

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	v
1. Problématique de l'organisation d'évènement sportifs de portée mondial	6
2. Introduction des concepts de développement durable.....	8
2.1 Développement durable.....	8
3. Contexte de l'évènementiel	10
3.1 Définition d'un évènement	10
3.2 Les types d'évènements.....	10
3.3 L'évènementiel sportif en chiffre	12
3.4 Les autres outils/référentiel RSE dans l'organisation d'évènement sportifs	13
4. Impact de l'évènementiel	15
5. EURO 2016	20
6. La norme ISO 20121	20
6.1 Pourquoi utiliser la norme ISO 20121	21
7. Mise en œuvre de la norme ISO 20121 dans le cadre de l'EURO 2016	22
7.1 Méthode d'évaluation de l'application de la norme ISO 20121	23
7.2 Analyse de l'application de la norme ISO 20121 sur l'EURO 2016	24
7.3 Synthèse des scores attribués.....	34
8. Justification des notes et recommandations.....	37
9. Priorisation des recommandations.....	44
10. Les points positifs et négatifs de la norme ISO 20121	47
11. Conclusion	49
11.1 Conclusion personnelle.....	49
Bibliographie	51
Annexe 1 : Entretien M. Mathias – UEFA 5 avril 2019	57
Annexe 2 : Entretien SGS 20 juin 2019.....	61
Annexe 3 : Évaluation de la mise en place de la norme ISO 20121	63
Annexe 4 : Analyse des parties prenantes	65
Annexe 5 : Récapitulatif des enjeux et mesures de l'EURO 2016.....	66

Liste des tableaux

Tableau 1: Coûts des Jeux Olympiques	12
Tableau 2: Importance des Jeux Olympiques.....	12
Tableau 3: Évolution du chômage lors de l'EURO 2016	16
Tableau 4: Barème d'évaluation de la mise en place de la norme ISO 20121	23
Tableau 5: Récapitulatif des notes attribuées	35
Tableau 6 : Récapitulatif des recommandations	45

Liste des figures

Figure 1: Schéma du développement durable	9
Figure 2: Les objectifs millénaires du Développement durable des Nations Unies	9
Figure 3 : Les deux différents groupes d'évènements	11
Figure 4: Récapitulatif des Impacts d'un évènement sportif	15
Figure 5: Les étapes de la mise en place de la norme ISO 20121.....	22
Figure 6: Tableau des parties prenantes	24
Figure 7: Radar récapitulatif des notes attribuées	34
Figure 8: Résumé des notes attribuées sous format PDCA.....	36
Figure 9: Matrice de matérialité	40
Figure 10 : Matrice de priorisation	44

1. Problématique de l'organisation d'évènement sportifs de portée mondial

L'application de la norme ISO 20121 est-elle une solution écolo-socio-économique pertinente dans le but de diminuer les impacts négatifs d'un événement sportif de portée internationale ?

De nos jours, le sport joue un rôle important dans la société moderne. En plus d'améliorer la santé et le bien être des pratiquants, c'est devenu un levier important dans la promotion de la paix, de l'égalité et de la cohésion sociale. Le sport joue un rôle primordial dans la réalisation des objectifs millénaires de développement durable établi par les Nations Unies en 2000 (WILFRIED, 2016 ; NATIONS UNIES, [sans date]). En effet, intégrer le sport dans l'éducation correspond au principe d'éducation de qualité préconisé par les objectifs millénaires de l'ONU. Le sport permet aux plus jeunes d'assimiler des valeurs telles que le fair-play, le respect et la discipline. (WILFRIED, 2016 ; NATIONS UNIES, [sans date])

Les événements sportifs de portée mondiale sont très attendus, ils impactent un pays pendant et après la manifestation. Chaque année, de nombreux pays proposent leur candidature pour se voir donner le droit d'organiser une Coupe du monde ou une Coupe d'Europe de football. Il s'avère que l'organisation d'un événement sportif international est fortement profitable pour un pays ou une ville ; cela procure une visibilité et des gains importants dû à l'augmentation du tourisme et de la consommation dans le pays en question.

Cependant, en regardant de plus près, des polémiques surgissent. En effet, l'organisation d'événements sportifs mondiaux amènent également des impacts négatifs, tels que des menaces d'un point de vue écologique causées par les flux touristiques, la consommation et les infrastructures. De plus, nombreux pays s'endettent et mettent en péril leurs finances, par exemple, lors de l'organisation des Jeux Olympiques de Rio, 14 milliards d'euros ont été dépensés par l'État de Rio dans la construction des infrastructures et du parc olympique. Aujourd'hui, le site est abandonné et l'État de Rio était quasiment en banqueroute en 2018 (JÉZÉQUEL, 2017). Ceci est un exemple parmi tant d'autres qui montre que tous les aspects dans l'organisation d'un événement doivent être pris en considération afin d'éviter les impacts négatifs sur un pays/ville hôte afin de créer un patrimoine durable et profitable pour un pays.

Dans ce travail, nous étudierons l'outil ISO 20121, systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle sur les manifestations sportives de portée mondiale. Je prendrai notamment l'exemple de l'Euro 2016 en France qui a été la première compétition de football à adopter cette norme afin d'en déterminer la pertinence, ainsi que les points positifs et négatifs.

2. Introduction des concepts de développement durable

Avant de débuter l'analyse de l'application la norme ISO 20121 lors de l'EURO 2016, nous allons tout d'abord définir les concepts de développement durable et présenter le contexte de l'évènementiel et ces impacts afin d'avoir une idée du secteur de l'évènementiel sportif avant de se recentrer sur l'analyse de la norme et la problématique.

2.1 Développement durable

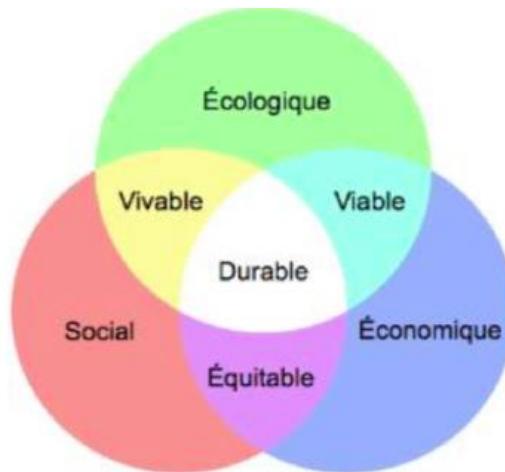
Inconnu il y a quelques années, ce concept a émergé dans les années 2000. (ENVIROLEX, 2019). Cela est dû à une prise de conscience d'experts et de scientifiques dans les années 1970 de l'impact que peuvent causer les activités de l'homme sur la Terre mais également de la question du réchauffement climatique qui est une des préoccupations majeures du XXIème si. (E-RSE, [sans date a])

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »

(Rapport Brundtland, 1987, p. 40)

Cette phrase provenant du rapport de Brundtland établi par les Nations Unies est la première définition du développement durable et met un accent sur le besoin de préserver les ressources présentes afin de ne pas compromettre la possibilité aux générations futures d'avoir accès à ces ressources pour satisfaire leurs besoins. En effet, en 2050 la population mondiale atteindra les 9,8 milliards selon les Nations Unies (NATIONS UNIES, 2015 ; NATIONS UNIES, 2017), et si rien n'est entrepris, alors l'alimentation, l'eau potable, ainsi que la protection de la biodiversité et la lutte face au réchauffement climatique risquent d'être compromis.

Figure 1: Schéma du développement durable



(Cours « Management durable », HEG. 2018-2019)

Le modèle du développement durable est fondé sur trois piliers qui sont interdépendants entre eux : la dimension écologique, la dimension économique et la dimension sociale. Le but est de chercher un équilibre cohérent entre ses trois enjeux afin de créer un développement « durable ». (Cours « Management durable », 2018-2019)

Au fil du temps, de nombreuses conférences internationales, discussions et débats ont été menés, tels que le sommet de Rio en 2012, la conférence sur le climat à Paris en 2015 ou encore l'établissement des objectifs millénaires du développement durable par les Nations Unies en 2000.

Figure 2: Les objectifs millénaires du Développement durable des Nations Unies



Ces objectifs ont permis notamment à renforcer ce concept de développement durable et à le faire intégrer dans les préoccupations des États, collectivités et individus (NATIONS UNIES, 2000).

3. Contexte de l'évènementiel

3.1 Définition d'un évènement

L'événement peut être défini en tant que lieu où « *des hommes et des femmes se rassemblent dans une sorte de célébration collective, pour assister à un spectacle sportif ou culturel* » (FERRAND, 1995, cité dans FORGET, FALGOUX, DESBORDES, 2017). Un événement facilite le partage, les échanges et la communion entre les personnes. Selon Forget, Falgoux et Desbordes, c'est une période qui sort de l'habituel et des habitudes quotidiennes. Dans le cas des événements sportifs que je traite dans ce travail, le sport permet de mobiliser des supporters pour admirer les performances des athlètes. Les spectateurs encouragent, applaudissent les athlètes et ce phénomène de soutien crée une communion entre sportifs et supporters ainsi qu'une ambiance festive (FORGET, FALGOUX ET DESBORDES, 2017).

Un événement sportif a deux missions : la joie collective et le divertissement. C'est pour cela que l'on peut dire que la période de compétition, outre le côté purement sportif, est également une période de fête qui regroupe un très grand nombre de personnes (FORGET, FALGOUX ET DESBORDES, 2017).

3.2 Les types d'évènements

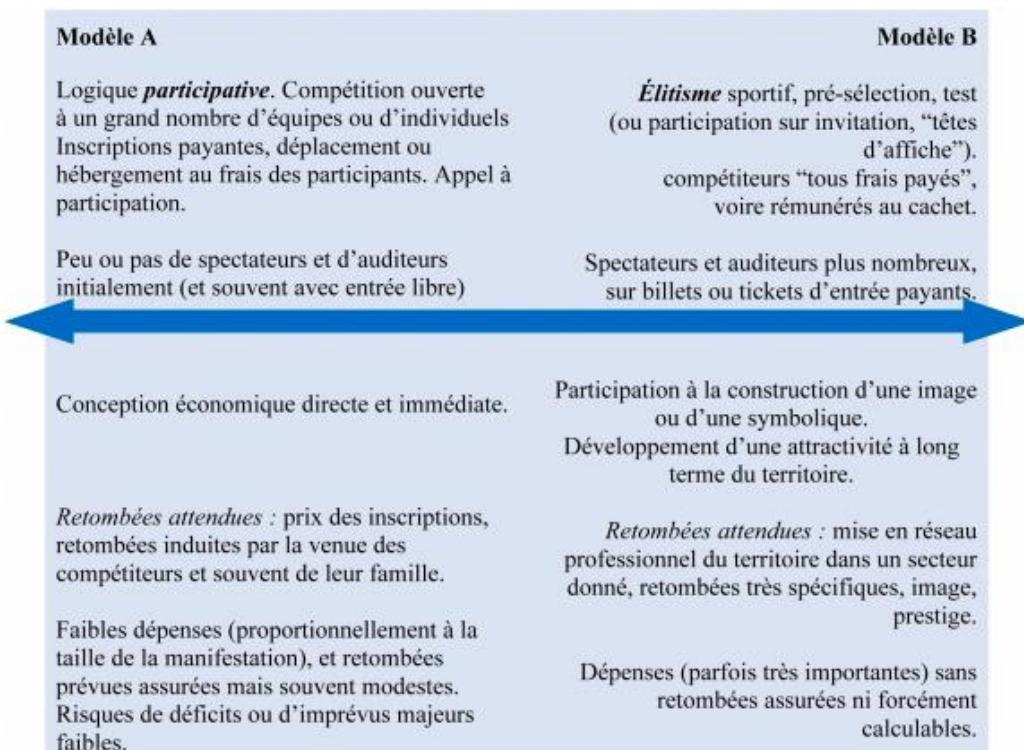
Selon Ferrand, les événements sportifs peuvent être triés selon les 5 types ci-dessous :

1. Les grands événements sportifs internationaux
2. Les événements sportifs nationaux
3. Les événements type, Spectacles et « shows »
4. Les nouvelles manifestations sportives de masse
5. Raids ou défis aventure. (FERRAND, 1995, cité dans FORGET, FALGOUX, DESBORDES, 2017).

Dans ce travail de Bachelor, nous analyserons la typologie numéro 1, les grands événements sportifs internationaux, et nous prendrons comme exemple la Coupe d'Europe de football 2016 qui s'est déroulée en France.

Selon Bessy et Suchet, il y a deux groupes d'événements : les événements « élitisme » qui correspondent aux types 1, 2, 3 qui caractérisent des participants invité pour participer à l'événement. Les billets ou les entrées pour assister à l'événement sont payants et généralement le public est plus nombreux que les athlètes (BESSY, SUCHET, 2016). L'organisation de ce genre d'événements donne une image, un prestige au pays hôte ; cela demande beaucoup de préparatifs et souvent des dépenses très importantes notamment en termes d'infrastructure (BESSY, SUCHET, 2016). Toutefois, les retombées économiques sont plus importantes grâce à la médiatisation, aux partenariats, aux revenus provenant des billetteries et de l'afflux touristique. Ensuite, il y a également les événements de type « participatif » qui correspondent au typologie 4 et 5 où le public peut par définition participer à l'événement (BESSY, SUCHET, 2016). Généralement la participation est payante comme par exemple la course de l'escalade qui a lieu toutes les années en décembre, où les frais d'inscription peuvent aller de 25 CHF à 35 CHF selon les catégories (JOGGING INTERNATIONAL, [Sans date]). L'événement est accessible au grand public et généralement il y a peu ou pas de public, même si les entrées sont libres et gratuites pour les spectateurs. Les retombées d'un tel événement sont en général le prix des inscriptions et les dépenses dans l'organisation qui sont souvent proportionnelles à la taille de l'événement (BESSY, SUCHET, 2016).

Figure 3 : Les deux différents groupes d'événements



(Bessy, Suchet, 2016)

3.3 L'évènementiel sportif en chiffre

Sur ce travail, je me focalise sur les grands événements sportifs internationaux. Pour donner un aperçu de l'importance de ce secteur, voici quelques chiffres de deux des compétitions les plus suivies : Les Jeux olympiques d'été et la Coupe d'Europe de football.

Tableau 1: Coûts des Jeux Olympiques

Jeux olympiques	Rio de Janeiro	Londres	Pékin	Athènes
Budget prévisionnel	9 mds €	4,8 mds €	2,6 mds €	5,3 mds €
Coût final	16,5 mds €	11 mds €	31 mds €	10 mds €
Variation	+83,33%	+129,17%	+1092,31%	+88,68%

(Pouchard, 2017)

Tableau 2: Importance des Jeux Olympiques

Nombre de pays participant aux Jeux Olympique :	Nombre de téléspectateurs :
Rio de Janeiro : 208 pays participants	Rio de Janeiro : 3.6 milliards
Londres : 204 pays participants	Londres : 3,64 milliards
Pékin : 204 pays participants	Pékin : 3,55 milliards
Athènes : 201 pays participants	Athènes : 3,9 milliards

(Statista, 2015)

Euro 2016 en chiffres

20'000 : le nombre d'emplois que la compétition a créé pour la rénovation et la construction des infrastructures, en plus de cela 94'000 personnes travaillaient dans l'organisation du championnat d'Europe qui s'est déroulé en France. (DOR, 2016)

2 427 303 : le nombre total de supporters ayant suivi les matchs dans les différents stades de la compétition, représentant une moyenne de 47 594 par match. (BRAULT, 2016)

613'000 : le nombre de touristes étrangers lors de la compétition, regroupant les supporters des équipes participantes ou de simples curieux. Un afflux considérable en un mois de compétition représentant un impact financier de 652,8 millions d'euros concernant les dépenses touristiques. (20 MINUTES, 2017)

3.4 Les autres outils/référentiel RSE dans l'organisation d'évènement sportifs

- *Agenda 21 « le sport pour le développement durable »*

L'Olympisme : le Comité international olympique a décidé dans les années 1990 de mettre l'aspect environnemental en tant que troisième pilier du mouvement olympique rejoignant le sport et la culture (PEREIRA, 2006). En 1996, lors du centenaire du congrès olympique, il a été ajouté dans la Charte Olympique l'importance de protéger l'environnement et suivi par la création d'une commission « sport et environnement » au sein du comité international olympique (PEREIRA, 2006). Le Comité international olympique est la première organisation sportive à avoir intégré ces préoccupations dans leurs activités (PEREIRA, 2006). En 1999, sous le modèle de l'Agenda 21 adopté en 1992 à Rio de Janeiro, le Comité international olympique adopte quant à lui un plan d'action mondial, l'Agenda 21 « le sport pour le développement durable » qui a été créé par la Commission « sport et environnement ». Le Mouvement olympique promeut une vision responsable dans ses activités et met à disposition cet Agenda 21, également à tous les sportifs, les fédérations internationales, les clubs et les entreprises dans le milieu du sport (PEREIRA, 2006). L'Agenda 21 est un instrument mettant à disposition des champs d'actions, des directives dans le but d'intégrer le développement durable dans leur manifestation sportives.

L'Agenda 21 du mouvement olympique « le sport pour le développement durable » s'articule sur quatre grands axes (AGENDA 21 DU MOUVEMENT OLYMPIQUE, 1999 ; PEREIRA, 2006) :

1 : L'amélioration des conditions socio-économiques où il est question de l'amélioration de la coopération internationale, de la protection et la santé, mais également la prise en compte de la vision durable dans la construction, la rénovation des infrastructures sportives dans le cas des grandes compétitions.

2 : La conservation et la gestion des ressources pour un développement durable. Lors de l'organisation d'un événement sportif, le respect de l'environnement doit être une des préoccupations majeures des organisateurs. Le respect de la biodiversité et le traitement des déchets et des eaux usées font également partie de ce point-ci. De plus, l'entretien et la sécurité des infrastructures doivent être effectués dans le but de conserver de manière durable les installations.

3 : Le renforcement du rôle des principaux groupes. Cette troisième partie est consacrée à la promotion du rôle de la femme et des jeunes ainsi que des différents

groupes autochtones. C'est-à-dire incorporer leurs intérêts dans les décisions qui les concernent et leur donner accès à la pratique du sport.

4 : Moyens d'exécution de l'Agenda 21. (AGENDA 21 DU MOUVEMENT OLYMPIQUE, 1999 ; PEREIRA, 2006)

Cet Agenda 21 peut être utilisé par toute fédération dans l'organisation d'une manifestation ; il peut également être modifié selon l'environnement comme cela a été fait en France avec « l'Agenda 21 du sport français » en 2003 (PEREIRA, 2006). La finalité est d'encourager le mouvement sportif à collaborer dans le développement durable. Cette solution donne les grandes lignes à suivre pour organiser un événement responsable et est considérée comme un outil RSE dans les manifestations sportives. (PEREIRA, 2006)

- *Global Reporting Initiative (GRI) - EOSS: Event Organizers Sector Supplement*

Le Global Reporting Initiative est une organisation non gouvernementale créée en 1997. Elle a été créée dans le but d'aider les organisations à comprendre et communiquer leur impact concernant des problèmes de développement durable (E-RSE, [sans date b]). Les lignes directrices mises à disposition pour les organisations ont été élaborées avec la participation de nombreuses parties prenantes et sont établies par rapport à l'intérêt public (E-RSE, [sans date b]). En ce qui concerne l'organisation d'événements, le GRI-EOSS a été créé pour donner la possibilité aux organisateurs de manifestations de toute taille d'élaborer des rapports de développement durable (GRI, [Sans date a] ; GRI, [Sans date b]). Ce type de rapport permet d'établir un climat de transparence et de confiance avec les parties prenantes et représente également un outil de comparabilité très utile en interne pour identifier les points négatifs et proposer des améliorations pour les manifestations futures. Pour cela le GRI-EOSS est composé de 85 indicateurs de performance et de 13 indicateurs clé permettant de couvrir tous les aspects de l'organisation d'événements. (SETTLER, 2012)

- *Labels*

Il y a également la labérisation d'événements sportifs qui peuvent être un outil d'attestation d'exemplarité d'une manifestation d'un point de vue durable. Contrairement aux normes ISO, la labérisation est souvent gratuite et se fait par candidature. Cela certifie un événement respectant certaine norme durable et donne une bonne image aux événements labélisés. Exemple de labérisation : « développement durable, le sport s'engage » en France qui atteste une bonne application de l'Agenda 21 du sport français. (SPORT ET DEVELOPPEMENT DURABLE, 2014)

4. Impact de l'évènementiel

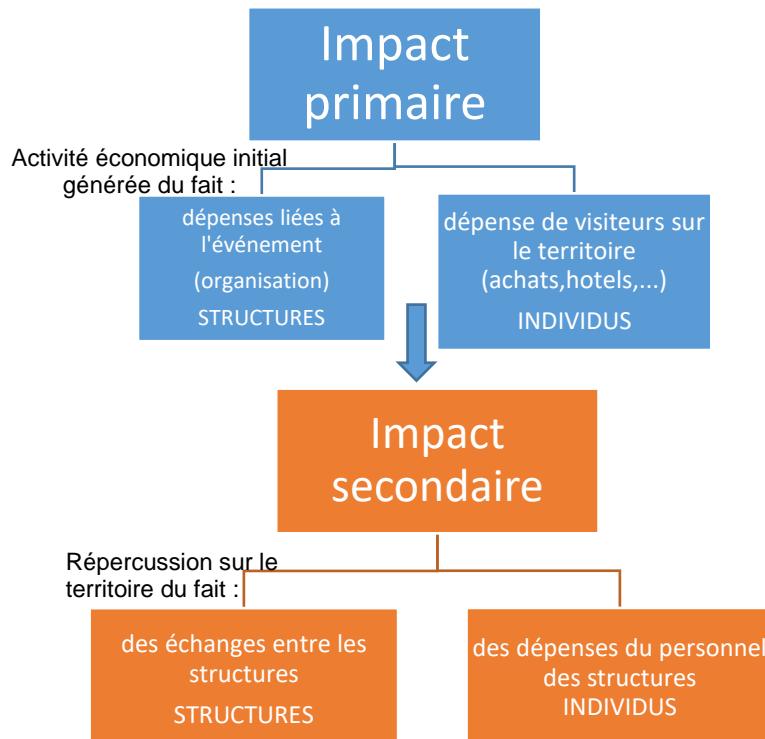
Sur ce point-là, nous présenterons les impacts de l'évènementiel selon les 3 sphères du développement durable, c'est-à-dire économique, environnementale et sociale

Impact économique

Il a souvent été affirmé que les grands événements sportifs d'un point de vue financier apportent beaucoup aux pays organisateurs de l'évènement. Des milliers de spectateurs consomment et séjournent dans des hôtels le temps d'un événement et les bénéficiaires sont les locaux et l'économie du pays organisateur.

L'organisation d'un évènement crée tout d'abord un impact primaire à travers l'activité d'organisations de l'événement. Cet impact primaire est provoqué par l'achat de biens et de services pour l'organisation de la manifestation, mais également provoqué par les dépenses des personnes présentes lié à la manifestation sportive (DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES, 2014). Ce premier impact propage par la suite un impact secondaire. L'impact secondaire est représenté par les échanges inter-entreprises, provoqué par l'augmentation des dépenses des visiteurs poussant les commerçants locaux à s'approvisionner. (DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES, 2014)

Figure 4: Récapitulatif des Impacts d'un évènement sportif



(Direction générale des entreprises, 2014)

Pour illustrer l'impact économique nous prendrons l'exemple du Championnat d'Europe de football 2016 qui s'est déroulé en France, l'impact primaire est estimé à 977,4 millions d'euros dans lequel 500,6 millions d'euros provient des dépenses de visiteurs en France et 476,8 millions d'euros directement liées à l'évènement et son organisation (MINISTERES DES SPORTS, 2017b). Pour déterminer l'impact secondaire, il faut appliquer un coefficient multiplicateur ; ce dernier représente le mécanisme de répercussion de l'impact primaire sur l'impact secondaire, donc plus l'impact primaire est important, plus le coefficient multiplicateur le sera (MINISTERES DES SPORTS, 2017b). Pour illustrer cela, si le multiplicateur est de 1,35, cela signifie que pour chaque euro introduit dans le territoire, 0,35 centimes d'euros sont générés en plus. Lors de l'Euro 2016, le coefficient multiplicateur a été déterminé à partir du modèle keynésien pour une valeur de 1,25. (MINISTÈRE DES SPORTS, 2017b). Pour illustrer la méthode du coefficient multiplicateur, ci-dessous l'exemple du calcul dans l'identification de l'impact secondaire lors de l'Euro 2016.

$$1,25 \times 977,4 = 1221,75 \text{ milliards d'€ d'impact total}$$

$$1221,75 - 977,4 = 244,4 \text{ millions d'€ d'impact secondaire}$$

(MINISTÈRE DES SPORTS, 2017b)

Donc l'impact économique total du Championnat d'Europe de football en France a été de 1221,75 milliards d'euros (LE MONDE, 2017). Ces chiffres veulent dire que la manifestation a participé à un accroissement de l'activité économique notamment grâce aux dépenses initiales d'organisation et par celles des visiteurs et supporters étrangers. Cet accroissement économique a également contribué à l'emploi car elle a généré un volume d'activité de 117 150 mois de travail supplémentaires en 2016 (MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2017). En France on peut le constater avec la baisse du chômage entre 2015 et 2016.

Tableau 3: Évolution du chômage lors de l'EURO 2016

Euro Football France 2016 (ISO 20121)	Chômage % de la population active en France
2015	10,539 %
2016	10,057 %
2017	9,397%

(Banque mondial, [Sans date])

Au premier abord un évènement sportif de portée mondiale semble très bénéfique au niveau économique. Cependant, les impacts peuvent changer durant la période post-événement ; la question de la réutilisation des infrastructures qui ont été construit pour

l'évènement est une préoccupation majeure. La construction d'un stade dans une ville où le football est très suivi peut se révéler profitable sur la période post évènement. Par exemple, le Stade de France construit pour la Coupe du monde 1998 accueille aujourd'hui des concerts et des événements sportifs. Ainsi cette infrastructure continue de rapporter de l'argent. Nous constatons tout l'inverse pour les stades construits à l'occasion de la Coupe du monde de football en Afrique du Sud en 2010 où des sommes considérables ont été dépensées (LA DEPECHE, 2014). Ces stades de très grande capacité se révèlent aujourd'hui trop grands et peinent à être remplis. Cela représente une perte financière car l'entretien de ces infrastructures est important et la faible affluence ne garantit pas une source de revenu élevé. (LA DEPECHE, 2014)

Impact environnemental

Un événement sportif de portée mondiale a forcément un impact environnemental important. L'entretien des stades, des pelouses, de l'éclairage et la climatisation dans l'enceinte des infrastructures utilise d'énorme quantité de ressources (FOURNIER, 2016). De plus, il faut compter le déplacement des supporters qui peuvent utiliser l'avion, la voiture ou d'autres moyens de transport. Plus l'événement est important, plus le nombre de supporters le sera ainsi la consommation de carburant sera également importante. (FOURNIER, 2016)

Selon le rapport de durabilité de l'UEFA EURO 2016, la source émettant le plus de Co2 était les stades. Cela représentait plus de 80% soit 2 millions de tonnes de Co2 contre un total de 2,8 millions de tonnes de Co2 pour la manifestation. Cette part importante d'emprunte carbone est causée principalement par les technologies en place dans les nouveaux stades qui disposent d'éclairage très moderne, des outils d'entretien des pelouses, des systèmes d'irrigation et de chauffage à la pointe de la technologie et d'autres services qui augmente la consommation d'énergie (FOURNIER, 2016). L'autre part émettant le plus de Co2 durant l'Euro 2016 était les supporters et les touristes présents durant la compétition. Cela représentait 19% de l'emprunte carbone avec 539'000 tonnes de Co2 dont 96 % provient des déplacements des supporters. A savoir que 70 % des supporters étrangers sont arrivés en France en avion et en voiture, deux des moyens de transport les plus polluants (UEFA EURO 2016, 2016). Lors de l'Euro 2008 en Suisse et en France, les gouvernements avaient établi que les personnes ayant des billets de match pouvaient bénéficier des transports en commun gratuits, ce qui a fortement réduit l'emprunte carbone. Cela aurait été une bonne solution en France pour réduire l'utilisation de moyen de transport polluant. En plus des déplacements, il y a également les déchets, qui sont une importante source de pollution ; lors de l'Euro en

France 1'542'000 kg de déchets ont été produits dont 38 % ont été recyclés. (UEFA EURO 2016, 2016)

Lors des Jeux olympiques d'hiver à Pyeongchang, la création d'une piste de ski a impacté la biodiversité ; une forêt millénaire avec des arbres rares a été dévastée. Même s'ils ont été replantés, il faudra plusieurs années pour reconstituer l'écosystème (FRANCE INFO, 2018). Il est probablement impossible d'avoir un événement sportif avec un impact environnemental à zéro, toutefois des actions sont possibles pour réduire au maximum ces impacts négatifs.

Impact social

Dans l'aspect social, un événement sportif de portée mondial a de multiple impact sur les gens, positif comme négatif. Il peut devenir un levier d'encouragement de pratique sportive pour les individus et plus particulièrement pour les jeunes, comme le témoigne la victoire de la France à la Coupe du monde 2018, qui a incité 200'000 jeunes français à s'inscrire dans des clubs sportifs (20 MINUTES, 2018). Une manifestation peut également provoquer un effet mobilisateur et d'excitation pour une équipe ou un athlète où ils sont traités comme des héros nationaux.

Il y a également un autre type de mobilisation, le bénévolat sans lequel une manifestation ne pourrait pas se dérouler. L'implication des personnes locales leur permet de donner une impulsion de partage, de socialisation et de donner une bonne image de leur pays, et si la manifestation sportive se révèle être un franc succès cela peut procurer un sentiment de fierté pour les populations locales et impacter positivement leurs bien-être et potentiellement leurs productivités. (JUNOD, 2007)

Lors de l'Euro 2016 en France, la UEFA a beaucoup travaillé dans le volet social à travers diverses initiatives et partenariat avec des ONG dans la promotion de l'intégration et de l'éducation des enfants. De plus, tous les stades ont été construit et rénovés de manière à rendre accessible la compétition également pour les personnes handicapées (UEFA EURO 2016, 2016).

Mais il y également des effets négatifs, l'arrivée de beaucoup de touristes étrangers pour la manifestation peut parfois créer un « effet d'éviction » où les populations locales fuient l'événement et la médiatisation à la recherche de calme et tranquillité (JUNOD, 2007). Dans d'autres cas, l'organisation d'un événement sportif peut diviser un pays comme ça été le cas au Brésil en 2014 où la classe sociale la plus défavorisée était contre l'organisation de la Coupe du Monde affirmant que l'argent public devait être investit d'une différente manière (LE MONDE, 2014). Donc, d'un point de vue social, un événement sportif de portée mondial peut mobiliser comme diviser, cela dépend

généralement de la situation économique d'un pays et de la façon dont est investi l'argent publique.

5. EURO 2016

Pour l'analyse de la norme ISO 20121, je prendrai l'exemple de l'Euro 2016 en France. La manifestation est le dernier évènement sportif de portée mondiale certifié ISO 20121. L'UEFA¹ a voulu continuer sur les initiatives de développement durable entrepris dans les compétitions passées notamment lors des Euro 2008 et 2012 et confirmer en se certifiant ISO 20121 (**annexe 1**).

L'UEFA est chargé de gérer le football au niveau Européen, elle rassemble 55 fédérations nationales du football européen et est basée à Nyon en Suisse. L'UEFA organise les principales compétitions européennes au niveau des clubs, Ligue des Champions, Europa League et Supercoupe de L'UEFA et également pour les équipes nationales comme L'EURO (UEFA, [Sans date]). En plus de son rôle d'organisateur de compétition, l'UEFA est très impliquée dans la promotion du football dans un esprit de solidarité, de paix, sans discrimination et en mettant en avant le développement durable (UEFA, [Sans date]). Depuis plusieurs années, les notions de responsabilité sociétale sont intégrées dans l'organisation des compétitions et en 2016 lors de l'Euro en France cet aspect a été consolidé en certifiant l'événement ISO 20121, Système de management responsable appliqué à l'activité évènementielle.

6. La norme ISO 20121

Pour limiter l'importance des impacts négatifs cité dans le point 4, il existe de nombreux outils mais sur ce travail je me focaliserai sur la norme l'ISO 20121, il s'agira de comprendre son fonctionnement et déterminer pourquoi est-ce un outil pertinent dans l'organisation d'une manifestation sportive de portée mondiale.

La norme ISO 20121, Système de management responsable appliqués à l'activité évènementielle a été développée dans l'intention d'aider les organisations et les personnes travaillant dans l'évènementiel d'incorporer les principes de développement durable dans l'organisation d'évènement (ISO, [sans date b]). Étant donné que les évènements, notamment de portée internationale sont très médiatisés, ils peuvent engendrer des impacts sociaux, économiques et environnementaux positif comme négatif. La norme a une approche flexible ce qui permet d'être applicable à tout type d'événement, du mégaévènement telle qu'une Coupe du monde de football à une simple excursion scolaire. (ISO, [sans date b])

Les ressources naturelles doivent être utiliser de manière éthique, c'est-à-dire privilégier les énergies renouvelables et l'économie circulaire pour les déchets. Il est

¹ Union des association Européennes de Football

également important d'écouter les parties prenantes afin de comprendre leurs besoins et attentes et les incorporer dans la stratégie d'organisation. En prenant en compte ces aspects, les organisateurs ne laisseront pas un dommage dans les lieux hôtes mais plutôt un patrimoine profitable pour les populations locales (ISO, [sans date b]).

6.1 Pourquoi utiliser la norme ISO 20121

La norme ISO 20121 est utilisable pour tout type d'événement de portée mondiale comme les Jeux olympiques ou les événements d'entreprises souhaitant avoir une approche plus responsable. Elle touche également tous les aspects suivants (ISO, [sans date b]) :

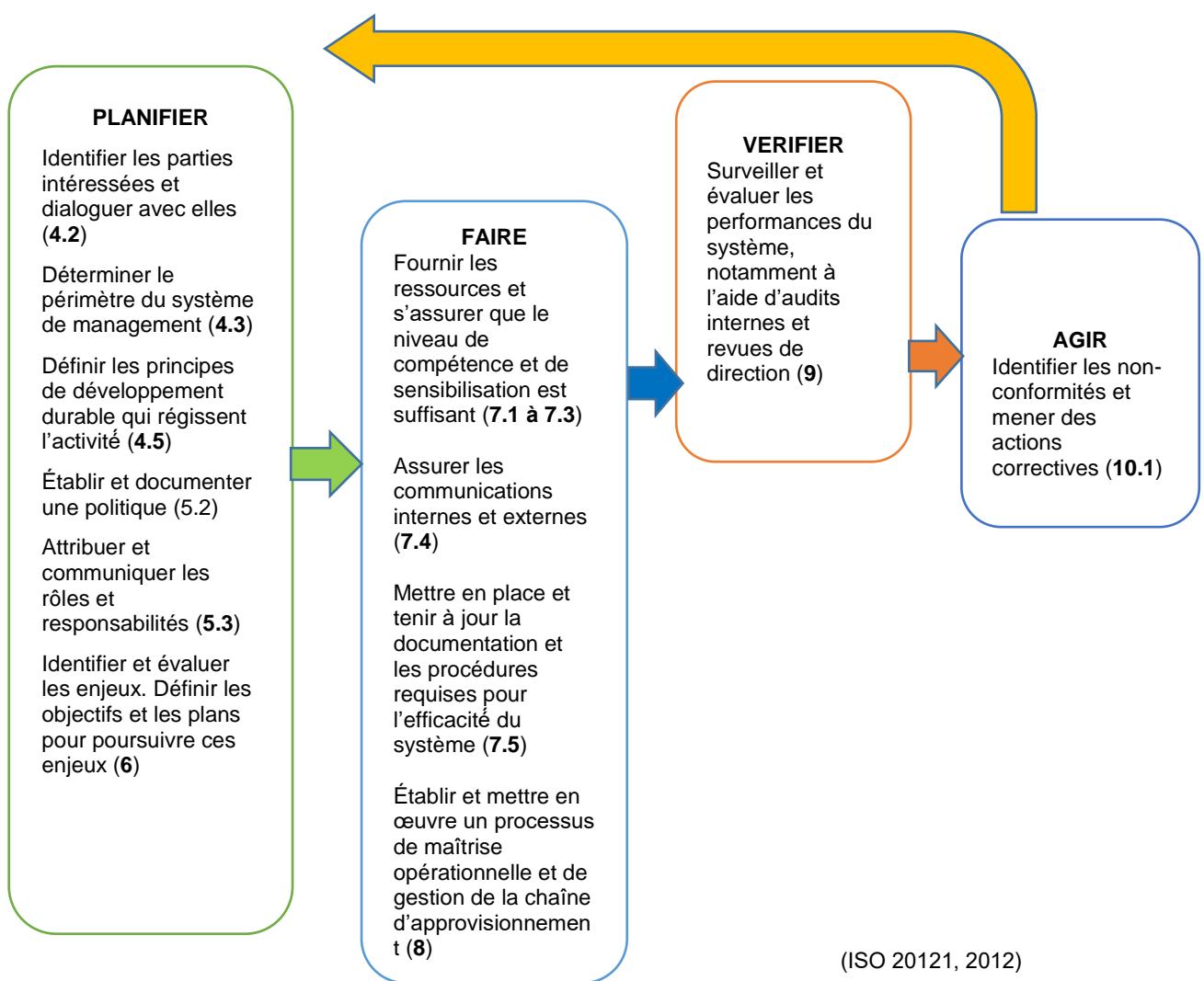
- La chaîne d'approvisionnement
- Les organisateurs de l'évènement
- Le personnel
- Les intervenants
- Les participants
- Société civile
- Les propriétaires de l'évènement
- Les autorités réglementaires. (ISO, [sans date b]).

La norme représente un outil qui permet de guider les personnes désirant exercer leur activité événementielle tout en respectant les lieux hôtes des manifestations. La norme présente des solutions durables dans l'événementiel car elle a été élaborée par des représentants du secteur (ISO, [sans date b]). Un événement présente tant de problématiques qui doivent être contrôlées pour le bien des populations locales. En plus de l'aspect environnemental, adopter la norme ISO 20121 qui est mondialement reconnue améliore la réputation des organisateurs et peut favoriser l'organisation d'autres futurs événements dans d'autres localités. (ISO, [sans date b])

7. Mise en œuvre de la norme ISO 20121 dans le cadre de l'EURO 2016

Après avoir présenté les notions de développement durable, d'évènements sportifs, analysé le contexte et présenté les impacts, nous allons étudier la mise en œuvre du système de management ISO 20121 pour l'Euro 2016 en France. Pour cela, nous avons évalué chaque étape du processus d'application de la norme ci-dessous. Ce procédé permettra de nous faire comprendre le fonctionnement de la norme mais également cela nous permettra de répondre à la problématique initiale. Pour analyser la mise en œuvre de la norme, nous avons utilisé les rapports de durabilité de l'UEFA EURO 2016, fait un entretien avec une employée de l'UEFA (en annexe 1) et la SGS (en annexe 2) qui est un organisme de certification, afin d'avoir des informations concernant l'application de la norme, et enfin nous avons utilisé des sources différentes afin d'avoir des informations externes à l'UEFA.

Figure 5: Les étapes de la mise en place de la norme ISO 20121



7.1 Méthode d'évaluation de l'application de la norme ISO 20121

Pour réaliser cette analyse, nous avons noté sur 100 chaque étape de la mise en place de la norme. La moyenne a été établit à 76, et toutes les étapes bénéficiant d'une note inférieure à la moyenne se verra attribuer des recommandations qui permettrai d'atteindre l'exemplarité des pratiques. Nous avons fait cette analyse et noté chaque étape à l'aide du tableau de **l'annexe 3**.

L'Euro 2016 étant certifié ISO 20121, remplit donc tous les critères de base de la norme, mais ce que nous allons évaluer est la mise en place de pratiques supérieures et la volonté d'aller au-delà de la norme ; c'est donc la valeur ajoutée de l'organisateur qui sera notée. Ce procédé permettra d'analyser l'application de la norme pour l'EURO 2016 mais également de mettre en avant les points à améliorer dans l'organisation de l'événement et proposer des solutions. De cette manière nous pourrons repérer les potentiels points forts et faibles de la norme, ce qui permettra *in fine* de répondre à la problématique initiale : « L'application de la norme ISO 20121 est-elle une solution socio, écolo et économique pertinente dans le but de diminuer les impacts négatifs d'un événement sportif de portée internationale ? ».

Tableau 4: Barème d'évaluation de la mise en place de la norme ISO 20121

Note	Justification
0	Non conforme. Application de pratique non conforme à la norme.
10 à 25	Respect les bases légales. Mise en place de la base légale pour être certifié mais ne vise pas des pratiques supérieurs.
26 à 75	Bonnes pratiques. L'organisation a mise en place de bonne pratique en ajoutant modérément une valeur ajoutée à cette étape de la norme ISO 20121.
76 à 100	Exemplarité. L'organisation fait preuve d'exemplarité, elle va au delà des directives de la norme et maîtrise l'étape analyser

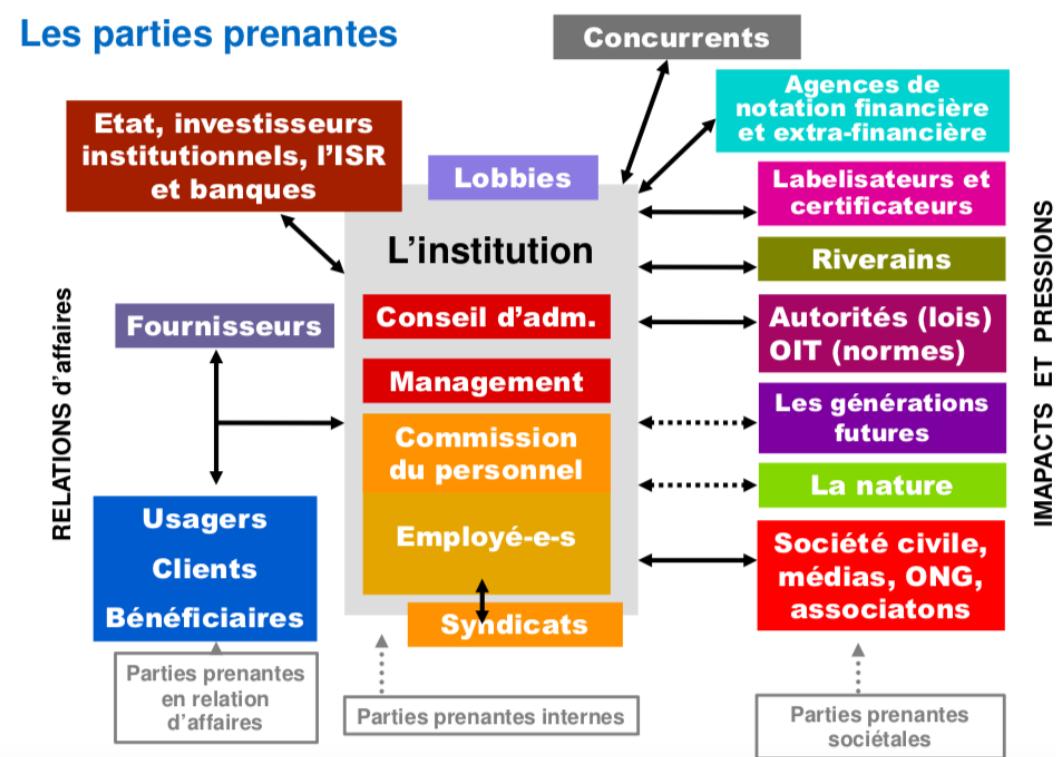
7.2 Analyse de l'application de la norme ISO 20121 sur l'EURO 2016

- Identification des parties intéressées et dialoguer avec elles (4.2)

Tout d'abord, il est nécessaire d'identifier les parties prenantes, les groupes de personnes qui ont un lien ou qui sont impliqués par les activités en lien avec la manifestation sportive.

Elle regroupe tous les groupes d'individus sur lesquels une organisation peut produire un impact et à l'inverse, ceux-ci ont aussi la capacité de produire un impact sur l'organisation elle-même. Ils sont porteurs d'enjeux pertinents pour une organisation, c'est pourquoi il est nécessaire de les questionner, de discuter avec eux pour comprendre quels sont leurs attentes et les enjeux.

Figure 6: Tableau des parties prenantes



(Cours management durable 2018-2019 HEG)

Selon la norme 20121, il est nécessaire lors de l'organisation d'un événement de traiter les groupes des parties prenantes suivants :

- L'organisateur de l'événement ;
- Le propriétaire de l'événement ;
- Le personnel ;
- La chaîne d'approvisionnement ;
- Les intervenants ;
- Les participants ;
- Les autorités réglementaires ;
- La société civile. (ISO 20121, 2012)

Nous avons fait l'analyse des parties prenantes à l'aide du tableau dans **l'annexe 4**.

D'après le rapport de durabilité UEFA EURO 2016, les principales parties prenantes lors de l'Euro 2016 sont :

- Euro 2016 SAS et UEFA

Ce sont les organisateurs de la manifestation, ils prennent les décisions ; ainsi, ils ont un impact important sur l'Euro 2016. Ils sont également fortement impactés par la manifestation sportive car leur réputation dépend de la qualité de l'évènement. Les organisateurs ont de nombreuses attentes, notamment la rentabilité de l'évènement et le profit qu'ils peuvent en dégager.

- Volontaires FFF²

Les volontaires FFF sont importants lors de la compétition ; ils permettent notamment d'accompagner les supporters tout au long de la manifestation. Ils ont un impact moyen sur la l'évènement car ils n'ont pas de pouvoir de décision mais se révèle important sur le terrain, en revanche ils sont fortement impactés par les décisions des organisateurs. Les volontaires FFF ont des attentes en ce qui concerne la sécurité et la santé au travail.

² Fédération Française de Football

- Autorités françaises et villes hôtes

Les villes hôtes et les autorités françaises sont fortement impactés par la manifestation à cause du flux touristique important, des mesures doivent être prise pour les accueillir. De la même manière, les autorités françaises et les villes hôtes impactent fortement l'évènement car l'organisation de ce dernier doit respecter la législation en place. Ils ont des attentes en ce qui concerne les retombées économiques de la manifestation, de la construction d'infrastructures durable et sûre.

- Stades

Les stades sont les lieux clé de la compétition ; ils sont fortement impactés par l'évènement, le nombre important de spectateur et de match demande plus d'entretien. Les stades impactent fortement l'évènement, un stade accessible et accueillant permet de donner une bonne image de la compétition. Les attentes résident dans la modernisation et l'utilisation de matériaux durable dans leur conception.

- Famille du football

Cela correspond à toutes les fédérations nationales de football et les joueurs participant à la compétition. Ils sont fortement impactés par la manifestation car les décisions des organisateurs peuvent atteindre les joueurs et les fédérations. Ils impactent fortement la manifestation car ils sont la raison de l'engouement qu'un évènement sportif tel que l'Euro 2016 peut avoir. Ils ont des attentes dans l'organisation du tournoi, dans la qualité des infrastructures qui les accueillent et enfin dans la surveillance des supporters à propos de la discrimination.

- Partenaires

Les partenaires impactent moyennement la manifestation mais sont fortement impactés par le tournoi car la rentabilité de leur partenariat dépend de la visibilité de la manifestation. Ils ont des attentes sur la rentabilité et la visibilité.

- Fournisseurs

Les fournisseurs sont fortement impactés par la manifestation sportive car si la demande des organisateurs concernant les biens baisse pour diverses raisons, cela impactera fortement le fournisseur. C'est pourquoi ces fournisseurs ont des attentes en ce qui concerne la stabilité et la réduction des risques des organisateurs.

- ONG

Les ONG sont très peu impactées par la manifestation, mais elles sont sensibles aux pratiques des organisateurs par rapport à l'aspect social et aux questions environnementales. Les ONG ont des attentes concernant les partenariats et autres engagements que pourrait faire l'UEFA en faveur de l'environnement et du social.

- Milieux universitaires

Impactant nullement le tournoi, ils sont en revanche impactés moyennement par la manifestation sportive. Ils ont des attentes en ce qui concerne la transparence et la mise en place d'indicateurs disponibles afin de permettre aux milieux universitaires de faire des études et d'autres analyses concernant l'événement.

- Presse et médias

Les médias sont très peu impactés par la manifestation, mais peuvent impacter fortement l'événement par le biais d'émissions ou d'articles mettant en lumière certains scandales. Les médias ont des attentes très fortes concernant la transparence des organisateurs.

- Grand public

Très peu impacté par la manifestation sportive, le public a toutefois un impact important sur les organisateurs et sur l'événement lui-même. En effet, la population souhaite que l'UEFA respecte l'environnement, la santé et met en place une organisation de qualité. (UEFA EURO 2016, 2016)

Les parties prenantes identifiées correspondent aux groupes recommandés par la norme ISO 20121. L'UEFA respecte donc les bases légales mais ne vise pas forcément des pratiques supérieures. En effet, il manque des parties prenantes qui, selon moi sont fondamentales dans l'organisation d'une telle ampleur (voir recommandation point 8). De plus, les groupes de parties prenantes sont assez généraux comme par exemple : « Famille du Football », dans une volonté de pratiques supérieures il y aurait plus d'information et des sous-groupes seraient spécifiés dans les rapports de durabilité.

- Déterminer le périmètre du système de management (4.3)

Dans cette partie, le périmètre d'application de la norme doit être déterminé, autrement dit, à quelle partie de l'événement la norme va être appliquée. La norme ne requiert pas un périmètre d'application minimum lors d'un événement mais demande de bien spécifier cette étape. Dans les rapports de durabilité de l'UEFA EURO 2016, le périmètre d'application de la norme n'a pas été spécifié mais grâce à l'entretien avec l'UEFA (voir annexe 1), j'ai été informé que le périmètre d'application lors de l'Euro 2016 est uniquement basé sur l'organisation du tournoi et sur les fournisseurs, ce qui me semble un peu léger par rapport à l'ampleur de l'événement. Sur ce point-là, l'UEFA respecte donc les bases légales mais ne vise pas forcément des pratiques supérieures.

- Définir les principes de développement durable qui régissent l'activité, déclaration de mission et valeurs (4.5)

À ce stade-là, selon la norme ISO 20121, l'organisateur doit définir et déclarer la mission en lien avec l'activité événementielle, déterminer l'objectif et le but de l'événement. Ensuite, il est nécessaire de déclarer les valeurs qui sont en rapport avec le développement durable et l'activité événementielle. Pour la déclaration des valeurs, la norme ISO 20121 demande d'inclure des principes de développement durable de l'ISO 26000, ou au minimum, le devoir de vigilance, le devoir d'inclusion, l'intégrité et la transparence (ISO 20121, 2012). Le 25 novembre 2015, le président d'Euro 2016 SAS et organisateur de l'événement, et Martin Kallen, CEO d'UEFA Event SA et d'Euro 2016 SAS, signent la déclaration de mission et valeurs pour l'organisation de l'Euro 2016. Il a été déterminé un objectif principal, qui est de fournir une organisation accomplie garantissant de très bonnes conditions de travail pour tous les employés, participants, sponsors, et fournisseurs, en garantissant aux supporters le respect des standards internationaux les plus élevés en matière d'accueil de spectateurs. (UEFA EURO 2016, 2015a)

Dans cette déclaration, il est également spécifié la manière dont ces objectifs doivent être atteints. Pour les valeurs, il a été inclus comme le recommande la norme ISO 20121, au minimum les 4 principes de développement durable qui sont : intégrité, inclusion, gestion responsable et transparence.

En ce qui concerne la mission, l'UEFA a apporté une valeur ajoutée avec la manière dont les objectifs vont être atteints, ce qui n'est pas demandé dans la norme

(UEFA EURO 2016, 2015a). L'UEFA fait preuve d'exemplarité dans sa déclaration de mission et de valeurs.

- **Établir et documenter une politique (5.2)**

Selon la norme ISO 20121, il est nécessaire d'élaborer et de documenter une politique de développement durable et le communiquer à toutes les personnes en lien avec l'événement. La politique de développement durable doit inclure les éléments suivants :

- « *Des enjeux de développement durable en rapport avec le périmètre d'application du système de management* ;
- *Un engagement en intégrant le développement durable dans le traitement des enjeux des événements* ;
- *Une déclaration des missions et valeurs* ;
- *Un engagement pour répondre à toutes les exigences légales applicables à l'événement* ;
- *Un engagement de progression et d'amélioration continue pour avoir une meilleure performance à chaque événements* ». (ISO 20121, 2012)

Et pour finaliser la politique de développement durable, elle doit être signée par la direction.

Le 25 novembre 2015, le président d'Euro 2016 SAS et organisateur de l'événement, et Martin Kallen, CEO d'UEFA Event SA et d'Euro 2016 SAS, signent la politique de responsabilité sociale et de développement durable. Ce document répond à toutes les exigences de la norme ISO 20121 avec une politique de développement durable bien défini (UEFA EURO 2016, 2015b). L'UEFA fait preuve d'exemplarité concernant la documentation d'une politique durable.

- **Attribuer et communiquer les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation (5.3)**

Une communication doit être effectuée au sein de l'organisation pour attribuer les rôles et les responsabilités aux personnes et pour communiquer sur l'activité de l'organisation. Il est important de désigner une personne responsable pour s'assurer que le système de management appliqué à l'activité soit conforme à la norme ISO 20121. Cette personne doit également faire des comptes rendus à la direction concernant la

performance du système de management mise en place lors de l'événement. (ISO 20121, 2012)

L'organisation de l'Euro 2016 est faite de façon pyramidale et directive ; c'est-à-dire que des personnes ont été désignées pour accomplir certaines tâches, par exemple, des chefs de projets ont été sélectionnés et formés pour implémenter les principes de développement durable au sein de l'événement. Des réviseurs internes comme externes ont également été désignés pour contrôler l'intégration du développement durable et faire des comptes rendus (UEFA EURO 2016, 2016). L'UEFA fait preuve d'exemplarité sur ce point.

- Identifier et évaluer les enjeux. Définir les objectifs et les plans pour poursuivre ces enjeux (6)

À ce stade, selon la norme ISO 20121, les organisateurs doivent déterminer les enjeux internes et externes porteurs d'intérêt, pour eux et pour les parties prenantes. L'identification des enjeux doit couvrir l'aspect environnemental, économique et social. Dès que l'importance et la pertinence des enjeux pour l'organisation et les parties prenantes sont identifiées, il faut élaborer un plan avec des objectifs pour poursuivre ces enjeux. Il est également recommandé d'utiliser des indicateurs clé de performance (KPI) dans le but d'avoir une évaluation comparative entre chaque événement et ainsi repérer les points à améliorer pour de futurs événements. (ISO 20121, 2012)

Les 14 enjeux clé déterminés dans le rapport de durabilité de l'UEFA EURO 2016 sont :

- Gestion des déchets
- Optimisation de la consommation d'énergie et d'eau
- Approvisionnement en produits et services
- Un accès complet pour vivre pleinement le football
- Intégration par le football
- Surveillance anti-discrimination pendant les matches
- Ambassades de supporters
- Promotion de la responsabilité sociale et de la durabilité
- Tournoi sans tabac
- Sécurité
- Impact économique
- Garantie de l'intégrité
- Ressources humaines

(UEFA EURO 2016, 2016).

Les enjeux clé identifiés par l'UEFA couvrent les aspects environnementaux, sociaux et économiques, et des mesures sont mises en place pour chacun de ces enjeux. Dans le rapport de durabilité, des KPI sont également utilisés afin d'évaluer la performance de chaque question clé. Néanmoins, il manque des enjeux que nous estimons pertinents. Les 14 enjeux clefs et ces mesures sont résumés dans **l'annexe 5**.

L'UEFA a mis en place de bonne pratique dans l'identification et les mesures pour les enjeux.

- Fournir les ressources et s'assurer que le niveau de compétence et de sensibilisation est suffisant (7.1 à 7.3)

En plus des ressources financières dans l'organisation de l'Euro 2016, l'UEFA a mis à disposition un nombre important de capital humain. En effet, plus de 834 personnes ont travaillé dans l'organisation de la compétition ainsi que 6'400 volontaires. (UEFA EURO 2016, 2016)

Selon le rapport de durabilité de l'UEFA EURO 2016, les employés ont participé à des formations en développement durable pour qu'ils soient familiarisés aux pratiques et à l'implémentation de la norme ISO 20121. Les volontaires ont également participé à des formations sur les priorités en matière de développement durable et sur la manière d'engager le dialogue avec les supporters concernant certaines règles mises en place par l'UEFA lors de l'Euro 2016, telles que l'interdiction de fumer et la lutte contre la discrimination (UEFA EURO 2016, 2016). L'UEFA a mis en place des bonnes pratiques sur les ressources mises à disposition, la formation et la sensibilisation.

- Assurer les communications internes et externes (7.4)

La communication est un point fort de l'UEFA ; les publicités avant les matchs de football sur le racisme sont très connues des supporters. Pour l'Euro 2016, la UEFA était très active sur ce point-là tant pour les communications internes qu'externes.

En externe, un an avant le début de la compétition, les organisateurs ont commencé à mettre en avant leur politique anti-tabac pour que les supporters soient au courant. Quelques mois plus tard, ils ont participé à la conférence internationale du CAFE³ pour parler de leur politique concernant l'accessibilité des stades lors de l'Euro 2016 pour les personnes en situation d'handicap. Par la suite, les politiques de

³ Centre pour l'accès au football en Europe

développement durable, les missions et les valeurs ont été communiquées. (UEFA EURO 2016, 2016)

En interne, des formations et des communications ont été faites pour les employés et les chefs de projets afin de les sensibiliser et de former sur les concepts de développement durable (UEFA EURO 2016, 2016). Ceci étant un point fort, l'UEFA a fait preuve d'exemplarité sur la communication.

- Mettre en place et tenir à jour la documentation et les procédures requises pour l'efficacité du système (7.5)

La norme ISO 20121 requiert une documentation sur tous les points suivants :

- « *Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées (4.2) ;*
- *Détermination du périmètre du système de management des événements intégrant le développement durable (4.3) ;*
- *Principes de développement durable, déclaration de mission et de valeurs (4.5) ;*
- *Politique (5.2) ;*
- *Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisation (5.3) ;*
- *Identification et évaluation des enjeux (6.1.2) ;*
- *Objectifs de développement durable et façon de les atteindre (6.2) ;*
- *Management de la chaîne d'approvisionnement (8.3) ;*
- *Surveillance, mesure, analyse et évaluation (9.2) ;*
- *Non-conformités et actions correctives (10.1). » (ISO 20121, 2012)*

Toute une documentation sur les points ci-dessus, ainsi qu'un rapport pré et post compétition permettant de comparer les objectifs déterminés avant les compétitions et de vérifier leur éventuel succès, ont été publiés (UEFA EURO 2016, 2016). L'UEFA a donc prouvé la mise en place de bonnes pratiques.

- Établir et mettre en œuvre un processus de maîtrise opérationnelle et de gestion de la chaîne d'approvisionnement (8)

Dans un but d'implémentation des principes de développement durable à ces fournisseurs, l'UEFA a demandé la signature des critères du Global Compact (**annexe 1**), c'est-à-dire, un engagement volontaire en matière de développement durable. En plus de cela, l'UEFA a établi des procédures d'achats. Il y a une volonté d'implémenter la norme au niveau des fournisseurs. En effet, ces derniers répondant aux appels d'offres, ils sont contrôlés et doivent respecter certains critères. C'est pourquoi l'UEFA a mis en place des bonnes pratiques dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- Surveiller et évaluer les performances du système, notamment à l'aide d'audits internes et revues de direction (9)

Des KPI⁴ ont été mis en place (UEFA EURO 2016, 2016) et permettent à l'UEFA de voir l'évolution et d'évaluer la performance sur les huit objectifs clé. Un an avant le début de la compétition, une analyse des lacunes internes a été conduite afin d'évaluer les points à améliorer et de permettre d'implémenter de manière efficace la norme ISO 20121. Cette implémentation de la norme a été auditée en interne par la suite (UEFA EURO 2016, 2016). Un reporting GRI avant et après l'événement a été fait, ce qui a permis de voir l'évolution sur certaines questions grâce aux indicateurs proposés par le reporting. L'UEFA a fait preuve d'exemplarité sur la surveillance et l'évaluation du système de management.

- Identifier les non-conformités et mener des actions correctives (10.1)

L'organisme de certification SGS qui a audité la mise en place de la norme ISO 20121 lors de l'Euro 2016 n'a pas identifié des non conformités de l'application de la norme mais uniquement des points à corriger. La SGS certifie donc l'Euro 2016 ISO 20121. (UEFA EURO 2016, 2016).

⁴ Key Performance Indicator

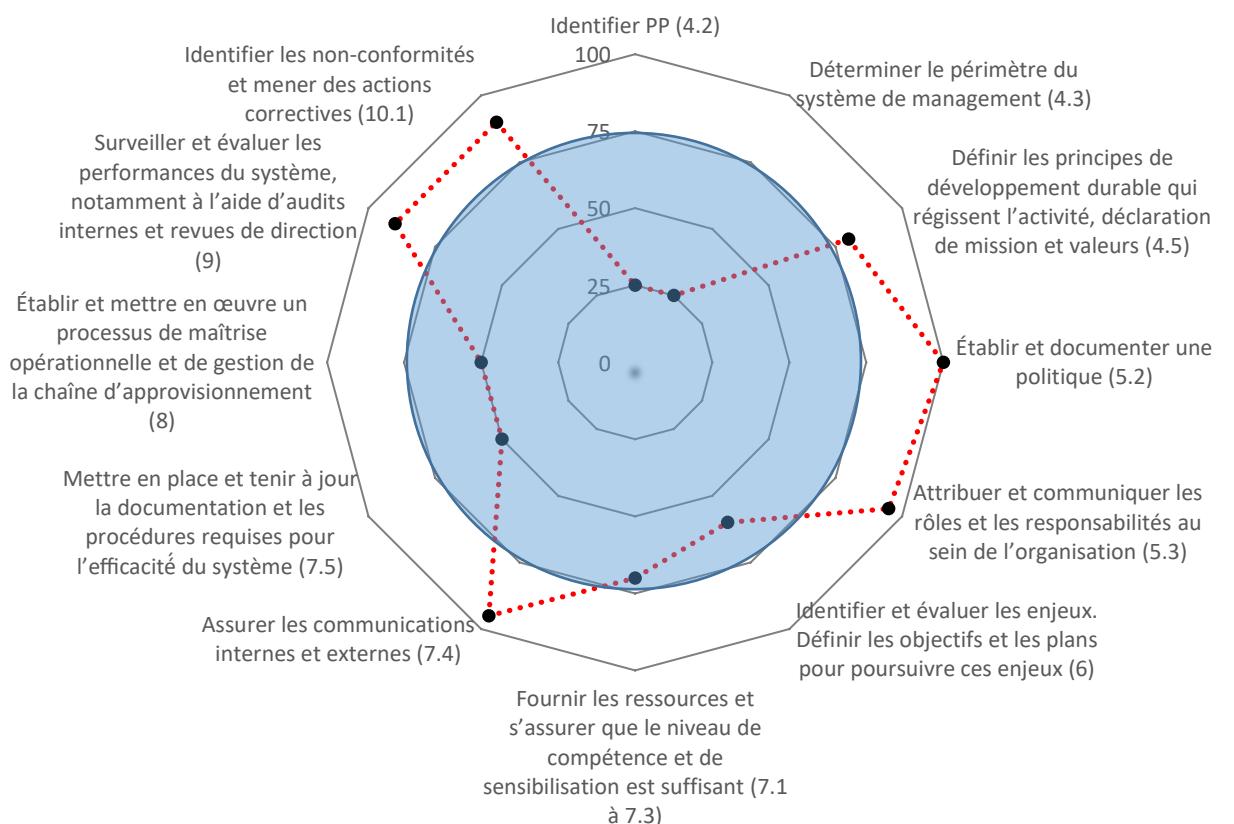
7.3 Synthèse des scores attribués

Après une analyse de l'application de chaque étape du processus d'application de la norme ISO 20121 sur l'Euro 2016, la synthèse des résultats peut être faite par le biais d'un radar.

Pour être exemplaire dans les pratiques, il faut avoir un score supérieur à 75 et être dans la zone blanche du radar. Dans la zone bleue, nous pouvons voir les points où l'UEFA peut s'améliorer. Dans la partie suivante, nous proposerons des recommandations dont l'application permettrait d'atteindre l'exemplarité.

Figure 7: Radar récapitulatif des notes attribuées

SYNTHÈSE DE LA MISE EN OEUVRE DE LA NORME ISO 20121



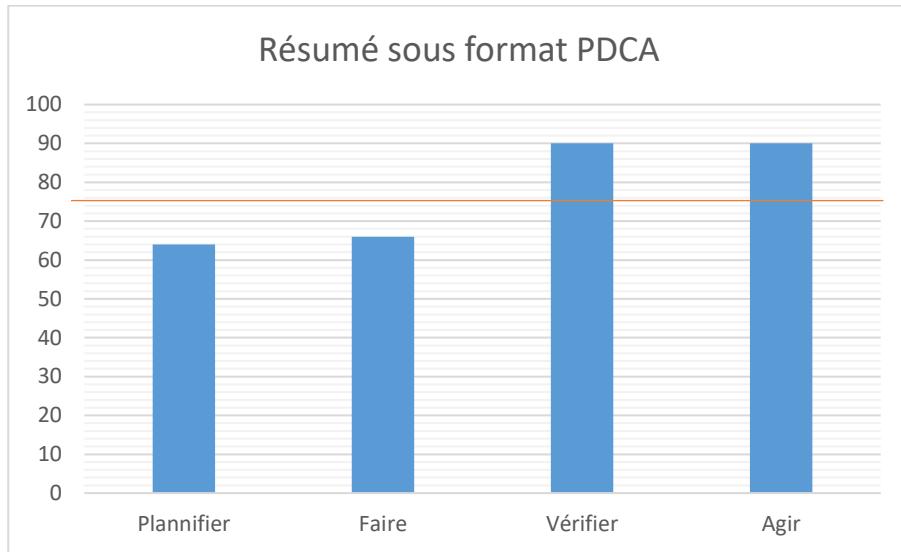
Nous avons décidé d'établir une note globale de la mise en œuvre de la norme lors de l'Euro 2016. Pour ce faire, nous avons additionné tous les scores de chaque étape et calculer la moyenne.

Tableau 5: Récapitulatif des notes attribuées

Étapes d'application de la norme	Score sur 100	Moyenne générale
Identifier PP (4.2)	25	
Déterminer le périmètre du système de management (4.3)	25	
Définir les principes de développement durable qui régissent l'activité, déclaration de mission et valeurs (4.5)	80	
Établir et documenter une politique (5.2)	100	
Attribuer et communiquer les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation (5.3)	95	
Identifier et évaluer les enjeux. Définir les objectifs et les plans pour poursuivre ces enjeux (6)	60	
Fournir les ressources et s'assurer que le niveau de compétence et de sensibilisation est suffisant (7.1 à 7.3)	70	
Assurer les communications internes et externes (7.4)	95	
Mettre en place et tenir à jour la documentation et les procédures requises pour l'efficacité du système (7.5)	50	
Établir et mettre en œuvre un processus de maîtrise opérationnelle et de gestion de la chaîne d'approvisionnement (8)	50	
Surveiller et évaluer les performances du système, notamment à l'aide d'audits internes et revues de direction (9)	90	
Identifier les non-conformités et mener des actions correctives (10.1)	90	
Total	830	69/100

La moyenne générale de l'application de la norme 20121 est de 69 sur 100. En se référant au barème de notation utilisée, le score obtenu indique que lors de l'Euro 2016, l'organisation a mis en place les bonnes pratiques de la normes ISO 20121 en y ajoutant une petite valeur ajoutée sur certaines des étapes. Néanmoins l'application de la norme reste encore loin de l'exemplarité.

Figure 8: Résumé des notes attribuées sous format PDCA⁵



Sous le format PDCA, nous pouvons voir qu'en général lors de l'Euro 2016, des bonnes pratiques ont été mises en place. On peut même les qualifier d'exemplaires pour les points « Vérifier » et « Agir ». Nous remarquons que nos recommandations se focaliseront sur les sous-parties de la « planification » et de « faire ».

Le radar et les notes finales ci-dessus révèlent six moins bonnes pratiques. Les points suivants bénéficient d'une note inférieure à 76 et nos recommandations se concentrent sur les points suivants :

<u>Planifier :</u>	<u>Note</u>
Identifier PP (4.2)	25
Déterminer le périmètre du système de management (4.3)	25
Identifier et évaluer les enjeux. Définir les objectifs et les plans pour poursuivre ces enjeux (6)	60
<u>Faire :</u>	
Fournir les ressources et s'assurer que le niveau de compétence et de sensibilisation est suffisant (7.1 à 7.3)	70
Mettre en place et tenir à jour la documentation et les procédures requises pour l'efficacité du système (7.5)	50
Établir et mettre en œuvre un processus de maîtrise opérationnelle et de gestion de la chaîne d'approvisionnement (8)	50

⁵ Plan, Do, Check, Act

8. Justification des notes et recommandations

Dans cette partie nous justifierons les résultats pour les étapes bénéficiant d'une note inférieure à 76 et nous ferons des recommandations pour que l'exemplarité des pratiques soient atteintes.

- Identification des parties prenantes (4.2)

La note de 25 a été attribuée dans l'identification des parties prenantes. Tout d'abord, parce qu'il y a une identification très générale des groupes de parties prenantes comme par exemple « la famille du Football », et qu'il est donc nécessaire d'être plus précis dans l'identification des parties prenantes. (UEFA EURO 2016, 2016)

Nous recommandons lors de l'identification des groupes de parties prenantes principaux, d'énumérer des sous-groupes de parties prenantes dans le but d'avoir une vision plus précise et transparente, et de savoir avec qui l'UEFA a traité.

De plus, nous avons identifié trois parties prenantes qui ne font pas partie de la liste faite dans les rapports de durabilité mais qui auraient leur place non seulement pour leur importance mais surtout pour leurs attentes et leur impact sur la manifestation.

- Les organismes de recyclage

Dans l'application d'une norme sur la durabilité des événements, il est nécessaire d'intégrer les organismes de recyclage dans les principales parties prenantes. Ces organismes sont fortement impactés par un événement comme l'Euro 2016. Leurs attentes envers les organisateurs sont tout d'abord la collaboration et la prévention pour que les supporters respectent le tri sélectif et l'environnement car un Euro peut engendrer plus d'un millier de tonnes de déchets, représentant un travail considérable pour ces organismes de recyclage.

- Les services d'urgences (police, pompier, SAMU, etc.)

L'Euro 2016 a fait l'objet de nombreux incidents, notamment à Marseille entre les supporters anglais et russes, et également d'autres cas de violence dans d'autres villes. C'est pourquoi coopérer avec les services d'urgences pour les organisateurs du tournoi est essentiel. Ils sont fortement impactés par la manifestation sportive mais l'impactent très peu. Ils ont des attentes en ce qui concerne la coopération et l'identification des matchs à haut risque. De plus, l'UEFA a fait une analyse des supporters lors des

qualifications pour l'Euro regroupant des informations sur les supporters à risque (UEFA EURO 2016, 2016). Il est donc important que la UEFA partage ces informations avec les services d'urgences pour les informer des potentiels match à risque.

- Les services de transport public

Des milliers de personnes se sont déplacées en France lors de l'Euro. Dans une volonté de pratique RSE, il est important d'intégrer les services de transports publics dans les parties prenantes. Lors de l'euro 2016, les organisateurs ont coopéré avec certains services de transports publics mais uniquement pour faire coïncider les horaires des transports avec les matchs. Il y a également eu quelques initiatives de billets gratuits pour les transports publics mais uniquement dans certaines villes (UEFA EURO 2016, 2016). Néanmoins, le bilan carbone est moins bon que les précédentes compétitions de l'Euro ; il aurait été pertinent de trouver un accord avec les services de transport afin d'intégrer les transports dans le prix des billets. Les services de transport ont des attentes en ce qui concerne la coopération et la promotion des transports en commun par l'UEFA.

- Déterminer le périmètre du système de management (4.3)

Sur le point 4.3, la note de 25 a été donnée, car la norme 20121 lors de l'EURO 2016 a été appliquée uniquement sur l'organisation du tournoi et les fournisseurs directs (**annexe 1**). Cela semble un périmètre assez restreint pour un des événements le plus suivis au monde et impactant fortement un pays. C'est pourquoi une implémentation de la norme sur les transports aurait été pertinente car une des principales causes de pollution lors d'une manifestation sportive est le transport des supporters.

Une implémentation de la norme sur les installations sportives et stades aurait également fait sens ; les stades regroupent des milliers de personnes dans un même lieu et consomment beaucoup d'énergie. Certains stades, notamment les nouveaux sont construits de manière durable mais trois d'entre eux n'ont pas utilisé d'énergie renouvelable lors de l'UEFA EURO 2016 : le stade de Lens, le stade des Parc des Princes à Paris et le Stade de France à Saint-Denis. Le Stade de France qui est le plus grand, se révèle très polluant (UEFA EURO 2016, 2016) ; il ne bénéficie pas de panneaux solaires. L'achat d'énergie renouvelable aurait donc été une solution.

Nous recommandons une implémentation de la norme sur un périmètre plus large qu'uniquement sur l'organisation de l'événement et les fournisseurs. Une

implémentation sur le transport et les infrastructures sportives qui ont été deux facteurs de pollution important lors de la manifestation, selon le rapport de durabilité de l'EURO 2016. Cette mesure pourrait être très pertinente dans une volonté de baisse des émissions de Co2 d'une manifestation sportive de portée mondiale.

- *Identifier et évaluer les enjeux. Définir les objectifs et les plans pour poursuivre ces enjeux (6)*

La note de 60 a été attribuée car il manque des enjeux en rapport aux parties prenantes non identifiées dans le rapport (les organismes de recyclage, les services de transport et les services d'urgences), mais également d'autres enjeux qui ne sont pas mentionnés mais que nous estimons importants.

Il y a premièrement la **rentabilité économique** qui est un enjeu important pour l'EURO 2016 SAS et l'UEFA qui, pour cela, a négocié une exonération d'impôt de la part de l'État français afin de maximiser ses bénéfices (DUPRÉ, GUILLOU, 2015). Pour les autorités françaises et villes hôtes, la rentabilité économique représente également un enjeu majeur en termes d'impact économique de la manifestation sur le territoire français ; cela représente également un enjeu majeur pour les partenaires qui profite de la visibilité de la manifestation afin d'augmenter le chiffre d'affaires.

L'enjeu de construction **d'infrastructure durable** est important car les stades sont très polluants et il est de rigueur de prendre des mesures pour réduire l'impact sur l'environnement. Cet enjeu est important pour les autorités françaises et villes hôtes afin de réduire les émissions de la manifestation sportive. Il est également important pour les ONG car elles veulent que les organisateurs adoptent un comportement respectueux vis-à-vis de l'environnement.

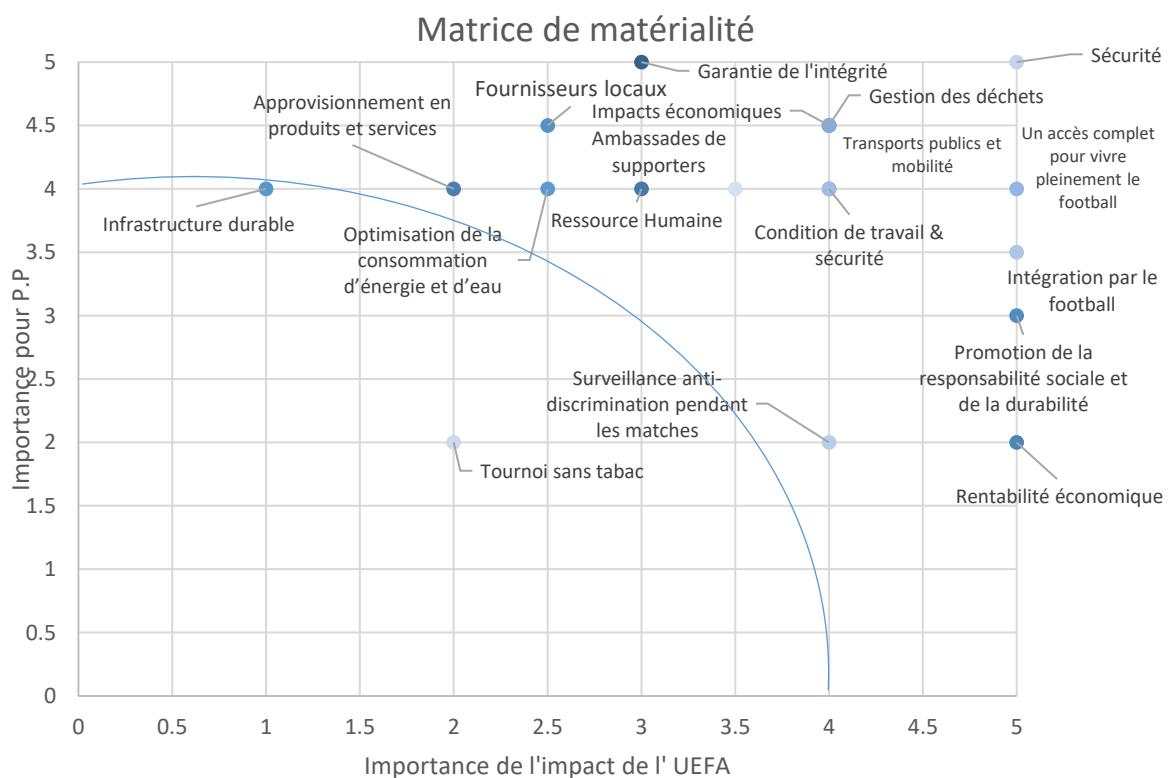
Les **conditions de travail et de sécurité** représentent un autre enjeu non mentionné dans le rapport mais que nous estimons important par rapport à des parties prenantes identifiées. Cet enjeu est conséquent pour les volontaires FFF qui voudraient travailler dans de bonnes conditions, mais aussi pour les services d'urgences qui misent sur la coopération avec les organisateurs afin de pouvoir travailler dans de bonnes conditions pour agir efficacement en cas d'alerte.

Enfin, d'après notre analyse, **recourir aux fournisseurs locaux** est un enjeu substantiel pour les autorités françaises et villes hôtes afin d'avoir un effet positif sur les commerces locaux. C'est un enjeu important pour les fournisseurs eux-mêmes car ils

bénéficient ainsi de la visibilité de l'événement pour augmenter les ventes. Enfin, il s'agit d'un bon point pour le grand public qui, lors de l'événement est plus soucieux de consommer local et plus responsablement.

Pour illustrer les enjeux de l'EURO 2016, nous avons créé une matrice de matérialité regroupant les enjeux présents dans le rapport de durabilité l'UEFA EURO 2016 et des enjeux que nous avons recommandé d'intégrer juste avant. Afin de déterminer l'importance des enjeux pour les parties prenantes et l'importance des impacts de l'UEFA sur ces enjeux, une évaluation a été faite selon le nombre de fois que le rapport mentionne les enjeux et selon les mesures prises pour ses enjeux. Nous nous sommes avancés sur les désirs et les opinions des parties prenantes en matière d'enjeux, en utilisant également notre perception.

Figure 9: Matrice de matérialité



Cette matrice de matérialité démontre qu'il y a des enjeux pour lesquels il est pertinent de se focaliser, par exemple les infrastructures durables qui représentent un enjeu important pour les parties prenantes mais que l'impact de l'UEFA est moins important ; cela a été confirmé par le fait que trois stades lors de la compétition n'était



pas conçus ou rénovés de manière durable. Il semble donc pertinent de travailler sur aspect.

L'enjeu d'approvisionnement en produits et de services doit également être amélioré. Les individus font de plus en plus attention à la provenance, au mode de production du produit et avec quels matériaux ils sont produits. C'est pourquoi il s'agit d'un point à travailler, dans lequel il faut aller bien plus loin et ne plus se contenter de la simple sensibilisation des fournisseurs.

La matrice de matérialité démontre également que l'enjeu « tournoi sans tabac » est un pari peu pertinent pour les parties prenantes et que l'impact de l'UEFA y est très faible. En effet, lors de la compétition de nombreux supporters fumaient dans les stades, de même, des employés ont été surpris en train de fumer (UEFA EURO 2016, 2016. p.77) ; cela démontre que la sensibilisation et l'interdiction de fumer dans l'enceinte des stades n'a pas rencontré un franc succès, et que l'impact des organisateurs sur cet enjeu est très faible. L'interdiction totale de fumer semble donc vaine. Dans une demi-mesure, il serait ingénieux de constater un changement en mettant en place des zones fumeurs dans les stades.

- Fournir les ressources et s'assurer que le niveau de compétence et de sensibilisation est suffisant (7.1 à 7.3)

Ce point obtient la note de 70 sur 100. D'importantes ressources humaines ont été mise à disposition ; 834 personnes ont travaillé dans l'organisation du tournoi et plus de 6'400 volontaires et tous ont bénéficié d'une formation sur le développement durable et comment dialoguer avec les supporters en cas de non-respect des règles (UEFA EURO 2016, 2016). Les 76 points de l'exemplarité n'ont pas été donnés car il n'y a eu que 38% de femmes dans les effectifs travaillant sur le tournoi (UEFA EURO 2016, 2016). Il s'agit d'un sport très masculin, où les femmes sont encore souvent mises à l'écart (MOGHADDAM, 2019), et cela se reflètent sur les chiffres. De plus, il y a eu de nombreux cas, où des supporters et des employés ont été surpris en train de fumer dans les enceintes des stades malgré l'interdiction de fumer, soit un des huit objectifs prioritaires lors de l'EURO 2016. On peut en déduire une mauvaise formation et sensibilisation des volontaires et des employés qui avait pour rôle d'entamer la discussion pour réprimer les personnes surprises en train de fumer.

Aucun cas de discrimination à l'embauche n'a été confirmé. Néanmoins, nous recommandons, pour éviter tout type de discrimination à l'embauche, d'établir un

système de postulation où les noms et prénoms, ainsi que la photo de la personne postulante ne soient pas montrés aux recruteurs pour que ce soit les motivations et l'expérience qui incite le recrutement.

Pour ce qui est des violations des objectifs primaires comme l'interdiction de fumer, nous recommandons d'accentuer les formations des employés et des bénévoles en matière de développement durable pour qu'ils puissent agir en cas de non-respect des priorités mises en place avant la manifestation.

- Mettre en place et tenir à jour la documentation et les procédures requises pour l'efficacité du système (7.5)

La note de 50 a été attribuée. La documentation demandée par la norme ISO 20121 a été mise à disposition et également un rapport de durabilité pré et post compétition a été publié. Ainsi, nous pouvons comparer les objectifs établis pré compétition avec les résultats obtenus post compétition.

Néanmoins, comme expliqué en amont, il manque des documents concernant les parties prenantes mais également il aurait été pertinent de rajouter la matrice de matérialité, car celle-ci a certainement été réalisée mais n'a pas été mise en ligne sur le rapport. De plus, le périmètre d'application de la norme n'a pas été mentionné dans les documents en ligne. Ce manque d'informations peut faire douter les parties prenantes concernant la transparence de l'UEFA sur certains points et peut donc remettre en cause la crédibilité de l'UEFA quant à sa volonté d'intégrer la RSE dans ses événements.

Nous recommandons d'intégrer une matrice de matérialité pour établir la manière dont les attentes des parties prenantes sont prises en compte et donner plus de précision sur le travail avec les parties prenantes. Également, bien spécifier le périmètre d'application de la norme ISO 20121 permettrait d'avoir un rapport beaucoup plus transparent et exploitable pour les parties prenantes.

- Établir et mettre en œuvre un processus de maîtrise opérationnelle et de gestion de la chaîne d'approvisionnement (8)

La note de 50 a été attribuée sur ce point-là car il n'y pas d'implémentation des principes de développement durable sur la totalité de la chaîne d'approvisionnement malgré des procédures d'achat et des appels d'offre qui requièrent un respect de l'environnement. La note est de 50 notamment à cause d'une polémique concernant le

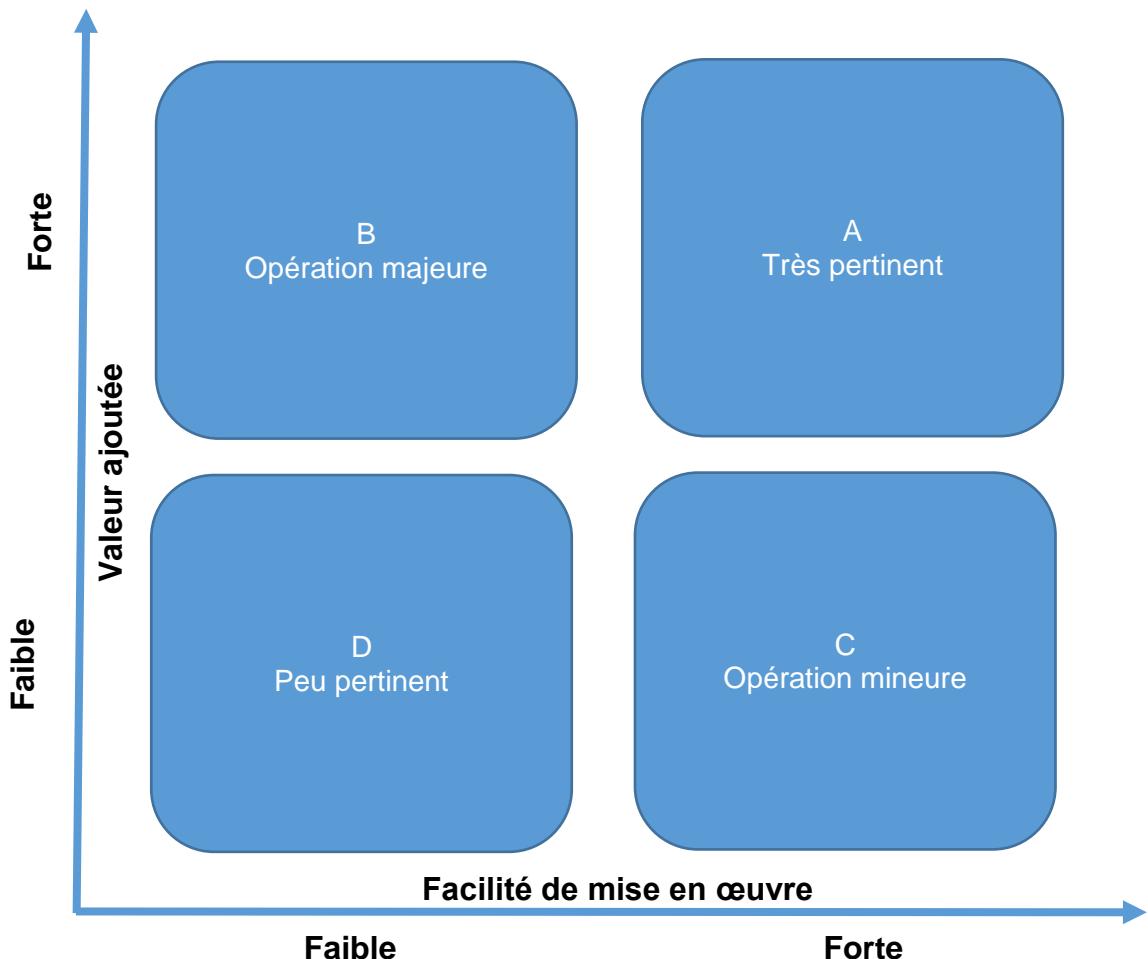
principal partenaire de l'EURO 2016 et de l'UEFA, qui est Adidas. Selon Reporterre, en plus des ballons officiels du tournoi et de la visibilité qu'offre le tournoi à la marque, Adidas a fourni neuf équipes du tournoi. Pour approvisionner les supporters avec des maillots et d'autres articles, la production dans les usines délocalisées en Asie était très importante. Cependant, les travailleuses ont été exploitées avec des salaires très bas par rapport aux heures de travail qu'elles ont effectuées (REPORTERRE, 2016). La multinationale a les moyens d'offrir aux ouvriers un salaire décent mais ne le fait pas. Au contraire, elle a préféré concentrer son budget sur le marketing durant l'EURO 2016, qui est une manifestation très profitable pour elle. En fuyant la responsabilité sociale, la marque ternit son image et s'éloigne des attentes des organisateurs de l'Euro 2016. Toutefois, Adidas n'est pas l'unique marque dans cette polémique ; il y a également eu certaines polémiques avec Puma et Nike, mais nous nous focalisons sur Adidas car c'est un partenaire officiel de l'EURO 2016.

Nous recommandons de créer une charte de valeurs que les principaux partenaires doivent signer et appliquer s'ils veulent profiter de la grande visibilité du tournoi. Cette charte exigerait le respect de certains points de la norme ISO 26000 tel que le devoir de vigilance, le devoir d'inclusion, l'intégrité et la transparence. L'EURO 2016 se dit durable, donc les sponsors et fournisseurs doivent l'être aussi ; la réussite d'un EURO de football ne doit pas être aux dépens d'un autre pays à cause des partenaires fuyant les préoccupations sociales. C'est pourquoi, en signant une charte, les partenaires devront adhérer aux mêmes valeurs que les organisateurs. De plus, un EURO de football est une immense opportunité (CAPITAL, 2016) pour les marques comme Adidas pour augmenter le chiffre d'affaires et promouvoir la marque à une échelle internationale.

9. Priorisation des recommandations

En nous inspirant de la matrice d'Eisenhower, nous avons créé la matrice ci-dessous qui permet d'identifier les recommandations « très pertinente », c'est-à-dire facilement applicable mais avec un impact important.

Figure 10 : Matrice de priorisation



Chaque positionnement dans la matrice correspond à une lettre que nous allons attribués aux recommandations ci-dessous :

Tableau 6 : Récapitulatif des recommandations

Planifier :	Recommandation	Niveau de priorisation
Identifier PP (4.2)	<p>Plus de précision sur les parties prenantes. Énumérés des sous-groupes pour chaque groupe de partie prenante dans le but d'avoir une vision plus précise et transparente et savoir avec qui l'UEFA a traité.</p> <p>Ajouter parties prenantes ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les organismes de recyclage - Les services d'urgences (police, pompier, SAMU...) - Les services de transport 	A
Déterminer le périmètre du système de management (4.3)	<p>Implémentation de la norme sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les transports - les infrastructures 	B
Identifier et évaluer les enjeux. Définir les objectifs et les plans pour poursuivre ces enjeux (6)	<p>Ajouter les enjeux suivants en tant qu'important.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilité économique - Infrastructure durable - Conditions de travail et sécurité - Fournisseurs locaux 	A
Faire :		
Fournir les ressources et s'assurer que le niveau de compétence et de sensibilisation est suffisant (7.1 à 7.3)	<p>Mise en place de système de recrutement sans photo, prénom et nom pour éviter tout type de discrimination à l'embauche.</p> <p>Accentuer les formations des employées et des bénévoles en matière de développement durable pour qu'ils puissent agir en cas de non-respect des priorités mis en place avant la manifestation.</p>	D
Mettre en place et tenir à jour la documentation et les procédures requises pour l'efficacité du système (7.5)	<p>Publier la matrice de matérialité</p> <p>Mentionner le périmètre d'application de la norme sur le rapport.</p>	A
Établir et mettre en œuvre un processus de maîtrise opérationnelle et de gestion de la chaîne d'approvisionnement (8)	Création d'une charte de valeurs que les principaux partenaires doivent signer et adhérer s'ils veulent profiter de la grande visibilité du tournoi	C

Le niveau de priorisation « A » a été donné aux recommandations des points **4,2 ; 6 ; 7,5**. Elles se révèlent très pertinentes à mettre en œuvre car elle correspond au travail avec les parties prenantes, comprendre leurs enjeux et être transparent. Approfondir ces points avec nos recommandations permettrait aux organisateurs d'avoir une base solide concernant le travail avec les parties prenantes et par la suite prendre des décisions éclairées concernant l'organisation de l'évènement. Ces recommandations sont facilement applicables donc il est intéressant de se focaliser dessus dans un premier temps.

Le niveau de priorisation « B » a été donné à la recommandation du point **4,3**. Appliquer la norme ISO 20121 sur les transports et les infrastructures semble apporter une forte valeur ajoutée. En effet, cela permettrait de réduire considérablement les émissions de CO₂. Néanmoins, cela demande plus de temps et de travail et rend l'application de la norme plus complexe. Cette recommandation correspond à une opération majeure et il est judicieux de la mettre en œuvre après les recommandations de la lettre A.

Le niveau de priorisation « C » a été donné à la recommandation du point **8**. Établir une charte de valeur que les principaux partenaires doivent signer est une solution facilement applicable. Néanmoins, il n'est pas sûr que cela puisse apporter une forte valeur ajoutée et avoir un impact sur les partenaires. En effet, il semble difficile que les organisateurs contrôlent le respect de la charte de valeur de la part de tous les partenaires. Il s'agit d'une opération mineure, il ne faut pas trop se concentrer dessus, mais le planifier à la fin s'il reste des ressources à disposition.

Le niveau de priorisation « D » a été donné au point **7,1 à 7,3**. Les recommandations se révèlent peu pertinente, elles apportent peu de valeur ajoutée, semblent complexe à mettre en œuvre et requiert beaucoup de ressource. En effet, un système de recrutement sans photo, ni prénom apporterait peu de valeur ajoutée par rapport à l'effort de mise en place. Il serait plus intéressant d'établir un système de surveillance dans le recrutement des personnes. En ce qui concerne la formation des collaborateurs, l'UEFA proposait déjà beaucoup de formation et il ne semble pas nécessaire d'accentuer les formations mais la prévention et la communication semble plus intéressant car cela apporte le même niveau de valeur ajoutée avec une plus large facilité de mise en œuvre.

10. Les points positifs et négatifs de la norme ISO 20121

Tout d'abord, il faut savoir que la mise en place de la norme ISO 20121 exige beaucoup de travail ; pour la certification de l'EURO 2016, il a fallu deux ans de travail avec deux employés à temps plein. C'est ce manque d'effectif, de temps et de moyens qui est la raison d'une certification résidant sur une analyse de mise en place de la norme bien moins approfondie. Mais le fait que sans avoir approfondi la mise en place de la norme, l'Euro 2016 ait été certifié, et ainsi, m'a permis de révéler certains points négatifs mais également positifs de la norme ISO 20121.

- Points positifs :

La norme ISO 20121 est fondée sur le modèle PDCA et donc sa mise en place se fait par étapes et repose sur l'amélioration continue. Ce modèle est très pratique pour améliorer la performance de l'application de la norme, mais aussi le modèle PDCA est une méthode qui permet de résoudre de manière durable toute forme de problème auxquels un évènement peut être confronté (MANAGER GO, 2019).

De plus, la norme met à disposition des organisateurs des lignes directrices claires et bien illustrer avec des exemples qui prennent en considération l'ensemble de la durabilité et tous les acteurs impliqués dans l'organisation d'un évènement.

La norme donne la possibilité de l'appliquer sur un périmètre assez large (fournisseurs, transports public, stades...), ce qui donne la possibilité d'avoir un impact positif global et ainsi maîtriser tout type d'impact négatif. La norme ISO 20121 a pour finalité de laisser un héritage positif aux villes/pays hôtes ; elle est utilisable dans toutes sortes d'événements, son application est donc très flexible. Néanmoins, sa bonne application dépend beaucoup de l'interprétation des organisateurs, ce qui peut être un point tant positif que négatif. Enfin, être certifié ISO 20121 améliore la réputation d'un évènement puisqu'elle garantit une plus grande transparence et une intégration de l'ensemble de la durabilité dans un évènement.

- Points négatifs :

Comme expliqué plus haut, la flexibilité de la norme peut être considérée comme un point positif mais également négatif car la flexibilité peut rendre la norme vague et dépend de l'interprétation des organisateurs. Il se peut que son application se complique si les organisateurs ont peu d'expérience et de connaissances dans le management durable.

De plus, la norme ne requiert pas un approfondissement de son application comme il a été démontré dans l'analyse de l'EURO 2016. Les lignes directrices demandent une application assez basique et la volonté d'aller au-delà des bases légales de la norme et de l'approfondissement de l'application de la norme dépend uniquement des organisateurs.

Enfin, l'application de la norme ISO 20121 comme pour sa certification représente un coût élevé et demande énormément de travail administratif dans la planification qui pourrait être mieux utilisé sur le terrain pour des actions concrètes.

11. Conclusion

Pour conclure, en prenant en compte les points positifs et négatifs de la norme, nous pouvons répondre à la problématique initiale. **Oui**, la norme ISO 20121 est une solution socio, écolo et économique pertinente dans le but de diminuer les impacts négatifs d'un évènement sportif de portée international, mais uniquement si les organisateurs ont la volonté d'approfondir la mise en place de la norme et d'aller au-delà des bases légales de la norme ISO 20121. Mon analyse de la norme, les entretiens avec la SGS (**annexe 2**) et UEFA (**annexe 1**) m'ont confirmé cette impression.

La certification ne garantit pas une réduction des impacts négatifs, à l'instar du bilan carbone lors de l'EURO 2008 qui était bien meilleur qu'en 2016 alors que la certification n'existe pas encore, mais elle met à disposition un outil permettant de prendre les bonnes décisions au bon moment et ainsi potentiellement réduire son impact. La norme doit servir à guider les organisateurs et la flexibilité qui caractérise la norme permet aux organisateurs d'apporter leur valeur ajoutée afin de maximiser la performance de la norme sur leurs événements.

De plus, ce ne sont pas les moyens qui manquent aux organisateurs d'événement sportifs de portée mondiale tels que l'UEFA, FIFA, NFL, etc. C'est pourquoi, il est important que plus de moyens soient alloués aux services de responsabilité sociale et de développement durable de ces associations, et de ne pas allouer la grande partie de leurs ressources dans la sphère commercial. De ce fait, les services de responsabilité sociale et de développement durable pourront approfondir la mise en place de la norme et apporter ainsi une réelle valeur ajoutée en prenant les bonnes décisions et limiter les impacts négatifs d'un événement sportif de portée mondiale.

11.1 Conclusion personnelle

Ce travail m'a permis d'acquérir des connaissances dans l'évènementiel sportif et d'apprendre et de comprendre le fonctionnement de la norme ISO 20121. Étant dans l'option principale de management durable, cela s'est révélé être une évidence pour moi de continuer sur cette voie et de finaliser ce cursus avec un travail de Bachelor portant sur ce sujet. De plus, les connaissances acquises lors de ce cours ont été fondamentales dans la conception de ce travail.

Bien que les associations organisatrices d'événements sportifs prennent peu à peu conscience qu'il est important d'intégrer le développement durable dans l'organisation de leurs événements. Selon moi, il reste beaucoup de travail à faire et

peut-être un changement de business model pour se tourner vers quelque chose de plus durable et qui semble nécessaire. Par exemple, la nomination du Qatar en tant qu'organisateur de la Coupe du monde 2022, a été très critiquée, celle-ci démontre que la Fifa, organisateur de la plus grande compétition de football au monde, n'a pas un business model dans lequel le développement durable est central ; il s'agit plutôt de l'aspect financier, qui a été un critère de choix très important en dépit de la durabilité.

Pour terminer, je souhaiterais conclure ce travail par une citation de Philippe Saint-Marc, pionnier de l'écologie dans les années 1970. Dans son livre *La socialisation de la nature*, il affirme que « [I]l coûte de la protection du milieu naturel est beaucoup plus faible que le coût de sa reconstitution. La défense de la nature est rentable pour les nations ».

Bibliographie

20 MINUTES, 2017. L'Euro 2016 a généré 1,22 milliard d'euros de retombées économiques. *20 minutes.fr* [en ligne]. 2017. [Consulté le 4 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.20minutes.fr/sport/1992651-20170110-euro-2016-evenement-generer-122-milliard-euros-retombees-economiques>

20 MINUTES, 2018. Près de 200.000 enfants en plus dans les clubs de foot cette saison. *20 minutes.fr* [en ligne]. 2018. [Consulté le 26 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.20minutes.fr/sport/2339759-20180920-effet-coupe-monde-pres-200000-enfants-plus-clubs-saison>

AGENDA 21 DU MOUVEMENT OLYMPIQUE, 1999. Le sport pour le développement durable. *Comité International Olympique*. [En ligne]. 1999. [Consulté le 9 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympism-in-Action/Environment/Agenda-21-du-Mouvement-olympique.pdf>

BAGNAUD, Alain, 2018. Les normes iso liées au développement durable. *SupplyChainInfo.eu* [en ligne]. 5 octobre 2018. [Consulté le 18 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.supplychaininfo.eu/normes-iso-developpement-durable/>

BANQUE MONDIALE, [Sans date]. Chômage (% de la population active) (estimation nationale) | Data. *Banque mondiale.org* [en ligne]. [Consulté le 3 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?locations=FR&view=chart>

BESSY, Olivier et SUCHET, André, 2016. Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Journals.openedition.org* [en ligne]. 25 mai 2016. [Consulté le 2 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/tourisme/1023>.

BRAULT, Clément, 2016. Euro 2016 : l'heure du bilan. *Le Monde.fr* [en ligne]. 12 juillet 2016. [Consulté le 20 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/euro-2016/article/2016/07/12/euro-2016-l-heure-du-bilan_4968056_4524739.html

CAPITAL, 2016. Euro 2016 : Adidas et Nike prêts à toucher le gros lot, Puma à l'affût. *Capital.fr* [en ligne]. 7 juin 2016. [Consulté le 3 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.capital.fr/entreprises-marches/euro-2016-adidas-et-nike-prets-a-toucher-le-gros-lot-puma-a-l-affut-1135447>.

CONFEDERATION SUISSE, 2018. Sports et loisirs – faits et chiffres. *admin.ch* [en ligne]. 2018. [Consulté le 24 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/fr/home/gesellschaft/sport-und-freizeit/sport-und-freizeit---fakten-und-zahlen.html>.

CONSEIL DE L'EUROPE, 1992. Recommandation N° R (92) 13 sur la Charte sociale européenne du Sport. *COE.int* [en ligne]. 1992. [Consulté le 2 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://rm.coe.int/16804ca89a>.

Cours « Management durable », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière économie d'entreprise année académique 2018-2019.

DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES, 2014. La mesure de l'impact économique d'un événement touristique. *République française DGE*. [En ligne], 2014 [Consulté le 14 avril 2019]. Disponible à l'adresse :
https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/evaluation/2014-reedition-guide-impact-evenement-touristique.pdf.

DOR, Fabiola, 2016. Le business de l'Euro 2016 en 6 chiffres. *start.lesechos.fr* [en ligne]. 2016. [Consulté le 26 mars 2019]. Disponible à l'adresse :
<https://start.lesechos.fr/actus/industrie-services/le-business-de-l-euro-2016-en-6-chiffres-4890.php>.

DUPRÉ, Rémi et GUILLOU, Clément, 2015. Euro 2016 : les concessions de la France à l'UEFA. *Le Monde.fr* [En ligne]. 14 décembre 2015. [Consulté le 6 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/football/article/2015/12/14/euro-2016-les-concessions-de-la-france-a-l-uefa_4831658_1616938.html.

E-RSE, [sans date a]. Développement Durable : définition, histoire et enjeux. *La RSE et le développement durable en entreprise* : e-RSE.net [en ligne]. [Consulté le 5 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://e-rse.net/definitions/definition-developpement-durable/>.

E-RSE, [sans date b]. Global Reporting Initiative (GRI) : définition, indicateurs, lignes directrices. *La RSE et le développement durable en entreprise* : e-RSE.net [en ligne]. [Consulté le 5 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://e-rse.net/definitions/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignes-directrices/#gs.obapl>

ENVIROLEX, 2019. Développement durable : quelles sont les plus urgentes actions à mener ? *Envirolex.fr* [en ligne]. 1 juin 2019. [Consulté le 5 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.envirolex.fr/developpement-durable-quelles-sont-les-plus-urgentes-actions-a-mener%e2%80%89/>.

FERRAND, Alain, 1995. La communication par l'événement sportif : entre émotion et rationalité. Sport et management, De l'éthique à la pratique, Éd : EPS, p. 280-294.

FORGET, Guy, FALGOUX, Julien et DESBORDES, Michel, 2017. Organiser un événement sportif. *Eyrolles.com* [En ligne]. 2017. [Consulté le 2 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212566222/9782212566222.pdf>.

FOURNIER, Clément, 2016. Un match à l'Euro 2016 consommera autant d'énergie que 20 familles françaises pendant un an. *La RSE et le développement durable en entreprise* : e-RSE.net [en ligne]. 10 juin 2016. [Consulté le 15 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://e-rse.net/euro-2016-impact-environnement-ecologie-20330/>.

FRANCE INFO, 2018. VIDEO. Pyeongchang 2018: la forêt multacentenaire sacrifiée pour les JO. *Francetvinfo.fr* [en ligne]. 19 février 2018. [Consulté le 2 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.francetvinfo.fr/replay-it/france-2/20-heures/pyeongchang-2018-la-foret-multicentenaire-sacrifiee-pour-les-jo_2619076.html.

GRI, [Sans date a]. Event organizers sector supplement. *GRI* [En ligne]. [Consulté le 7 mars 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.reloaderitalia.it/wp-content/uploads/2013/01/event_organizers_sector_supplement.pdf.

GRI, [Sans date b]. Event Organizers. *GRI.org* [en ligne]. [Consulté le 7 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.globalreporting.org/information/sector-guidance/sector-guidance/event-organizers/Pages/default.aspx>.

ISO 20121, 2012. *Systèmes de management responsable appliqués à l'activité Évènementielle = Exigences et recommandations de mise en œuvre*. Genève : 2012. ISO/IEC 20121.

ISO 26000, 2010. *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève. 2010. ISO/IEC 26000

ISO, [sans date a]. À propos de l'ISO. ISO.org [en ligne]. [Consulté le 17 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.iso.org/cms/render/live/fr/sites/isoorg/home/about-us.html>.

ISO [sans date b]. Des évènements « durables » avec ISO 20121. ISO.org [En ligne]. [Consulté le 14 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/sustainable_events_iso_2012.pdf.

JÉZÉQUEL, Morgann, 2017. Un an après ses JO, Rio ne répond plus. *Le Parisien.fr* [en ligne]. 2017. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.leparisien.fr/sports/un-an-apres-ses-jo-rio-ne-repond-plus-07-08-2017-7179258.php>.

JOGGING INTERNATIONAL, [Sans date]. La Course de l'Escalade 2017 à Genève. *Jogging International.net* [en ligne]. [Consulté le 19 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.jogging-international.net/courses/4600-la-course-de-lescalade>.

JUNOD, Thomas, 2007. Grands événements sportifs : des impacts multiples. *Cairn info*. [en ligne]. 2007. [Consulté le 19 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-finance-et-bien-commun-2007-1-page-92.htm>

KRAMER, Laurent, 2016. EURO 2016 : Bilan économique mitigé. *France inter.fr* [en ligne]. 12 juillet 2016. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.franceinter.fr/economie/euro-2016-bilan-economique-mitige>.

LA DEPECHE, 2014. Héritage du Mondial-2010 en Afrique du Sud: stades vides, hôtels pleins. *ladepeche.fr* [en ligne]. 2014. [Consulté le 4 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ladepeche.fr/article/2014/05/29/1890385-heritage-mondial-2010-afrigue-sud-stades-vides-hotels-pleins.html>

LE LABO SPORTIF, 2017. Impact économique d'une compétition sportive : pourquoi on ne peut pas dire si la France a été bénéficiaire avec l'Euro 2016. *Le labo sportif.com* [En ligne]. 23 février 2017. [Consulté le 24 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://labosportif.wordpress.com/2017/02/23/impact-economique-dune-compétition-sportive-pourquoi-on-ne-peut-pas-dire-si-la-france-a-été-bénéficiaire-avec-leuro-2016/>.

LE MONDE, 2014. Brésil 2014 : une manifestation contre la Coupe du monde dispersée par la police. *Le monde.fr* [En ligne]. 29 juin 2014. [Consulté le 22 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/coupe-du-monde/article/2014/06/29/bresil-2014-une-manifestation-anti-coupe-du-monde-dispersee-par-la-police_4447480_1616627.html.

LE MONDE, 2017. L'Euro 2016 a généré 1,22 milliard d'euros de retombées financières. *Le monde.fr* [en ligne]. 10 janvier 2017. [Consulté le 4 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/01/10/l-euro-2016-a-genere-1-22-milliards-d-euros_5060024_3234.html.

LES ECHOS, 2004. L'Euro 2004, redoutable défi pour le Portugal. *Les échos.fr*. [en ligne]. 11 juin 2004. [Consulté le 2 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2004/06/leuro-2004-redoutable-defi-pour-le-portugal-640702>.

LÉVÈQUE, Thierry, 2015. L'Euro 2016 de Platini, summum du foot-business. *CROCS DE BOUCHER, le blog saignant de la justice et du reste du monde* [en ligne]. 2015. [Consulté le 25 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <http://thierry leveque.blog.lemonde.fr/2015/06/08/leuro-2016-de-platini-sumnum-du-foot-business-au-parfum-de-corruption/>.

MADE NATURE, 2018. Le sport de compétition peut-il être écoresponsable ? *Made nature.com* [en ligne]. 2018. [Consulté le 2 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://made-nature.com/le-sport-de-competition-peut-il-etre-ecoresponsable/>.

MANAGER GO, 2019. PDCA : savoir utiliser la roue de deming. *Manager-go.com* [en ligne]. 6 juillet 2019. [Consulté le 11 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/pdca-deming-en-pratique>

MINES PARISTECH, [Sans date a]. Impact économique. Economie des évènements sportifs. *Paristech.fr* [En ligne]. [Consulté le 14 avril 2019]. Disponible à l'adresse : http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo14/promo14_G17/www.controverses-minesparistech-4.fr/_groupe17/index46a7.html?page_id=114.

MINES PARISTECH, [Sans date b]. Impact environnemental. Economie des évènements sportifs. *Paristech.fr* [en ligne]. [Consulté le 14 avril 2019]. Disponible à l'adresse : http://controverses.mines-paristech.fr/public/promo14/promo14_G17/www.controverses-minesparistech-4.fr/_groupe17/indexc54d.html?page_id=125.

MINISTERE DES SPORTS, 2017a. L'EURO 2016, UNE RÉUSSITE À TOUS LES NIVEAUX. *République française Ministère des sports* [en ligne]. 2017. [Consulté le 1 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/a-la-une/article/L-EURO-2016-UNE-REUSSITE-A-TOUS-LES-NIVEAUX>.

MINISTERE DES SPORTS, 2017b. Étude sur l'impact des retombées économiques de l'Euro 2016. *République française Ministère des sports*. [en ligne]. 17 janvier 2017. [Consulté le 2 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.sports.gouv.fr/organisation/organisation-du-sport-en-france/sporteco/observatoire-sport-Eco/Publications-11249/Etudes-achevees/article/Etude-et-la-plaquette-sur-l-impact-des-retombees-economiques-de-l-Euro-2016>

MINISTERE DU TRAVAIL, 2017. L'Euro 2016, une belle réussite pour l'activité économique et l'emploi en France. *République française Ministère du Travail* [en ligne]. 2017. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/l-euro-2016-une-belle-reussite-pour-l-activite-economique-et-l-emploi-en-france>.

MOGHADDAM, Fiona, 2019. Le milieu sportif, toujours très (trop) masculin. *Franceculture.fr*. [en ligne]. 6 mai 2019. [Consulté le 10 juillet 2019] Disponible à l'adresse : <https://www.franceculture.fr/societe/le-milieu-sportif-toujours-tres-trop-masculin>

NATIONS UNIES, 2000. Objectifs de développement durable. *Un.org* [en ligne]. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

NATIONS UNIES, 2015. La population. *Un.org*. [en ligne]. 14 décembre 2015. [Consulté le 27 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/fr/sections/issues-depth/population/index.html>.

NATIONS UNIES, 2017. La population mondiale devrait atteindre 9,8 milliards en 2050 et 11,2 milliards en 2100, selon l'ONU. *Un.org* [en ligne]. 21 juin 2017. [Consulté le 2 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/development/desa/fr/news/population/world-population-prospects-2017.html>.

NATIONS UNIES, [sans date]. Journée internationale du sport au service du développement et la paix, 6 avril. *Un.org* [en ligne]. [Consulté le 27 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/fr/events/sportday/>.

PEREIRA, Didier, 2006. *Tout pour réussir une manifestation sportive durable: Quand le développement durable et le sport se rencontrent* : Editions Publibook. ISBN 978-2-7483-8737-7.

PERELMAN, Marc, 2010. Médiatisation du sport et sportivisation des médias : Le stade comme vision du monde. *Cairn.info*. [en ligne]. 2010. [Consulté le 27 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-chimeres-2010-3-page-185.htm>

PLANETOSCOPE, [Sans date]. Statistiques : Production de déchets ménagers en France. *Planetoscope.com* [en ligne]. [Consulté le 11 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.planetoscope.com/dechets/148-production-de-dechets-menagers-en-france.html>.

POUCHARD, Alexandre, 2017. Les Jeux olympiques, un budget difficile à maîtriser. *Le Monde.fr* [en ligne]. 14 septembre 2017. [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2017/09/14/les-jeux-olympiques-un-budget-difficile-a-maitriser_5185650_4355770.html.

RAPPORT BRUNTLAND, 1987. Our commun future. *Diplomatie.gouv.fr* [en ligne]. 1987. [Consulté le 7 mars 2019] Disponible à l'adresse : https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf

REPORTERRE, 2016. Euh... désolé : derrière l'Euro 2016, des travailleuses exploitées en Asie. *Reporterre.net* [en ligne]. [Consulté le 24 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://reporterre.net/Euh-desole-derriere-l-Euro-2016-des-travailleuses-exploitees-en-Asie>.

RTS.CH, 2008. Euro 2008: l'UEFA engrange 412 millions. *Rts.ch* [en ligne]. 20 novembre 2008. [Consulté le 3 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/suisse/1197057-euro-2008-l-uefa-engrange-412-millions.html>.

SAINT MARC, Philippe, 1975. *Socialisation de la nature*. 7e éd. mise à jour au 1er juin 1975 édition. Paris : Stock. ISBN 978-2-234-00472-6.

SPORT ET DEVELOPPEMENT DURABLE, 2014. République française : Référentiel des dispositifs d'éco-responsabilité pour les évènements sportifs. *République française*

Direction des sports. [en ligne]. 2014. [Consulté le 18 avril]. Disponible à l'adresse : http://www.developpement-durable.sports.gouv.fr/IMG/pdf/referentiel_caracterisation_des_dispositifs_eco-evenement_version_2.pdf.

STATISTA, 2015. Jeux olympiques : téléspectateurs 2004-2012 | Statistique. *Statista.com* [en ligne]. 2015. [Consulté le 20 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fr.statista.com/statistiques/583370/jeux-olympiques-ete-nombre-de-telespectateurs-monde/>.

STATISTA, 2019. Revenus du Championnat d'Europe de football de l'UEFA 2016 | Statistique. *Statista.com* [en ligne]. 2019. [Consulté le 14 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fr.statista.com/statistiques/522072/recettes-uefa-championnat-europe/>.

STETTLER, Jürg, 2012. Tendances et outils internationaux en matière de gestion durable de manifestations et de reporting. *Université de Lucerne*. [en ligne]. 2012. [Consulté le 2 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://docplayer.fr/18198688-Tendances-et-outils-internationaux-en-matiere-de-gestion-durable-de-manifestations-et-de-reporting.html>.

UEFA EURO 2016, 2015a. Principes de développement durable, déclaration de mission et de valeurs. *UEFA.com* [en ligne]. 2015 [Consulté le 20 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/competitions/General/02/33/10/98/2331098_DOWNLOAD.pdf.

UEFA EURO 2016, 2015b. Politique de responsabilité sociale et de développement durable. *UEFA.com* [en ligne]. 2015. [Consulté le 20 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/competitions/General/02/33/10/97/2331097_DOWNLOAD.pdf.

UEFA EURO 2016, 2015c. Responsabilité sociale et développement durable : Rapport à une année de l'événement, juin 2015. *UEFA.com*. [en ligne]. 2015. [Consulté le 20 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/26/41/79/2264179_DOWNLOAD.pdf.

UEFA EURO 2016, 2016. Responsabilité sociale et développement durable : Rapport post-événement. *UEFA.com*. [en ligne]. 2016. [Consulté le 20 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://fr.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/General/02/43/74/65/2437465_DOWNLOAD.pdf.

UEFA, [Sans date]. L'histoire de l'UEFA. *UEFA.com* [en ligne]. [Consulté le 2 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fr.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2541542.html>.

WILFRIED, Lemke, 2016. Le rôle du sport dans la réalisation des objectifs de développement durable. *UN chronicle.fr* [en ligne]. 2016. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://unchronicle.un.org/fr/article/le-rôle-du-sport-dans-la-réalisation-des-objectifs-de-développement-durable>.

Annexe 1 : Entretien M. Mathias – UEFA 5 avril 2019

1. Quelles sont les raisons/aspects qui ont poussé l'UEFA à certifier l'EURO 2016 ISO 20121 ?

En tant que confédération des associations européennes de football, l'UEFA a toujours eu ce côté solidaire en plus de l'organisation des manifestations sportives, car un des buts de l'UEFA est de redistribuer aux différentes fédérations nationales les richesses provenant des compétitions. Donc cet aspect est ancré dans l'ADN de l'UEFA. Dans l'esprit d'un concept RSE moderne, l'UEFA a certifié l'EURO 2016 justement pour affirmer ce côté sociétal et ainsi continuer les travaux entrepris durant les compétitions antérieures en poussant aussi le côté environnemental.

2. Quelle est la valeur ajoutée que la norme a apportée à l'événement ?

La question qui se pose réellement, la norme apporte-t-elle une valeur ajoutée ? Car la norme ISO 20121 amène beaucoup de travail supplémentaire aux collaborateurs, beaucoup de temps et d'argent qui ne seront pas utilisés sur le terrain pour des actions concrètes.

3. Quelle a été le périmètre d'application de la norme ?

Lors de l'EURO 2016, l'implémentation de la norme a été une nouveauté. On peut regretter qu'il n'y ait pas eu d'analyse du cycle de vie par exemple qui aurait pu déterminer un périmètre d'application élargi. Finalement, le périmètre s'est limité à l'organisation du tournoi et ses fournisseurs qui ont signé le Global Compact.

4. Le plus gros du travail pour la certification se fait-il au bureau ou sur le terrain ?

Il y a une grosse partie qui se fait au bureau notamment dans la planification, communication et la mise en place de la documentation mais également une partie sur le terrain à ne pas négliger comme par exemple le contrôle et l'évaluation des actions et de l'efficacité du système de management ISO 20121.

5. Combien de temps cela vous a pris pour être certifié ?

Deux collaborateurs à temps plein pendant deux ans ont été engagés pour cette certification en raison du sous-effectif de l'unité RSE au niveau de l'événement.

Pas assez de temps disponible, étant donné que nous n'avons pas eu le temps pour approfondir la mise en place de la norme ISO 20121

6. Quels sont vos critères pour le choix des fournisseurs ?

Nous avons demandé aux fournisseurs de signer les critères du Global Compact. Nous sommes en train de mettre à jour les procédures d'achats de l'UEFA donc il existe des critères et nous avons entrepris des efforts pour les fournisseurs logistiques durant l'EURO 2016 mais il est compliqué de contrôler tous les fournisseurs. Également les villes hôtes ont leurs propres fournisseurs d'où la complexité d'avoir une implémentation sur toute la chaîne d'approvisionnement de l'événement sportif des notions de développement durable.

La norme dit juste de « recourir à un fournisseur durable ». Pour aller plus loin, c'est trop vague. Qu'est-ce qu'un fournisseur durable ?

7. Avez-vous mis en place des projets de compensation des émissions de CO2 provoqué par l'afflux massif de supporters étrangers ?

Oui, car c'était la seule approche qui existait sans volonté d'aller plus loin et sans le temps disponible de pousser des projets plus ambitieux. D'un point de vue CO2 nous avons insisté pour le recyclage et la redistribution des invendus.

Une application a été lancée avec laquelle les supporters pouvaient compenser le CO2, mais peu de supporters l'ont utilisé. Au niveau du transport, les actions étaient limitées en raison de la politique en place en France en ce qui concerne la mobilité. Aucun accord n'a pu être conclu avec la SNCF. L'impact CO2 n'a donc pas pu aller aussi loin que par exemple lors de l'EURO 2008. On sait que pour les gens qui étudient le management durable ou qui travaillent dans le milieu c'est le dernier recours mais nous ne pouvions pas faire autrement aux vues de la politique locale concernant le transport.

En ce qui concerne la compensation, nous ciblons généralement des projets (voir rapport SR post event). La somme allouée à la compensation ne représente pas de montant conséquent pour l'UEFA dû au fait que le montant pour la certification et l'approche durable ont pris une grosse part du budget qui nous a été alloué.

Nous savons que cela est considéré comme un dernier recours. Pour compenser les vols institutionnels de l'UEFA, un budget de 200 000 EUR est alloué par saison.

8. Quelles sont les raisons d'un non-accord avec les communautés de transport pour l'intégration d'un pass gratuit pour les transports en commun les jours de match pour les détenteurs de billets comme il a été le cas lors de l'EURO en Suisse et Autriche ?

C'est tout d'abord un aspect politique qui n'a pas permis d'avoir un accord de pass gratuit. La situation de la France n'est pas pareille qu'en Suisse et en Autriche. Il y avait un manque d'harmonisation entre chaque ville française et régions. Par exemple dans certaines villes comme à Lyon le métro était gratuit les jours de match ce qui n'était pas le cas dans d'autres villes, en raison de l'absence d'accord national avec la SNCF.

9. Quels sont les points positifs et négatifs de la norme ISO 20121 ?

- Positif :

Réunir l'ensemble des critères et de permettre aux associations sportives d'utiliser une norme qui tient en considération l'ensemble de la durabilité, passant de l'identification des parties prenantes et des directives dans le choix des fournisseurs.

- Négatif :

Ne peut pas être adapté à toutes les situations et aux différents sports. La norme est flexible donc forcément vague, elle requiert un travail considérable dans l'interprétation ce qui peut la rendre compliquée à appliquer pour les petites fédérations/organisations qui ont peu de connaissances en durabilité et qui veulent implémenter ce concept pour leurs événements. Et si on veut aller plus loin dans l'amélioration de la norme il faut regarder les points en communs entre chaque type d'événement et sport et créer des lignes directrices plus concrètes qui permettront justement d'aider ces plus petites organisations. La norme a déjà le mérite d'exister mais nécessite plus d'information et être plus accessible, pour l'UEFA ayant les moyens d'être certifié il n'y a pas de problème mais pour de plus petites entités c'est plus compliqué.

10. Pensez-vous que la norme ISO 20121 suffit pour avoir un événement sportif responsable ou est-il selon vos nécessaires d'utiliser d'autres standards.

La tendance va vers un reporting GRI qui est souvent rajouté dans les rapports de durabilité (UEFA FSR).

Le GRI permet de clarifier certains éléments, car il demande de publier certains indicateurs qui permettent d'avoir une vision plus concrète sur la durabilité d'un événement. Le reporting GRI est complémentaire à la norme ISO 20121 étant donné que la norme ne donne pas d'indicateurs à publier mais donne uniquement des lignes directrices.

11. Pensez-vous qu'être certifié ISO 20121 est vraiment nécessaire pour avoir des événements durables. Si non, pensez-vous que c'est une question d'image qui pousse les organisations à être certifiées ?

La norme n'est pas forcément nécessaire aux vues des meilleurs résultats que nous avons obtenus en termes de durabilité en 2008 durant l'EURO en Suisse et Autriche qui n'était pas certifié ISO 20121. Mais la norme permet d'avoir une bonne image globale de la durabilité de l'événement et inscrit les événements dans la nouvelle vision du football.

12. Selon vous, quelles sont les limites de la norme et comment est-elle améliorable ?

Une des limites de la norme est sa flexibilité qui pourrait également être un point fort. Mais la flexibilité de la norme la rend très vague et n'exige pas d'action concrète. Elle peut (et doit pouvoir) être interprétée de différentes manières. La certification ne requiert pas une application approfondie du système de management et elle dépend de la bonne volonté des organisations et des moyens mis en œuvre. En plus la certification selon la norme exige le recours à des experts et donc un certain budget, ce qui peut être une limite en ce qui concerne les plus petites organisations.

La norme peut être améliorée en détaillant chaque étape du processus d'application et donnant plus d'informations afin de permettre chaque organisation, petite ou grande, connaissant le management durable ou pas désirant d'appliquer la norme de la comprendre et la rendre accessible.

Annexe 2 : Entretien SGS 20 juin 2019

1. Quels types de structure et événement font ils appellent à vous pour être certifié ISO 20121 ?

Principalement dans le domaine du sport et des événements en plein air

2. Quelles sont les raisons principales qui poussent une organisation à certifier leurs événements ISO 20121 ?

Démontrer une gestion durable de l'impact lié à leurs activités

3. Le prix de la certification dépend-elle de la taille de l'événement ? Si oui, un championnat d'Europe football combien pourrait-il coûter environ pour l'UEFA ?

Oui, cela dépend l'importance de l'événement. Ou si c'est un organisme qui s'occupe d'organiser des événements, dans ce cas du nombre d'événements. Nous ne pouvons pas divulguer ces informations. On vous laisse regarder ce point avec l'UEFA.

4. Comment et à quelle fréquence contrôlez-vous la bonne application de la norme pour un événement ?

Une partie du temps est consacrée à une analyse avant l'événement dans les bureaux de l'organisateur (stage 1) et ensuite durant l'événement sur les sites concernés (stage 2).

5. Quelles sont les points positifs et négatifs de la norme ISO 20121 ?

C'est une norme système, qui met l'accent principalement sur une obligation de moyens et non de performance. Dépend le regard que l'on a, cela peut être présenté comme un avantage ou un aspect négatif.

6. Pensez-vous que la norme ISO 20121 est une solution pertinente pour réduire de façon efficace les impacts négatifs d'un événement ?

Oui

Pourquoi ?

Lors de la phase de préparation, l'information sur les impacts est remontée au niveau de l'organisation pour prendre des décisions éclairées.

7. L'application des lignes directrices de la norme ISO 20121 garantit elle une réduction des impacts négatifs de l'évènement ?

Elle y contribue fortement

Où faut-il approfondir son application et aller au-delà des lignes directrices afin d'avoir une réduction des impacts négatifs ?

En formalisant les risques et en les communiquant aux différentes fonctions de l'organisation, on maximise les chances que les bonnes décisions sont prises au bon moment.

8. Selon vous, comment la norme peut-elle être améliorée ?

Toute norme à un cycle de révision, elle a revu en 2017 et elle a été confirmée en l'état 8version 2012)

La norme est un bon outil pour guider les organisateurs à prendre les bonnes décisions afin de réduire les impacts négatifs mais ne garantit une réduction des impacts négatifs. Cela dépend de la perception de l'organisateurs et sa volonté d'utilisé les ligne directrice et d'approfondir son application.

Annexe 3 : Évaluation de la mise en place de la norme ISO 20121

Étapes du processus d'application de la norme	Domaines d'actions	Les pratiques	Les mauvaises pratiques	Score sur 100
Planification	Identifier PP (4.2)	Identifications de groupes de parties prenantes conforme à la base légale de la norme ISO 20121	Les parties prenantes sont présentées de façon trop générales Exemple : famille du football Il manque également des parties prenantes	25
Planification	Déterminer le périmètre du système de management (4.3)	Application de la norme sur : - l'organisation du tournoi - Fournisseurs	- périmètre d'application de la norme un peu restreint par rapport à l'ampleur de l'événement.	25
Planification	Définir les principes de développement durable qui régissent l'activité, déclaration de mission et valeurs (4.5)	Déclaration mission avec un objectif principal. Intégration des principes de développement durable : intégrité, inclusion, gestion responsable et transparence dans la déclaration. UEFA et principaux fournisseurs souscrivent aux 10 principes universels du pacte mondial des nations unies dans les domaines des droits de l'homme, travail, environnement et corruption.	Dans la déclaration de valeur il a été inclus que 4 principes de développement.	80
Planification	Établir et documenter une politique (5.2)	Documentation d'une politique de développement durable répondant à toutes les exigences de la norme ISO 20121. En en y ajoutant les 8 priorités de l'EURO 2016		100
Planification	Attribuer et communiquer les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation (5.3)	Organisation de forme pyramidale et directive. Il a été désigné des chefs de projet et des reviseurs interne et externe pour la bonne implémentation des principes de développement durable et faire des comptes rendus.		95
Planification	Identifier et évaluer les enjeux. Définir les objectifs et les plans pour poursuivre ces enjeux (6)	Il a été déterminer 14 enjeux clefs avec des mesures spécifique pour chacun d'entre eux	Enjeux manquant par rapport à certaine parties prenantes.	60

Faire	Fournir les ressources et s'assurer que le niveau de compétence et de sensibilisation est suffisant (7.1 à 7.3)	834 personnes travaillant pour le tournoi et 6400 volontaires. Les employés UEFA et les volontaires ont participé à des formations de développement durable et sur la manière d'engager les dialogues avec les spectateurs (lutte contre la discrimination, interdiction de fumer dans les stades...)	Il n'y a que 38% de femme dans l'effectif travaillant sur le tournoi. Mauvaise sensibilisation des bénévoles car il a été surpris des supporters et des employés en train de fumer dans l'enceinte des stades malgré que l'interdiction de fumer dans les tous stades	70
Faire	Assurer les communications internes et externes (7.4)	Communication interne : - Site Web (section Responsabilité sociale) - Intranet - formation interne , réunions régulières sur différents thèmes internes et externes - Cours UEFA FSR - dialogue constant avec les parties prenantes à travers diverse moyen. Ex : workshop, entretien, appels téléphoniques.		95
Faire	Mettre en place et tenir à jour la documentation et les procédures requises pour l'efficacité du système (7.5)	Documentation est complète au niveau des directive de la norme mais sans aller plus loin. Publication des rapports de durabilité pré et post évènement	Il manque matrice de matérialité et le périmètre d'application de la norme n'est pas spécifié dans les documents	50
Faire	Établir et mettre en œuvre un processus de maîtrise opérationnelle et de gestion de la chaîne d'approvisionnement (8)	Les fournisseurs ont signé les critères du Global Compact qui est un engagement volontaire en matière de développement durable. Il y a des procédures d'achat au sein de l'UEFA donc obligation de respecter certains critères	Pas implémenter sur toute la chaîne d'approvisionnement. Scandale au niveau des fournisseurs officiel de la UEFA qui fuient leurs responsabilités sociales - il y a 29 % d'approvisionnement hors Europe ce qui reste énorme étant donné que le tournoi est un EURO et pas une Coupe du Monde	50
Vérifier	Surveiller et évaluer les performances du système, notamment à l'aide d'audits internes et revues de direction (9)	- Utilisation des Key Performance Indicator (KPI) qui permet à l'UEFA de voir la progression ou la régression sur certaines problématiques. Audit interne : pour contrôler l'implémentation des notions de développement durable - 1 an Avant l'EURO : analyse des lacunes interne -Reporting GRI 1 an avant la compétition et après		90
Agir	Identifier les non-conformités et mener des actions correctives (10.1)	- Organisme de certification SGS qui a audité la mise en place de la norme ISO 20121. EURO 2016 conforme à la norme ISO 20121.		90

Annexe 4 : Analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Niveau d'impact des P.P sur l'EURO 2016	Niveau d'impact de l'EURO 2016 sur P. P	Attentes des parties prenantes
EURO 2016 SAS et UEFA	Fort	Fort	- Rentabilité - tournoi sur
Volontaires FFF	Moyen	Fort	- Sécurité et santé au travail - Formation - Reconnaissance
Autorités françaises et villes hôtes	Fort	Fort	- Rentabilité / performance économique - Construction infrastructure - tournoi sur -fournisseurs locaux
Stades	Fort	Fort	- Infrastructure durable - Modernisation
Presse et médias	Moyen	Fort	- transparence - coopération
Famille du football	Fort	Fort	- Bonne condition des infrastructures - Pas de discrimination - Bonne organisation
Partenaires	Moyen	Fort	- Bonne visibilité - rentabilité
Fournisseurs	Moyen	Fort	- Stabilité et réduction des risques de l'UEFA - fournisseurs locaux
ONG	Moyen	Faible	- Engagement social et environnemental - établir des partenariats avec la UEFA
Milieux universitaires	Faible	Moyen	- Transparence - Indicateur de comparabilité pour les différents travaux
Grand public	Fort	Moyen	- Respect des règles - Organisation de qualité - Accessibilité -fournisseur locaux
Organismes de recyclage	Moyen	Fort	- prévention concernant le recyclage des déchets - respect environnement
Service d'urgence	Faible	Fort	- Coopération - contrôle des supporters aux abords des stades
Les services de transport	Fort	Fort	- Incitation de la UEFA pour utiliser les Transports en communs - Coopération avec les organisateurs

Annexe 5 : Récapitulatif des enjeux et mesures de l'EURO 2016

Enjeux	Mesures
Transports publics et mobilité	Mise en place d'un éco-calculateur utilisable par les spectateurs pour montrer leur impact sur l'environnement du trajet depuis leur domicile jusqu'aux lieux de l'Euro. Application « fan guide » qui est un outil qui encourage le covoiturage et d'autres informations sur comment voyager en France avec les prix et horaires. En collaboration avec les villes hôtes et certaines sociétés de transports publics, les jours de match une augmentation du trafic de transports en commun pour faciliter et inciter l'utilisation de ce mode de transport. Et enfin, il a été mis en place un projet de compensation carbone pour les trajets aériens des supporters.
Gestion des déchets	Mise en place de la stratégie des 3R qui consiste à réduire, réutiliser et recycler. D'autres initiatives ont été mises en place comme « Foot for Food » qui redistribue les excédents alimentaires. Pour la gestion du plastique, les organisateurs ont mis à disposition des gobelets réutilisables.
Optimisation de la consommation d'énergie et d'eau	En termes d'énergie, les quatre nouveaux stades de l'Euro bénéficient de panneaux photovoltaïques et ils achètent également de l'électricité renouvelable. Il y a également d'autres initiatives comme l'utilisation de panneaux LED qui sont économies. En ce qui concerne l'utilisation de l'eau, certains stades disposent de systèmes d'utilisation d'eau de pluie, des détecteurs de mouvement et de limiteurs de débits pour les sanitaires permettant d'économiser d'importantes quantités d'eau.
Approvisionnement en produits et services	Les fournisseurs répondant à l'appel d'offre devaient signer le Global Compact qui inclue des exigences en termes de développement durable. Des procédures d'achat ont également été établies afin d'aider les acheteurs à se

	renseigner concernant la traçabilité dans le processus de production de la part des fournisseurs.
Un accès complet pour vivre pleinement le football	Création d'un programme « Respect de l'accès pour tous » de l'UEFA et la CAFE (Centre pour l'accès au football en Europe) afin de favoriser l'accès aux personnes en fauteuil roulant à assister aux matchs de l'Euro 2016. Des aménagements ont été faits dans tous les stades ce qui a permis de mettre à disposition 1685 places pour utilisateurs de fauteuil roulant. Le travail de l'UEFA ne se limite pas uniquement aux stades ; des plans ont été établis pour rendre accessibles également les zones des supporters. Un guide a également été créé regroupant toutes les informations concernant l'accès des stades destinée aux personnes en situation d'handicap.
Intégration par le football	L'UEFA a organisé et participé à de nombreuses initiatives en partenariat avec des ONG travaillant avec des enfants en situation de vulnérabilité où des enfants ont été invités à assister à des matchs de la compétition. L'UEFA a également organisé des tournois de football afin de tisser des liens sociaux à travers ce sport.
Surveillance anti-discrimination pendant les matches	En collaboration avec FARE (Football Against Racism in Europe), l'UEFA a mené des actions anti-discrimination lors des matchs de qualification de l'Euro 2016 et pendant les phases finales. Des analyses des supporters ont été menées au travers des vidéosurveillances et d'observateurs afin d'identifier et de sanctionner toutes formes de discrimination. FARE a mis à disposition avant l'Euro 2016 un guide qui a pour but d'identifier et de signaler toutes formes de discrimination pour les observateurs, les supporters et la sécurité.
Ambassades de supporters	Des ambassades de supporters ont été mises en place afin de d'accueillir les supporters de chaque pays de la meilleure des manières. Cette ambassade avait pour rôle d'informer les supporters pour toutes les questions relatives à l'hébergement et les transports. L'ambassade jouait également un rôle de soutien en cas d'urgence. Une



	application a également été mise en place permettant les supporters d'avoir une assistance téléphonique 24h/24 en cas de besoin.
Promotion de la responsabilité sociale et de la durabilité	Promotion à travers les diverses initiatives et programmes sociaux en partenariat avec des ONG.
Tournoi sans tabac	Les stades étaient entièrement non-fumeurs. Il était interdit de fumer à l'intérieurs comme à l'extérieurs, pas de zone fumeurs à disposition. Le personnel a été formé sur les bénéfices que peut apporter l'interdiction du tabac et enfin lors des matchs, des volontaires contrôlaient le respect de cette politique anti-tabac.
Sécurité	L'UEFA est responsable de la sécurité dans les stades tandis que la sécurité à l'extérieur est sous la responsabilité des autorités françaises. L'UEFA a investi plus de 33 millions d'euros dans la sécurité avec un déploiement de 900 agents par stade. Des périmètres de sécurité ont été établis aux abords des stades avec des contrôles par palpation. La sécurité a été renforcée par rapport aux précédentes compétitions à cause des attaques terroristes qui ont eu lieu en France la même année.
Impact économique	Pour évaluer l'impact économique de la manifestation, l'UEFA a mandaté CDES (Centre de droit et d'économie du sport). L'impact économique de l'événement est de 1,266 milliards d'euros. Cet organisme a également estimé à 94'000 soit le nombre d'emplois créés grâce à l'événement.
Garantie de l'intégrité	Les organisateurs ont adhéré au pacte mondial des Nations Unies et s'engage à lutter contre la corruption. Un accord de coopération a été signé entre l'UEFA et la Commission européenne dans un but de promotion de l'éthique du football, la bonne gouvernance et le respect des règles en place. Deux instances disciplinaires de l'UEFA sont en place pour garantir le respect des règlements. Enfin, l'UEFA est transparente et met à disposition les rapports d'évaluation des candidatures pour l'Euro 2016.

Ressources humaines	834 personnes employées pour le tournoi. Des formations du personnel ont été mis en place pour qu'ils soient rapidement opérationnelles. Un programme, « AfterPlacement » a également été créé ; il permet d'aider le personnel en contrat à durée déterminée de trouver un emploi à la fin du tournoi.
----------------------------	---