

MASTER MARKETING ET GESTION D'ÉVÉNEMENTS

École de management de Strasbourg

Promotion 2022-2023

**LES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS
FACE À L'INJONCTION DE RESPONSABILITÉ
ENVIRONNEMENTALE**

Par Alix Varena SPARKS

Directeur de mémoire :
Philippe NANOPOULOS

Responsable de formation :
Sylvie HERTRICH

Maître d'apprentissage :
Frédérique BLANCON

Université de Strasbourg

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier Thomas Cariou, Quentin Willems et Stéphane Rouault pour m'avoir accordé de leur temps pour des entretiens qui se sont montrés révélateurs. Sans l'avoir jamais rencontrée, je souhaite rendre hommage à Angèle Renaud, auteure du livre qui a tout éclairé pour la rédaction de ce manuscrit (pas si *manu*).

Merci à Philippe Nanopoulos qui m'a accompagnée dans la production de ce mémoire en tuteur discret, mais attentif et flexible. Grâce à lui, ce mémoire n'est pas seulement un produit académique.

Merci à L'ASPTT Fédération Omnisports qui m'a offert une étude de cas de choix : les 125 ans de Sports by ASPTT. Mes pensées vont particulièrement à Sylvain Poiret que j'ai si souvent délaissé pour m'occuper de cet événement, à Camille Rachynski qui a rendu possible l'inscription des 125 ans dans une démarche durable. Merci à Frédérique Blancon qui me conseille pour réussir une transition vers le monde professionnel dans une activité qui fait sens pour moi. Et merci à Clément Gateau, le manager le plus bienveillant qui soit. Sans ton humour et ta positivité, les jours seraient moins tournesols. J'espère que tu auras à cœur de poursuivre ton écoresponsabilisation après mon départ de la fédération...

Passons désormais à mes proches. D'abord, merci à mes nouvelles amies du MEVE : Alexandra, April, Camille, Émilienem, Gaëlle, Léa et Morgane("BO"). Vous avez enchanté mon année et fait preuve de toute la tendresse et de la folie dont j'avais besoin pour m'épanouir en cette "dernière" année d'études. Vous êtes et resterez mes boussoles entre Paris, Strasbourg, et bientôt d'autres horizons.

Merci à Jean-Michel et, surtout, à Céline Pitre. Tout part de mes expériences à Gym Flip Beaucaire-Tarascon avec vous. Céline, tu m'as rendue forte et franche. Tu m'as appris que la confiance et la fidélité à ses valeurs sont finalement récompensées. Tu as su attendre - longtemps - que je dépasse certaines limites pour devenir une gymnaste plus fière que ce qu'elle ne l'était à ses débuts.

Thanks to my dad for always reminding me to have a "plan B". You are a role model of daily resilience and of irreverence in the face of the established order. Trying to reconcile opposing passions - sports events and the protection of the environment - takes both of those personality traits. You encourage me to move on, even in desperate times.

Viennent ensuite mes remerciements à ceux que j'ai nommés mon "Comité de relecture". Albane, LSB, Marion, Mathou, Vico et Zélie, vous m'accompagnez depuis tant d'années avec toujours plus d'affection et de fantaisie. Je vous aime.

Merci à Damien pour toutes ses attentions et pour son sens de l'observation qui me ramène parfois sur Terre avant qu'il ne soit trop tard.

Merci à ma sœur Angela qui sait toujours trouver les mots et les gestes qu'il faut. Tu es un modèle de bonté et de force d'esprit que j'admire par-dessus tout.

Cathou, grâce à toi, rien n'est impossible. Tu m'as tout offert. Depuis 24 ans (*aié !*), tu m'incites à aller "au bout de mes rêves" et, sans retenue, tu me donnes les moyens de le faire. Merci.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION : LES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS FACE À L'INJONCTION DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE	1
CHAPITRE I : LE SPORT N'ÉCHAPPE PAS À L'INJONCTION UNIVERSELLE DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE	5
1) LA CRISE ENVIRONNEMENTALE	5
1.1) Contextualisation générale de l'expression "crise environnementale"	5
1.2) Le mouvement et les événements sportifs face à la crise environnementale	6
1.3) Conséquences des activités du mouvement sportif sur l'environnement	7
<u>1.3.1) Le rejet de déchets, une dégradation du milieu naturel en surface et en profondeur</u>	<u>8</u>
<u>1.3.2) Les déplacements, une pollution de l'air massive</u>	<u>9</u>
<u>1.3.3) Mesurer les conséquences des événements sportifs pour l'environnement</u>	<u>9</u>
2) LES PRESSIONS SUBIES PAR LE MOUVEMENT SPORTIF POUR OPÉRER UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE, NOTAMMENT LORS DES MANIFESTATIONS SPORTIVES	10
2.1) Les pressions internes	11
<u>2.1.1) L'engagement environnemental des membres du mouvement sportif</u>	<u>11</u>
<u>2.1.2) L'influence des fédérations sportives dans la transition écologique du sport</u>	<u>11</u>
2.2) Les pressions externes	12
<u>2.2.1) La réglementation et les politiques environnementales</u>	<u>12</u>
<u>2.2.2) Le financement des activités sportives</u>	<u>13</u>
<u>2.2.3) La société civile</u>	<u>15</u>
3) LA PRISE DE POSITION EN DEMI-TEINTE DES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS FACE À L'ENJEU ENVIRONNEMENTAL	16

3.1) Des mesures écoresponsables adoptées par la contrainte par les organisateurs d'événements sportifs ?	16
3.2) Stratégie verte et objectifs de performance sportive : une incompatibilité structurelle ?	17
<u>3.2.1) Une stratégie verte au service de l'image de l'événement sportif...</u>	<u>17</u>
<u>3.2.2) ...mais parfois incompatible avec l'objectif de performance sportive</u>	<u>18</u>
<u>3.2.3) L'écoresponsabilité : une question subalterne ?</u>	<u>18</u>
CHAPITRE II - LES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS FACE À LA CRISE ENVIRONNEMENTALE : ENTRE EFFET D'ANNONCE ET CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS	20
1) DES DISCOURS PLUS VERTS QUE NATURE D'UN CÔTÉ...	20
1.1) Pourquoi le discours dépasse-t-il parfois les actes dans la promotion de la démarche environnementale des événements sportifs ?	20
<u>1.1.1) "Pas vu, pas pris" : la possibilité de bénéficier d'une image écoresponsable sans devoir justifier de ses actes</u>	<u>20</u>
<u>1.1.2) De l'effet d'annonce au greenwashing</u>	<u>21</u>
1.2) Le greenwashing, une pratique frauduleuse qui masque des conséquences lourdes de l'événementiel sportif sur l'environnement	22
2) ...DE L'AUTRE CÔTÉ, LE DÉVELOPPEMENT D'UN CONTRÔLE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL CONCRET EN FAVEUR DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	23
2.1) Un cas de référence en matière de contrôle de gestion environnemental	23
2.2) Des ressources limitées : un obstacle pour la démarche écoresponsable du sport amateur	24
<u>2.2.1) Une démarche volontaire qui limite partiellement les émissions polluantes</u>	<u>24</u>
<u>2.2.2) Des freins à l'adoption des solutions les plus durables</u>	<u>24</u>
3) UN CADRE D'ACTION ET DES EFFETS RESTREINTS AUX POLLUTIONS	

MINEURES, SURTOUT DANS LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS	26
3.1) Des événements sportifs qui peinent à réduire drastiquement leur impact environnemental : les Internationaux de Strasbourg et le Tour de France	26
3.2) Des émissions parfois incompressibles	26
<u>3.2.1) Sans déplacement, pas d'événement : la contrainte des transports</u>	<u>26</u>
<u>3.2.2) Les limites du traitement des déchets</u>	<u>28</u>
4) COMMENT LE SECTEUR SPORTIF PEUT-IL ÊTRE UN MOTEUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE GLOBALE GRÂCE À L'ÉCORESPONSABILISATION DE SES ÉVÉNEMENTS ?	29
4.1) Générer un effet d'entraînement grâce à une stratégie verte qui met à contribution d'autres secteurs	29
4.2) Inscrire le critère d'écoresponsabilité dans les clauses contractuelles des parties prenantes opérationnelles (construction, exécution et démantèlement des événements sportifs)	30
4.3) Créer des événements sportifs dédiés à la protection de l'environnement	30
CHAPITRE III - MANUEL DE CONTRÔLE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF : VERS UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE PLANIFIÉE ET EFFECTIVE	33
1) INTRODUCTION ET PROPOSITION DE VALEUR DU MCGEES	34
2) LE CADRE NORMATIF ET LÉGISLATIF DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF	35
2.1) Objectif de la partie : incorporer les prérequis environnementaux de l'événement sportif	35
2.2) Contenu : un précis des réglementations générales et spécifiques s'appliquant au secteur événementiel sportif	35
2.3) Mode d'emploi du précis des normes et lois environnementales s'appliquant aux événements sportifs	36
2.4) Critique du précis de cadrage normatif et législatif de l'événement sportif	36

3) LE DIAGNOSTIC PRÉVISIONNEL DES ÉMISSIONS LIÉES À L'ÉVÉNEMENT	36
3.1) Objectifs de la partie : prendre conscience de l'impact environnemental potentiel de son événement et se donner le moyen d'agir pour le limiter	36
3.2) Contenu : un outil pour mesurer les émissions polluantes de son événement sportif d'après ses différentes caractéristiques	37
3.3) Mode d'emploi de l'outil de diagnostic prévisionnel des émissions de l'événement sportif	37
3.4) Vision critique du diagnostic environnemental prévisionnel	38
4) L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE VERTE ET DU PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF	39
4.1) Objectif de la partie : intégrer le CGE dans l'organisation de l'événement sportif	39
4.2) La stratégie verte : les lignes directrice du management environnemental de l'événement sportif	39
4.3) Le programme environnemental : la mise en oeuvre de la stratégie verte de l'événement sportif	40
4.4) Vision critique	42
5) L'EXÉCUTION DU PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF	43
5.1) Objectif de la partie : aiguiller l'OES dans ces actions d'éco-conception événementielle	43
5.2) Contenu : des ressources opérationnelles pour appliquer un programme environnemental	43
5.3) Mode d'emploi des outils pratiques du MCGEES	44
5.4) Vision critique des outils pratiques proposés par le MCGEES	44
6) L'ÉVALUATION ET LA MISE À JOUR DE LA STRATÉGIE VERTE	45
6.1) Objectifs de la partie : assurer un CGE en harmonie avec les conditions	

d'exercice	45
6.2) Contenu : guide d'évaluation et d'actualisation de la stratégie verte	46
6.3) Mode d'emploi de l'évaluation et de la correction de la stratégie verte	47
<u>6.3.1) Évaluation de la stratégie verte</u>	<u>47</u>
<u>6.3.2) Correction et mise à jour de la stratégie verte</u>	<u>47</u>
6.4) Vision critique d'un guide non directif d'évaluation et de mise à jour de la stratégie verte	47
7) CONSEILS POUR COMMUNIQUER SUR SA STRATÉGIE VERTE	48
7.1) Communication interne	48
7.2) Communication externe	49
CONCLUSION GÉNÉRALE	51
ANNEXES	1
ANNEXE 1 : démarche durable de la Fédération Française de Randonnée pédestre, issue du volume 2 du Recueil des fédérations sportives françaises engagées dans le développement durable, Ministère des Sports, 2018.	1
ANNEXE 2 : liste des projets concernant la rénovation énergétique d'installations sportives parmi les Premiers lauréats du fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires.	4
ANNEXE 3 : florilège d'affiches promouvant le "zéro déchet"	6
ANNEXE 4 : dossier de candidature des 125 ans de Sports by ASPTT au label Développement durable, le sport s'engage du CNOSF	8
ANNEXE 5 : réglementations, normes et lois auxquelles l'organisateur d'événements sportifs est soumis	8
<u>1) Le cadre général d'exercice des organisateurs d'événements sportifs</u>	<u>8</u>
1.1) Législation et engagements contraignants	8
1.2) Engagements sur la base du volontariat	10
1.3) Sources d'information sur l'enjeu environnemental	10
	7

<u>2) Le secteur sportif et événementiel : des directives générales et des engagements pris sur la base du volontariat</u>	11
ANNEXE 6 : premières versions des grilles de diagnostic prévisionnel des émissions d'un événement sportif du MCGGES	11
ANNEXE 7 : exemple de stratégie verte : 125 ans de Sports by ASPTT	13
ANNEXE 8 : liste d'indicateurs issus de l'ouvrage Management et contrôle de gestion environnemental, Angèle Renaud, éditions ems management & stratégie, 2015 (annexe 7 du livre)	15
ANNEXE 9 : éléments de cadrage de l'événement sportif	17
ANNEXE 10 : définir une action du programme environnemental	17
ANNEXE 11 : annuaire du contrôle de gestion environnemental de l'événement sportif	19
ANNEXE 12 : "S'engager dans une démarche d'écoresponsabilité" annexe 4 de la Charte des 15 engagements écoresponsables des organisateurs d'événements à horizon 2024, ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques et WWF France, version 2022.	20
ANNEXES 13 : guide d'entretien des personnes actrices de la transition écologique du sport, retranscription d'un entretien avec Quentin Willems (Carpe Minute) et synthèses d'entretiens avec Thomas Cariou (Amaury Sport Organisation) et Stéphane Rouault (Green World Team)	21
<u>ANNEXE 13.1 : guide d'entretien des personnes actrices de la transition écologique du sport</u>	21
Objectifs :	21
Hypothèses :	21
Questions :	22
<u>ANNEXE 13.2) Synthèse d'un entretien avec Thomas Cariou, chargé de la responsabilité sociétale d'Amaury Sport Organisation (ASO), une agence événementielle sportive.</u>	22
<u>ANNEXE 13.3) Transcription d'un entretien avec Quentin Willems, directeur général de Carpe Minute, un cabinet de conseil en héritage des événements sportifs.</u>	25
Cet entretien a révélé que le secteur événementiel sportif semble ne s'engager qu'à la marge d'après Quentin Willems. Lorsque cela est fait toutefois, les OES parviennent à	

prendre des décisions raisonnées en termes d'impact environnemental. La préservation de l'acceptabilité et la limitation du budget dédié à l'amointrissement de l'empreinte écologique freinent encore les choix les plus écoresponsables. Plusieurs outils ont été cités par le directeur de Carpe Minute. On en reprend d'ailleurs un - celui de l'arbitrage - dans le manuel de CGEES. 46

ANNEXE 13.4) Synthèse d'un entretien avec Stéphane Rouault, fondateur de Green World Team, une association de loi 1901 qui sensibilise les organisateurs d'événements sportifs et leur public à la protection de l'environnement. 46

ANNEXE 13.5) Bilan et critique de la méthode 50

INTRODUCTION : LES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS FACE À L'INJONCTION DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

1,5 millions de tonnes équivalent CO₂. C'est l'objectif de bilan carbone annoncé pour les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) d'été de Paris en 2024. De fait, quatre semaines de compétition génèrent une empreinte carbone équivalente à celle de cent soixante-huit mille Français sur une année. Pourtant, si l'objectif est atteint, cette empreinte sera réduite de moitié par rapport à la moyenne des émissions des JOP.¹

Le contexte de cet engagement est celui de la prise de position du secteur sportif dans la lutte contre le changement climatique. Par changement climatique, on entend "les variations à long terme de la température et des modèles météorologiques"². D'après le Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'Evolution du climat (GIEC), le réchauffement global des températures engendre une dégradation des conditions de vie humaine : migrations climatiques, hausse du nombre de catastrophes naturelles ou encore disparition des ressources naturelles. A cause de ces dérèglements, le secrétaire général de l'ONU, Antonio Guterres, a appelé à déclarer un "état d'urgence climatique" lors du Sommet sur l'ambition climatique des Nations Unies en décembre 2020. Ainsi, la protection de l'environnement, c'est-à-dire du "milieu où se déploient des agents physiques, chimiques, biologiques et des facteurs sociaux susceptibles d'avoir une incidence directe ou non, proche ou non, sur les êtres vivants et les activités humaines"³ devient un enjeu majeur pour tous les secteurs, dont celui de l'événementiel sportif.

Un événement sportif est "une compétition sportive qui revêt un caractère exceptionnel"⁴ par sa taille, sa durée ou ses enjeux. Comme l'exemple des JOP le révèle, ce caractère exceptionnel est à l'origine d'un impact environnemental⁵ non négligeable. L'enjeu pour les organisateurs d'événements sportifs est donc de trouver des solutions pour poursuivre leur

¹ Information issue de "[Diviser par deux l'empreinte carbone des Jeux](#)", site internet de Paris 2024 / Pour la comparaison avec l'empreinte carbone par habitant de la France, [Empreinte carbone](#), INSEE, 12/2022.

² Nations Unies, Action Climat, "[En quoi consistent les changements climatiques ?](#)"

³ *Les mots pour comprendre l'écologie* p112, Pierre Jacquemot, Sciences Humaines Editions, 2020

⁴ Thésaurus de l'activité gouvernementale, Portail Québec

⁵ "modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme". Définition de l'Organisation internationale de normalisation. Dans ce mémoire, on se réfère le plus souvent aux modifications négatives lorsqu'on parle de l'impact environnemental du secteur sportif.

activité dans un environnement en mutation. Parmi ces changements, on expérimente, d'une part, les modifications des conditions de pratique du sport : températures plus extrêmes, mauvaise qualité de l'air, assèchement des cours d'eau, etc. D'autre part, on assiste à un bouleversement des priorités des individus et des instances de gouvernance. Ces derniers mettent désormais l'écoresponsabilisation⁶ au premier plan pour atteindre les objectifs du développement durable⁷ de l'*Agenda 2030* rédigé par l'Organisation des Nations unies (ONU). La finalité de ce changement de paradigme est celle évoquée par Gro Harlem Brundtland en 1987 : avoir "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs". Pour l'événementiel sportif, cela passe par livrer des espaces de compétitions sportives de qualité, proposer des moments de spectacle au public et rentabiliser l'organisation des manifestations (en termes de retombées économiques mais aussi d'image) ; tout en adoptant des comportements à la hauteur de l'enjeu environnemental⁸. La littérature sur l'impact environnemental des événements sportifs révèle que les principales émissions polluantes sont générées par les déplacements, la construction et l'exploitation d'infrastructures ainsi que par la production de déchets⁹. Arrivent ensuite les pollutions liées à l'hébergement et aux outils numériques utilisés pour organiser et diffuser les événements.

Les organisateurs d'événements sportifs sont ainsi confrontés à l'injonction ("ordre formel d'obéir sur-le-champ sous menace de sanction", dictionnaire *Larousse*) d'écoresponsabiliser leur activité alors-même qu'elle est fondée sur des comportements particulièrement générateurs de pollution. Ce problème soulève plusieurs questions de recherche. Tout d'abord, quels procédés de réduction d'émissions polluantes les organisateurs d'événements sportifs (ci-après OES) peuvent-ils appliquer pour adapter leur comportement au défi environnemental ? Ensuite, comment généraliser l'adoption de ces procédés ? Enfin, quels sont les coûts d'opportunité de la mise en œuvre d'une stratégie verte¹⁰ de l'événement sportif ?

⁶ Mot dérivé d'écoresponsable : le fait de chercher "à intégrer des mesures de protection de l'environnement dans ses activités, ses principes" dictionnaire *Larousse* en ligne.

⁷ Définition du Sommet de la Terre de Rio de 1992, "un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable."

⁸ L'Accord de Paris de 2015 propose un plan de décarbonisation à horizon 2100 qui permettrait de limiter le réchauffement climatique à +1,5 à 2°C par rapport à l'ère préindustrielle. Cela correspond à une hausse qui permettrait une adaptation des activités humaines à de nouvelles conditions de vie.

⁹ Synthèse des différentes études et ouvrages consultés dont la liste est disponible dans la bibliographie.

¹⁰ "L'ensemble des choix et actions relevant du domaine environnemental et permettant de répondre aux attentes des parties prenantes et d'obtenir un avantage concurrentiel élargi et durable" *Management et contrôle de gestion environnemental* page 55, Angèle Renaud, 2015

Pour répondre à ces questions, on adopte une méthode exploratoire et qualitative avec un point de vue de management écoresponsable des événements sportifs. La revue de la littérature sur l'impact environnemental du secteur sportif, la réalisation d'entretiens avec des acteurs du secteur, ainsi que des expériences personnelles en tant qu'organisatrice d'événements sportifs ont permis de mener une réflexion qui confronte des hypothèses à des études de cas, et inversement. Pour restituer la diversité du champ d'analyse, on se réfère à des événements sportifs de tailles et de disciplines variées. Concernant la mesure d'impact, on s'appuie sur l'outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre¹¹ (GES) adopté par le Comité International Olympique : le bilan carbone en trois scopes. La méthode du bilan carbone a été développée par l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) en partenariat avec Jean-Marc Jancovici (Carbone 4). Elle quantifie les émissions directes et indirectes de GES d'un organisme sur une durée déterminée. Pour un événement sportif, il s'agit de couvrir toutes les phases de l'organisation de l'événement, depuis l'amont (phase préparative), jusqu'à l'aval (phase de bilan). Les critiques formulées sont basées sur les normes et lois françaises ainsi que sur les prérogatives des organismes de référence en matière de protection de l'environnement (ADEME, ISO, International Financial Institutions, GIEC, etc.).

De cette façon, on expose dans un premier chapitre le contexte d'injonction à la responsabilité environnementale auquel le secteur du sport est confronté, les pressions que cela engendre sur l'activité événementielle et le caractère encore diffus des mesures d'adaptation adoptées. Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse de ces mesures avec une focalisation sur leurs objectifs, leurs résultats et leurs limites. Ce chapitre s'achève par une série de recommandations pour que les OES engagés dans une transition écologique mettent leur stratégie verte au service d'une écoresponsabilisation multi-sectorielle. Enfin, un troisième chapitre présente un projet de manuel de contrôle de gestion environnemental¹² à destination

¹¹ Les gaz à effet de serre mesurés par le bilan carbone sont le dioxyde de carbone (CO₂), les hydrofluorocarbures (HFC), le méthane (CH₄) et le protoxyde d'azote (N₂O). Ces gaz sont responsables de l'apparition de trous dans la couche d'ozone qui empêchent le filtrage des rayons du soleil (UV, chaleur). En résulte un réchauffement de la température terrestre globale. Le Groupe Intergouvernemental d'Experts sur L'Évolution du Climat (GIEC) juge ce réchauffement dangereux pour la préservation de la biodiversité et préconise une limitation à +2°C par rapport à l'ère pré-industrielle d'ici 2100 pour en limiter les effets négatifs.

¹² "le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ou faire émerger les stratégies vertes de l'organisation", *Management et contrôle de gestion environnemental*, Angèle Renaud, éditions ems management & société, 2015

des OES dont le but est de constituer un outil clefs en main pour réduire leur empreinte écologique.

CHAPITRE I : LE SPORT N'ÉCHAPPE PAS À L'INJONCTION UNIVERSELLE DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Comme on l'a vu en introduction, la communauté internationale s'accorde sur l'urgence de prendre des mesures pour protéger l'environnement dans tous les secteurs. Dans ce chapitre, on décrypte ce que cela signifie pour l'événementiel sportif. Une première sous-partie est dédiée à mettre en lumière la crise environnementale au regard des activités du secteur sportif. Une deuxième sous-partie explique d'où viennent les injonctions à l'écoresponsabilisation subies par les instances de gouvernance du sport. Une troisième sous-partie dresse un bilan mitigé de l'engagement et du passage à l'acte des organisateurs d'événements sportifs.

1) LA CRISE ENVIRONNEMENTALE

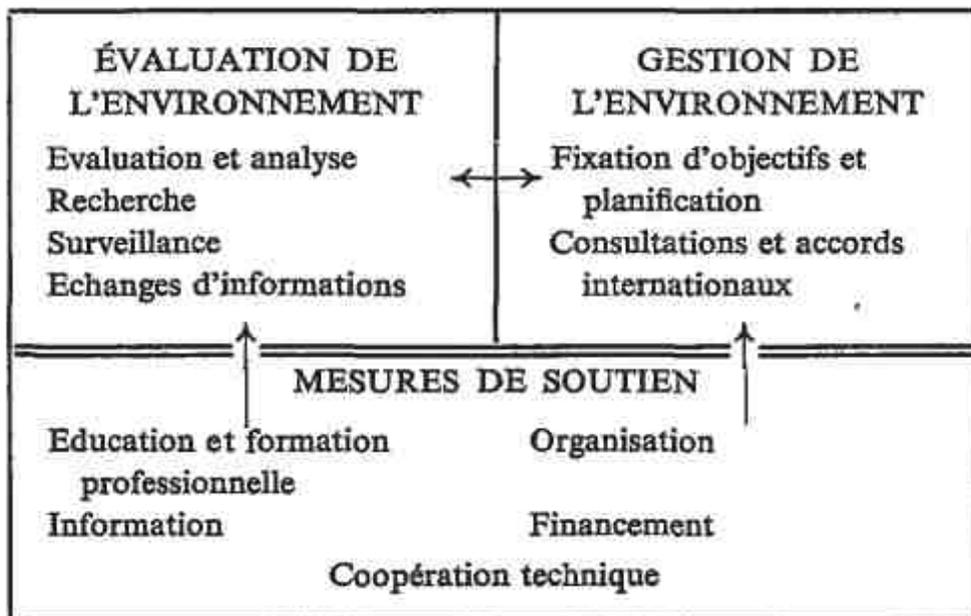
1.1) Contextualisation générale de l'expression "crise environnementale"

La définition de la notion de crise fournie par le gouvernement est la suivante : "Une crise est une rupture dans le fonctionnement normal d'une organisation ou de la société, résultant d'un événement brutal et soudain, qui porte une menace grave sur leur stabilité voire sur leur existence-même. En raison de son caractère brutal et soudain, l'élément déclencheur appelle une réaction urgente."¹³

Grâce à cette définition, on peut situer l'élément déclencheur de la crise environnementale, c'est-à-dire de la dégradation accélérée de l'environnement à cause de l'activité humaine, au moment où l'humanité atteint une conscience collective du degré de gravité de son impact sur son milieu de vie. Ainsi, s'il subsiste encore des courants négationnistes de la crise environnementale, on considère que la prise de conscience d'une "menace grave" de la stabilité de notre société s'est produite en 1972 à la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement (CNUÉ) de Stockholm. On retrouve bien la notion d'urgence dans le rapport de cette conférence qui indique que "défendre et améliorer l'environnement pour les générations présentes et à venir est devenu pour l'humanité un objectif primordial". La CNUÉ a prévu une réaction universelle avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) dont les directives sont schématisées ainsi :

¹³ [Le processus de gestion de crise](#), site du gouvernement français

Missions et actions du Plan d'action pour l'environnement des Nations Unies



Source : *Plan d'action pour l'environnement* issu de la Conférence Des Nations Unies sur l'Environnement de Stockholm, 06/1972

Ce plan d'action avait pour vocation que tous les secteurs d'activités en tiennent compte. Néanmoins, les alertes du dernier rapport du GIEC (mars 2023) prouvent que la réaction n'a pas été à la hauteur de l'enjeu ces cinquante dernières années. Qu'en est-il du secteur sportif, et plus précisément de la production d'événements sportifs ?

1.2) Le mouvement et les événements sportifs face à la crise environnementale

Si la crise environnementale est reconnue internationalement depuis les années 1970, le mouvement sportif, représenté par le Comité International Olympique (CIO), a attendu 1994 pour faire de l'environnement un sujet prioritaire. Cela institutionnalise enfin l'enjeu environnemental pour les acteurs du secteur sportif sans toutefois se traduire par un réel passage à l'acte puisque le CIO se contente d'encourager les efforts du mouvement olympique (*Charte olympique* de 1996). En France, on ne connaît les prémices d'une planification environnementale généralisée qu'au début des années 2000 avec la présentation par le

ministère des Sports de l'*Agenda 21 du sport français en faveur du développement durable* (ci-après *ASF 21*). Cet agenda recense les bonnes pratiques et identifie les points faibles des actions menées par les acteurs du mouvement sportif en s'appuyant sur la grille d'évaluation de l'*Agenda 21* du CIO (1999). Le chapitre 3 de l'*ASF 21* est consacré au pilier environnemental du développement durable. Il comporte cinq objectifs :

- 1) Intégrer un chapitre "environnement" dans les programmes d'éducation et de formation des cadres et des pratiquants ;
- 2) S'impliquer dans une gestion respectueuse des sites, des paysages et de la nature ;
- 3) Concevoir des installations, équipements et matériels sportifs respectueux de l'environnement et développer des modes de gestion durables* ;
- 4) Gérer les manifestations sportives de manière responsable dans le respect des préconisations de développement durable ;
- 5) Utiliser des moyens de transport économes en énergie et faiblement polluants.

L'objectif 3 concerne directement les manifestations sportives. Dans l'*ASF 21*, sa description mentionne la désignation systématique de personnes chargées du respect de l'environnement lors d'un événement sportif, le calcul d'impact ainsi que l'implication des pratiquants et spectateurs dans une démarche environnementale. Grâce au chapitre 3 de l'*ASF 21*, on comprend que l'impact environnemental d'un événement sportif réside dans :

- Le manque de sensibilité environnementale des parties prenantes¹⁴;
- La dégradation et la pollution des sites occupés et traversés lors des manifestations ;
- Le transport de personnes et de matériel vers et entre les sites ;
- La construction et/ou l'exploitation des installations,¹⁵ équipements et matériels sportifs utilisés lors des manifestations ainsi que leur mode de gestion.

1.3) Conséquences des activités du mouvement sportif sur l'environnement

¹⁴ On inclut dans les parties prenantes toute personne ou organisation qui joue un rôle actif dans une ou plusieurs phases de l'événement, de sa conception à son bilan. On aborde la question des parties prenantes plus en détail dans le troisième chapitre.

¹⁵ La notion d'installations concerne à la fois les lieux de pratique sportive, de restauration et d'hébergement. Un défaut de durabilité dans leur gestion s'observe souvent dans le manque d'optimisation de l'usage des ressources par rapport aux besoins réels : durée d'éclairage et de chauffage/climatisation des gymnases, arrosage des stades.

Les sources d'émissions d'impact des événements sportifs étant identifiées, il convient d'en préciser les conséquences.

1.3.1) Le rejet de déchets, une dégradation du milieu naturel en surface et en profondeur

Le manque de sensibilité de la population devant l'enjeu environnemental est un frein à l'adoption de pratiques individuelles et collectives pour préserver les milieux naturels. Cela entraîne leur dégradation. A titre d'exemple, le Tour de France parcourt plus de 3 000 km chaque année en milieux rural et urbain. En 2021, l'office de tourisme de Bretagne a sollicité Orange pour évaluer la fréquentation du Tour dans la région d'après l'observation de données mobiles lors des étapes bretonnes. Un total de 80 700 personnes a été comptabilisé entre le départ et l'arrivée de l'étape Brest-Landerneau (environ 200 km) avec une hausse moyenne de la fréquentation habituelle de 22%. Dans une ambiance d'attente et de festivité, il n'est pas rare d'oublier les bonnes pratiques environnementales, d'autant plus si on n'y est pas sensibilisé. Cela se traduit par le rejet de déchets dans la nature¹⁶. Sur ce sujet, un entretien avec [Thomas Cariou](#)¹⁷, le chargé de Responsabilité Sociétale d'Amaury Sport Organisation qui organise le Tour de France, m'a indiqué que le premier audit environnemental de l'événement (bilan carbone de l'édition 2013) a révélé que les déchets sont l'un des postes majeurs de pollution. Le Tour de France dispose depuis d'un programme renforcé pour les refuser, les réduire ou les recycler (les "3R").

En événementiel sportif, il convient de rappeler que les participants (spectateurs et sportifs) ne sont pas les seuls à rejeter des déchets. On doit, en effet, également être attentif au cycle de vie de chaque installation, équipement et matériel utilisé lors d'une manifestation. Produire du matériel ou des infrastructures génère de la pollution (procédés d'extraction, de transport et de transformation de ressources naturelles). Les conséquences environnementales d'un événement sportif dépassent donc sa durée. Toutes les consommations liées à l'activité événementielle sportive engendrent des dégradations plus ou moins importantes de l'environnement : détérioration des sols, pollution de l'air, épuisement des ressources naturelles.

¹⁶ "Est considéré comme un déchet : toute substance ou tout objet, ou plus généralement tout bien meuble, dont le détenteur se défait ou dont il a l'intention ou l'obligation de se défaire", article L.541-1-1 du *Code de l'environnement*

¹⁷ La synthèse ou la retranscription des entretiens effectués se trouve en [annexe 13](#) ainsi que les guides d'entretiens. La première énonciation du nom de l'interrogé est cliquable pour se rendre sur l'annexe correspondante.

1.3.2) Les déplacements, une pollution de l'air massive

Les déplacements sont un autre poste critique des émissions de la “grande boucle” et de l'événementiel sportif. L'usage de véhicules à moteur qui consomment des énergies fossiles est une source de rejets massifs de gaz à effet de serre (GES). Cela a des conséquences sur la qualité de l'air et, par répercussion, sur le changement climatique et sur la santé des personnes.

Réaliser un événement sportif exige de nombreuses mobilités. En amont, les organisateurs et prestataires sont amenés à se déplacer pour visiter des sites, faire des réunions ou encore pour transporter du matériel. Pendant l'événement, ces derniers, ainsi que les spectateurs, affluent sur site et circulent d'un point à un autre (lieu de compétition, de restauration et d'hébergement, visites touristiques). Après l'événement, les parties prenantes repartent d'où elles sont venues et le démantèlement de certains équipements exige de nouveaux déplacements. Ces mobilités représentent souvent la plus grande part des émissions dans un événement sportif. C'est l'observation faite par un article sur la façon de mesurer uniformément l'impact environnemental des manifestations sportives de différentes échelles. Des chercheurs de la chaire de management et d'ingénierie industrielle de l'université de Padova (Italie) y indiquent que la majorité des études révèlent que le transport de personnes est la source majeure d'émissions de GES. C'était le cas pour les quatre événements sportifs suivis dans le cadre de leur enquête : la part des émissions dues aux déplacements variait entre 48 et 81% des émissions totales¹⁸.

1.3.3) Mesurer les conséquences des événements sportifs pour l'environnement

Le degré de nocivité d'une manifestation sportive sur l'environnement dépend de sa taille (nombre de sites exploités et distances entre les sites), de sa durée (si elle dure une journée, on évite les émissions dues à l'hébergement des personnes par exemple), du nombre de personnes qu'elle rassemble et du type de sports pratiqués (certaines disciplines polluent plus que d'autres, les sports motorisés par exemple).

En finalité, il faudrait additionner l'impact de chaque événement sportif (en France, il est estimé qu'il s'en tiennent 2,5 millions par an¹⁹) pour connaître la responsabilité de cette activité humaine dans la dégradation de l'environnement. C'est une donnée encore inconnue du fait

¹⁸ “How to assess events' environmental impacts: a uniform life cycle approach”, Antonio Cavallin Toscani, Laura Macchion, Anna Stoppato et Andrea Vinelli, *Journal Of Sustainable Tourism*, 2022, vol. 30, n°1, p 252

¹⁹ *Les grandes priorités pour le Sport*, dossier de presse du ministère de Sports et de Jeux Olympiques et Paralympiques p 4,10/2020

que l'objectif de quantification des impacts de l'ASF 21 n'est pas atteint en France ni dans le reste du monde. Malgré cela, grâce à la démocratisation du calcul d'impact environnemental, on a de plus en plus de collecte de données concernant des manifestations d'envergures variables. Lors de l'entretien réalisé avec Thomas Cariou au sujet du Tour de France, j'ai appris que l'organisateur a dressé un bilan de 216 000 tonnes équivalent CO₂ (tCO₂eq) en 2021²⁰. Cela équivaut à plus de 423 millions de repas végétariens ou à 91,5 milliards de kilomètres parcourus en TGV (d'après le convertisseur du service [Impact CO2](#)). à échelle individuelle, une personne pourrait manger trois repas par jour pendant près de quatre millénaires ou faire 7,2 millions de fois le tour de la Terre en TGV. Ces équivalences dépeignent l'énormité de l'impact environnemental des événements sportifs, *a fortiori* lorsqu'ils sont de grande ampleur.

En outre, fixer des objectifs internes au secteur sportif est un premier pas dans la planification environnementale. Les cibles de l'ASF 21 répondent aux critères de management SMART²¹ de spécificité, d'atteignabilité et de réalisme. Cependant les critères de mesurabilité et de temporalité restent vagues. L'ASF 21 demeure toutefois une ligne directrice de référence pour le mouvement sportif français. Il lui permet de s'inscrire dans une tendance plus générale de réglementation environnementale nationale et internationale. En effet, on verra dans la deuxième sous-partie de ce chapitre que l'injonction environnementale vient notamment d'un panel d'acteurs internes et externes au mouvement sportif dont le corps législatif fait partie.

2) LES PRESSIONS SUBIES PAR LE MOUVEMENT SPORTIF POUR OPÉRER UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE, NOTAMMENT LORS DES MANIFESTATIONS SPORTIVES

Oxfam France définit la transition écologique comme "une évolution vers un nouveau modèle économique et social qui apporte une solution globale et pérenne aux grands enjeux environnementaux de notre siècle et aux menaces qui pèsent sur notre planète"²². Comme indiqué à la fin de la partie 1), le mouvement sportif international essaie d'entreprendre une transition écologique depuis le début des années 2000. La reconnaissance de l'état d'urgence climatique dont découle cette volonté est née d'une addition de pressions internes et externes engendrées et subies par le secteur du sport.

²⁰ Déclaration de Thomas Cariou. Le chiffre est aussi disponible sur le [site officiel du Tour de France](#)

²¹ Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, délimité dans le Temps

²² "[La transition écologique, clé d'un avenir durable et solidaire](#)", site internet d'Oxfam France, 04/2022

2.1) Les pressions internes

2.1.1) L'engagement environnemental des membres du mouvement sportif

Individuellement ou collectivement, certains membres du mouvement sportif exercent une pression sur leurs condisciples - parmi lesquels on compte les organisateurs d'événements sportifs - pour effectuer une transition écologique. On voit ainsi apparaître des associations et fondations sportives dédiées au sport durable à l'image de *Match for Green*, *Fair Play for Planet* ou encore *Un seul terrain*. L'engagement de ces groupes va de la sensibilisation à l'accompagnement sur la réalisation d'actions durables. Pour illustrer ce point, j'ai interrogé [Stéphane Rouault](#), Président de *Green World Team* : une association reconnue d'intérêt général en 2018 qui accompagne les organisateurs d'événements sportifs dans leur démarche écoresponsable en France. La *Green World Team* s'associe à des entités locales du lieu de l'événement pour créer une dynamique de circularité, de sensibilisation et d'entraide. Monsieur Rouault intervient sur des événements d'échelles locale à internationale. Il a notamment participé aux Gymnasiades 2022 de l'Union Nationale du Sport Scolaire (UNSS). Cet événement a rassemblé des jeunes de cinquante nationalités différentes et a su mobiliser des athlètes de renom pour défendre la cause environnementale : Maud Fontenoy (navigatrice émérite), Brahim Asloum (champion olympique de boxe), Renaud Lavillenie (champion olympique de saut à la perche), Gévrise Emrane (championne du monde de judo), et d'autres encore.

Une réelle dynamique s'installe donc chez les sportifs pour généraliser la prise de conscience écologique, voire réussir à modifier les comportements des individus au quotidien. On va maintenant voir que cette entreprise est parfois engagée par les corps institutionnels du mouvement sportif.

2.1.2) L'influence des fédérations sportives dans la transition écologique du sport

Depuis les Années 2010, on constate une implication accrue des fédérations sportives dans l'écoresponsabilisation du mouvement sportif français. Elles exercent une pression en faveur de l'adoption d'habitudes écoresponsables auprès de leurs pratiquants. On trouve une synthèse de leurs actions durables dans le *Recueil des fédérations sportives françaises engagées dans le développement durable volume 2, 2018*²³. Parmi ces fédérations, beaucoup développent les sports de nature. Le ministère chargé des Sports définit ces derniers comme "les activités physiques et sportives dont la pratique s'exerce en milieu naturel, agricole et

²³ Publication du service développement durable du ministère des Sports

forestier-terrestre, aquatique ou aérien, aménagé ou non” (instruction du 12/08/2004). De fait, les fédérations de sports de nature sont motivées par le risque de détérioration, voire de disparition de leur activité dans le cas où leur lieu de pratique deviendrait inadapté. En France, on note par exemple que dès 1978, le ministère de l’Environnement reconnaît le rôle de la Fédération Française de Randonnée (FFR) dans la sauvegarde du milieu naturel. Cela se traduit notamment par le traçage de sentiers éloignés des espèces et milieux menacés. Les autres actions de la FFR en faveur d’un sport durable sont conciliées dans l’[annexe 1](#).

Il convient toutefois de noter que l’action écoresponsable de la FFR est à la fois issue d’une volonté interne, mais aussi d’injonctions externes. En effet, à des fins de protection du milieu naturel, la loi exige que toute randonnée organisée par une association ou une société fasse l’objet d’une déclaration (randonnée de loisir de 100 personnes ou plus) ou d’une demande d’autorisation (épreuve chronométrée) en préfecture. Le cadre législatif est ainsi la première source de pressions externes présentées ci-après.

2.2) Les pressions externes

2.2.1) La réglementation et les politiques environnementales

Tout organisateur est soumis à la législation environnementale. En France, c’est le *Code de l’environnement* qui régule les pratiques ayant un impact sur les milieux naturels. On retiendra notamment l’obligation de compenser la dégradation de la biodiversité et l’interdiction de mener un projet “si les atteintes liées au projet ne peuvent être ni évitées, ni réduites, ni compensées de façon satisfaisante” (Chapitre III : Compensation des atteintes à la biodiversité, art.L.163-1 à L.163-5 du *Code de l’environnement*). En écho à cette loi, l’organisateur de la Coupe du monde de rugby 2023 déclare par exemple que l’impact environnemental des déplacements sera mesuré dans le but de “choisir le programme d’absorption le plus adéquat”²⁴.

Le *Code de l’environnement* est régulièrement amendé pour s’adapter aux enjeux environnementaux en temps réel. En parallèle, le gouvernement publie régulièrement des plans d’action destinés à mettre en œuvre sa politique environnementale. On entend par politique environnementale, les “intentions et orientations d’un organisme en matière de performance

²⁴ Dossier de presse *Une Coupe du monde de rugby à l’impact positif*, p 19, Rugby World Cup France 2023, date de publication inconnue

environnementale, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction.”²⁵ L'un des derniers plans en date est le *Plan de sobriété énergétique de la France* de juillet 2022. On y trouve des mesures générales, et des mesures spécifiques au secteur de la culture et du sport. Parmi ces dernières, la réduction du temps d'éclairage des stades lors des matchs ou la réduction de la température du chauffage des installations sportives²⁶.

Outre la loi et les accords de groupes de travail dédiés à la planification environnementale publique-privée, il existe des guides créés par des organismes habilités à produire des normes. L'Organisation internationale de normalisation, communément appelée ISO, est la référence en ce qui concerne les normes de gestion destinées aux acteurs de tous les secteurs. Il convient de noter qu'une "norme ISO représente un consensus mondial sur les connaissances sur un sujet ou processus donné"²⁷. A cet égard, on peut dire qu'il existe une forte incitation à la responsabilité environnementale de la part de la communauté internationale. En 2012, ISO publie une norme dédiée au management durable des événements : *ISO 20121*. Elle donne des préconisations sur la mise en œuvre de politiques environnementales spécifiques au secteur et fixe des critères de durabilité ambitieux. En effet, être certifié ISO signifie qu'on mène des actions allant au-delà du simple respect de la loi. D'autres normes ISO peuvent orienter le secteur du sport et sa branche événementielle. On les aborde dans le manuel de contrôle de gestion environnemental présenté dans le Chapitre III. La notion de contrôle de gestion environnemental désigne "le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ou faire émerger les stratégies vertes de l'organisation"²⁸.

2.2.2) Le financement des activités sportives

La conjoncture inflationniste²⁹ joue en faveur de l'écoresponsabilisation du mouvement sportif en ce qu'elle incite à faire des choix à impact positif sur l'environnement pour réaliser des économies. Cette pression est subie par les organisateurs d'événements sportifs et résulte en un arbitrage en faveur de mesures écoresponsables lorsqu'elles représentent un gain financier

²⁵ *ISO 14001:2015, Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation*, Termes et définitions, ISO, 2015

²⁶ Voir le détail dans *Plan de sobriété énergétique, une Mobilisation générale*, Dossier de presse 6 octobre 2022, Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et Ministère de la Transition énergétique

²⁷ page 2 de la brochure de la Norme *ISO 20121:2012, Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle — Exigences et recommandations de mise en oeuvre*, ISO, 2012

²⁸ *Management et contrôle de gestion environnemental*, Angèle Renaud, éditions ems management & société, 2015

²⁹ +5,6 points d'inflation annoncés pour mars 2023 par rapport à mars 2022 dans l'*Indice des prix à la consommation - résultats provisoires (IPC) - mars 2023*, INSEE, 04/2023

(voir hypothèse 1 et 2). Les pouvoirs publics subissent la même pression financière pour la gestion des installations sportives (voir hypothèse 3).

- Hypothèse 1 : Les achats locaux gagnent en compétitivité prix à cause de la hausse du coût du transport. Cela pousserait les organisateurs d'événements sportifs à favoriser l'économie locale.

Le prix de l'essence et du gazole, utilisés par la majorité des moyens de locomotion (voiture, camion, avion, etc.), a fortement augmenté depuis un an. L'INSEE relève une hausse du prix de 17,5% pour le gazole et de 9,3% pour l'essence entre janvier 2022 et janvier 2023³⁰. Ainsi, acheter à l'étranger peut s'avérer plus cher que de consommer local à cause du coût du transport. Pour des raisons économiques donc, on a intérêt à étudier la différence de prix entre achats locaux et achats à l'étranger.

- Hypothèse 2 : Investir dans des produits réutilisables représente une économie pour le futur. Les Championnats du monde de para-athlétisme 2023³¹ font office d'étude de cas pour aller dans le sens de cette hypothèse. Les bâches en tissu qui décorent les installations sportives de l'événement sont soit réutilisables, soit transformables en de nouveaux objets (en sacs par exemple). Ainsi, le coût d'achat reste identique à celui de supports personnalisés, mais il sera amorti sur une période plus longue que celle de la manifestation (voir la retranscription de mon entretien avec [Quentin Willems](#), fondateur de Carpe Minute). Un mécanisme similaire se produit sur le plan écologique : on amoindrit les émissions liées à la production de bâches décoratives en allongeant leur cycle de vie.

- Hypothèse 3 : Il est financièrement intéressant de miser sur des infrastructures ayant recours aux énergies renouvelables ou durables.

Produire l'énergie que l'on consomme grâce aux ressources renouvelables génère des économies et contribue à préserver l'environnement. Les installations sportives françaises sont majoritairement gérées par les pouvoirs publics, seules celles des équipes ou clubs professionnels font l'objet d'une gestion privée. Le mouvement sportif bénéficie donc du soutien du gouvernement pour mener une rénovation énergétique. Sans promettre une transition nette vers l'auto-suffisance, la liste des premiers lauréats du fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires (avril 2023) atteste néanmoins de la multiplication des projets

³⁰ *Indice des prix à la consommation - résultats définitifs (IPC) - janvier 2023*, INSEE, 02/2023

³¹ Du 8 au 17 juillet 2023 à Paris

vertueux entrepris grâce à la perspective d'une subvention d'Etat. Par conséquent, neuf régions sur treize seront dotées pour réaliser la rénovation énergétique de leurs installations sportives (gymnases, piscines, stades, etc.) avec une enveloppe totale de 8,6 millions d'euros (voir la liste des projets en [annexe 2](#)).

2.2.3) La société civile

La société civile figure aussi parmi les acteurs qui exercent une pression à la responsabilisation écologique sur les organisateurs d'événements. Que les civils soient regroupés en association ou qu'ils militent ponctuellement pour la protection de l'environnement, on peut conjecturer un lien de causalité positif entre leur occupation de l'espace médiatique et les alertes des instances d'étude du changement climatique. L'impact environnemental du secteur sportif est désormais un sujet de revendication des militants écologistes relayé par la presse. Ces derniers mois, on aura difficilement échappé à la polémique du "char à voile"³² ou à celle de la Coupe du monde masculine de football 2022 au Qatar (ci-après nommée Coupe du monde).

Plus connu pour la richesse tirée de ses ressources en gaz et en pétrole que pour les performances sportives de ses athlètes, le Qatar obtient néanmoins l'organisation de la Coupe du monde en 2022. Pour les défenseurs de la nature et de l'environnement ce projet chiffré à 3,6 millions tCO₂eq par l'organisateur³³ (soit 6 500 ans de repas végétariens pour une personne s'alimentant trois fois par jour) est une aberration. On trouve de fait 2,4 millions de résultats avec la recherche "qatar world cup ecology" dans Google, dont une prolifération d'articles critiquant l'impact social et environnemental de la manifestation. La page qui présente la politique environnementale de la Coupe du monde n'arrive qu'en quatrième position de la recherche après trois articles délateurs de *Scientific American*, *Earth.org* et le *Deutsche Welle*, trois médias d'influence dans leur domaine.

L'exemple de la Coupe du monde n'illustre pas seulement les pressions externes venant de la presse. Dans beaucoup de pays, des appels au boycott de l'événement ont été lancés. Le résultat de cet appel reste très mitigé avec un record d'audience pour une finale de la Coupe du

³² En septembre 2022, Christophe Galtier et Kylian Mbappé ironisent sur les alternatives plus écoresponsables que le jet privé pour les déplacements du Paris Saint Germain en conférence de presse. L'entraîneur du PSG évoque une discussion fictive sur la réflexion au sujet d'une mobilité en "char à voile" pour répondre à la question d'un journaliste concernant l'offre faite par la SNCF d'être le prestataire du club sur certains trajets.

³³ La Fifa et le Comité suprême de la Coupe du Monde masculine de football 2022 ont mandaté le cabinet de comptabilité carbone SouthPole pour cette estimation.

monde enregistré lors du match Argentine-France. On retient cependant que certaines villes ont refusé l'installation d'écrans géants pour diffuser les matchs (Lille, Lyon, Marseille ou encore Paris en France). Une façon pour le pouvoir politique de soutenir les détracteurs de l'événement³⁴. En plus de cela, des acteurs de la société civile ont déposé des plaintes contre l'organisation. Parmi ces dernières, une action multipartite auprès du Jury de Déontologie Publicitaire mettant en avant le *greenwashing*³⁵ opéré par la Fifa.

3) LA PRISE DE POSITION EN DEMI-TEINTE DES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS FACE À L'ENJEU ENVIRONNEMENTAL

Entre volonté réelle et contrainte, les organisateurs d'événements sportifs font preuve de réactions mitigées face à la crise environnementale. Prendre position leur permet d'une part de rendre plus populaires leurs manifestations, voire de faire des économies financières. D'autre part, l'écoresponsabilité peut entrer en conflit avec l'essence-même d'un événement sportif qui réside dans la recherche de performance athlétique.

3.1) Des mesures écoresponsables adoptées par la contrainte par les organisateurs d'événements sportifs ?

Le cas de la plainte contre la Fifa pour publicité mensongère est révélateur. On a évoqué les pressions subies par le mouvement sportif - particulièrement dans ses sphères les plus médiatisées - pour prendre des engagements en faveur de l'environnement. Cela est parfois-même une obligation législative. En France, pour les employeurs de plus de 500 collaborateurs, un bilan des émissions de GES est requis (articles L229-25 et L229-26 du *Code de l'environnement*). Contraints à agir, les organisateurs de grandes manifestations cherchent depuis quelques années à capitaliser sur les bienfaits de leurs actions durables pour séduire un

³⁴ Mais aussi de faire des économies d'énergie en période de forte inflation. Cela rejoint l'hypothèse avancée dans le 2.2.2

³⁵ Inventé dans les années 1980 par l'écologiste Jay Westerveld, le terme *greenwashing*, traduit en français par écoblanchiment, désigne les techniques publicitaires visant à convaincre les consommateurs qu'une organisation ou ses produits et services présentent des avantages pour l'environnement alors que ce n'est pas le cas. Source : [Sports Aren't Immune From 'Greenwashing.' Here's How To Spot It](#), *Global Sports Matters*, 04/2022

public de plus en plus sensibilisé. La Fifa avait par exemple annoncé une Coupe du monde 2022 neutre en carbone³⁶. Une étude de Carbon Market Watch, un think tank de comptabilité carbone, révèle néanmoins en mai 2022 que l'organisateur a certainement sous-estimé l'empreinte écologique de l'événement (voir le détail dans le Chapitre II).

L'exemple de la Coupe du monde n'est pas isolé. Nombre d'événements sportifs, petits et grands, se dotent aujourd'hui d'une "stratégie verte". Angèle Renaud, auteure du livre *Management et contrôle de gestion environnemental* (éditions ems management et société, 2015), définit le terme comme suit : "l'ensemble des choix et des actions relevant du domaine environnemental et permettant de répondre aux attentes des parties prenantes et d'obtenir un avantage concurrentiel élargi et durable".

3.2) Stratégie verte et objectifs de performance sportive : une incompatibilité structurelle ?

3.2.1) Une stratégie verte au service de l'image de l'événement sportif...

On a vu dans la deuxième sous-partie de ce chapitre que certaines parties prenantes (législateur, spectateurs, membres du mouvement sportifs, etc.) des événements sportifs exigent de la sobriété environnementale. Par ailleurs, la définition de stratégie verte d'A.Renaud évoque l'obtention d'un avantage concurrentiel. En ce sens, promouvoir leur stratégie verte peut permettre aux organisateurs d'événements sportifs de répondre à l'injonction d'écoresponsabilité tout en se démarquant. Le but est donc de mettre en avant sa stratégie verte pour remplir les trois objectifs de communication : cognitif (faire connaître), affectif (faire aimer) et conatif (faire agir). On en donne l'illustration ci-dessous :

- 1) Faire connaître sa démarche durable permet à l'organisateur de mettre en lumière son événement sportif dans des médias qui traitent d'autres sujets que l'actualité sportive. On touche ainsi un public plus large que celui qui est spécialisé ou fan.
- 2) Bien formuler sa stratégie verte va contribuer à la faire aimer du grand public et des autorités. Cela crée une valeur ajoutée pour l'événement comparé à un concurrent qui ne communique pas sur sa politique environnementale.

³⁶ La neutralité carbone se calcule d'après 3 niveaux communément appelés scopes 1, 2 et 3.

Scope 1 : émissions directes de gaz à effet de serre*

Scope 2 : émissions indirectes et liées à l'énergie

Scope 3 : autres émissions indirectes

*dioxyde de carbone (CO₂) + hydrofluorocarbures (HFC) + méthane (CH₄) + protoxyde d'azote (N₂O)

- 3) Le grand public, les partenaires (sponsors, collectivités, prestataires) et les médias seront plus enclins à participer et/ou à promouvoir un événement sportif qui se positionne comme vertueux (faire agir).

3.2.2) ...mais parfois incompatible avec l'objectif de performance sportive

Toutefois, répondre aux autres attentes des parties prenantes entre parfois en conflit avec l'adoption de comportements écoresponsables. De fait, lorsque l'événement sportif est une compétition, ses commanditaires (Fédérations, Liges, etc.) et les délégations sportives (athlètes et leur personnel) ont pour principal objectif la performance. A cet égard, il faut leur offrir un confort maximum qui n'est pas toujours permis par le choix le plus vertueux. L'exigence de performance peut devenir un réel frein pour la transition écologique du sport car, sans elle, on réduit l'intérêt de la manifestation pour le public, pour les partenaires et pour les médias. De cette façon, on atteint les limites de l'utilité marketing de la stratégie verte.

3.2.3) L'écoresponsabilité : une question subalterne ?

Lorsqu'il s'agit de garantir la performance des athlètes, un organisateur d'événements sportifs relègue la question environnementale au second plan. Gagner du temps, répondre aux besoins nutritionnels des compétiteurs, ou encore fournir du matériel de qualité occasionne des choix à impacts environnementaux conséquents. On prendra l'avion au lieu du train ou du bus, on mangera de la viande à tous les repas, on commandera du matériel neuf pour la compétition, etc. Cela est quasiment systématique dans le sport de haut niveau. Alors que les Jeux Olympiques de 2012 devaient marquer le début d'une ère olympique "verte", on a pu voir des gymnases entiers équipés de matériel flambant neuf lors de l'édition de 2016 à Rio. Les installations de l'HSBC Arena en sont un exemple (voir photo ci-après). Les huit agrès de gymnastique artistique nécessaires à la compétition féminine et masculine ont été créés spécifiquement pour l'événement au lieu d'être empruntés à des salles déjà existantes.

Salle des épreuves de gymnastique artistique masculine des Jeux Olympiques de Rio



Source : www.alamy.com

La photo ci-dessus montre les agrès de la compétition masculine. Gymnova, l'équipementier des épreuves de gymnastique artistique, a modifié jusqu'à sa charte graphique (habituellement beige et rouge) pour l'occasion. On peut conjecturer que cela a engendré un coût environnemental supplémentaire par rapport à une confection classique puisqu'il a fallu produire une édition limitée de chaque équipement.

On constate donc un frein structurel à l'écoresponsabilisation des événements sportifs. Les enjeux de performance et d'audience ne sont pas toujours compatibles avec une stratégie verte à la hauteur de la crise environnementale. Cependant la situation exige un passage à l'acte généralisé. Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse de la façon dont les organisateurs d'événements sportifs de différentes échelles s'emparent du sujet.

CHAPITRE II - LES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS FACE À LA CRISE ENVIRONNEMENTALE : ENTRE EFFET D'ANNONCE ET CHANGEMENT DES COMPORTEMENTS

À la fin du premier chapitre, nous avons perçu que certains comportements caractéristiques du secteur événementiel sportif relèguent au second plan la question environnementale. Avec une certaine incompatibilité entre écoresponsabilité et performance sportive, les organisateurs d'événements évoluent sur un terrain semé d'embûches. Quels arbitrages font-ils pour préserver l'environnement tout en garantissant des manifestations de qualité ?

1) DES DISCOURS PLUS VERTS QUE NATURE D'UN CÔTÉ...

1.1) Pourquoi le discours dépasse-t-il parfois les actes dans la promotion de la démarche environnementale des événements sportifs ?

1.1.1) "Pas vu, pas pris" : la possibilité de bénéficier d'une image écoresponsable sans devoir justifier de ses actes

Le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques publie en 2022 un rapport intitulé *Recommandations méthodologiques à l'usage des organisateurs d'événements sportifs européens* après une concertation avec des experts du sport et du développement durable de l'Union Européenne. La conclusion de la première partie de ce document met en avant qu'en "vertu de la réglementation actuelle, la plupart des organisations ne sont pas tenues de réduire leurs émissions ni même de les divulguer". Cela n'incite donc pas les organisateurs à systématiser le contrôle de gestion environnemental.

De plus, lorsque des démarches écoresponsables volontaires sont engagées, les contrôles de résultats sont encore rares. En effet, les nouvelles instances de labellisation ou de certification de ces événements n'évaluent pas systématiquement les effets de la politique environnementale de l'organisateur. C'est notamment le cas pour l'un des labels de référence dans le secteur sportif français : le label Développement durable, le sport s'engage du CNOSF. Si les conditions d'attribution sont assez strictes (remplir au moins treize des trente-quatre critères de durabilité pour arriver au premier palier de labellisation sur trois), aucune visite de contrôle n'est faite lors de l'événement pour vérifier que les actions annoncées ont été

réalisées. Il est seulement demandé de fournir des justifications lors de la phase de bilan. Cette dernière reste entièrement déclarative³⁷. Le label étant attribué avant la réalisation de l'événement, on peut avoir bénéficié des effets positifs³⁸ de ce gage de qualité sans pour autant que des actions efficaces aient été menées.

1.1.2) De l'effet d'annonce au *greenwashing*

Certains organisateurs d'événements sportifs n'ont pas l'expertise ou les moyens financiers nécessaires pour estimer scientifiquement leur impact environnemental. Cela augmente la difficulté de produire un discours fidèle à la réalité.

Gardant en tête que les effets de leur politique environnementale ne seront pas vérifiés, on peut faire l'hypothèse que les organisateurs sont tentés de maximiser l'effet d'annonce³⁹ de leur politique environnementale. Ainsi, à défaut de données concrètes, ils affichent des estimations plus ou moins justifiables. C'est par exemple devenu une pratique courante pour la gestion des déchets. Les déclarations sur le caractère "zéro déchet" d'une activité se multiplient dans tous les secteurs (voir quelques exemples en [annexe 3](#)). Le sport n'échappe pas à cette tendance qui a l'avantage de produire un effet d'annonce choc et populaire. En 2019, *Zero Waste France*, une organisation non gouvernementale spécialisée dans la gestion des déchets, lance un programme éponyme consacré au sport avec douze recommandations⁴⁰. La démarche est ambitieuse, mais lorsqu'on y regarde de plus près, il reste toujours des déchets, notamment parce qu'on ne peut pas maîtriser ce que font les participants sur toute la durée de l'événement. L'effet d'annonce du "zéro déchet" est donc issu d'un abus de langage, parfois à la frontière du *greenwashing*. Pour rappel, le *greenwashing*, ou écoblanchiment, est la tenue de propos erronés sur le caractère environnementalement vertueux d'une action, d'un produit ou d'un service. La difficulté devant ce genre de pratiques est de savoir si la désinformation du public est volontaire ou non et si elle lui porte préjudice.

Après avoir vu que les discours sur la politique environnementale des événements sportifs peuvent être trompeurs à cause d'un manque de contrôle et de certains abus de

³⁷ Une évaluation de chaque action est demandée mais on a souvent recours à des questionnaires à destination des participants pour la fournir. Le taux de réponse à ce genre d'enquête est aléatoire. On considère qu'il faut un minimum de 25% de répondants pour avoir un échantillon représentatif. Par ailleurs, le questionnaire soumet le résultat de l'enquête à certains biais des répondants : désirabilité sociale, mécontentement, effet de halo, etc.

³⁸ Les effets positifs d'une telle labellisation peuvent aller de l'amélioration de la perception de l'événement par le public à l'obtention de subvention de la part de collectivités qui promeuvent le développement durable.

³⁹ Par effet d'annonce, on entend l'ensemble des retombées médiatiques d'un discours soumis au public.

⁴⁰ [Télécharger le guide ici](#) (site Zero Waste France, article "Mon Événement Sportif Zéro Déchet")

langages, on montrera ci-après que le *greenwashing* peut être lourd de conséquences pour l'environnement et la crédibilité du mouvement sportif. C'est donc une pratique néfaste qu'il convient de prévenir et de sanctionner lorsqu'elle advient. Les instances de régulation de la publicité, celles de défense de l'environnement, et les citoyens avertis s'emparent de plus en plus du sujet.

1.2) Le *greenwashing*, une pratique frauduleuse qui masque des conséquences lourdes de l'événementiel sportif sur l'environnement

On a parlé de la mésestimation de l'impact environnemental de la Coupe du monde masculine de football 2022 dans le premier chapitre. Cette erreur concerne principalement la construction des stades d'après l'étude de Carbon Market Watch. Le *think tank* révèle un écart d'un à huit par rapport aux estimations du bilan carbone prévisionnel diffusé par l'organisateur. Par ailleurs, la FIFA a annoncé qu'elle se doterait d'1,8 millions de crédits carbone pour atteindre la neutralité. À quelques mois de l'événement, seulement 130 000 crédits avaient été acquis⁴¹. La notion de crédit carbone est issue du *Protocole de Kyoto* (1997). Elle désigne l'obtention de droits à polluer en échange du financement de projets d'évitement ou de séquestration des GES. Un crédit carbone correspond à une tonne équivalent CO₂ émise. Seules les actions reconnues "Unités de Réduction Certifiée des Émissions" (URCE)⁴² octroient des crédits carbone. Dans le cas évoqué, plus de pollution qu'annoncée a été émise, détériorant ainsi le milieu de vie de tous. Qui plus est, la compensation prévue n'a pas eu lieu alors qu'elle aurait dû être renforcée du fait d'un bilan carbone effectif supérieur au prévisionnel. Par conséquent, le public n'a pas bénéficié d'une information transparente sur la compétition de la part de la FIFA. Malgré cela, la renommée, la puissance économique et politique de cette institution l'ont rendue capable de préserver son image. Enfin, on notera que le bilan carbone de la fédération internationale de football - qui annonce "mener une étude globale [...] pour estimer les émissions de gaz à effet de serre du football" dans sa stratégie climatique - n'est probablement pas fiable. En effet, aucun document correctif n'a été publié sur le bilan carbone de la Coupe du monde à ce jour (soit six mois après l'événement).

⁴¹ *Poor tackling: Yellow card for 2022 FIFA World Cup's carbon neutrality claim. Why the 2022 FIFA world cup in Qatar is not on track for carbon neutrality*, Carbon Market Watch, 05/2022

⁴² Pour être URCE, il faut qu'un projet engendre des réductions "réelles, vérifiables, additionnelles, traçables, permanentes [...] et [qui] se déroulent fréquemment sur des temps longs." (*Compensation Carbone Volontaire : 5 règles de bonnes pratiques préconisées par l'ADEME*, ADEME, 11/2019)

Ce cas de *greenwashing* parmi d'autres qu'on a choisi de présenter ici car il a été très médiatisé. En France, on peut s'attendre à des dossiers similaires pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 qui font déjà l'objet de nombreuses critiques sur le plan environnemental. Malgré quelques dérives, les organisateurs d'événements sportifs - toutes échelles confondues - semblent s'engager de plus en plus dans des actions concrètes et mesurables. On montrera ci-après qu'il est possible de s'engager dans le contrôle de gestion environnemental de manière exemplaire, mais que certains freins semblent encore insurmontables. On tentera d'expliquer pourquoi.

2) ...DE L'AUTRE CÔTÉ, LE DÉVELOPPEMENT D'UN CONTRÔLE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL CONCRET EN FAVEUR DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

2.1) Un cas de référence en matière de contrôle de gestion environnemental

Depuis 2010, le Football Club Forest Green Rovers de Nailsworth (Royaume-Uni) est une référence en matière d'écoresponsabilité. Le stade du club est équipé de panneaux solaires couvrant 20% de la consommation du site. Les 80% d'électricité manquants sont fournis par un parc éolien local⁴³. Cet engagement en faveur de l'environnement a été reconnu en 2018 par le certificat de neutralité carbone de l'Organisation des Nations Unies. En plus de l'usage d'énergies renouvelables, le gazon du stade est bio et le club ne propose que des denrées alimentaires véganes les jours de matchs. Les personnes possédant un véhicule électrique peuvent le recharger sur le parking du stade. Enfin, Grundon, une société de gestion de déchets certifiée ISO 14001:2015 et ISO 50001:2011⁴⁴, accompagne le club dans la gestion de ses déchets.

Le cas du FC Forest Green Rovers est exemplaire. A l'origine de cette réussite : la volonté du propriétaire millionnaire de ce club professionnel. Il serait irréaliste de considérer que

⁴³ Informations issues de l'article "Le FC Forest Green Rovers, club le plus écologique du monde", Michaël Ferrisi, ecolosport.fr, 05/2020 et "Comment Forest Green Rovers est devenu le club le plus écologique au monde", Séverine Floch, football.fr, 04/2020.

⁴⁴ ISO 14001:2015 est la norme internationale de référence en termes de management environnemental, ISO 5001:2011 l'est pour le management énergétique.

tout club sportif peut atteindre de tels résultats sans une grande capacité d'investissement. Côté sport amateur, il existe toutefois de bons élèves.

2.2) Des ressources limitées : un obstacle pour la démarche écoresponsable du sport amateur

2.2.1) Une démarche volontaire qui limite partiellement les émissions polluantes

Dans le cadre de mon alternance, je travaille à l'ASPTT Fédération Omnisports (FSASPTT). L'une de mes missions de l'année a été de contribuer à l'organisation des 125 ans de Sports by ASPTT, la fête anniversaire du mouvement célébrée à Nantes du 18 au 21 mai 2023. Environ 1400 personnes venant de toutes les régions de France y participent. Au programme, huit parcours de randonnées pédestres et cyclotouristes, des tournois de badminton, de bowling, de golf et de pétanque, ainsi que des animations et visites sportives et culturelles. Pour limiter l'impact environnemental négatif de la manifestation, la Commission de développement durable (CDD) de l'événement a pris des mesures sur les axes des déplacements, des déchets, de l'alimentation, des équipements sportifs, de la communication, et de la sensibilisation des parties prenantes. Ces efforts ont été récompensés par le label Développement durable, le sport s'engage du CNOSF (voir l'analyse de la candidature en [annexe 4](#)). La volonté d'être labellisé a parfois influencé positivement les décisions du Comité de pilotage sur le plan environnemental. Par exemple, on a choisi de renoncer à la production de certains goodies textiles. On a ainsi évité d'émettre 5,85 tCO₂eq⁴⁵ (l'équivalent de 11 000 repas végétariens) en abandonnant la commande de 1500 sacs en tissu fabriqués en Chine. L'émission liée à l'alternative retenue - des sacs en papier - est de 0,9 tCO₂eq⁴⁶, soit un évitement de près de cinq tonnes équivalent CO₂.

2.2.2) Des freins à l'adoption des solutions les plus durables

A l'inverse du précédent exemple, certains arbitrages ont favorisé des alternatives moins écoresponsables. On en donne quelques raisons ci-dessous.

⁴⁵ Calcul basé sur l'analyse du cycle de vie d'un sac en coton non recyclé (résultat de l'étude p 56 pour ce cas). Les données sont issues de l'étude *Life Cycle Assessment of grocery carrier bags* publié par le ministère de l'écologie danois en 2018. Il est considéré que les conditions de l'étude sont similaires à celles du cas évoqué : usage primaire d'un sac en coton fabriqué en Asie du Sud ou au Moyen Orient, puis incinération lorsqu'il cesse d'être fonctionnel. L'impact environnemental d'un tel sac est estimé à 3,9 kg eq CO₂ par unité.

⁴⁶ Chiffre issu de la même étude que pour les sacs en coton. L'impact carbone des sacs en papier non recyclés en fin de cycle de vie est évalué à 0,06 kg eq CO₂ par unité. S'il très probable que ces sacs seront recyclés après usage pendant l'événement, on a retenu le chiffre du même tableau que les sacs en coton.

- Le budget : les tee-shirts offerts aux participants ne seront pas éco-conçus car on a favorisé un fournisseur partenaire qui offre des tarifs compétitifs uniquement sur des textiles non écoresponsables ;
- Préserver l'attractivité de l'événement : il a été jugé que les adhérents de randonnée pédestre seraient moins attirés par le choix de parcours le plus environnementalement vertueux. On a donc proposé une randonnée à Pornic, ville côtière située à une soixantaine de kilomètres de Nantes, plutôt qu'une aux abords immédiats de la ville. Ainsi, cinq autocars effectueront l'aller-retour pour affréter 260 randonneurs. Le coût environnemental de cette opération est estimé à 4,7 tCO₂eq⁴⁷ (9 177 repas végétariens) ;
- S'adapter aux mentalités et aux habitudes des participants : 500 programmes de 28 pages ont été imprimés alors que l'un des critères du label obtenu préconise de ne pas réaliser d'impressions. Le public de l'événement étant majoritairement senior, il a été considéré qu'un programme 100% numérique aurait discriminé les personnes sans smartphone ou qui ne savent pas l'utiliser pour télécharger et consulter des documents. Avoir un programme physique est aussi de l'ordre de la tradition à la FSASPTT qui en imprime pour chaque événement fédéral depuis des décennies. Ici, c'est donc un arbitrage intermédiaire qui a été fait entre la solution la plus vertueuse et la moins vertueuse puisqu'on a réduit de deux tiers le nombre d'impressions qu'on aurait réalisées sans contrôle de gestion environnemental.

On a donc vu qu'il est possible d'adopter des comportements exemplaires en termes d'écoresponsabilité dans l'événementiel sportif. Ce genre de comportements est toutefois conditionné par les ressources à disposition de l'organisateur, mais aussi par le degré d'adaptabilité de ses parties prenantes aux solutions les plus vertueuses. Dans la partie suivante, on exposera qu'il est également difficile, voire impossible de supprimer les principales sources d'émissions polluantes des événements sportifs.

⁴⁷ D'après le calculateur Impact CO₂ de l'ADEME, un kilomètre parcouru en autocar émet 0,03 kgCO₂eq par personne. Le trajet Nantes-Pornic fait 60 km, soit 120 km pour l'aller retour. Il sera parcouru par cinq autocars et 260 personnes, soit : $0,03 * 260 * 120 * 5 = 4\,680$ kgCO₂eq, c'est-à-dire 4,7 tCO₂eq environ.

3) UN CADRE D'ACTION ET DES EFFETS RESTREINTS AUX POLLUTIONS MINEURES, SURTOUT DANS LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

3.1) Des événements sportifs qui peinent à réduire drastiquement leur impact environnemental : les Internationaux de Strasbourg et le Tour de France

Certains organisateurs d'événements sportifs comme celui des Internationaux de tennis féminin de Strasbourg ont choisi de mettre la question écologique au cœur de leur stratégie. Il s'agit-là d'essayer de réconcilier performance sportive et écoresponsabilité. Malgré 80 actions écoresponsables revendiquées, l'événement a mesuré une baisse de seulement 30% de ses émissions en 2022 par rapport à l'édition de référence de 2010 (d'après le site internet de l'événement). Le bilan carbone affiché est de 254 tCO₂eq. Cela équivaut à 1,01 tCO₂eq par membre des délégations sportives (250 individus en comptant les joueuses et leur staff). A titre de comparaison, 343 tCO₂eq sont émises par membre des délégations du Tour de France (630 personnes environ⁴⁸). Amaury Sport Organisation (ASO) annonce de son côté avoir réduit de 40% ses émissions de GES depuis 2013. Ainsi, en une décennie, ces deux organisateurs de grands événements sportifs ne sont parvenus à éviter qu'une part restreinte de la pollution générée. Dès lors, on prend conscience qu'entreprendre des actions écoresponsables ne suffit pas toujours pour amoindrir drastiquement son impact environnemental. De fait, on verra ci-après que le sport peine à réduire davantage son empreinte écologique à cause du caractère incompressible de certaines émissions.

3.2) Des émissions parfois incompressibles

3.2.1) Sans déplacement, pas d'événement : la contrainte des transports

Alors que les déplacements sont la principale source de pollution d'un événement sportif, ils constituent aussi sa raison d'être et le pilier de son organisation. Thomas Cariou, le responsable RSE d'ASO, souligne que la grande popularité du Tour réside dans la proximité entre les spectateurs et les sportifs. Sans ces moments de rencontre, l'événement perdrait son sens. Ainsi, on ne peut supprimer les émissions liées aux déplacements de personnes. Les

⁴⁸ [Les chiffres clés du Tour de France](https://www.letour.fr/), letour.fr, 2022

organisateurs engagés dans une transition écologique cherchent donc des moyens de les limiter.

En ce sens, le Tour de France a développé une application dédiée au covoiturage des spectateurs et bloque l'accès de certains sites aux véhicules à moteur. Des tarifs sont aussi négociés avec les collectivités pour permettre aux fans de venir sur les étapes en TER ou en navette. De plus, afin de favoriser la mobilité douce au-delà de l'événement, un programme de promotion du déplacement à vélo a été lancé en 2018. L'image ci-dessous en illustre la teneur :

Capture d'écran des "engagements du tour en un clin d'oeil"



Source : <https://www.letour.fr/fr/nos-engagements>, 2022

Ces mesures portent leurs fruits puisque le public semble changer ses habitudes quotidiennes pour venir sur le Tour. ASO estime que l'occupation moyenne des véhicules des spectateurs est de quatre personnes contre moins de deux au niveau national⁴⁹. Cependant, on est encore loin des mobilités 100% douces car les fans viennent parfois de loin pour supporter leurs favoris en ayant recours à des moyens de transport plus accessibles. L'avion est le mode de transport le

⁴⁹ [Étude sur les déplacements en voiture](#) du ministère de la Transition écologique, 2022. La moyenne d'occupation d'un véhicule pendant les trajets de courte et de longue distance est d'1,8 personne d'après cette étude.

plus polluant mais aussi le plus rentable en termes de rapidité et parfois de prix⁵⁰. Covoiturer avec des inconnus n'est pas encore entré dans les mœurs avec seulement 3% des passagers concernés par ce mode de déplacement⁵¹. Sur la mobilité des spectateurs, l'organisateur d'événements sportifs est donc confronté à des émissions sur lesquelles son pouvoir d'action est limité. Il peut faciliter l'accès aux mobilités douces et inciter à en faire usage (sensibilisation, système de récompense), sans pouvoir obliger les personnes à adopter ces solutions.

Côté organisation, ASO s'est fixé l'objectif d'avoir une flotte de véhicules 100% électriques d'ici 2030. D'après le calculateur Impact CO2, un véhicule électrique émet en moyenne deux fois moins de CO2eq par kilomètre que son homologue thermique (émissions directes, construction du véhicule, production et distribution de carburant et d'électricité comprises). Passer du tout thermique au tout électrique devrait donc réduire de moitié les émissions de la flotte. Toutefois, lors de notre entretien, Thomas Cariou reconnaît qu'il est aujourd'hui techniquement impossible d'atteindre cet objectif du fait de la carence en bornes de recharge de certaines zones traversées par le Tour. Selon lui, il "faudrait doubler la flotte des véhicules et les effectifs du staff pour respecter l'engagement". Les inévitables suivis des médias, du personnel des équipes, des secours ou encore la caravane sont aussi partie intégrante des émissions massives liées au transport. En définitive, l'organisateur du Tour de France cherche à optimiser ces déplacements, mais il s'avère impossible de les supprimer pour ne pas dénaturer l'événement.

3.2.2) Les limites du traitement des déchets

Les déchets sont le second poste d'émissions des événements sportifs. Le rapport *Recommandations méthodologiques à l'usage des organisateurs d'événement sportifs européens* de la direction des sports française affirme que "constituer une filière consacrée entièrement au traitement du déchet événementiel et créer une usine dédiée au recyclage de ses matières relève aujourd'hui du défi [car] même les plus grand événements sportifs mondiaux ne génèrent pas assez de régularité et de quantité dans l'apport de matière pour entrer dans un procédé industrialisé". Par conséquent, quantité de déchets sont encore difficiles à éviter ou à recycler (emballages, résidus de chantiers, etc.). Or, le rapport évoqué ci-dessus

⁵⁰ Si je veux assister à l'arrivée du Tour sur les Champs Elysées le 23 juillet 2023 en venant de Toulouse, je mettrais au minimum 4h20 pour venir en train contre 1h20 en avion. Le trajet coûtera cependant 242,14€ en moyenne en avion contre 144€ en train (d'après le comparateur Omio pour un aller le samedi 22 juillet et un retour le lundi 24 juillet 2023).

⁵¹ Toujours selon l'étude sur les déplacements en voiture.

souligne que l'enfouissement et l'incinération "constituent la plus grosse partie de l'empreinte carbone des déchets événementiels".

Les organisateurs d'événements sportifs font donc face à des freins structurels et techniques pour supprimer les plus grandes sources de pollution de leur activité. On sait cependant le pouvoir qu'a le sport de fédérer les individus. On rappelle par exemple que le record d'audiences de TF1 a été battu lors de la dernière finale de Coupe du monde masculine de football en 2022. 24 millions de téléspectateurs l'ont suivie⁵². On peut ainsi espérer que le mouvement sportif mette à profit cette influence pour accélérer la transition écologique globale et lever certains de ces freins.

4) COMMENT LE SECTEUR SPORTIF PEUT-IL ÊTRE UN MOTEUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE GLOBALE GRÂCE À L'ÉCORESPONSABILISATION DE SES ÉVÉNEMENTS ?

4.1) Générer un effet d'entraînement grâce à une stratégie verte qui met à contribution d'autres secteurs

Certaines organisations sportives sont dotées d'une grande capacité d'action à la faveur des ressources dont elles disposent : réseau, argent, compétences, technologies, etc. La Fédération Internationale Automobile (FIA) en est un bon exemple avec ses 745 événements internationaux et ses 80 millions d'adhérents⁵³. En matière d'écologie, la FIA a élaboré une stratégie verte ambitieuse pour atteindre la neutralité carbone en 2030. Son plan d'action vise à "promouvoir l'intensification de l'innovation et accélérer l'adoption par les consommateurs de comportements respectueux de l'environnement."⁵⁴. La FIA se positionne donc sur un champ d'influence qui va au-delà de ses acteurs internes (clubs, dirigeants, sportifs) pour diffuser les bonnes pratiques environnementales.auprès des fans, c'est le *soft power* qui incite à un changement des comportements. auprès des fournisseurs et des sponsors, on va voir que la FIA prépare des mesures contraignantes pour instaurer l'adoption de certains standards de durabilité.

⁵² "La finale de la Coupe du monde 2022, record d'audience absolu pour TF1", Aude Dassonville dans *Le Monde*, 12/2022.

⁵³ Rapport d'activité 2021, Fédération Internationale Automobile

⁵⁴ [Télécharger la stratégie environnementale et le rapport environnemental 2022](#)

4.2) Inscrire le critère d'écoresponsabilité dans les clauses contractuelles des parties prenantes opérationnelles (construction, exécution et démantèlement des événements sportifs)

La stratégie verte de la FIA mentionne qu'elle "doit utiliser son rôle d'organe directeur pour réduire l'impact du sport automobile et être un catalyseur de l'innovation et de la technologie durables". La fédération fixe ainsi un objectif de 100% de carburants durables dans ses championnats du monde à partir de 2025, forçant les équipementiers à intégrer ce critère dans leur cahier des charges. Plus généralement, tout organisateur d'événements sportifs qui souhaite assurer le respect de certains critères de durabilité peut inscrire le respect de l'environnement dans les clauses des contrats signés avec ses fournisseurs ou ses partenaires. Chez la FIA, cela passe par l'obligation de respecter la norme ISO 20121 dans les événements internes à partir de 2025. Afin d'atteindre cet objectif, il sera nécessaire de travailler en synergie avec le secteur automobile pour réduire les émissions polluantes.

Les organisateurs d'événements sportifs ont ainsi le pouvoir d'inciter, voire d'exiger, l'adoption de méthodes durables. Pour gagner des parts de marché auprès des organisateurs d'événements sportifs écoresponsables, les prestataires qui n'ont pas encore accompli leur transition écologique ont tout intérêt à le faire. On va enfin observer que les organisateurs de manifestations sportives usent aussi de leur pouvoir d'influence en mettant leur métier au service de l'environnement.

4.3) Créer des événements sportifs dédiés à la protection de l'environnement

On a évoqué la dimension fédératrice du sport. Sa popularité le rend prépondérant dans toutes les sphères de la société. Les pouvoirs publics le financent pour favoriser ses effets bénéfiques sur la santé et la paix sociale (intégration, *fair play*, esprit d'équipe, etc.). Les annonceurs le sponsorisent pour gagner en notoriété. Conscients de leur influence, certains organisateurs d'événements sportifs s'attèlent donc à l'employer au service de l'écologie. On a vu certains exemples de cette tendance dans le Chapitre I en recensant les pressions subies en interne par le mouvement sportif pour opérer sa transition écologique. Au-delà d'engagements pris lors d'une compétition sportive, certaines manifestations voient désormais le jour spécifiquement dans le but de protéger l'environnement.

C'est le cas du plogging, discipline née dans les années 2000 et qui consiste à ramasser des déchets en pratiquant une activité physique. La force de cette pratique est qu'elle est accessible au plus grand nombre : sportifs débutants à confirmés de tous les âges. La pratique est aussi handi-accueillante et peut se dérouler dans tous les milieux (urbains, rural, cours d'eau, etc.). L'exemple de l'association RUN ECO TEAM est représentatif de l'engouement que suscitent ce genre d'initiatives. Ce collectif de coureurs qui nettoie l'environnement pendant ses sorties a fait le buzz, à tel point qu'il a été soutenu par Mark Zuckerberg en 2016. Nicolas Lemonnier, coureur amateur, a commencé par poster la photo d'un paquet de cigarettes ramassé à l'occasion d'une course à pied. Voyant que son action était très encensée, il a lancé un groupe Facebook dédié au plogging qui s'est ensuite transformé en association de loi 1901. Encore aujourd'hui, la RUN ECO TEAM organise plusieurs centaines de manifestations par an avec la participation de personnalités publiques. En 2023, le plogging de Pâques de Paris a accueilli une variété d'entre elles : Stéphane Diagana (athlète et journaliste sportif), Myriam Soumaré (athlète), Dorian Louvet (ancien participant de Koh Lanta) ou encore Henry Tran (YouTubeur). L'événement a fait l'objet d'un reportage diffusé au journal de TF1 et a été sponsorisé par l'assureur Harmonie Mutuelle. Ceci est une illustration de la diversité et de la profondeur du réseau que le sport est capable de mobiliser pour faire changer les mentalités et pousser à l'action. En ce sens, le sport a indubitablement une capacité d'influencer la transition écologique au-delà de sa propre sphère d'activité.

Dans ce chapitre, on a vu que le niveau de prise de conscience et d'implication des acteurs du mouvement sportif face à la crise environnementale est disparate. Quand certains organisateurs d'événements font du *greenwashing* pour paraître écoresponsables, d'autres engagent des efforts notables pour réduire leur impact négatif sur les milieux naturels. Ces derniers sont toutefois confrontés à des limites techniques pour produire des manifestations 100% durables. À ce jour, seuls les crédits carbone permettent de compenser indirectement certaines émissions (déplacements, traitement des déchets, etc.). S'en procurer n'est pas accessible par tous car les critères sont stricts. On peut donc mener des actions marginales dont on sait qu'elles ont un impact positif, sans toujours pouvoir le mesurer faute de compétences ou de moyens financiers. Devant les impasses évoquées, le passage à l'échelle du contrôle de gestion environnemental des événements sportifs doit se construire en créant des synergies entre le monde du sport et d'autres industries et services. Dans un troisième chapitre, on propose le projet d'un manuel théorique et pratique pour instaurer un contrôle de

gestion environnemental efficace des événements sportifs en répondant aux problématiques précédemment mises en lumière.

CHAPITRE III - MANUEL DE CONTRÔLE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL DE L'ÉVÈNEMENT SPORTIF : VERS UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE PLANIFIÉE ET EFFECTIVE

Après avoir présenté le contexte et les effets de l'injonction à la responsabilité environnementale à laquelle les organisateurs d'événements sportifs sont confrontés, on a identifié les actions entreprises pour la contourner ou y obéir ainsi que leurs bénéfices et limites. Pour dépasser certaines de ces limites, on propose dans ce troisième chapitre le projet d'un manuel de contrôle de gestion environnemental de l'événement sportif (MCGEES). Ce dernier a pour vocation d'accompagner les organisateurs d'événements sportifs (OES) dans l'élaboration et l'application d'un programme environnemental comportant :

- Les objectifs de performances environnementales de la manifestation ;
- Les actions à réaliser pour atteindre ces objectifs ;
- Le rétroplanning des actions avec l'attribution de tâches aux différents acteurs du comité d'organisation.

Ce projet s'appuie sur l'ouvrage *Management et contrôle de gestion environnemental* d'Angèle Renaud paru en 2015 aux éditions ems management & société. L'auteure y définit le contrôle de gestion environnemental comme "le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ou faire émerger les stratégies vertes de l'organisation". Dans ce chapitre, on décrira les objectifs, le contenu et le mode d'emploi de chaque partie du MCGEES. Une vision critique des éléments du manuel sera apportée au cours de cette présentation.

Voici le sommaire du manuel :

- 1) Introduction et proposition de valeur du manuel de contrôle de gestion environnemental
- 2) Cadre normatif et législatif de l'événementiel sportif
- 3) Diagnostic prévisionnel des émissions liées à l'événement
- 4) Élaboration de la stratégie verte et du programme environnemental de l'événement sportif
- 5) Exécution du programme environnemental de l'événement sportif
- 6) Évaluation et mise à jour de la stratégie verte
- 7) Conseils pour communiquer sur sa stratégie verte

1) INTRODUCTION ET PROPOSITION DE VALEUR DU MCGEES

Dans son introduction, le MCGEES liste le type d'acteurs qui peuvent utiliser l'ouvrage : responsables de clubs sportifs, agences spécialisées en événementiel sportif, fédérations et ligues sportives, etc., qui souhaitent s'inscrire dans une démarche écoresponsable poussée. On expose ensuite la responsabilité des OES vis-à-vis de l'empreinte écologique du secteur sportif. Cette partie doit placer l'OES dans un contexte d'urgence environnementale tout en lui assurant qu'il peut se donner les moyens de poursuivre son activité dans les meilleures conditions en passant à l'action. Le procédé proposé à ce dessein est le contrôle de gestion environnemental que le manuel définit précisément. En fin d'introduction, la proposition de valeur suivante est présentée :

“Le MCGEES entend aider les organisateurs d'événements sportifs à définir un programme environnemental réaliste et efficace, à l'exécuter et à l'évaluer dans le but de :

- *Pallier les lacunes de leur organisation en termes de management environnemental ;*
- *Identifier des solutions pour répondre aux enjeux environnementaux de l'événement sportif organisé grâce à des ressources personnalisées, pertinentes, accessibles, et fiables ;*
- *Avoir recours à des leviers de contrôle en interaction constante avec la stratégie globale de l'organisateur ;*
- *Utiliser des processus de mesure et d'évaluation académiquement et scientifiquement reconnus pour pouvoir justifier et mettre en avant la politique environnementale de l'événement.*

On propose ainsi d'opérer un contrôle de gestion environnemental de l'événement sportif en cinq phases :

Phase 1 : conscientisation de l'enjeu environnemental par l'organisateur d'événements sportifs⁵⁵

Phase 2 : diagnostic prévisionnel des émissions polluantes de l'événement sportif

Phase 3 : élaboration d'une stratégie verte et d'un programme environnemental

Phase 4 : exécution de la stratégie verte

Phase 5 : évaluation et mise à jour de la stratégie verte.

Ce manuel doit permettre à l'OES de gagner en autonomie dans l'acceptation de l'enjeu environnemental de ses activités et dans sa prise de position. Il offre l'avantage de regrouper en

⁵⁵ Introduction et première partie du manuel

un même ouvrage une multitude d'outils théoriques et opérationnels pour comprendre et opérer un contrôle de gestion environnemental de l'événement sportif efficient."

Un tour d'horizon du cadre normatif et législatif qui s'applique à l'événementiel sportif survient après cette introduction.

2) LE CADRE NORMATIF ET LÉGISLATIF DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF

2.1) Objectif de la partie : incorporer les prérequis environnementaux de l'événement sportif

L'objectif de cette première partie est d'utiliser les normes et lois qu'un événement sportif écoresponsable doit respecter pour rappeler à l'OES qu'il évolue dans un cadre réglementé. Les prescriptions en vigueur peuvent lui faire prendre conscience que ses actions s'inscrivent dans un système plus large que son seul secteur. On a placé cette partie en premier dans le manuel pour que son contenu soit internalisé par l'OES pour toutes les phases du CGEES. Le but est qu'il s'y réfère dès la phase de conception de sa manifestation pour s'inscrire dans une démarche écoresponsable. Dans le manuel, on précise pour chaque texte s'il est contraignant ou s'il peut faire l'objet d'un engagement sur la base du volontariat. De cette manière, l'OES est en mesure de prioriser les points de contrôle de son organisation.

2.2) Contenu : un précis des réglementations générales et spécifiques s'appliquant au secteur événementiel sportif

Cette partie est déclinée en deux sections. La première section présente les normes et lois nationales et internationales en faveur de la protection de l'environnement. Certains articles ou directives qui peuvent influencer l'organisation d'un événement sportif y sont mentionnés (*Code de l'environnement, Plan de sobriété énergétique, normes ISO 14001, 26000*). La seconde section liste et résume les textes rédigés spécifiquement à destination du secteur événementiel tels que la *Charte des 15 engagements écoresponsables des organisateurs d'événements sportifs* ou la norme *ISO 20121*. Pour consulter quelques normes et lois recensées, voir l'[annexe 5](#).

2.3) Mode d'emploi du précis des normes et lois environnementales s'appliquant aux événements sportifs

L'OES doit considérer cette partie comme un vulgarisateur et un condensé des règles environnementales applicables à un événement sportif. Il faut ainsi le consulter pour vérifier si toutes les actions entreprises respectent la loi. On peut aussi s'en servir pour identifier certaines améliorations à apporter à un programme environnemental au fur-et-à-mesure de son élaboration ou de son application.

2.4) Critique du précis de cadrage normatif et législatif de l'événement sportif

Cet outil présente l'avantage de synthétiser des lois, des normes et des plans environnementaux qui intéressent les OES. Toutefois, ce genre de textes a une durée de validité limitée dans le temps du fait du fréquent amendement des lois, de la révision des normes et de la durée réduite des plans définis à des horizons de 5 à 10 ans. Il serait donc pertinent d'adapter le format du précis à cette caractéristique. Une version en ligne est imaginable. De cette manière, une veille permanente des textes mentionnés pourrait être faite pour assurer une mise à jour en cas d'expiration ou de modification.

3) LE DIAGNOSTIC PRÉVISIONNEL DES ÉMISSIONS LIÉES À L'ÉVÉNEMENT

3.1) Objectifs de la partie : prendre conscience de l'impact environnemental potentiel de son événement et se donner le moyen d'agir pour le limiter

Le diagnostic prévisionnel a deux objectifs. Premièrement, celui d'intégrer l'écoresponsabilité dans la réflexion stratégique du comité d'organisation de l'événement sportif. Cela favorise l'adoption de comportements vertueux dès la phase de préparation. Grâce au diagnostic prévisionnel, l'OES sera en mesure d'éviter certaines émissions qui seraient survenues si les enjeux environnementaux avaient été intégrés à la stratégie globale en cours de route. Par conséquent, le second objectif est d'identifier les points sur lesquels le programme environnemental devra se focaliser en chiffrant et en classant les émissions liées aux

différentes actions planifiées par l'OES. Le diagnostic prévisionnel détermine le cadre de référence du programme environnemental de l'événement.

3.2) Contenu : un outil pour mesurer les émissions polluantes de son événement sportif d'après ses différentes caractéristiques

Pour procéder à un diagnostic environnemental prévisionnel, le MCGEES fournit deux grilles. La première sert à produire une description détaillée de l'événement (durée, lieu, nombre de participants, etc.). La seconde recense les principaux postes de pollution de l'événement en préparation. Pour la partie comptable du diagnostic, on renvoie vers des bases de données ou des calculateurs d'empreinte écologique reconnus comme celui de l'ADEME. Le diagnostic est effectué d'après la méthode du bilan carbone qui est la plus employée par le mouvement sportif international : le programme *Sport for climate action* du Comité International Olympique préconise son utilisation de même que le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques.

3.3) Mode d'emploi de l'outil de diagnostic prévisionnel des émissions de l'événement sportif

- Grille de description de l'événement : l'OES complète une grille de cadrage de sa manifestation pour en lister les caractéristiques. Cet outil aidera à remplir la seconde grille.
- Grille des activités polluantes : cette grille découpe l'événement en trois phases temporelles (avant, pendant, après). Pour la remplir, on va d'abord lister les parties prenantes impliquées dans chaque phase de l'organisation. On identifie ensuite les activités émettrices que ces dernières exécutent. La grille propose des repères temporels de l'organisation et une liste personnalisable des pôles d'émissions : déplacements, usage d'outils numériques, impressions, achats, etc. Quand cette partie descriptive est complétée, on passe au calcul des émissions correspondantes. Des outils de mesure gratuits sont recommandés pour chaque pôle d'émissions. L'OES peut renseigner la grille avec les estimations de CO2 équivalent trouvées pour chaque

activité. Pour consulter une première version des grilles de diagnostic prévisionnel, aller en [annexe 6](#).

Remarque : s'agissant d'un diagnostic prévisionnel, certaines estimations ne sont pas réalisables dès la première phase du contrôle de gestion environnemental. L'OES doit donc faire au mieux pour obtenir une grille qui se rapproche le plus possible du livrable sans pour autant s'attarder sur les inconnues pour lesquelles il pourra procéder à des ajustements.

3.4) Vision critique du diagnostic environnemental prévisionnel

Le diagnostic environnemental prévisionnel de l'événement sportif est l'une des étapes les plus laborieuses du contrôle de gestion environnemental. Les grilles doivent être facilement appréhendables par les OES, qu'ils soient accoutumés ou non à l'éco-conception événementielle. Actuellement, l'ADEME et quelques autres organismes proposent un diagnostic environnemental gratuit de l'événement sportif. Toutefois, ces outils ne chiffrent pas l'empreinte carbone qui sera émise. L'intérêt de produire une estimation chiffrée des émissions engendrées par l'événement sportif est de pouvoir formuler un programme environnemental qui répond aux critères SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, défini dans le Temps. La limite de ce procédé est l'investissement en temps qu'il exige et la nécessité d'acquérir des compétences en management durable. En adoptant la méthode du bilan carbone, on s'expose aussi à certaines imprécisions. Par exemple, un bilan carbone fournit une estimation moins précise qu'une analyse du cycle de vie. On retient toutefois cet outil de comptabilisation car sa reconnaissance internationale permet son accessibilité. En effet, l'ADEME met à disposition plus de 7 000 facteurs et données sources gratuitement sur son site⁵⁶. Dans sa version idéale, la grille de diagnostic prévisionnel serait reliée à un logiciel capable de faire des propositions d'actions polluantes et d'automatiser le calcul des émissions d'après les éléments renseignés.

⁵⁶ www.basecarbone.fr

4) L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE VERTE ET DU PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF

4.1) Objectif de la partie : intégrer le CGE dans l'organisation de l'événement sportif

Ceci est la partie cruciale du MCGEES. L'organisateur va y trouver des ressources pour formuler sa stratégie verte. Pour rappel, cette dernière indique les "choix et [les] actions relevant du domaine environnemental et permettant de répondre aux attentes des parties prenantes". La définition d'Angèle Renaud mentionne aussi l'obtention d'un "avantage concurrentiel élargi et durable". Selon l'auteure, elle est "le cadre de référence pour la construction d'un système de CGE".⁵⁷ Ainsi, lorsque la stratégie verte est définie, l'organisateur peut élaborer un programme environnemental pour la mettre en œuvre. Ce programme fournit à l'ensemble des parties prenantes une feuille de route théorique et opérationnelle pour produire un événement écoresponsable.

4.2) La stratégie verte : les lignes directrice du management environnemental de l'événement sportif

Pour définir sa stratégie verte, l'OES répond à une série de questions qui précisent sa vision de l'événement et ses priorités en termes d'actions durables. Ses réponses lui permettent de formuler des souhaits de management environnemental. Les éléments d'une stratégie verte sont :

- Une contextualisation de l'événement : quoi, où, quand ?

Remarque : l'OES pourra déjà répondre assez précisément à ces questions grâce à la grille de cadrage de l'événement remplie lors du diagnostic prévisionnel des émissions.

- Une définition du champ d'action de la stratégie verte : quels éléments veut-on influencer ?

⁵⁷ *Management et contrôle de gestion environnemental*, Angèle Renaud, p 55, éditions EMS management et société, 2015

Remarque : ici l'OES s'appuie sur le résultat du diagnostic prévisionnel. Le but étant de focaliser les actions du programme environnemental sur la limitation des sources de pollution les plus importantes ou les plus faciles à supprimer.

- Une identification des parties prenantes

Remarque : dans une note du premier chapitre, on a défini une partie prenante comme un individu ou une organisation qui joue un rôle actif dans une ou plusieurs phases de l'événement, de sa conception à son bilan. Cela inclut donc le comité de pilotage, les partenaires, les prestataires, les médias, les délégations sportives, les bénévoles et le public. On choisit une définition inclusive des parties prenantes car on souhaite réaliser un contrôle de gestion environnemental le plus élargi possible. Par ailleurs, considérer tous les contributeurs à un événement comme partie prenante instaure la notion de responsabilité collective. Cette dernière est essentielle pour que chacun prenne conscience de son empreinte écologique et puisse la replacer dans un contexte global.

- Une liste de directives générales à appliquer par les parties prenantes

Remarque : l'OES intègre ici le CGE dans sa stratégie globale

- Une justification de la stratégie verte : le "pourquoi"⁵⁸

Remarque : l'organisateur explique ces motivations à éco-concevoir sa manifestation.

Angèle Renaud indique dans son ouvrage que la stratégie verte est ce qui permet de formuler la politique environnementale de l'événement. Cette dernière constitue le discours formel qui décrit les engagements environnementaux choisis par l'équipe managériale. Retrouvez un exemple de stratégie verte en [annexe 7](#).

4.3) Le programme environnemental : la mise en oeuvre de la stratégie verte de l'événement sportif

La procédure proposée par le MCGEES est de s'appuyer sur les directives de la stratégie verte pour définir les objectifs et actions à réaliser ainsi que les indicateurs

⁵⁸ Voir la théorie du cercle d'or de Simon Sinek

environnementaux⁵⁹ à utiliser pour chaque pôle d'émission identifié lors de la phase de diagnostic prévisionnel. Les indicateurs environnementaux sont “les grandeurs établies à partir de quantités observables ou calculables, reflétant de diverses façons possibles les impacts sur l'environnement occasionnés par une activité donnée”⁶⁰. L'organisme ISO distingue deux types d'indicateurs environnementaux. D'une part, les indicateurs de performance environnementale (IPE) révèlent les efforts managériaux ou opérationnels à un niveau organisationnel. De l'autre, les indicateurs de condition environnementale (ICE) “fournissent des données [...] sur l'état de l'environnement au niveau local, régional, national ou mondial” et sont élaborés par des instances habilitées à définir des normes et réglementations environnementales⁶¹. À l'aide de ce cadre conceptuel, l'OES choisit le ou les indicateurs les plus pertinents par rapport à son objectif et aux parties prenantes qui doivent l'atteindre.

Pour définir les objectifs et actions du programme environnemental de l'événement sportif, on invite à adopter l'approche “Anticiper, Éviter, Réduire, Compenser et Mobiliser” de Paris 2024. Chaque volet de cette approche constitue un objectif général dont les critères de réalisation sont à décliner en plusieurs actions spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et délimitées dans le temps (SMART).

L'approche AERCM de Paris 2024 pour maîtriser son impact environnemental.



Source: paris 2024.org

⁵⁹ Angèle Renaud propose des exemples d'indicateurs pour l'évaluation de la performance environnementale d'un organisme. Elle est disponible à titre indicatif en [annexe 8](#).

⁶⁰ [Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable](#), Daniel Tyteca, Université catholique de Louvain, 2002

⁶¹ *Management et contrôle de gestion environnemental*, Angèle Renaud, éditions EMS management & société, 2015

Lorsque les objectifs et actions sont définis, l'organisateur attribue une responsabilité par action ou par objectif aux membres du comité de pilotage de l'événement sportif. Les responsables environnementaux sont notamment chargés de s'assurer que les arbitrages du reste des parties prenantes sont en accord avec la stratégie verte de l'événement. Ils mettent en regard les phases de l'organisation avec le programme environnemental grâce à un "tableau de bord vert". Ceci est un outil proposé par Angèle Renaud aux managers pour "piloter les actions environnementales afin de réaliser les objectifs fixés dans le cadre de leur stratégie verte".

Enfin, pour faciliter le suivi du programme environnemental, il est conseillé de donner à toutes les parties prenantes l'accès à un rétroplanning complet avec la possibilité de recevoir des notifications pour les différentes échéances fixées. Des logiciels ou applications de *Business Process Management*⁶² répondent à ce besoin.

4.4) Vision critique

Dans cette phase du contrôle de gestion environnemental, on entre dans un management qui fait système grâce à une mise en relation des ressources, des actions, des objectifs, et des individus. Cette interaction vise à produire une synergie qui optimise la démarche environnementale de l'organisateur d'événements sportifs. Ici, le risque est de rester en surface lors de la définition de la stratégie verte et du programme environnemental. Pour éviter cette dérive, il est essentiel de s'assurer que les parties prenantes comprennent l'intérêt du CGE et s'engagent pleinement dans sa réalisation. Ma recherche n'a pas permis de conduire un test pour réaliser cette étape du CGE. Le mode opératoire est donc à préciser grâce à des expérimentations de terrain, notamment pour la sélection des indicateurs environnementaux. Ces derniers permettent de dépasser les imprécisions que l'on peut connaître lors du diagnostic prévisionnel. Grâce à eux, on peut réussir à opérer un travail qualitatif et quantitatif. Cela reste une entreprise assez technique et laborieuse. L'ADEME met toutefois à disposition des indicateurs fiables pour mesurer l'impact de la majorité des émissions polluantes. Des éléments pour définir le champ d'action d'une stratégie verte et les actions du programme

⁶² Un *business process management* est une discipline qui utilise diverses méthodes pour découvrir, modéliser, analyser, mesurer, améliorer et optimiser des procédés organisationnels. Il coordonne le comportement des individus, des systèmes d'information et des choses pour produire des résultats qui appuient la stratégie de l'organisation. D'après [Gartner Glossary](#).

environnemental d'un événement sportif sont disponibles en [annexes 9 et 10](#). La prochaine phase pour l'OES est d'appliquer son programme environnemental.

5) L'EXÉCUTION DU PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF

5.1) Objectif de la partie : aiguiller l'OES dans ces actions d'éco-conception événementielle

Pendant cette phase, il s'agit pour l'OES de réaliser les actions liées aux objectifs du programme environnemental (PE). C'est donc la phase opérationnelle de la stratégie verte qui commence. L'objectif est de coordonner au mieux l'action environnementale avec les autres enjeux de l'événement. Pour cela, l'OES devra actualiser le PE en temps réel afin de l'adapter à ses conditions d'exercice.

5.2) Contenu : des ressources opérationnelles pour appliquer un programme environnemental

Le MCGEES fournit dans cette partie des outils qui aident à réaliser les opérations du programme environnemental de l'événement sportif. Le manuel recense des dispositifs institutionnels, des actions associatives écologistes et met à disposition des fiches techniques de management environnemental⁶³. Dans ces fiches, on offre une visualisation de certains procédés vertueux représentés sous forme de schémas explicatifs. On peut même imaginer des tutoriels podcast ou vidéo dans une version numérique du MCGEES. Pour le recensement des programmes et acteurs de la transition écologique, il est envisagé de créer un annuaire de contrôle de gestion environnemental de l'événement sportif. Ce dernier précise le nom de l'organisation, ses compétences / missions, sa localisation, son champ d'action, le type de partenariat possible et le lien vers son site internet ou son contact.

Voir une proposition de présentation de l'annuaire en [annexe 11](#).

⁶³ Ces dernières sont thématiques : gestion de l'eau, de l'énergie, etc. On pourra reproduire des fiches disponibles en open source ou en créer de nouvelles s'il n'en existe pas de satisfaisante au regard des standards du MCGEES (clarté, précision, adaptabilité).

5.3) Mode d'emploi des outils pratiques du MCGEES

Au moment de la phase opérationnelle de la stratégie verte, les responsables des actions “génériques” du programme environnemental vont pouvoir s'appuyer sur les fiches techniques disponibles dans cette partie du MCGEES. Par action générique, on entend une opération qui n'exige pas une grande expertise ni l'usage d'outils difficiles d'accès. “ limiter son empreinte écologique numérique ” est un exemple d'action générique.

Afin de réaliser des actions plus complexes, les OES trouveront les contacts d'organisations écoresponsables dans l'annuaire de CGEES. Cet annuaire incite vivement l'OES à entrer en relation avec des acteurs experts du problème traité. Il peut aussi être utilisé comme une source d'inspiration sur la démarche à suivre pour atteindre un objectif environnemental.

5.4) Vision critique des outils pratiques proposés par le MCGEES

Des fiches techniques dont l'objet est d'expliquer comment avoir un comportement écoresponsable et des annuaires des acteurs écoresponsables existent déjà. PEXE a notamment créé un “Annuaire des solutions pour un sport durable” en partenariat avec le ministère des Sports et Paris 2024. Toutefois, la plus-value du MCGEES est d'accorder plus d'autonomie à l'OES pour réaliser sa stratégie verte grâce à des fiches claires et adaptables. L'annuaire du CGES quant à lui va plus loin que celui précédemment évoqué ou ceux fournis par des organismes locaux dédiés à la transition écologique du sport. En effet, son ambition est d'inclure tous les types d'organisations (sociétés, associations, ONG, etc.), tous les pôles d'émissions polluantes des événements sportifs et de couvrir toutes les régions de France.

Tenir à jour un tel annuaire nécessiterait une veille permanente des actions liées à la transition écologique du sport en particulier, mais aussi globale. Plusieurs options sont possibles :

- Produire un annuaire de CGEES collaboratif. Cela permettrait aux OES d'inscrire les partenaires auxquels ils ont eu recours s'ils ne sont pas encore recensés. Dans ce cas, la qualité de l'information devrait être surveillée par un modérateur de l'annuaire.
- Avoir recours aux services d'un manager de systèmes d'informations (SI). Cela assurerait une veille et une mise à jour professionnelle et optimisée de l'agenda. On peut supposer un coût de gestion plus élevé que l'option de l'annuaire open source car

l'automatisation du référencement des acteurs de la transition écologique demande une expertise poussée.

- Intégrer le projet dans une entité qui conseille les OES en créant un ou des postes dédiés à la gestion de l'annuaire (prospection, veille, mise à jour, voire recherche de partenariats avantageux avec certains des acteurs qui se font rémunérer pour leurs services). Cela offrirait des avantages similaires à l'option de la création d'une mission SI mais reviendrait à internaliser la gestion de l'annuaire.
- Créer une société consacrée à l'annuaire de CGES. Ce cas de figure exigerait des moyens conséquents pour être immatriculé, trouver un modèle économique viable, recruter des profils compétents et développer un réseau de clientèle.

Dans tous les cas de figure, on souhaite que les organismes engagés dans la protection de l'environnement puissent avoir un rôle proactif. L'objectif est qu'ils puissent candidater pour être référencés dans l'annuaire. En allant encore plus loin, on peut imaginer une plateforme biface sur laquelle les OES et les acteurs de la transition écologique pourraient se contacter mutuellement pour demander (des) ou proposer leurs services.

6) L'ÉVALUATION ET LA MISE À JOUR DE LA STRATÉGIE VERTE

6.1) Objectifs de la partie : assurer un CGE en harmonie avec les conditions d'exercice

L'évaluation et l'actualisation sont les phases finales du cycle du CGE. L'évaluation correspond à la collecte et à l'analyse de données sur les effets et les impacts⁶⁴ des actions du programme environnemental de l'événement sportif. Sa finalité est de mesurer le taux de remplissage des objectifs fixés de manière macro-organisationnelle. On note qu'il est aussi essentiel d'avoir procédé à un contrôle et à des actions correctives au niveau micro-organisationnel pendant tout le processus opérationnel de l'événement sportif. Ces micro contrôles et adaptations ne constituent toutefois pas une évaluation exhaustive de la stratégie

⁶⁴ L'organisme Impact Track - qui accompagne les organisations dans la mesure et la gestion de leur impact social et environnemental - distingue les notions d'effet et d'impact en fonction de la temporalité dans laquelle on procède à l'évaluation. Les effets sont les résultats à court terme d'une action (immédiats et jusqu'à 1 mois après la fin de l'action) tandis que les impacts sont les résultats à moyen-long terme (1 mois et plus après la fin de l'action).

verte, ce pour quoi on recherche une vue d'ensemble en fin de cycle de contrôle de gestion environnemental. La mise à jour de la stratégie verte découle de l'analyse macro-organisationnelle du PE et consiste en l'adaptation de ses actions, de ses indicateurs et de ses cibles. L'objectif est ici de s'ancrer dans une démarche d'amélioration continue du système de management environnemental. En effet, adopter une approche circulaire permet un gain d'efficacité par l'apprentissage. La *Charte des 15 engagements écoresponsables des organisateurs d'événements à horizon 2024* du ministère des Sports et des JOP indique que "s'améliorer selon les retours des évaluations" est une étape incontournable lorsqu'on s'engage dans une démarche d'écoresponsabilité (voir [annexe 12](#)).

6.2) Contenu : guide d'évaluation et d'actualisation de la stratégie verte

Dans cette partie, on trouve une liste de méthodes pour évaluer la stratégie verte de l'OES au niveau macro-organisationnel. On doit atteindre une vision écologique, économique et sociale de cette dernière pour identifier ses forces et faiblesses sur un plan sectoriel, voire sociétal. Pour les OES ayant eu recours au tableau de bord vert, l'évaluation globale de la stratégie verte est facilitée. De fait, cet outil a l'avantage de mettre en résonance les niveaux micro et macro organisationnels des actions de la stratégie verte. Pendant la phase opérationnelle, il a été un outil d'aide à la décision. En phase d'évaluation, il est une photographie finale du programme environnemental. On sait donc quels ont été les succès de la stratégie verte et on peut identifier les points à corriger. Pour répondre à l'enjeu d'amélioration continue, le manuel explique notamment comment attribuer une dimension prospective au tableau de bord vert. Dans le cas d'un événement sportif qui a lieu de manière récurrente par exemple, on va créer un tableau qui recense les résultats des stratégies vertes de plusieurs éditions. Mettre à jour une stratégie verte relève du bon sens plus que d'une méthodologie stricte. Il s'agit donc pour le MCGEES d'aider l'OES à mettre en lumière le lien entre une faiblesse identifiée lors de l'évaluation et un ou plusieurs éléments de la stratégie (définition de l'indicateur, caractère réaliste de l'action proposée par rapport aux ressources disponibles, etc.).

6.3) Mode d'emploi de l'évaluation et de la correction de la stratégie verte

6.3.1) Évaluation de la stratégie verte

L'OES utilise la méthode du MCGEES qui lui semble la plus pertinente dans sa situation. Les méthodes d'évaluation suivent généralement les étapes suivantes : bilan quantitatif et qualitatif de l'action, puis comparaison avec la cible fixée.

6.3.2) Correction et mise à jour de la stratégie verte

Pour accompagner l'OES dans la correction de sa stratégie verte, on distingue les événements sportifs ponctuels des récurrents. Vis-à-vis de la première catégorie, il s'agit d'émettre des recommandations générales pour ne pas reproduire les mêmes erreurs lors de l'organisation d'autres types d'événements. Quant à la seconde catégorie, on va opérer une transition vers l'élaboration de la stratégie verte de la prochaine édition de l'événement en y intégrant les corrections que les résultats de la stratégie actuelle imposent.

6.4) Vision critique d'un guide non directif d'évaluation et de mise à jour de la stratégie verte

Proposer plusieurs méthodes d'évaluation a pour objectif de rendre l'usage du manuel possible pour le plus grand nombre d'OES. Cela peut cependant entraîner des lacunes dans l'explication de chaque méthode. Pour un résultat optimal, on se doit d'entrer dans le détail et le faire pour plusieurs procédés est très chronophage. L'un des avantages du MCGEES est d'offrir des outils adaptables à chaque situation. Il est difficile à ce jour de trouver une méthode unique compatible avec tous les formats des événements sportifs. Cela s'applique d'ailleurs à toutes les étapes du contrôle de gestion environnemental. L'étude sur une approche uniforme de la mesure d'impact environnemental citée dans le Chapitre II montre qu'il y a débat aussi sur la manière dont on appréhende la pollution émise par l'événementiel sportif. Ainsi, pour le MCGEES, il s'agit de recommander les procédés qui sont les plus reconnus internationalement et localement. Il convient d'observer que chaque méthode approuvée comporte des défauts, mais qu'elles remplissent toutes l'objectif de limitation de l'impact environnemental négatif des activités humaines.

7) CONSEILS POUR COMMUNIQUER SUR SA STRATÉGIE VERTE

Dans cette dernière sous-partie, on synthétise le contenu de ce qu'on imagine intégrer au MCGEES pour conseiller l'OES sur ce qu'on juge pertinent de mettre en place dans les actions de communication de la stratégie verte. On souhaite que ces messages soient efficaces et transparents. De fait, on a vu dans les précédents chapitres les dérives que les enjeux d'image et de publicité des événements sportifs entraînent. L'utilisateur du MCGEES doit savoir comment y échapper.

7.1) Communication interne

Dans le cadre de l'organisation d'un événement sportif, la communication interne désigne les actions destinées à transmettre des informations aux différentes parties prenantes qui jouent un rôle dans l'élaboration, l'exécution et le bilan de la stratégie verte. La transmission claire et fluide de l'information est cruciale pour une bonne mise en œuvre. L'OES doit donc s'assurer que les plateformes d'échanges entre les membres de l'organisation sont accessibles et connues de tous. Dans l'optique d'un événement écoresponsable, la communication interne fait elle-même l'objet d'actions du programme environnemental. On privilégiera des canaux qui génèrent peu de pollution de l'amont à l'aval de l'événement. Pour des réunions en ligne par exemple, on éteindra sa caméra ou choisira l'outil de visioconférence le moins polluant⁶⁵. L'enjeu d'une communication interne réussie est d'engager tous les collaborateurs dans la démarche écoresponsable de l'événement sportif. On cherche donc à atteindre les trois objectifs de communication déjà mentionnés dans le premier chapitre :

- Cognitif : faire connaître la stratégie verte et le programme environnemental. Le niveau de détail de cette connaissance peut être personnalisé en fonction du rôle des individus pour rester focalisé sur leurs domaines d'influence. Faire connaître ancre de la stratégie verte dans les esprits des parties prenantes afin qu'elles aient constamment en tête le fait que l'OES cherche à agir de manière vertueuse.

⁶⁵ Greenspector, une entreprise spécialisée dans la sobriété et la performance des services numériques, propose un classement des applications de visioconférence basé sur leur impact environnemental dans l'article "[Quelle application mobile de visioconférence pour réduire votre impact ? Édition 2021](#)".

- Affectif : faire que l'écoresponsabilité de l'organisation soit aimé de toutes les parties prenantes. Cela contribue à renforcer leur motivation à contribuer à la transition écologique du sport.
- Conatif : faire agir les parties prenantes en faveur de la stratégie verte. Pour que les missions de chacun soient exécutées correctement, elles doivent être transmises par des canaux de communication efficaces et une formulation intelligible.

Si les parties prenantes connaissent la stratégie verte, y adhèrent, et agissent pour remplir ses objectifs, alors on a une communication interne réussie.

7.2) Communication externe

La communication externe de l'événement sportif comprend l'ensemble des annonces publiques faites au sujet de ce dernier. L'OES communique vers les institutions et les potentiels spectateurs, participants et partenaires⁶⁶ pour remplir les objectifs communicationnels cités précédemment. Le résultat recherché est le suivant :

- Cognitif : informer sur l'existence de l'événement, sur sa date, sa durée, son lieu, son programme, son prix, etc. ;
- Affectif : donner envie d'assister à l'événement, d'y être lié ou de le promouvoir ;
- Conatif : vendre des places pour l'événement, obtenir des financements, de la publicité ou des dons en nature pour son organisation.

Pour formuler un discours transparent, justifié et crédible, l'OES doit se référer au caractère spécifique, mesurable, atteignable et réalisable de son programme environnemental. L'ADEME alerte sur les messages trompeurs ou imprécis au sujet des objectifs environnementaux d'un événement. Les annonces telles que "net zéro impact" ou "zéro déchet" sont certes populaires, mais inexactes. Il convient de les bannir de la communication externe sur l'événement sportif. On préconise d'employer des données percutantes sur l'impact concret recherché par l'OES ainsi que des formulations positives et engageantes. Cela permet de se focaliser sur les gains produits par la stratégie verte et de ne pas créer un effet de culpabilisation du public. Les systèmes de récompenses sont aussi une bonne manière de faire aimer et agir la cible de la communication. Pour les Championnats du monde de para-athlétisme 2023 par exemple, ceux qui viennent munis d'un contenant et de couverts

⁶⁶ On notera que les participants et les partenaires ne sont inclus dans les actions de communication interne que s'ils jouent un rôle dans la définition, l'exécution ou le bilan du programme environnemental.

réutilisables bénéficient d'une réduction sur les stands de restauration. Mener ce genre d'opérations permet de surcroît de pouvoir quantifier plus facilement le résultat d'une action du programme environnemental. On pourra ainsi déduire le nombre d'ustensiles de restauration jetables évités grâce au nombre de personnes qui sont venues avec leur propre vaisselle. Comme pour les actions de communication interne, les actions de communication externe sont à inclure dans le programme environnemental. On évitera au maximum le format vidéo, les supports dont la fabrication implique des matériaux polluants et non réutilisables, etc.

Remarque : le MCGEES proposera une liste des supports de communication usuels avec des alternatives durables.

Le manuel de contrôle de gestion environnemental a pour but de constituer un outil clefs en mains pour livrer un événement sportif le plus écoresponsable possible. Il se veut intelligible, adaptable et minutieux pour que ses utilisateurs agissent au-delà de la réglementation ou des normes en vigueur. La plus-value de ce manuel est qu'il regroupe beaucoup d'outils déjà disponibles en une seule source et qu'il couvre tout le processus d'organisation de l'événement sportif : de sa conception à son bilan. Pour concrétiser et affiner une telle proposition, il est nécessaire de tester le MCGEES sur le terrain, chose qui n'a pas pu être faite dans le temps de recherche imparti pour produire ce mémoire. J'ai toutefois évoqué cette idée au cours de mon entretien avec Quentin Willems ainsi qu'au sein de la Fédération Sportive des ASPTT pour qui je travaille. Elle a été accueillie avec enthousiasme. Pour avoir une idée de la demande potentielle d'un tel ouvrage, une étude de marché serait à mener. Imaginer le MCGEE m'a motivée à orienter mes prochaines expériences vers le contrôle de gestion environnemental des événements sportifs et la transition écologique du sport. J'espère ainsi acquérir les savoirs et le réseau adéquat pour continuer à développer ce projet.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La crise environnementale force le mouvement sportif à prendre sa part de responsabilité dans l'urgence d'opérer une transition écologique rapidement. L'industrie du sport et l'événementiel sportif sont exposés à la menace d'une perturbation de leurs conditions d'exercice à cause du changement climatique. Pour limiter la vitesse de ce changement afin d'avoir plus de temps pour ajuster leurs comportements, les acteurs du mouvement sportif subissent une injonction à l'écoresponsabilité en interne (activisme des membres du secteur sportif et des instances dirigeantes du sport) et en externe (société civile, législation, financements conditionnés par le caractère vertueux d'une activité, etc.).

Toutefois, on constate une certaine incompatibilité entre le fait d'organiser des événements sportifs et celui de limiter leur empreinte écologique. En effet, beaucoup d'organismes adoptent des mesures écoresponsables seulement pour respecter la loi. Ceux qui souhaitent enrichir leur politique environnementale observent des freins structurels (raison d'être de l'événement, budget, acceptabilité, sensibilité au respect de l'environnement des individus). On constate alors des prises de position en demi-teinte des organisateurs d'événements sportifs. Ils capitalisent sur l'écoresponsabilité de leurs manifestations sans parvenir à réduire effectivement leur impact environnemental (exemples du Tour de France et des Internationaux de Strasbourg de tennis féminin). Certains sont tentés de profiter du manque de contrôle du résultat des stratégies vertes des événements sportifs pour se donner l'image d'une organisation vertueuse et bénéficier des retombées positives que cela entraîne (exemple de la Coupe du monde masculine de football 2022).

Bien que certaines structures du mouvement se montrent exemplaires dans leur transition écologique (ex des *Forest Green Rovers*), la protection de l'environnement est souvent reléguée au second rang par les parties prenantes de l'événementiel sportif. Des investissements conséquents sont nécessaires pour s'approcher d'un impact carbone neutre. La promotion des énergies renouvelables et des activités écoresponsables par les financeurs publics - et parfois privés - laisse espérer que les infrastructures accueillant des événements sportifs améliorent leur bilan carbone (consommation en énergie, gestion des déchets et de l'eau). Cependant, un type de pollution reste incompressible : celui des transports. C'est dans la nature d'une manifestation sportive que de faire se rencontrer des personnes issues de régions plus ou moins éloignées du monde. Les organisateurs d'événements de dimension internationale sont par conséquent dans l'impossibilité de réduire de plus de 30 à 60% leurs émissions de gaz à effet de serre.

Il leur est donc nécessaire de trouver des alternatives pour compenser cette pollution. Les crédits carbone ont été créés dans cette optique. Aussi, les organisateurs d'événements sportifs peuvent contribuer à l'opération d'une transition écologique au-delà de leur industrie en incitant leurs fournisseurs à adopter des processus de production et de livraison plus vertueux ou en utilisant leur pouvoir d'influence en faveur de l'écoresponsabilité.

L'étude de la littérature sur l'impact environnemental des événements sportifs, l'analyse de la stratégie verte de certains d'entre eux et des conversations avec des acteurs de la transition écologique du sport ont fait naître le projet d'un manuel de contrôle de gestion environnemental destiné aux organisateurs de manifestations sportives. Ce dernier aurait pour objectif de leur donner des clefs de compréhension de l'empreinte écologique de leur activité ainsi que des outils pour l'amoinrir. Le MCGEES présente la valeur ajoutée d'être un condensé de ce dont a besoin l'OES pour définir, exécuter, évaluer et adapter une stratégie verte efficace. On espère donc voir ce projet se concrétiser. Certaines ressources sont indispensables pour cela : des compétences techniques et scientifiques pour mesurer l'impact environnemental des événements sportifs, un réseau d'acteurs de la transition écologique prêt à collaborer avec les OES, et, bien sûr, un mode de financement viable permettant la mise à jour des données et des outils du manuel⁶⁷.

Merci pour votre lecture.

⁶⁷ Pour consulter la critique de la méthodologie employée pour rédiger ce mémoire, merci de vous référer à l'[annexe 13.5](#).

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- Sébastien ARCAND, Jérôme BILODEAU, *Au-delà du sport - études de cas en gestion sportive*, JFD, 2022
- Pierre JACQUEMOT, *Les mots pour comprendre l'écologie*, Sciences Humaines Editions, 2020
- Angèle RENAUD, *Management et contrôle de gestion environnemental*, éditions ems management & société, 2015

Articles :

- How to assess events' environmental impacts: a uniform life cycle approach, *Journal Of Sustainable Tourism*, 2022, vol. 30, n°1, p 252
- [Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable](#), *Université catholique de Louvain*, 2002
- Major sporting events, *School of Sport and Exercise, University of Gloucestershire, UK*, 2019

Rapports, plans et études :

- [Empreinte carbone](#), *INSEE*, 12/2022R
- Recueil des fédérations sportives françaises engagées dans le développement durable volume 2, *service développement durable du ministère des Sports*, 2018
- Plan de sobriété énergétique, une Mobilisation générale, Dossier de presse, *ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires et ministère de la Transition énergétique*, 2022
- Indice des prix à la consommation - résultats provisoires (IPC) - mars 2023, *INSEE*, 2023
- Indice des prix à la consommation - résultats définitifs (IPC) - janvier 2023, *INSEE*, 2023
- Etude : Life Cycle Assessment of grocery carrier bags, *ministère de l'Ecologie danois*, 2018
- [Étude sur les déplacements en voiture](#), *ministère de la Transition écologique*, 2022
- [Stratégie environnementale et rapport environnemental de la Fédération Internationale de sports Automobiles 2022](#), *FIA*, 2022
- Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement de Stockholm, *ONU*, 1972
- Rapport du Sommet de la Terre de Rio de 1992, *ONU*, 1992
- Rapport : Poor tackling: Yellow card for 2022 FIFA World Cup's carbon neutrality claim. Why the 2022 FIFA world cup in Qatar is not on track for carbon neutrality, *Carbon Market Watch*, 2022
- Rapport d'activité 2021, *FIA*, 2021

- Rapport dérèglement climatique, le monde du sport a plus 2 et 4 degrés, *WWF France*, 2021
- Rapport méthodologique : événements 0 déchets et bas carbone en UE, *Direction des sports*, 2022
- Agenda Olympique 2020, 15 recommandations, *CIO*, 2015
- Agenda Olympique 2020+5, *CIO*, 2021
- [Résumé pour décideurs du Rapport de synthèse du 6^e rapport d'évaluation du GIEC](#), *GIEC*, 2023
- Chiffres clés de la vie associative 2023, *INJEP*, 2023
- Évaluation de la fréquentation du Tour de France 2021 en Bretagne, *Flux Vision Tourisme*, 2021
- FIFA Climate Strategy, *FIFA*, 2021
- Fifa World Cup 2022 Strategy Process Development, *FIFA*, 2020
- Fifa World Cup 2022, Sustainability Strategy, *FIFA* 2018
- Framework for a Harmonised Approach to GHG Accounting, *International Financial Institution*, 2015
- Feuille de route de l'Agenda 2030, *ministère de la Transition écologique*, 2023
- Greenhouse Gas Protocol, *Greenhouse Gas Protocol*
- Programme des Nations unies pour l'environnement, *ONU*, 1972
- Bases de données bilan carbone de l'ADEME, *ADEME*
- Playing Against The Clock, *Rapid Transition Alliance*, 2020
- Synthèse des 27 principes de l'Agenda 21, *Agenda 21 de Rio*, 1992

Textes de loi

- *Code de l'environnement*, version 2023
- *Code de la consommation*, version 2023
- *Grenelle de l'environnement*
- *Loi n° 2021-1104 (22/08/2021)*

Normes ISO et règlement EMAS :

- ISO 14001:2015, Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, Termes et définitions, *ISO*, 2015
- ISO 20121:2012, Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle, Exigences et recommandations de mise en œuvre, *ISO*, 2012
- ISO 26000:2010, Responsabilité sociétale, *ISO*, 2010
- Eco Management and Audit Scheme, *UE*, 1993

Accords :

- Protocole de Kyoto, *COP 3*, 1997
- Accord de Paris, *COP 21*, 2015
- Déclaration de Kazan, *MINEPS 2017*
- Charte des 15 engagements écoresponsables des organisateurs d'événements, horizon 2024, *ministère des Sports et WWF France*, 2021
- Accord de Glasgow, *COP 26*, 2021

Dossiers de presse :

- Dossier de presse : Les grandes priorités pour le Sport, *ministère des Sports et de Jeux Olympiques et Paralympiques*, 2020
- Dossier de presse : Une Coupe du monde de rugby à l'impact positif, p 19, *RugbyWorld Cup France 2023*, date de publication inconnue
- Dossier de presse : Plan de sobriété énergétique, France 2022, *ministère de la transition écologique*, 2022
- Tour de France 2022, Le Tour s'engage, *letour.fr*

Articles et sources internet :

Articles internet source complète :

- Aude DASSONVILLE, La finale de la Coupe du monde 2022, record d'audience absolu pour TF1, *Le Monde*, 2022
- Kimberley DERUDDER, [Quelle application mobile de visioconférence pour réduire votre impact ? Édition 2021](#), *Greenspector*, 2021
- Lucas FAIVRE, [Compétitions sportives et écologie : un mariage impossible ?](#), *La Fabrique Ecologie*, années 2020

Articles internet sans nom d'auteur et/ou date :

- [Diviser par deux l'empreinte carbone des Jeux](#), *Paris 2024*
- Action Climat, [En quoi consistent les changements climatiques ?](#), *Nations Unies*
- Thésaurus de l'activité gouvernementale, *Portail Québec*
- *Larousse* en ligne
- [Le processus de gestion de crise](#), *gouvernement.org*
- [La transition écologique, clé d'un avenir durable et solidaire](#), *Oxfam France*, 2022
- [Sports Aren't Immune From 'Greenwashing.' Here's How To Spot It](#), *Global Sports Matters*, 2022
- [Mon Événement Sportif Zéro Déchet](#), *Zero waste France*
- Compensation Carbone Volontaire : 5 règles de bonnes pratiques préconisées par l'ADEME, *ADEME*, 2019
- [Les chiffres clés du Tour de France](#), *letour.fr*, 2022
- Comparateur de prix des transports, [Omio](#)
- Business Process Management, [Gartner Glossary](#)
- Des solutions pour un sport durable, [PEXE](#)
- Ademe expert advice carbon neutrality communication, *ADEME*, 2022
- Guide : En route vers la sobriété numérique, *ADEME*, 2023
- Note positionnement ADEME sur la compensation carbone volontaire, *ADEME*, 2019

ANNEXES

ANNEXE 1 : démarche durable de la Fédération Française de Randonnée pédestre, issue du volume 2 du *Recueil des fédérations sportives françaises engagées dans le développement durable*, Ministère des Sports, 2018.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE
RANDONNÉE PÉDESTRE



Ressources d'actualité publique. Délégation de mission chargée des sports pour
le territoire. **la Fédération Française de la Randonnée**
(FFRandonnée.com), 11111 rue de la République - 92100 Nanterre - France
2211000 km de GR, GR de France et DR la Région.
Représentant une association de 5 000 associations, ses comités agissent en
départementaux, départementaux :
- la politique sportive,
- le volontariat et le bénévolat,
- l'éducation et la jeunesse de la Fédération Française de la Randonnée Pédestre,
- le développement des randonnées en tant qu'activité de la nature. L'activité
est ouverte à tous (tous les âges).
- La sécurité de la randonnée pour tous de 2017-2020.

Chiffres clés

1 PERSONNE
FORMÉE

ET DÉDIÉE AU BILAN CARBONE

230 000 ADHÉRENTS

20 000 BÉNÉVOLES

116 COMITÉS

3 450 CLUBS

180 000 KM

DE SENTIERS BALISÉS

240 TOPO-GUIDES



Environnement ■ ■ ■

Social ■ ■ ■

Economie ■ ■

Gouvernance ■

Politique «DD» de la fédération

Le groupe de travail Développement Durable, protection des chemins et de l'environnement de la FFRandonnée dont la note d'orientation politique a été validée par le comité directeur fédéral en janvier 2016, s'attache à faire connaître et reconnaître la Fédération comme acteur du Développement Durable, de la protection de l'environnement et des chemins à travers :

1) Des actions concrètes :

- Apporter aide et conseils aux comités confrontés à des questions ou des conflits relatifs à la protection des chemins et itinéraires.
- Participer activement à la promotion et l'utilisation de l'outil Senticate - sentinelle des sports de nature.
- Faire une mise à jour du guide du droit des chemins.
- Réactiver le concept Eco-vigilance incendies.
- Être à l'écoute des propositions.

2) Des actions militantes et un engagement effectif :

- S'associer aux campagnes lancées par ses partenaires et initier elle-même des actions ou campagnes telles que « sauvons nos chemins ».
- Afficher sa volonté d'agir.

3) Une communication adaptée :

Après de son réseau : faire connaître son engagement par la parution d'informations récurrentes dans ses publications internes, dans ses formations, tenir son réseau informé régulièrement, l'associer à ses actions.

Après de ses partenaires environnementaux : multiplier les rencontres pour élargir son cercle relationnel.

Après du grand public : faire paraître des informations récurrentes sur son site Internet, sur les réseaux sociaux, dans Pionier Rando (magazine trimestriel) et sur ses manifestations nationales.

Après des pouvoirs publics : les dédianions citées en points 1 et 2 fourniront les éléments propres à faire reconnaître la FFRandonnée. Cela passe également par la constitution d'un cercle relationnel élargi, à renouveler au gré des mouvements des acteurs publics.

Actions réalisées

- Participation à la Stratégie Nationale vers un Développement Durable du Sport.
- Démarche qualité autour de la labellisation et homologation des sentiers.
- Intégration dans les productions de la FFRandonnée (topo guides et sites internet) de contenus pédagogique contribuant à informer et sensibiliser les usagers des sentiers, au Développement Durable et à la protection de l'environnement.
- Réalisation du Guide du droit des chemins.
- Audition par le Sénat, à sa demande, sur l'imprescriptibilité des chemins ruraux (proposition de loi visant à renforcer la protection des chemins ruraux).
- Propositions d'amendements concernant la Servitude de manoirier dans le cadre de la loi de transition énergétique.
- Campagne et diffusion d'une plaquette Eco-vigilance incendie.
- Election au bureau de la Fédération des parcs naturels régionaux de France.
- Convention avec l'Office National des Forêts et la Fédération des Parcs Naturels Régionaux.
- Propositions d'amendements à la Loi Biodiversité (protection des chemins).

Actions en cours

À l'externe :

Relations avec les parcs nationaux de France.

- Développement des relations avec les fédérations d'usagers et gestionnaires d'espaces naturels et agricoles (ENSEA, forestiers privés et chasseurs).
- Prise en compte de la préservation et de la protection des chemins ruraux.

En interne :

- Actualisation de la prise en compte du Développement Durable dans les modules de formation animateurs et baliseurs.
- Prise en gage de la pérennité des chemins de randonnée, dans les formations et accompagnement des responsables associatifs.
- Plaquette de communication « Environnement, développement durable, chemins ».
- Mise à jour du « Bilan Carbone » déjà effectué au siège.



ANNEXE 2 : liste des projets concernant la rénovation énergétique d'installations sportives parmi les *Premiers lauréats du fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires.*

Région	Commune	Projet	Montant de la subvention
Auvergne-Rhône-Alpes	Commune de Ceyzérieu, Ain	Rénovation thermique et énergétique de la salle multi-activités " Julien Richard "	148 100 €
Auvergne-Rhône-Alpes	Commune de Saignes, Cantal	Réhabilitation du gymnase municipal	275 190 €
Auvergne-Rhône-Alpes	Commune de La Plagne Tarentaise, Savoie	Modernisation des installations d'éclairage public de la station de Belle Plagne	100 000 €
Bourgogne-Franche-Comté	Commune de Charnay-lès-Mâcon, Saône-et-Loire	Rénovation énergétique du COSEC (complexe sportif évolutif couvert)	544 369 €
Bourgogne-Franche-Comté	Commune de Beaucourt, Territoire de Belfort	Rénovation thermique du gymnase Vernier	452 134 €
Bretagne	Commune de Quiberon, Morbihan	Rénovation énergétique d'un complexe sportif et du palais des Congrès, couplée à la construction d'une chaufferie biomasse en remplacement des chaudières à gaz	1 000 000 €
Centre-Val-de-Loire	Commune de Vierzon, Cher	Rénovation du gymnase par l'isolation extérieure	150 000 €
Centre-Val-de-Loire	Commune de	Rénovation thermique du dojo	155 000 €

	Vendôme, Loir-et-Cher		
Grand Est	Ardenne Métropole, Ardenne	Rénovation énergétique du centre aquatique Bernard Albin	1 005 673 €
Île-de-France	Commune de BrieComte-Robert, Seine-et-Marne	Rénovation du complexe sportif du collège Alfred Chaussy	1 998 869 €
Nouvelle Aquitaine	Communauté d'agglomération de Tulle, Corrèze	Projet de rénovation énergétique du centre aquatique	1 000 000 €
Nouvelle Aquitaine	Commune de Panazol, Haute-Vienne	Rénovation énergétique du Gymnase Bernard Delage	640 000 €
Normandie	Commune de Cléon, Seine-Maritime	Rénovation énergétique d'un complexe sportif (piscine et patinoire)	1 053 500 €
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	Commune d'Oppède, Vaucluse	Remplacement des chaudières fioul par des pompes à chaleur air/eau dans les bâtiments communaux (école, salle des fêtes et stade)	149 600 €
Montant total des subventions			8 672 435 €

Note : ceci est une liste dont l'intitulé du projet concerne directement une installation sportive. Dans d'autres communes, il existe des projets de rénovation thermique de "bâtiments publics" ou des lieux de "promenade en ville" qui peuvent concerner la pratique d'activités sportives.

ANNEXE 3 : florilège d'affiches promouvant le “zéro déchet”



Sources des affiches :

- “Mon commerçant zéro déchet” : SYMAT
- “Zéro déchet dans l’hôtellerie-restauration” : Voyageons autrement
- “Zéro déchet sport” : zéro déchet Strasbourg
- “Mon club de sport zéro déchet” : Valtom
- “Notre objectif zéro déchet” : Hakawerk
- “Formez vos équipes au zéro déchet” : Réseau éco-événement
- “Défi famille zéro déchet” : La métropole Aix-Marseille-Provence

ANNEXE 4 : dossier de candidature des 125 ans de Sports by ASPTT au label *Développement durable, le sport s'engage* du CNOSF

Consulter le dossier de candidature complet



ANNEXE 5 : réglementations, normes et lois auxquelles l'organisateur d'événements sportifs est soumis

Note : Ceci n'est pas une liste exhaustive.

1) Le cadre général d'exercice des organisateurs d'événements sportifs

1.1) Législation et engagements contraignants

- L'Accord de Paris de la 21^{ème} Conférence des Parties fixe l'objectif de ne pas dépasser une hausse de 2°C de la température globale avant 2100 par rapport à la température de l'ère préindustrielle.

- L'*Accord de Glasgow de la 26^{ème} Conférence des Parties* liste les actions à mener face aux changements climatiques et exige d'utiliser une grille de mesure de croissance⁶⁸ qui prend en compte la valeur des ressources naturelles.
- Le *Plan de sobriété énergétique de la France* qui liste des mesures concernant la culture et le sport
- Le *Code de la consommation* qui présente une liste des "pratiques commerciales trompeuses" et institue l'obligation de transparence lors de l'entreprise d'une activité commerciale.
- Le *Grenelle de l'environnement* qui planifie la lutte contre le changement climatique, la protection de la biodiversité, écosystèmes et milieux naturels ou encore la prévention des risques pour l'environnement et la santé.
- La loi n° 2021-1104 (22/08/2021) pour la lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets.
- Le *Code de l'environnement* qui détermine le cadre légal français d'actions de précaution, de prévention et de correction de l'impact des activités humaines sur la bio et la géodiversité en vertu de 5 objectifs dérivés de la notion de développement durable :

"1° La lutte contre le changement climatique ;

2° La préservation de la biodiversité, des milieux, des ressources ainsi que la sauvegarde des services qu'ils fournissent et des usages qui s'y rattachent ;

3° La cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations ;

4° L'épanouissement de tous les êtres humains ;

5° La transition vers une économie circulaire."

- La *Feuille de route de l'Agenda 2030 pour la France* confère aux associations les missions de rendre compte de la contribution aux ODD dans leur rapport d'activité annuel, de fournir des ressources pédagogiques et mobiliser les réseaux associatifs territoriaux pour l'éducation au développement durable, et contribuer ainsi au service national universel, de s'engager dans des coalitions multi-acteurs à l'échelle nationale ou internationale et contribuant à l'atteinte des ODD.

1.2) Engagements sur la base du volontariat

- Les *17 objectifs de développement durable* visent à guider l'humanité vers une société durable.

⁶⁸ Le système de comptabilité environnemental et économique et la comptabilité de l'écosystème

- La norme *ISO 26000:2010* s'adresse à tous les types d'organisations et a pour vocation de les accompagner dans la définition d'une stratégie RSO qui va "au-delà du respect de la loi" (site iso.org).
- Les normes *ISO 14000* (version 2015-2019) présentent un ensemble de normes à destination des "organismes de toutes tailles, de tous types et de toutes natures". Leur objectif est d'offrir un accompagnement pour améliorer leur performance environnementale et de donner des lignes directrices pour une application efficace et concrète.
- Le *Règlement Eco-Audit* est un dispositif de management environnemental qui offre un cadre d'analyse d'impact dont les résultats peuvent être publiés et validés par un auditeur agréé.

1.3) Sources d'information sur l'enjeu environnemental

- Le *Greenhouse Gas Protocol* est la méthode pionnière de mesure des empreintes carbone. Plus complexe que le bilan carbone, elle reste néanmoins utilisée pour réaliser des analyses d'impact environnemental.
- *L'Évaluation de l'écosystème pour le millénaire*
- *Le Programme des Nations unies pour l'environnement*
- Le rapport du WWF «*Dérèglement climatique : le monde du sport à +2° et +4°*»
- L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) travaille sur la pollution de l'air, la production et la gestion des déchets, la conservation des sols, l'économie circulaire, les nuisances sonores, l'énergies et les technologies renouvelables.
- L'Office français de la biodiversité surveille, préserve, gère et restaure la biodiversité.
- Le Haut Conseil pour le climat est une instance d'analyse, de conseil et d'évaluation des actions gouvernementales en faveur de l'environnement.
- Le Conseil national de la transition écologique fait le lien entre l'État, le public et les organismes intéressés par la transition écologique par la mise à disposition d'avis sur l'évolution des indicateurs nationaux de performance et de développement durable pertinents pour mesurer l'avancement de la transition écologique.

2) Le secteur sportif et événementiel : des directives générales et des engagements pris sur la base du volontariat

- La *Déclaration de Kazan* propose de mettre à contribution le sport pour servir les objectifs de développement durable.
- La norme *ISO 20121:2012* sur l'audit, la planification, la gestion et l'évaluation des performances des événements en termes de développement durable.
- La *Charte des 15 engagements écoresponsables des organisateurs d'événements sportifs* Cette charte rappelle la responsabilité sociétale du secteur sportif, notamment sur les enjeux environnementaux et propose de prendre quinze engagements construits d'après les objectifs du développement durable.
- L'*Agenda Olympique 2020+5* (2021) fait des recommandations sur la transition du mouvement olympique vers le développement durable.
- Le programme *Sports for climate action* est un groupe de travail dont les membres s'engagent à agir pour la réalisation des objectifs de l'*Accord de Paris* de 2015.

Note : Dans l'hypothèse où l'outil serait disponible en ligne, on peut imaginer la possibilité de cliquer sur les différentes sources citées pour accéder aux détails qui intéressent les OES.

ANNEXE 6 : premières versions des grilles de diagnostic prévisionnel des émissions d'un événement sportif du MCGGES

Grille de cadrage de l'événement sportif :

reliée à un logiciel capable de faire des propositions d'actions polluantes et d'automatiser le calcul des émissions d'après les éléments renseignés serait idéale.

		COMITE DE PILOTAGE (organisateur de l'événement (sport))	SPONSORS ET PARTENAIRES	Fournisseurs PRESTATA
AVANT	Phase d'invitation (dates)	ACTION 1 ... actions		
		ACTION 2 ... actions		
	Phase de prospective	Votre de sites : à un partenaire en co-organisé dans un véhicule (classé) ... actions ACTION 2		

ANNEXE 7 : exemple de stratégie verte : 125 ans de Sports by ASPTT

Dans le cadre de la candidature au label *Développement durable*, le sport s'engage du CNOSF, le comité de pilotage a formulé une stratégie verte à destination des participants à l'événement. Elle est reproduite ci-dessous.

Légende des couleurs :

- Une contextualisation de l'événement : quoi, où, quand, pourquoi ?⁶⁹
- Une définition du champ d'action de la stratégie verte : quels éléments veut-on influencer ?
- Une identification des parties prenantes
- Une liste de directives générales à appliquer par les parties prenantes
- Une justification de la stratégie verte : le "pourquoi"

⁶⁹ Les détails de l'événement n'ont pas été précisés ici car ces éléments sont connus des participants. Les 125 ans de Sports by ASPTT se déroulent à Nantes du 18 au 21 mai 2023. Ils consistent en l'organisation en un seul et même lieu des compétitions nationales des six disciplines historiques de l'ASPTT Fédération Omnisports. Ces compétitions sont agrémentées d'animations sportives, d'un village de partenaires et de visites touristiques et culturelles pour les accompagnants. Le but de cette manifestation est de célébrer le 125^{ème} anniversaire du mouvement sportif des ASPTT dans un esprit fédérateur et convivial.

“CONTEXTE

La FSASPTT souhaite inscrire son événement anniversaire, 125 ans de Sports by ASPTT, dans une démarche éthique et écoresponsable. Cet engagement est en adéquation avec nos valeurs : compétences, citoyenneté, convivialité, respect des personnes et solidarité. Pour relever le défi de réaliser un événement à impact positif sur la société, vous, participants et participantes, avez un rôle essentiel à jouer.

POURQUOI CELA NOUS IMPORTE-T-IL ?

Cet événement est le fruit d'une étroite collaboration entre la FSASPTT et l'ASPTT Nantes. Afin d'être en adéquation avec la politique de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) des deux structures, il est primordial qu'il soit éthique et écoresponsable. En effet, la Fédération et le club de Nantes mettent en place des mesures pour garantir la cohérence de leurs activités sur le plan social, environnemental et économique.

[...]

Parce que l'événement s'inscrit dans la continuité des actions menées par la Fédération et le club de Nantes, le label "Développement durable, le sport s'engage" du CNOSF a été attribué à l'événement (niveau argent). Les 125 ans de Sports essaieront également de relever le "Défis Éco-Événement" de Nantes. Pour atteindre ces objectifs, votre implication et la prise en compte de ce Code du participant sont essentielles.

LES OBJECTIFS DU CODE DU PARTICIPANT

En prenant part aux 125 ans de Sports by ASPTT, vous acceptez de respecter les engagements sociétaux de la Fédération Sportive des ASPTT et du Comité d'Organisation. Nous attendons d'un participant qu'il se montre proactif pour conférer un impact réellement positif à l'événement.

Ainsi, le Code du participant a pour objectifs de :

- Vous informer sur les bonnes pratiques attendues en matière de développement durable.
- Mettre à votre disposition une liste d'actions concrètes pour vous aider à être un participant responsable aux 125 ans de Sports by ASPTT.”

ANNEXE 8 : liste d'indicateurs issus de l'ouvrage *Management et contrôle de gestion environnemental*, Angèle Renaud, éditions ems management & stratégie, 2015 (annexe 7 du livre)

Type(s) d'indicateurs	Dimensions de la performance environnementale d'un organisme	Exemples d'indicateurs de mesure des dimensions de la performance environnementale d'un organisme
Indicateurs de performance de management (IPM)	Évaluation de la mise en œuvre des politiques et programmes environnementaux dans l'ensemble de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - le nombre de cibles et d'objectifs atteints ; - le nombre d'employés qui participent à des programmes environnementaux (par exemple suggestions, recyclage, initiatives de nettoyage, etc.) ; - le nombre d'employés ayant obtenu une récompense et une reconnaissance par rapport au nombre total d'employés ayant participé au programme ; - le nombre d'employés formés par rapport au nombre d'employés nécessitant cette formation ; - le nombre de fournisseurs sollicités au sujet de problèmes environnementaux ; - etc.
Indicateurs de performance de management (IPM)	Évaluation de la conformité effective des systèmes de management aux exigences ou aux standards	<ul style="list-style-type: none"> - le degré de conformité aux réglementations ; - le nombre d'actions correctives identifiées (qui ont abouti et qui n'ont pas abouti) ; - le nombre d'amendes et de pénalités ou les coûts qui en découlent ; - le nombre d'audits réalisés par rapport à ce qui était prévu ; - la fréquence de revue des promesses d'exploitation ; - le nombre d'exercices d'urgence menés ; - etc.
Indicateurs de performance de management (IPM)	Évaluation du lien existant entre la performance environnementale et la performance financière de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - les coûts liés aux aspects environnementaux d'un produit ou d'un procédé ; - les économies réalisées grâce à la réduction des ressources utilisées, à la prévention de la pollution et au recyclage des déchets ; - le chiffre d'affaires pouvant être attribué à un nouveau produit conçu pour atteindre certains objectifs de performance environnementaux ; - les fonds de recherche et de développement alloués à des projets ayant une importance du point de vue de l'environnement ; - les obligations environnementales qui peuvent avoir un impact négatif sur la condition financière de l'organisme ; - etc.

Type(s) d'indicateurs	Dimensions de la performance environnementale d'un organisme	Exemples d'indicateurs de mesure des dimensions de la performance environnementale d'un organisme
Indicateurs de performance de management (IPM)	Évaluation des progrès réalisés au sein des communautés locales en rapport avec des questions d'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - le nombre de visites de presse concernant la performance environnementale de l'organisme ; - les ressources engagées dans les programmes environnementaux destinés à la collectivité ; - le nombre de sites publiant des rapports environnementaux ; - le nombre d'initiatives locales de nettoyage ou de recyclage, pérennes ou subventionnées ; - etc.
Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Évaluation de la performance environnementale liée aux matières utilisées au cours des opérations de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - la quantité de matériaux utilisés par unité de produit ; - la quantité de matériaux transformés, reçus ou livrés ; - la quantité de matériaux dangereux utilisés dans le processus de production ; - etc.
Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Évaluation de la performance environnementale liée à la quantité totale d'énergie, aux types d'énergie mis en œuvre au rendement énergétique des opérations de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> - la quantité d'énergie utilisée par année ou par unité de produit ou par service ou par client ; - la quantité de kWh/an aux types d'énergie utilisés ; - le nombre d'unités énergétiques économisées grâce à des programmes d'économie d'énergie ; - etc.

Photographie et données de gestion environnementale

Des indicateurs de performance pour l'évaluation de la performance environnementale d'un organisme

- 10 -

Types d'indicateurs	Dimensions de la performance environnementale d'un organisme	Exemples d'indicateurs de mesure des dimensions de la performance environnementale d'un organisme
Indicateurs de performance opérationnelle (PO)	Évaluation de la performance environnementale liée à ses installations physiques et à ses équipements.	<ul style="list-style-type: none"> le nombre de pièces d'équipement comportant des composants conçus pour permettre un démontage facile, un recyclage et une réutilisation; le nombre annuel de cas d'urgence (par exemple les explosions); la consommation moyenne de carburant du parc de véhicules; le nombre total de véhicules du parc dotés d'une technologie visant à diminuer le pollution; le nombre annuel d'heures consacrées aux opérations de maintenance préventive sur les équipements; etc.
Indicateurs de performance opérationnelle (PO)	Évaluation de la performance environnementale liée aux approvisionnements d'intrants et aux solutions de sortie résultant des opérations de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> le nombre de liaisons quotidiennes pour chaque mode de transport; le nombre de messages d'affaires économisés grâce à d'autres moyens de communication; etc.
Indicateurs de performance opérationnelle (PO)	Évaluation de la performance environnementale liée à ses produits.	<ul style="list-style-type: none"> le nombre de nouveaux produits sur le marché, dont les propriétés dangereuses sont limitées; le nombre de produits qui peuvent être réutilisés ou recyclés; le taux de produits défectueux; le nombre de produits avec des instructions concernant l'utilisation et l'élimination sans danger pour l'environnement; etc.

Programme national de gestion environnementale

- 11 -

Types d'indicateurs	Dimensions de la performance environnementale d'un organisme	Exemples d'indicateurs de mesure des dimensions de la performance environnementale d'un organisme
Indicateurs de performance opérationnelle (PO)	Évaluation de la performance environnementale liée aux déchets générés par ses opérations.	<ul style="list-style-type: none"> la quantité de déchets par année ou par unité de produit; la quantité de déchets dangereux, recyclables ou réutilisables produits chaque année; la quantité totale de déchets à éliminer chaque année; la quantité de déchets stockés sur le site; etc.
Indicateurs de performance opérationnelle (PO)	Évaluation de la performance environnementale liée aux émissions dans l'air, effluents dans le sol et dans l'eau générées par les opérations de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> la quantité d'émissions spécifiques par année, par unité de produit; la quantité d'émissions dans l'air susceptibles de générer une diminution de la couche d'ozone; la quantité de matériaux spécifiques disséminés dans l'eau par unité de produit; la quantité d'effluents pour chaque service ou client; les balances sonores mesurées dans un lieu donné; la quantité de radiations émise; etc.

Des exemples d'indicateurs pour l'évaluation de la performance environnementale d'un organisme

Type d'indicateurs	Dimensions de la performance environnementale d'un organisme	Exemples d'indicateurs de mesure des dimensions de la performance environnementale d'un organisme
Indicateurs de conditions environnementales (ICE)	L'air, l'eau, le sol, le bruit, la faune, les écosystèmes et les éléments liés à ces domaines, le patrimoine et la culture sont des exemples de domaines pour lesquels des ICE peuvent être établis.	<ul style="list-style-type: none"> un organisme, situé dans une zone industrielle protégée, peut souhaiter surveiller les nuisances olfactives dans une zone résidentielle adjacente afin d'établir un indicateur de sa capacité à limiter les nuisances dans l'air. Exemple d'ICE approprié à la condition : indice de nuisances olfactives à une distance donnée des installations de l'organisme; un organisme peut être préoccupé par l'émission affectant les sols. Exemple d'ICE approprié à la condition : indice d'épandage de la couche arable au niveau d'une zone locale donnée; un organisme qui utilise du pétrole ou d'autres produits peut souhaiter surveiller l'interaction entre le pétrole rejeté par le biais de ses émissions et la population locale. Exemple d'ICE approprié à la condition : taux de pétrole dans le sang de la population locale; un organisme peut être préoccupé par les effets de ses émissions dans l'air sur les édifices historiques au niveau local. Exemple d'ICE approprié à la condition : indice d'intégrité des surfaces extérieures des édifices historiques au niveau local; etc.

Source : adapté de la norme ISO 14001.

ANNEXE 9 : éléments de cadrage de l'événement sportif

- 1) Description
- 2) Rétroplanning de l'organisation
- 3) Identification des parties prenantes
- 4) Identification des actions polluantes
- 5) Classification des actions polluantes dans les catégories d'émissions (ces catégories sont proposées par le MCGEES d'après les études d'impact de référence : bilan carbone, analyse du cycle de vie et *Initiative relative au protocole sur les gaz à effet de serre* (protocole GHG))

ANNEXE 10 : définir une action du programme environnemental

Exemple élaboré pour un événement sportif récurrent et pour lequel l'organisateur a l'habitude de commander des supports de communication physiques personnalisés.

Pôle d'émissions polluantes : déchets

Action polluante à traiter : production de supports de communication physiques fabriqués dans des matières non durables

Objectif : anticiper les émissions de l'événement pour être en mesure de les éviter, de les réduire ou de les compenser au mieux avant, pendant et après l'événement.

Action : quoi, qui, quand, comment

Quoi – commander des supports de communication physiques durables pour réduire d'au moins 50% les émissions liées à cette action de communication

Qui – service communication du COPIL

Quand – au moment de la définition du plan de communication et des éléments de décoration de l'événement

Comment – prospection sur les options de supports physiques durables sur le marché et arbitrage d'après la méthode Environnement-Prix-Acceptabilité (EPA). Cette méthode est empruntée à Carpe Minute, qui aide ses clients à être autonome dans leurs arbitrages en évaluant la compétitivité de différentes options en termes d'impact environnemental, de prix et d'acceptabilité pour les parties prenantes. Chaque option est notée entre 0 et 10 pour les trois critères. Celle qui obtient la meilleure note sur 1000 est choisie.

Justification : on peut diminuer au moins de moitié les émissions liées à la production de supports de communication physiques car il est possible de les rendre réutilisables (durée de vie allongée) et d'optimiser le volume commandé (calcul précis du nombre de supports indispensables).

Indicateur environnemental : Indicateur de Performance Environnementale / Indicateur de Condition Environnementale

- IPE : émissions évitées par rapport à l'option classique de chaque support de communication physique pour lequel on a effectué un arbitrage EPA qui a conduit à opter pour une solution plus durable.
- ICE : se placer dans la partie haute des supports de communication physique les moins émetteurs

Justification : lorsqu'on a arbitré en faveur de supports physiques moins polluants que la version classique, on peut mesurer la réduction des émissions en faisant la différence entre les émissions du support classique et celle du support choisi. Il est aussi intéressant d'évaluer son action à un niveau sectoriel pour savoir si l'option choisie est parmi les moins polluantes disponibles sur le marché.

ANNEXE 12 : “S’engager dans une démarche d’écoresponsabilité” annexe 4 de la Charte des 15 engagements écoresponsables des organisateurs d’événements à horizon 2024, ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques et WWF France, version 2022.

ANNEXE 4 : S’ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE D’ÉCORESPONSABILITÉ

1- DES ÉTAPES INCONTOURNABLES



2 - À CHACUN SON RÔLE

Gouvernance - Direction	Responsable « écoresponsabilité »	Directeurs, responsables, collaborateurs, intermittents
→ s’engage, fixe le cap, engage les moyens et prend les décisions stratégiques	→ pilote et anime la démarche en interne et avec les parties prenantes externes → rend compte à la direction	→ mettent en œuvre les actions, mesurent et améliorent

ANNEXES 13: guide d'entretien des personnes actrices de la transition écologique du sport, retranscription d'un entretien avec Quentin Willems (Carpe Minute) et synthèses d'entretiens avec Thomas Cariou (Amaury Sport Organisation) et Stéphane Rouault (Green World Team)

ANNEXE 13.1 : guide d'entretien des personnes actrices de la transition écologique du sport

Objectifs :

- Connaître la place de l'enjeu environnemental dans l'organisation d'un événement sportif
- Connaître les services et outils à disposition des organisateurs d'événements sportifs pour répondre aux enjeux environnementaux
- Connaître les motivations des acteurs du mouvement sportif pour mener une stratégie environnementale
- Connaître leurs moyens d'action et d'influence
- Connaître l'impact de leurs démarches

Hypothèses :

1. Les acteurs du mouvement sportif reconnaissent leur part de responsabilité dans la crise environnementale
2. Les acteurs du mouvement sportif souhaitent mener des stratégies vertes pour améliorer leur image et respecter la réglementation environnementale
3. Les acteurs du mouvement sportif souhaitent mettre en place des solutions spécifiques à leur secteur en matière de respect de l'environnement
4. Les acteurs du mouvement sportif se regroupent pour faire émerger des solutions
5. Les acteurs du mouvement sportif ont recours à des prestataires d'autres secteurs pour réaliser leur stratégie environnementale
6. Les acteurs du mouvement sportif engagés dans une transition écologique mesurent l'impact de leurs actions
7. Les acteurs écoresponsables du mouvement sportif font du lobbying pour faire agir leurs congénères, les civils et les pouvoirs publiques en faveur de l'environnement

8. Il existe des incompatibilités entre la raison d'être d'un événement sportif et la préservation de l'environnement
9. Les organisateurs d'événements sportifs définissent des politiques environnementales pour améliorer leur image

Questions :

Des questions spécifiques ont été préparées pour chaque entretien afin de s'adapter à l'activité de l'interrogé.

ANNEXE 13.2) Synthèse d'un entretien avec Thomas Cariou, chargé de la responsabilité sociétale d'Amaury Sport Organisation (ASO), une agence événementielle sportive.

ASO organise notamment le Tour de France, c'est en particulier au sujet de cet événement que je l'ai interrogé. Cet entretien a été réalisé par téléphone le 9 décembre 2022.

Remarque : au moment de l'entretien, je pensais axer mon mémoire principalement sur l'impact environnemental des transports dans l'événementiel sportif. Je me suis rapprochée de Thomas Cariou pour qu'il m'évoque les engagements environnementaux pris par ASO et le Tour de France depuis les années 2010.

Introduction préparée :

Présentation personnelle et du cadre de recherche : l'impact environnemental des événements sportifs, notamment des transports.

Synthèse de l'entretien :

Pouvez-vous me décrire votre parcours et votre rôle au sein d'Amaury Sport Organisation ?

M Cariou travaille chez ASO depuis 12 ans et est devenu directeur RSE en septembre 2022. Son service couvre les 80 événements annuels de l'entreprise, dont le TDF et 20 événements cyclistes. Avant de prendre ce poste, l'interrogé a été chargé des relations avec les collectivités

locales traversées par le Tour de France (ci-après TDF) pendant sept ans et a également été à la direction des médias et de la presse.

Pouvez-vous me raconter comment ASO a pris conscience de la nécessité de réduire son empreinte écologique ?

La prise de conscience a eu lieu dans les années 2000 et a été peu à peu formalisée. Des mesures pour la gestion déchets et une réduction de la longueur du TDF ont été prises. M Cariou indique que “depuis 15 ans, l’objectif est de laisser la nature telle qu’elle était avant le passage du Tour”.

Quand je demande à l’interrogé des précisions sur la politique environnementale du TDF sur les mobilités, il m’indique que le travail est plus récent. Depuis 2013, édition du premier bilan carbone de l’événement, une mise en avant des mobilités douces est faite. Des partenariats avec les réseaux de transports sont permis par l’implication des collectivités locales dans l’organisation.

Mesures citées :

- Création d’une application de covoiturage ;
- Offres spéciales pour les trajets en transport en commun ;
- Système de navette
- Fermeture de certains sites aux véhicules à moteur ;
- Traçage raisonné du parcours pour éviter les transferts en avion ;
- Création de parking à vélos

Thomas Cariou précise que les collectivités sont des instances compétentes sur le transport local et que beaucoup se montrent enclines à faire changer les habitudes du public pour aller vers plus de mobilités douces.

Quelles ont été les principales motivations d’ASO pour entrer dans une démarche écoresponsable ?

- Prise de conscience écologique de la société en général, puis de la fédération de cyclisme ;
- Caractère populaire du TDF qui oblige à écouter les envies du public pour éviter les polémiques ;

- Capacité de mobilisation de l'organisateur (l'interrogé précise que le transport n'est pas le principal levier d'action disponible. Il dit : *“Là où on a le plus d'impact, c'est la collecte des déchets, la transition vers des goodies plus écoresponsables et les actions sociales.”*)

Comment calculez-vous l'impact écologique des mobilités générées par le TDF : équipe organisatrice / spectateurs ?

Le premier bilan carbone a été commandé en 2013. Il est reconduit en 2019 et 2021. Selon M Cariou, l'impact au niveau des transports se ressent assez vite : baisse de 40% des émissions de CO2 entre 2013 et 2021.

ASO utilise l'outil d'évaluation d'impact ADERE produit par l'ADEME. Le résultat du bilan carbone est audité par KPMG. L'interrogé précise que le bilan carbone permet d'identifier les points d'amélioration sur lesquels focaliser sa stratégie verte.

Structure de l'audit environnemental :

- Partie 1 : cœur de l'organisation ;
- Partie 2 : les parties prenantes suiveuses (médias, partenaires, village d'animation, hospitalités) ;
- Partie 3 : spectateurs (90% du public) et téléspectateurs (10% du public).

Comment avez-vous construit les engagements du TDF en faveur de la protection de l'environnement, notamment au niveau des mobilités ?

L'interrogé répond que l'équipe organisatrice a pris appui sur le premier bilan carbone pour définir sa stratégie verte. Les postes les plus émetteurs étaient ceux des déchets et des déplacements. Les organisateurs ont donc cherché des alternatives à l'existant sur ces thématiques. Une transition vers le tout électrique pour la flotte de véhicules du TDF doit être opérée d'ici 2030. M Cariou souligne cependant qu'il *“faut encore régler les problèmes de recharge, d'autonomie [...] et certaines questions sur lesquelles nous ne sommes pas compétents”*.

Quels sont les freins à la réduction de l'impact environnemental des mobilités générées par le TDF ?

- Risque de rendre l'événement moins accessible, notamment pour les spectateurs internationaux. D'après le responsable RSE d'ASO, cela dénaturerait le TDF ;

- Accessibilité des sites (en milieu rural surtout) ;
- Moyens techniques à disposition pour la taille des étapes ;
- Systèmes de recharge insuffisant sur le territoire ;

La conclusion de l'interrogé sur cette question est que désormais, des gains marginaux sont possibles mais qu'il subsiste beaucoup d'émissions incompressibles sur les transports du fait de la structure de l'événement. Il précise que "Sur la mise à l'électrique, on n'est pas encore capables d'améliorer l'impact car il faudrait doubler la flotte des véhicules et les effectifs staff pour respecter l'engagement. C'est incohérent avec la démarche RSE".

Pouvez-vous me détailler certains éléments de bilan de vos actions RSE ?

- Bilan carbone de 2019 : 94% des émissions dues aux déplacements des spectateurs.
Mesure corrective prise : intégrer un programme de reforestation pour compenser la pollution inévitable

L'interrogé m'indique qu'il n'est pas autorisé à me transmettre le détail du bilan carbone du TDF mais me donne l'estimation faite en 2021 : 216 tCO₂eq, soit une réduction de 37% par rapport à 2013.

Avez-vous identifié des solutions innovantes pour réduire cet impact dans les prochaines années ?

Non

Remarque : Lors de l'entretien, l'interrogé évoque qu'ASO cherche à influencer la Fédération de cyclisme pour qu'elle oblige les délégations à emprunter des mobilités douces, cela va dans le sens de l'hypothèse n°7 sur le lobbying des acteurs de la transition écologique du mouvement sportif.

Cette conversation a permis de confirmer que les hypothèses 1, 2, 5, 6 et 7, 8 et 9 sont vraies dans certains cas. On a aussi appris l'impact environnemental d'une manifestation sportive de grande ampleur et noté certains outils dont son organisateur dispose pour le réduire.

ANNEXE 13.3) Transcription d'un entretien avec Quentin Willems, directeur général de Carpe Minute, un cabinet de conseil en héritage des événements sportifs.

Carpe Minute conseille notamment l'organisateur des Championnats du monde de para-athlétisme de Paris 2023. Cet entretien a été réalisé le 6 avril 2023.

Début de la retranscription :

[sonnerie du téléphone]

Varena Sparks (VS)

Oui, bonjour.

Quentin Willems (QW)

Oui, bonjour. Désolée, j'avais pas entendu, j'étais en silencieux.

VS

Pas de soucis. Est-ce que vous m'entendez bien ?

QW

Oui, très bien.

VS

Parfait. Je vais peut être commencer par vous situer le cadre de ma recherche et ensuite vous pourrez me parler aussi de ce que vous faites au quotidien pour que j'oriente mieux mes questions aussi. Tout d'abord, je pense que vous avez dit que je voulais enregistrer l'entretien. Je voulais m'assurer que ça ne vous dérange pas.

QW

Non, pas de soucis

VS

OK, donc je suis Varena Sparks, j'étudie en marketing et gestion d'évènements. et je vais faire un mémoire sur l'enjeu environnemental des événements sportifs moyens. Donc le but c'est

d'abord de connaître la place que prend l'enjeu environnemental aujourd'hui dans l'organisation d'un événement sportif, de valider ou d'invalider certaines hypothèses sur les raisons pour lesquelles on arrive ou non à verdir les événements sportifs et de connaître un peu les outils dont disposent les organisateurs de ces événements pour répondre aux enjeux environnementaux du projet.

QW

Une condition quand je fais des réponses comme ça c'est que tu m'envoies ton mémoire quand il est fini parce que j'aime lire les éléments, c'est toujours intéressant

VS

Avec plaisir. [à part sur les missions de bénévolat au Championnat du monde de para-athlétisme] Donc je te propose de commencer par me parler de ton parcours et de ton rôle au sein de l'organisation et ce qui te mène du coup à traiter le sujet du développement durable au sein des événements.

QW

Alors, mon parcours, je vais dire surtout ce que je fais actuellement, je suis PDG d'une société, un cabinet de conseil, qui s'appelle Carpe Minute et qui a pour but de construire l'héritage des événements. Donc en gros à répondre à la question à quoi va servir l'événement ? Et surtout à la question à quoi voulons-nous qu'il serve : nous, c'est les organisateurs et tout ce qui est parties prenantes de l'événement. Parties prenantes ça peut être des partenaires par exemple. Donc dans le cas des championnats du monde, des parties prenantes c'est le ministère, c'est la ville de Paris, etc. Voilà, donc actuellement je fais ça. Et j'ai monté cette structure en 2019. Es-ce que tu veux que je complète ?

VS

Euh non, je pense que ça va se compléter au fur et à mesure de l'entretien. Au cas où. Juste peut être quelle est ta fonction en particulier au sein de Carpe Minute, quelle est ta journée type.

QW

Oulà, j'en n'ai pas. Je n'en ai pas du tout, quand tu es dirigeant, tu as plein de trucs dans la journée, tu gères des urgences, des priorités, des stratégies prospection, des rendez-vous.

Enfin, je n'ai pas de journée type à part les missions que j'essaie de me donner au quotidien. Mais voilà, on a des outils de suivi à l'agence, sur la gestion du temps mais je pense que ça n'est pas le sujet.

VS

Oui, donc tu n'as pas de sujet de prédilection sur les questions de développement durable.

QW

Ouais, développement durable, c'est pas forcément mon métier. En fait, le développement durable, il arrive dans le cadre de l'héritage quand c'est un objectif de l'organisateur. Là en fait moi j'ai ma stratégie, mon expertise fonctionnelle de base première, c'est l'héritage : c'est construire l'héritage des événements, donc qu'on construit en général entre 18 et 24 mois avant les événements et dans l'idéal, si on peut intégrer des candidatures internationales, c'est ce qu'il y a de mieux. Quand on est déjà en phase de candidature, c'est qu'on a été soit entre deux et quatre ans avant l'événement et en fait le pari était chouette pour savoir exactement pourquoi tu le fais et également d'intégrer d'autres partenaires. Donc la partie héritage, c'est ma question première, mais après, j'ai deux autres, deux autres branches dans dans l'agence et dans l'équipe. Une branche dédiée à l'écoresponsabilité, donc pas le développement durable, l'écoresponsabilité - je vais t'expliquer pourquoi on fait ça. Et on a deux branches de développement de partenariats financiers donc partenariats public/privé.

VS

Oui. Moi du coup dans le cadre de mon mémoire, ce serait plutôt la branche écoresponsabilité qui m'intéresserait. Mais je vais te poser d'abord les questions que j'ai préparé. Et puis, si jamais, tu pourras me donner peut-être le contact d'une personne qui fait ça au quotidien.

QW

Ouais, top.

VS

Donc de ton point de vue dans l'organisation, quand la notion de développement durable et d'écoresponsabilité en particulier s'intègre dans la construction de l'héritage des événements que que tu accompagnes, comment est ce qu'en général, et peut être plus spécifiquement sur les championnats du monde de para-athlétisme, comment est-ce que la question

environnementale s'intègre ? Est-ce que c'est quelque chose qui arrive tout de suite, est ce que l'événement se construit et puis ensuite, on se dit "Ah, il faudrait faire attention à l'environnement" ? Je te laisse me donner ton point de vue sur ça.

QW

Euh, en général, non. Dans ce que moi j'ai vu, la plupart des événements ne l'intègrent pas tout de suite. Ils l'intègrent en fonction... Il y a un fait, finalement, il y a un seul, un seul acteur, enfin un seul paramètre : c'est la sensibilité du dirigeant ou des élus sur l'événement. Il n'y a que ça en fait qui compte. Le reste, ça part que de là. Ça ne peut partir que de là.

Donc là, tu vois par exemple quand j'ai travaillé sur le championnat d'Europe en 2020, championnats d'Europe d'athlé, on avait clairement des dirigeants qui n'étaient pas forcément sensibles à cette cause là. Parce qu'en fait ils n'avaient pas beaucoup le temps, donc ils avaient priorisé l'aspect opérationnel des choses. Bon, en l'occurrence, il y a eu le covid, on a annulé l'événement, mais depuis le départ, déjà premièrement, ils n'était pas forcément sensibilisés à la cause, donc je te donnerai pas les noms parce que, bon, dans un mémoire c'est pas top-top. Mais voilà, ça arrive et c'est rare en fait d'avoir des dirigeants, comme c'est le cas sur les championnats du monde là de para-athlétisme, où les dirigeants sont sensibles. Donc voilà, c'est hyper rare. Et, alors tu peux être sensibilisé, mais agir c'est une autre chose. Parce que quand tu dois faire des choix, par exemple en disant bah désolé les gars, on refuse des bénévoles qui viennent d'Amérique du Sud pour être bénévoles pendant dix jours, bah c'est inhumain comme choix. Sauf que c'est pas cohérent pour la planète.

VS

Tout à fait.

QW

Tu vois, donc c'est ça par exemple comme choix. Ou un des grands choix, c'est "on arrête les bouteilles plastiques sur les vêtements". Alors ça, ça peut paraître très simple parce qu'en France c'est facile parce qu'on boit au robinet facilement. Mais tu vas demander ça à des Indiens. Tu vois, un Indien, tu bois au robinet t'as la chiasse pendant une semaine ou tu peux crever. Donc bon, boire au robinet pour eux c'est un... Ils ont été élevés dans le risque de ça. Nous ça pose pas de problème qu'on chie dans l'eau. On chie dans dans l'eau potable tu vois. Ce sont des choses qui sont complètement logiques. Tu vois au Maroc, l'eau potable, c'est précieux. Il y en a qui n'ont pas l'eau courante, qui sont alimentés par des bassines une fois par

mois. Donc les gens sont pas forcément sensibilisés à cette notion là. Et donc c'est ça qui fait la différence sur la dynamique ou non des changements.

VS

Je vois. Et là dessus, j'ai l'impression que tu disais que sur les championnats du monde de para-athlétisme il y a cette sensibilité. C'est bien ça ?

QW

Pardon ?

VS

Tu me disais que sur les championnats du monde de para- athlétisme, il y avait cette sensibilité de la part du dirigeant ?

QW

Oui.

VS

Et donc ça s'est manifesté du coup par l'appel à ton cabinet sur les questions d'héritage ?

QW

Non, non-non, moi j'interviens que sur l'héritage. Je n'interviens que sur l'héritage. Le 8 mars, c'est dans ma méthodologie, en fait, j'enferme l'équipe d'organisation dans une pièce pendant 3 h ou une journée et on définit les grands objectifs de l'événement. Les valeurs, tu vois, plaisir, performance, partage, ça vient de là. La mission réelle des championnats du monde et ses objectifs avec quelques indicateurs clés. Après, je modélise tout ça, je fais une image de synthèse. Après je vais interviewer, moi les parties prenantes et je fais une convergence d'objectifs. Voilà. Tout le monde est d'accord pour ça. Quand t'as un ministère qui met 4 millions d'euros sur la table, c'est normal de lui demander, de lui poser la question pour savoir ce qu'il a envie d'en faire de cet événement. Tu vois, c'est comme s'il était associé dans une boîte. Et bien c'est la même chose. Il y a très très peu d'ordinateurs qui font ça. Donc bon, du coup il était très content qu'on l'ait fait, mais si on s'en fout. Dans les objectifs, il y a trois objectifs majeurs dans les championnats du monde. Le premier, c'est garantir la performance organisationnelle. Là, pour des championnats du monde c'est quand-même la base, surtout à un an des Jeux

Olympiques. Le deuxième, c'est acculturer la communauté para-sport ou plutôt handicap. Donc ce thème là, c'est les acculturer à tout ça [participer à des événements internationaux] et surtout leur montrer. Et puis aussi toucher une population qui ne connaît pas forcément tout ça. Donc il y avait ça, et le troisième objectif, c'est [brève interruption du propos pour une communication extérieure à l'entretien].

Pardon. Le troisième objectif, c'est écoresponsabilité, engager les changements et expliquer nos choix.

VS

OK.

QW

Donc là, c'est un objectif qui est qui est très marqué, qui est très engagé parce qu'on ne va pas chercher un label qui rassure, mais plutôt des vraies actions qui comptent. Donc c'est pour ça qu'on travaille sur l'écoresponsabilité et non pas sur le développement durable, puisque c'est trop large, tu ne peux pas tout faire. Donc tu fais l'essentiel et nous l'essentiel sur un événement, c'est l'approche carbone et l'approche déchets.

VS

OK.

QW

C'est tout. Et ensuite, l'approche sociale, on l'a de fait avec la pratique para-sportive, handicap etc. Donc l'inclusion de personnes à mobilité réduite ou des personnes en situation de handicap. Donc ça on l'a déjà de fait avec l'événement-même, donc n'a pas cherché à le développer plus, ça ne servait à rien. Par contre, sur l'écoresponsabilité il y a eu vraiment des choix à faire. Tu vois, il n'y a pas de viande rouge par exemple, sur l'événement, il y a des fontaines à eau, il n'y a plus de gourdes, il n'y a pas de bouteilles plastiques. Là, on est en train de faire un projet pilote pour que les gens arrivent avec leurs propres contenants pour manger, s'ils veulent manger.

VS

OK

QW

S'ils arrivent et qu'on leur donne pas de trucs, ils ont une réduction sur le prix. Ça, c'est con à faire, c'est con, mais je comprends pas qu'on ne l'ait pas déjà fait pour réduire les déchets.

VS

Oui. Du coup, tu as commencé à répondre à ma question suivante sur les championnats du monde et si tu veux aussi prendre des exemples sur d'autres événements que tu as pu accompagner, quelles sont les mesures mises en place pour favoriser le respect de l'environnement ? Et je pense aussi pour compenser les émissions si jamais tu as déjà connu ce genre de démarche.

QW

Donc en fait, on a mis en place une grille de lecture avec la première phase de conseil et d'accompagnement du comité d'organisation, mais je vais t'en parler juste après. La première action qu'on a mis en place, c'est qu'on a sensibilisé les gens. C'est-à-dire, dans un premier on va dire pourquoi on le fait. Et pour dire pourquoi on le fait, il y a un atelier qui est super en France, qui s'appelle la fresque du climat et donc tous les partenaires, tous les membres du comité d'organisation l'ont fait le 15 septembre.

VS

OK, le 15 septembre de l'année dernière ?

QW

Oui, 15 septembre 2022.

VS

Oui, je regarde un peu aussi à quelle échéance se mènent les différentes actions.

QW

Oui, voilà, on a fait ça presque un an avant l'événement. Septembre, il fallait pas faire plus tard. Après, on a eu une phase de deux mois ou trois mois d'accompagnement des consultants sur le carbone et les déchets. Moi, j'ai piloté l'ensemble et le 9 janvier, on a fait une restitution globale des actions. Mais en fait, pendant la phase d'accompagnement, on s'est rendu compte qu'ils cherchaient déjà à être vertueux - les organisateurs -, donc on les a mis en réseau avec des

partenaires vertueux, avec d'autres solutions. Donc en fait ils ont déjà changé leur manière de faire. Donc voilà, ça c'était bien. Et après, dans cette phase-là, on leur a donné une méthode pour qu'ils soient autonomes : la méthode en parcours-action, je ne sais pas si on peut appeler ça comme ça. C'est la méthode où tu te poses trois questions. La première, c'est... Enfin, c'est une grille de lecture avec trois paramètres. Argent : donc en gros, combien ça coûte de 1 à 10. Est-ce que c'est cher, est-ce que c'est pas cher par exemple. Environnementalement parlant, écologiquement parlant, sur 1 à 10 si c'est pas ou plus vertueux. Et le troisième paramètre, c'est l'acceptabilité et l'acceptabilité c'est de 1 à 10, pareil et c'est, est ce que nous, on l'accepte, est-ce que c'est acceptable par les parties prenantes ou par les personnes ?

Donc ça, c'est la première grille de lecture pour justement chaque action. Tu vois par exemple, si on dit on fait un projet pilote pour virer les déchets un maximum. Un projet pilote où on dit aux gens : venez avec votre contenant, vous aurez une réduction en plus, eh bien, ça, combien ça nous coûte ? Environnementalement parlant c'est comment. Bah on est presque aux alentours de 10. Et acceptabilité [rire] est-ce que c'est acceptable ? Et là, on multiplie tous ces facteurs. Voilà, donc la note maximale c'est 1000 : 10 par 10 par 10. Donc, t'as un scoring sur 1000 qui permet d'avoir le choix des actions par exemple. Donc tu peux prioriser en fait des actions en termes de lecture.

Donc voilà, et puis après tu utilises la méthode classique. T'as une action qui arrive : "comment je peux faire pour la première action si je sais que cette action là n'est pas forcément écoresponsable. Donc on utilise la même technique que la gestion des risques : réduction, suppression, suppression, compensation.

VS

Oui.

QW

Donc d'abord, tu cherches à réduire ton impact ou du moins à supprimer. "Est-ce qu'on a vraiment besoin de couverts sur la restauration ? Bah en fait ça dépend de ce que tu bouffes. Alors finalement, on va faire que des snackings et des sandwichs. On n'a plus de couvert. OK, on a supprimé le risque. Ah oui, non, il faut quand-même des couverts parce qu'on vend des salades et on n'a pas le choix de vendre des salades. OK, très bien, donc comment on peut le réduire ? Bah réduire c'est le projet pilote : venez avec vos couverts et dans ces cas là il y en aura moins, il y aura moins de déchets."

Et vraiment si l'acceptabilité n'y est pas ou s'il y a vraiment peu de gens qui font ça, là, comment on peut compenser ? On peut compenser peut-être en ayant une vaisselle compostable. Donc avec derrière une gestion du tri des déchets donc avec une explication "mettez bien vos couverts dans telle poubelle", et "voilà où ça va aller". Pour compenser éventuellement t'as des déchets mais il y en a qui vont être un peu plus vertueux. Et on peut aller même jusqu'à planter des arbres ou avoir des actions comme ça qui permettent de compenser son impact carbone.

Tu vois, c'est ça la méthodologie, elle est comme ça. Donc dans les grandes actions, il y a eu ça. Il y a une fresque. Le 30 mars on a réuni tous les partenaires, enfin, une partie des partenaires et des fournisseurs pour que eux aussi comprennent pourquoi ont fait ces choix locaux pour embarquer tout le monde dans la bataille et pendant les championnats du monde, on va essayer de "fresquer" tous les bénévoles, donc il y en a 1500. Donc 1500 "fresqués" du climat.

VS

Et sur ces ateliers fresque, est ce que vous percevez vraiment un avant et un après sur la perception des gens sur le sujet ?

QW

Ah ouais, c'est énorme. Cet atelier, c'est à ce jour l'atelier le plus percutant qu'on a. Je trouve. Ça dure un peu longtemps. Ça dure deux heures et demi - trois heures et au bout de ça, tu sais exactement ce que tu fais, pourquoi tu le fais, tu connais les impacts. Donc en fait les gens, même s'ils changent pas forcément leurs habitudes tout de suite, ils en ont conscience et tu plantes des graines qui sont finalement, qui germent en fait. Donc il y en a qui... le problème de la fresque du climat c'est soit derrière, tu te sens impuissant, soit tu te sens coupable. Mais c'est le problème. Il faut que ça dure trois heures, c'est que l'atelier en tant que tel dure une heure et demie et après tu as un tour des émotions, un débrief et aussi une remise : on essaie de récupérer les gens. En effet, il y a des gens qui pleurent hein. Mais tu te rends compte où est-ce qu'on va en fait. Et à la fin, je sais pas si tu as déjà fait une fresque mais je ne pense pas si tu poses ces questions-là, mais je t'invite à le faire. A l'EM Strasbourg, ils devraient en faire pour tout le monde.

VS

Il y en a qui sont faites il me semble, ponctuellement.

QW

Non mais si tu viens sur les championnats du monde, tu vas être bénévole donc tu vas être éduquée. J'espère que tu vas être la première à t'inscrire !

VS

Ah bah oui, oui, tout à fait tout à fait. J'ai pas encore eu l'occasion de faire l'expérience en entier, donc ça m'intéresse.

QW

Qu'est ce que ça répond à des questions ? Je me souviens plus.

VS

Oui-oui, ça répond tout à fait. J'ai juste des questions qui sont venues pendant tes réponses. J'ai pas très bien compris le barème de notation sur les trois paramètres.

QW

D'accord. Donc en gros, on va prendre un exemple. L'habillement. L'habillement c'est souvent un produit réputé, tu achètes l'habillement des stades aux couleurs d'événement et puis tu le jettes, c'est super sur l'aspect environnemental, c'est pas foufou, donc tu peux prendre, tu dis : "Ok. Comment on peut être un peu plus vertueux par rapport à ça ?" Donc en fait c'est la réponse que tu vas mettre dans cette grille de lecture. On va avoir plusieurs types de réponses, par exemple le choix de l'habillement ou du choix de la matière. Donc tu as fait un sourcing, un benchmark et dire : "ah j'en ai trouvé un. Eux, ils font de la toile de bambou..." C'est compostable donc ils font de la toile de bambou. Premier aspect et combien ça coûte ? Par rapport à un produit classique en plastique à base, ça coûte deux fois plus cher, OK. Donc de 1 à 10 mètres sur un sur cinq par exemple. Ensuite, environnementalement parlant bah, ça crée du déchet, certes, mais du déchet compostable ou du déchet qui n'est pas nocif pour l'environnement. Et après, il faut que tu regardes son cycle de vie : dans sa production, est-ce que ses actifs génèrent beaucoup de carbone ou pas ? Parce qu'on a l'impression des fois par exemple que les voitures électriques c'est beaucoup plus vertueux, mais en fait, ça l'est pas vraiment. Parce que le cycle de vie de début et de fin il est dégueulasse. Donc tu vois, c'est compliqué. Bref, donc là, par exemple sur le bambou, la toile en bambou, tu le mets en environnement parlant, allez, on va dire que ça fait du sept sur dix, très bien. Acceptabilité. OK, est-ce que c'est acceptable ? Est ce que le résultat final est le même que sur un rendu

classique. Est-ce qu'avec la lumière c'est bon ? Est-ce que ça va tenir ou est-ce que ça va s'arracher avec le vent ? Donc voilà, acceptabilité cinq sur dix. Donc au début on avait dit le coût cinq sur dix, sept sur l'aspect environnemental, donc cinq fois sept ça fait 35 fois cinq, ça fait 175. Non ? Dans ces eaux-là quoi. Non, c'est ça.

VS

En gros, tu multiplies tous les facteurs, c'est ça ? et tu atteins ta note...

QW

Voilà, ça donne un score maximum sur 1000. Et donc. Donc ce que tu peux utiliser comme ça. Donc ça fait la première réponse sur les bâches. Deuxième réponse sur les bâches, c'est en fait, on va en faire moins. Donc évidemment on va garder des bâches plastiques mais on va en faire moins. Pareil tu le mets dans la grille. Est ce que c'est acceptable d'en faire moins ? Si t'en fait moins, ça veut peut-être dire que le stade sera moins joli. Ça diminue peut-être la compréhension sur l'orientation etc. Troisième réponse qui avait été étudiée sur ça, c'est véridique, hein, ça a vraiment été fait. C'est d'avoir des bâches réutilisables sur des événements. Donc ne pas mettre de logo de l'événement, de date, mais que des images de para-athlé etc. Donc ça c'est ce qui a été fait notamment. En fait il y a plusieurs trucs qui ont été faits parce que environnementalement parlant, c'est de la réutilisation. Donc finalement, t'es pas mal. Ça te coûte le même prix en fait, que ce que tu fais dans tes designs. Et après acceptabilité, c'est acceptable, évidemment, puisque ça change quoi ? Pas beaucoup. Donc c'est facile à accepter parce que ça change pas les habitudes. Néanmoins, il y a quand même des bâches qui sont... Nous on a fait un mezzo-mezzo. On a fait des bâches réutilisables. Il y en a d'autres qui ont une autre vie. Qui vont se transformer en sac à dos par exemple. Donc il y en a qui vont être réutilisables, et d'autres qui vont être recyclables et d'autres qui vont être à la poubelle noire, dégueulasse et incinérées quand même. Bien Voilà.

VS

OK. C'est beaucoup plus clair et du coup ça me fait me demander si la décision d'une action est prise en remplissant la grille ou si la réflexion a été déjà faite au préalable.

QW

En fait, ça te permet de classifier les réponses parce que du coup, t'as un problème, tu cherches plusieurs types de solutions possibles. Là, sur ce point, sur les bâches, il y a ces

possibilités. OK, t'étudies un peu le truc et tu les classes. Et en fait au final tu t'es trouvée avec des fois des classements que tu ne soupçonnerais pas. Celui là, en fait c'est le mieux pour telle ou telle raison. Et du coup tu justifies le choix et le choix tu le changes plus. Parce qu'en fait c'est tangible, c'est pragmatique, c'est mathématique.

VS

Très bien. Et en termes de temps de l'opération, est ce que tu as une idée du temps passé ? Parce que là on parle seulement des bâches ? S'il faut faire ça pour tout, pour toutes les actions, pour tous les consommables d'un événement, je me dis que c'est un petit peu long ?

QW

Non, tu fais pas ça sur tout, tu le fais que quand t'as des problèmes. Voilà, après, l'avantage de faire une fresque, c'est que tu vas dire : "en fait non, ça c'est pas possible". Je vais te donner un exemple très concret. Le directeur des opérations, il devait mobiliser les cellules antidopage, il a trouvé des Danois. Donc les Français voulaient pas, c'était trop cher, ils étaient deux fois plus chers que les Danois. Donc les Danois ok, donc tu restes sur cette grille de lecture. Ça te donne un premier élément. Les Français étaient à 120 000€ alors que les Danois étaient à 70 je crois. Sauf que les Danois ok, mais là contient une problématique de transport. On va les faire venir en avion. Je dis : "ok, donc là, écologiquement c'est pas top." Donc ok, on regarde, en voiture. En voiture, ils ont quatorze heures de trajet, les pauvres, donc pas top-top pour l'antidopage. Pas forcément acceptable du coup, pour eux. Et du coup il me dit : "Là je fais quoi ? Je prends les Français ou les Danois ?" et je dis : "Non, tu prends ni l'un ni l'autre, on va regarder. Il y a bien des mecs au Luxembourg qui font ça." Et du coup le président, qui était là, j'ai dit : "il faut qu'on fasse choisir Guy." C'est lui qui a tranché. Tu vois, c'est là, sur les décisions difficiles où le président ou celui qui a le pouvoir fait la différence. Et c'est pour ça que ces gens là, il faut qu'ils soient qui soient acculturés, qu'ils soient informés, qu'ils soient sensibilisés. Et, malheureusement...

VS

Oui, il faut qu'ils aient la volonté de chercher d'autres solutions...

QW

Voilà, et on a trouvé des mecs au Luxembourg et ils sont venus en train. C'est parfait et ils sont moins chers en plus, tu vois. Donc naturellement tu vois plus tu fais des exercices là, moins t'as

besoin d'utiliser la grille de lecture parce que tu vas tu aller très vite dans ce temps là dans des solutions vertueuses.

VS

OK. Donc là, sur les championnats du monde de para-athlétisme, on est sur un réel programme environnemental j'ai l'impression. Avec des objectifs et cibles de performances qui sont définies. C'est ça ?

QW

Ouais.

VS

Et elles sont quantifiées, ces cibles ?

QW

Elles sont quoi ?

VS

Est ce qu'elles sont quantifiées. Est ce que vous vous dites : "en équivalent de tonnes de CO2, on ne va pas dépasser telle ou telle échelle, tel ou tel niveau ?

QW

Ouais. En fait, c'est ce qu'on voulait faire au départ, on n'a pas pu. Au début, on voulait faire un business as usual : dire comment un événement comme ça concerne d'habitude et qu'est-ce que nous, grâce à nos actions, on a pu faire ? Mais en fait, on s'est rendu compte que dans un événement, ça ne marche pas ça, parce que dans un événement, tu cherches tout de suite à avoir des actions efficaces. Tu vas pas chercher à dire OK, bien avant, on fait comme ça et maintenant c'est comme ça. Donc ce qu'on a fait, c'est qu'on a fait une évaluation de tonnage en début par rapport à ce qui se fait habituellement et après on va faire un bilan carbone. Donc là, je pourrai te répondre mais qu'à la fin, avec les données réelles, les données tangibles.

VS

Donc vous avez d'abord fait une estimation et après l'événement, en fonction de ce qui s'est passé, ce que vous avez pu mettre en place ou non, c'est ça ? Vous allez...

QW

Ouais, mais ça va pas répondre à la question : Grâce à nos actions, combien on a économisé de tonnes ? Puisqu'en fait, les données de base préliminaires, quand le consultant carbone a fait un audit des secteurs, en fait, il a donné déjà des réponses pour être plus vertueux. Donc en fait les réponses elles ont déjà été adaptées pour être minorées. Il y avait déjà eu un effort là dessus. Mais dans un événement hyper logique de fonctionner comme ça. C'est opérationnel. Oui, la théorie dans un événement, ça ne marche pas, surtout dans une étude comme ça, où en fait ils enchaînent les événements internationaux et ils ont pas le temps de dire : "ah bah avant je faisais comme ça, maintenant je fais comme ça". Ils vont tout de suite à : "OK, c'est quoi les solutions pour être plus vertueux par rapport à ce que j'ai appris dans la fresque ?" et boum, ils le font. Et dans ces cas-là, on l'a mesuré mais on va quand même faire un bilan carbone.

VS

OK donc vous êtes sur les bilans carbone en évaluation ?

QW

Oui, exactement.

VS

Je suppose que ton cabinet a déjà mené ou est ce que c'est externalisé ?

QW

Oui ça c'est externalisé. C'est pas ma compétence interne. Moi ma compétence c'est la coordination, mais je passe avec des consultants externes. C'est une compétence très spécifique.

VS

Tout à fait. Est ce que tu peux me dire à qui tu as recours ou c'est plutôt confidentiel ?

QW

Non, non, pas de problème. À la première phase, on est passé par un consultant. Euh, spécialisé en carbone qui s'appelle Manuel Gachet. Voilà, il y a un cabinet qui s'appelait, mais MGPDCA, un truc comme ça. Mais il a arrêté son activité et il a repris un poste de direction des

opérations chez Arcade, chez les vélos. Malheureusement, parce qu'il était très bon. Et il a laissé la place à deux consultantes.

VS

OK. Tu as parlé de mise en relation avec je suppose des membres de l'économie sociale et solidaire et vertueuse du coup, environnementalement parlant. Est-ce que tu as une base de données au sein de ton cabinet où tu recenses ces différents organismes qui peuvent accompagner les organisateurs d'événements ? Ou est ce que c'est fait un petit peu avec du bouche à oreille, de la recherche à chaque fois, au cas par cas ?

QW

Euh. ouais moi je traite avec des acteurs de confiance. C'est toujours les mêmes. La plupart du temps, c'est toujours les mêmes, sur le carbone, sur les déchets. Je travaillais avec Aremax beaucoup sur les déchets parce que c'est les meilleurs sur l'aspect opérationnel. En conseil, pas forcément, mais sinon ils sont très bons sur les meilleures décisions opérationnelles. Et moi, l'ADN de mon agence, de mon cabinet, c'est qu'on a de la proximité avec les organisateurs. Cette proximité elle passe par la connaissance des besoins opérationnels. Un événement c'est pas un projet comme les autres : t'as des contraintes de temps, des contraintes financières, des contraintes humaines. Tout le temps, tout le temps, tout le temps, et tu dois toujours compenser avec ce que tu peux. Donc si t'es pas très efficace, si tu cherches pas de l'efficacité à chacune des actions du plan t'es à côté quoi, t'es à côté de la plaque.

VS

Très bien. Alors j'aimerais bien revenir un petit peu. On a pu aborder la question de manière indirecte, mais est ce que tu peux me citer vraiment la majorité des freins que tu peux identifier sur l'organisation d'événement sportifs, sur l'aspect écoresponsabilité.

QW

Qu'est ce que les freins ? Putain, il y en a. L'argent, je pense. L'argent et les changements d'habitudes. Ouais. En fait, la supposition que ça coûte cher alors que c'est pas forcément le cas. Moi je suis convaincu que quand tu t'y es pris suffisamment tôt, ça coûte moins cher ou ça peut coûter le même prix. Mais bon, quand tu fais des efforts, par exemple sur les approvisionnements en vêtements en coton avec un appro[visionnement] court, c'est-à-dire en Europe, ça va te coûter un bras. Donc là, c'est plus cher, du coup tu en fais moins. Voilà, donc à

prix égal, t'as moins de quantité, mais c'est plus vertueux. Tu vois, ce changement d'habitudes-là qui est difficile à faire. Ou tu vois, imposer un... Après faut imposer, c'est ça qui est dur, c'est avoir des burnes, avoir du cran pour dire non. C'est ça que je mets dans la colonne changement d'habitudes. C'est pour ça que si c'est les autres présidents qui portent le truc. Eh bien mais dans ces cas-là, c'est vert, c'est vert.

VS

Oui, il a plus d'autorité.

QW

Que tu crois ou n'y crois pas bah c'est comme ça et si t'es pas content, soit tu dégages en tant que fournisseur ou en tant que salarié, bah tu le fais, c'est tout quoi [rire].

VS

OK, je vois. Et est ce qui était arrivé d'être confronté à des à des limites technologiques. Par exemple, j'ai interrogé le chargé de RSE du Tour de France et il me disait : "Ben nous, on essaie d'électrifier notre flotte de véhicules pour être plus vertueux à terme. Mais, mais ils [les véhicules] ne font pas toute une étape". Est-ce que ça t'est arrivé d'avoir ce genre de problématique où il n'était pas possible de trouver une alternative ?

QW

Ouais, la première c'est sur l'avion hein. Parce que l'avion en fait on critique mais c'est pas l'avion le problème, c'est son mode de combustion. Donc si l'avion était électrique, voilà? Donc on est dépendants de cette recherche et développement au niveau mondial.

D'un point de vue beaucoup plus opérationnel, les groupes électrogènes pour alimenter toutes les zones TV qui viennent, les quart TV qui consomment énormément de jus ou les appareils qu'il faut qu'on branche pour faire la chrono, etc. Ils ont besoin de groupes électro qui tournent tout le temps par secours. Si jamais le réseau, il plante, il faut que ça tourne quand même. Donc ça, on commence à avoir des technos qui arrivent mais elles sont pas forcément matures. De même qu'on a la même problématique que le Tour de France sur les transports qui est le besoin de faire des navettes tout le temps, donc t'es obligé de recharger les navettes ou de faire des circuits courts, mais les temps de chargement sont beaucoup trop longs, donc c'est pas mature. Donc là, le truc c'est de réduire un maximum de supprimer, de supprimer des trucs, des tronçons. Par exemple, une navette hôtel-stade, bah comment tu fais pour la supprimer ?

Bah tu rapproches l'hôtel. Trouver des hôtels de proximité, mais ça, ça prend du temps. Et là, la troisième contrainte, c'est le temps, le temps disponible pour faire le truc. Y'a pas mal de gens qui ont été confrontés à ça parce qu'en octobre, il ont organisé les championnats du monde de para-cyclisme. Donc ils ont commencé à bosser avant sur les mondiaux d'athlé. Mais ils ont vraiment commencé à bosser dessus fin octobre [2022]. Et donc là, il y avait déjà des choix qui se fermaient, notamment sur l'hôtellerie et à l'hôtellerie, il y en a qui sont vraiment pas vertueux.

VS

OK, alors je relis mes questions parce qu'elles ne sont pas toutes pertinentes dans ce contexte. Du coup, oui. Est ce que tu as une idée, tu disais qu'on suppose souvent que ça coûte plus cher d'être environnemental vertueux, mais pas nécessairement. Donc est ce que tu as une idée du budget environnemental, du coût qui est alloué à l'aspect éco responsable de l'événement dans le budget total ?

QW

En direct, je pense qu'on est pas loin des 100 000 €. Tu vois sur les impacts, les écocupes, les lavages des trucs quoi. On ne doit pas être loin des 100-150 000€ sur un budget de 12 millions. Je crois que c'est à peu près ça.

Euh, après, il y a les coûts indirects liés au choix de chaque partie. Par exemple, on va choisir plutôt du coton. Ouais, il vient d'Asie, mais c'est plus vertueux que certains tissus par exemple. Après le coût carbone il est faible parce que des t-shirts en coton t'en mets une quantité astronomique dans un container. Bon bref, ça c'est une aparté. Mais bon quand-même. Après, quand on aborde plus l'aspect social des choses, c'est un autre sujet. Après, je ne sais, il faudrait faire de l'analytique plus précise, mais je pense que tous ces choix là, ça a dû avoir un impact sur 300 000 € à peu près.

VS

OK,

QW

Ouais moi je dirais entre 200 et 300 000 € sur l'événement. Donc tu vois, finalement, en proportion, c'est pas énorme, mais ça ça apporte des choses, c'est pas uniquement une idée en plus.

VS

Oui-oui, c'est un impact positif.

QW

Voilà, ça a remplacé des choses et ça a remplacé des choses un peu plus chères.

VS

Très bien. Alors, j'ai plutôt le nombre de réponses qu'il me fallait. Merci d'avoir été très clair dans tes explications et de m'avoir donné des exemples concrets. Je sais pas si tu voudrais parler justement d'un des exemples qui t'a le plus marqué. Est ce que ce sont les championnats du monde de para-athlétisme ? Est ce que ça en a été un autre ?

QW

Non, Il y a un truc qui a été bien fait, c'est qu'ils ont supprimé la viande rouge.

VS

Oui. J'avais jamais entendu parler de cette démarche. La plupart du temps, c'est l'acceptabilité qui coince toujours sur ce sujet.

QW

Exactement. Exactement. Et en fait, c'est pareil, c'est le président qui a tranché direct. Il a dit : "On mettra de la viande blanche, oui, mais pas de viande rouge". Le problème, c'est qu'on ne maîtrise pas ce qui va être bouffé dans les hôtels. C'est vrai. Finalement, on a choisi de faire manger les athlètes dans les hôtels. Donc là, les hôtels, après, ils ne sont pas vertueux et ça, malheureusement, on est dépendant d'eux. Bon bref, heureusement, la viande coûte de plus en plus cher donc ça permet un peu de limiter un peu les frais. Mais voilà, et moi je suis en train d'essayer de pousser pour ne proposer aux spectateurs que des repas végété. Voilà donc, pour ça quand on est des spectateurs, on vient pour une journée ou deux, donc s'il n'y a pas de viande le midi, ça va pas les faire boiter. Et nous, c'est juste un petit changement d'habitudes qui est minime. Mais si tu veux, un événement, il est fédérateur et il doit montrer l'exemple. L'impact, on est d'accord, on va pas changer la face du monde avec ça, mais par contre on va, on va, on va montrer, que le monde change.

VS

Et l'épisode des athlètes qui mangent au restaurant des hôtels, Ça m'a fait me demander si vous dans le bilan carbone vous envoyez des formulaires pour connaître la consommation pendant l'événement, mais toutefois indirecte dans le bilan.

QW

Pardon, j'ai pas compris, est-ce que tu peux répéter ?

VS

Tu m'as dit que les athlètes et les délégations je suppose mangent au restaurant des hôtels et que c'était difficile de contrôler du coup ce qu'ils allaient manger. Est ce que déjà vous avez la volonté d'intégrer cet impact là, environnemental, à votre bilan carbone ? Et si oui, comment est-ce que vous le faites ? Est ce que c'est un questionnaire ? Est ce que c'est déclaratif ? Est ce que c'est une estimation ?

QW

Oui, alors ça, évidemment, on l'intègre dans le bilan carbone parce que ça a un impact sur le bilan carbone qui intègre toutes les actions sans lesquelles... Toutes les actions qui sont directement liées à l'événement, c'est-à-dire en gros que s'il n'y avait pas eu l'événement, il n'y aurait pas eu d'action. S'il n'y avait pas eu l'événement, il n'y aurait eu personne qui aurait bouffé dans les hôtels des athlètes. Donc du coup, c'est un impact majeur, direct. Et donc ça, en gros, tu peux, c'est difficile, parce que de dire tu t'es pas derrière chaque fourchette, chaque hôtel. Donc en gros, tu prends une cote mal taillée de l'ADEME. L'ADEME va dire : "OK, le bilan du groupe Accor par exemple, ils ont fait un bilan carbone. On le connaît donc on le remet au chiffre d'affaires et donc comme on a un prix par nuit sur chaque chambre. Du coup, on sait qu'on a eu autant de nuitées avec tant de millions d'euros. Bien. Du coup, 1€ est égal à un impact carbone. Et dans ces cas-là, tu dis : "bah ouais, il y en a eu pour deux millions d'euros donc ça fait cet impact carbone".

VS

OK, je vois

QW

C'est ça la démarche de l'ADEME sur le bilan carbone et puis pareil sur la nourriture. Mais bon, après on essaie de la réduire au maximum en incitant les hôtels à faire des choses. Mais on a encore le temps de le faire, on va tenter de le faire.

VS

Donc impact carbone par euro dépensé, c'est ça ?

QW

Oui, c'est ça là. Il y a plusieurs démarches pour l'évaluer, mais globalement, tu peux, faut que tu te remettes à un rapport avec une donnée tangible. Si tu rentres pas dans la technique des bilans carbone, c'est assez complexe même. Mais oui, voilà, c'est à peu près cinq mois. T'as des données qui sont déjà très connues qui disent : "ok, ça, ça vaut tant en bilan carbone ou ça ça vaut tant".

VS

Ça marche. Et bien merci beaucoup. Si tu es d'accord, on va s'arrêter là. J'ai juste une dernière question parce que dans mon mémoire, la troisième partie est dédiée à une présentation plus ou moins complète d'un style de manuel de l'événement sportif écoresponsable. Donc ça contiendrait des indications sur la législation et les normes environnementales en vigueur, à respecter, des techniques pour diagnostiquer ces émissions. La définition d'un vrai programme environnemental, un répertoire des outils disponibles pour mieux gérer son impact et pour le réduire. Est-ce que tu penses, est ce que tu trouves que c'est quelque chose qui est intéressant pour tous types d'organiseurs d'événements ou est ce que tu penses que c'est plutôt fait pour un événement sportif, local, national ou international ?

QW

Non, il faut que ce soit fait pour tous. C'est très bien ces initiatives, il faut qu'elles se multiplient. Donc même s'il y en a qui font déjà ou qui pensent le faire, on s'en fout. Je pense qu'il faut qu'on soit le plus nombreux possible à le faire et à tous les niveaux. Parce que les événements internationaux, on pense que c'est ceux qui sont le plus impactants, mais c'est faux. Parce que les événements locaux ou nationaux, t'en a dix fois plus ou 100 fois plus ?

VS

Pas faux ! Tout à fait. Très bien. Je te remercie beaucoup Quentin.

QW

Si au plaisir de se retrouver sur les mondes, alors.

VS

Avec grand plaisir, oui, sur la fresque du climat notamment, ça je l'ai bien noté.

Et du coup, si tu penses qu'il est pertinent que j'interroge quelqu'un de ta branche écoresponsabilité, je veux bien que tu m'envoie sur un contact. Si tu penses qu'on a couvert à peu près tous les sujets sur l'aspect écoresponsabilité des événements, ce sera pas nécessaire. Je suis pas obligé de démultiplier les entretiens.

QW

Ouais, on va faire l'inverse. En fonction des trous que t'as dans ton mémoire, tu me dis ce dont tu as besoin, je pourrais te trouver le bon contact en général.

VS

Ça marche, ça me va très bien.

QW

Et bon je vais te laisser, merci beaucoup pour ton intérêt et pour tes questions pertinentes.

VS

Merci à toi. Merci beaucoup et très bonne soirée.

QW

A bientôt, au revoir.

Fin de la retranscription

Cet entretien a révélé que le secteur événementiel sportif semble ne s'engager qu'à la marge d'après Quentin Willems. Lorsque cela est fait toutefois, les OES parviennent à prendre des décisions raisonnées en termes d'impact environnemental. La préservation de l'acceptabilité et la limitation du budget dédié à l'amointrissement de l'empreinte écologique freinent encore les choix les plus écoresponsables. Plusieurs outils ont été cités par le directeur de Carpe Minute. On en reprend d'ailleurs un - celui de l'arbitrage - dans le manuel de CGEES.

ANNEXE 13.4) Synthèse d'un entretien avec Stéphane Rouault, fondateur de [Green World Team](#), une association de loi 1901 qui sensibilise les organisateurs d'événements sportifs et leur public à la protection de l'environnement.

Cet entretien a été réalisé par téléphone le 23 avril 2023.

Introduction préparée :

Bonjour, je suis Varena, étudiante en M2 de Marketing et gestion d'événements à l'EM Strasbourg. J'écris un mémoire sur l'impact environnemental des événements sportifs et sur les mesures mises en œuvre pour le limiter. J'ai souhaité m'entretenir avec vous après avoir découvert l'association *Green World Team* qui œuvre pour un sport plus écoresponsable. Les questions posées serviront à alimenter mon mémoire grâce à votre expérience de terrain.

Synthèse de l'entretien :

Pourriez-vous vous présenter et présenter votre association ?

Green World Team est née du constat que les événements sportifs que M. Rouault organisait étaient source de pollution. Il mentionne particulièrement les "sponsors pollueurs" et le manque de tri des déchets. Sensible à la cause du développement durable, Il s'est rapproché de Julien Pierre, fondateur de *Fairplay for planet* et mandaté par l'ADEME pour délivrer un label d'éco événement sportif. Comme Quentin Willems, il indique que la fresque du climat est un outil qui produit un impact réel sur l'appréhension de la crise environnementale.

L'ambition de *Green World Team* est de fédérer les associations écoresponsables lors de journées alliant sport et écologie. Ce travail a pour cible les jeunes en milieu scolaire. Les animateurs de l'association font de la sensibilisation et de la récupération de mégots.

Green World Team se compose d'une dizaine de membres actifs et M. Rouault fait appel à son réseau lorsqu'il est sollicité pour effectuer des ateliers de sensibilisation. En effet, il travaille chez *TheSportr*, une agence de développement de l'image des athlètes. Grâce à cela, il peut créer des synergies entre les sportifs qu'il accompagne et les événements sur lesquels il intervient.

Quels dossiers traitez-vous au sein de Green World Team ?

Gestion des dons, recrutement de chefs de projet.

Un aparté sur le modèle de financement de l'association m'apprend que Green World Team est rémunérée exclusivement par des dons⁷⁰ et la demande d'une participation libre lors des interventions qui, elles, sont gratuites pour l'organisateur.

Stéphane Rouault prend l'exemple des Jeux Olympiques de la jeunesse de l'UNSS de 2022. 18 000 participants et encadrants ont été sensibilisés au gâchis alimentaire (en partenariat avec la banque alimentaire), des €cobox et containers de tri ont été prêtés, dix engagements écoresponsables ont été pris et une intervention sur la préservation de la faune et la flore locale a été menée par la Fondation Maude Fontenoy.

Pensez-vous que les pouvoirs publics fournissent assez d'outils aux acteurs du mouvement sportif sur le terrain pour généraliser l'adoption de comportements écoresponsables ?

M. Rouault répond qu'il y a un retard de l'implication des pouvoirs publics dans le travail sur la transition écologique du sport par rapport à d'autres pays (il cite l'Allemagne et l'Espagne). Toutefois, il remarque une tentative de rattrapage par le biais d'€cobox⁷¹, de subventions ou encore de réunions stratégiques.

Pensez-vous que les instances de gouvernance du sport (CNOSF, Fédérations, Ligues, etc.) fournissent assez d'outils aux acteurs du mouvement sportif sur le terrain pour généraliser l'adoption de comportements écoresponsables ?

Des actions concrètes sont complexes à mettre en place car le calendrier électoral des instances sportives empêche une certaine prise de risque selon M Rouault. Des travaux seraient entrepris plutôt à échelle individuelle dans certaines collectivités. Il cite l'exemple de Jean Michel Aulas, directeur de l'Olympique Lyonnais groupe.

Participez-vous à des groupes de réflexions multipartites sur la transition écologique du sport

M Rouault participe à des réflexions stratégiques auprès de la direction générale de l'UNSS, mais aussi pour des grands événements comme les Jeux Olympiques 2024 et la Coupe du

⁷⁰ Reconnue d'intérêt public, *GWT* permet à ses donateurs de défiscaliser leur contribution à hauteur de 66%.

⁷¹ Il s'agit de conteneurs préparant les bouteilles en plastique à être recyclées.

monde de Rugby 2023. Il se rend également aux conférences sur le sport durable organisées par Sporsora, une organisation interprofessionnelle spécialisée dans l'économie du sport.

Des décisions et plans d'action sont-ils élaborés après la réunion de ces groupes de réflexion ?

M Rouault indique n'avoir pas relevé de passage à l'acte.

Pensez-vous que vos actions influencent les pouvoirs publics ?

Plutôt oui, grâce à la médiatisation.

Pensez-vous que vos actions influencent les citoyens ?

Oui. Ce sont plutôt les jeunes qui sont visés car "*c'est les jeunes qui vont changer le monde*". En répondant à cette question, l'interrogé souligne qu'il est important de rechercher une prise de conscience mais qu'un écologisme démagogique n'est pas souhaitable car il n'est pas acceptable par la majorité de la population.

Mesurez-vous l'impact de vos actions ? Si oui, comment ?

Pas de mesure d'impact systématisée, seul le nombre de passages au stand de *GWT* et les réactions sur les réseaux sociaux sont relevés.

Cet entretien a donc servi à avoir des retours positifs quant aux hypothèses n°1, 2, 4, 5, 6, 8 et 9. L'hypothèse : *les acteurs engagés pour l'environnement du mouvement sportif mesurent l'impact de leurs actions* est plutôt infirmée dans le cas de *Green World Team* contrairement aux autres entretiens effectués. Cela peut s'expliquer par la différence de mission de *GWT* qui est plutôt un prestataire qu'un acteur de l'organisation des événements sportifs. De plus, les moyens de *GWT* sont bien moindres que ceux d'ASO ou de Carpe Minute. L'entretien n'a pas permis d'identifier des éléments de réponse pour les autres hypothèses du guide.

ANNEXE 13.5) Bilan et critique de la méthodologie

Bilan des entretiens par objectif :

- *Connaître la place de l'enjeu environnemental dans l'organisation d'un événement sportif* : on a appris que l'enjeu environnemental est subsidiaire à l'enjeu de spectacle, de praticité ou de performance sportive (popularité et accessibilité du TDF, critère d'acceptabilité dans la prise de décision chez Carpe Minute)
- *Connaître les services et outils à disposition des organisateurs d'événements sportifs pour répondre aux enjeux environnementaux* : quelques outils ont été identifiés (bilan carbone, audit du bilan carbone, partenariats avec des associations, des collectivités)
- *Connaître les motivations des acteurs du mouvement sportif pour mener une stratégie environnementale* : les trois interrogés parlent d'une prise de conscience écologique et confirment la dimension d'amélioration de l'image recherchée. Les contraintes législatives ne sont pas évoquées.
- *Connaître les moyens d'action et d'influence en faveur de la transition écologique des acteurs du mouvement sportif* : les moyens d'action les plus cités sont le bilan carbone et la focalisation de la stratégie verte sur les postes d'impacts environnementaux les plus importants. Chaque interrogé tente d'exercer une influence à sa manière (intervention pendant les événements sportifs pour Q.Willems et S.Rouault, lobbying auprès des collectivités et de la fédération de cyclisme pour T.Cariou). Dans tous les cas, la mobilisation du réseau est une dimension importante de l'action des interrogés pour favoriser des événements plus écoresponsables. Tous évoquent des freins à l'écoresponsabilisation des événements sportifs. De manière récurrente, on retrouve le manque de sensibilité des individus à la protection de l'environnement et la priorisation de la dimension sportive sur la dimension écologique. Lorsque l'organisateur est sensibilisé, il rencontre des contraintes techniques ou financières (voitures électriques du TDF, arbitrage en trois critères de Carpe Minute). Dès lors, il se trouve confronté à des émissions incompressibles qu'il peut seulement essayer de compenser par des actions à bilan carbone négatif (plantation d'arbres évoquée par T.Cariou).

- *Connaître l'impact des démarches des acteurs du mouvement sportif engagés dans la transition écologique du sport* : deux interrogés sur trois mesurent l'impact de leur action grâce au bilan carbone qui est la méthode la plus employée par le secteur sportif comme on l'explique dans le développement. Cela leur permet de chiffrer à la fois leur empreinte écologique et l'effet des actions menées pour la réduire. Chez S.Rouault, on est plutôt sur une estimation ressentie de l'impact des stands de sensibilisation. Il pense en effet que son action influencera le comportement des jeunes dans le futur.

Critique de la méthodologie :

Ayant prévu d'utiliser plutôt des données quantitatives, j'ai peu à peu constaté que j'en apprenais beaucoup auprès d'acteurs de la transition écologique du mouvement sportif et ai cherché à diversifier les points de vue des personnes interrogées. Cela est positif car j'ai pu grâce à cela identifier différents freins rencontrés par les parties prenantes qui cherchent à verdir un événement sportif. A posteriori, je pense qu'interroger des organisateurs d'événements sportifs qui ne sont pas nécessairement militants d'une transition écologique du sport aurait apporté de la nuance à mon mémoire. Par ailleurs, il aurait même été intéressant de faire une étude quantitative auprès des OES pour valider ou invalider certaines hypothèses du guide d'entretien. Sur l'étude qualitative, je regrette de n'avoir pas pu m'entretenir avec plus de personnes actrices de la transition écologique des événements sportifs. La partie terrain de mon mémoire a toutefois été alimentée par mon expérience d'organisatrice d'événements à la FSASPTT qui m'a fourni beaucoup d'exemples. La multitude d'études de cas disponibles sur la question de l'impact environnemental des événements sportifs permet enfin de proposer du contenu alliant théorie et pratique.