offrant contribution considérable à la protection de notre planète et à l’amélioration des droits de l’homme, du respect et du bien-être (UEFA, 2021). Pour mieux structurer ses actions, une équipe FSR a été créée en 2021. L’édition 2020-2021 du rapport de l’UEFA met en place une nouvelle stratégie durable qui a pour but d’inspirer, d’activer et d’accélérer les actions collectives envers le respect des droits humains et de l’environnement dans le football européen. Au total, ce sont près de 14 457 560

euros qui ont été investis dans quatre domaines différents : l'environnement, les droits de l'homme, le support dû à la crise sanitaire et la stratégie durable de l'EURO 2020 (UEFA, 2021).

5.1 Les droits de l'homme

Le football est une affaire de personnes. Une passion commune qui rassemble des individus d'âges, de milieux, nationalités et capacités différentes. Bien que la division et la discrimination qui affligent nos sociétés puissent parfois se manifester sur et autour du terrain, le football est souvent un puissant moyen de les surmonter. La dignité, le respect et l'égalité des droits et des chances devraient être accordés à toute personne impliquée dans le football dans un esprit de liberté et de justice. Cela signifie que le football est une communauté qui accueille tout le monde, avec un accès égal, dans un environnement sûr et sécurisé. L'UEFA opte donc pour une culture inclusive dans laquelle personne n'est mis à l'écart.

Pour ce faire, l'UEFA a mis en place une politique antiracisme qui permet de prévenir et de combattre toute forme de discrimination raciale. En publiant un documentaire soulignant l'importance d'être à l'écoute et d'être actif dans la lutte contre le racisme dans lequel interviennent plusieurs joueurs professionnels pour expliquer leurs mésaventures, elle a pu toucher une audience estimée à 15 millions de personnes. De plus, en partenariat avec FARE (Football Against Racism in Europe), l'UEFA a été capable de surveiller près de 1400 matches de football et ainsi détecter tout comportement inapproprié. De cette action, 10 sanctions ont été imposées auprès d'individus, ce nombre étant fortement impacté par l'absence de spectateurs due à la crise sanitaire. (UEFA, 2021)

Un autre sujet fortement abordé par l'UEFA concerne les enfants et la protection de la jeunesse. Elle a donc mis en place une plateforme de protection de l'enfance qui fournit une gamme de cours spécialisés en ligne et une bibliothèque de ressources et de bonnes pratiques sur la protection des enfants dans le football européen. Malgré seulement 10 000 visiteurs, la plateforme s'est avérée être un succès en récoltant une note de 4.5 sur 5 auprès des participants. (UEFA, 2021). De plus, l'UEFA et Terre des hommes ont organisé trois ateliers approfondis sur la protection des enfants pour les associations membres. Avec le soutien de 58 spécialistes de la protection de l'enfance, 54 associations membres ont pu améliorer leurs connaissances et planifier des activités dans leur pays.

Enfin, durant l'EURO 2020, l'UEFA a lancé sa campagne Sign for an Equal Game, en demandant à chaque membre de la communauté du football européen d'exprimer l'opposition à la discrimination en créant une carte de signature numérique sur equalgame.com. En suivant l'exemple de nombreux joueurs professionnels, près de 3.5 millions de signatures ont été obtenues via les réseaux sociaux, notons tout de même que la campagne aurait touché plus de 877 millions de personnes (UEFA, 2021). L'inclusion est aussi présente au sein même de l'UEFA avec 51 nationalités représentées, 40% de femmes et un âge moyen de 39 ans.

5.2. L'environnement

L'accord de Paris sur le changement climatique, le cadre des Nations Unies pour l'action en faveur du climat, le Pacte européen pour le climat et le Green Deal européen ont envoyé un signal décisif et mondial indiquant que la transition vers une économie verte et prospère est devenue impérative. Chaque membre de la société doit faire partie de la solution et, au cours de la décennie cruciale à venir, le football peut jouer un rôle important. Conscient qu'il a un rôle à jouer envers les autres institutions, le vice-président exécutif de la Commission Européenne, Frans Timmermans, a déclaré : « *Nous pouvons tous réduire notre empreinte carbone, nous pouvons tous améliorer la qualité de l'air autour de nous. Nous voulons travailler en étroite collaboration avec l'UEFA pour traduire cela en actions que les associations et les clubs pourront imiter* » (UEFA, 2021). Les questions environnementales représentent un risque important pour le football : les épisodes liés au climat, tels que les inondations et les températures extrêmes ont déjà endommagé les infrastructures du football, ce qui a eu un impact négatif sur les championnats de football professionnel et amateur. La pollution atmosphérique nuit aux performances du football et peut avoir des effets physiques durables.

Conformément à l'engagement environnemental approuvé en 2021, l'UEFA est déterminée à faire partie de la solution pour préserver et régénérer l'environnement et de tirer parti du pouvoir du football pour sensibiliser et éduquer.

Pour ce faire, l'UEFA a commencé à introduire les principes d'économie circulaire, un nouveau modèle de production et de consommation qui limite les déchets au minimum, dans sa gestion des événements. Elle a aussi commencé un nouveau projet en collaboration avec l'un de ses sponsors officiels, PepsiCo, dans le but d'augmenter le cycle de vie des emballages de nourriture et de boissons disponibles durant la finale de la Champions League (UEFA, 2021).

De plus, l'UEFA a pour mission de prévenir et de réduire la dégradation de l'environnement causée par des activités liées au football, tout en tirant parti de la portée et de la visibilité de ce sport pour faire valoir l'urgence d'agir. En partenariat avec South Pole et Quantis, deux entreprises spécialisées dans le conseil en développement durable concernant l'environnement, l'UEFA a mis en œuvre des projets de compensation des émissions, tels que l'investissement dans des sources d'énergie renouvelables et des projets de développement durable. En compensant près de 425 000 tonnes de dioxyde de carbone, elle a permis à l'EURO 2020 ainsi qu'à tous les matchs des équipes nationales d'être neutre en carbone.

L'UEFA a également lancé sa toute première campagne de sensibilisation à l'environnement intitulée *Cleaner Air, Better Game*, lors du Championnat d'Europe des moins de 21 ans qui s'est déroulée en Hongrie et en Slovaquie afin de souligner la menace de la santé publique par la pollution de l'air (UEFA, 2021). Cette initiative s'inscrivait dans le cadre de son engagement envers le Green Deal de l'Union Européenne. Outre le souhait d'une organisation neutre en carbone, l'UEFA a travaillé avec les deux fédérations hôtes pour investir dans la plantation d'arbres et l'achat de bicyclettes pour les jeunes défavorisés, ainsi que dans l'organisation d'ateliers virtuels sur le climat pour marquer la semaine verte de l'Union Européenne (UEFA, 2021).

En ce qui concerne l'organisation d'événements futurs, l'UEFA a comme politique de concevoir, planifier et mettre en œuvre ces événements de manière à prévenir et réduire l'impact environnemental négatifs sur les villes hôtes et les communautés environnantes.

5.3 Football for the Goals : une plateforme pour aider la communauté mondiale du football dans l'avancée des ODD

Le 6 juillet 2022, les Nations Unies, conscientes que le football représente un potentiel immense dans la défense des objectifs de développement durable, lançait son initiative *Football for Goals*. Ce projet fournit une plateforme permettant à toutes les parties prenantes du football de s'engager en utilisant leur puissante et influente portée afin de travailler ensemble pour devenir des agents du changement en alignant les messages, stratégies et opérations sur les aspirations des ODD. *Football for Goals* a donc pour but d'inspirer et de guider le monde du football pour s'appuyer sur les approches de durabilité existantes et mettre en œuvre des stratégies d'ODD qui conduisent à un changement de comportement (United Nations, 2022). De ce fait, *Football for the Goals* encourage la communauté mondiale du football à utiliser sa propre visibilité et

pouvoir de sensibilisation via ses tournois, joueurs, l'exposition de sa marque, en respectant et intégrant les pratiques de développement durable dans leurs activités. En clair, les membres de cette initiative s'engagent à respecter les principes suivants dans l'ensemble de leurs pratiques commerciales et dans leur plaidoyer auprès des parties prenantes, ainsi que des médias et des partenaires commerciaux et des sponsors (United Nations, 2022):

- Une politique et des pratiques durables
- La mise en œuvre et une plaidoirie en faveur des ODD
- Une approche fondée sur les droits de l'homme, y compris en abordant les questions de discrimination et en évitant celles discriminatoires
- Prôner l'égalité et l'équité
- Agir pour le climat

Le monde du football se retrouve désormais main dans la main afin d'unir ses forces dans un but commun qui sera profitable à tous.

5.4 Analyse de la stratégie RSE de l'UEFA:

L'analyse de la stratégie RSE de l'UEFA est un peu différente de celle de la RBFA : de fait, la RBFA a émis des objectifs 2020-2024, ce qui permet une évaluation de la situation actuelle étant donné l'échéance proche. L'UEFA a quant à elle formulé des objectifs pour 2030, ce qui laisse une marge beaucoup plus importante pour la réalisation de ces objectifs et ne permet donc pas d'émettre une évaluation aussi critique sur l'état d'avancement des projets que celle faite pour la RBFA. L'élaboration d'un tableau d'évaluation, comme celui construit pour la RBFA, ne paraît donc pas pertinent. Toutefois, il est possible d'émettre un avis critique sur les différentes actions entreprises et les ambitions émises pour 2030.

D'un point de vue extérieur, l'UEFA met beaucoup de moyens en place pour parfaire sa stratégie RSE, en témoignent les près de 15 millions d'euros dépensés en 2020, pour ainsi montrer l'exemple en tant qu'entité responsable, car c'est elle qui dicte les bases à suivre aux fédérations européennes. C'est aussi l'UEFA qui finance toutes sortes de projets à caractères durables aux fédérations, en leur versant des subsides et en récompensant les bons élèves.

En analysant leur rapport et leur stratégie à première vue bien construite, on en oublierait presque les nombreux scandales auxquels l'UEFA fait face. Premier exemple : l'organisation des finales européennes dans des stades lointains. En 2019, Arsenal (Angleterre) et Chelsea (Angleterre) s'affrontaient en finale de l'Europa League à Baku en Azerbaïdjan, soit à près de 4000 kilomètres de Londres, en sachant que les stades des 2 équipes sont distants de seulement 13 kilomètres... Pire même, l'Euro 2020 qui a pris place partout en Europe alors qu'en même temps, l'UEFA met en avant le côté respectueux de l'environnement de cet Euro. Pour réduire son (énorme) impact, Patrick Gasser, le président de l'unité « Football & Social Responsibility » de l'UEFA, a déclaré que l'UEFA allait compenser toutes les émissions carbone dues au transport des supporters, à savoir plus de 400 000 tonnes de carbone (Rios, 2019). La vraie solution est d'éviter ces émissions, pas de les compenser.

De plus, malgré bon nombre de campagnes anti-discrimination telle que « Outraged, Football tackles discrimination », un documentaire produit par l'UEFA dans lequel de grands noms du football partagent leur expérience et point de vue sur la discrimination afin de lutter contre le racisme, le sexisme, l'homophobie et la discrimination envers les réfugiés, l'UEFA n'applique pas sa politique correctement sur le terrain. En effet, même si ces actions sont très bien mises en place et touchent sûrement un grand public, beaucoup de scandales relatifs à la discrimination éclatent contre l'UEFA. C'était le cas lors du match Allemagne – Hongrie. Remise en contexte : Munich avait prévu d'illuminer son stade aux couleurs du drapeau arc-en-ciel, symbole de la communauté LGBTQ+, durant le match de l'Euro 2020. Cependant, en raison d'une loi votée en Hongrie qui interdit la promotion de l'homosexualité vis-à-vis des mineurs, l'UEFA a décidé de refuser le projet des allemands, par soucis de « neutralité » (L'insoumission, 2021). C'est une décision qui va totalement à l'encontre de ce que prône l'UEFA dans tous ses rapports et auprès de ses fédérations.

Pour continuer dans les affaires de corruption en lien avec l'UEFA, l'ancien président Michel Platini a lui-même avoué qu'il aurait mené une campagne liant conflit d'intérêts en faveur de la France dans le but d'attribuer l'Euro 2016 à sa nation, la France. Il a même déclaré : « *Le président de l'UEFA ne devrait pas s'immiscer dans ce vote mais étant français, je l'ai ait, je souhaitais que la France gagne.* » (Bendhaou, 2020). S'il y a autant de corruption au sein même de l'organisation, comment rester cohérent face à ses fédérations et à l'ensemble de ses parties prenantes en menant des projets qui vont à l'encontre de ses actes ? Ces actes ne coïncident pas du tout avec la première valeur mise en avant par l'UEFA : l'exemplarité.

De plus, la liste des sponsors de l'UEFA ne correspond pas du tout avec la politique contre le changement climatique qu'elle tente d'instaurer : Gazprom ou encore Qatar Airways sont loin d'être des acteurs majeurs dans la protection de l'environnement. L'ONG InfluenceMap avait notamment communiqué, à juste titre : « Si l'engagement de l'UEFA à sensibiliser à l'urgence climatique est sincère, il est difficile de voir comment cela peut être concilié avec le parrainage de l'un des plus grands émetteurs de CO₂ de l'histoire. » (Nikolaus, 2022). A noter cependant que l'UEFA a désormais décidé de rompre son contrat avec Gazprom, non pour des raisons environnementales mais en raison de l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

En outre, ayant pourtant ciblé le thème « santé et bien-être » parmi les plus importants dans sa politique durable, l'UEFA agit totalement en contradiction avec les valeurs qu'elle prône en surchargeant le calendrier footballistique des équipes avec l'ajout de centaines de matchs par la création d'une troisième coupe d'Europe par exemple, ce qui a pour répercution un impact négatif sur l'organisme et la récupération des joueurs mais aussi sur le bilan carbone des clubs et fédérations qui s'alourdit considérablement avec l'ajout de rencontres.

Pour couronner le tout, et c'est là que tout pose problème, l'UEFA n'a pas du tout consulté ses principales parties prenantes en élaborant sa stratégie durable. Minky Worden, directrice des Initiatives mondiales à Human Rights Watch est offusquée : « *Quoi que prétende l'UEFA, sa stratégie relative aux droits humains n'a pas été élaborée sur la base d'un processus de consultation légitime et ne respecte aucune norme internationale ou européenne.* » (Human Rights Watch, 2021). Consulter les parties prenantes est un élément essentiel à la bonne construction d'une politique des droits humains. En conséquence, plusieurs ONG dont Sports & Rights Alliance, qui rassemble plusieurs ONG dont Amnesty International, ont directement demandé à être retirées de la liste des entités consultées (Latta, 2021).

Il ne faut cependant pas négliger tous les efforts mis en place par l'UEFA, c'est elle qui est à la base des stratégies FSR des fédérations européennes, en les obligeant notamment à créer une équipe spécialement dédiée à la durabilité dans le football ou en finançant beaucoup de projets menés par les pays. Géraldine Heinen me le confiait d'ailleurs, c'est eux qui les poussent à agir et qui financent beaucoup de leurs actions, notamment la reconstruction des terrains détruits par les inondations en Wallonie en 2021. Ils sont d'ailleurs conscients que certains projets sont très optimistes, comme par exemple leur objectif 2030 qui vise à ne plus avoir aucun incident

raciste dans tous les événements de l'UEFA et dans tout le football européen, qu'ils catégorisent avec un niveau de difficulté « très élevé » (UEFA , 2021).

Dès lors, cette analyse permet de répondre aux questions posées en introduction :

- Dans quelle mesure l'UEFA est pertinente pour se lancer dans la réalisation des ODD ?

L'UEFA est l'une des plus grandes institutions sportives mondiales et se doit de montrer l'exemple auprès de toutes ses parties prenantes. Étant un acteur majeur dans la société européenne, que ce soit économiquement ou culturellement, elle a le pouvoir de faire bouger les choses dans n'importe quel problème sociétal, y compris dans la réalisation des ODD.

- Est-ce que l'UEFA est consciente du pouvoir d'éducation et de persuasion qu'elle possède ?

L'UEFA en est pleinement consciente étant donné les chiffres stratosphériques qu'elle génère : audience de ses événements, chiffre d'affaires, membres, etc. Elle sait qu'elle joue un rôle de modèle pour tous ses affiliés et que chacune de ses actions ou de ses prises de parole a un impact considérable.

- Quels moyens sont mis à disposition de l'UEFA pour établir sa stratégie RSE ?

Économiquement, l'UEFA investit beaucoup dans sa stratégie RSE et dans tous ses projets. C'est en tout pas moins de 14 millions d'euros qui ont été investis dans ses programmes, tout en sachant que c'est elle qui finance une grosse partie des projets de chaque fédération. L'UEFA dispose d'énormément de moyens et il n'est donc pas surprenant qu'un domaine à l'importance grandissante en bénéficie aussi.

- Est-ce que l'UEFA met tout en place pour parvenir à concrétiser des projets à caractère durable ?

Disposant d'énormément de moyens, l'UEFA réalise beaucoup de travail pour permettre à ses projets de se concrétiser. A l'extérieur de son organisation, certains projets sont en bonne voie d'aboutissement. C'est cependant au sein même de ses activités que réside le problème.

En conclusion, l'UEFA est un acteur majeur en aidant financièrement les différentes fédérations et en menant quelques projets cohérents dans la réalisation des objectifs de développement durable. Cependant, l'impression qui ressort de leur stratégie durable est que cette dernière répond plutôt à des contraintes externes plutôt qu'à une réelle conviction interne et est utilisée pour cacher les nombreux scandales auxquels l'UEFA fait face.

Dans son rapport, l'UEFA n'évoque que les sujets qui l'arrange, en omettant bien évidemment des thèmes comme l'impact écologique énorme du dernier Euro, l'attribution des prochaines finales européennes à des villes comme Istanbul et Saint-Pétersbourg où le droit de liberté de la presse est restreint (Latta, 2021). Pour résumer, il existe actuellement beaucoup trop de problèmes internes dans l'UEFA que pour véritablement dresser une stratégie durable pertinente et exemplaire.

5.5 Recommandations

La corruption au sein de la direction de l'UEFA est omniprésente. Wladimir Andreff, personnalité reconnue dans l'économie du sport, propose de changer le système d'élection à la tête de cette entité européenne. Selon lui, afin d'être totalement objectif et que personne n'influe sur la prise de décision d'une autre, il faudrait opter pour un concours objectif de tous les candidats, respectant de nombreux critères tels qu'une connaissance accrue en droit, en économie, pour déterminer un classement et choisir les meilleurs, mais cette vision est bien trop utopiste que pour exister un jour. Une recommandation plus réalisable serait que les résultats complets de chaque élection et attribution soient rendus publics afin de maximiser la transparence quant aux prises de décisions (Rondeau, 2021).

La situation est claire : l'UEFA doit balayer devant sa porte avant de pouvoir oser montrer l'exemple. Pour construire une stratégie durable claire et pertinente, elle doit tout d'abord consulter toutes ses parties prenantes pour réellement comprendre leurs besoins et attentes, afin d'élaborer une stratégie commune.

Troisièmement, l'UEFA doit être beaucoup plus transparente dans ses transactions, encore faut-il que ces dernières soient justes et éthiquement correctes.

Une fois ces trois recommandations mises en place, l'UEFA pourrait pleinement profiter des moyens qu'elle possède pour faire rapidement avancer la réalisation des ODD.

6. Comparaison des stratégies RSE de la RBFA et de l'UEFA

La RBFA et de l'UEFA sont totalement différentes. D'un côté, il y a l'une des organisations sportives mondiales les plus importantes, disposant d'énormément de moyens mais qui fait surtout l'objet d'énormément de scandales. De l'autre côté, on a une organisation avec des moyens plus restreints et qui se doit de faire bonne figure pour mener ses projets à bien.

Même si elle est loin d'être parfaite, la stratégie de la RBFA est bien plus cohérente tant on retrouve directement les valeurs qu'elle prône au sein de ses actions. Elle agit plus responsablement, cependant elle manque réellement de spécialistes prêts à mener ses projets à leur aboutissement. L'UEFA dispose, elle, de plus de professionnels en charge de leurs différents projets, mais ces projets ne coïncident pas avec les manières de procéder internes. On retrouve donc d'un côté des moyens restreints mais une transparence mise en avant, et de l'autre des moyens importants mais une absence de transparence.

La RBFA prône des valeurs qu'elle met en place pour confirmer sa bonne volonté et montrer sa bienveillance, en guise d'exemple au grand public. L'UEFA prône des valeurs qui ne sont pas respectées en interne, et ce parfois pour améliorer son image de marque qui tend à être ternie par tous les différents scandales.

Globalement, les deux entités taclent les mêmes sujets et contribuent, à leur échelle, à la réalisation des ODD. Cependant, l'UEFA n'a pas l'impact qu'elle devrait obtenir étant donné son poids colossal.

Si l'on reprend les principaux critères utilisés pour évaluer leurs stratégies :

- La faisabilité des objectifs : l'UEFA et la RBFA ont toutes deux fixé des objectifs trop optimistes. Cependant, avec plus de moyens, la RBFA pourrait tout à fait atteindre ses objectifs.
- Les moyens mis à la disposition des équipes en charge de la stratégie RSE : l'UEFA dispose de moyens presque illimités tant l'organisation est importante, ce qui n'est clairement pas le cas de la RBFA qui dépend même de cette dernière. Cependant, alors

que la RBFA utilise ses (petits) moyens à bon escient, l'UEFA pourrait et devrait être capable de bien mieux s'en sortir.

- L'état d'avancement actuel par rapport aux objectifs fixés : la RBFA accuse un retard clair par rapport à ses objectifs, parfois dû à des événements hors de sa portée. L'UEFA, en ayant émis des objectifs à long terme, n'accuse pas (encore) de retard étant donné l'échéance encore lointaine.

Conclusion

La rédaction de ce mémoire m'a permis d'analyser ma question de recherche de base, à savoir : « Dans quelle mesure les organisations sportives professionnelles jouent-elles un rôle dans la réalisation des objectifs de développement durable ? ». Pour ce faire, j'ai écrit une revue de littérature et ensuite analysé les stratégies RSE de deux cas concrets, la RBFA et l'UEFA.

Les organisations sportives professionnelles ont définitivement un rôle à jouer en matière de développement durable. Leur force de persuasion n'est plus à démontrer tant elles occupent une place énorme dans la société actuelle, que ce soit économiquement ou culturellement. L'industrie du sport en est bien consciente et met déjà d'importants moyens à disposition pour construire leurs stratégies durables. Globalement, le monde du sport est bien conscient qu'il a un rôle énorme à jouer dans la réalisation des ODD et qu'il a le pouvoir de faire avancer les choses. Les moyens mis à disposition des départements en charge de la stratégie RSE de chaque organisation sont en constante évolution tant les thèmes abordés, particulièrement l'urgence climatique, prennent de l'ampleur au sein de la société. La communication des plus grandes instances sportives concernant l'actualité sociétale est désormais attendue par tous.

En essayant de tacler tous les thèmes englobés dans ce qui définit le développement durable, à savoir le peuple, la planète, la prospérité, la paix et le partenariat, la RBFA a mis en place de nombreux projets avec plus ou moins de réussite. L'analyse de ce qui a déjà été mis en place est tout de même positive tant ils sont transparents et pertinents dans leur démarche, ce qui est reconnu et salué par les différentes autres fédérations nationales. Cependant, la récente crise sanitaire a freiné leur progression dans chaque domaine ce qui rend leur stratégie 2020-2024 trop optimiste, leurs ambitions à court terme ayant dû être revues à la baisse. Avec plus

d'expertise, la RBFA pourrait générer un impact et un résultat bien plus importants que ceux actuels. L'un des freins est que, comme le reconnaît Géraldine Heinen, le concept de « développement durable » reste assez récent et n'est pas encore assez bien compris par chacun, et ce même au sein des organisations. Il reste donc un énorme travail d'éducation avant de réellement pouvoir obtenir l'impact souhaité.

Les organisations sportives professionnelles mettent en général beaucoup en place dans la réalisation de chacun de leurs programmes en ciblant, pour chaque projet, les ODD correspondants et en tentant d'évaluer le taux de réussite auprès de leurs parties prenantes. C'est là que réside la plus grande difficulté actuelle dans l'élaboration de projets et de stratégies durables : savoir mesurer l'impact de ses actions. Par exemple, il n'existe actuellement pas (ou peu) d'outil dédié à la mesure de la réussite d'une action menée contre la discrimination aux abords de terrains de football tant il est difficile de la quantifier. Il s'avère donc compliqué d'avancer sans être persuadé que les bases posées sont assez solides.

De plus, même s'il prend une importance grandissante dans chaque organisation, le département en charge du développement durable n'est pas tout le temps clairement déterminé et est malheureusement encore parfois perçu comme moins important que d'autres dans certaines institutions, tant le terme « développement durable » (et tout ce que cela engendre) n'est pas encore complètement intégré par tous. Ce département n'étant pas source directe de retombées financières, certains dirigeants préfèrent en privilégier d'autres et, comme c'est un peu le cas pour l'UEFA, utilise la durabilité pour améliorer leur communication et ainsi cacher les problèmes existants.

En outre, même s'il tend à s'améliorer afin de montrer l'exemple auprès de ses parties prenantes, le monde du sport n'est pas exempt de tout reproche et il persiste encore beaucoup de travail à effectuer en interne avec de pouvoir réellement mettre en place une stratégie efficace, en témoignent les nombreux scandales qui éclatent ces dernières années notamment auprès de l'UEFA. Cette dernière doit d'abord effectuer un grand ménage interne pour ainsi se libérer de tout scandale existant et au plus vite devenir beaucoup plus transparente dans toutes ses démarches. Elle ne pourra mener une stratégie durable efficace et espérer devenir un modèle pour ses fédérations et toutes ses parties prenantes si elle-même n'est pas durable dans ses actions.

Pour conclure et répondre à la question de recherche, les organisations sportives professionnelles sont attendues par tous dans la réalisation des ODD, et ces dernières mettent chacune des stratégies en place, avec plus ou moins de réussite, afin de contribuer à l'objectif commun. On note tout de même une réelle amélioration ces dernières années, avec des moyens qui ne cessent de croître et une volonté commune à s'entraider. Le sport possède un pouvoir colossal qui permet de rassembler les peuples afin de promouvoir les valeurs qu'elle met en avant, telles que l'inclusion et la paix. En tant que plateforme de communication, il est l'un des outils les plus efficaces pour réaliser les objectifs de développement durable.

Limites du travail

La principale limite de ce travail réside dans les sources et la documentation utilisées pour analyser les études de cas car la littérature concernant la RBFA n'est pas très bien fournie et les documents utilisés proviennent essentiellement de l'organisation elle-même et des rapports publiés. De plus, même si l'entretien réalisé avec Géraldine Heinen était riche en informations, et que cette dernière analysait la situation de la manière la plus objective possible, l'unilatéralité de ces sources peut tout de même poser un biais. En effet, même si la RBFA tente d'être transparente avec ses parties prenantes en évaluant objectivement ses actions, elle peut avoir tendance à orienter ses rapports de manière à mettre en avant les points positifs de ses projets.

Cependant, la pluralité des sources par rapport à la stratégie de l'UEFA a permis de confronter les articles se contredisant et ainsi émettre une évaluation réfléchie et personnelle, ce qui a permis d'émettre aussi un avis critique sur la stratégie de la RBFA en comparant notamment les deux approches.

Bibliographie

- About Doughnut Economics*. (s.d.). Récupéré sur Doughnut Economics Action Lab: doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics
- Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, 4(45), pp. 6-19.
- Ajzen, I. (1991, Décembre). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp. 179-211.
- Amsalem, B., & Mechmache, M. (2019, Juillet 9). *L'économie du Sport*. Récupéré sur Conseil économique social et environnemental: lecese.fr/travaux-publies/leconomie-du-sport
- Arte. (2022, Février 5). Le foot, un enjeu de puissance - Le dessous des cartes.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), pp. 11-24.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, pp. 717-742.
- Bas, D., & Haghian, P. (2022, Février 2). *Addressing Climate Change Through Sport*. Récupéré sur United Nations: Department of Economic and Social Affairs Social Inclusion: <https://www.un.org/development/desa/dspd/2022/02/addressing-climate-change-through-sport/>
- Bendhaou, F. (2020, Décembre 19). *UEFA/Corruption: Nouvelles révélations sur l'attribution controversée de l'Euro 2016 à la France*. Récupéré sur AA: <https://www.aa.com.tr/fr/sport/uefa-corruption-nouvelles-revelations-sur-lattribution-controversée-de-l-euro-2016-à-la-france/2082335>
- Bhattacharya, B. C., & Sen, S. (2003, Avril). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumer's Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 62, pp. 76-88.
- Bon, V. (2009). Le développement durable: des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux. *Management & avenir*, 9(29), pp. 172-190.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* .

- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008, Juin). The role of corporate social responsibility in the football business : towards the development of a conceptual model. *European Sport Management*, pp. 179-206.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008, Juin). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*.
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & van Eekeren, F. (2015, Février). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, pp. 254-273.
- Brundage. (1972).
- Callède, J.-P., Sabatier, F., & Bouneau, C. (2014). *Sport, nature et développement durable: Une question de génération ?* Pessac: Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Campelli, M. (2022, Mai 12). *Two ways sport needs to evolve to meet sustainability challenges*. Récupéré sur The Sustainability Report: <https://sustainabilityreport.com/2022/05/12/two-ways-sport-should-evolve-to-meet-sustainability-challenges/>
- Cashman, B. (2004). Winning on and off the field. *Inside the minds: the business of sports*.
- Casper, J., & Pfahl, M. (2015). *Sport management and the natural environment: Theory and practice*. New York: Routledge.
- Casper, J., Pfahl, M., & McSherry, M. (2012, Janvier). Athletics Department Awareness and Action Regarding the Environment: A Study of NCAA Athletics Department Sustainability Practices. *Journal of Sport Management*, 26, pp. 11-29.
- Comité des 11 tricolores. (2016, Janvier). *Sport et Développement Durable*. Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.
- Comité International Olympique. (2020, Octobre 1). *Lillehammer - les Jeux "blancs verts" qui ont transformé le sport norvégien*. Récupéré sur Comité International Olympique: <https://olympics.com/cio/heritage/lillehammer-1994/lillehammer-les-jeux-blancs-verts-qui-ont-transforme-le-sport-norvegien>
- Commission Européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Bruxelles.
- (1987). *Commission mondiale sur l'environnement et le développement*.

- Dailly, D., Kukawka, P., Préau, P., Servoin, F., & Vivian, R. (1992). *Albertville 92 : l'empreinte olympique*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Deloitte Sports Business Group. (2021). *A sporting chance: The role of sport in mitigating climate change*.
- Desbordes, M., Aymar, P., & Hautbois, C. (2019). *The Global Sport Economy*. Routledge.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The Tripple Bottom Line of 21st century business*. New society publishers.
- European Commission. (2022). *About sport in the EU*. Récupéré sur <https://sport.ec.europa.eu/sport-in-the-eu>
- European Football Statistics*. (s.d.). Récupéré sur <https://www.european-football-statistics.co.uk>
- Eurostat. (2020, Novembre). *Statistics on sport participation*. Récupéré sur Eurostat : statistics explained: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation&oldid=561814
- Faivre, L. (2020). *Compétitions sportives et écologie: un mariage impossible ?* Récupéré sur Décryptage de la Fabrique Ecologique: <https://www.lafabriqueecologique.fr/app/uploads/2020/11/Decryptage-n°32-Competitions-sportives-et-ecologie-1.pdf>
- Ferrara, C., & Standaert, W. (2021). *The Royal Belgian Football Association: Scoring goals on and off the pitch*. Liège: HEC Liège - Management School of the University of Liège.
- FIFA. (2018). *More than half of the world watched record-breaking 2018 World Cup*. Récupéré sur FIFA: <https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/2018russia/media-releases/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>
- FIFA. (2022, Juin 3). *FIFA attends RBFA and KNVB conference on human and labour rights*. Récupéré sur FIFA: <https://www.fifa.com/social-impact/human-rights/news/fifa-attends-rbfa-and-knvb-conference-on-human-and-labour-rights>
- Frankowski, T. (2021). *Rapport sur la politique des sports de l'Union européenne: bilan et pistes pour l'avenir*.
- Froger, G., Schembri, P., Geronimi, V., Méral Philippe, & Aknin, A. (2002, Janvier). Environnement et développement - quelques réflexions autour du concept de développement durable. *Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations*, pp. 51-71.

- Garrett, C. (2021, Septembre 1). *Rapport spécial du GIEC 2018: le réchauffement climatique*. Récupéré sur Climate Consulting by Selectra: <https://climate.selectra.com/fr/actualites/rapport-giec-rechauffement-climatique>
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001, Mars). Understanding brand loyalty in professional sport: examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, pp. 67-94.
- Godard, O. (2003). *Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002)*.
- Gouguet, J. (2015). L'avenir des grands événements sportifs: La nécessité de penser autrement. *Revue juridique de l'environnement*, pp. 95-115.
- Heinen, G. (2022, Juillet 08). (T. Levy, Intervieweur)
- Hochfeld, C., & Dr. Stahl, H. (2003). *Green Goal - Environnemental goals for the 2006 FIFA World Cup*. Berlin.
- Horne, J. (2006). *Sport in Consumer Culture*. New York : Palgrave Macmillan.
- Human Rights Watch. (2021, Décembre 17). *L'UEFA échoue à intégrer les droits humains dans sa stratégie RSE*. Récupéré sur Human Rights Watch: <https://www.hrw.org/fr/news/2021/12/17/luefa-echoue-integrer-les-droits-humains-dans-sa-strategie-rse>
- Hunt, S. D. (2017, Avril 20). *Strategic marketing, sustainability, the triple bottom line, and resource-advantage (R-A) theory: Securing the foundations of strategic marketing theory and research*. Récupéré sur Springer Link: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-017-0090-y#Sec1>
- Jackson, P. (s.d.). *De Stockholm A Kyoto : Un Bref Historique Du Changement Climatique*. Récupéré sur Nations Unies: <https://www.un.org/fr/chronicle/article/de-stockholm-kyoto-un-bref-historique-du-changement-climatique>
- Jeux Olympiques d'hiver de 1976*. (2022). Récupéré sur Wikipedia: fr.wikipedia.org/wiki/Jeux_olympiques_d'hiver_de_1976
- Jouzel, J., Petit, M., & Masson-Delmotte, V. (2018). Trente ans d'histoire du GIEC. *La Météorologie, Météo et Climat*, pp. 117-124.
- Kolyperas, D., & Sparks, L. (2011, November). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, pp. 83-103.

- Kolyperas, D., & Sparks, L. (2011, Novembre). Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. pp. 83-103.
- KPMG. (2013). *The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013: Executive summary*. Consulté le Mars 2022, sur KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/12/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>
- L'accord de Paris*. (s.d.). Récupéré sur United Nations Climate Change: <https://unfccc.int/fr/processus-et-reunions/l-accord-de-paris/l-accord-de-paris>
- Latta, J. (2021, Décembre 31). *L'UEFA laisse les droits humains et le développement durable en plan*. Récupéré sur Le Monde: <https://www.lemonde.fr/blog/latta/2021/12/31/luefa-laisse-les-droits-humains-et-le-developpement-durable-en-plan/>
- Les 5 piliers du développement durable*. (2021). Récupéré sur Les SDGs: <https://sdgs-entreprise.be/17-sdg-5-piliers/>
- Les SDGS*. (s.d.). Récupéré sur Sustainable Development Goals Belgium: <http://sdgs.be/fr/sdgs>
- L'insoumission. (2021, Juin 25). *EURO 2021 - SCANDALE : Lâcheté de l'UEFA face à l'homophobie de la Hongrie*. Récupéré sur L'insoumission: <https://linsoumission.fr/2021/06/25/euro-2021-scandale-lachete-de-luefa-face-a-lhomophobie-de-la-hongrie/>
- Mallen, C., & Hard, C. (2011, Novembre 4). A framework for debating the future of environmental sustainability in the sport academy. *Sport Management Review*, 14, pp. 424-433.
- Mandolesi, L., Polverino, A., Montuori, S., Foti, F., Ferraioli, G., Sorrentino, P., & Sorrentino, G. (2018, Avril 27). *Effects of Physical Exercise on Effects on Physical Exercise on Cognitive Functioning and Wellbeing: Biological and Psychological Benefits*. Récupéré sur Frontiers in Psychology: <https://www-tandfonline-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/doi/pdf/10.1080/17430437.2020.1705524?needAccess=true>
- McCullough, B. P., & Cunningham, G. B. (2010). A conceptual model to understand the impetus to engage in and the expected organizational outcomes of green initiatives. *Quest*, 62(4), pp. 348-363.

- McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020, Mars). Sport Ecology: Conceptualizing an Emerging Subdiscipline Within Sport Management. *Journal of Sport Management*, 34(6), pp. 509-520.
- McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, 19(7), pp. 1040-1065.
- Melillo, J., Richmond, T., & Yohe, G. (2014). Climate Change Impacts in the United States: The Third National Climate Assessment. *Third national climate assessment*.
- Nations Unies. (s.d.). *Conférence des Nations Unies sur l'environnement, du 5 au 16 juin 1972, Stockholm*. Récupéré sur Conférences, environnement et développement durable: <http://un.org/conferences/environnement/stockholm1972>
- Nikolaus, J. (2022, Mars 1). *L'UEFA abandonne Gazprom et pourrait contribuer à une image plus durable*. Récupéré sur Euractiv: https://www.euractiv.com/section/health-consumers/news/uefa-drops-gazprom-may-contribute-to-more-sustainable-image/?_ga=2.43244001.539750616.1659812628-563987052.1621323967
- Objectifs du millénaire pour le développement* . (2015). Récupéré sur Nations Unies: <http://un.org/fr/millenniumgoals/>
- Olympic.org. (2013). *UN creates International Day of Sport for Development and Peace*. Récupéré sur Olympic.org: <https://olympics.com/ioc/news/un-creates-international-day-of-sport-for-development-and-peace>
- Orr, M., & Inoue, Y. (2018, Octobre). Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Management Review*.
- Ottman, J. (2011, Mai). The new rules of green marketing. Strategies, tolls and inspiration for sustainable branding. *International Review on public and Nonprofit Marketing*, 9(1), pp. 95-96.
- Passet. (1979). *L'économie et le vivant*. Paris: Payot.
- Pfahl, M. (2014). Examining brand in sport in a post-television world: Have we entered a post-brand paradigm? *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 16, pp. 1-36.
- Pisani, J. A. (2006). Sustainable Development - historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), pp. 83-96.

- Polycarpe, C. (2014). Naissance et affirmation de la conscience environnementale du Comité international olympique (1972-2010). *Sport, nature et développement durable*, pp. 129-142.
- Première conférence mondiale sur le sport et l'environnement. (1995, Août). *Revue Olympique*, XXV(4).
- Protocole de Kyoto*. (2015). Récupéré sur Connaissance des énergies : <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/protocole-de-kyoto>
- Protocole de Kyoto*. (2015, Octobre 28). Récupéré sur Connaissance des énergies: <https://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/protocole-de-kyoto>
- Qu'est-ce qu'un Sommet de la Terre ?* (2020, Juin 26). Récupéré sur Vie publique.
- (1987). *Rapport Brundtland*.
- Rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5°C*. (2018). Récupéré sur Climat.be: <http://climat.be/changements-climatiques/changements-observees/rapports-du-giec/2018-rapport-special-sur-la-hausse-de-1-5c>
- Rettie, R., Burchell, K., & Riley, D. (2012, Mars). Normalising green behaviours: A new approach to sustainability marketing. *Journal of Marketing Management*, pp. 420-444.
- Rios, B. (2019, Octobre 2). *UEFA faces criticism over carbon footprint for Euro finals*. Récupéré sur EURACTIV.com: <https://www.euractiv.com/section/health-consumers/news/football-cups-sustainability-questioned-as-fans-travel-the-world-to-see-a-match/>
- Rondeau, P. (2021, Septembre 13). *La FIFA et l'UEFA ont été contaminées par la corruption et l'entre-soi*. Récupéré sur Sofoot: <https://www.sofoot.com/wladimir-andreff-la-fifa-et-l-uefa-ont-ete-contaminees-par-la-corruption-et-l-entre-soi-504009.html>
- Royal Belgian Football Association. (2020). *Come Together : Tackler le racisme et la discrimination*.
- Royal Belgian Football Association. (2020). *Rapport Annuel 2020*.
- Royal Belgian Football Association. (2021). *Rapport de durabilité FSR 2020*.
- Royal Belgian Football Association. (2022). *Come Together*.
- Royal Belgian Football Association. (2022). *Sustainability Report 2021*.
- Samaranch, J. A. (1992, Septembre). Discours d'ouverture de la 99ème session olympique de Barcelone, 1992. *Bulletin de la Revue olympique*.

- Sartore-Baldwin, M. L., & McCullough, B. (2018, Août). Equity-based sustainability and ecocentric management: Creating more ecologically just sport organization practices. *Sport Management Review*, 21(4), pp. 391-402.
- Skelton, J., & Lockwood, D. (2019, Novembre 13). *How green are Premier League clubs ?* Récupéré sur BBC: <https://www.bbc.com/sport/football/50317760>
- Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*.
- Sommet de la Terre*. (2021). Récupéré sur Wikipedia.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S., Fetzer, I., Bennett, E., . . . De Vries, W. (2015, Janvier). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223).
- Sultan, N., & Collington, H. (2014). *Winning in the business of sports*. Récupéré sur <https://www.es.kearney.com/communications-media-technology/article?/a/winning-in-the-business-of-sports>
- Swindell, D., & Rosentraub, M. (1998). Who benefits from the presence of professional sports teams ? The implications for public funding of stadiums and arena. *Public Administration Review*, 11-2°.
- Szymanski, S. (2004). *Is there a european model of sport?*
- The Economist. (2009, Novembre 17). Triple Bottom Line. *The Economist*. Récupéré sur The Economist: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>
- Thiriez, F. (2014). Le football est-il une entreprise comme les autres. *Revue internationale et stratégique*, 2(94), pp. 97-101.
- Top 10 des sports les plus populaires dans le monde en 2020*. (2020). Récupéré sur The Money Editors: <https://themoney.co/top-10-des-sports-les-plus-populaires-dans-le-monde-en-2020/>
- Trendafilova, S., & McCullough, B. P. (2018). Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences*, 4(1).
- Tsayem-Demaze, M. (2011). *Géopolitique du développement durable. Les États face aux problèmes environnementaux internationaux*. Presses universitaires de Rennes.
- UEFA . (2021). *Strength through unity : Football Sustainability Strategy 2030*. Nyon.
- UEFA. (2021). *Respect Report - Season 2020/2021*.

- UNFCCC. (2017, Novembre 5). *Sports Representatives and the UN Pitch for Climate Action*.
Récupéré sur United Nations Framework Convention on Climate Change:
<https://unfccc.int/news/sports-representatives-and-the-un-pitch-for-climate-action>
- Union Européenne. (2021, Juin). *L'Union Européenne: sa fonction et ses activités*. Récupéré
sur <https://op.europa.eu/webpub/com/eu-what-it-is/fr/>
- Union of European Football Association (UEFA). (2018). *Playing for our planet : How sports
win from being sustainable ?* Nyon: Burson-Marsteller Sport.
- United Nations. (2022). *Football for the Goals*. Récupéré sur Sustainable Development Goals:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/football-for-the-goals/>
- Varmus, M., Kubina , M., & Adámik, R. (2021). *Strategic Sport Management*. Springer.
- Vivien, F.-D. (2003). Jalons pour une histoire de la notion de développement durable. *Mondes
en développement*, 1(121), pp. 1-21.
- Wallace, C. (2004). An insider's look at – and love for – pro basketball. *Inside the minds: the
business of sports*.
- Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: delivering strategic
benefits through stakeholder engagement. *Management decision* , pp. 51-66.
- Zeimers, G. (2019). *Corporate Social Responsibility Implementation in Non-Profit
Organisations*.

Annexes

Annexe 1 ; Interview de Géraldine Heinen, Football & Social Responsibility Advisor à la RBFA, réalisée le 8 juillet 2022

Légende : **T**=Thomas Levy et **G**=Géraldine Heinen

T : Bonjour Géraldine, merci de prendre le temps de t'entretenir avec moi et de m'aider dans la réalisation de mon mémoire. Je vais d'abord commencer par des questions plutôt axées sur la RBFA en elle-même, pour ensuite partir sur le développement durable et finalement la stratégie de la RBFA plus détaillée.

G : Bonjour Thomas, je t'écoute.

T : Peux-tu tout d'abord te présenter s'il te plaît ?

G : Alors, j'ai étudié à l'UCL aussi. J'ai étudié d'abord éducation physique pour être prof, j'ai fait l'agrégation. Ensuite je suis partie à l'étranger pour travailler dans le sport et le tourisme. Je suis donc allée en France faire un autre Master en loisir, environnement, sport et tourisme en 2007. J'ai ensuite été bénévole aux JO de Vancouver en 2010. Je suis ensuite revenue en Belgique pour travailler pour le comité paralympique belge. J'ai ensuite refait un Master en Suisse en sport management à Lausanne et j'ai travaillé pour la fédération internationale de hockey sur gazon et puis à la FIFA dans le développement dans son ensemble. J'ai enfin rejoint la RBFA en février en tant que Football and Social Responsibility Advisor.

T : Pourrais-tu, dans un premier temps, m'expliquer l'histoire de la RBFA ? Comment est-ce que cette organisation a évolué depuis ses débuts ?

G : Alors, je ne vais pas pouvoir répondre entièrement à ta question car je suis arrivée récemment dans l'organisation mais il faut savoir que l'Union belge a évolué désormais comme une réelle entreprise, avec un CEO, un président, etc.

T : Quelle place occupe désormais le développement durable au sein même de l'Union belge ? Il y a désormais une équipe spécialisée dans cette matière, comment s'est-elle créée, comment est-elle composée et de quels moyens dispose-t-elle ?

G : Le poste que j'occupe existe depuis 2020. En fait maintenant, la FIFA impose que toutes les fédérations aient un Football et Social Responsibility manager. A la fédération on est deux à s'occuper du FSR dans le département communication et marketing. Mon travail c'est que tout le monde se sente concerné par le développement durable. Ce qui m'importe c'est que tout le monde à la RBFA comprenne ce que l'on fait. C'est un concept qui reste nouveau et les gens pensent que ce n'est que lié à l'environnement mais pas du tout. Le but est que les gens deviennent autonomes et placent du durable dans leurs actions sur du long terme et que ça devienne naturel. Toutes nos actions sont supportées et validées par tout le monde au sein de l'organisation.

T : Donc au sein-même de la fédération belge, il y a encore un rôle d'éducation ?

G : Oui tout à fait. On est certes en avance sur beaucoup d'autres fédérations en Belgique car le football permet plus de moyens. Mais étant donné que c'est un nouveau terme et que nous avons un grand turnover, il faut continuer à expliquer à nos membres comment ils peuvent avoir un impact.

T : Vous avez décidé de remplacer le terme CSR par FSR (Football & Social Responsibility), pourquoi ? Observez-vous une différence notable entre le développement durable au sein d'une organisation sportive et une autre 'industrie' ?

G : En fait, quand on regarde le côté "Inside RBFA", le terme CSR reste plus approprié mais tout le reste est mieux représenté par FSR. La raison principale de cette stratégie est de déterminer comment on peut utiliser le football pour mettre en place des actions liées au développement durable. En fait, notre but est simple : chaque membre et partie prenante qui collabore avec nous, tous reliés par le football, signe la même charte éthique et partage donc les mêmes valeurs.

T : Quelle légitimité/pertinence pour l'Union belge de traiter d'un sujet aussi important que le développement durable ? Pourquoi est-ce désormais au centre des actions que vous menez ?

G : D'une part, nous sommes pertinents par notre visibilité, en étant la plus grande fédération en Belgique avec le plus grand nombre de pratiquants. Le fait qu'on soit numéro deux mondiaux

joue aussi, tous les regards sont rivés sur nous. Nous représentons le troisième véritable foyer d'éducation en Belgique, les équipes nationales sont des rôles modèles et doivent montrer l'exemple et donc nous aussi. En plus, on est en train de candidater pour organiser le Final Four en 2024 et la Coupe du Monde féminine en 2027 et donc le monde sera rivé sur nous et les supporters seront présents en Belgique donc on est obligé de respecter des normes de développement durable et de droits humains pour organiser de tels événements.

T : Quelles sont les forces/atouts d'une telle organisation (sportive) par rapport à une autre organisation d'une autre industrie ? Êtes-vous plus prédisposés à véhiculer des valeurs durables plutôt qu'une industrie only business par exemple ? Possédez-vous une réelle force d'attraction et d'éducation auprès du peuple belge ? Quel est le rôle d'une organisation telle que la vôtre dans l'éducation de la société ?

G : Alors, ça, c'est toujours assez compliqué car les gens attendent toujours beaucoup de telles organisations. On est une entité en Belgique qui a beaucoup de pouvoir et de possibilités et donc il y a beaucoup d'attentes à ce niveau-là. Le fait qu'on ait une belle équipe et qu'on soit connu dans le monde nous donne bel et bien une grosse force d'attraction. On a beaucoup de visibilité. Mais il est clair qu'on a un rôle impactant et je vais te donner un exemple concret. Lorsque la guerre en Ukraine a explosé, le Premier ministre est directement venu nous demander si on allait communiquer quelque chose. Il y a beaucoup d'attentes de ce côté-là. Notre visibilité est immense, le fait qu'on ait une très bonne équipe joue en notre faveur.

T : Quelles ont été les premières actions à caractère durable menées par l'Union belge de football ? L'Union Belge a désormais plus de 125 ans, cependant vos premiers rapports de durabilité datent de 2018 (en tout cas ceux disponibles sur votre site). A quel moment est-ce que le terme 'durable' est apparu au sein de la fédération ?

G : Mon collègue a commencé en 2017 et donc depuis ils ont mis en avant des actions et des stratégies durables mais 2020 est vraiment l'année durant laquelle la stratégie a été mise en place, validée par les dirigeants et l'UEFA.

T : Est-ce qu'on peut constater une réelle 'révolution' au niveau des moyens mis en place (équipe, budget, importance) ces dernières années dans les projets à caractère durable ?

G : Oui tout à fait, on a vraiment beaucoup plus de moyens qu'au début. Pour le moment, une bonne partie de ces moyens va dans notre projet "Belgian Red Courts".

T : L'environnement fait partie des 4 piliers que vous avez sélectionnés comme priorités grâce à votre matrice de matérialité. Que penses-tu de la relation entre le sport et l'environnement ? Selon toi, comment est-ce que la RBFA impacte-t-elle l'environnement ?

G : Alors tout d'abord, comme me le disait un professeur à Lausanne : « L'événement le plus durable est celui qui n'a pas lieu. ». Dans la partie « Compétitions » on a encore beaucoup de travail à faire, je vais te l'avouer. Mon idée c'est de former des gens qui sensibilisent au tri des déchets dans les stades. Notre stade Roi Baudouin n'est pas du tout un stade qui fait rêver, il faudrait soit tout détruire et tout reconstruire pour, peut-être, répondre aux normes du développement durable, mais pour le moment on essaie de faire ce qu'on peut avec ce qu'on a. Par contre, ce qui est positif, c'est la nouvelle construction de notre siège, qui est un bâtiment durable en réutilisant l'eau de pluie, en ayant des parkings pour les voitures électriques, etc.

T : Comment est-ce qu'il est impacté par ce changement climatique en Belgique ? Je pense notamment aux canicules, inondations, etc. Est-ce que la pratique du football a déjà été, et est de plus en plus menacée ?

G : Alors oui, on a eu un cas très concret l'année passée avec de nombreuses inondations et de nouveau on a rempli un dossier pour reconstruire des terrains grâce à l'UEFA qui finance une bonne partie du projet.

T : Dans votre rapport de durabilité, vous stipulez que « L'impact sur l'environnement de l'URBSFA dans le cadre de l'organisation de ses événements est neutre ». Cependant, vous ne mentionnez que le recyclage des déchets et l'éducation et la sensibilisation des supporters. Est-ce que vous essayez donc de compenser votre impact carbone dans d'autres projets, par exemple : planter des arbres dans un autre pays, etc. ? Comment arrivez-vous à être neutre ?

G : On a un peu fait l'état des lieux de nos projets et le côté environnement est loin du compte. En tout sincérité, il faut vraiment qu'on se réveille. L'idée c'est d'être neutre voire positif, il y

a quand même eu une action il y a quelques années en Afrique pour essayer de compenser mais elle n'a pas été très fructueuse. Donc non, on n'est pas neutre en carbone à l'heure actuelle.

T : Votre rapport s'arrête à 2020, qu'est-ce qui a évolué dans vos projets concernant l'environnement ?

G : On a peut-être été trop ambitieux avec le côté environnement, on a besoin d'engager des gens spécialisés là-dedans pour avancer car c'est un domaine très compliqué et très spécifique. Mes collègues et moi sommes plus axés dans le social, et tout le côté environnement aujourd'hui on doit travailler avec des organisations externes.

T : Bon, maintenant je vais plutôt passer sur le thème de l'inclusion. L'inclusion est un sujet beaucoup abordé par la RBFA, quelle évolution avez-vous pu constater au fil des dernières années ?

G : On sent clairement une montée en flèche de l'engouement par rapport au football féminin en Belgique, ça je le confirme à 100%. On n'est pas encore au point avec l'égalité des salaires, car les salaires des diables rouges sont très élevés, mais en termes de staff, d'infrastructures, de confort et de transport, les femmes et les hommes profitent des mêmes services et on prône une réelle égalité entre eux. On note donc une réussite de notre côté, car cette égalité est désormais intégrée par tous. Pour donner un exemple concret de notre fédération et de ses employés, il y a une vraie politique désormais en termes de diversité, que ce soit au niveau de la langue, du sexe, de la culture, il y a un vrai désir de mixité et la Fédération fait du bon travail à ce niveau-là.

T : Concernant votre projet « Come together », ce plan repose 5 piliers : Écouter, Représenter, Former, Mesurer, Communiquer. Selon votre rapport 2020, le pilier 'communiquer' n'est pas assez efficace. Est-ce que vous avez pu mesurer votre audience ? Comment y remédier ?

G : On a quand même moyen de nous rendre compte qu'on peut tout de même mieux communiquer autour de ça. La première manière de mesurer notre impact est représentée par nos points de signalement, quand un fait de discrimination survient, les victimes et témoins peuvent nous le signaler. On est en train de signaler les statistiques par rapport à ces points de

signalement et on sait qu'on pourrait en recevoir plus. On donne aussi des formations à qui le désire, et on est en train de former des personnes pour les rendre capables de donner ces formations pour justement en donner un maximum.

T : Qu'est-ce qui a évolué par rapport au rapport de 2020 ? Quelles sont les actions en cours ?

G : La crise sanitaire a mis beaucoup de choses en suspens, on ne note donc pas beaucoup de changements par rapport à 2020. On est plus en train de relancer des actions de 2020 plutôt que commencer des actions de 2021. Beaucoup de choses perturbent nos projets, par exemple nos Belgian Red Courts ont été retardés à la fois à cause de la crise sanitaire mais aussi de la guerre en Ukraine, on n'est pas dans la meilleure phase ascendante.

T : Êtes-vous optimiste quant au futur de l'inclusion en Belgique ? Quels sont les futurs projets ?

G : Le but est de communiquer un maximum pour étendre le plan d'action sur toute la Belgique à tous les niveaux. On est enthousiaste oui car on reçoit de bons échos de nos formations et nos points de signalement fonctionnent et devraient encore plus fonctionner à l'avenir. Les choses vont prendre du temps mais on est en avance sur beaucoup de fédérations de football en Europe.

T : Quels sont les projets actuels qui portent sur l'éthique dans le football ? Quelle évolution par rapport au rapport 2020 ?

G : Le gros projet qu'on a c'est notre programme de politique de protection de l'enfance. Dans l'idéal, on aimerait donner le même genre de formations que ce qu'on fait déjà pour Come Together mais pour la protection des mineurs. Il y a déjà des sortes de points de signalement pour qu'un enfant puisse signaler un abus mais ce n'est pas encore très connu et il faut que les adultes soient formés. On demande que tous les adultes responsables de mineurs fassent une formation en ligne afin qu'il y ait un point de contact et que les jeunes sachent qui contacter en cas de problème. On fait aussi attention aux parties prenantes avec lesquelles on travaille, si on

commande du matériel, on va s'assurer que ce n'est pas du matériel fabriqué par des mineurs mais ça ne se fait pas encore systématiquement.

T : Quel regard portez-vous sur l'organisation de la Coupe du Monde 2022 au Qatar ? Est-ce qu'un boycott a été envisagé ? Une telle organisation ne correspond pas vraiment aux valeurs éthiques de l'Union belge...

G : Nous n'avons pas réellement eu le choix d'y participer. Nous ne sommes pas organisateurs et ne partageons clairement pas les valeurs de cette organisation, nous avons un groupe de travail qui s'est créé avec l'UEFA et des collègues vont parfois au Qatar afin d'essayer d'améliorer un peu les choses. Ils ont vérifié que l'hôtel des diables rouges répondait aux normes de développement durable et respectait les droits de l'homme. Ils ont signé une charte et essaient que les familles qui ont perdu des personnes décédées durant la construction des stades soient dédommagées.

T : Concernant la santé et le bien-être, j'ai vu qu'il y avait un focus sur les employés, quelles autres actions ont été menées au niveau compétitions et Outside RBFA ?

G : La Fédération belge fait vraiment partie de celles qui ont pris les devants en prônant rapidement le télétravail. Les ressources humaines mettent beaucoup de choses en place. Dans notre nouveau siège, il y a un centre de fitness pour les employés, une chouette cafétaria, de la bonne nourriture. On reçoit mensuellement des questionnaires pour faire un suivi du ressenti des employés. Concernant la campagne sans tabac, on a des ambassadeurs dans les stades qui circulent dès qu'ils voient quelqu'un fumer afin de les sensibiliser et on note une amélioration. Mais on ne fait pas beaucoup plus que ça. On pourrait peut-être plus développer le côté pratique du sport et travailler contre l'obésité et des choses comme ça.

T : Je vais maintenant passer à des questions sur des thèmes différents, ce sont les dernières je te rassure. En quoi l'Union belge est innovante par rapport aux autres nations du football ?

G : En prenant une position forte lors d'événements importants, tel qu'aller soutenir la pride lors de la journée LGBTQ+ ou en revendiquant clairement sa pensée sur l'organisation d'une

Coupe du Monde au Qatar, je pense que la fédération Belge est clairement parmi les fédérations qui prennent les devants. On veut montrer que ce n'est pas simplement du marketing ou un coup de communication mais que nous croyons fermement en nos valeurs. D'après moi, nous sommes en avance sur beaucoup de fédérations.

T : Est-ce que les nations sont relativement indépendantes quant aux actions à mener ou bien elles doivent surtout suivre ce que la FIFA (ou une autre organisation supérieure) 'décide' ?

G : En fait, l'UEFA nous pousse énormément et nous met beaucoup de pression en nous donnant les grosses directives à mettre en place, avec par exemple l'obligation d'avoir une stratégie durable pour obtenir des moyens monétaires. Cependant les nations restent libres de prendre leurs propres décisions et de personnaliser leurs actions.

T : Merci beaucoup, Géraldine, d'avoir pris le temps de répondre à toutes mes questions. J'ai trouvé cet entretien vraiment enrichissant et il m'est d'une grande aide pour mon travail

G : Avec plaisir, je te souhaite tout le meilleur pour ton travail.

T : Merci beaucoup, passe une excellente journée.

G : Bonne journée à toi aussi.