

Identifier et améliorer les pratiques de management durable au sein d'un club sportif amateur de football → Exemple : C.S. Chênois



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES par : Marco Ramundo

Conseiller au travail de Bachelor : Laurent Cornaglia

Genève, le 15 janvier 2021

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

Remerciements

Avant tout, j'aimerais remercier avec mention spéciale, mon professeur attitré Monsieur Laurent Cornaglia qui m'a été d'un grand soutien tout au long de mon travail de bachelor, se montrant toujours disponible en cas d'éventuelles interrogations. En effet, il a su m'éclairer dans le suivi de mon travail et a été très utile pour la compréhension de certains concepts clés.

Je tiens ensuite à remercier mes différents professeurs et intervenants du cours de management durable, qui ont été les premières personnes à susciter en moi un réel intérêt pour le sujet, me donnant ainsi envie de rédiger ma thèse dans ce domaine.

J'aimerais aussi remercier le directeur technique du C.S. Chênois Patrick Schmid pour la transparence et la disponibilité lors de son interview.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance envers ma famille et mes amis qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de la démarche de ce travail, et plus précisément les personnes qui ont pris le temps de le relire.

Et pour finir, un grand merci à la Haute Ecole de Gestion de Genève pour les années de formation qui m'ont garanti la faisabilité de ce travail.

Abréviations

PCC	Plan Climat Cantonal
GES	Gaz à effet de serre
OFAC	Office Fédéral de l'Aviation Civile
OFSP	Office Fédéral du Sport suisse
FDS	Fond Du Sport
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
UEFA	Union Européen de Football Association
ASF	Association Suisse de Football
ACGF	Association Cantonal Genevoise de Football
CHF	Francs suisses
DD	Développement Durable
ODD	Objectifs de Développement Durable
RS	Responsabilité Sociétale
ISO 14001	Une norme visant à une démarche environnement afin de satisfaire le système de management environnemental dans une organisation
ISO 9001	Une norme visant à une démarche de qualité afin d'optimiser la relation clients
FGR	Forest Green Rovers Club
C.S.	Club Sportif
C.S.C.	Club Sportif du Chênois
F.C.	Football Club
LA	Ligue Amateur
IPCC (GIEC)	Intergovernmental Panel on Climate Change
COP	Conference of parties

Résumé

Le monde sportif englobe plusieurs générations et il est important pour la Suisse d'investir dans le milieu. Mais comment peut-on investir de manière responsable ? Est-il possible d'allier sport et environnement ? Comment réinviter un modèle durable pour un club de football amateur ?

Aujourd'hui, dans le domaine sportif et plus précisément dans celui du football, la planète demande d'intensifier notre jeu dans une nouvelle perspective : la capacité de faire un impact, non seulement sur le terrain, mais aussi dans le contexte qui nous entoure. Le but est de s'appuyer sur les des valeurs sportives, afin de contribuer à une évolution positive de la société et ainsi de sensibiliser au mieux la communauté.

De ce fait, ce présent travail cherche à identifier et améliorer les pratiques d'un club de football amateur de la région genevoise. Il est la preuve qu'il est tout à fait possible d'intégrer une démarche de management durable dans la stratégie d'un club amateur. Ce travail n'est pas un gage, ni une reconnaissance d'une pratique parfaite éco-responsable. C'est une boîte à outils structurée pour réduire les impacts sur l'environnement et renforcer les bénéfices dans ce domaine.

Premièrement, cette étude s'appuie sur des clubs engagés en faveur d'un football durable, mais aussi sur la norme internationale ISO 26000 basée sur les questions 7 questions centrale et leurs domaines d'actions. Pour ce faire, un entretien auprès du directeur sportif du Chênois a été réalisé. Cette démarche permettra de comprendre sur quelles dimensions de durabilité le club genevois doit-il faire des efforts.

Dans un second lieu, l'étude utilise des outils d'analyses, afin de synthétiser les diverses pratiques du club. En effet, les pratiques récoltées lors de l'entretien seront synthétisées à l'aide d'outils pour obtenir un aperçu plus détaillé des différents acteurs de l'environnement du club, mais aussi ces instruments sont utiles pour apporter un éclairage sur l'intérêt et l'influence de ces derniers.

Finalement, les recommandations proposées dans ce travail sont des solutions faciles à mettre en place mais toutes autant importantes pour l'intérêt collectif. Les solutions proposées respectent les limites budgétaires d'un club amateur et génèrent des bienfaits favorables à la responsabilité sociétale.

Ce travail est bénéfique à tous les club sportifs amateurs du canton, portant un intérêt au management durable, la démarche est donc perçue comme une opportunité pour les dirigeants de clubs voulant adopter un comportement responsable.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Abréviations.....	iii
Résumé.....	iv
Table des matières	v
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures	vii
Avant-propos	viii
1. Introduction	1
1.1 Objectif du travail	1
1.2 Le sport	2
1.2.1 Quelques chiffres et graphiques du sport en Suisse.....	3
1.3 Le football en Suisse	5
1.4 L'Association Suisse de Football (ASF).....	6
1.5 L'Association Cantonale Genevoise de Football (ACGF)	7
1.6 Présentation du C.S. Chênois.....	8
1.7 Problématique.....	11
2. Synthèse des concepts théoriques.....	12
2.1 Développement durable	12
2.2 Management durable	14
2.3 Responsabilité sociétale des entreprises.....	14
2.4 ISO 26000	14
3. Modèles de clubs professionnels.....	19
3.1 FOREST GREEN ROVERS.....	19
3.2 Juventus Football Club	20
4. Développement et analyse.....	22
4.1 Méthodologie du travail.....	22
4.2 Analyse des 7 questions centrales suite à l'entretien	23
4.2.1 Question centrale n°1 : La gouvernance	23
4.2.2 Question centrale n°2 : Droits de l'Homme	24
4.2.3 Question centrale n°3 - Relations et conditions de travail.....	27
4.2.4 Question centrale n°4 : Environnement.....	31
4.2.5 Question centrale n°5 : Loyauté des pratiques	34
4.2.6 Question centrale n°6 : Consommateurs.....	36
4.2.7 Question centrale n°7 : Communauté et développement local.....	41
4.3 Radar de synthèse	44
4.4 SWOT du C.S. Chênois	44
4.5 Parties prenantes du C.S. Chênois.....	45
4.6 Matrice de matérialité du C.S. Chênois	46
4.7 Cartographie des parties prenantes et sphère d'influence	49
5. Propositions et recommandations.....	50
5.1 Mesures environnementales	50

5.2	Mesures sociales et sociétales	53
5.3	Mesures économiques et de gouvernance	55
6.	Synthèse globale du travail réalisé	57
7.	Conclusion	58
	Bibliographie.....	59
	Annexe 1 : Entretien avec le Directeur Sportif.....	66
	Annexe 2 : Evaluation des 7 questions centrales	84
	Annexe 3 : Compte d’exploitation du C.S. Chênois	85
	Annexe 4 : Graphique mission, vision et valeur du C.S. Chênois.....	86
	Annexe 5 : Organigramme interne du C.S. Chênois.....	87
	Annexe 6 : Accord de Paris, GIEC, bilan carbone Genève	88
	Annexe 7 : ISO 26000 et ODD.....	90

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les sept principes de la RS appliqués à la gouvernance du C.S.C.....	23
Tableau 2 : SWOT C.S.C.	44
Tableau 3 : Les parties prenantes et leurs enjeux	45

Liste des figures

Figure 1 : Activité sportive en Suisse en fonction de la durée, 2000-2020	3
Figure 2 : Top 10 des pays européens pratiquant une activité sportive 2020.....	3
Figure 3 : Participation à des événements sportifs, 2015.....	4
Figure 4 : L'Association Suisse de Football segmentée en trois sections.....	6
Figure 5 : Organigramme du football Suisse.....	10
Figure 6 : Graphique du DD	12
Figure 7 : Les 17 objectifs du développement durable	13
Figure 8 : Les 7 questions centrales de ISO 26000	15
Figure 9 : Emblème FGR.....	19
Figure 10 : Maillot Juventus durable	21
Figure 11 : Nouveaux vestiaires	32
Figure 12 : Terrain en gazon C.S.C.	33
Figure 13 : Terrain synthétique C.S.C.....	33
Figure 14 : Bulletins d'adhésions des supporters au C.S. Chênois	36
Figure 15 : Publications C.S.C.	37
Figure 16 : Buvette du C.S.C.....	38
Figure 17 : Club sportif du C.S.C.	40
Figure 18 : Carte de visite	43
Figure 19 : Radar de synthèse de l'analyse	44
Figure 20 : Matrice de matérialité des parties prenantes.....	46
Figure 21 : Cartographie des parties prenantes	49

Avant-propos

« Le défi urgent de sauvegarder notre maison commune inclut la préoccupation d'unir toute la famille humaine dans la recherche d'un développement durable et intégral. »
(Jorge Mario Bergoglio, p.5, 2015)

Cette citation fait partie du texte encyclique papal « la sauvegarde de la maison commune ». C'est la première fois qu'un Pape est sensible à la question climatique. A travers son écrit personnel, il appelle les résidents de la planète Terre à une conversion écologique radicale. Comme nous le savons, l'enjeu environnemental est urgent et requiert la considération de l'être humain. C'est aujourd'hui et non demain qu'il faut prendre soin de notre « maison commune » et ce, de manière durable.

L'activité humaine génère des coûts sur notre environnement. Par conséquent, la dette écologique ne cesse d'augmenter : le modèle de développement actuel n'est pas en adéquation pour assurer la pérennité de la planète. De ce fait, les effets du réchauffement climatique se manifestent davantage. La pollution est l'un des principaux acteurs du réchauffement climatique. Elle est définie comme contaminants nocifs, altérant négativement notre environnement. Elle a débuté lors de la naissance de la révolution industrielle. En effet, l'émergence de grandes usines a donné lieu à des quantités sans précédent de pollution découlant de combustible à charbon, provoquant ainsi des rejets de produits chimiques industriels dans l'atmosphère. Par exemple, le kérosène utilisé pour alimenter le transport aérien représente de 2% à 2,5% des émissions anthropiques mondiales (OFAC 2020) (cf. annexe 6).

A ce jour, l'humanité est à la croisée de deux chemins : l'un menant à une planète viable et vivable tout en privilégiant des moyens durables, l'autre se dirigeant vers un déclin certain de nos communautés. Les statistiques sont alarmantes¹ et, face aux nombreux défis planétaires, certaines communautés sont aujourd'hui conscientes de l'urgence écologique (cf. annexe 6). Une minorité se dirige donc vers un développement durable plus responsable et respectueux de son milieu. En outre, le redémarrage de l'économie post-covid n'est-il pas un moyen pour les entreprises de se diriger elles aussi vers une responsabilité environnementale et sociétale ?

¹ COSSARDEAUX, Jöel, Les Echos, Climat : les experts du Giec appellent à des mesures sans précédent pour éviter le pire, 2018

La Suisse a connu ces dernières années les températures les plus chaudes de son existence. Depuis 1864, le thermomètre suisse a augmenté de 1,9 degré, ce qui a provoqué plusieurs changements climatiques (Kohler 2019). Malheureusement, si notre pays n'agit pas, nous ferons face à des périodes de canicule encore plus intenses, à des étés encore plus secs, à des hivers avec de moins en moins de neige et de fortes précipitations de pluie. Afin d'éviter ces conséquences, le Conseil fédéral a communiqué le 28 août 2019 un objectif visant à ce que la Suisse rejette moins de gaz à effet de serre, pour arriver à un niveau que les réservoirs naturels et artificiels soient capables d'absorber, et ce d'ici l'année 2050. De ce fait, la Suisse fait parties des pays qui visent un niveau d'émissions neutre (MétéoSuisse 2018) (Wuthrich 2019).

Dirigeons-nous à présent à Genève, où le climat s'est réchauffé d'environ 1,8 degré depuis l'ère préindustrielle. La situation y est urgente : même si l'on coupe toutes les émissions de dioxyde de carbone, le climat continuera à se réchauffer pendant plusieurs décennies (Ville de Genève 2020).

C'est pourquoi le canton a élaboré un « Plan Climat Cantonal » (PCC). Ce présent rapport fixe des objectifs en tenant compte du bilan carbone actuel et met en place une stratégie environnementale avec un système de volets. Dans le premier volet, le conseil d'Etat genevois s'est engagé, quelques jours avant la COP21², à une réduction de 40% des émissions de gaz à effet de serre avant 2030. Celui-ci étant réévalué aujourd'hui à 60%, il devient alors un objectif plus ambitieux que celui défini par la confédération. De plus, le canton s'engage aussi à maîtriser les impacts négatifs dû aux changements climatiques. Dans le deuxième volet du PCC, la région genevoise adopte des mesures de réduction et d'adaptation qui représentent des points essentiels pour atteindre les objectifs planifiés à l'horizon de 2030 et une neutralité carbone avant 2050 (Service cantonal du développement durable 2020).

Genève est le premier canton de Suisse à adopter une loi sur l'action publique en vue du développement durable. Il prône une politique environnementale en appliquant une série de mesures territoriales articulées par les volets du Plan Climat Cantonal. Ce dernier détaille la situation actuelle des émissions de CO₂ sur la région et propose des solutions concrètes afin de les réduire. C'est un instrument stratégique contribuant à la mise en œuvre des politiques publiques face aux enjeux climatiques. L'objectif principal est de réduire les émissions et d'anticiper les conséquences du changement climatique sur le canton (Service cantonal du développement durable 2019).

² Conférence internationale sur le climat qui réunit les États engagés par la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques

1. Introduction

1.1 Objectif du travail

L'objectif est d'instaurer une démarche de management durable au sein du C.S. Chênois, qui est une association sportive de football de la région genevoise, tout en intégrant la norme ISO 26000 à l'ensemble du club.

Pour ce faire, le travail propose des lignes directrices à l'organisation sportive pour opérer de manière socialement responsable. Il cherchera à déterminer les agissements qu'un club sportif de football amateur peut réaliser, afin de s'inscrire dans une démarche de management durable. Il met aussi en évidence sur quels aspects doit se focaliser le club pour en tirer des bonnes pratiques et présenter ainsi une dynamique environnementale performante.

Dans un premier temps, l'étude du sport en Suisse est primordiale. Il est important de comprendre les impacts positifs et négatifs qu'ont les sociétés sportives, notamment sur leurs parties prenantes.

Par la suite, le travail cherche à identifier s'il existe des pratiques de management durable au sein du C.S. Chênois. Transformer un club amateur en un modèle environnemental est l'enjeu de ce travail. Partager une vision positive de l'avenir avec des solutions du présent, montrer à quoi pourrait ressembler le sport genevois demain, en mettant en œuvre une responsabilité sociétale au sein du club ainsi que le développement durable.

Les initiatives existent et ce travail explique comment s'y prendre afin d'y parvenir. Devenir acteur du changement est un enjeu capital pour un futur meilleur. Le présent travail de bachelor a pour but de présenter des recommandations, afin de remédier aux points négatifs qu'un club amateur peut avoir sur son environnement et ainsi améliorer les prestations des services proposés par l'association.

Enfin, l'étude utilise un procédé qualitatif pour la quête de données grâce à un entretien de type semi-directif avec le directeur technique du C.S. Chênois. De plus, il se base sur des clubs modèles ayant adoptés une démarche dite responsable de l'environnement. Ces derniers seront analysés tout au long de mon étude.

1.2 Le sport

Le sport occupe une place importante dans nos vies. Il est aujourd'hui l'un des éléments clefs de la mondialisation. En effet, il représente l'un des principaux composants de la cohésion sociale au sein de nos sociétés. La pratique sportive est motivée par plusieurs facteurs mais peut aussi répondre à des besoins divers selon les générations. Elle peut notamment dépendre du sexe, de l'âge et de la situation économique. C'est pourquoi les offres sont variées et s'adaptent à tout type de requêtes des particuliers. Il faut savoir que le monde du sport classique tel que nous le connaissions a bien changé. Nous sommes désormais passés à un sport moderne, source de compétition pour certains et de forme physique et divertissement pour d'autres.

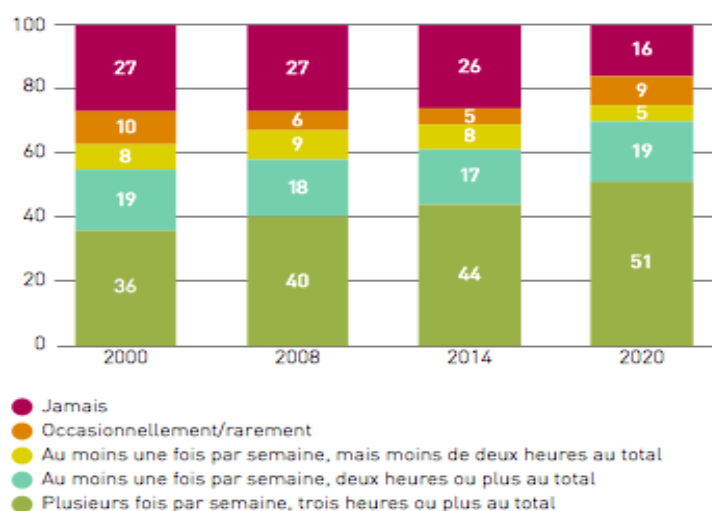
La participation à une activité sportive ne comprend pas seulement l'effort physique. En effet, le sport peut être de nature passive, soit l'intérêt qu'un tiers porte à une activité sportive sans forcément la pratiquer. Regarder du sport représente une passion pour beaucoup et les sportifs eux-mêmes sont souvent considérés comme des idoles. Ils doivent parfois assumer la responsabilité de leurs rôles face à l'influence qu'ils dégagent auprès des plus jeunes fans.

Le sport est également un créateur de lien social. En effet, il joue un rôle vital, non seulement pour la forme physique, mais également pour l'impact qu'il a dans la société. Il permet de réunir des passionnés ayant les mêmes centres d'intérêts. Par conséquent, ce dernier représente un moyen alternatif de passer ses journées. Le sport prête assistance à des valeurs de socialisation importantes dans les structures sociales. C'est pourquoi il est associé à plusieurs rôles. Premièrement, il englobe un rôle sociétal, car il favorise l'intégration des jeunes et donne vie à un sentiment d'appartenance. Le sport joue aussi un rôle éducatif à travers le respect des règles et du fair-play. Il a aussi un rôle d'exemplarité, car il prône la réussite par l'effort en valorisant l'importance de l'entraînement et du travail. Il contribue en outre à un sentiment de bien-être et à une bonne santé. Enfin, n'oublions pas que le sport a une influence sur les économies et cette dimension touche notamment les emplois dans le pays. En bref, la pratique sportive a des impacts plus que positifs au sein de nos sociétés.

1.2.1 Quelques chiffres et graphiques du sport en Suisse

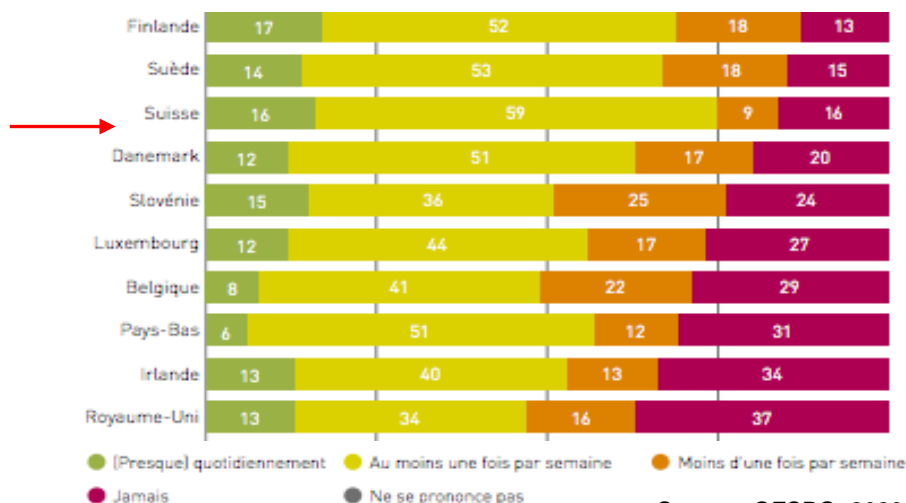
En 2014, environ deux tiers de la population suisse pratiquent du sport au minimum une fois dans la semaine. Il est parti intégrante de la vie dans le pays. Sa pratique ne cesse d'augmenter et devient essentielle pour les résidents suisses. On parle de boom du sport, car depuis la première étude de « Sport Suisse » réalisée il y a 20 ans, on observe un accroissement de l'activité sportive. La part de personnes exerçant une activité sportive de minimum 3 heures par semaine a augmenté de 36% à 51% en 20 ans. De plus, le pourcentage de non-sportifs a diminué de 26% à 16% pour les personnes de plus de quinze ans. La Suisse est dans le top 3 des nations les plus sportives sur le continent européen (Cf. figure n°1&2) (Lamprecht, Bürgi, Stamm 2020).

Figure 1 : Activité sportive en Suisse en fonction de la durée, 2000-2020



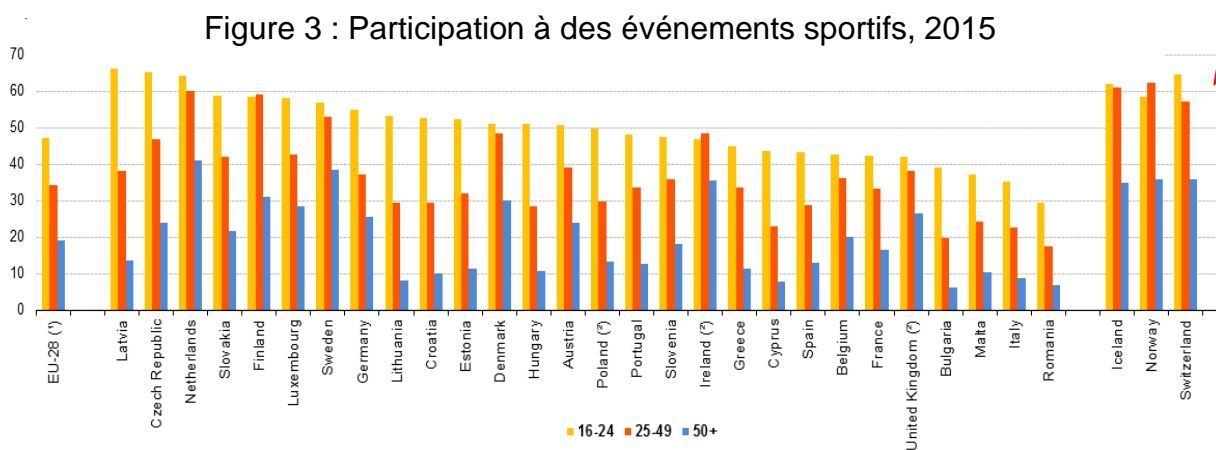
Source : OFSPO, 2020

Figure 2 : Top 10 des pays européens pratiquant une activité sportive 2020



Source : OFSPO, 2020

En parallèle des deux-tiers de la population suisse pratiquant une activité physique, une part considérable des citoyens du pays assiste notamment à des manifestations sportives de manière passive (cf. figure n°3). Ce graphique illustre la participation aux événements sportifs des pays de l'Union Européenne en tant que simple spectateur, par catégories d'âge. En comparant les données collectées en 2015 par « Eurostat », la Suisse fait partie des nations comprenant le plus d'individus rattachés au domaine sportif. En effet, quelle que soit la tranche d'âge analysée, la Suisse demeure inscrite dans les hauts pourcentages. Nous pouvons également constater dans la plupart des pays que la tranche d'âge de 16 à 24 ans assiste davantage aux événements sportifs que les autres. En comparaison européenne, seuls les Finlandais et les Suédois comptabilisent plus de personnes actives dans le domaine du sport que les Suisses (Favre, 2020).



Source : Eurostat, 2018

Sur le plan économique, les activités sportives se font ressentir. En effet, le sport représente une part monétaire non négligeable de l'économie en Suisse. Le chiffre d'affaire généré grâce au sport en 2017 se monte à hauteur de 22,2 milliards de francs suisses, dont la valeur ajoutée brute est de 11,4 milliards en CHF. Il englobe un volume de 97'900 emplois à plein temps sur le territoire et représente ainsi 1,7% du PIB et 2,4% du marché de l'emploi en Suisse (OFSP0 2020).

Les illustrations présentes dans ce chapitre démontrent l'intérêt national suisse à l'égard du sport. Il y a ici une réelle opportunité de sensibilisation auprès des futures générations. L'enjeu serait de changer les coutumes à travers la pratique sportive.

1.3 Le football en Suisse

Le football est né sur un gazon en Grande-Bretagne au milieu du XIXe siècle. Aujourd'hui, il est considéré comme étant le sport le plus populaire au monde. Son audience est mondiale, il ne possède pas de frontière. Sa popularité découle de diverses raisons, notamment le fait qu'il est joué par tant de gens aux niveaux amateur et professionnel. L'absence de barrières à l'entrée, tant physique qu'économique ou même logistique, facilite l'intégration à ce sport.

En Suisse, le football est estimé comme étant le sport le plus apprécié et pratiqué. Chaque week-end, le coup d'envoi de près de 10'000 matchs de football y est sifflé (OFSPPO 2018). Les deux grandes instances du football que sont la FIFA et l'UEFA sont par ailleurs établies sur le territoire suisse. Ces fédérations sont engagées pour le pilotage d'un football continental. Elles soutiennent le développement du football dans une expansion internationale. La « Nati », surnom donné à l'équipe nationale suisse, est notamment devenue un protagoniste du football professionnel. En effet, depuis 1994, elle se qualifie régulièrement pour les grands événements du football mondial. D'ailleurs, en 2008, le championnat européen de football a eu lieu en Suisse. 15% de la population helvétique a été comptabilisée comme pratiquante de ce loisir (RTS 2010).

L'Association Suisse de Football compte près de 280'000 membres (ASF 2020). En matière de densité, la Suisse alémanique est la zone géographique avec le plus de clubs, suivie par la région romande et enfin la Suisse italienne. Les différentes tranches d'âges ainsi que le sexe au sein des clubs sont variés. En moyenne, 62% des jeunes qui sont inscrits dans un club n'ont pas plus de 20 ans. La tranche d'âge la plus dominante est celle de 10 à 14 ans. Elle représente en effet un quart des effectifs dans les clubs. Puis, il est important de noter que le football s'identifie comme étant un sport unisexe. En effet, 8% des membres actifs sont des filles, ce qui représente environ 27'000 footballeuses (Lamprecht & Stamm, 2012). Comme mentionné auparavant, le football, tout comme le sport en général, a tendance à créer une cohésion sociale dans le pays. Il connecte les gens entre eux en favorisant les contacts sociaux et conduit à l'intégration. Environ 90% des clubs footballistiques organisent activement des activités extra-sportives. Les clubs sont vecteurs de liens sociaux : ils n'ambitionnent pas seulement à des performances sportives mais favorisent également la convivialité et l'importance du vivre en communauté. Le football est notamment source de distraction et entraîne des effets positifs sur la santé physique et psychiques (Lamprecht, Fischer, Stamm 2012).

1.4 L'Association Suisse de Football (ASF)

Hiérarchiquement, l'Association Suisse de Football (ASF) est l'organisation la plus importante du football national suisse. Elle regroupe tous les clubs de football au point de vue national. Créée en 1895 à Muri, près de Berne, l'ASF fait partie intégrante des membres fondateurs de la Fédération Internationale de Football (FIFA) et de l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA). En effet, fondées au 20^e siècle, Ces associations de football internationales sont cadettes de l'ASF (ASF 2020).

La principale mission de l'ASF est d'administrer le football dans le pays. Elle se consacre à tous les échelons du football suisse, tels que le football élite, le football junior et le football amateur. L'association encourage les individus à la pratique du football et opte ainsi pour une formation de qualité des joueurs, des entraîneurs et des arbitres des différents niveaux. L'ASF est divisée en neuf niveaux et trois départements clefs suivants : la Swiss Football Ligue (SFL), qui englobe le football professionnel avec deux sous-classes de 10 équipes ; la Première Ligue (PL), qui contient les troisièmes et quatrièmes degrés du football semi-professionnel et amateur ; et la Ligue Amateur (LA), qui est scindée en sept sous-groupes (dont deux féminins) comprenant près de 1'431 clubs amateurs dans les différentes régions (cf. figure n°4).

Figure 4 : L'Association Suisse de Football segmentée en trois sections

Association Fédérale Suisse	Swiss Football Ligue (SFL)
	Raiffeisen Super Ligue (10 clubs)
	Challenge Ligue (10 clubs)
	Première Ligue (PL)
	Promotion Ligue (16 clubs)
	1ère Ligue (3 groupes à 14 clubs)
	Ligue Amateur (LA)
	2e Ligue interrégionale : Meilleures équipes amateur des régions
	2e Ligue : Premier niveau régional
	3e Ligue : Deuxième niveau régional
	4e Ligue : L'avant-dernière ligue
	5e Ligue : Le championnat le plus bas de toute la Suisse

Source : figure créée dans le cadre de ce travail

L'ASF est l'association sportive suisse avec le plus de membres. Parmi ses diverses associations régionales, dont l'Association Cantonale Genevoise de Football (ACGF), elle comptabilise 1'431 clubs amateurs, 13'811 équipes et 250'779 joueurs licenciés en Suisse. Elle mentionne que 96% des clubs ont des joueurs issus de l'immigration. 58'532 postes sont occupés dans le domaine du football suisse (ASF 2020).

1.5 L'Association Cantonale Genevoise de Football (ACGF)

L'Association Cantonale Genevoise de Football (ACGF) a vu le jour le 9 septembre 1902 dans le canton de Genève. Sa principale mission n'est pas seulement de soutenir le développement du football local, mais de contribuer et encourager les valeurs de l'éthique sportive à travers le football. Elle a les mêmes fonctions que l'ASF mais au niveau cantonal, sauf que l'ASF supervise toutes les associations des divers cantons. L'ACGF représente les intérêts des clubs affiliés. Elle organise les championnats sur le canton, dont elle est à la charge en fonction des directives et règlements agencés par l'ASF.

Les chiffres mentionnés ci-dessous ont été enregistrés avant la situation extraordinaire que nous vivons, car le choix d'une année neutre s'avère plus représentatif. Pour la saison 2018/2019, on enregistre 12'180 juniors, 7'246 actifs/seniors et 1'509 footballeuses licenciées au sein de l'ACGF, pour un total de 20'935 personnes faisant partie des clubs genevois. En outre, on comptabilise 67 clubs dont 46 clubs qui intègrent des équipes juniors, pour un total de 720 équipes de divers niveau de football implantées dans la région (ACGF 2019). En 2020, 73 clubs sont affiliés à l'ACGF (ACGF 2020).

Il requiert de savoir que le canton de Genève porte une contribution financière au sport de sa région. En effet, un investissement nommé « Fonds Du Sport » (FDS) a été conçu pour soutenir les différentes organisations et les sportifs sur le canton. Le FDS est alimenté d'environ 5 millions de francs chaque année. Ce montant est extrait des bénéfices de la « Loterie Romande ». Il est octroyé aux sportifs et aux organisations sportives permettant à ceux-ci de financer leurs activités. L'ACGF fait partie des bénéficiaires du FDS. En effet, elle a obtenu un montant de 150'000 CHF lors de l'année 2019. Le FDS contribue activement à l'intégration et aux liens sociaux sur son canton. Il cherche à consolider la communauté par le sport et valorise ainsi les liens socioculturels à travers l'ACGF. Toute organisation ou association sportive du canton genevois peut formuler une demande de soutien financier au FDS, en respectant des critères et conditions précis. De cette manière, le FDS a financé pour l'année 2019 une somme de 414'160 CHF aux différents clubs de football genevois (Commission cantonale d'aide au sport 2019).

1.6 Présentation du C.S. Chênois

Le Club Sportif Chênois (C.S.C.) est une association sportive à but non lucratif qui, comme toute structure de cette forme juridique, est composée d'un comité et de membres actifs.

Le comité central est composé du président Ivano Bisetto³, du directeur technique Patrick Schmid, de David Rossier et de Michel Jaccoud qui s'occupent de la planification des matchs ainsi que de l'arbitrage. Ces personnes assurent la gestion quotidienne du club avec le soutien du secrétaire Frédéric Gueniat, faisant partie lui aussi du comité (cf. annexe 6). Le club dispose également d'un comité junior regroupant différents membres de l'association dans le but de partager des idées. Sans oublier le responsable de la buvette qui lui gère son business de façon indépendante au sein du club. L'association est supervisée par l'organe suprême des Trois Communes qui verse des subventions annuelles.

Le Centre Sportif de Sous-Moulin donne à disposition au C.S. Chênois cinq terrains de football, dont deux en herbe et trois synthétiques. Le siège du club réside au stade des Trois-Chêne dans la commune de Chêne-Bougeries à Genève.

Le club a été fondé en 1907 sous le nom de « Football Club Thônex ». Il a ensuite été renommé en 1923 comme Club Sportif Chênois, par la suite, il s'affilie à l'ACGF. A ce jour, il existe peu de documentation pour comprendre l'évolution du club, devenu au fil des années un emblème sportif des Trois Communes genevoises de Thônex, Chêne-Bougeries et Chêne-Bourg.

Pendant de nombreuses années, le club a évolué au meilleur niveau suisse. En effet, il a disputé plusieurs saisons dans les 1^{ère} et 2^{ème} divisions suisses (cf. figure 4). Il a ainsi réalisé un total de 8 saisons en Super Ligue, 15 en Challenge Ligue et 26 en Première Ligue. Ce palmarès représente une très grande fierté pour le C.S. Chênois, qui transmet aujourd'hui à travers sa structure son histoire à ses membres. Compte tenu des bons résultats, en 1974, le club décide de créer une équipe féminine de football afin de répondre à la demande. En 2012, la section féminine du C.S. Chênois prend l'initiative de devenir une équipe indépendante du fait qu'elle se sentait financièrement délaissée au sein du club.

³ Directeur de l'entreprise « *Auto-Secours* », ancien membre du comité, puis vice-président et nommé président du C.S. Chênois en 2010

En effet, en 2010, le club a connu des difficultés financières. Quand I. Bisetto arrive aux commandes, il se retrouve avec 400'000 CHF de dettes cachées et non-payées. Economiquement, le club du Chênois a dû redresser ses comptes, car il a reçu plusieurs poursuites de l'ASF avec menace d'un boycott. En conséquent, Patrick Schmid (directeur sportif interviewé) s'est concentré sur le redressement du club, via un audit. Le club a été confronté à devoir faire des choix sur ses économies. C'est donc pour cette cause que moins d'argent a été dédié à la section féminine, d'où leurs détachements. En juin 2017, ce même club féminin se rattache au Servette F.C. et devient ainsi le « Servette F.C. Chênois Féminin », au profit d'un partenariat avec le grand Servette qui était contraint d'avoir une équipe de sexe féminin pour pouvoir évoluer en Super Ligue. Aucun bénéfice tangible pour le C.S. Chênois, mais il reste en lien continu avec le nouveau club féminin pour pouvoir lui consentir les infrastructures sportives nécessaires au sein de sa structure.

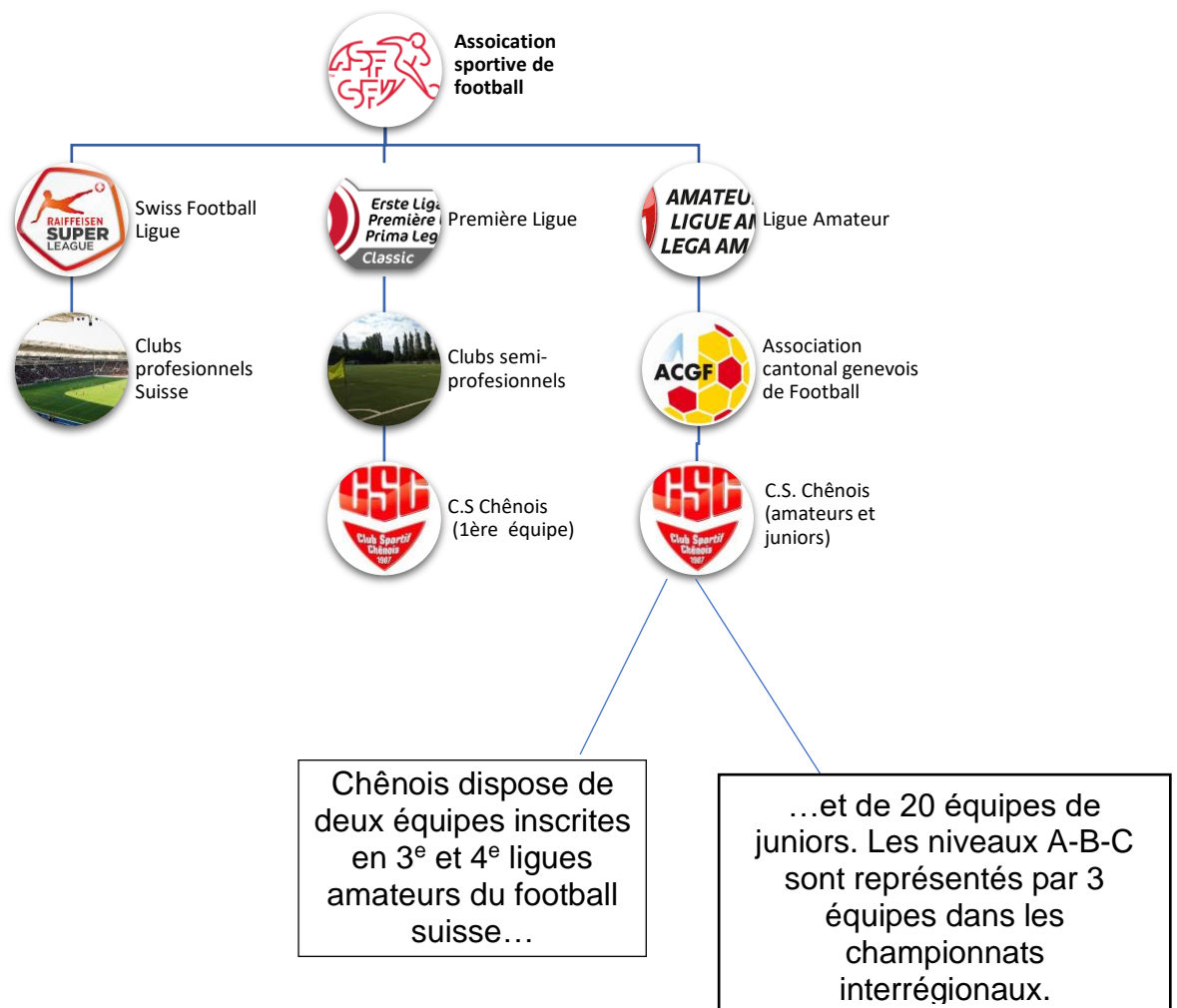
Pour la saison 2019/2020, le C.S. Chênois comptabilise 560 licenciés dans son club, sans considérer environ 130 juniors de l'école de foot, qui ne sont pas représentés en tant que joueurs officiels vu leur très jeune âge. Les équipes sont administrées par 43 entraîneurs et coachs dont 34 ayant un diplôme d'entraîneur. La première équipe évolue actuellement dans le championnat de Première Ligue suisse, étant alors considérée comme équipe semi-professionnelle. La deuxième et la troisième équipes du club sont inscrites dans les ligues amateurs (cf. figure n°5).

Le C.S Chênois vise à être le club de football de référence dans les Trois Communes de Chêne. Il a pour volonté d'assurer une formation de qualité. Il est un acteur de la cohésion sociale et sa mission est d'offrir un football accessible pour tous dans sa région, tout en favorisant l'intégration des individus par le sport et leur participation à la vie sociale. La valeur qu'il essaie de transmettre se base sur des aspects de solidarité, d'insertion sociale et de formation à travers sa structure. (cf. annexe 4)

L'objectif du club est de prioriser la formation, à travers des entraîneurs compétents, afin de transférer des joueurs de qualité pour créer une identité locale. L'association mise beaucoup sur ses propres jeunes. Son objectif est de créer cette identité pour que les jeunes grandissent dans le club et se sentent une partie intégrante du projet. De plus, le club vise des objectifs plus sportifs, comme maintenir la première équipe en Première Ligue ou encore que les équipes juniors restent dans les championnats interrégionaux, ce qui permettrait au C.S Chênois de gagner en visibilité.

Lors de l'assemblée générale, le club doit rendre des comptes aux Trois Communes. En effet, ces dernières allouent une subvention annuelle par l'intermédiaire du Centre Sportif de Sous-Moulin, qui verse le montant au C.S. Chênois. Pour bénéficier de cette aide financière, le club a le devoir de présenter une majorité de joueurs issus de la région des Trois-Chêne. Sans cette subvention, le club ne pourrait pas continuer son activité dans une optique de long terme.

Figure 5 : Organigramme du football Suisse



Source : figure créée dans le cadre de ce travail

1.7 Problématique

Le réchauffement climatique est l'un des défis les plus sérieux que l'humanité doit affronter. C'est un devoir envers les générations qui suivront. A la lumière de ce défi, il est impératif de repenser nos habitudes, afin d'atténuer les impacts négatifs qu'ont nos activités économiques, sociales et sociétales sur notre environnement.

La Suisse est un petit pays au milieu de l'Europe mais néanmoins riche par sa nature, son économie et ses nombreuses cultures. On se situe plus précisément à Genève, qui est la deuxième ville la plus peuplée de Suisse. Si l'on considère tout le canton, Genève compte près d'un demi-million d'habitants. Les autorités cantonales et locales ainsi que les décideurs politiques et les parties prenantes ont leurs rôles à jouer face à cette crise.

Actuellement, à Genève, de nombreuses associations footballistiques sont devenues des acteurs incontestables dans leurs régions. De ce fait, les dirigeants des clubs sportifs de football à Genève ont un rôle important s'ils désirent garantir la pérennité de leurs clubs et porter leurs projets vers une dimension de long terme. Nous avons vu que le football est reconnu comme le sport préféré des résidents suisses. Les gens ont un amour universel pour le football. Il n'y a donc pas de meilleure industrie pour promouvoir la durabilité par le biais sportif.

Cependant, beaucoup d'associations sportives ont du mal à se développer de manière optimale par manque de moyens et ainsi ne sont pas en mesure de proposer des services irréprochables à leurs membres. La majorité des associations se veut être des clubs de football de loisirs et de sport populaire. C'est pourquoi les associations sportives de football ont un rôle éducatif auprès des membres. Le choix du personnel encadrant est très important afin de valoriser au mieux le côté socio-culturel et de garantir l'éthique et la durabilité. Un travail de qualité autour des terrains de football peut ainsi contribuer à changer les mentalités et améliorer les habitudes. Ce présent travail de bachelor énonce la question de recherche suivante :

« Identifier et améliorer les pratiques de management durable au sein d'un club sportif amateur de football, par exemple le C.S. Chênois »

De quelle manière peut-on intégrer une démarche de management durable au sein du C.S Chênois, pour améliorer la réputation de l'organisation et lui permettre de devenir un club acteur sur la question du développement durable ? L'enjeu est de démontrer les actions que l'on peut adopter en tant que membre d'une association sportive de football pour être en accord avec le respect de l'environnement.

2. Synthèse des concepts théoriques

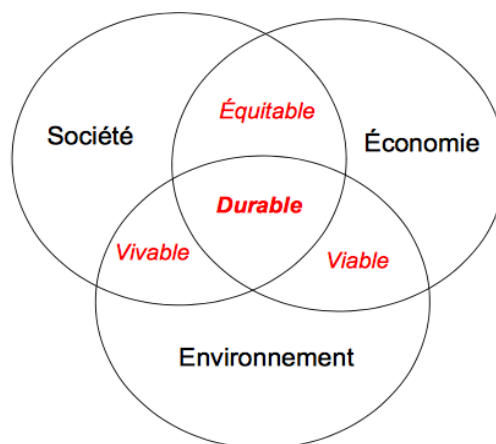
Dans le présent travail de bachelor, les termes de développement durable, management durable et responsabilité sociétale des entreprises reviennent souvent. En effet, ces termes sont des éléments clés pour la mise en œuvre d'une intégration écologique responsable. Néanmoins, ces mots n'ont pas la même signification. Il s'avère donc nécessaire de définir ces termes, afin de comprendre leur portée et leurs objectifs.

2.1 Développement durable

Le terme « développement durable » (DD) prend de l'ampleur en 1987, grâce au rapport de Brundtland, rédigé par la Commission mondiale pour l'environnement. Par sa définition, c'est « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, Our Common Future, 1987). Le développement durable vise à ce que la pérennité de la terre se fasse dès aujourd'hui, tout en contrôlant les impacts nocifs de nos actions sur l'environnement, au profit d'une solidarité intergénérationnelle.

La notion du DD est souvent illustrée par trois cercles qui rassemblent des objectifs qualitatifs. Ils prennent en compte trois dimensions de durabilité qui sont l'économie, le social et l'environnement. La durabilité est représentée à l'intersection de ces sphères d'activités. Les trois piliers permettent de prendre en compte chacune des dimensions et leur interdépendance.

Figure 6 : Graphique du DD

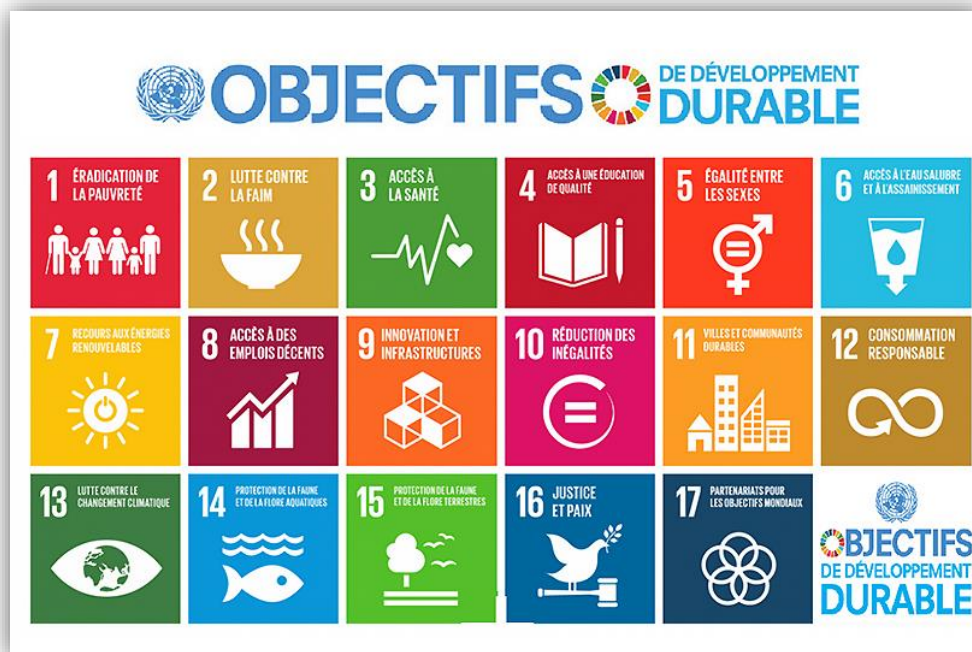


Source : Cours de management durable, Professeur Andrea Barazini, 2019,
(Figure conçue par A. Villain, lors d'une réunion sur le DD Il reprend les grands thèmes développés lors de la conférence de Rio)

Ces principes doivent contribuer à une vision positive de l'avenir dans les modes de vie actuels. Cependant, les trois piliers énoncés possèdent leurs propres critères. En ce qui concerne le pilier économique, il vise une efficacité économique afin de contribuer à une économie saine et durable, écologiquement et socialement responsable. Quant au pilier social, il englobe l'équité sociale, de manière à satisfaire les besoins vitaux des êtres humains dans le respect de leurs cultures. Enfin, le pilier environnemental favorise le respect de notre Terre. Il cherche à préserver l'environnement pour que les activités humaines respectent, par exemple, la capacité de renouvellement des ressources naturelles. L'objectif du développement durable est donc d'équilibrer ces trois notions afin de créer l'épanouissement responsable sans compromettre le futur des générations à venir.

Il existe 17 objectifs mondiaux liés au développement durable et à ses trois dimensions édictées par les Nations Unies ; ces objectifs sont souvent connus sous le nom des 17 ODD. Ils ont été créés pour lutter contre la pauvreté, protéger notre Terre de façon à ce que les êtres humains vivent dans la paix et dans un avenir prospère. Il résulte ainsi 17 objectifs à atteindre d'ici 2030 pour tous les États membres de l'ONU.

Figure 7 : Les 17 objectifs du développement durable



Source : Programme des nations unies

2.2 Management durable

Le management durable contribue à une valeur ajoutée à l'égard des parties prenantes et de la collectivité. En effet, il intègre les principes du développement durable autour de l'activité économique, en contribuant aux stratégies et aux actions de gestion que met en place l'entité, dans une logique d'atténuer les impacts nocifs de son action. Dans cette perspective, le management durable agit comme un levier de la responsabilité sociétale des entreprises, en portant une attention particulière aux attentes des parties prenantes internes et externes à l'entreprise.

2.3 Responsabilité sociétale des entreprises

La responsabilité sociétale des entreprises, dite RSE, se traduit par un comportement volontaire et éthique de la part des entreprises. De ce fait, elles s'engagent à participer à un développement durable. La mise en œuvre de la RSE requiert la prise en considération des parties prenantes, tout en respectant les lois déjà établies. La RSE vise à une meilleure protection de l'environnement et une amélioration du bien-être collectif à travers l'entente avec les parties prenantes. En d'autres termes, une entreprise dite en lien avec la responsabilité sociétale apporte une contribution au développement durable et participe au bien de sa collectivité sans compromettre la compétitivité de l'entreprise. Elle encourage les entreprises à avoir un impact positif sur les employés, la société et l'environnement. Il est important d'appliquer ces 7 principes à la gouvernance, pour œuvrer à une gestion dite responsable :

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Redevabilité• Transparence• Comportement éthique• Reconnaissance des intérêts des parties prenantes | <ul style="list-style-type: none">• Respect du principe de légalité• Prise en compte des normes internationales de comportement• Respect des droits de l'Homme |
|--|--|

2.4 ISO 26000

Afin d'officialiser le concept de RSE, 99 pays ont contribué à définir un consensus international. Par conséquent, la norme ISO 26000 a été adoptée le 1^{er} novembre 2010, en complémentarité des normes ISO 14001 et ISO 9001, avec le but d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre d'une politique RSE de management durable. Elle est un fil conducteur de la notion de responsabilité sociétale.

En effet, l'ISO 26000 permet aux entreprises et organisations de s'améliorer vers des pratiques concrètes et responsables au sein de leurs entités et de contribuer parallèlement aux ODD. À l'inverse des autres normes ISO, la 26000 ne nécessite pas de certification. Cette norme est un choix de lignes directrices applicables et non pas une exigence pour les organisations. En conséquence, son adoption permet surtout d'évaluer la performance et l'engagement de leurs activités en faveur du DD. A travers la responsabilité sociétale, les entreprises ou organisations donnent un cadre à leur engagement visant à un comportement plus éthique et transparent. En d'autres termes, cette norme 26000 confirme que l'entreprise a mis en place une démarche interne de management durable, avec une stratégie d'amélioration impliquant un monitoring de suivi

La norme s'articule autour de 36 domaines d'action axés sur 7 thèmes, connus sous le nom des 7 questions centrales. Les entreprises et organisations peuvent déployer ces notions à leurs méthodes. Chacune des questions centrales est composée de domaines d'action qui avancent des lignes directrices que les organismes peuvent appliquer si elles souhaitent obtenir ce label.

Figure 8 : Les 7 questions centrales de ISO 26000



Source : Cours de management durable, Professeur François Sibille, 2019, figure créée par l'organisation de normalisation

La norme ISO 26000 se concentre sur des thèmes de responsabilité sociétale, sur lesquels les organisations peuvent se reposer. Voici le descriptif de ces 7 questions centrales et leurs différents domaines d'action :

Gouvernance - La gouvernance « fait » partie intégrante des autres questions centrales, bien que ce soit la seule des questions à ne pas énumérer de domaine d'action. Néanmoins, elle se base sur des principes. En effet, chaque organisation souhaitant être responsable nécessite la disposition d'un système de gouvernance lui permettant d'appliquer les principes de responsabilité sociétale. De plus, la gouvernance détient un rôle cadre dans la prise de décisions. C'est elle qui fixe les objectifs à atteindre. Ils peuvent se faire de façon formelle avec l'aide de processus ou bien de façon informelle basée sur le principe de valeurs, tout en prenant compte de l'avis des parties prenantes.

Droits de l'Homme - La question centrale concernant les droits de l'Homme regroupe le principe des droits fondamentaux à l'égard de l'être humain. En effet, la question vise à ce que les droits de l'Homme ne soient pas bafoués. Ces droits couvrent plusieurs aspects. Ci-dessous, les domaines d'action concernant la question centrale des droits de l'Homme :

Domaine d'action n°1 : Devoir de vigilance
Domaine d'action n°2 : Situations présentant des risques pour les droits de l'Homme
Domaine d'action n°3 : Prévention de la complicité
Domaine d'action n°4 : Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme
Domaine d'action n°5 : Discrimination et groupes vulnérables
Domaine d'action n°6 : Droits civils et politiques
Domaine d'action n°7 : Droits économiques, sociaux et culturels
Domaine d'action n°8 : Principes fondamentaux et droits au travail

Relations et conditions de travail - La question centrale n°3 prend en compte les pratiques et politiques rattachées au travail ainsi qu'à la sous-traitance de son organisation. Afin de contribuer au succès et la pérennité de l'enseigne, les décideurs sont amenés à créer un milieu propice aux yeux des collaborateurs. La question centrale couvre notamment le lien social avec ses employés en favorisant le dialogue et la protection sociale. Ci-dessous les 5 domaines d'action liées aux relations et conditions de travail :

Domaine d'action n°1 : Emploi et relations employeur/employé
Domaine d'action n°2 : Conditions de travail et protection sociale
Domaine d'action n°3 : Dialogue social
Domaine d'action n°4 : Santé et sécurité au travail
Domaine d'action n°5 : Développement du capital humain

Environnement - L'environnement représente une autre question centrale de la norme ISO 26000. Il est le troisième pilier du développement durable, avec l'économique et le social. Ce volet englobe toutes les décisions liées à l'activité des organisations et à leurs impacts sur notre environnement. En effet, cette question centrale vise à atténuer les effets nocifs que peuvent émettre les entreprises. Elle contribue à une approche consciente en prenant compte des impacts possibles de ces dernières tout en les rendant attentives aux ressources limitées, aux pollutions, aux changements climatiques et aussi à la disparition d'écosystèmes. Le volet environnemental regroupe les 4 domaines d'action suivants :

Domaine d'action n°1 : Prévention de la pollution
Domaine d'action n°2 : Utilisation durable des ressources
Domaine d'action n°3 : Atténuation des changements climatiques
Domaine d'action n°4 : Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

Loyauté des pratiques - La loyauté des pratiques met l'accent sur une chaîne de valeur responsable appliquée aux relations avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires. En effet, elle comprend un comportement dit éthique au sein des différentes interactions entre les organisations. L'importance d'être en phase avec des pratiques loyales dans son activité va avec cette question centrale. Ce volet soutient l'idée de prioriser des parties prenantes qui sont en accord avec un comportement responsable. Ci-dessous, les 5 domaines d'action de la loyauté des pratiques :

Domaine d'action n°1 : Lutte contre la corruption
Domaine d'action n°2 : Engagement politique responsable
Domaine d'action n°3 : Concurrence loyale
Domaine d'action n°4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur
Domaine d'action n°5 : Respect des droits de propriété

Questions relatives aux consommateurs - La question centrale n°6 relative aux consommateurs fait appel à l'implication qu'ont les enseignes qui fournissent des biens et services auprès des consommateurs. Cette question traite de la responsabilité sociétale des pratiques loyales de commercialisation, de la protection de la santé et de la sécurité ainsi que de prioriser une consommation durable. Voici les 7 domaines d'action descendant de la question centrale relative aux consommateurs :

Domaine d'action n°1 :	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats
Domaine d'action n°2 :	Protection de la santé et sécurité des consommateurs
Domaine d'action n°3 :	Consommation durable
Domaine d'action n°4 :	Service après-vente, assistance et résolutions des réclamations et des litiges des consommateurs
Domaine d'action n°5 :	Respect des données de la vie privée des consommateurs
Domaine d'action n°6 :	Accès aux services essentiels
Domaine d'action n°7 :	Éducation et sensibilisation

Communauté et développement local - La septième et dernière question centrale représente la relation que l'organisation a avec son territoire et ses communautés. En effet, toute organisation a une responsabilité à l'égard du territoire sur lequel elle développe son secteur d'activité. Voici, les 7 domaines d'action :

Domaine d'action n°1 :	Implication auprès des communautés
Domaine d'action n°2 :	Éducation et culture
Domaine d'action n°3 :	Création d'emplois et développement des compétences
Domaine d'action n°4 :	Développement de la technologie et accès à la technologie
Domaine d'action n°5 :	Création de richesses et de revenus
Domaine d'action n°6 :	La santé
Domaine d'action n°7 :	Investissement dans la société

En bref, dans un monde toujours plus concurrentiel, les organisations doivent apprendre à se différencier afin de répondre aux enjeux de performance, mais aussi d'épanouissement auprès des collaborateurs. Les bienfaits de la mise en œuvre de l'ISO 26000 sont variés pour l'entreprise. En effet, ils contribuent à la bonne réputation et améliorent l'avantage concurrentiel, en rendant une entreprise attractive pour les investisseurs et pour les salariés. L'adhésion à l'ISO 26000 soutient de pied ferme les objectifs de développement durable.

3. Modèles de clubs professionnels

3.1 FOREST GREEN ROVERS

Le modèle à suivre est le club de Forest Green Rovers, qui évolue en quatrième division anglaise. Il a été élu par la FIFA comme le club le plus vert au monde. A la tête du Forest Green Rovers, on trouve l'entrepreneur Dale Vince, fondateur d'Ecotricity, entreprise spécialisée dans les énergies renouvelables. Il a racheté le club en 2010, au bord de la faillite, pour le transformer en un club responsable. Sa principale mission est de sensibiliser les fans, le football mais plus généralement le sport sur les questions du réchauffement climatique ainsi que de procéder à un développement durable.

En effet, la pelouse est 100% bio, l'herbe est coupée avec une tondeuse à gazon électrique, les menus sont 100% végétariens, le bilan carbone est neutre, les joueurs sont entièrement formés au club sans aucun transfert, le stade est équipé de 180 panneaux solaires ainsi que d'un système de drainage des eaux des pluies, les maillots sont composés de 50% de bambous qui demandent beaucoup moins d'eau que le coton, l'éclairage est vert et les déplacements sont faits en véhicule électrique. Ce club professionnel se soumet entièrement à une démarche de management durable.

Au fil du temps, l'impact du club est de plus en plus positif, son influence a augmenté de 400% au cours de ces dix dernières années. Le club n'a pas fini de surprendre, car il a en effet comme projet de construire un stade de 5'000 places entièrement en bois. Il sera au centre d'un Ecoparc de 400'000 m² équipé d'un transport électrique dans son enceinte. Dale Vince peut se vanter d'être le créateur d'un club engagé dans un modèle environnemental pour un « football durable » (Forest Green Rovers 2020).

Forest Green Rovers prouve à tous les clubs qu'il est possible d'adopter une démarche environnementale au sein d'un club de football. Certes, les supporters étaient au départ sceptique face à l'idée de menus sans viande, mais ces pratiques ont eu des impacts positifs tant au sein du club que sur l'environnement.

Figure 9 : Emblème FGR



Source : Site officiel FGR

3.2 Juventus Football Club

Etant un grand fan du club professionnel de la Juventus de Turin depuis mon jeune âge, j'ai décidé d'étudier son rapport de développement durable (DD) de l'année 2019/2020 (Juventus 2020). Contre toute attente, j'ai remarqué que le club s'imprègne dans une certaine responsabilité sociétale. Afin d'être en phase avec les objectifs de 2030 indiqués dans le programme du DD des Nations Unies, la Juventus décide de jouer un rôle important dans la redéfinition de ses objectifs et désire être acteur du changement.

En 2013, la Juventus a commencé sa voie vers la durabilité. Elle se positionne parmi les premiers clubs professionnels de football à adopter une démarche de management durable autour de son activité. Au cours des dernières saisons, grâce à la mise en place d'objectifs et au travail de l'interne, le club a soutenu de nombreuses activités d'engagement et a développé un modèle qui lui est propre. Ce modèle encadre l'activité de l'entreprise dans sa durabilité, en identifiant le sport et le football comme étant l'une des industries à grand impact social. En effet, le club est conscient que le secteur du football peut avoir un impact tangible sur les problèmes sociaux actuels au niveau mondial. Par ses valeurs, le football peut faciliter et contribuer à améliorer l'impact social, en particulier auprès des jeunes générations.

En tant que club professionnel et société, la Juve est consciente de son rôle dans le monde du football, ainsi que de ses responsabilités et de l'influence de ses actions aux niveaux social et environnemental. La Vecchia Signora (appellation historique de la Juventus) a renouvelé, en 2020, son engagement en contribuant à une électricité 100% issue de sources renouvelables, dans le but de réduire son empreinte carbone. L'ambition est de conduire le changement à travers le domaine du sport, en contribuant à poursuivre et à renforcer son engagement sur des questions telles que l'éducation, l'inclusion et l'environnement, et ce « fino alla fine⁴ » de son existence, comme dirait le célèbre slogan du club. Par conséquent, la Juve contribue activement au soutien du Pacte des Nations Unies pour atteindre les ODD. Le club se focalise principalement sur 5 de ces objectifs :

- Bonne santé et bien-être (3)
- Education de qualité (4)
- Inégalités réduites (10)
- Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (13)
- Partenariats pour la réalisation des objectifs (17)

⁴ « Jusqu'à la fin » en langue italienne

La Juve a mis en place plusieurs initiatives afin de créer une harmonie dans son club, en privilégiant l'interaction et l'engagement avec ses parties prenantes. Elle croit dans l'importance de l'éducation et vise à inspirer les actions de comportements des générations futures. De ce fait, elle propose de nombreuses incitatives faisant découler de nouvelles opportunités d'apprentissage pour sa communauté.

Ces dernières années, l'objectif de la Juventus a été de communiquer ses valeurs éthiques à travers le football, afin de sensibiliser ses parties prenantes et lui donner la chance de se démarquer à l'échelle mondiale. En tant que grande société de football, le club sait qu'il peut avoir un impact sur la sphère publique. Il vise à jouer ce rôle afin de s'améliorer non seulement lui-même, mais aussi d'améliorer sa propre communauté. La Juventus transmet par son football des valeurs de respect, de partage et d'inclusion sociale. Elle s'engage à soutenir ses activités dans trois domaines où elle exerce une grande influence : le jeu, l'éducation et l'inclusion sociale.

En lien avec ses valeurs, la Juventus assure une synergie avec ses propres fournisseurs en formant de véritables partenariats. En effet, le club a notamment signé un partenariat avec une ONG américaine « One Tree Planted » : chaque but marqué par les joueurs de la Juventus contribue à 200 arbres plantés en dehors du continent européen. De plus, via un partenariat avec l'ONG « Parley For the Oceans », certains maillots sont conçus à partir de plastique recyclé. Cette pratique ne freine pas la vente auprès des millions de supporters de la Juventus. Elle incite au contraire des grandes industries de football comme le Bayern Munich et le Real Madrid à adopter cette pratique.

La Juventus est consciente de son rôle en tant que club de football ainsi que de ses responsabilités et de l'influence qu'elle a, par le biais de ses actions, sur l'environnement en tant qu'entreprise. Au cours de ces dernières années, l'approche du club a changé, ne parlant plus en tant que club de football mais en tant que société de football capable d'avoir un impact au-delà du terrain.

Figure 10 : Maillot Juventus durable



Source : causerie-magazine, 2018

4. Développement et analyse





Pour le développement et l'analyse, les informations récoltées auprès du C.S. Chênois seront retranscrites dans le but de comprendre les pratiques émises par le club. Par la suite, elles permettront de proposer des recommandations et ainsi de justifier les domaines d'amélioration. Ci-dessous, la méthodologie choisie est expliquée afin de comprendre son intérêt dans le travail.

4.1 Méthodologie du travail

Ce travail s'inspire certes des modèles de durabilité de la Juventus et du Forest Green Rovers, reconnus comme des sociétés responsables de leur environnement, mais est essentiellement basé sur un entretien mené auprès du directeur sportif du C.S. Chênois Patrick Schmid, avec intervention du responsable de la buvette Tastan Hacik.

L'entretiens se trouve en annexe et sont de type semi-directif. En effet, ils comprennent des questions ouvertes ainsi que des questions fermées. Les questions ouvertes sont favorables à la discussion sur les pratiques de développement durable au sein de l'association, afin de concentrer l'interaction sur les thèmes à traiter.

La méthodologie appliquée pour la récolte de données est de procéder aux 7 questions centrales et leurs domaines d'action, basés sur l'ISO 26000. Pour ce faire, une analyse des diverses actions menées par l'association a été faite. Les domaines d'action sont évalués sur une échelle comprenant quatre degrés de satisfaction. Le but est de créer un radar de synthèse, pour au final comprendre sur quels axes il est nécessaire de proposer une amélioration. Voici l'échelle choisie :

- 0% à 25% : Très insuffisant 
- 25% à 50% : Insuffisant 
- 50% à 75% : Satisfaisant 
- 75% à 100% : Très satisfaisant 

L'idée d'analyse est de passer en revue les 36 domaines d'action des 7 questions centrales. En revanche, il est difficile de donner une évaluation sur chacun des domaines, parfois peu pertinents pour un club amateur de football. Pour ne pas fausser les résultats, certains ne seront pas traités dans l'analyse et seront tout simplement retirés. De plus, les informations récoltées seront synthétisées au soutien d'outils d'analyse, afin de donner un avis objectif et pouvoir formuler des recommandations. (Voir annexe)

4.2 Analyse des 7 questions centrales suite à l'entretien

4.2.1 Question centrale n°1 : La gouvernance

L'entretien avec le directeur sportif m'a permis de comprendre la gouvernance du club. En effet, j'ai pu en tirer que l'association a un mécanisme de gouvernance bien défini. Malgré que le club se dit être en communication permanente avec les parties prenantes et se soucier de leurs intérêts, le système de gouvernance est souvent informel et restreint lors de la prise de décision. En effet, les décisions importantes sont prises sur la base des valeurs et objectifs des cinq personnes appartenant au comité central, sans réelle consultation avec les autres membres du club. Ces décisions sont cependant supervisées par l'organe supérieur des Trois Communes.

Le contenu de cette question centrale, la seule à être dépourvue de domaine d'action, a été étudié à l'aide des sept principes de la responsabilité sociétale (RS). Cependant, ces principes seront également transversaux dans les 6 autres questions, traitées tant sur cette base que grâce à leurs domaines d'action respectifs. Ci-dessous, le tableau de l'évaluation attribuée aux sept principes de la RS pour la gouvernance du club :

Tableau 1 : Les sept principes de la RS appliqués à la gouvernance du C.S.C.

<i>Principes de la RS</i>	Pourcentages	Evaluations
<i>Redevabilité</i>	70%	Satisfaisant
<i>Transparence</i>	85%	Très satisfaisant
<i>Comportement éthique</i>	60%	Satisfaisant
<i>Reconnaissances des parties prenantes</i>	90%	Très satisfaisant
<i>Respect du principe de légalité</i>	85%	Très Satisfaisant
<i>Prise en compte des normes internationales de comportement</i>	10%	Très insuffisant
<i>Droit de l'homme</i>	90%	Très satisfaisant

Source : tableau créé dans le cadre de ce travail

4.2.2 Question centrale n°2 : Droits de l'Homme

Devoir de vigilance 90%

En tant que club sportif axé sur des valeurs de solidarité et d'insertion sociale, l'organisme veille au respect des droits fondamentaux dans sa structure et auprès de son entourage. Il ne cautionne pas de comportements non éthiques et d'exclusion des personnes. A travers sa politique, le club s'engage à maintenir des conditions de travail respectueuses et à traiter ses membres avec respect et dignité.

Cependant, il n'adopte aucun suivi afin de mesurer son implication et aucune directive écrite n'est proposée aux membres du club.

Prévention de la complicité 95%

Le club tient à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'Homme. L'association fait preuve de vigilance autour de sa chaîne de valeur et de respect dans sa pratique sportive. Elle s'investit sur des conditions de sécurité optimales.

Cependant, le club ne possède pas de charte ou de règlement intérieur prédéfini, qui stimulerait ses valeurs fondamentales de solidarité et d'insertion sociale et qui serait aussi une ligne à suivre pour ses collaborateurs.

Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme 100%

Les droits de l'Homme sont parfaitement respectés au sein de l'association. Pouvant paraître une évidence pour des clubs sportifs prônant le respect et le fair-play, le soin des droits humains n'est pourtant pas toujours d'actualité dans le sport, comme le démontrent notamment les organisations de coupe du monde au Brésil ou au Qatar⁵. Malgré que Chênois n'utilise pas de normes internationales, le club semble sensible aux droits des personnes et assure une protection basée sur le respect dans ses pratiques. En interne, le dialogue est la base des résolutions de conflits. Le comité central du club est considéré comme une instance de dialogue et d'écoute pour ses collaborateurs. En cas de problème majeur, le comité veille à mettre en place une discussion pour comprendre ce qui ne va pas. Il cherche à régler le problème de façon permanente et non temporaire, pour qu'il ne se reproduise plus. Les droits d'expression sont garantis pour chaque membre affilié au club.

⁵ <https://www.letemps.ch/sport/droit-ouvriers-qatar-2022-vaste-chantier>

Discrimination des groupes vulnérables 85%

Chênois se présente comme étant une enceinte sportive garantissant l'égalité des chances et de traitement en matière de formation, de promotion et de recrutement.

Le club prétend n'avoir jamais eu de problème concernant la discrimination de groupe vulnérable dans son entité, même si parfois dans certains matchs à enjeu certaines personnes peuvent être victimes de propos déplacés et insensés. Généralement, ces faits restent dans le cadre d'un match et ne vont pas plus loin. Le club n'autorise pas ces pratiques dans son activité.

Le directeur sportif déclare par ailleurs qu'il est sensible à l'aspect de l'insertion de jeunes venant de communautés non ordinaires. En effet, que ce soient des réfugiés, des personnes vivant dans un foyer ou encore des requérants d'asile, le club ne démontre aucun mal à engager des personnes de milieux défavorisés dans ses équipes. Il solidifie cette pratique avec l'ASF, dans le cadre du projet « Together⁶ », œuvrant ainsi à donner la possibilité à ces jeunes de pratiquer une activité sportive officielle sans avoir à payer de cotisation.

Il pourrait être bénéfique pour le club de communiquer via les réseaux sociaux ce partenariat, afin que la stratégie et le positionnement du club soient clairs et connus.

Cependant, l'association ne propose pas d'activité pour les personnes à capacité physique réduite, ce qui s'avérerait difficile pour un sport où tous les membres du corps sont généralement utilisés. De plus, l'association ne comprend plus aucune fille en son sein, ceci étant dû à une expérience négative, du point de vue financier, dans ses antécédents.

Droits civils et politiques 100%

L'association respecte l'intégrité de ses membres. Elle n'entrave pas leurs droits civils et politiques et est toujours ouverte à la discussion, afin de donner une valeur importante au relationnel et à la confiance.

⁶ <https://org.football.ch/fr/notre-profil/clubs/together.aspx>

Droits économiques, sociaux et culturels 80%

Nul individu n'est exclu de pratiquer l'activité sportive au sein de l'association, que ce soit d'un point de vue économique, social ou culturel. Toute personne est libre de rejoindre le club. Comme le précise son directeur sportif, le foot doit être « un sport accessible pour tous ».

Comme énoncer au début du travail, le club disposait d'équipes féminines il y a quelques années. Malheureusement, ces équipes s'en sont détachées car elles se sentaient financièrement délaissées par le club. En effet, l'association a connu des années financièrement déficitaires. De ce fait, en 2012, P. Schmid (directeur technique) s'est concentré sur le redressement du club, via un audit qui a conseillé au club de prendre des mesures. S'en est suivi le détachement des catégories féminines en 2014. A l'heure actuelle, aucune personne de sexe féminin n'est affiliée au C.S. Chênois.

De plus, le club est confronté à devoir refuser certaines personnes pour correspondre à ce que peuvent supporter les infrastructures du Centre Sportif. Il cherche avant tout à garantir un sport de qualité et non pas à remplir les terrains seulement pour encaisser plus de cotisations. Le club étant très proche de la frontière franco-suisse et les inscriptions étant limitées, son comité essaie de privilégier les personnes issues des Trois Communes. En effet, le Centre Sportif de Sous-Moulin et les communes, qui sont sources de matériel et de financements, exigent une identité locale. De ce fait, le club a tendance à prioriser l'accessibilité de son activité aux habitants des Trois Communes.

4.2.3 Question centrale n°3 - Relations et conditions de travail

Emploi et relation employeur/employé 85%

L'association conçoit un contrat de travail à chaque entraîneur dans lequel sont définis le cahier des charges et la mission à accomplir lors de l'année. Cependant, le club sportif ne possède pas de charte précisant des lignes de conduite à adopter.

Concernant le recrutement du personnel, tout dépend de la catégorie à entraîner. Pour les équipes juniors, le club privilégie les personnes internes à l'association ou des connaissances de confiance. Il n'y a pas de démarche prédéfinie pour cette catégorie. Pour les diverses équipes d'actifs et d'élites, le club fait appel à son carnet d'adresses et opte pour un personnel ayant un diplôme d'entraîneur. Le club met également à disposition des formations d'entraîneurs pour ses membres.

Pour ce qui est des relations et conditions de travail, le C.S. Chênois garantie une égalité des chances et de traitement à l'égard de ses entraîneurs et joueurs, mais aussi à la dizaine de personnes exerçant du bénévolat autour de son activité. L'association propose une politique solidaire et de confiance, en cherchant à être transparente avec ses membres pour créer un relationnel solide avec eux. Toutes les décisions sont justifiées et cohérentes, sans besoin de les imposer. Ce n'est pas dans la philosophie du club de donner des ordres sans la considération des parties prenantes. Le club est conscient des bienfaits et de l'importance de prendre en compte l'intérêt de ces dernières. En effet, il opte pour des principes de transparence vis-à-vis de ses membres. Cette action permet d'instaurer un climat de confiance. Il est aussi vecteur de respect envers les membres afin de travailler dans de bonnes conditions mettant en avant le relationnel.

Le comité central opte donc pour un esprit collaboratif et de dialogue avec les membres. Une pratique win-win entre employeurs et employés. Le club présente beaucoup de membres de longue date et peu de turnover à la tête de ses effectifs. Il est très rarement victime de démissions, ce qui fait penser que le club émet à ses employés un sentiment d'appartenance et de bien-être dans son organisme. Un point positif pour le Chênois, car le turnover est généralement considéré comme entravant et une menace pour les clubs amateur.

Conditions de travail et protection sociale 90%

Les conditions de travail pour les membres sont accompagnées du Label Qualité pour le Sport⁷. Ce label a pour objectif de garantir des prestations de qualité auprès de l'enseigne mais aussi de proposer une politique sportive équitable pour tous. Il favorise l'engagement des bénévoles mais aussi la reconnaissance du travail.

De plus, le directeur technique, Patrick Schmid, est à disposition en cas de requête particulière, relative à la fourniture de bureau pour son secrétariat ou à la fourniture de matériel pour les entraîneurs et joueurs. Il reste aussi en relation avec eux pour mener au mieux une ambiance de travail saine.

Comme mentionné auparavant, la politique du club est d'investir davantage en termes de qualité d'entraînement que de quantité de joueurs à l'entraînement. En effet, il offre à ses joueurs les meilleures conditions possibles. Le club prend en considération le nombre de personnes par mètre carré, en lien avec la densité du terrain, le poussant parfois à devoir refuser des nouveaux joueurs.

Concernant la rémunération des membres, l'association ne présente que deux salariés fixes : le secrétaire à taux de 50% et l'entraîneur de la première équipe David Joye. Les autres entraîneurs, joueurs et responsables touchent des indemnités. Ces dernières ne dépassent pas 21'999 CHF par année, dans le but que les membres et le club ne soient pas obligés de cotiser pour le deuxième pilier. En effet, la plupart du temps, entraîner une équipe amateur de jeunes ou d'adultes s'avère être une passion. Les entraîneurs le font bénévolement et non pour une contribution financière conséquente. Le salaire des joueurs varie de 2'000 à 20'000 CHF par année.

Cependant, l'épargne due à la non-cotisation de LPP et LAA pourrait être sollicitée pour financer des pratiques responsables, comme par exemple une grille salariale. En effet, aucune information concernant les salaires ou indemnités versés n'est divulguée par le club.

Santé et sécurité au travail 70%

En ce qui concerne le domaine d'action de la santé et sécurité au travail, le club fournit quelques services à disposition des équipes et entraîneurs. En effet, le club propose des physiothérapeutes à ses joueurs en cas de douleurs musculaires, mais aussi une pharmacie de secours de premiers soins lors d'accidents pendant un match ou un

⁷ <https://sportsge.ch/label-qualite-pour-le-sport-ags/>

entraînement. L'organisation propose aussi des séances aux entraîneurs, afin d'expliquer le processus des premiers soins.

Cependant, le club ne sera jamais totalement en mesure de prédire et d'empêcher des blessures corporelles, risque inhérent à la pratique d'un sport de contact comme le football. De plus, les terrains synthétiques sont généralement considérés comme mauvais pour les articulations et dos des joueurs, il s'avère donc important de bien choisir le type de crampon adéquat pour ces terrains.

Dialogue social 90%

Le directeur sportif Patrick Schmid définit le dialogue comme étant la base du social. En effet, il met en avant que le comité échange beaucoup avec ses membres afin de soutenir le relationnel. Il est primordial au sein d'une entité sportive qui prône l'éducation d'entretenir des discussions avec ses diverses parties prenantes. Cette pratique est basée sur la transparence, ce qui solidifie des relations de confiance avec les membres affiliés au club. L'harmonie d'un club et l'esprit d'équipe passent avant tout par le dialogue social et l'association en est consciente.

Chênois possède aussi un site internet, un compte Facebook et Instagram. Leurs réseaux sociaux sont très actifs. En effet, ils sont un moyen de communication essentiel lors d'événements ou pour le partage de photos des différentes équipes. Cette pratique contribue à la cohésion de groupe et d'appartenance au C.S. Chênois.

De plus, il est primordial de répondre aux attentes des membres entraîneurs si le club ne veut pas perdre en qualité de formation. En effet, l'une des difficultés actuelles à l'égard des clubs de football amateur est d'entretenir leur personnel au sein de leurs organisations. Les entraîneurs sont très mobiles et n'ont pas l'habitude de rester fidèles à un seul club. En définition, ils sont considérés comme des personnes nomades, à la recherche de nouveaux projets avec plus d'ambitions, des entraînements de meilleures qualités, des indemnités à la hausse et également des environnements dans lesquels ils prennent du plaisir. En conséquent, ces habitudes génèrent des effets négatifs pour les clubs, qui sont amenés à se renouveler continuellement en mobilisant des ressources significatives pour le recrutement. Chênois met alors tout en œuvre pour garder ses entraîneurs par le biais du dialogue, conscient qu'il est primordial de répondre aux intérêts de ceux-ci pour éviter les turnovers.

Que ce soit aussi avec les joueurs, les membres ou les communes et sponsors, le club est en lien permanent de confiance. Le club a tout à gagner en donnant de l'importance et de la reconnaissance aux diverses parties prenantes.

Développement du capital humain 100%

Les entraîneurs des diverses équipes jouissent d'une grande marge de manœuvre. En effet, le comité central motive ses employés à organiser des événements extra-sportifs afin de développer le capital humain hors de ses infrastructures sportives.

Le club donne beaucoup d'importance lors du recrutement des entraîneurs. Il cherche avant tout des personnes de confiance ayant un diplôme d'entraîneur, mais aussi des personnes motivées et qui aiment organiser des événements en dehors du cadre sportif. Dès la signature du contrat, les entraîneurs sont incités par le directeur technique à organiser des activités, considérées vectrices de capital humain auprès des jeunes générations.

Conscient d'être un lieu d'éducation et de divertissement auprès des jeunes, le C.S. Chênois permet de développer l'esprit cognitif, de vivre des expériences et ainsi de renforcer le capital humain. Un repas d'équipe est offert par le club à toutes les équipes, afin de nouer des liens sociaux. Des tournois de football à l'étranger sont également proposés aux équipes juniors du club. Ces tournois sont financés grâce à des ventes de pâtisseries.

Le club contribue également à la formation des entraîneurs en leur offrant des formations internes mais aussi la possibilité de faire un diplôme d'éducateur de sport à la charge du club.

4.2.4 Question centrale n°4 : Environnement

Il est important de rappeler que le club n'est pas propriétaire de ses infrastructures et des installations. En effet, elles appartiennent au Centre Sportif de Sous-Moulin, sous l'égide des Trois Communes de Chêne. Il est donc parfois plus difficile pour l'association de consentir et d'adopter des pratiques plus durables. Les moyens financiers ne permettent pas de s'investir pleinement et d'adopter ainsi des normes de comportement internationales.

Cependant, le club utilise quelques pratiques respectueuses de son environnement. Le comité ainsi que les entraîneurs essaient de sensibiliser leurs joueurs à un comportement non nocif à l'égard de l'environnement.

Prévention de la pollution 35%

Actuellement, le club ne propose aucune prévention sur la pollution. Aucune politique environnementale ne mesure les impacts directs et indirects de ses décisions ainsi que l'implication de ses activités dans le contexte social, économique et environnemental. L'association ne prend pas en compte ses sources de pollution. Le Centre Sportif de Sous-Moulin s'occupe de la consommation d'eau et d'énergie en provenance des SIG.

Cependant, le club compte sur les entraîneurs pour sensibiliser les diverses équipes à adopter un comportement respectueux de l'environnement. Les entraîneurs veillent à ce que les équipes respectent les infrastructures internes mais aussi externes, en laissant les endroits sans déchets, dans le but premier d'émettre une image positive du club.

Utilisation durable des ressources 85%

Sous coordination du Centre Sportif de Sous-Moulin, les installations sont gérées par les collaborateurs de cette institution communale, ce qui réduit la marge de manœuvre dans les pratiques. Pourtant, le club adopte certaines utilisations durables. En effet, dès cette année, le club a renouvelé ses vestiaires à l'aide du financement des Trois Communes et du Centre Sportif (Cf. figure n°11).

Aujourd'hui, ses nouveaux vestiaires sont munis d'un système détecteur de personnes qui assume l'arrêt automatique des douches et des lumières. Cette pratique réduit la consommation inutile d'énergie et d'eau, surtout faite par la population plus jeune. Une amélioration de l'isolement des vestiaires est aussi en cours afin d'éviter les pertes d'énergies thermiques, notamment pour le chauffage.

Figure 11 : Nouveaux vestiaires



Source : photos prises par moi-même dans le cadre du travail

De plus, le club a mis en place un conteneur qui collecte les eaux usées et de pluie. L'eau récoltée grâce à cette méthode d'assainissement est ensuite désinfectée à l'aide de brome puis réutilisée pour arroser les terrains du Centre Sportif. Les SIG fournissent les services d'eau, de gaz et d'électricité à l'association.

Entre autres, le club est équipé de panneaux solaires au-dessus de son stade principal mais aussi de poubelles de recyclage. Dès l'année prochaine, le club va introduire de la vaisselle réutilisable pour limiter les déchets.

Cependant, les membres d'un club sportif sont très mobiles, mais aucune pratique sur le covoiturage est mise en place lors des déplacements. La mobilité douce est également sous-estimée et peu incitée.

Atténuation des changements climatiques 60%

Dans la mesure du possible, le club cherche à réduire son implication sur le réchauffement climatique à travers des pratiques durables. Avec les parties prenantes, il est plutôt dans une démarche de sensibilisation que d'obligation. Une charte serait une idée afin d'œuvrer au mieux à une conduite responsable.

Protection de l'environn., biodiversité et réhabilitation des habitats naturels 80%

Le C.S.C est agencé par le Centre Sportif de Sous-Moulin. Le club est un agent important car ce sont eux les utilisateurs finaux, de ce fait il y a une forte collaboration à ce sujet entre le club et le Centre Sportif. L'association de football dispose de cinq terrains pour étendre son activité sportive, dont trois en gazon synthétique artificiel et deux en herbe.

Les terrains en herbe sont arrosés à l'aide d'eaux récoltées et sont équipés de tondeuses robots. Le choix de gazon s'avère être plus durable, à condition qu'il soit entretenu de façon responsable suivant une politique « eco-friendly ». Le club limite les matchs joués sur l'herbe afin de garder une certaine qualité et il porte une attention particulière aux produits utilisés pour son entretien, afin de ne pas impacter sa biodiversité.

Figure 12 : Terrain en gazon C.S.C.



Source : photo prise par moi-même dans le cadre du travail

Figure 13 : Terrain synthétique C.S.C.



Source : photo prise par moi-même dans le cadre du travail

Quant à eux, les synthétiques sont produits à base de fibres synthétiques, de granulés de caoutchouc et de copaux. En termes d'heures de jeu, ces terrains sont donc plus efficaces et ne demandent pas une maintenance spécifique. Ils sont praticables toute l'année, quelles que soient les conditions météorologiques.

Les avis sur le bon choix de terrains responsables sont souvent partagés. Considéré comme un petit club, le Centre Sportif de Sous-Moulin devrait opter pour des terrains en herbe au sein de son infrastructure, sans pour autant utiliser de pesticides nocifs pour l'environnement afin de privilégier l'écosystème. En effet, les revêtements synthétiques ont une empreinte environnementale supérieure, et sont source d'infiltrations nocives pour le sol, les résidus de caoutchouc rejettent des polluants, surtout en lien avec les fortes chaleurs qui tapent sur ces tapis synthétiques.

4.2.5 Question centrale n°5 : Loyauté des pratiques

Lutte contre la corruption 90%

Suivant la lutte contre la corruption, le club n'émet aucune collaboration avec les autorités compétentes afin de faire appliquer les lois et ainsi pousser à la violation du droit pénal.

De plus, en faveur de la loyauté des pratiques, une fois par mois, le C.S.C a pour coutume de participer à des réunions avec les clubs genevois de Meyrin, Lancy, Etoile Carouge et Olympique de Genève. Ceux-ci évoluent en Première Ligue suisse de football, à un niveau semi-professionnel. Lors de ces séances, les clubs sont amenés à partager différents bilans et ainsi discuter sur des plans d'amélioration, pour un futur meilleur. Malgré qu'ils soient considérés comme concurrents, les clubs mettent en avant cette pratique afin d'échanger dans un esprit collaboratif et solidaire. Cette pratique de transparence permet aussi d'atténuer les abus de transferts des joueurs parmi ces clubs. En effet, certains joueurs comme entraîneurs demandent des salaires à la hausse quand ils sont amenés à changer de club et s'avèrent parfois malhonnêtes quand on leur demande leur ancienne rémunération. Cette pratique de solidarité entre clubs permet de lutter contre ces abus de transferts et ainsi limiter la migration de ces personnes.

En ce qui concerne la rémunération des membres de Chênois, aucune grille salariale n'est établie au sein de l'entité. Cependant, le club fixe ses salaires selon trois critères bien définis suivants : le diplôme de l'entraîneur, l'ancienneté au club et la catégorie qu'il entraîne.

Engagement politique responsable 70%

Malgré que le club présente un label de qualité des sports, il ne suit aucune norme internationale de comportement. Il ne se base pas sur des référentiels internationaux mais essaie plutôt de faire preuve de bon sens autour de son activité en faveur de l'intérêt collectif. D'après le directeur sportif, les faibles moyens financiers ne permettent pas de s'investir pleinement auprès d'une démarche écoresponsable.

De plus, le club ne prend pas parti quant aux avis politiques ou religieux des individus. Il se présente comme étant apolitique et laïque. En effet, le club présente une grande diversité d'origines, de cultures et de religions en son sein. Il se base sur les principes du football, qui sont le fair-play et le respect, et non sur des engagements politiques.

Concurrence loyale 100%

Malgré que l'association soit l'unique club de football à proposer ce service dans la région des Trois Communes de Chêne, elle n'est pas la seule à proposer ce service du point de vue cantonal.

Dans ce contexte, l'association a établi des procédures qui visent au respect des clubs concurrents pour ainsi éviter de s'engager dans un comportement anti-concurrentiel. En effet, le club adopte une politique loyale et solidaire vis-à-vis des autres clubs du canton de Genève. Pour donner un exemple, lors d'un transfert dans les ligues amateurs et semi-professionnels, le club avise directement le club d'origine que tel joueur est venu y faire des tests. Chênois évite toute concurrence malsaine avec les autres clubs de la région, même s'il vise à être plus performant. La politique est plutôt d'être partenaire avec eux, en mettant en avant une transparence qui vise à un respect mutuel de la part des clubs.

Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur 25%

Aucune politique n'est appliquée afin de déterminer des critères pour les partenaires intégrant la chaîne de valeur du C.S. Chênois. Le club est dirigé par le Centre Sportif de Sous-Moulin. C'est donc cet organe qui prend les décisions et choisit ses fournisseurs ainsi que ses partenaires. L'association du Chênois est donc dépendante, elle ne se soucie pas des parties prenantes externes avec lesquelles elle interagit. Le club peut néanmoins donner son avis et proposer des partenaires au Centre Sportif.

4.2.6 Question centrale n°6 : Consommateurs

Pratiques loyales en mat. de commercialisation, d'information et de contrats 90%

La mission de club est d'offrir un football accessible à tous. Il essaie d'acquérir une identité dite locale vis-à-vis des habitants des Trois-Chêne.

Le club émet une pratique loyale en matière de commercialisation. Il propose des flyers au sein du club ainsi qu'un bulletin d'adhésion pour les supporters sur son site internet. Voici l'adhésion au groupe de supporters qui est disponible sur le site :

Figure 14 : Bulletins d'adhésions des supporters au C.S. Chênois

RED WHITE SUPPORTERS

Chers amis du CS Chênois,

Notre association a été fondée en 2018 et compte environ une trentaine de membres. Notre but principal est de soutenir la première équipe du CS Chênois dans les meilleurs moments comme également dans les moments plus difficiles. Toute personne qui désire adhérer aux Red White Supporters est la bienvenue.

Nous possédons également un shop avec différents articles dont vous trouverez la liste complète sur le facebook du csc fan shop. Tous les articles sont également disponibles lors des matches à domicile de notre première équipe une heure avant et une heure après ainsi qu'à la mi-temps.

Vous pouvez sans autre remplir le bulletin d'adhésion ci-dessous et nous le faire suivre par e-mail ou le remettre directement à l'un des responsables de la boutique lors de chaque match à domicile.

Au plaisir de vous rencontrer prochainement au stade des Trois-Chêne, recevez, Chers amis du CS Chênois, nos salutations sportives.

BULLETIN D'ADHESION Télécharger

RED WHITE SUPPORTERS
CS CHENOIS

Bulletin d'adhésion
Saison 2020|2021

Nom : _____
Prénoms : _____
Adresse : _____
Téléphone : _____
Adresse mail : _____
Signature : _____

Cocher ce qui convient :

☐ Cotisation couple membres actifs (qui comprend 2 décharges, 2 entrées pour un match au choix, 2 invitations à un apéro d'avant-match) 80,--

☐ Cotisation individuelle membre actif (qui comprend 2 décharges, 1 entrée pour un match au choix, 1 invitation à un apéro d'avant-match) 50,--

☐ Cotisation couple membres passifs (qui comprend 2 invitations à un apéro d'avant-match) 30,--

☐ Cotisation individuelle membre passif (qui comprend 1 invitation à un apéro d'avant-match) 20,--

L'UNION FAIT LA FORCE !!!

Sources : Site officiel du C.S. Chênois, 2020

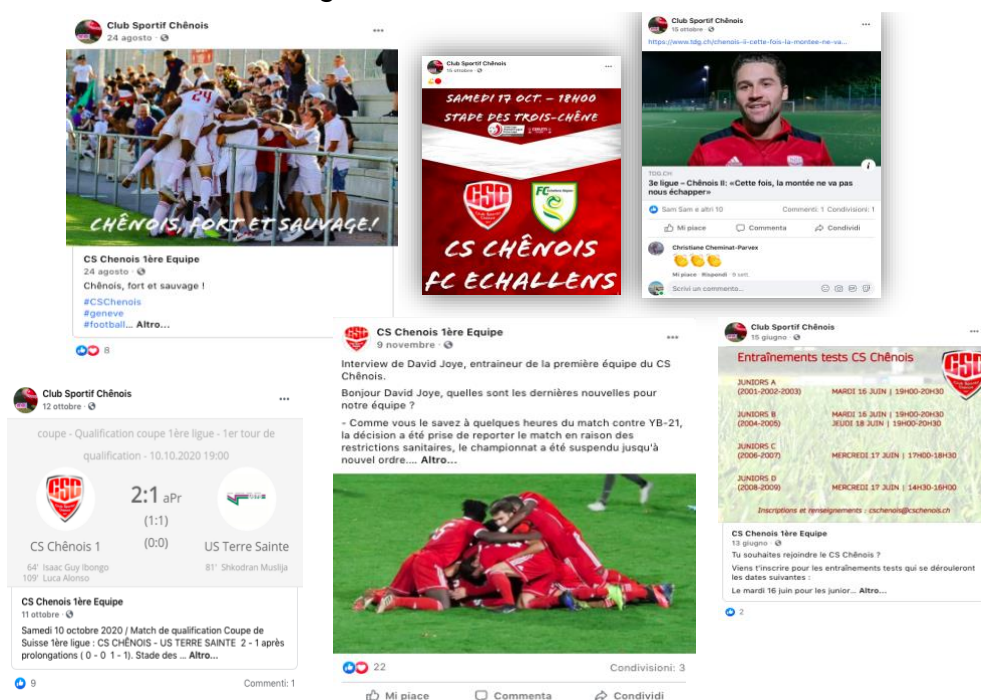
Le club respecte ses contrats et ses dires. En effet, il paie toujours ses membres sans être hors délai et accomplit ce qu'il promet. Selon Patrick Schmid, l'origine du succès est la loyauté. Sans celle-ci, le club ne pourrait pas espérer de bonnes pratiques de la part des collaborateurs.

Cependant, il pâtit d'une difficulté à récupérer les cotisations qui lui sont dues. Il faut savoir que C.S.C. verse 22 CHF à l'ACGF pour chaque joueur présentant avoir un passeport de licence au sein du club. Certains de ces joueurs sont insolvable, ce qui représente une perte budgétaire.

Sur le site internet du C.S. Chênois, on peut trouver les différentes équipes et entraîneurs affiliés au club. En outre, l'ACGF met en ligne tous les joueurs de chaque équipe et les résultats du week-end, ainsi que les classements, heures de matchs et buteurs. Chênois possède aussi un compte Facebook au travers duquel il partage la vie quotidienne du club. Il publie divers contenus sur ses événements.

Voici quelques exemples de publications émises via le compte officiel Facebook du C.S. Chênois :

Figure 15 : Publications C.S.C.



Source : Page officielle Facebook, Club Sportif Chênois, 2020

L'évaluation du principe de légalité est considérée comme amplement suffisante, car le club est dans le devoir de respecter les lois au sein de sa structure afin d'exercer son activité. En effet, Chênois se conforme aux normes légales et directive énoncées par les institutions du football suisse et cantonal, telles que l'ASF et l'ACGF. Ainsi, cette pratique lui procure une protection de l'extérieur vis-à-vis des lois.

De plus, sous peine de sanction, le club a le devoir de respecter le principe de légalité, sous la surveillance du Centre Sportif de Sous-Moulin. Par conséquent, le C.S.C. a l'obligation de mettre tout en œuvre pour que ses activités ainsi que ses relations soient en parfait accord avec le cadre juridique prévu par les autorités. Cependant, avec l'évolution des nouvelles lois, le club présente de la peine à exercer. Il est plutôt dans une dynamique de réaction que d'anticipation des nouvelles lois en vigueur, ce qui pourrait provoquer des problèmes pour l'association.

Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs 50%

Les joueurs ne sont pas à l'abri de blessures étant donné que le football est un sport à contact physique. Le club offre pour cette raison une trousse de soins pour toutes les équipes du club. Il recommande également un centre médical pour les blessures plus importantes mais la consultation reste à la charge du joueur.

Entre autres, le club reste vigilant sur les éléments dangereux au sein de son infrastructure. En cas de soucis, le club passe le message au Centre Sportif de Sous-Moulin, qui prend les mesures nécessaires afin de remédier aux problèmes, mais l'attente s'avère parfois longue (exemple : grillage coupant au bord du terrain).

Consommation durable 40%

Ce domaine d'action a été traité avec le responsable de la buvette, vu que le club n'exerce aucun choix sur ses fournitures sportives. Pour ce point, il s'avère donc plus judicieux d'étudier la consommation de la buvette du club.

Figure 16 : Buvette du C.S.C.



Source : photo délivrée par le responsable de la buvette

La buvette est mise en location par le club, à hauteur de 25'000 CHF par an. De ce fait, elle fonctionne de manière indépendante et est source de nourriture, boissons mais aussi d'événements pour la cohésion sociale au sein de l'association. C'est un lieu de partage où les équipes se retrouvent après les matchs.

Tastan Hacik gère la buvette avec deux membres de sa famille. Il fait ses courses dans les commerces de grande distribution et répond sur demande aux exigences de ses invités membres du C.S. Chênois. Il n'a pas la préoccupation d'offrir des menus avec des aliments de saison issus de nos terres. Les repas phares sont les grillades et les fondues, sans oublier les thés chauds pour la mi-temps. La consommation n'est pas durable, mais les déchets de la buvette sont triés de manière responsable.

Entre autres, Tastan Hacik s'occupe aussi du lavage des jeux de maillots de toutes les équipes du club. Un local avec six machines à laver est mis à sa disposition. Pour un sac de maillots et shorts lavés, il reçoit 20 CHF. Aucune politique de consommation durable n'est présente pour cette pratique.

Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et des litiges des consommateurs 100%

Malgré que l'association évoque avoir du mal à encaisser les entrées d'argent de tous ses joueurs, elle est très ouverte aux demandes spéciales pour ses cotisations.

De cette façon, elle coopère souvent pour des déductions demandées par les joueurs. Il est donc possible de trouver un compromis avec le C.S. Chênois, du moment que cela soit justifié, puis communiqué et validé par le comité central. Le prix des cotisations varie entre 300 et 350 CHF l'année. Elles représentent une entrée financière importante pour le club s'il veut pérenniser son activité.

L'association met en place un processus bien défini pour gérer les diverses réclamations qui peuvent avoir lieu. Le club exprime entière implication sur ces réclamations. En effet, toutes les plaintes sont reçues même si parfois elles peuvent s'avérer infondées. La démarche est d'analyser la situation pour comprendre pourquoi l'on se plaint. La personne qui est menée à traiter la réclamation dépend de la gravité du problème, allant du secrétaire au président lui-même. Toutes les plaintes sont étudiées et traitées par un membre responsable du club.

De ce fait, la reconnaissance des membres est totalement suffisante, notamment grâce au respect de leur avis et à la considération de leurs demandes par le comité central.

Respect des données de la vie privée des consommateurs 90%

Les membres du club ont dû remplir un formulaire de données personnelles, afin de pouvoir enregistrer les joueurs dans la base de données du C.S.C. Le club certifie par faits et gestes que le document reste à disposition du comité central et que personne d'autre n'y peut avoir accès, sauf en cas d'extrême nécessité.

Les données ne sont accessibles que pour les cinq personnes faisant partie du comité central. Cette politique de restriction a pour mission de préserver les informations personnelles des membres et d'éviter leur utilisation à d'autres fins de commercialisation. Ces données privées sont utilisées pour l'expédition de courriels tels que les cotisations ou pour des invitations de participation à des camps de football, ainsi qu'à tout événement organisé par le club. Cependant, le club ne justifie pas la récolte de ces données confidentielles à ses membres.

Education et sensibilisation 60%

Dans le club, le sport est considéré comme un vecteur important de l'éducation auprès des jeunes générations. Le C.S. Chênois essaie de remplir ce critère en portant une attention appliquée aux choix des entraîneurs. En effet, dans ses démarches, il propose des entraîneurs de qualité à la tête des diverses équipes du club. Il embauche des entraîneurs capables de créer une cohésion de groupe et ainsi contribuer de la meilleure des manières à une valeur éducative et de respect.

Bien que le club n'exerce aucune politique de sensibilisation environnementale, il semble que certains entraîneurs partagent ces pratiques responsables pour contribuer au respect environnemental par le biais du sport.

Cependant, le club ne prend pas en compte sérieusement les différents impacts environnementaux émis auprès de sa communauté. Aucun contrôle n'est établi pour mesurer le degré d'implication des entraîneurs face à la sensibilisation. Il n'adopte pas de campagne de prévention mais plutôt de la sensibilisation de bouche à oreille, ne possédant pas assez de moyens financiers et techniques pour contribuer pleinement à cette dimension.

Figure 17 : Club sportif du C.S.C.



Source : Lemanbleu.ch, 2020

4.2.7 Question centrale n°7 : Communauté et développement local

Implication auprès des communautés 100%

Le club est subventionné par les Trois Communes. Les cotisations et le bon vouloir des sponsors ainsi que toute fluctuation ont tendance à dépendre de la conjoncture économique. Ce constat fragilise le club et peut entraîner un risque de déperdition des parties prenantes ou encore mener à la faillite.

De ce fait, l'organisation se doit de respecter les directives de son entité supérieure, afin de bénéficier la contrepartie financière de 210'000 CHF par an. En effet, l'intérêt des communes est de donner l'accessibilité à l'activité sportive aux habitants de ses régions. Lors de l'assemblée générale, les effectifs sont contrôlés et doivent présenter un quota de joueurs issus de ces régions.

En termes de chiffres, 80% de la section juniors sont issus des communes de Thônex, Chêne-Bougeries et Chêne-Bourg et 20% des joueurs de la première équipe habitent dans ces régions, dont le capitaine de l'équipe, ce qui appuie fortement la touche locale.

Le C.S. Chênois est avant tout un club formateur de référence sur le canton. A titre d'exemple, de nombreux joueurs qui ont grandi au club évoluent à présent dans des clubs professionnels. Voici les exemples :

- Maxime Dominguez – Neuchâtel Xamax
- Dylan Tavares – Stade Lausanne Ouchy
- Anthony Raccioppi – Dijon et titulaire de la Suisse U21

Entre autres, le club est sensible à la réinsertion sociale. Il a pour coutume de réhabiliter des jeunes résultant de situations difficiles (réfugiés, jeunes en foyer, etc.), leur permettant notamment de jouer sans avoir à payer de cotisation. En 2019, le club a fourni gratuitement du matériel, un entraîneur et un terrain à des réfugiés de la rive gauche, afin qu'ils puissent faire du football une fois par semaine.

Le club travaille avec l'ASF dans le cadre du projet « Together » œuvrant à l'insertion sociale des réfugiés à travers la pratique du football, en lien avec l'hospice général⁸. Le souhait est d'offrir une opportunité à la pratique sportive et ainsi contribuer à l'intégration sociale des groupes vulnérables.

⁸ Institution, assurant le mandat de services sociaux et d'aide auprès des communautés les plus démunies.

Création d'emplois et développement des compétences 90%

La création d'emploi est directement liée au développement socio-économique des communautés. En effet, elle permet à l'organisation de réduire la pauvreté et ainsi de contribuer à ce développement. L'association présente des emplois semi-bénévoles et donc rémunère par indemnité son personnel en fonction de son statut et de ses engagements au sein de l'organisation.

Chênois crée aussi de l'emploi à l'extérieur de l'association. En effet, il sollicite diverses professions à travers sa pratique comme pour les arbitres, les gardiens du stade, les responsables de buvette, etc.

Il contribue également aux compétences sportives et non-sportives, du management d'une équipe à la gestion de projet. Il met en avant l'utilisation des ressorts compétents de ses membres. Cependant, ce domaine d'action ne fait pas l'objet d'évaluation.

Développement de la technologie et accès à la technologie 65%

Depuis un an, le club adopte l'enregistrement vidéo pour les matchs de première ligue, afin d'analyser les séquences et ainsi améliorer les points négatifs de son jeu.

De plus, comme mentionné auparavant, il se montre très actif sur les réseaux sociaux. Il les utilise à bon escient, afin de communiquer les événements par internet et ainsi éviter les courriers et flyers en format papier.

Cependant, il y a ici un problème d'égalité, car pas toutes les équipes à l'interne du club ont la chance de pouvoir filmer leurs propres matchs à l'aide d'une caméra professionnelle.

Création de richesses et de revenus 90%

Comme mentionné auparavant, le C.S. Chênois est une association à but non-lucratif. En effet, le club n'émet pas de bénéfice. Au contraire, le surplus est réinjecté automatiquement dans le club, généralement pour la fourniture de trainings ou pour financer les repas d'équipes. Le club vise à être dans une situation financière stable, en fin de saison, après avoir rémunéré ses membres. Il verse aussi des primes aux joueurs de la première équipe (voir annexe 3). Il s'identifie comme étant l'association sportive des Trois Communes avec des principes d'équité et d'intégrité et non pas une organisation axée sur le profit.

La santé 70%

Malgré que le club mette en avant l'emploi de soins de premiers secours, il ne prend pas en considération l'utilisation des terrains synthétique sur la santé. En effet, aucune politique n'est présentée afin de limiter les effets négatifs sur les articulations des joueurs provoqués par ces tapis artificiels. Ce dernier est d'un rendement plus dure ce qui provoque moins d'amorti pour les personnes qu'ils les utilisent, des crampons adéquats doivent être sollicités afin de réduire de graves blessures.

De plus, pas de cabinet médical spécifique au sein du club, qui propose néanmoins des physiothérapeutes aux membres affiliés. Dans le cas où les blessures se mesurent être plus graves, le club recommande le Docteur Coppens, médecin référent, qui se trouve à la Clinique Générale-Beaulieu et traite les blessures dues au sport. Cependant, le club ne paie pas les factures, qui restent à l'entière charge des personnes concernées.

Figure 18 : Carte de visite



Source : Clinique Générale-Beaulieu, 2020

Investissement dans la société 90%

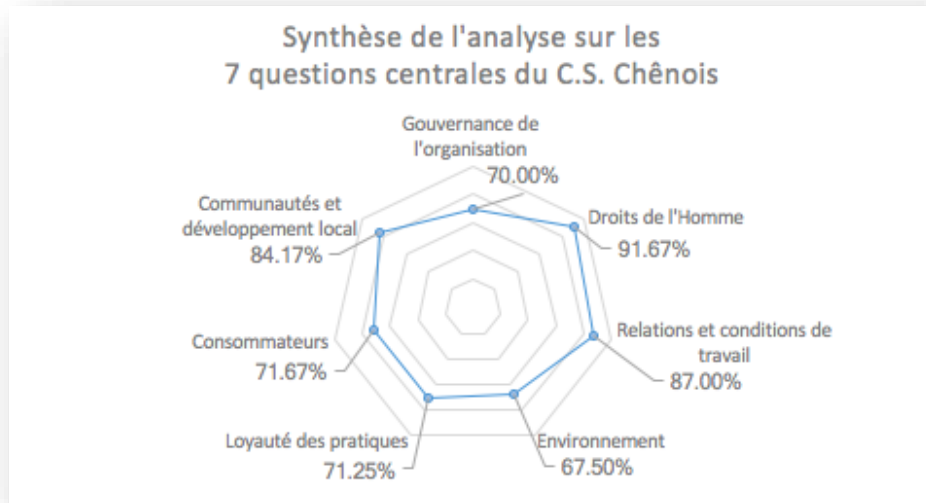
Chênois tente de promouvoir le développement auprès de la communauté des Trois-Chêne à travers ses activités et de façon à faire profiter les citoyens qui se situent dans cette zone géographique, comme largement explicité auparavant.

Aucune performance n'est évaluée par le club. Lors de l'assemblée générale, il incombe au Centre Sportif de Sous-Moulin de présenter la situation sportive auprès des Trois Communes.

4.3 Radar de synthèse

Ce radar de synthèse a été tiré de l'analyse précédente, basée sur les 7 questions centrales de l'ISO 26000.

Figure 19 : Radar de synthèse de l'analyse



Source : figure créée dans le cadre de ce travail

4.4 SWOT du C.S. Chênois

Ci-dessous, le SWOT du C.S. Chênois synthétisant les informations issues de l'analyses des 7 questions centrales. Ce tableau vise à mettre en évidence les bonnes et mauvaises pratiques, ainsi qu'à comprendre le positionnement de l'association. Il permet de définir les stratégies et moyens d'adaptation, afin de répondre aux modifications potentielles de l'environnement du club.

Tableau 2 : SWOT C.S.C.

Diagnostic interne	Forces <ul style="list-style-type: none"> o Histoire du club o Club principal des Trois Communes (identité locale) o Communication avec les parties prenantes o Qualité et condition o Qualité des conditions de travail (demi-terrain au minimum par équipe) 	Faiblesses <ul style="list-style-type: none"> o Détachement de la section féminine o Peu de diversité dans l'organigramme o Aucune charte
	Opportunités <ul style="list-style-type: none"> o Le management durable o Equipes juniors A,B,C évoluent en interrégional o Atout social de l'intégration o Peu de turnover des entraîneurs 	Menaces <ul style="list-style-type: none"> o Concurrence o Baisse des subventions (communes, cotisations, aides) o COV-19 o Environnement

Source : tableau créé dans le cadre de ce travail

4.5 Parties prenantes du C.S. Chênois

L'analyse des parties prenantes du C.S. Chênois découle des entretiens. Elle est essentielle pour permettre de synthétiser et de récapituler les informations sur l'ensemble des personnes, organismes et institutions intégrantes du club. Elle permet de comprendre sur quel domaine il est possible d'agir. En effet, c'est l'outil utilisé pour comprendre et impliquer les acteurs clefs ainsi que les enjeux faisant partie de l'activité du C.S. Chênois.

Ci-dessous, le tableau des parties prenantes :

Tableau 3 : Les parties prenantes et leurs enjeux

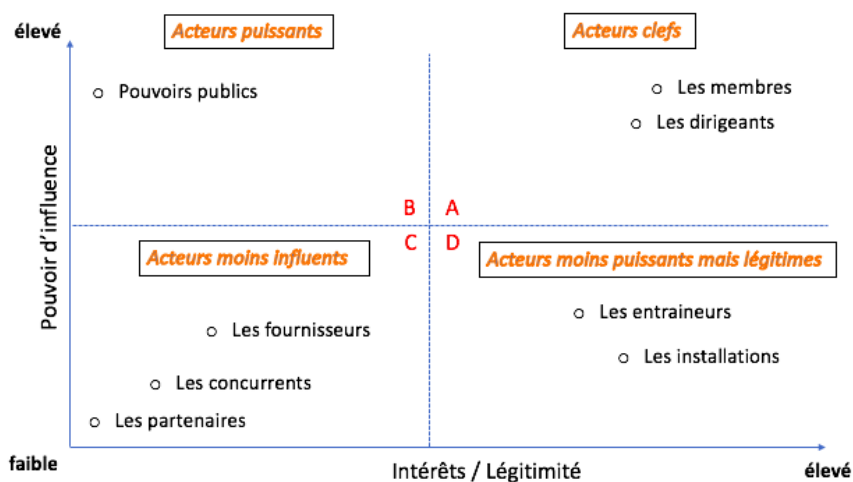
Catégories	Parties prenantes	Les enjeux
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> Président Vice-président 	Comité central, dirigeant et fixent les objectifs
Trois Communes de Chênes	<ul style="list-style-type: none"> Chêne-Bougeries, Chêne-Bourg, Thônex 	Source de financement et superviseur
Entraîneurs et responsables	<ul style="list-style-type: none"> Entraîneurs Assistants Arbitres Bénévolats 	Qualité de formation du club, objectifs
Sponsors	Multitude et non prédéfinis : <ul style="list-style-type: none"> Mfa fiance, Starlogistique , Auto Secours 	Source de financement et de matériel
Les membres (joueurs)	<ul style="list-style-type: none"> Joueurs 	Source de financement, formation de joueurs
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> Clubs Genevois Clubs Super League Suisse 	Esprit collaboratif
Installations	<ul style="list-style-type: none"> Centre sportif Buvette 	Fourniture
Supporters	<ul style="list-style-type: none"> Parents Fans 	Harmonie dans le club
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Servette C. Féminin ACGF / ASF 	Collaboration à long terme
Centre Sportif Sous-Moulin	<ul style="list-style-type: none"> Fournisseurs 	Fourniture des besoins sportifs, matériel
Médias et presse locale	<ul style="list-style-type: none"> Léman bleu Tribune de Genève 	Image de l'association

Source : tableau créé dans le cadre de ce travail

4.6 Matrice de matérialité du C.S. Chênois

Voici la matrice de matérialité qui donne suite au tableau des parties prenantes et leurs enjeux. Ces dernières ont été axées sur cette matrice, afin de comprendre le pouvoir d'influence qu'elles ont à l'égard de l'association mais aussi leur légitimité. L'instrument utilisé permet d'apporter un éclairage sur les intérêts des acteurs au sein de l'association mais aussi de hiérarchiser leur pouvoir d'influence, afin de comprendre sur quel levier il faut appuyer pour faire avancer les choses et ainsi atteindre les résultats voulus.

Figure 20 : Matrice de matérialité des parties prenantes



Source : figure créée dans le cadre de ce travail

Les figurants du quadrant **A** sont considérés comme parties prenantes clefs. Ils possèdent des intérêts et une légitimité au sein du club et influencent grandement l'accomplissement des objectifs. Quant à lui, l'acteur du quadrant **B** mérite une attention particulière. En effet, à cause de son pouvoir d'influence et malgré sa faible légitimité, il pourrait nuire à l'association, par exemple dans le cas où il se sentirait négligé. Il est de ce fait considéré comme acteur puissant. Ceux du quadrant **C** peuvent s'avérer moins influents. Ils sont considérés comme des parties prenantes prudentes, dans le sens où il leur est parfois plus judicieux d'attendre et d'observer avant de montrer davantage d'intérêt et de faire usage de leur influence au club. Le dernier quadrant **D** représente les parties prenantes légitimes malgré un faible pouvoir d'influence. Elles sont caractérisées par leur apport de compétences et permettent ainsi de faire fonctionner la coopération dans le club.

A. Parties prenantes clefs : Les membres du C.S. Chênois sont identifiés comme des parties prenantes ayant une importance significative à l'égard du club. Effectivement, c'est un acteur qui possède une grande faculté d'influence. Il représente une des principales sources financières pour l'organisation, grâce à l'entrée annuelle d'environ 150'000 CHF de cotisation. Les dirigeants doivent porter une attention particulière à leurs membres, car ils sont « les clients » et donc méritent une grande satisfaction, sous menace de les perdre. En effet, ils paient une cotisation de 300 à 350 CHF par année, pour participer aux activités proposées par le club. Il est donc primordial de les satisfaire afin de lutter contre les transferts des joueurs. De plus, les membres sont à la recherche permanente de clubs compétitifs mais aussi de plaisir et de convivialité dans les clubs d'appartenance. Enfin, cette partie intégrante s'attend à ce que son club sollicite des valeurs fondées sur la continuité et la durabilité autour de l'activité.

Les dirigeants sont eux aussi reconnus comme acteurs à fort pouvoir dans un club. Ils englobent une place importante dans la hiérarchie du club et assument les diverses décisions liées à l'activité. En effet, dans l'intérêt du club, ils s'occupent d'agencer et de proposer des prestations de services de qualité. A cet effet, les dirigeants administrent les diverses entrées de financement du club qui sont à l'origine de longues démarches, afin d'obtenir la confiance des Trois Communes de Chêne mais aussi du Centre Sportif de Sous-Moulin. De plus, les dirigeants ont la responsabilité de maîtriser l'image que véhicule le club auprès de sa communauté, afin de gagner en notoriété mais aussi de représenter le club de football phare de Chêne et sa région.

B. Acteurs puissants : Les acteurs puissants incluent les pouvoirs publics représentés par les Trois Communes de Chêne mais aussi le service cantonal du sport de l'ACGF. En effet, les dirigeants du club sont influencés par ces organes. Le club se doit de respecter leurs attentes mais aussi de garantir des prestations de services de qualité s'il désire bénéficier des subventions annuelles de 210'000 CHF. Ces acteurs possèdent donc un fort pouvoir d'influence. Le comité central du C.S. Chênois a tout intérêt à répondre aux désirs de ces pouvoirs publics par le biais sportif, dans le but de pérenniser son activité.

C. Acteurs peu influents : Les fournisseurs sont des acteurs à faible pouvoir d'influence. Le club se doit de consentir une relation de confiance avec eux s'il désire avoir des avantages financiers et établir une sorte de partenariat « win-win ». En effet, les dirigeants du C.S. Chênois ont tout à gagner en adoptant une relation de confiance avec ses fournisseurs, qui souhaitent également fidéliser le club pour qu'il continue de faire appel à leurs fournitures.

Les autres clubs amateurs et semi-professionnels sont également des acteurs à faible influence pour le C.S. Chênois et peu légitimes. Malgré une solidarité mise en place entre les clubs genevois de la Première Ligue suisse, les clubs concurrents doivent néanmoins être pris en considération lors des stratégies à adopter par le C.S. Chênois afin de limiter les nuisances entre clubs. De ce fait, les clubs ont tout à gagner d'avoir émis une collaboration de confiance et dialogue entre eux, afin de pallier à une approche de concurrence malsaine.

Les partenaires qui font part de la stratégie du club sont aussi représentés comme des acteurs peu influents. L'organisation se doit pourtant de collaborer avec eux afin de pérenniser le relationnel et le partenariat.

D. Acteurs peu puissants mais légitimes : Considérés comme des parties prenantes peu puissantes mais légitimes au sein d'un club sportif de football, ces acteurs sont indispensables et incontournables pour le développement des activités.

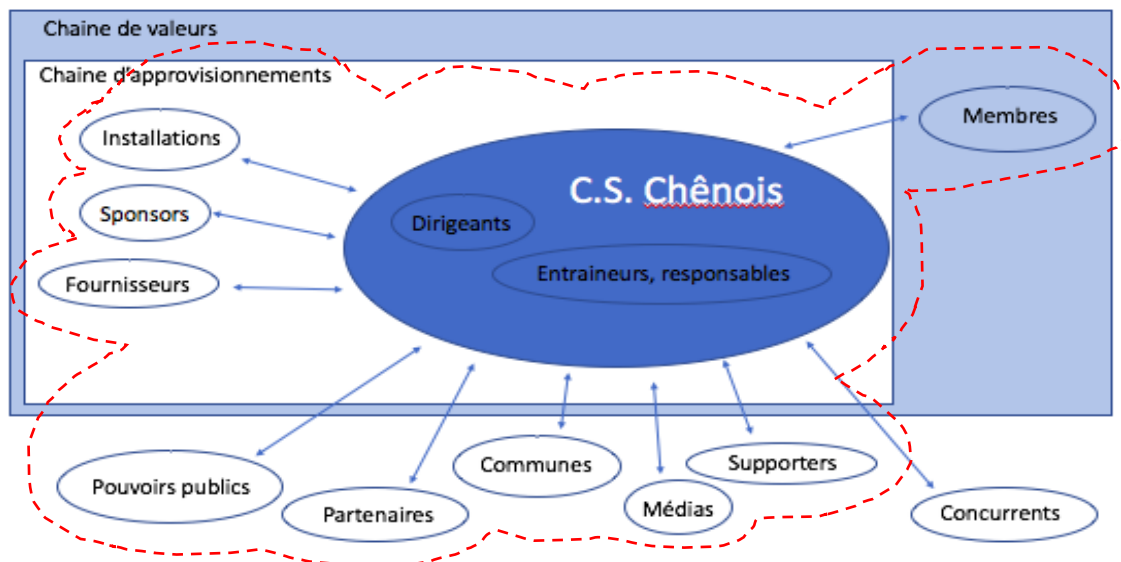
Les entraîneurs et les responsables veillent à ce que les pratiques sportives répondent aux attentes des dirigeants. Néanmoins, ces personnes sont mobiles et remplaçables, c'est pourquoi elles sont catégorisées comme des acteurs peu influents mais tout autant légitimes à une éducation de qualité. Ces organes portent une attention particulière à la rémunération de leurs services mais aussi aux conditions de travail qui les entourent.

Le personnel en charge de l'entretien des infrastructures tels que gardiens et concierges est considéré au même titre que les entraîneurs et responsables. Ce sont des acteurs peu puissants pour l'activité du club mais avec une forte légitimité. Les catégories de parties prenantes englobées dans « installations » visent au fonctionnement du club du point de vue logistique.

4.7 Cartographie des parties prenantes et sphère d'influence

Voici la cartographie des parties prenantes créée à l'aide de l'entretien et des divers outils d'analyses. Elle permet d'avoir un aperçu des personnes et organisations susceptibles d'influencer les activités de l'association.

Figure 21 : Cartographie des parties prenantes



Source : figure créée dans le cadre de ce travail

Cette cartographie est représentée par la sphère d'influence, qui détermine la faculté du C.S. Chênois à influencer à son tour les diverses parties prenantes. La sphère d'influence se déploie sur la chaîne d'approvisionnement et sur la chaîne de valeurs. Les parties prenantes indiquées à l'intérieur des traitilles de couleur rouge sont des acteurs susceptibles d'être impactés par les actions du club et ses décisions.

I

5. Propositions et recommandations

Ce chapitre est le fruit de toutes les analyses de ce travail. Il exprime des propositions et recommandations au C.S. Chênois pour intégrer une organisation plus responsable et adopter une démarche plus durable dans ses pratiques. Afin de simplifier ce chapitre, les propositions et recommandations sont divisées autour des trois dimensions du développement durable que sont l'environnement, le social et l'économie.

5.1 Mesures environnementales

Sensibiliser à la mobilité saine / Ecomobilité

Le club devrait mettre en avant la mobilité douce ainsi que l'utilisation de déplacements collectifs. En effet, plus de 500 personnes faisant partie du club font des allers-retours fréquents entre le club et leurs domiciles, sans oublier les déplacements lors des matchs dans les clubs extérieurs. De plus, 80% des personnes affiliées au club proviennent des Trois Communes, ce qui faciliterait la mise en place de cette pratique.

Il existe plusieurs alternatives pour opter pour une mobilité plus douce et ainsi réduire les impacts environnementaux véhiculés par les déplacements des membres. Afin de favoriser cette mobilité, le club devrait réduire les places de parking voiture et mettre à disposition un parking pour vélos et trottinettes. De plus, fidèle à un esprit sportif, il pourrait mettre à disposition de ses membres des vélos en location et faire alors appel à l'association « GenèveRoule⁹ » pour la fourniture de vélos au sein de l'organisation.

Au soutien des entraîneurs, le club pourrait aussi mettre en place le covoiturage lors des déplacements des diverses équipes, afin de contribuer à une bonne gestion des déplacements. Plusieurs lignes de bus et de trams se trouvent par ailleurs à proximité du Centre Sportif. Le club pourrait alors offrir des réductions sur les abonnements de transports en commun, mais la question est alors comment financer cette offre. Une solution pourrait être d'augmenter légèrement les cotisations ou d'utiliser l'argent économisé par la non-cotisation au deuxième pilier. Une alternative plus plausible serait de créer un partenariat avec les Transports publics genevois.

⁹ <https://geneveroule.ch/fr/mobilite-entreprise>

Proposer des produits alimentaires durables et responsables

Les agriculteurs traditionnels ont de plus en plus de mal à exercer leur profession, et ceci est en partie dû aux habitudes de consommation. En effet, la tendance est d'acheter dans les grands commerces, expliquée par un système dominant de la grande distribution. Les exploitations familiales disparaissent au profit des grandes industries, bien plus polluantes. Cette situation est alarmante et peut encore empirer si les mentalités ne changent pas d'aussitôt. Il faudrait alors une prise de conscience globale des résidents suisses, stimulée par des décisions politiques, afin de favoriser des relations directes entre consommateurs et paysans.

Dans ce contexte, le C.S. Chênois devrait proposer dans sa buvette des aliments locaux, de saison et biologiques. Le responsable de la buvette pourrait mettre en place une relation directe avec des partenaires locaux à contrario de faire appel à la grande distribution, permettant ainsi de soutenir la culture paysanne de la région.

Chênois peut contribuer à une certaine prise de conscience et en aidant à changer les mentalités et habitudes alimentaires de demain, ne serait-ce que de ses membres. Le club pourrait donner plus de visibilité aux agriculteurs de la région et permettre aux paysans de s'en sortir économiquement. Il est important pour un paysan de vendre soi-même sa propre production, sans passer par des intermédiaires. C'est une des solutions pour développer et maintenir une agriculture paysanne durable. Pour les agriculteurs genevois et le C.S. Chênois, ce partenariat représenterait un modèle simple et durable, un système win-win pour une meilleure santé des consommateurs, pour la rémunération des paysans mais aussi pour le développement de nos terres. De ce fait, favoriser la consommation alimentaire de produits locaux, en promouvant des produits labellisés GRTA pourrait être une méthode pour sensibiliser le grand public mais aussi valoriser les initiatives des agriculteurs à l'échelle de l'agglomération.

Le modèle de circuit court est applicable à tous les produits agricoles faisant partie des terres de la région genevoise. Par exemple, le club pourrait faire appel à une ferme dans sa région, comme la ferme biologique de la Touvière¹⁰ de Meinier. Il pourrait aussi créer un partenariat avec « l'Affaire TourneRève¹¹ », association qui œuvre dans la fourniture de produits du terroir durables. Pour ce qui est des boissons phares d'une buvette de club de foot, une bonne bière issue d'une brasserie locale, telle que la « Père Jakob¹² », ne serait pas de trop.

¹⁰ <https://www.touviere.ch>

¹¹ <https://www.affairetournereve.ch/vision/>

¹² <http://www.perejakob.ch>

Nettoyages responsables

La dernière proposition dans le domaine environnemental traite du lavage des jeux de maillots. En effet, le club possède actuellement des installations de traitement de linge non performantes au niveau de la consommation de produits chimiques, d'eau et d'énergie. Au C.S. Chênois, c'est le responsable de la buvette qui s'en occupe pour une rémunération de 20 CHF par jeu de maillots. De plus, le lavage de maillot se trouve pratiquement à portée des aliments.

Nous recommandons au club de faire appel à une buanderie responsable de la région. Il existe à Genève la « blanchisserie pressing du Pont-d'Arve¹³ », qui propose des prestations de service complètes aux entreprises. Elle s'occupe du ramassage à domicile du linge, ainsi que du lavage et repassage, jusqu'à la livraison. Cette blanchisserie adopte des pratiques responsables en nettoyant les vêtements à l'eau sans substance toxique pour l'environnement. Ses machines consomment 30% à 40% d'électricité et d'eau en moins que les standards, ce qui s'avère plus économique et responsable. Elle est par ailleurs axée sur l'intégration sociale et professionnelle de personnes souffrant de troubles psychiques.

De plus, Chênois devrait faire appel à l'entreprise familiale Vebego Services SA¹⁴, si elle désire réduire encore plus son impact environnemental, concernant le nettoyage et la gestion technique de ces infrastructures. En effet, l'approche de cette dernière permet de réduire l'empreinte écologique du club mais aussi les dépenses liées au nettoyage. Cette entreprise présente un nettoyage à l'eau électrolysée à contrario de produits chimiques et biodégradables.

Des solutions responsables pour l'environnement mais toute aussi bien pour l'impact social. En adoptant, ces pratiques les nettoyeurs ne sont plus amenés à manipuler des produits toxiques et nocifs pour leurs santé. Ces organisations tentent donc de répondre à des critères d'hygiène tout en soignant les domaines écologiques économique et social. Des partenariats permettant au C.S.C. de s'inscrire dans une démarche de respect des principes du développement durable.

¹³ <https://www.blanchisserie-trajets.ch>

¹⁴ <https://www.vebego.ch/fr/>

5.2 Mesures sociales et sociétales

Privilégier les organisations locales

Concernant le plan social et sociétal, l'association de Chênois pourrait envisager d'inclure dans sa chaîne de valeurs et d'approvisionnements diverses organisations faisant partie des Trois communes. En d'autres termes, le club devrait créer des partenariats avec sa propre communauté. En effet, il pourrait proposer à des entreprises locales une collaboration qui profiterait tant au club qu'à ces dernières. Cette proposition vise à renforcer l'identité locale recherchée par le club tout en privilégiant l'emploi des organisations qui se trouvent à proximité. Dans cette optique de collaboration gagnant-gagnant, le club pourrait notamment faire appel à un cabinet médical de sa région, garantissant plus de sécurité et santé à ses membres et contribuant à l'activité dans sa communauté. Le « Centre Médicale et Sportif de Peillonex¹⁵ » serait une bonne option. Le recours à des producteurs locaux, déjà mentionné auparavant, est aussi logiquement inclus dans ce point.

De cette façon, l'association encourage l'intégration sociale et assure une meilleure acceptation de sa communauté, tout en favorisant l'emploi auprès de ce dernier.

Réintégration des femmes

Après le détachement des équipes féminines du C.S. Chênois, le club ne présente plus aucune femme dans toute son activité, ce qui représente une certaine cicatrice. De ce fait, il est recommandé au club d'embaucher des femmes. En effet, le sport est de nature mixte mais la gente féminine n'est malheureusement que très peu considérée. Un changement de mentalité est primordial. Le club pourrait proposer des postes à des femmes ou réintégrer les jeunes filles dans les équipes juniors et à l'école de foot. L'organisation a tout avantage à le faire et ce pour diverses raisons : permettre d'exploiter le potentiel des femmes, créer un milieu de travail plus sain, diversifier les points de vue mais surtout lutter contre la discrimination de genre dans le monde du football.

De plus, encourager les femmes dans les postes à responsabilité a aussi une importance économique, la diversité étant vectrice de richesse économique et sociale.

¹⁵ <https://www.cmssp.ch>

Instaurer et communiquer une échelle d'indemnités et de salaires

Toujours dans le contexte social, Chênois devrait adopter une politique de rémunération bien définie et fondée sur une grille salariale. En effet, le comité central de l'organisation semble au clair concernant les indemnités et salaires qu'il verse, mais aucune grille de salaires n'est présente ni même communiquée aux membres. A cet effet, le club devrait établir cette grille et la mettre à disposition de ses membres.

La publication d'un document comprenant les différentes tranches de salaires et d'indemnités touchées par les entraîneurs et les responsables permettrait au club de solliciter la confiance à travers la transparence. De plus, cette pratique s'avère importante car elle peut être source de motivation pour les entraîneurs. Elle permettrait de transmettre un sentiment d'appartenance au C.S. Chênois mais aussi de fidéliser sur le long terme les entraîneurs et responsables des diverses catégories. La transparence de ce document interne éliminerait les problèmes de tensions entre collaborateurs travaillant auprès de l'organisation et les soulagerait d'un éventuel sentiment d'injustice. Le club peut favoriser la motivation avec cette grille publiée en expliquant le parcours de carrière possible ainsi que les éventuelles évolutions faisables à long terme. Cette recommandation permet aux dirigeants de se protéger d'éventuelles attaques à propos des rémunérations versées et devient ainsi un outil de protection pour eux et le C.S. Chênois.

Somme toute, la proposition d'une grille d'indemnité est facilement applicable et représente un impact important sur le club mais aussi auprès de son environnement.

5.3 Mesures économiques et de gouvernance

Instaurer une charte d'entreprise

Parmi la dernière dimension de l'économie (intégrant la gouvernance), le club pourrait concevoir et intégrer une charte d'entreprise, inexistante jusque-là. Le type de gouvernance adopté par le club peut présenter un atout pour les prises de décisions.

C'est pour cette raison que la charte du C.S. Chênois devrait inclure divers engagements pour réduire l'impact environnemental de l'association mais aussi des bonnes pratiques en matière sociale et de gouvernance. Il s'agit là de créer un document fondateur de la culture du club, souvent mal comprise par les membres appartenant à l'association.

Cette approche durable ne doit pas être dissociée des activités de l'association mais, au contraire, y être intégrée, afin que les membres affiliés au club aient la volonté d'impacter positivement la société et son environnement. En effet, la charte pourrait être utilisée à des fins de bonne conduite, en concrétisant les valeurs du club et en assurant une transparence. Il pourrait s'avérer bénéfique de mettre en avant les règles communes du club en spécifiant le comportement à adopter et de présenter les exigences auprès des parties prenantes. A l'heure actuelle, l'organisation ne transmet pas forcément son consentement de comportements éthiques aux parties prenantes. Pourtant, la mission du club est bien de favoriser un sport accessible à tous.

De ce fait, l'intégration d'une charte auprès de l'association est un instrument idéal de management. Elle soutient un cadre de référence pour l'action individuelle des membres de l'association. Une fois rédigée, cette charte devrait cependant être facilement accessible. La recommandation serait alors de mettre ce document sur la page d'accueil du site internet du C.S. Chênois.

Implication des parties prenantes

Le processus de prise de décision actuel ne permet pas de développer une stratégie orientée vers une responsabilité sociétale mais plutôt une stratégie axée sur la réflexion sportive et de la stabilité financière. Cependant, l'implication des parties prenantes dans la gouvernance se révèle être bien plus responsable. Ce type de gouvernance peut aussi présenter un atout pour les prises de décisions stratégiques du club, profitant alors de multiples avis.

Au C.S. Chênois, le relationnel avec les parties prenantes semble bon mais l'organisation devrait pousser encore plus loin cette stratégie. La relation avec les différents acteurs de l'association devrait être constante et non périodique. Le club devrait impliquer ses parties prenantes à une plus grande échelle dans ses projets. En effet, cette stratégie permet de définir les thématiques que l'association met en place, mais aussi de partager les informations sur les engagements à adopter et d'avoir un suivi. Ces points sont d'une grande importance, car ils soutiennent la crédibilité des bienfaits de la pratique de développement durable au sein du club et incitent les différentes parties prenantes à l'appliquer.

De plus dans un moyen long terme, cette pratique pourrait inciter le type de gouvernance à une hiérarchie horizontale et une prise de décision par consentement des partis prenantes. De ce fait, la recommandation est d'adopter et de concevoir davantage de feedbacks sur les pratiques durables et ainsi générer une démarche participative auprès de la communauté.

Sponsoring Vert

Le développement durable est revendiqué et promu par la société. Ainsi, il est important de soutenir des organisations engagées en faveur du développement durable. Malheureusement, le C.S.C n'est pas en mesure de choisir ses fournisseurs, car c'est le Centre Sportif de Sous-Moulin qui s'en occupe. Cependant, le club est libre de choisir ses propres sponsors. C'est pour cela que la dernière proposition dans le domaine économique et de gouvernance, est que l'association devrait favoriser des sponsors responsables. En effet, solliciter un sponsoring vert devient un gage de succès pour le club mais aussi pour l'intérêt collectif.

Ce type de partenariat améliore la visibilité des organisations qui prônent au respect de l'environnement et dégage une image positive pour le club en renforçant des partenaires responsables de la région, sans oublier que le club reçoit un soutien budgétaire grâce à son engagement auprès de ce sponsor.

Le club pourrait par exemple créer un partenariat de sponsor avec Swiss Youth for Climate¹⁶, qui est une organisation sensible aux changements climatiques, mais aussi avec toutes les autres organisations présentées dans ce chapitre.

¹⁶ <https://fr.syfc.ch/>

6. Synthèse globale du travail réalisé

Après avoir énoncé les objectifs du travail, introduit son contexte et mentionné les concepts théoriques, des clubs modèles internationaux ont permis d'illustrer qu'un club de football peut avoir un réel impact sur sa communauté et son environnement, en lien avec les trois dimensions de la durabilité que sont l'environnement, l'économique et le social.

Nous avons ensuite vu qu'il est tout à fait possible de proposer certaines pratiques auprès de l'association de football du C.S. Chênois. L'analyse a prouvé que le club peut s'inscrire dans une démarche dite durable, basée sur la norme ISO 26000. En effet, nous avons vu que le club adopte déjà certaines pratiques dans sa gestion sans pourtant être formellement engagé dans un modèle de management durable. Il va de soi que ceci représente une opportunité pour les dirigeants de continuer sur cette lignée, afin de mettre en place une responsabilité sociétale plus approfondie. Adopter cette pratique représente un important levier de performance permettant de contribuer au mieux au développement durable et répondre aux diverses attentes des parties prenantes.

Dans la mise en œuvre de l'intégration des recommandations, le club devrait commencer par documenter l'existant d'une démarche de management durable, cette recommandation s'avère un pas important pour définir le cadre et donner cette impulsion. De plus, intégrer la responsabilité sociétale et environnementale basée sur la norme internationale de l'ISO 26000 dans le club peut permettre au C.S.C. d'être un acteur du changement, en ayant un impact positif non seulement sur le terrain, mais aussi dans le contexte qui l'entoure. Nous avons vu que l'adhésion à ces principes entraîne une répercussions positives sur les parties prenantes et sont sources de valorisation des efforts auprès des membres. Le but est de partir des valeurs du sport pour contribuer à l'évolution positive de la société, en sensibilisant notamment de manière plus efficace les nouvelles générations en les encourageant à l'adoption de pratiques plus durables. Ces pratiques contribuent également à améliorer la réputation du C.S.C, en renforçant la confiance des parties prenantes internes et externes au club.

Sur la base de ces constats, nous avons pu formuler certaines propositions et recommandations au C.S.C qui lui permettraient d'intégrer une démarche de management plus durable au sein de son organisation. Toutes les recommandations et propositions avancées sont vectrices de valeur ajoutée, tant pour le club que pour l'intérêt collectif.

7. Conclusion

En conclusion, nous avons pu voir que le développement durable n'écarte pas les associations sportives de football amateur. Pourtant, il est souvent perçu par ces dernières comme une contrainte et non comme une source d'opportunités contribuant à de nombreux avantages. En effet, il est le fruit d'un équilibre subtil entre une responsabilité environnementale, une efficacité économique et une équité sociale.

Comme cité dans la préface de ce travail, l'ONU a formulé des objectifs de développement durable (ODD), ainsi que le Pacte mondial poussant les Etats à s'engager et appliquer un nombre de principes universaux. Pour y parvenir, certaines entreprises commencent à recourir à de nouveaux modèles économiques, tels que l'écologie industrielle ou encore l'économie circulaire. Mais ceci ne représente encore qu'une minorité des entreprises.

L'industrie du football, qui profite d'une popularité quasi universelle, a alors son rôle à jouer. Ce travail a en effet permis de démontrer qu'il est tout à fait possible de promouvoir la durabilité dans le monde du football, qu'il soit professionnel ou amateur. L'exemple choisi du C.S. Chênois, analysé par le biais des 7 questions centrales et de leurs domaines d'action ainsi qu'avec l'aide d'autres outils, l'a prouvé. L'adoption d'un management durable peut permettre d'améliorer les prestations de services offertes et de créer une importante valeur ajoutée, souvent recherchées par les clubs amateurs.

Pour finir, ce travail peut aider les autres clubs de Genève à repenser leurs manières de faire et ainsi construire un modèle durable pour leurs organisations. Face aux 1'431 clubs amateurs de Suisse, il est important de se demander si les dirigeants des associations sportives à but non lucratif sont disposés à se lancer intentionnellement dans une démarche de développement durable et ainsi devenir des acteurs du changement. Certains clubs peuvent être conditionnés à ce type d'enjeux, la dimension financière peut être un frein, l'adhésion des parties prenantes à cette démarche aussi. Faudra-t-il sinon les inciter, d'une manière ou d'une autre ?

Bibliographie

Site internet :

ACGF, PERROUD, Yvan et GONZALEZ, Javier, 2006. *Statuts_2006_100306.pdf* [en ligne]. 2006. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.acgf.ch/Portaldata/13/Resourcess//Statuts_2006_100306.pdf

ACGF, 2019. *AG_2019_PV_.pdf* [en ligne]. 5 octobre 2019. Genève, Bernex. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.acgf.ch/Portaldata/13/Resourcess//AG_2019_PV_.pdf

ACGF, 2020. Association cantonale genevoise de football - Clubs. *Liste clubs ACGF* [en ligne]. 2020. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.acgf.ch/association-cantonale-genevoise-de-football/association-acgf/clubs-acgf.aspx>

AFFAIRETOURNERÊVE, 2020. Une agriculture de proximité. *Site officiel* [en ligne]. 2020. [Consulté le 1 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.affairetournereve.ch/vision/>

AGS, 2019. Label - AGS - Label de qualité L'Association Genevoise des Sports est une association à but non lucratif qui a pour mission de favoriser et aider le développement du sport à Genève.- Association Genevoise des Sports. AGS [en ligne]. 2019. [Consulté le 9 décembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://sportsge.ch/label-qualite-pour-le-sport-ags/>

ASF, 2020a. Association Suisse de Football - L'ASF. [en ligne]. 2020. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://org.football.ch/fr/notre-profil/lasf.aspx>

ASF, 2020b. Association Suisse de Football – Projet Together. [en ligne]. 2020. [Consulté le 30 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://org.football.ch/fr/notre-profil/clubs/together.aspx>

ASF, 2020c. *Concept de protection Covid ASF.pdf* [en ligne]. Suisse. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/04/Concept-de-protection-Association-Suisse-de-football-FR.pdf>

ASF, 2020. Les clubs de football suisses. *FAITS ET CHIFFRES* [en ligne]. 2020. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://org.football.ch/fr/notre-profil/clubs/tabid-3721/tabid-3722.aspx>

BLANCHISSERIE-TRAJETS, 2020. Blanchisserie du Pont d'Arve, Genève. [en ligne]. 2020. [Consulté le 10 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.blanchisserie-trajets.ch/>

CENTRE MÉDICAL ET SPORTIF DE PEILLONEX, 2020. CMSP Centre Médical et Sportif Peillonex. *CMSP* [en ligne]. 2020. [Consulté le 10 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.cmsp.ch>

CHOLLET, Gregory et FERNANDES, Elisabete, 2018. *Demain Genève* [en ligne]. [Documentaire]. Suisse, 4 avril 2018. [Consulté le 10 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/play/tv/sur-les-docs/video/demain-geneve?urn=urn:rts:video:11784605>

COMMISSION CANTONALE D'AIDE AU SPORT, 2019. 5 : *FONDS CANTONAL DE L'AIDE AU SPORT* [en ligne]. Genève. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : https://fondsdu sport.ch/accueil/wp-content/uploads/2020/07/fds_rapport_2019_final_v5.pdf

ETAT DES CONTRIBUTIONS 2019

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2020, Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), 2020. 17 objectifs de développement durable. *17 objectifs de développement durable* [en ligne]. 2020. [Consulté le 24 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2020. Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). [en ligne]. 13 février 2020. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/departements/departement-environnement-transports-energie-communication-detec.html>

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2020. Football des enfants : Les barrières d'entrée dans les clubs » *mobilesport.ch*. *mobilesport.ch* [en ligne]. 7 octobre 2020. [Consulté le 15 décembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.mobilesport.ch/football/football-des-enfants-les-barrieres-dentree-dans-les-clubs/>

COSSARDEAUX, Jöel, 2018. Les Echos. *Climat : les experts du Giec appellent à des mesures sans précédent pour éviter le pire* [en ligne]. 9 octobre 2018. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/climat-les-experts-du-giec-appellent-a-des-mesures-sans-precedent-pour-eviter-le-pire-141122>

C.S. CHÊNOIS, 2020. CLUB SPORTIF CHENOIS | 1907. [en ligne]. 2020. [Consulté le 24 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.cschenois.ch/organisation/>

DEBORDE, Juliette, 2015. Coupe du monde 2022 : 1 200 travailleurs étrangers sont-ils vraiment morts au Qatar ? *Libération.fr* [en ligne]. 16 juin 2015. [Consulté le 10 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.liberation.fr/sports/2015/06/16/coupe-du-monde-2022-1-200-travailleurs-etrange rs-sont-ils-vraiment-morts-au-qatar_1328342

DETEC, 2019. Le Conseil fédéral vise la neutralité climatique en Suisse d'ici à 2050 - DETEC. [en ligne]. 28 août 2019. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.uvek.admin.ch/uvek/fr/home/detec/medias/communiques-de-presse.msg-id-76206.html>

EUROSTAT, 2018. Statistics on sport participation - Statistics Explained. *Statistics on sport participation* [en ligne]. 1 juin 2018. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation#Active_participation_in_sport

FAVRE, Alexis, 2015. Genève s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre - Le Temps. *Genève s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre* [en ligne]. 25 novembre 2015. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/geneve-sengage-reduire-emissions-gaz-effet-serre>

FAVRE, Laurent, 2020. Le sport en Suisse croît, vieillit et se féminise. *Le Temps* [en ligne]. Suisse, 8 juin 2020. [Consulté le 11 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/sport/sport-suisse-croit-vieillit-se-feminise>

FDS, 2020. Fonds du Sport. [en ligne]. 2020. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fondsdu sport.ch/accueil/>

FOREST GREEN ROVERS, 2020. Welcome to the greenest football club in the world. *The World's Greenest Football Club* [en ligne]. 2020. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.fgr.co.uk/>

GENÈEVEROULE, 2020. Genèveroule, Site officiel Home. [en ligne]. [Consulté le 10 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://geneveroule.ch/>

ISO 26000, 2020. ISO - ISO 26000 — Responsabilité sociétale. *ISO* [en ligne]. 2020. [Consulté le 24 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

JACQUES GERLACHE, 2018. *Introduction à la norme ISO 26000 (RSE) - YouTube* [en ligne]. [Consulté le 30 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=aAGzZtwS1rc>

JAKOB, Stefan et CLARET, Fabien, 2020. Brasserie du Père Jakob – Micro-brasserie artisanale Soral. [en ligne]. 2020. [Consulté le 1 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <http://www.perejakob.ch/>

JORGE MARIO, Bergoglio, 2015. Lettre encyclique Du Saint-Père François sur la sauvegarde de la maison commune. *Revue d'éthique et de théologie morale*. 2015. Vol. 285, n° 3, pp. 111. DOI [10.3917/retn.285.0111](https://doi.org/10.3917/retn.285.0111).

JUVENTUS, 2020. *2019/2020 Sustainability Reports - Juventus* [en ligne]. Turin : Juventus. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.juventus.com/en/sustainability/reports>

JUVENTUS.COM, [sans date]. One tree planted. *Juventus.com* [en ligne]. [Consulté le 3 décembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.juventus.com/en/sustainability/one-tree-planted>

KEYSTONE, 2014. Sport: Toujours plus de Suisses font du sport. *20 minutes* [en ligne]. Suisse, 5 juin 2014. [Consulté le 11 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.20min.ch/fr/story/toujours-plus-de-suisses-font-du-sport-933655741106>

KOHLER, Alexandra, 2019. La Suisse durement frappée par le réchauffement climatique. *SWI swissinfo.ch* [en ligne]. 25 juillet 2019. [Consulté le 9 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/suisse-%C3%A9chauffement-climatique-temp%C3%A9rature/45118544>

LAMPRECHT, Markus, BÜRGI, Rahel et STAMM, Hanspeter, 2020. *Sport Suisse 2020. Activité et consommation sportives de la population suisse*. [en ligne]. Suisse : Office fédéral du sport. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.baspo.admin.ch/fr/aktuell/medieninformationen/detail.news.html/baspo-internet/2020/studie-wirtschaftliche-bedeutung-des-sports-in-der-schweiz.html>

LAMPRECHT, Markus, FISCHER, Adrian et STAMM, Hanspeter, 2012. *Les clubs de football en Suisse* [en ligne]. Zurich : Association Suisse de Football. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.football.ch/fr/Portaldata/1/Resourcen/bilder/club_corner/k96905_L_S_SFV_Vereinsstudie_FR.pdf

LATOUVIÈRE, 2020. Des jeunes paysans et paysannes créent une ferme collective et diversifiée selon un modèle d'agriculture paysanne, durable et rémunératrice. [en ligne]. 2020. [Consulté le 1 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.touviere.ch>

LÉMAN BLEU, 2020. Les jeunes de Chênois de retour à l'entraînement - Léman Bleu Télévision. [en ligne]. 24 mai 2020. [Consulté le 30 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.lemanbleu.ch/fr/News/Les-jeunes-de-Chenois-de-retour-a-l-entrainement.html>

L'EQUIPE, 2020. Planter des arbres comme la Juventus, est-ce que ça compense les émissions ? - L'Équipe. [en ligne]. 10 novembre 2020. [Consulté le 3 décembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Planter-des-arbres-comme-la-juventus-est-ce-que-ca-compense-les-emissions/1192899>

MÉTÉOSUISSE, 2018. *Scénarios climatiques pour la Suisse: CH2018*. Zurich-Flughafen : National Centre for Climate Service (NCSS). ISBN 978-3-9525031-1-9.

NATION UNIS, 2020 Home | Sustainable Development. [en ligne]. [Consulté le 30 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://sdgs.un.org/>

NATIONAL CENTRE FOR CLIMATE SERVICES, 2018. *Scénarios climatiques pour la Suisse: CH2018*. Zurich-Flughafen : National Centre for Climate Service (NCSS). ISBN 978-3-9525031-1-9.

NOÉ21, 2020. *Urgence climatique : Diminuer de 60% les émissions de CO2 à Genève d'ici 2030* [en ligne]. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : https://d52403b6-2253-4d67-b1bb-391f1f50a68d.filesusr.com/ugd/532cde_8c955b78947749ccb0979ea7bea36d88.pdf

OFAC, OFFICE FÉDÉRAL DE L'AVIATION CIVILE, 2020. Impact du transport aérien sur le climat. [en ligne]. 2020. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bazl.admin.ch/bazl/fr/home/politik/umwelt/luftfahrt-und-klimaerwaermung.html>

OFFICE FÉDÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT, OFEV, 2017. *Comment la Suisse peut-elle s'adapter aux changements climatiques ?* [en ligne]. 20 septembre 2017. [Consulté le 10 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=PUI9YsWfT7o>

OFFICE FÉDÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT OFEV, 2018. Adaptation aux changements climatiques. *Adaptation aux changements climatiques* [en ligne]. 31 août 2018. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themen/thema-klima/klimawandel-stoppen-und-folgen-meistern/anpassung-an-den-klimawandel.html>

OFFICE FÉDÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT, OFEV, 2020. Rapport du GIEC sur un réchauffement climatique de 1,5 degré : objectif 2050 suisse réexaminé. *Rapport du GIEC sur un réchauffement climatique de 1,5 degré : objectif 2050 suisse réexaminé* [en ligne]. 2020. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-72416.html>

OFFICE FÉDÉRAL DU SPORT, OFSPO, 2018. Sports et loisirs – faits et chiffres. [en ligne]. 2018. [Consulté le 11 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/fr/home/gesellschaft/sport-und-freizeit/sport-und-freizeit---fakten-und-zahlen.html>

DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DE LA DÉFENSE, DE LA PROTECTION DE LA POPULATION ET DES SPORTS, OFEV 2020. Le sport génère 22,2 milliards de chiffre d'affaires par année en Suisse. [en ligne]. 28 janvier 2020. [Consulté le 12 octobre 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-77919.html>

ORGANISATION INTERNATIONALE et DE NORMALISATION, 2014. *PUB100258_fr.pdf* [en ligne]. Genève. [Consulté le 4 décembre 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf

PIERRE-ANDRÉ, Chetelat, DANIEL, GENECAUD, PIERRE, DUMONT et YVAN, PERROUD, 2020. *Rapports annuels - Saison 2019/2020 - ACGF*. Genève : ACF. <https://www.acgf.ch/association-cantonale-genevoise-de-football/association-acgf/documents-acgf.aspx>

PRODURABLE, 2020. *ISO 26000 et labels RSE pour contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies* [en ligne]. Paris, 21 septembre 2020. [Consulté le 14 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=I6l6AiYbsQA&t=2369s>

PROGRAMME NATIONS UNIES DU DEVELOPPEMENT (PNUD), 2020. Objectifs de développement | PNUD. *UNDP* [en ligne]. 2020. [Consulté le 24 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>

PROXIFOOT, 2020. Chênois est un club qui se doit d'être ambitieux. [en ligne]. 13 août 2020. [Consulté le 30 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.proxifoot.ch/new/2020/08/chenois-est-un-club-qui-se-doit-detre-ambitieux/>.

REMULAK, [sans date]. La Juventus a désormais un maillot third conçu à partir de plastique recyclé - Causerie. [en ligne]. [Consulté le 30 octobre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://causerie-magazine.com/la-juventus-a-desormais-un-maillot-third-concu-a-partir-de-plastique-recycle/>

RIHS, Daniel, 2019. La Suisse, pays de football. [en ligne]. 1 juillet 2019. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/les-sons-de-la-suisse--pays-de-football/45069094>

La Suisse est devenue un pays de football, avec plus de 1400 clubs, et 268'000 licenciés, dont 8% de femmes.

RTS, 2010. Football: 15% de pratiquants en Suisse. *rts.ch* [en ligne]. 28 juin 2010. [Consulté le 13 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/suisse/1190145-football-15-de-pratiquants-en-suisse.html>

SCIENTIFIQUE, INDÉPENDANTE, MOBILISATRICE., 2019. *LaFeuilleDuClimat*. . 3. Genève, 2019. pp. 3. <https://www.klimablatt.ch/>

SERVICE CANTONAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2015. Bilan carbone territorial du canton de Genève. [en ligne]. 14 octobre 2015. [Consulté le 9 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/document/11701/telecharger>

SERVICE CANTONAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2019. PLAN D'ACTIONS DÉVELOPPEMENT DURABLE 2019-2023. [en ligne]. 19 juin 2019. [Consulté le 10 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/document/16320/telecharger>

SERVICE CANTONAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2020. Renforcement du Plan climat cantonal. *ge.ch* [en ligne]. 13 mars 2020. [Consulté le 10 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/node/19770>

STAFFAN SÖDERBERG, 2018. *RAPPORT ISO 26000 et les ODD*. Genève : Organisation internationale de normalisation.

SWISS YOUTH FOR CLIMATE, 2020. Swiss Youth for Climate. *SYFC* [en ligne]. 2020. [Consulté le 1 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.syfc.ch>

SWISSINFO (SWI), 2007. Le sport joue aussi un rôle économique important. *SWI swissinfo.ch* [en ligne]. 11 octobre 2007. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/le-sport-joue-aussi-un-r%C3%B4le-%C3%A9conomique-important/6189422>

UNITED NATIONS CLIMAT CHANGE, [sans date]. UNFCCC. [en ligne]. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://unfccc.int/>

VEBEGO SA, 2021. Votre partenaire pour le Facility Management intégral. [en ligne]. 2021. [Consulté le 1 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.vebego.ch/fr/>

VILLE DE GENÈVE, 2020. Changement climatique. *ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 10 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/node/6957>

VILLE DE GENÈVE, 2020a. La marque de garantie GRTA. *ge.ch* [en ligne]. 2020. [Consulté le 10 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/node/2304>

Genève Région - Terre Avenir (GRTA) est une marque de garantie créée en 2004 par l'Etat de Genève qui en est le détenteur. <https://www.geneveterroir.ch/fr/marque-de-garantie-grta-info/2443>

VILLE DE GENÈVE, 2020b. Organisations actives dans le domaine du climat à Genève. [en ligne]. 2020. [Consulté le 3 janvier 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.geneve.ch/fr/actualites/dossiers-information/changement-climatique-geneve/engager>

VILLE DE GENÈVE, 2020. Quels sont les effets du changement climatique en Suisse et à Genève ? [en ligne]. 12 mai 2020. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.geneve.ch/fr/actualites/dossiers-information/changement-climatique-geneve/comprendre/effets-suisse-geneve>

VILLE DE GENÈVE, 2020b. Politique climatique de la Suisse. [en ligne]. 25 septembre 2020. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.geneve.ch/fr/actualites/dossiers-information/changement-climatique-geneve/gouverner/suisse>

VILLE DE GENÈVE, 2020c. Le changement climatique à Genève: accueil. *Le changement climatique à Genève* [en ligne]. 26 octobre 2020. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.geneve.ch/fr/actualites/dossiers-information/changement-climatique-geneve>

WALLIS, Kanton, 2018. Atelier Grand & Partenaires, Guide pratique de mise en œuvre. 2018. pp. 52. http://www.fddm.ch/media/document/0/guide-dd_fr_web.pdf

WUTHRICH, Bernard, 2019. La Suisse décrète la neutralité carbone en 2050. *Le Temps* [en ligne]. Suisse, 28 août 2019. [Consulté le 6 novembre 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/suisse/suisse-decrete-neutralite-carbone-2050>

Supports de cours :

SIBILLE François, BARANZINI Andrea, 2019, Introduction au cours de management [document PDF] Support de cours : Management durable, Haute école de gestion, Disponible à l'adresse : https://cyberlearn.hes-so.ch/pluginfile.php/3096150/mod_resource/content/1/ISO26000.pdf

SIBILLE François, 2019, Du développement durable à la RSE selon l'ISO 26000, [document PDF] Support de cours : Management durable, Haute école de gestion, Disponible à l'adresse : https://cyberlearn.hes-so.ch/pluginfile.php/3106757/mod_resource/content/0/Du%20DD%20à%20ISO%2026000%20-%20SIBILLE.pdf

GOIZE Sylvain, 2019, Mise en oeuvre de la RSE [document PDF] Support de cours : Management durable, Haute école de gestion, Disponible à l'adresse : <https://cyberlearn.hes-so.ch/mod/folder/view.php?id=1070480>

Brochures et livres :

- PIC Jean-Christophe, VIALA Céline, ZINAI Karim 2013, Entreprendre dans le green business : créer et développer une entreprise durable et responsable, p.239 ISBN 978-2-10-059091-9
- SIBILLE François, PROVOST-VANHECKE Elisabeth 2104, Osez manager ISO 26000! : pour manager humain, p.278 ISBN 2124654640
- LONGET René, 2020, Un pan de survie de l'humanité, les objectifs du développement durable, p,187 ISBN : 978-2-88953-415-9

ASOHKA, (date inconnue), Brochure : les 7 guides des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social du doit se poser <https://www.ashoka.org/fr/histoire/7-key-questions-you-should-ask-yourself-social-entrepreneur>

Service cantonal du développement durable (SCDD) 2013, Brochure : Achats professionnels responsable <https://www.ge.ch/document/achats-professionnels-responsables-entreprises-partagent-leurs-experiences>

Service du développement durable (SCDD) 2017, Brochure : plan directeurs cantonaux, Concept cantonal du développement durable 2030 <https://www.ge.ch/document/concept-cantonal-du-developpement-durable-2030>

Service du développement durable (SCDD) 2017, Brochure : plan directeurs cantonaux, Plan Climat Cantonal – volets 2 <https://www.ge.ch/document/plan-climat-cantonal-volet-2>

Annexe 1 : Entretien avec le Directeur Sportif



Entretien avec Monsieur Schmit Patrick, Directeur technique et membre du comité central du C.S. Chênois en tant que vice-président.

Cet entretien a été basé sur les 7 questions centrales de l'ISO 26000 et ses multiples domaines d'action. Il m'a permis de comprendre les valeurs, objectifs et missions ainsi que la gouvernance du club. Notamment, il a été source de compréhension de la responsabilité sociétale au sein de l'association. Enfin, il m'a permis de créer des outils de synthèse pour l'analyse et ainsi proposer une structure d'amélioration auprès du club. L'entretien est basé sur un système de questions ouvertes/réponses, ci-après la retranscription synthétique de l'entretien.

Question centrale n°1 : Gouvernance de l'organisation

Redevabilité

- *Quel mode de décision adoptez-vous dans votre association ?*
- *Qui prend les décisions ?*
- *Assumez-vous les impacts sur la société, l'économie et l'environnement émis par le club ?*

Le club détient un comité central de 5 personnes qui prend les décisions, il n'y pas de système de vote, c'est surtout des décisions axées sur une stabilité économique et sportive. Il y a aussi un comité junior qui regroupe certains entraîneurs et nous même, afin de faire passer les messages et adopter un esprit collaboratif.

Oui, le club répond au mieux aux différentes requêtes des différents membres. De plus, le comité central organise des réunions avec les entraîneurs, afin d'établir un compte-rendu des éventuels problèmes, ceci permet d'avoir un suivi et intervenir dans le cas échant.

Etant un club de football, il est essentiel que l'association réponde aux impacts sociaux et économiques, car si ce n'est pas le cas le club serait dans l'obligance de fermer. Il est plus dure pour nous de répondre aux impacts environnementaux étant donné du financement très limité.

Transparence

➤ *Est-ce que le club Chênois est transparent avec ses membres ?*

Oui, le club sportif de Chênois est 100 % transparents, nous sommes un club qui communique beaucoup, il est primordial pour une association sportive d'être transparente vis-à-vis des membres. Tous nos agents sont amenés à dialoguer entre eux, par exemple, les entraîneurs sont en lien continu avec les joueurs, les membres avec leurs joueurs, les dirigeants avec les communes, etc. On se doit d'être transparent avec eux pour créer un climat de confiance ainsi que valoriser un accès libre sur notre association.

De plus, nous organisons chaque mois une réunion avec les présidents des clubs de Meyrin, Lancy, Etoile Carouge et d'OG, qui représente les quatre clubs de la Première ligue Suisse et nos principaux concurrents. Cette pratique nous permet d'échanger ensemble sur nos bilans du mois, de discuter des améliorations apportées auprès de nos clubs et de partager nos idées futures. Nous sommes aussi amenées à parler des joueurs qui se transféreraient dans ces clubs respectifs. Ceux-ci exigent généralement des rémunérations à la hausse dans leurs futurs clubs. La transparence nous permet dans un esprit collaboratif de pallier aux demandes excessives et de lutter contre la malhonnêteté mais aussi des mauvais comportements de certains joueurs. De plus, quatre fois par année, des réunions avec l'ACGF sont organisées, nous y échangeons sur l'aspect sportif et financier du club. Le club est basé sur le principe : « On dit ce qu'on fait, et on fait ce qu'on dit ».

Comportement éthique

➤ *Qu'elles sont vos principales missions, valeurs et visions ?*

➤ *Exercez-vous des pratiques de comportement fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité ?*

La mission, la vision et les valeurs ne sont pas formalisées à l'ensemble du club, car le club est une petite structure qui manque de moyens financiers et souvent ne considère pas ces points comme une priorité. Le comité directif travaille dans ce sens mais les idées ne se sont pas communiquées à tous les membres du club.

La mission est d'offrir un sport accessible à tous. La vision est de donner la possibilité à tous les jeunes des Trois Communes (Thônex, Chêne-Bourg et Chêne-Bougeries) de pratiquer le football. L'idée du club est de garder une identité locale. Les valeurs se basent sur la solidarité à travers un esprit familial et convivial au sein du club, en formant une cohésion locale avec les jeunes de la région.

Le club contribue à l'insertion sociale en donnant la possibilité à certaines personnes en situation difficile (réfugiés, jeunes en foyer, etc) de jouer sans devoir payer une cotisation. Il travaille avec l'ASF dans le projet nommé « Together », qui a pour but d'aider à l'insertion sociale des réfugiés dans une pratique de football.

Le principe de l'égalité est capital dans le club, c'est ce qui fait notre succès. Nous prônons l'égalité raciale, l'égalité homme et femme, mais aussi, l'égalité du plus fort et du moins fort. Nous sommes fermes, mais nous sommes juste avec tout le monde, tout ça dans une dynamique de fair-play.

Reconnaitances des intérêts des parties prenantes

- *Respectez-vous l'intérêt des parties prenantes ?*
- *Cherchez-vous à identifier les acteurs qui sont intéressés par votre activité et comment ?*
- *Encouragez-vous les parties prenantes à s'engager dans une politique de développement durable ?*

La pérennité du club dépend des intérêts des parties prenantes. En effet, les membres joueurs et communes sont les sources de financières du club, sans les cotisations et l'apport de capitaux des communes le club n'exciterait pas. Nous faisons au mieux, afin d'être en concordance avec nos différentes parties prenantes. On se doit d'être transparent avec eux pour prouver que le club répond à leurs attentes.

On se doit de répondre aux intérêts de celle-ci, car en cas échéants, nous devons mettre la clef sous le terrain. L'intérêt des Trois Communes est de donner l'accessibilité à une activité sportive à ces citoyens. Les effectifs sont contrôlés et doivent présenter le plus de joueurs issus de ces régions.

Les communes contribuent en moyenne 210'000 CHF p/an. Les cotisations rapportent en moyenne 150'000 CHF p/an. Les sponsors participent en moyenne 50'000 CHF p/an. Pour un total de budget à 410'000 p/an (sans compter les aides).

Comme j'ai dit avant, le club ne choisit pas ces acteurs, c'est le Centre Sportif de Sous-Moulin qui s'occupe de ça. Le club n'a pas de politique prédéfini sur un développement durable, mais on cherche à sensibiliser les juniors dans la mesure du possible avec l'aide des entraîneurs.

Respect du principe de légalité

- *Est-ce que le club respect le principe de légalité ?*
- *Conformez-vous à toutes les législations et réglementations en vigueur ?*

Oui, le club doit respecter les différents règlements et lois législatives, ainsi cela permet de solliciter une image positive de l'association. Nous sommes guidées par les autorités de l'ASF et l'ACGF, on se doit d'être irréprochable vis-à-vis de leurs attentes afin d'éviter des attaques extérieures. Le club se base sur leur règlement et recommandation. Sans oublier que le club utilise les infrastructures fournies par le Centre Sportif de Sous-Moulin et on se doit de les respecter.

Prise en compte des normes internationales

- *Est-ce que le club prend en compte l'iso 26000 ?*

Le club ne se base pas sur l'ISO 26000, mais sur un « label qualité pour le sport » émit par l'Association Genevoise des Sport, ce label comprend 3 niveaux, le club a obtenu le 2e niveau. Par exemple, il prend en compte le nombre de joueurs par terrain, les heures d'ouverture de la buvette ou encore le nombre d'entraîneurs diplômés.

Oui, nous essayons d'appliquer au mieux des pratiques responsables, par exemple nous optimisons au mieux l'éclairage, le chauffage utilisé par le club. Entre autres, les nouveaux vestiaires construits cette année sont munies d'un système automatique d'arrêt des douches et des lumières, car très souvent les plus jeunes ont tendance à les laisser allumer. En plus, les vestiaires ont été conçus avec des matériaux durables. Il respecte les principes évoqués par l'ACGF qui consiste à avoir un WC dans chaque vestiaire respectif ainsi qu'une pièce entre la douche et le vestiaire, destinée au séchage. Des nouveaux vestiaires plus responsables et de qualité à l'égard des anciens.

Droit de l'homme

- *Le club respect-il les droits de l'homme et reconnaît-il leurs importances ?*

Oui, étant une association sportive de football qui contribue au fair-play et le respect, on se doit mais surtout, il va de soi que l'humain respectes les droits de l'homme. Dans la chaîne de valeur, mais surtout dans la chaîne d'approvisionnement le Centre Sportif de Sous-Moulin respecte ce principe. Il est important que ces droits ne soient pas bafoués.

Question centrale n°2 : Droits de l'homme

- *Est-ce que le club respecte les droits de l'homme au sein de son entreprise ?*
- *Le club est-il victime de discrimination vulnérable ?*
- *Mesurez-vous l'implication que l'entreprise a envers les droits de l'homme ?*

Le club répond aux droits de l'homme. Pour donner un exemple, le club accepte sept à huit réfugiés par année (requérants d'asile, personnes des foyers). Le mot accepté est utilisé, car ils ne viennent pas par le même biais que les autres, ce qui peut suggérer un certain nombre de problématiques, au tant pour le club que pour les entraîneurs. En effet, généralement, ils n'ont pas de parents c'est pourquoi lorsque nous rencontrons un problème, nous ne savons pas vers qui nous tourner. Bien évidemment, ils ne payent pas de cotisations, de ce fait on s'arrange avec les tuteurs ou les foyers qui traitent directement avec l'hospice général, afin de verser ou non une contrepartie financière.

Le club est sensible à l'aspect de l'insertion des étrangers, cela leur permet, de faire quelque chose de bien, pour leurs corps et leurs têtes. Donc oui, nous sommes sensibles à l'histoire des droits de l'homme et donnons l'opportunité à ces jeunes de pratiquer une activité sportive. Le foot doit être un sport accessible à tout le monde. L'insertion sociale est importante, on contribue à donner la possibilité à ces personnes issues de situation difficile (réfugiés, jeunes en foyer, etc) de jouer sans avoir à payer la cotisation. Le club travaille avec l'ASF dans le cadre du projet Together œuvrant à cette insertion sociale.

Par contre, je n'ai pas le droit d'avoir que des étrangers au sein du club sinon les communes me tombent dessus, car le club doit avant tout donner la priorité à la population des 3 Chênes.

En cas de litige entre joueurs, les parties sont convoquées et mises dans un contexte de dialogue. On n'a jamais eu des problèmes de discrimination à l'interne du club. Après, oui je suppose que pendant les matchs il y a déjà eu des propos raciaux entre joueurs, mais le club ne cautionne pas ces comportements au sein de ses équipes. Au club, les droits d'égalité et d'expression sont sollicités, chaque personne affiliée au club peut donner son avis sur quelque sujet. Malheureusement, aucune politique n'est mise en place pour mesurer cette pratique.

Question centrale n°3 : Relations et conditions de travail

Emploi et relation employeur/employé

- *Avez-vous une bonne relation avec les employés ?*
- *Comment assurez-vous que le travail soit effectué de la bonne manière ?*
- *Sont-ils reconnus juridiquement comme employé, bénévole ou indépendant ?*
- *Comment le club recrute les membre entraineurs ?*
- *Avez-vous une charte de travail dans le club ?*

Généralement oui, c'est important d'avoir une bonne entente entre employés et employeurs, elle contribue à un climat de confiance de travail. Le club respecte ces employeurs afin de travailler dans de bonnes conditions en mettant en avant le relationnels avec ces parties.

Toutes les décisions sont justifiées et cohérente sans devoir les imposer, car ce n'est pas la physionomie du club de donner des ordres, on prime à esprit collaboratif et de dialogue. On a tout à gagner d'être en bonne relation avec nos employeurs, car si elle est mauvaise, elle émettra automatiquement que des externalités négatives à l'intérieur du club.

Le club conçoit un contrat de travail, non basé sur une charte de travail, mais ce contrat définis le cadre dans lequel les personnes évoluent ainsi qu'un cahier des charges représentant les tâches qu'ils sont amenés à faire. (ex. le nombre d'entraînements par semaines, l'objectif du club.)

Le statut juridique du club est une association. En ce qui concerne la rémunération de nos membres le club n'a qu'un salarié fixe qui est Frédéric (secrétaire du club, taux de travail à 50%). La buvette du club est indépendante. Le club détient 48 entraineurs et coach dont une dizaine sont des bénévoles et font ça pour le plaisir. Chênois possède des bénévoles ainsi que des gens qui émettent un sentiment de plaisir lors de l'application des diverses taches du domaine sportif, le football reste avant tout une source de passion, qu'un but lucratif pour nos membres.

En ce qui consiste le recrutement de notre personnel cela dépend de la catégorie à entrainer. Généralement, pour nos juniors se sont des joueurs à l'interne du club ou alors des connaissances, il n'y a pas de démarchage pour ses catégories, nous privilégions des personnes de confiance. Pour les autres, on fait appel à notre carnet d'adresse, mais le club présente très peu de turnovers des entraîneurs.

Conditions de travail et protection sociale

- *Les conditions de travail pour le staff et les joueurs sont saines ?*
- *Peuvent-ils appliquer au mieux les entraînements ?*

Oui, le club essaye d'émettre du mieux possible des conditions de travail saine à l'aide du Label Qualité du Sport dont j'ai parlé avant. Parfois le club se doit de refuser des demandes de licences même si cela rapport des cotisations.

Nous préférons garantir un périmètre adéquat à toutes les équipes du club, au lieu de proposer des conditions d'entraînements contraignantes à nos joueurs. Nous pourrions très bien monter à 550-600 joueurs licenciés dans le club. Cette pratique, permet d'éviter les plaintes parentales, concernant les mauvaises conditions du terrain de jeu de leurs enfants. C'est pourquoi, le club investi plus sur la qualité d'entraînements que sur la quantité de joueurs, et ce au bénéfice d'emmètre une bonne image.

Entre autres, si je prends l'exemple de Frédéric (membre du staff administratif) qui est un employé professionnel. Il a sa disposition tout ce qu'il a besoin pour œuvrer au mieux à son travail, soit un bureau que pour lui, un parking, une imprimante, etc, s'il lui manque quelque chose il peut me faire part de sa requête, afin que je puisse fournir au plus vite ce qu'il a besoin, de même pour les entraîneurs.

Santé et sécurité au travail

- *Appliquez-vous des actions pour répondre aux risques de santé et sécurité ?*

Chaque entraîneur possède à sa disposition une pharmacie de secours de premier soin en cas d'accidents pendant les matchs ou entraînements. L'organisation met aussi à disposition des physiothérapeutes pour ses joueurs en cas de douleurs permanentes. Le club met à disposition des séances d'entraîneurs afin de sensibiliser comment réagir en cas de problèmes ainsi que les premiers soins à apporter en cas de soucis quelconque.

Cependant, le football est un sport physique, et les joueurs ne sont pas à l'abri de blessure, que ce soit la cheville cassée, ou des ligaments croiser le club n'est pas en mesure de répondre à cela.

Dialogue social

- *Dialoguez-vous avec vos membres ?*
- *Que faites-vous pour privilégier le dialogue au sein de votre association ?*

Primordiale au sein d'une entité sportive, nous dialoguons et échangeons beaucoup même via les réseaux sociaux, surtout avec nos parties prenantes internes. Tout ça dans l'optique de transparence. Une fois par mois ont lieu des réunions avec le comité junior du club afin de faire des mises au point avec nos membres.

Etant une instance de football le dialogue va de soi, tous les week-ends je me réjouis d'échanger avec les entraîneurs, joueurs et fans, venant assister aux matchs des différentes équipes du club.

Développement du capital humain

- *Proposez-vous des formations ?*
- *Mettez-vous en place des pratiques pour développer le capital humain de vos membres ?*

Le développement du capital humain est lié au degré d'implication des entraîneurs vis-à-vis de leurs équipes respectives, ils jouissent d'une grande marge de manœuvre. Nos membres entraîneurs sont libres d'organiser des événements extra-sportifs, ce qui permet de solliciter le développement du capital humains. En effet, lors du contrat il est mentionné par le comité central que l'entraîneur est libre d'organiser des soirées d'équipes, des tournois dans les pays étrangers, ce qui contribue à une cohésion de groupe et aussi aux développements linguistiques auprès des jeunes. Entre autres, cette pratique permet d'acquérir des compétences et gagner en responsabilité par leurs simples motivations d'organiser des événements. C'est pourquoi le club choisi au mieux des entraîneurs qui aiment organiser des événements en dehors de nos infrastructures sportives, surtout auprès de nos jeunes équipes en phase adolescentes.

Nous proposons aussi la formation pour obtenir un diplôme d'entraîneur et des repas d'équipe à charge du club afin de renforcer ce capital.

Question centrale n°4 : Environnement

Prévention de la pollution

- *Est-ce que le club fait de la prévention ?*
- *Mesurez-vous les conséquences de vos pratiques ?*

Non, nous ne faisons pas de prévention. Le club n'a pas créé de campagne vis-à-vis des parties prenantes par système de mailing. En revanche, les entraîneurs essayent de sensibiliser les joueurs à jeter et trier leurs déchets. Les équipes du club visent à laisser les vestiaires en bonne et due forme après matchs et entraînements, ainsi que dans les autres clubs lors des déplacements, pour but de contribuer à une image positive de l'association.

Cependant nous n'avons pas d'outil pour mesurer nos impacts sur l'environnement et aucune campagne de prévention contre la pollution, c'est le Centre Sportif de Sous-Moulin qui gère les consommations d'eau et d'énergie, c'est cette collectivité qui prend les mesures adéquates.

Utilisation durable des ressources

- *Est-ce que le club utilise des énergies renouvelables ?*
- *Entreprenez-vous des moyens pour réduire vos consommations ?*
- *Utilise-t-il des ressources durables auprès de son infrastructure ?*
- *Si oui, quelles actions met-il en place ?*
- *Est-ce que le club propose du covoiturage ?*

Actuellement, des travaux sont en cours. En effet, dans les nouveaux vestiaires, nous utilisons déjà un système « anti-consommation inutile », les douches et les lumières s'éteignent automatiquement ce qui évite le gaspillage. Des panneaux solaires sont aussi installés sur le toit du terrain A. Entre autres, le club a un énorme conteneur qui collecte les eaux usées et l'eau des pluies. Par exemple, l'eau des douches et des lavabos sont filtrées après utilisation afin d'être réutilisées pour arroser les terrains en herbes. L'eau est désinfectée avec du chrome pour tuer les bactéries. Ce n'est pas une centrale d'épuration, mais cela contribue déjà à ne pas utiliser l'eau potable pour arroser les terrains. Il y a quelques années, le club n'était pas vraiment à jour avec l'utilisation durable de ces ressources, mais avec ses nouveaux vestiaires, on essaye de contribuer à un avenir meilleur.

Oui, nous faisons appel à des ressources durables. Dès l'année prochaine, nous utiliserons des gobelets réutilisables pour limiter les déchets, de plus, les déchets sont triés au sein du club. Nous sommes sensibles et conscients des problèmes écologiques, d'ailleurs quand nous réservons des nouveaux maillots et ballons, les anciens sont envoyés dans les pays en voie de développement, afin de leur donner une seconde vie.

Le covoiturage est difficile à mettre en place, car certains parents exigent d'amener leurs propres enfants dans les clubs à l'extérieur sans passer par le club.

Cependant, il est important de savoir que ce n'est pas le C.S. Chênois qui choisit ses fournitures pour la pratique sportive ballons, cônes, dossards, etc, mais le Centre Sportif de Sous-Moulin qui nous les fournit. Par contre, nous choisissons les sponsors pour l'habillement des trainings.

Atténuation des changements climatique

- *Dans votre pratique adoptez-vous un processus pour atténuer les changements climatiques ?*

Dans la mesure du possible oui, mais comme je t'ai dit le club, n'a pas vraiment une campagne ou un modèle prédéfini. On essaie de diminuer au mieux notre consommation inutile et à sensibiliser nos joueurs au respect environnemental avec l'aide des entraîneurs.

Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

- *Portez-vous une attention particulière à votre environnement ?*
- *Utilisez-vous des pratiques pour ne pas impacter la biodiversité ?*

Dans toutes ses pratiques, le club essaie d'émettre des effets positifs, pourtant comme j'ai dit avant aucune prévention sur la durabilité est communiquée aux membres. Nous portons une attention particulière, mais il s'avère difficile financièrement de contribuer pleinement à cet aspect.

Le club comprend 5 terrains dont 2 en herbes et 3 synthétiques, les pratiques utilisées pour l'entretien du gazon ne sont pas connues, car ce sont les gardiens du Centre Sportif de Sous-Moulin qui s'en occupent, je ne pourrais pas t'en dire plus si le club émet un impact nocif sur la biodiversité.

Cependant, le club limite les matchs et entraînements sur le terrain en herbe, afin de garantir un entretien efficient du gazon. Les terrains synthétiques créés à base de caoutchouc, et copeaux sont indispensables, car ils sont praticables en cas de mauvais temps et tout au long de l'année, ce qui n'est pas le cas pour les terrains en herbe. L'utilisation des terrains en herbe se situe en moyenne douze à seize heures par semaine ce qui génère des coûts d'entretien élevés. Je sais aussi que le club utilise des tondeuses robots pour couper le gazon et comme mentionnée avant, il arrose le terrain grâce aux eaux récoltées et stérilisées. Entre autres, les communes ont implanté des ruches aux abords du terrain C au profit de la biodiversité.

Question centrale n°5 : Loyauté des pratiques

Lutte contre la corruption

- *Comment sont fixés les salaires ?*
- *Quelle relation avez-vous avec la concurrence ?*

Nous sommes transparents, aucune corruption, nous respectons nos valeurs et les attentes des Trois Communes de Chêne. Le club se doit d'être conforme aux attentes, afin de solliciter les subventions des communes. Notre relation avec la concurrence est saine et plutôt axée sur la solidarité, comme expliquée avant. Même si parfois, j'aimerais payer l'arbitre pour gagner le match (rire).

Les salaires sont fixés selon 3 critères, l'ancienneté, le diplôme et la catégorie de l'équipe qu'il entraîne. Le club présente qu'un salarié fixe qui est Frédéric (secrétaire du club, taux de travail de 50%), Les entraîneurs et joueurs touchent des indemnités, elles ne dépassent pas 21'999.- CHF l'année, afin que nos membres ne soient pas obligés de cotiser pour le 2e pilier (LPP). Tous les flux financiers sont déclarés par le club. Un poste comme responsable technique touche de même.

Engagement politique responsable

- *Représentez-vous un parti politique dans votre organisation ?*
- *Offrez-vous des formations politiques dans l'association ?*

Le club ne prend pas part des avis politiques de l'individu. Il se présente comme laïque comme toute association éthique dans le domaine du sport, étant donné le grand nombre d'origine, religions et culture dans le club.

Concurrence loyale

- *Quelles politiques adoptez-vous avec la concurrence ?*
- *Quelles sont les organisations qui exercent les mêmes activités que la vôtre ?*

Le Chênois n'a pas de concurrence malsaine avec les autres clubs de la région, même s'il vise à être plus performant. La politique est plutôt d'être partenaire avec eux, en mettant en avant une transparence. Comme dit avant, il organise des réunions avec les autres clubs de Première ligue pour parler des performances sportives et des joueurs. Le club a une politique loyale et solitaire vis-à-vis des autres, en effet pour donner un exemple, lors d'un transfert dans les ligues amateurs et semi-professionnels les clubs avertis directement le club d'origine que tels joueurs est venue faire des entraînements. Dans le football junior, c'est différent, car les joueurs sont souvent amenés à changer de club. Le joueur change de club pour rejoindre son meilleur ami dans le club à proximité, mais ce n'est pas un trait de concurrence, mais plutôt d'offre différente.

Tous les clubs sportifs de football sur le territoire genevois exercent les mêmes activités que le Chênois, pour citer un concurrent à qui nous nous mesurerons ça serait le Meyrin FC.

Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur

- *Existe-t-il une promotion de la RSE avec vos partenaires ?*

Aucune politique est appliquée pour déterminer les critères de nos partenaires intégrant à notre chaîne de valeur. Le club est dirigé par le Centre Sportif de Sous-Moulin c'est donc eux qui traite avec les fournisseurs concernant le matériel et les infrastructures. Chênois est donc dépendant des Trois Communes, il ne se soucie pas des parties prenantes avec lesquelles il interagit.

Les sponsors ne sont pas triés, au contraire, ils sont bénéfiques pour le financement et nous les accueillons à bras ouvert.

Respect de droits de propriété

Question non traitée

Question centrale n°6 : Consommateurs

Pratiques loyales en matière de commercialisation d'information et de contrats

- *Quels impacts exercent vos services sur les consommateurs ?*
- *Le club respect-t-il ses contrats ?*
- *Quels canaux de communication utilisez-vous pour informer vos membres ?*

La mission de club est d'offrir un football accessible à tous. Il essaye d'acquérir une identité dite locale vis-à-vis des habitants des Trois Communes de Chêne. (Valeur de l'entreprise)

Oui, le club respecte les conditions des contrats qu'ils signent. Si nous nous engageons à payer un entraîneur 2'000 CHF à la fin du mois, nous le ferons.

Le club communique via le réseau social facebook et par mail. Il est à disposition de ses membres en cas de soucis particulier. Les grands problèmes et réclamations sont remontés aux comités afin de trouver une solution. Les parties intégrantes du club sont considérées comme des acteurs importants, ils permettent aux bons fonctionnements du club et dégagent une image de l'association. Chênois se doit d'instaurer un climat de confiance et ceci commence par la transparence et la bonne entente, la loyauté est un aspect que le club prend fortement en considération.

Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

- *Est-ce que Chênois propose un environnement sain et sûr à ses membres ?*
- *Quels sont les risques liés à la pratique de votre activité ?*

Oui, nous essayons d'être vigilant vis-à-vis de l'environnement dans lesquels ont lieu nos entraînements et matchs. Ainsi, que le Label de la qualité des sports et une référence pour nous. Si un élément peut être dangereux pour nos membres, nous transférons l'information directement au Centre Sportif de Sous-Moulin, parfois l'attente est longue. Exemple, un grillage tranchant à changer.

Les joueurs membres ne sont pas à l'abri de blessure dû à des contacts physiques provoqués par l'activité sportive, de ce fait, le club met à disposition une trousse de premier secours à chaque équipe, en cas de blessures.

Consommation durable

“Questions traitées directement avec Monsieur Tastan Hacik de la buvette via un appel téléphonique”.

- *Combien êtes-vous au sein de la buvette ?*
- *Auprès de quels fournisseurs achetez-vous vos produits ?*
- *Proposez-vous des menus végane, bio, local, de saison ?*
- *Triez-vous les déchets ?*
- *Avez-vous une autre tâche que responsable de la buvette au sein du club ?*

Nous sommes 3 dans la buvette, ma femme, sa sœur et moi. Je fais les courses auprès des centres alimentaires de la grande distribution, après quand il ‘s’agit d’organiser des grands repas, je vais à Aligro car il me propose des prix de restauration. Je n’ai donc pas de fournisseurs attirés.

Généralement, je ne fais pas de menu, la buvette du club marche plutôt sur la demande des consommateurs. Les consommateurs aiment les grillades et les fondues, c’est ce qu’il me demande le plus. Après, oui je propose des sandwiches et des petits « snack » d’avant et après match. Je ne fais pas attention à la provenance des produits. Tous les déchets appartenant à la cuisine sont triés, les containers de verres et plastiques se trouvent juste à l’entrée de la buvette.

Je m’occupe aussi du lavage des maillots des équipes de Chêne. Le local se trouve juste à proximité de la buvette du club. Nous avons 6 machines et les maillots sont lavés, afin qu’ils puissent être disponibles pour le match suivant. Le club me paye 20.- CHF par sac de maillots lavés.

Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et des litiges des consommateurs

- *Comment le club gère les problèmes internes ?*
- *Le club exerce-t-il des garanties à ses prestations ?*

On parle souvent de cotisations non payées de la part des joueurs. Dans ce cas, nous prenons directement contact avec la personne concernée et trouvons un arrangement. Si l’arrangement n’est pas trouvé, non bloquons tout simplement son passeport et il ne pourra donc plus effectuer de matchs officiels. Comme tu sais Marco, les arrangements sont possibles, comme toi l’année dernière quand tu as fait tout Erasmus pendant 4 mois, tu n’as pas dû payer l’entièreté de ta cotisation. De plus de quand il s’agit de blessure à long terme, le club est conscient et essaye d’être le plus

juste sur les demandes de réduction. Si le joueur n'est pas satisfait et désire partir du club pendant le début de saison, la cotisation est remboursée. Entré argent 300 à 350.- CHF.

Toutes les plaintes sont reçues même si parfois elles sont infondées, mais l'expérience nous a appris à les traitées. On cherche avant tout d'analyser la situation et comprendre pourquoi la personne se plaint. Les plaintes permettent d'améliorer nos points faibles.

Pour gérer les litiges, le club mise toujours au dialogue. La personne qui est menée à traiter les réclamations dépend du degré de litige. En premier ligne il y a le secrétaire Frédéric, moi dans les cas plus sérieux et dans les cas les plus extrêmes c'est Ivano Bisotto (président du club) qui s'en occupe. En général, le club n'a pas beaucoup de réclamation, mais plutôt des cotisations impayées.

Respect des données de la vie privée des consommateurs

- *Est-ce que vous respectez la confidentialité des informations personnelles concernant les personnes affiliées au club ?*

Tous les membres du club ont dû remplir un formulaire de données personnelles afin de pouvoir les enregistrer dans notre base de données. Ce document est qu'à disposition du comité du club et personne d'autre. Juste en cas exceptionnel de plaintes les données seront sollicitées sans préavis, en cas contraire nous ne divulguons pas les informations sans autorisation. Pour donner un exemple concret, la semaine dernière une assurance m'a appelé pour connaître les mails des membres et des collaborateurs du club afin de promouvoir leur assurance. Elle nous a proposé une rémunération, cependant nous n'avons pas acceptés, par respect de la vie privée de nos membres et collaborateurs. Une autre fois, l'ASF (Association Suisse de Football) faisait une étude sur le nombre de réfugiés dans les clubs et m'a demandé de divulguer les coordonnées des joueurs, chose que je n'ai pas faite sans les consentements de ceux-ci.

Accès aux services essentiels

Question non traitée

Education et sensibilisation

- *Le club émet-il des campagnes de sensibilisation ?*
- *Transmettez-vous une éducation par le biais sportif ?*

L'éducation chez les juniors oui, elle est très importante, car le sport est un facteur important de l'éducation auprès des jeunes, et surtout auprès des réfugiés. Le fair-play et le respect sont les mots d'ordre.

La sensibilisation par le biais d'une campagne en bonne et due forme non, mais comme j'ai dit avant les entraîneurs cherchent à sensibiliser leurs joueurs par rapport aux déchets et au respect des autres.

Question centrale n°7 : Communautés et développement local

Implication auprès des communautés

- *Quelles implications avez-vous auprès de votre région ?*
- *Soutenez-vous les communautés de votre région ?*

Les installations du club sont mises à disposition par le Centre Sportif de Sous-Moulin, nous les administrons sous le contrôle des Trois Communes qui nous versent une contrepartie financière. Notre association est en contact permanent avec le personnel du Centre Sportif de Sous-Moulin en ce qui concerne les fournitures pour le sport et pour coordonner l'activité sportive.

Entre autres, les membres entraîneurs du club sont en coopération avec les différents gardiens du stade pour coordonner les vestiaires, l'illumination des terrains pendant les entraînements et les matchs afin d'appliquer au mieux l'activité.

Le club a pour mission d'offrir un sport accessible à tous, et ainsi d'être le club phare des Trois Communes. Il veut privilégier une identité locale à travers sa pratique sportive. En effet, 80% de la section juniors est issue des Trois Communes de Thônex, Chêne-Bougeries et Chêne-Bourg dont 20% des joueurs de la Première équipe habitent dans ses régions, ainsi que le capitaine de l'équipe, ce qui appuie la touche locale.

De nombreux, joueurs grandis au club sont professionnels au jour d'aujourd'hui, Le C.S. Chênois est avant tout un club formateur de référence sur le canton, ces joueurs le prouvent.

 Maxime Dominnguez – Neuchatel Xamax

 Dylan Tavares – Stade Lausanne Ouchy

 Anthony Raccioppi – Dijon et titulaire de la Suisse U21

Le club, investi beaucoup auprès d'entraîneurs de qualité, il important d'avoir une bonne formation. Car avant tout, on est un club formateur.

Le club est sensible à la réinsertion sociale, il a pour coutume de réhabiliter des jeunes résultant sans papier et vivant dans les foyers parmi ses équipes. De plus en 2019, le club a fourni gratuitement du matériel, un entraîneur et un terrain à des réfugié de la rive gauche afin qu'il puisse faire du football une fois par semaine, il sollicite activement ces actions.

Création d'emplois et développement des compétences

- *Est-ce que l'association crée de l'emploi auprès de sa communauté ?*
- *Propose-t-elle de la formation à l'interne pour les entraîneurs ?*

Oui, le C.S. Chênois crée de l'emploi. Il sollicite diverses fonctions à travers sa pratique comme pour les arbitres, les gardiens du stade, le personnel de la buvette, etc.

Entre autres, il est formateur de joueurs et propose aussi aux entraîneurs des formation de diplôme d'entraîneur à la charge du club.

Développement de la technologie

- *Est-ce que le club essaie de développer une technologie ?*
- *Adoptez-vous actuellement une technologie dans vos pratiques ?*

Oui, depuis bientôt 1 an nous avons décidé de filmer les matchs de notre première équipe, pour pouvoir analyser les séquences et ainsi améliorer le jeu, mais aussi pour comprendre nos faiblesses.

Après, la technologie dans le cadre du football amateur, je ne vois pas trop l'utilité de l'instaurer.

Création de richesses et de revenus

- *Le club fait-il des profits ? Si, oui comment sont-ils repartis ?*
- *Versez-vous des primes à vos joueurs ?*

Le club n'émet pas de bénéfice, voire très peu. On essaye que le club ne soit pas en situation de déficit, étant une association à but non-lucratif, le surplus du solde est réinjecté automatiquement dans le club.

Après oui, le club paye certains joueurs de la première équipe, et des primes sont possible en cas de victoires de matchs, mais ceci reste plutôt ciblé.

La santé

- *Contribuez-vous auprès de votre communauté à l'amélioration de l'accès aux services de santé ?*

Pas de cabinet médical spécifique, mais nous avons deux physiothérapeutes dans le club. En cas de grosse blessure le club propose un médecin référent, le Docteur Copens, qui se trouve à la clinique général Beaulieu et traite les blessures provoquées dans le cadre sportif. Le club ne paye pas les factures, elles sont à la charge de la personne concernée.

Investissement dans la société

- *Comment évaluez-vous la performance environnementale, économique et sociale de vos projets d'investissement ?*

Aucune performance est évaluée par le club mis à part lors de l'assemblée générale ou le Centre Sportif présente la situation du sport dans les Trois Communes.

Annexe 2 : Evaluation des 7 questions centrales

Voici un graphique excel créé en lien avec ce travail, synthétisant l'évaluation donnée à chaque domaine d'action étudié des 7 question centrale basé sur la norme ISO 26000.

Tableau de synthèse (7questions centrales)							Score	Total
Gouvernance de l'organisation	Redevabilité						70.00%	
	Transparence						85.00%	
	Comportement éthique						60.00%	
	Reconnaissance des pp						90.00%	
	Respect du principe de l'égalité						85.00%	
	Prise en compte des normes internationales						10.00%	
	Respect des droit de l'homme						90.00%	
								70.00%
Droits de l'Homme	Devoir de vigilance						90.00%	
	Situations présentant des risques pour les droits de l'Homme					x		
	Prévention de la complicité						95.00%	
	Remédier aux atteintes aux droits de l'homme						100.00%	
	Discrimination des groupes vulnérables						85.00%	
	Droits civils et politiques						100.00%	
	Droits économiques, sociaux et culturels						80.00%	
	Principes fondamentaux et droit au travail					x		
								91.67%
Relations et conditions de travail	Emploi et relations employeur / employé						85.00%	
	Conditions de travail et protection sociale						90.00%	
	Dialogue social						90.00%	
	Santé et sécurité au travail						70.00%	
	Développement du capital humain						100.00%	
								87.00%
Environnement	Prévention de la pollution						35.00%	
	Utilisation durable des ressources						85.00%	
	Atténuation des changements climatiques						65.00%	
	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels						85.00%	
								67.50%
Loyauté des pratiques	Lutte contre la corruption						90.00%	
	Engagement politique responsable						70.00%	
	Concurrence loyale						100.00%	
	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur						25.00%	
	Respect des droits de propriété					x		
								71.25%
Consommateurs	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats						90.00%	
	Protection de la santé et sécurité des consommateurs						50.00%	
	Consommation durable						40.00%	
	Service après vente, assistance et résolution des réclamations et des litiges des consom						100.00%	
	Respect des données de la vie privée des consommateurs						90.00%	
	Accès aux services essentiels					x		
	Éducation et sensibilisation						60.00%	
								71.67%
Communautés et développement local	Implication auprès des communautés						100.00%	
	Éducation et culture					x		
	Création d'emplois et développement des compétences						90.00%	
	Développement de la technologie et accès à la technologie						65.00%	
	Création de richesses et de revenus						90.00%	
	La santé						70.00%	
	Investissement dans la société						90.00%	
								84.17%

Annexe 3 : Compte d'exploitation du C.S. Chênois

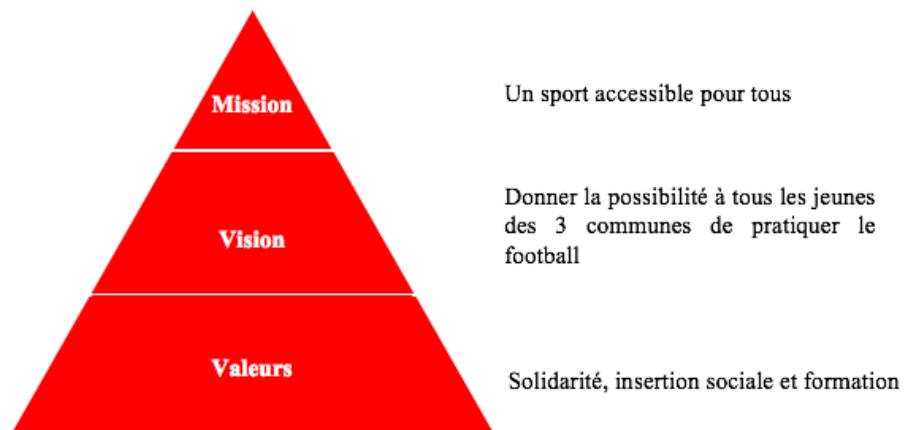
Ce document a été envoyé lors de l'interview, par le directeur technique et vice-président Patrick Schmid.

Compte d'exploitation - CS Chenois				
Saisons	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Produits				
Cotisations	138'765.20	136'400.00	147'460.00	157'059.50
Subventions communales	210'000.00	210'000.00	210'000.00	210'000.00
Ventes et manifestations	21'902.30	16'327.30	20'809.10	15'532.65
Sponsoring	29'701.80	26'417.70	69'713.00	54'214.90
Abonnements	4'000.00	2'850.00	5'450.00	3'800.00
Entrées matches	2'814.00	4'020.00	2'180.00	1'544.00
Footeco	21'603.50	8'947.00	21'353.00	18'032.00
Produits divers		19'691.15	1'654.45	
Ligue amateur et première ligue	2'750.00	3'300.00	4'150.00	9'830.00
Aide au sport	16'370.00	17'890.00	17'670.00	15'220.00
Jeunesse et sport	58'120.50	51'259.00	69'012.00	38'546.00
Loyer buvette	25'000.00	25'000.00	25'000.00	17'500.00
CSC foot camp	2'320.00	1'860.00	2'502.00	1'780.00
Total des produits	533'347.30	529'962.15	596'951.90	543'059.05

Saison	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Charges				
Charges de matériel	54'599.50	54'124.71	51'926.65	47'542.61
Arbitrages	32'995.00	30'547.50	35'705.00	19'311.00
Déplacements	24'650.00	35'208.63	23'900.00	11'760.00
Frais de matches		2'191.80	6'211.95	2'595.95
Participation tournois	8'260.00	5'495.00	6'498.50	5'740.00
Stages d'entraînement		4'800.00	7'137.50	5'247.20
Repas d'équipes et d'entraîneurs	12'569.30	11'669.50	16'170.30	5'692.80
ACGF	9'940.00	5'265.00	11'022.00	10'969.00
ASF / Ligues amateur / Première ligue	17'957.40	10'928.15	26'230.35	22'322.05
Secrétariat	28'996.80	28'996.80	28'996.80	28'996.80
Indemnités entraîneurs	148'742.57	158'760.10	163'902.40	172'879.35
Indemnités joueurs	66'117.00	56'155.00	92'219.95	106'453.80
Indemnités jeunesse et sport	55'284.50	57'259.00	58'277.20	42'562.85
Frais de formation entraîneurs	2'550.00	1'700.00	1'500.00	1'400.00
Charges sociales	20'423.85	15'337.33	23'167.10	18'177.00
Redevances CSSM	15'000.00	15'000.00	15'000.00	15'000.00
Location salles	2'962.50	1'282.50	1'324.50	1'273.90
Assurances	1'162.60	1'273.50	2'060.30	2'350.10
Articles Boutique	9'481.65	7'183.75	7'397.45	5'655.60
Frais bancaires	13'600.25	14'166.67	11'062.95	8'683.70
Amortissement	888.15	799.35	719.40	719.49
Articles boutique			3'887.97	
Frais bancaire	173.45	830.12	975.90	553.10
Total des charges	526'354.52	518'974.41	595'294.17	535'886.30
Bénéfices	6'992.78	10'987.74	1'657.73	7'172.75

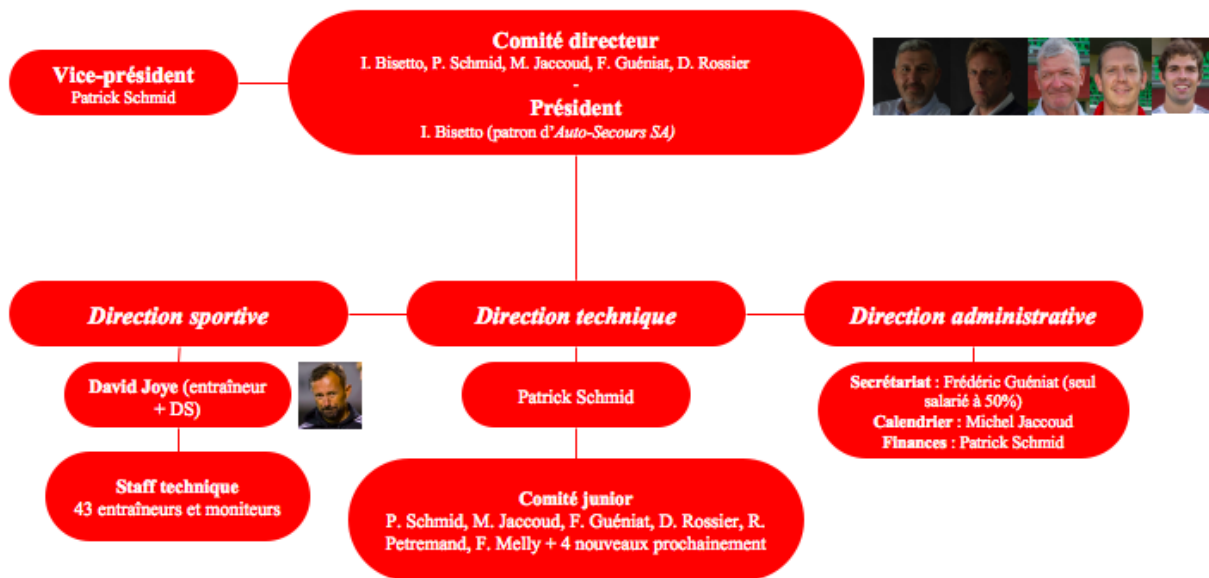
Annexe 4 : Graphique mission, vision et valeur du C.S. Chênois

Figure créée à l'aide de PowerPoint afin de synthétiser, la mission, vision et valeur du C.S. Chênois, parfois mal compris par les membres du club. Figure créée en lien de ce travail.



Annexe 5 : Organigramme interne du C.S. Chênois

Voici, l'organigramme du C.S. Chênois ainsi que le comité central. Il permet d'avoir une vision sur le fonctionnement du club et sa gouvernance. Figure créée en lien à ce travail.



Annexe 6 : Accord de Paris, GIEC, bilan carbone Genève

Accord de Paris : « Accord de Paris », a fait jour en 2015 lors de la conférence sur le climat (COP21). Il représente des accords mondiaux traitant sur les axes essentiels pour lutter contre le réchauffement climatique. C'est un instrument juridique sous la convention-cadre des Nations Unies. Les signataires s'engagent à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Les présentes nations dont la Suisse sont contraintes d'annoncer tous les 5 ans, de nouveaux objectifs sur leurs réductions d'émissions. La Suisse a rejoint l'accord le 6 octobre 2017, elle s'est investi à diminuer de moitié ses émissions avant 2030, et pour 2050 l'objectif indicatif est fixé à une réduction de 70% à 85% des émissions par rapport aux chiffres de 1900. Encore plus ambitieux, en parallèle de l'objectif fixé à Paris, le Conseil fédéral vise à une neutralité de carbone de zéro, d'ici 2050. Pour faire face à ces objectifs, le pays devra contribuer à partir de 2020 à un financement de 100 milliards de dollars par an pour lutter contre le réchauffement climatique. La somme sera allouée à des sources étatiques et privée en faveur d'actions protective de l'environnement (**Office fédéral environnement**)¹⁷.

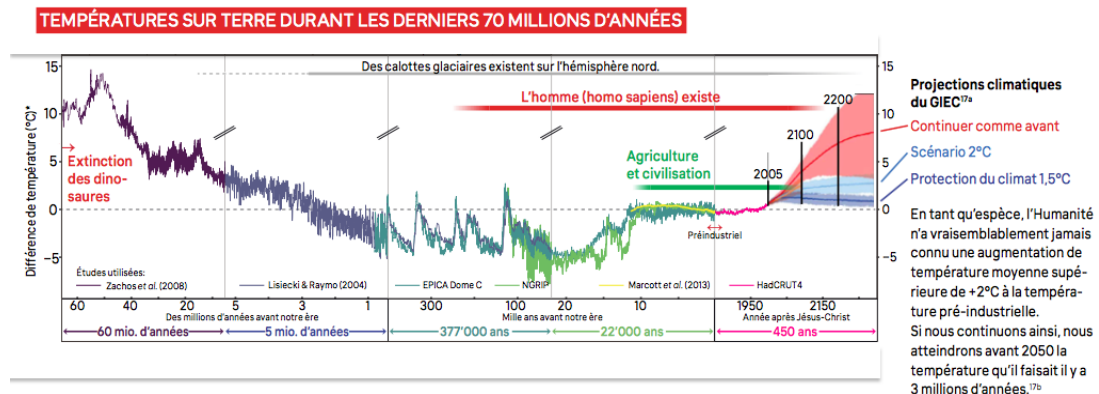
GIEC : En 2050, le groupe d'experts intergouvernementaux sur l'évolution du climat (GIEC) espère atteindre un objectif maximal de 1.5 degré du réchauffement climatique mondial. Dès aujourd'hui, la neutralité carbone doit être à hauteur de zéro. En effet, une hausse de la température de 1,5 degré représente le « tipping points » autrement dit « le point de bascule » à ne pas dépasser. En cas contraire, des conséquences environnementales peuvent avoir lieu sur les populations les plus vulnérables. En effet, des millions de personnes souffriront de la montée des eaux, le changement de la qualité nutritionnelle des aliments sera impacté et de nombreuses espèces disparaîtront de l'écosystème. Ce rapport établit les mesures à mettre en œuvre face à la situation climatique. La principale mission est d'analyser les informations sur les faits scientifiques et socio-économiques. Le groupe cherche à comprendre les menaces, pour ensuite pouvoir cerner les conséquences du changement climatique et envisager des stratégies d'adaptation et d'atténuation. Le groupe du GIEC se réunit généralement une fois par an pour des séances plénière. Les représentants des pays adhérant à l'ONU sont conviés pour mettre au point une expertise collective sur le changement climatique. (**IPCC-2019**)¹⁸, (**office fédéral environnement**)¹⁹.

¹⁷ https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/climat/info-specialistes/climat--affaires-internationales/l_accord-de-paris-sur-le-climat.html

¹⁸ <https://www.ipcc.ch/sr15/>

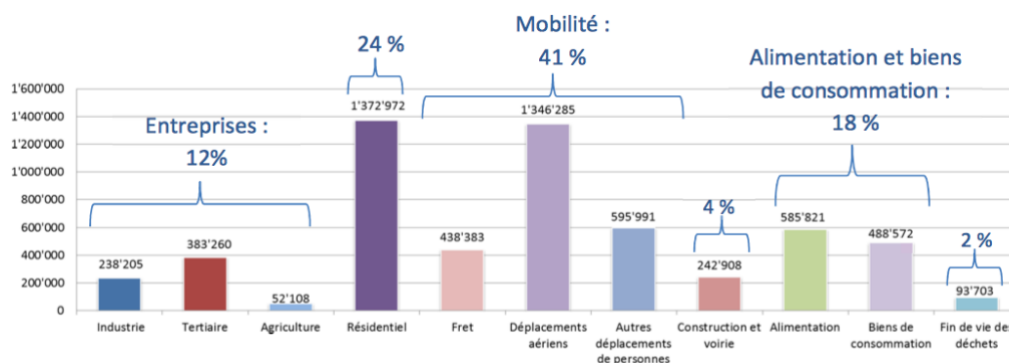
¹⁹ <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-72416.html>

(Figure : Exemple de rapport conçu par le GIEC, L'illustration ici présente, montre les différences de température dans le temps)



Source : La feuille du climat

Bilan carbone Genève 2011²⁰ Le graphique ci-dessous représente, le bilan carbone de Genève en 2011, divisé par catégories. Cette illustration est importante car elle permet de comprendre sur quel axe nous pouvons agir. Le bilan total s'élève à 5'838'207 tonnes de co2 saisissent les émissions directes du canton. Le poste qui émet la plus grande partie des émissions de GES est effectivement la mobilité qui se monte à (41%) des émissions totales. Ce pourcentage comprend les frets de port, les déplacements personnels ainsi que les déplacements aériens dans une optique régionale. Dès lors le déplacement aérien concorde à une proportion approximative des voyageurs résidant sur le canton par rapport au nombre total de voyageurs à l'aéroport de la ville de Genève. La seconde section la plus émettrice est le « Résidentiel ». En effet, il comprend un quart des émissions du canton (24%). Le chauffage dans les logements et infrastructures est intégré dans le poste. En 3^e place, se trouve l'alimentation et bien de consommation des ménages qui représente (18%) des émissions. **(Service cantonal du DD)**



Source : Service cantonal du développement durable (SCDD)

²⁰ <https://www.ge.ch/document/11701/telecharger>

Annexe 7 : ISO 26000 et ODD

Ce tableau expose l'ISO 26000 avec ses 7 questions centrales en lien avec les 17 objectifs du développement durable qui en découle. Il permet de comprendre sur quels ODD se pencher pour une responsabilité sociétale afin d'agir sur une question centrale précise.

<i>7 questions centrales</i>	<i>Lien avec les ODD</i>
<i>Gouvernance</i>	Tous
<i>Droits de l'Homme</i>	1-2-3-4-5-8-10-16
<i>Relations et conditions de travail</i>	1-3-4-5-8-10-12
<i>Environnement</i>	6-7-12-13-14-15
<i>Loyauté des pratiques</i>	3-8-9-10-12-16
<i>Question relative aux consommateurs</i>	2-3-4-6-7-9-12-13-14-15-16
<i>Communautés locales</i>	11-12-17

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=I6l6AiYbsQA&t=2369s>