

h e g

Haute école de gestion
Genève

La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football.

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Léopold SIMONET

Conseiller au travail de Bachelor :

Jonathan BLOCKLEY, Expert en RSE

Genève, le 13 juillet 2023

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Économie d'entreprise

Déclaration

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

L'étudiant-e atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. Il ou elle atteste par ailleurs que le travail rendu est le fruit de sa réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome. Ce travail a, en outre, été soumis pour analyse par le logiciel de détection de plagiat préconisé par la filière.

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

Résumé

L'objectif de ce travail est de montrer comment les clubs de football peuvent favoriser la mise en place de démarches RSE au sein de leurs stratégies. Pour ce faire, nous avons commencé par décortiquer les rapports de durabilité de 5 clubs différents. Grâce à ces analyses et diverses recherches, nous avons pu élaborer un diagramme et un profil RSE pour chaque club, afin de mieux comprendre comment les principes de durabilité sont articulés dans leurs stratégies.

Tous les clubs analysés ont un objectif commun : devenir une organisation zéro carbone d'ici 2030. Nous avons remarqué que les enjeux environnementaux et sociétaux sont déjà pris en compte de manière significative par les clubs de football, même si des améliorations restent possibles. Cependant, les principes RSE ne font pas forcément partie intégrante de toutes les décisions de certains clubs et certains enjeux, tels que le respect des droits de l'homme dans toute la chaîne de valeur du club ou les questions relatives aux consommateurs, ne sont pas abordés de manières optimales.

En travaillant sur des clubs de pays différents, nous avons pu constater une très grande différence : la prise en compte de critères de durabilité dans le système d'obtention de licence, par la DFL (Fédération Allemande de Football). Grâce à l'ajout de ces critères, les 36 clubs professionnels évoluant dans les 2 premières divisions allemandes sont obligés d'adopter une stratégie durable s'ils veulent garder leurs places. De plus, l'Allemagne a également adopté de nouvelles lois ces dernières années, forçant toutes les entreprises et organisations à opter pour le changement.

Afin de répondre à notre objectif initial, nous avons listé plusieurs recommandations, qui permettraient à un club de football de devenir plus durable. Premièrement, il faudrait que le club définisse une stratégie RSE et se fixe des objectifs réalisables et mesurables. Ensuite, il devrait, non seulement établir un rapport de durabilité annuel, mais également qu'il le fasse de manière normalisée (GRI ou autre). En addition à ce rapport, chaque club devrait calculer son empreinte carbone à intervalle régulière et s'assurer du respect des droits humains chez toutes ses parties prenantes, par exemple en élaborant une charte éthique. Concernant les produits dérivés, un club devrait lancer (ou augmenter si déjà existante) une gamme de produits durables et indiquer l'empreinte carbone de chaque élément sur son site internet. Enfin, il faudrait favoriser les moyens de transports écologiques et durables, non seulement pour les joueurs et employés, mais aussi pour les supporters. La dernière recommandation s'adresse aux ligues de football : inclure des critères de durabilité dans le système d'obtention de licence.

Table des matières

<i>La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football.</i>	1
<i>Déclaration</i>	<i>i</i>
<i>Résumé</i>	<i>ii</i>
<i>Table des matières</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>vii</i>
1. Introduction	1
1.1 Définition de la RSE	1
1.2 Objectifs de développement durables.....	1
1.3 Principes des Nations Unies.....	2
1.4 Fair-play financier	2
1.5 Attentes des supporters	3
1.6 Revue de littérature	3
1.7 Problématique	3
2. Méthodologie	5
3. Éthique et gouvernance	6
3.1 Manchester City	6
3.2 Southampton	6
3.3 Atlético de Madrid	7
3.3.1 Organes directeurs.....	7
3.3.2 Code éthique.....	7
3.4 Wolfsburg	8
3.4.1 Code éthique.....	8
3.4.2 Protection des enfants.....	8
3.5 Dortmund	9
3.5.1 Code éthique.....	9
3.5.2 Gestion des risques	10
3.5.3 Stratégie financière.....	10

4. Environnement.....	11
4.1 Manchester City.....	11
4.1.1 Eau	11
4.1.2 Déchets / recyclage.....	11
4.1.3 Énergie	12
4.1.4 Mobilité.....	12
4.2 Southampton.....	13
4.2.1 Déchets / recyclage.....	13
4.2.2 Énergie	13
4.2.3 Mobilité.....	14
4.2.4 Biodiversité	14
4.3 Atlético de Madrid	14
4.3.1 Eau	14
4.3.2 Déchets / recyclage.....	14
4.3.3 Énergie	15
4.3.4 Biodiversité	15
4.4 Wolfsburg.....	15
4.4.1 Eau	16
4.4.2 Déchets / recyclage.....	16
4.4.3 Énergie	16
4.4.4 Mobilité.....	16
4.4.5 Biodiversité	17
4.4.6 Produits dérivés	17
4.5 Dortmund.....	18
4.5.1 Eau	18
4.5.2 Déchets / recyclage.....	18
4.5.3 Énergie	19
4.5.4 Mobilité.....	20
4.5.5 Biodiversité	20
5. Social.....	21
5.1 Manchester City.....	21
5.1.1 Accès à l'eau.....	21
5.2 Southampton.....	21

5.2.1	Soutien aux jeunes	22
5.3	Atlético de Madrid	22
5.3.1	Football thérapeutique	22
5.4	Wolfsburg	23
5.4.1	StrongHER	23
5.5	Dortmund	23
6.	<i>Analyse des résultats</i>	25
6.1	Diagnostic RSE	25
6.1.1	Les points positifs	27
6.1.2	Les points à améliorer	29
6.2	Profil RSE	31
6.2.1	Manchester City	31
6.2.2	Southampton	32
6.2.3	Atlético de Madrid	34
6.2.4	Wolfsburg	35
6.2.5	Dortmund	37
6.2.6	Différences entre les clubs et pays	39
7.	<i>Recommandations</i>	39
7.1	Définir une stratégie RSE avec des objectifs mesurables	39
7.2	Normaliser la rédaction du rapport de durabilité en appliquant des normes internationales.....	40
7.3	Calculer précisément l’empreinte carbone et fixer des objectifs de diminution d’émissions de CO2	40
7.4	Assurer le respect des droits humains dans toute sa chaîne de valeur – introduire un code éthique	40
7.5	Augmenter la durabilité des produits dérivés et calculer leur empreinte carbone	41
7.6	Favoriser des moyens de transports écologique (pour les joueurs et les supporters)	41
7.7	Inclure des critères durabilité dans le système d’obtention de licence	42
8.	<i>Conclusion</i>.....	42

9. Bibliographie.....	45
Annexe 1 : Diagramme RSE Manchester City.....	47
Annexe 2 : Diagramme RSE Southampton.....	55
Annexe 3 : Diagnostic RSE Atlético de Madrid.....	63
Annexe 4 : Diagnostic RSE Wolfsburg	70
Annexe 5 : Diagnostic RSE Dortmund.....	79

Liste des figures

Figure 1 : Principes inclus dans le code éthique du club (Atlético de Madrid)	7
Figure 2 : Stratégie du club (Dortmund).....	9
Figure 3 : Objectifs pour devenir une organisation zéro déchet (Manchester City)	12
Figure 4 : Logo des produits durables (Wolfsburg)	17
Figure 5 : Réduction des déchets (Dortmund)	18
Figure 6 : Diagnostic RSE Manchester City (cf. Annexe 1).....	25
Figure 7 : Diagnostic RSE Southampton (cf. Annexe 2)	25
Figure 8 : Diagnostic RSE Atlético de Madrid (cf. Annexe 3)	26
Figure 9 : Diagnostic RSE Wolfsburg (cf. Annexe 4)	26
Figure 10 : Diagnostic RSE Dortmund (cf. Annexe 5).....	27
Figure 11 : Exemple d'un produit durable sur leur site internet (Wolfsburg).....	37

1. Introduction

1.1 Définition de la RSE

De nos jours, les entreprises et organisations portent de plus en plus attention à la responsabilité qu'elles ont en tant qu'employeur et acteur de l'économie. Elles sont désormais conscientes des enjeux liés au développement durable et c'est pourquoi, elles s'engagent désormais à agir de manière positive sur la société. Non seulement d'un point de vue environnemental, mais aussi dans les conditions de travail de ses employés ou encore du respect des droits de l'homme de toutes les personnes engagées chez leurs parties prenantes.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a pour but de « contribuer au développement durable » et se définit comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Pour une entreprise, mettre en œuvre des pratiques RSE signifie qu'elle cherche à avoir un impact positif sur la société, tout est étant économiquement viable.¹

1.2 Objectifs de développement durables

« Les objectifs de développement durable nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030. » (Nations Unies, 2023)²

Voilà comment les Nations Unies résume les ODD. Ces objectifs sont obligatoires pour tous les pays membres de l'ONU et sont aussi utilisés par les clubs de foot pour élaborer leurs stratégies. (cf. Annexe 6)

¹ Confédération suisse, 2023, Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

² Nations Unies, 2023, 17 objectifs pour sauver le monde

1.3 Principes des Nations Unies

Pour assurer le respect des droits humains, de l'environnement et pour lutter contre la corruption, les Nations Unies ont rédigé un Pacte mondial, qui s'articule autour de 10 principes :

- Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.
- Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.
- Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective.
- Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
- Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.
- Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.
- Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
- Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
- Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
- Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.³

Ces principes ont été élaborés dans le but d'assurer des conditions de travail saines et sûres à tous les habitants de notre planète. Ils sont issus de la déclaration universelle des droits de l'homme et devraient être respecté par tous les Etats et toutes les entreprises. Les clubs de football n'en font pas exception et s'appuie sur ces derniers pour assurer la légalité de leurs actions et celles de leurs parties prenantes.

1.4 Fair-play financier

Depuis 2011, tous les clubs qualifiés pour des compétitions organisées par l'UEFA doivent prouver qu'ils n'ont pas enfreint le fair-play financier. Ce dernier est basé sur le principe d'équité et vise à encourager la transparence et la discipline financière des clubs, afin de d'améliorer la santé financière des clubs de football européens. A la base,

³ UN Global Compact, 2023, Un cadre d'engagement simple, universel et volontaire, autour de Dix principes

ce nouveau règlement interdisait aux clubs de dépenser plus qu'ils ne gagnent et de prouver le paiement de toutes ses dettes. Depuis 2015, la règle a été allégée et permet aux clubs de dépenser 5 millions d'euros de plus que ce qu'ils gagnent durant la période d'évaluation de 3 ans.

Dès lors, l'UEFA peut prendre des sanctions envers les clubs qui ne respectent pas ce règlement. Elles peuvent aller d'un simple avertissement à l'exclusion de compétitions européennes voire le retrait de titres gagnés. La participation à une compétition comme la Ligue des Champions assure un revenu très important pour les clubs, c'est pourquoi tous ceux qui ont une chance de se qualifier ont intérêt à assainir leurs finances et être dans les règles du fair-play financier.

1.5 Attentes des supporters

Les supporters ne s'intéressent plus uniquement aux résultats sportifs de leurs clubs favoris, mais aussi à la manière dont il est géré. La proximité entre clubs et supporters a été grandement facilitée avec l'évolution des réseaux sociaux et leurs points de vues peuvent aisément atteindre les oreilles des dirigeants. Outre la victoire de certaines compétitions, de plus en plus de supporters demandent une gestion du club transparente, respectueuse de l'environnement et des humains. Les clubs sont habitués à organiser des rencontres avec leurs clubs de supporters et dialoguent de manière récurrente avec eux. Bien que non-officielle, l'attente des supporters est un facteur clé que doit prendre en compte un club de football.

1.6 Revue de littérature

Lorsque de gros scandales éclatent, la presse n'hésite pas à les publier pour avertir les lecteurs sur les scandales dans le monde du football. Non-respect des droits humains lors de la construction de stades pour la coupe du monde au Qatar, voyages en avion de moins d'une heure pour aller jouer un match ou non-respect des réglementations financières, voilà quelques exemples qui ont fait la une des journaux ces dernières années. Cependant, aucune étude sur la durabilité dans le football n'a été effectuée à l'heure actuelle, peut-être car très complexe. Néanmoins, « Sport Positive Leagues » récoltent, depuis 2018, les informations sur la gestion durable de certains clubs de football et établissent un classement selon 8 critères qu'ils considèrent importants.

1.7 Problématique

Le football est considéré que le sport le plus populaire du monde et est suivi par des centaines de millions de personnes à travers le monde. Les clubs génèrent beaucoup

d'argent et ne sont pas réputés pour avoir une approche particulièrement durable dans leurs activités. C'est pourquoi, je souhaite analyser

la mise en place des démarches RSE dans les clubs de football.

Dès lors, nous pourrions savoir si les clubs sont déjà engagés et dans quelles mesures ils pourraient s'améliorer. C'est également intéressant de chercher s'ils sont poussés à agir de par la plus grande sensibilisation des supporters sur les enjeux environnementaux et sociaux ou si c'est inscrit dans leur ADN.

Le but de cette analyse est de lister les pratiques mises en place par les clubs, regarder si des différences sont présentes entre ces derniers et finalement recommander les conditions cadres à respecter pour favoriser une bonne stratégie RSE.

2. Méthodologie

Pour savoir comment les clubs de football mettent en place les démarches RSE dans leurs stratégies, j'ai commencé par chercher ceux qui publiaient un rapport annuel de durabilité. J'ai donc lu les rapports des cinq clubs suivants : Southampton FC, Manchester City FC, Club Atlético de Madrid, VfL Wolfsburg et BVB Dortmund, et ai retranscrit les informations pertinentes quant à leurs stratégies. De cette première lecture, une classification naturelle s'est faite en trois axes : éthique et gouvernance, environnement et social.

Dans ce travail, j'ai listé, de manière non exhaustive, l'intention des différents clubs et leurs actions mises en place concernant ces trois axes. Le but était de montrer ce qui est déjà fait et de regarder si des différences, plus ou moins flagrantes, existaient d'un club à l'autre. Je me suis également aidé des analyses de « Sport Positive Leagues » qui met en lumière les actions de durabilité faites dans le monde du football.

Grâce à mes recherches, j'ai pu établir un diagnostic RSE pour chaque club, afin de quantifier, sur une échelle de 1 à 5, la mise en place des démarches RSE selon les catégories suivantes : gouvernance, droits de l'homme, communauté, consommateurs, loyauté des pratiques, environnement et conditions de travail. Dès lors, j'ai constaté de manière générale les similitudes entre tous les clubs et répertorié les domaines où le score était déjà élevé. A l'inverse, j'ai mis en lumière les aspects qui méritent d'être approfondi et améliorés par les clubs. De plus, j'ai établi le profil RSE de chaque club.

Ensuite, j'ai établi le profil RSE de chacun des cinq clubs, pour essayer de comprendre comment la notion de durabilité était intégrée dans leur stratégie. C'était également l'occasion de relever les différences qu'il y a entre les pays et les différentes fédérations de football. Pour ce faire, j'ai recherché plusieurs informations sur chaque club et regardé depuis quand ils étaient investis, notamment par la publication d'un rapport annuel de durabilité.

Après avoir effectué ces analyses, j'ai pu émettre mes recommandations pour favoriser la gestion durable d'un club de football. Le but est de montrer les actions que les clubs pourraient mettre en place, sans péjorer leur compétitivité sportive. Certaines recommandations proviennent d'actions déjà réalisées par un ou plusieurs clubs analysés dans ce travail, ce qui montre que le changement est possible pour tous les autres.

3. Éthique et gouvernance

3.1 Manchester City

Le club de Manchester City s'engage à agir de manière responsable et de prendre en compte les intérêts de ses supporters, employés, et habitants dans toutes ses actions. Il est persuadé qu'un club de football a un rôle à jouer pour impacter positivement la communauté et l'environnement. Les principes RSE (sociétal, environnemental, économique) sont pris en compte dans leurs décisions quand c'est possible. En collaboration avec des organisations de la ville, le club cherche à établir un outil permettant de calculer précisément les impacts de ses actions sur l'environnement et la société. Le club est détenu à 100% par le Qatari Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan, à travers la société City Football Group.⁴

Aucune mention d'un code éthique est faite par le club, mais plusieurs politiques sont en vigueur, notamment pour assurer la protection des employés. Cependant, le club s'assure que les droits de l'homme sont respectés à l'interne et chez ses parties prenantes. Il s'aligne également sur tous les ODD et les principes des Nations Unies pour assurer la pratique éthique de ses actions. Le club est certifié ISO 45001, et est en train de travailler pour obtenir la certification ISO 14001. Ces normes traitent respectivement la santé et sécurité au travail ainsi que le management environnemental.

3.2 Southampton

Southampton souhaite « agir de la bonne manière, pour un meilleur avenir » et établit sa stratégie en fonction de 4 axes principaux : les supporters, l'environnement, la société, la responsabilité d'entreprise. Le but du club est de faire partie de la solution pour bâtir un avenir meilleur pour la planète. Le club s'engage à respecter toutes les réglementations en vigueur et est géré de manière à assurer l'égalité, la sécurité, la diversité et l'éthique. L'actionnaire majoritaire du club (80%) est Sport Republic, une entreprise d'investissements londonienne fondée par Rasmus Ankerson et Henrik Kraft.

Comme son compère anglais, il n'a pas son propre code de conduite éthique, mais s'appuie sur les directives des Nations Unies et des ODD pour assurer la bonne gestion du club et de ses partenaires. Le club est également engagé à protéger les données du club et de ses employés ainsi que d'offrir à ces derniers des possibilités de

⁴ Manchester City Football Club Limited, novembre 2022, Financial Report

développement personnel et professionnel. Le club est en train d'évaluer la possibilité de devenir une entreprise B-Corp. et d'obtenir la certification ISO 20121, qui traite de l'organisation d'évènements durables.

3.3 Atlético de Madrid

3.3.1 Organes directeurs

L'Atlético de Madrid est géré comme une SA, et détient des actions dans différents clubs étrangers. Le Club est représenté et géré par le Conseil d'administration (CA) du club, composé de 8 membres, qui élit le président et les CEO. Pour toutes décisions importantes, une procédure spécifique est définie pour que tout puisse être vérifié, tracé et audité. Toutes les décisions clés sont votées de manière collégiale et à l'unanimité. Le club base sa stratégie en prenant en comptes les éléments des trois piliers suivants : économique, environnemental et sociétal.

3.3.2 Code éthique

Le club est convaincu que pour réussir sur le long terme, il doit s'engager avec intégrité et transparence dans ses activités. En 2016, un département indépendant et interne a été créé, afin de toujours analyser et améliorer les règles éthiques en vigueur. Il est également responsable de proposer des comptes rendus au CA et de vérifier le respect de toutes les juridictions en vigueur. De plus, le Club a également son propre code éthique, qui s'applique à tous les employés et actionnaires.

Par ailleurs, le club a également défini un code éthique valable pour toutes ses parties prenantes. Ce dernier parle notamment du respect des lois et des droits humains, de la protection de l'environnement et de la santé et sécurité au travail. Une fois qu'un fournisseur a été choisi et approuvé, il doit signer ce code pour valider le contrat.

Figure 1 : Principes inclus dans le code éthique du club (Atlético de Madrid)



(Club Atlético de Madrid, S.A.D, 2022, Sustainability Report 2020/2021, p.46)

3.4 Wolfsburg

Le club de Wolfsburg base ses principes de management sur le même modèle que sa maison mère, à savoir Volkswagen, qui détient 100% des actions du club. Il prend en compte les principes RSE dans sa stratégie, afin de rendre la planète plus durable et d'avoir un impact positif sur la société. Le VfL veut profiter de son influence pour développer son image d'acteur responsable et encourager les personnes à agir de manière durable à leur échelle. Le club fonde sa gouvernance sur les 3 principes suivants : efficacité, durabilité et honnêteté. Malgré ses liens étroits avec le Groupe Volkswagen, le club a toujours respecté le règlement du Fair-play financier depuis son introduction.

3.4.1 Code éthique

Le club souhaite proposer des performances sportives de qualité, tout en ayant un comportement éthique, en réglant les problèmes de société et en protégeant l'environnement. Leurs partenaires doivent également répondre favorablement à ces problématiques, notamment les fournisseurs de matières premières pour leurs produits dérivés. Le VfL opte pour un processus de dialogue ouvert avec tous ses partenaires, afin d'avoir la meilleure stratégie durable possible. Tous les employés et partenaires du club doivent suivre les règles inscrites dans le Code de Conduite du VfL, qui comporte toutes les lignes directrices pour avoir un comportement éthique et respectueux des droits humains.

3.4.2 Protection des enfants

Lorsque des adultes travaillent avec des enfants, le risque d'abus ne peut jamais être nul, mais le club voit comme une obligation d'assurer la sécurité et la protection des enfants. Après près d'une année et demie de travail, le club a validé son modèle de protection des enfants en novembre 2021. Un code de conduite spécifique à la protection des enfants a été établi et doit être appliqué par toute personne étant en lien avec des enfants. Les règles ont été établies selon 3 catégories (bleu, jaune, rouge), afin de sanctionner des violations du règlement selon leurs gravités. Tous les employés qui collaborent avec des enfants doivent suivre une formation de base et son rafraîchissement annuel, alors que 2 spécialistes de la protection de l'enfance ont été engagé par le club. En signant ce code de conduite, les employés s'engagent non seulement à respecter toutes les directives mentionnées, mais aussi à reporter toute violation qu'ils peuvent remarquer.

3.5 Dortmund

Le club s'appuie sur une communication ouverte et transparente afin de mettre en œuvre sa gouvernance d'entreprise responsable et durable. Il s'assure bien évidemment de respecter toutes les réglementations en vigueur et de systématiquement identifier et analyser les effets de ses actions sur le point de vue économique, sociétal et environnemental. Toutes ses actions sont prises en accord avec ses valeurs, à savoir le crédibilité, l'honnêteté, l'intégrité et la fiabilité. Le club applique les standards GRI dans son analyse et prend en compte les ODD et les 10 principes dictés par les Nations Unies. Sa stratégie et ses décisions sont construites autour de 5 facteurs clés : politique de RH holistique, approche économique, ses supporters et la région, responsabilité environnementale et les résultats sportifs.

Figure 2 : Stratégie du club (Dortmund)



(Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, octobre 2022, Sustainability Report for the 2021/2022 season, p. 26)

3.5.1 Code éthique

Afin de respecter ses valeurs dans toutes ses actions, le club se base sur son propre code de conduite éthique, qui est régulièrement mis à jour si des ajustements sont nécessaires. Dortmund a pour objectif de s'élargir à l'international et d'attirer sans cesse de nouveaux supporters, sans perdre les plus fidèles. C'est pourquoi il respecte ce code dans toutes ses activités et demande à ses parties prenantes d'en faire de même. Par exemple, il s'assure que les droits de l'homme sont respectés dans tout son cycle de

production. Leur système de « whistleblower » permet à quiconque de dénoncer un comportement suspect et est géré par un service externe.⁵

3.5.2 Gestion des risques

La gestion des risques fait partie intégrale de la stratégie du club, qui y voit comme un facteur clé de succès. Une équipe est chargée d'analyser les risques et de les prioriser, à l'aide des responsables de chaque département. Une commission ad hoc est organisée trimestriellement et informe les dirigeants de l'évaluation des risques. Durant la période analysée, le club n'a pas identifié de nouveaux risques et en compte toujours 61, dont 28 classés comme prioritaires.

3.5.3 Stratégie financière

La stratégie financière du club est orientée vers ses supporters et ses partenaires commerciaux. Le BVB comprend l'importance d'être socialement responsable, car il influence directement le comportement de ses supporters. L'objectif à long terme du club est de toujours se qualifier pour la Ligue des Champions et de performer en Bundesliga, afin d'avoir des ressources financières plus élevées.

En dehors des résultats sportifs, le club souhaite toujours attirer de nouveaux supporters à l'international, partageant les valeurs du BVB et sans perdre les fans actuels. Pour la saison 2022-2023, 55'000 supporters ont mis la main sur un abonnement qui leur assure de pouvoir assister à tous les matchs. Plus de 80'000 personnes sont encore placées sur la liste d'attente et espère pouvoir décrocher le sésame prochainement. C'est aussi la première fois que les abonnements ont été proposés sous forme digitale, afin de réduire l'utilisation de plastique.

⁵ Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, octobre 2022, Sustainability Report for the 2021/2022 season

4. Environnement

La prise en compte des effets sur l'environnement d'une entreprise est un enjeu essentiel dans la mise en place d'une démarche RSE. Comme pour la partie précédente, nous allons voir comment chaque club met en œuvre l'aspect environnemental dans sa stratégie.

4.1 Manchester City

Le club du nord de l'Angleterre s'est fixé un objectif : devenir zéro carbone d'ici 2030. Pour y arriver, il calcule et analyse régulièrement son empreinte carbone selon les différents axes dont nous allons parler ci-dessous et met déjà en place plusieurs actions visant à réduire son empreinte carbone, tout en restant à l'affût des nouvelles possibilités.

4.1.1 Eau

4.1.1.1 Maillot

Un des trois maillots portés par le club lors de la saison 2021-2022 a été produit avec l'objectif de réduire le gaspillage d'eau. PUMA, l'équipementier du club, a utilisé de nouvelles technologies pour réduire la consommation d'eau lors de la production du maillot, permettant ainsi de rendre plus efficient le processus de fabrication.

4.1.1.2 Eau de pluie

Un réservoir d'une capacité de 12 litres est situé dans l'enceinte de l'académie du club et un autre sous la pelouse de l'Etihad Stadium et permettent d'utiliser l'eau de pluie pour tous les besoins industriels du club.

4.1.2 Déchets / recyclage

L'objectif de Manchester City dans ce domaine est clair : devenir une organisation 0 déchet. Grâce aux différents objectifs ci-dessous, le club a pu réduire son gaspillage alimentaire de plus de 100 tonnes (400kg par jour) en y utilisant comme compost aux côtés de l'herbe et des autres matériaux compostables. Il a également augmenté son recyclage de 32 à 128 tonnes en une année.⁶

⁶ Pete Bradshaw, septembre 2022, 2022 Sustainability and Environmental Impact Report

Figure 3 : Objectifs pour devenir une organisation zéro déchet (Manchester City)



(Pete Bradshaw, septembre 2022, 2022 Sustainability and Environmental Impact Report, p 12)

4.1.3 Énergie

Après avoir mené un audit sur sa consommation d'énergie en début d'année 2022, le club a décidé de commencer un programme pour réduire la consommation inutile. Ce dernier commence par sensibiliser les employés à avoir un comportement plus économique quant à l'utilisation de matériel électronique. La hausse des prix de l'électricité durant cette même année a également poussé le club à agir plus rapidement.

4.1.4 Mobilité

La moitié des émissions de carbones générées par le club proviennent des trajets effectués par les employés, les joueurs et les supporters. Le club est conscient de cette problématique et travaille en collaboration avec les autorités de la ville pour proposer des solutions. Le club encourage les spectateurs à venir en transports publics, à vélo, à pied ou en covoiturage.

4.1.4.1 Joueurs

Tous les déplacements des joueurs sont effectués de la manière la plus efficiente en prenant également en compte la sécurité des joueurs. Bien que le club favorise les déplacements en train ou en bus quand c'est possible, il doit parfois opter pour des trajets en avion, notamment lors de déplacements à l'international.

4.1.4.2 Supporters

Lors de la saison étudiée, plus de 1,4 millions de supporters ont assistés aux matchs à domicile de Manchester City (environ 53'000 par match). C'est-à-dire autant de personne qui doivent se déplacer de chez eux jusqu'au stade 1 semaine sur 2. Connaître l'impact environnemental du déplacement de chaque individu au stade s'avère être très complexe, mais pour essayer d'en savoir plus, le club réalise des sondages auprès des spectateurs lors de chaque match. Les résultats de ces derniers sont sans appel : 2/3 des personnes se rendent en stade en voiture.

4.2 Southampton

L'aspect environnemental fait parties des 4 aspects pris en compte dans la stratégie du club résidant dans le sud de l'Angleterre. L'objectif du club est également de devenir zéro carbone d'ici 2023. Pour ce faire, voici une liste non exhaustive d'actions entreprise par Southampton pour atteindre son but.

4.2.1 Déchets / recyclage

4.2.1.1 Verres réutilisables

Pour réduire la pollution liée aux produits fabriqués en plastique à usage unique, le club de Southampton a décidé d'instaurer des verres réutilisables à chaque buvette du stade les jours de match. Les supporters sont donc invités à rendre leur verre à la fin du match. Cette action a permis d'éliminer environ 6'000 verres plastique par match, soit plus de 57'000 durant l'année 2021.

4.2.1.2 Maillot

Pour la saison 2021-2022, Southampton a décidé d'utiliser des bouteilles en plastique recyclable pour produire leurs 3 différents maillots. Cette action permet notamment d'utiliser les déchets trouvés sur les plages de la région à une fin utile. 8 bouteilles sont utilisées à la fabrication de chaque maillot : c'est donc 167'664 bouteilles qui ont été transformées et incluses dans la fabrication des maillots.⁷

4.2.2 Énergie

L'électricité utilisée dans le stade et le centre d'entraînement du club provient entièrement d'énergies renouvelables. De plus, le passage à des lumières LED est en train d'être effectué et les lampadaires éclairant le stade sont sur minuterie et s'éteignent

⁷ Southampton Football Club Limited, 2022, Sustainability review 2021 – The Halo Effect

automatiquement à l'heure souhaitée. Des lampes à détecteurs de mouvements sont installées dans les bureaux.

4.2.3 Mobilité

4.2.3.1 Employés

Le club encourage ses employés à venir au travail en vélo et propose des réparations gratuites. 8 véhicules électriques ont été ajoutés durant cette saison et plusieurs stations de recharges ont été installées. Il a également fait la promotion sur l'intranet de 2 sites de covoiturage.

4.2.4 Biodiversité

Southampton a décidé de planter 250 arbres à chaque qu'un joueur formé au club effectue sa première apparition avec l'équipe professionnelle (masculine et féminine). Grâce à cette action, 1'250 arbres ont été plantés en 2021 : 1'000 au sein de l'école de Redbridge et 250 vers leurs terrains d'entraînement de Staplewood. De plus, chaque fois qu'ils plantent 250 arbres, ils en protègent 250 autres dans la forêt amazonienne, en partenariat avec Carbon Footprint Ltd.

4.3 Atlético de Madrid

Comme pour les autres clubs déjà mentionnés, l'Atlético de Madrid inclut l'aspect environnemental dans sa stratégie RSE établie pour les années 2020 à 2022, dont nous trouvons quelques exemples ci-après.

4.3.1 Eau

La production d'eau chaude est réalisée grâce à des chaudières à condensation, le moyen le plus efficace sur le marché selon le club. Cette eau est utilisée pour arroser la pelouse, remplir les piscines et dans les sanitaires. Le parking extérieur est équipé d'un système de drainage permettant de réguler le débit et notamment d'éviter la saturation en cas de fortes pluies. L'eau de pluie est récupérée et stockée dans deux réservoirs et sera réutilisée. Finalement, des capteurs d'humidité permettent d'arroser le terrain uniquement lorsque le taux d'humidité descend en dessous de 20%.

4.3.2 Déchets / recyclage

Le club essaie de recycler le maximum de déchets, en partenariat avec ses fournisseurs et des associations actives dans le domaine. En 2021, 205'760 kg, soit 33% des déchets d'emballages, ont été recyclés. Durant les matchs et autres événements, le club encourage des initiatives pour sensibiliser les spectateurs au recyclage. De plus, en

collaboration avec son équipementier Nike, les maillots sont fabriqués à partir de bouteilles PET recyclées.

4.3.3 Énergie

Le Wanda Metropolitano est un des stades les plus modernes du monde, qui se démarque pour son efficacité. Toute l'électricité utilisée dans l'enceinte vient de sources 100% renouvelables. Le système d'air conditionné a été choisi pour répondre à la variation des besoins lorsque le stade est vide ou qu'il comporte 68'000 personnes. Des variateurs de fréquences sont installés à l'extérieur et permettent d'ajuster la demande, avec un taux d'efficacité de 70%.

Grâce à un stade comportant uniquement des lumières LED, le club fait des économies d'énergie de plus de 30% par rapport à son ancien stade. De plus, le système LED nécessite que très peu de maintenance et les luminaires durent plus longtemps. C'est également possible de tout contrôler à distance.⁸

4.3.4 Biodiversité

L'Atlético de Madrid offre un arbre à tous ses employés, afin qu'ils le plantent dans la région. De plus, le club a récemment rejoint un projet visant à planter 10'000 arbres dans la ville de Madrid.

4.4 Wolfsburg

Le club porte une attention particulière à l'environnement depuis plusieurs années, ayant publié sa première empreinte carbone en 2011. Il encourage également toute personne à protéger notre habitat naturel. Le club allemand adopte une approche à 360°, assumant sa responsabilité environnementale dans ses stades, centres d'entraînements, bureaux administratifs et la mobilité de ses employés et des supporters.

Le club utilise son propre système (Environmental Compliance Management System) qui aide à identifier et gérer les risques et opportunités liés à l'environnement, ce qui permet de réduire l'impact du club sur la planète. Une check-list a également été mise en place pour s'assurer que le club respecte les exigences légales et les autres standards environnementaux.

⁸ Club Atlético de Madrid, S.A.D, 2022, Sustainability Report 2020/2021

Basé sur des méthodes scientifiques vérifiées, le club a pour objectif de réduire ses GES à zéro en 3 ans. En d'autres mots, le club veut que sa balance carbone soit « nette zéro » à la fin de l'année 2025. Pour atteindre cet objectif, le club prévoit de réduire ses émissions annuelles de 6,45% ainsi que de mettre en place une stratégie de compensation. En effet, le club sait qu'il pourra réduire son empreinte carbone de 55% uniquement d'ici 2030 et prévoit donc de compenser ses émissions. En collaboration avec une entreprise de consultation externe, le club a pu identifier les points de focalisation importants : la mobilité des supporters et l'utilisation d'énergie.

4.4.1 Eau

Le club identifie toutes les possibilités pour réduire l'utilisation de l'eau dans son stade et dans ses locaux administratifs. Les innovations techniques sont recherchées et implémentées dès que possible. Une citerne va être installée pour récupérer l'eau de pluie et l'utiliser pour l'arrosage de son complexe d'entraînement. Toute la gestion de l'eau peut être analysée en temps réel grâce à une application et gérée de manière efficiente.

4.4.2 Déchets / recyclage

Le club se félicite d'avoir effectué de grands progrès dans la gestion des déchets au stade, notamment grâce à l'augmentation de la fréquence de collecte des containers de déchets recyclable (elle est passée de 1 fois par mois à toutes les 2 semaines). De plus, 4 nouvelles poubelles de 1'100 litres ont été ajoutées et des verres réutilisables fabriqués à partir de matériaux recyclés ont été introduits, favorisant une économie circulaire. Dans les bureaux, toutes les poubelles générales ont été supprimées et le club demande à ses employés de bien recycler leurs déchets. Des informations sont disponibles pour tous les membres du staff sur l'intranet du club.

4.4.3 Énergie

Afin d'éviter de produire des émissions GES, le club doit d'abord s'alimenter en énergie provenant de sources renouvelables. Bien que le club achète 100% de son électricité provenant de sources renouvelables depuis 2011, les fluctuations de prix ont incité le club à améliorer sa propre production d'énergie. C'est pourquoi, le club a commencé à installer des panneaux photovoltaïques durant la saison 2022-2023, qui permettront au club de couvrir 10% de ses besoins en électricité.

4.4.4 Mobilité

D'après un sondage mené par le club auprès de ses supporters, 27% des supporters habitent la ville de Wolfsburg, dont 42% habitent à moins de 25km du stade. De plus,

environ 40% des personnes ne prennent pas la voiture pour se rendre au stade. Le club veut encore accroître ce chiffre et va développer un plan de mobilité pour y parvenir. Par exemple, en septembre 2022, le club a ouvert un stand de réparation et de maintenance de vélo dans l'enceinte du stade. Des discussions ont lieu avec les partenaires pour élargir l'abonnement de train à la région voisine.

4.4.5 Biodiversité

Le club sait qu'il joue un rôle néfaste pour la biodiversité, notamment en construisant de nouveaux bâtiments ou lors des jours de matchs avec la pollution lumineuse et sonore. Dès lors, il applique des mesures pour garantir la conservation de la biodiversité et analyse sans cesse les améliorations qu'il peut prendre dans sa propre sphère d'influence.

Par exemple, des filtres ont été placés dans les bouches d'égout installées à côté des terrains. Ces derniers retiennent les microparticules de plastique de passer et de finir dans les rivières ou la mer. Des nids pour favoriser la reproduction des oiseaux ont également été introduits autour du stade de l'équipe féminine. Le club prévoit aussi de créer un endroit favorisant la biodiversité et accueillant pour les insectes sur le toit d'un nouveau bâtiment.

4.4.6 Produits dérivés

Le VfL a augmenté son éventail de produits durables, avec l'apparition de sa gamme « Tomorrow Together » fin 2022, qui comporte des habits, de la vaisselle, des stylos et des sacs. Les reçus sont imprimés sur du papier thermal non-polluant de Ökobon, qui compense également les émissions de carbone créées via les achats en ligne. Plus de 20% de ses revenus sur la marchandise provient de ses produits durables, qui sont facilement identifiables pour les supporters grâce à ce petit logo. ⁹

Figure 4 : Logo des produits durables (Wolfsburg)



(VfL Wolfsburg-Fussball GmbH, 2023, Sustainability report of VfL Wolfsburg 2022, p. 55)

⁹ VfL Wolfsburg-Fussball GmbH, 2023, Sustainability report of VfL Wolfsburg 2022

4.5 Dortmund

Toutes les équipes de première et deuxième division allemande doivent répondre aux exigences émises par la ligue de football allemande. Le BVB axe sa stratégie environnementale en accord avec les principes des Nations Unies (UN Global Compact) et différents objectifs de développement durable (ODD).

4.5.1 Eau

A l'aide de compteurs, le club récolte des informations détaillées sur son utilisation de l'eau et gère sa consommation d'eau fraîche. Un système de récupération d'eau de pluie est en place et permet d'arroser les terrains du centre d'entraînement. Dans le stade, un dispositif de contrôle est installé pour ajuster la consommation d'eau et la réduire où c'est possible. La possibilité d'implémenter un système de citerne dans le stade est à l'étude, afin de permettre d'utiliser l'eau de pluie notamment pour arroser le stade. Par rapport à l'année précédente, le club a réduit son utilisation d'eau de 28'190m3 (-37,3%), notamment en raison du nombre élevé de fortes averses durant l'année 2021. Il faut cependant garder à l'esprit que le stade n'était que partiellement ouvert au public cette saison encore.

4.5.2 Déchets / recyclage

Pour éviter au maximum le gaspillage alimentaire, le club a mis en place un système de gestion de la nourriture. Si possible, le club utilise des aliments certifiés et qui sont produits de manière à préserver l'environnement. Les déchets qui ne peuvent pas être évités sont transportés vers une usine de biogaz naturel, qui se trouve à 20km des locaux du club, afin d'y être recyclés.

La grande majorité des fournisseurs sont membres de l'association « United Against Waste » qui assure une gestion durable des denrées alimentaires. Leur but est également de réduire les déchets alimentaires en Allemagne.

Figure 5 : Réduction des déchets (Dortmund)



(Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, octobre 2022, Sustainability Report for the 2021/2022 season, p.118)

4.5.2.1 Verres réutilisables

Les verres réutilisables ont été réintroduit uniquement à la fin des restrictions liées au Covid-19, à savoir le 2 avril 2022. Le club déplore qu'un grand nombre de ces verres soit jeté dans les tribunes ou sur la pelouse, blessant même un supporter pendant un match de la saison 2022-2023. A cet effet, le BVB a jugé que l'utilisation des verres réutilisables était dangereuse dans les gradins supérieurs et les a donc interdits à ces endroits.

Pour contrer ce phénomène, une grande campagne publicitaire a été organisée par le club, notamment à travers des affiches disposées dans l'enceinte du stade. Toute personne lançant un verre dans les tribunes sera poursuivie pénalement, recevra une amende et pourrait être interdit de stade.

4.5.3 Énergie

Le club s'engage à avoir une consommation responsable et protéger l'environnement en devenant plus efficient, en réduisant les émissions nocives et en utilisant des énergies renouvelables. Pour ce faire, il collecte et analyse les informations sur sa consommation d'énergie. Il va également évaluer son empreinte carbone plus régulièrement. De plus, il promeut l'utilisation d'énergies renouvelables auprès de tous ses membres et supporters.

Depuis 2012, le stade Signal Iduna Park est alimenté entièrement grâce à de l'énergie hydroélectrique provenant d'Allemagne. En 2019, le club a également effectué un virage permettant d'alimenter en énergies vertes l'entièreté de son complexe d'entraînement et ses offices. Aujourd'hui, 99,8% de l'électricité du club provient d'énergies renouvelables, avec l'objectif d'atteindre les 100%. En 2011, le club a investi près de 2 millions d'euros pour installer 8'768 panneaux solaires sur le toit de son stade. Cet investissement a permis au club de produire 358'862 kwh d'électricité en 2021 et donc de réduire ses émissions de CO2 de 174 tonnes.

En 2020, le club a conclu un partenariat, pour une durée de 5 ans, avec l'entreprise DEW21 qui propose des produits à la licence « BVB ». Le but étant d'encourager les supporters d'opter pour une transition vers l'utilisation d'énergies vertes. L'entreprise vend du gaz naturel et des énergies renouvelables dans tout le pays.

4.5.4 Mobilité

Adopter une approche de mobilité douce est essentiel en regard de l'approche durable du club. La mobilité est distinguée en 2 parties : le transport des supporters aux matchs et les déplacements de tous les employés du club.

4.5.4.1 Supporters

Depuis plus de 30 ans, le trajet en transport public dans la région est inclus dans le prix du billet de match, ce qui permet à plus de la moitié des supporters de pouvoir utiliser gratuitement les transports publics pour se rendre au stade. Au début de la saison 2021-2022, le BVB a même réussi à négocier l'élargissement de la zone de validité de cette offre. C'est désormais tous les supporters habitant en Rhénanie du Nord (Dortmund, Aachen, Cologne, Bochum, Bielefeld, Münster et Siegen) qui peuvent faire l'aller-retour de manière écoresponsable. De plus, l'entreprise ferroviaire allemande applique des horaires spéciaux, avec plus de trains et bus circulant lors des jours de match.

4.5.4.2 Joueurs

Les voyages en avion permettent de gagner du temps et surtout d'assurer la sécurité des joueurs de manière optimale. C'est pourquoi, le club ne peut réduire l'utilisation d'avion que de manière très limitée. Néanmoins, le club effectue quand même beaucoup de trajet avec son propre car et, dans l'optique de devenir climatiquement neutre, a plus voyagé en train en 2021.

4.5.5 Biodiversité

Afin d'attirer l'attention sur les effets du changement climatique, le club propose des programmes éducatifs pour les enfants et publie sur ses réseaux sociaux des campagnes de sensibilisation. En collaboration avec la ville de Dortmund et d'autres partenaires, le BVB participe activement à l'augmentation de la biodiversité dans les zones urbaines. Depuis 2020, le club a transformé ses espaces verts autour de son stade en zones naturelles accueillant de nombreuses espèces de plantes, insectes et animaux.

5. Social

5.1 Manchester City

Le club travaille d'arrache pieds avec la ville de Manchester pour venir en aide aux habitants dans le besoin. Ils ont par exemple créé le « Market Place », un évènement où les représentants de différentes entreprises rencontrent des personnes à la recherche d'emploi ou de nouvelles opportunités professionnelles. En 2021, c'est plus de 1'600 personnes qui ont participé à cet évènement. 93 différentes entreprises et organisations étaient également présentes et ont proposés plus de 15'000 opportunités professionnelles. 360 offres d'emplois ont été proposées à l'issue de cette rencontre.

5.1.1 Accès à l'eau

En collaboration avec PUMA et Xylem, Manchester City a participé à un projet venant en aide aux populations défavorisées à travers la planète et plus précisément aux jeunes enfants. Le but du projet est le suivant : donné l'accès à l'eau potable aux enfants et les éduquer sur la nécessité de boire de l'eau. Xylem, une entreprise qui recherche des innovations pour fournir de l'eau, étudie sur place les meilleurs moyens pour délivrer l'eau à la population. En plus d'un soutien financier au projet, le club offre également aux bénéficiaires des équipements (maillots, shorts, ...) et programme éducatif basé sur le football.

En 2021 et 2022, ces projets ont vu le jour dans 4 villes : Sao Paulo, Mumbai, Buenos Aires et Manchester. Toutes les semaines, les leaders de projets sur place ont proposés des entraînements, des séances éducatives sur l'eau et d'autres sortes d'évènements comme des festivals. Les joueurs de Manchester City ont même rendu visite aux jeunes enfants, accompagné de leur trophée de la Premier League. Ce projet a été bénéfique pour plus de 9'300 enfants, améliorant leur santé et leur permettant de prendre conscience de l'importance de l'eau potable.

5.2 Southampton

En plus d'œuvrer à travers des actions antidiscriminatoires, comme la fabrication d'un maillot d'entraînement aux couleurs LGBTQ+ porté par les joueurs, le club souhaite jouer un rôle important et positif pour la société. Par exemple, une campagne sur la santé mentale a été lancée, une aide pour contrer une addiction aux paris sportifs est disponible et la « Saints Foundation » vient en aide à plus de 3'500 personnes de la ville au travers de 17 différents projets.

5.2.1 Soutien aux jeunes

Southampton s'engage activement à venir en aide aux jeunes enfants de la ville et des alentours. Parmi les 17 projets lancés par la fondation, l'un d'entre eux est destiné aux enfants en situation de handicap. Le but est de briser les barrières sur le handicap et de permettre à tout le monde de se sentir inclus. Dans cette optique, des sessions d'entraînements sont organisées chaque semaine et offre l'opportunité à ces personnes de faire des rencontres, de participer à une activité physique et d'améliorer leur bien-être.

« Getting Teenage Kicks » est un autre projet qui, pendant la pandémie de Covid-19, a proposé des séances de sports, données en live stream par l'entraîneur et certains joueurs du club, aux enfants des différentes écoles primaires de la ville. De plus, un dialogue a lieu et permet également aux acteurs du club de discuter de sujet comme la nutrition ou la santé mentale avec les élèves. Au total c'est 408 écoles qui ont participé et ont permis à leurs élèves de prendre conscience de l'importance de rester actif malgré la pandémie.

5.3 Atlético de Madrid

Sous la houlette du club, la Fondation promeut le sport, et particulièrement le football, comme un moyen essentiel pour éduquer, sensibiliser contre les inégalités, partager des valeurs et promouvoir un mode de vie sain. Des écoles sont ouvertes aux jeunes en difficultés afin de leur permettre de s'intégrer à la société. De plus, une ligue de football destinée aux personnes présentant un déficit intellectuel a été lancée en 2017 par LaLiga qui est ouverte à toute personne ayant 16 ans ou plus et ayant un déficit intellectuel d'au moins 33%.

5.3.1 Football thérapeutique

En collaboration avec les employés de la Fondation Querer, le club est pionnier en Europe dans le développement d'une méthode de football thérapeutique. Le but est de démontrer qu'au travers d'outils appliqués au football, les enfants peuvent améliorer leurs capacités visuel, moteur et auditive tout en développant leurs relations sociales et leurs valeurs. Cette méthode est proposée aux enfants ayant des troubles du langage.

Le club souhaite également venir en aide aux enfants souffrant de maladies rares, en leur proposant un programme adapté à leurs besoins centrés sur le football. Tout le matériel nécessaire est mis à disposition par l'association et les cours sont données par des experts, des membres de la fondation AVA et des entraîneurs du club. Le but étant

de proposer un environnement sain et de permettre à ces enfants de développer leur capacité à se mouvoir.

5.4 Wolfsburg

Le football étant le sport le plus populaire du monde et rassemble des personnes de tous horizons. Il peut jouer un rôle très important dans l'intégration de toute la société. Le VfL veut profiter de ce sport pour agir du mieux possible sur la société et promouvoir l'inclusion, la diversité et combattre le racisme et la discrimination. Pour ce faire, le club participe à beaucoup de projets régionaux, nationaux et internationaux.

De plus, le club dispose d'un code de conduite et d'un règlement dans ses stades à l'intention de ses fans, auxquels il souligne l'importance de traiter tout le monde avec respect. Le club montre également son implication à travers des initiatives, par exemple le port d'un brassard de capitaine aux couleurs arc-en-ciel, et l'adhésion à différents projets, comme le plan antiracisme dicté par l'UEFA. Lors de la journée en faveur de la diversité, le club avait installé des toilettes non-genrées dans son stade. Cette liste d'exemple est non-exhaustive et montre l'implication du club pour le bien de la société.

Le VfL veut également assurer l'accès à ses stades à tout le monde. C'est pourquoi, à l'aide de partenaires, le club a introduit plusieurs mesures en 2022 pour atteindre cet objectif. Par exemple, 32 sièges sont alloués à des personnes malentendantes et un service de langage des signes est proposé. L'offre pour les personnes à mobilités réduites a été améliorée et des bancs ont été installés tout le long du chemin menant au stade pour permettre aux personnes âgées de se reposer.

5.4.1 StrongHER

Comme exemple d'aide humanitaire, le club a lancé, en mars 2022, son projet « StrongHER », avec l'objectif d'attirer l'attention sur les conditions inéquitables pour les femmes. Pour ce faire, le projet est axé sur 3 axes : offrir un entraînement de qualité à tout le monde, même aux filles venant de milieux défavorisés, faciliter l'accès à une bonne éducation aux femmes et proposer un bon mentor. Le premier camp « StrongHER » a eu lieu à Chattanooga, dans le Tennessee, en collaboration avec le club local en mars 2022 et a accueilli 30 filles.

5.5 Dortmund

Comme son homologue allemand, le BVB Dortmund veut profiter de la popularité du football pour agir positivement sur la société. Le club combat chaque jour contre la discrimination, promeut la diversité et organise des événements en souvenirs des

victimes d'atrocités. Plusieurs actions sont également faites pour une aide à l'étranger, l'apport d'une aide médicale et financière pour les victimes de la guerre actuelle en Ukraine ou des projets humanitaires aux quatre coins de globe.

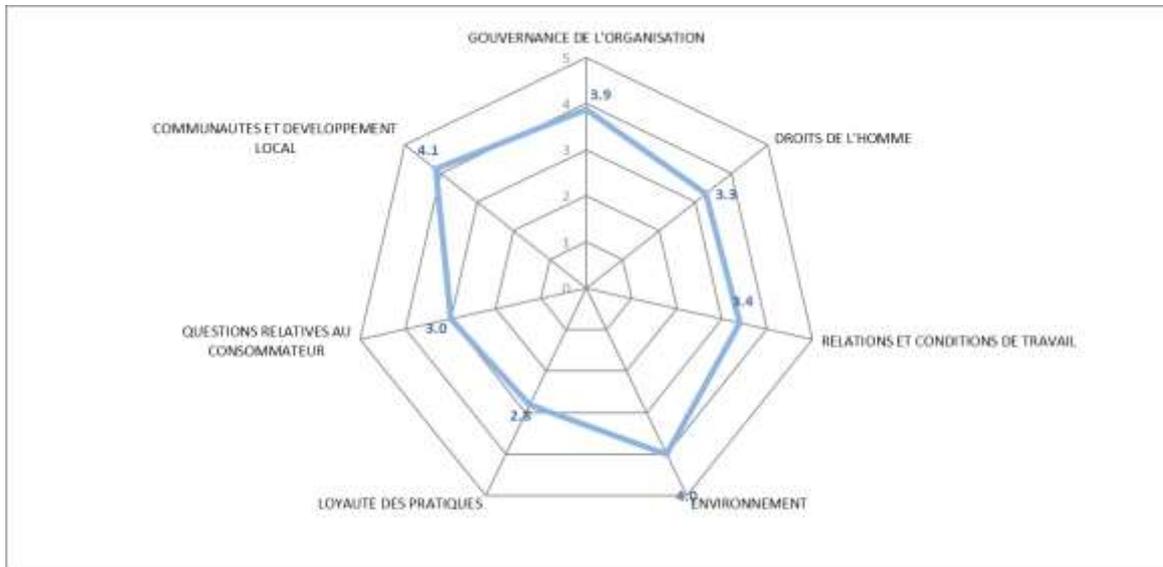
En 2012, le club a lancé sa fondation, dans le but de venir en aide aux personnes dans le besoin habitant dans la région. Le club a donné plus de 530'000 euros, participant ainsi activement au financement de 45 projets ayant eu lieu durant la saison 2021-2022. Parmi eux, l'aide aux victimes d'inondations, l'offre d'une éducation écologique aux jeunes enfants ou encore la sensibilisation d'adolescents aux sujets tels que la discrimination, la durabilité ou la politique.

Grâce à l'importance qu'attache le club aux envies et besoins de ses supporters, c'est ensemble que plusieurs décisions sont prises. Par exemple, chaque année un concours est organisé pour choisir le nouveau design du maillot à domicile. Des artistes peuvent proposer un modèle, et un vote est ensuite organisé auprès des membres. Le design remportant le plus de voix sera fabriqué et utilisé comme maillot principal pour la saison suivante. Un audit annuel est également réalisé pour assurer la sécurité des supporters aux alentours du SIGNAL IDUNA PARK.

6. Analyse des résultats

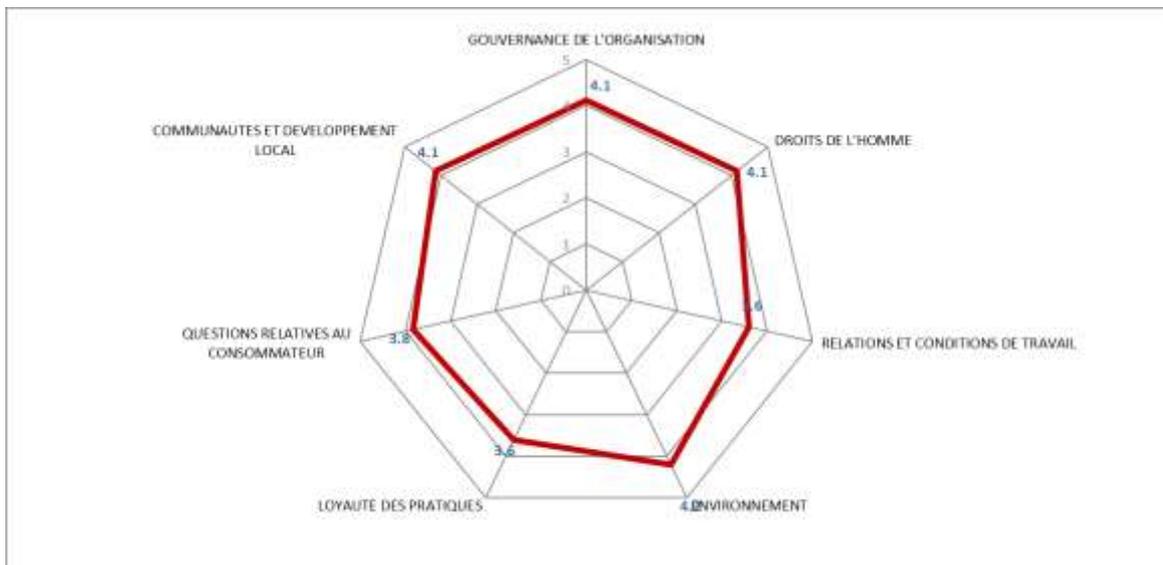
6.1 Diagnostic RSE

Figure 6 : Diagnostic RSE Manchester City (cf. Annexe 1)



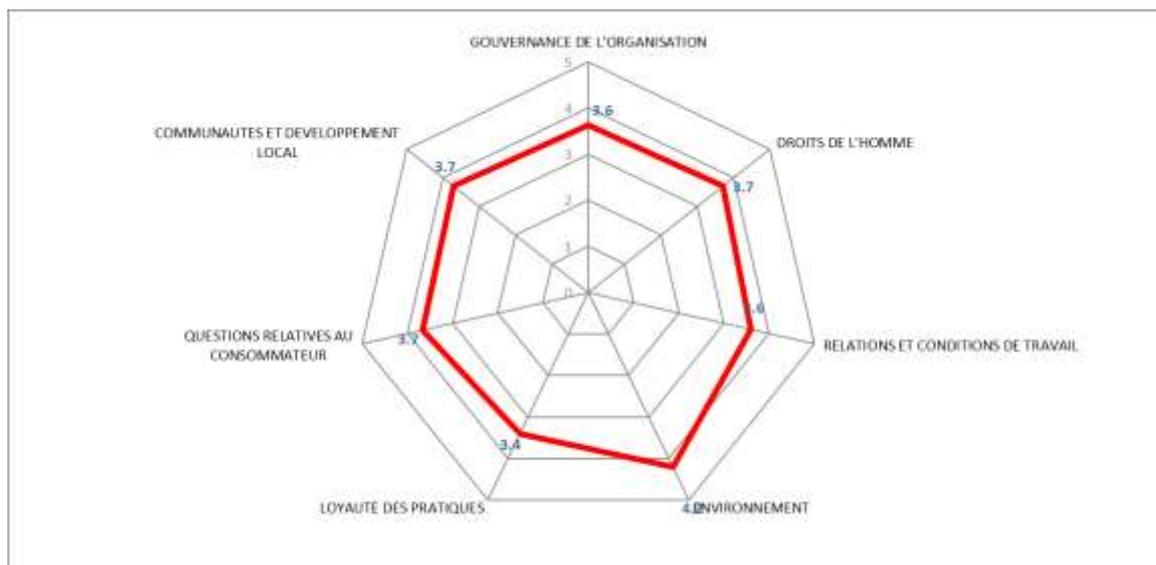
Réalisation personnelle

Figure 7 : Diagnostic RSE Southampton (cf. Annexe 2)



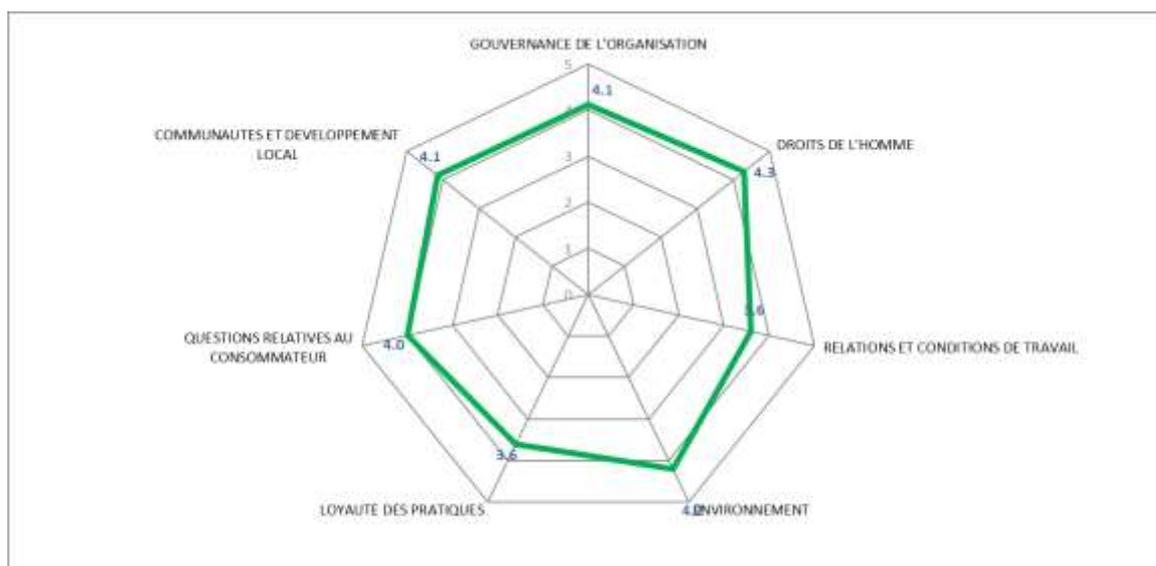
Réalisation personnelle

Figure 8 : Diagnostic RSE Atlético de Madrid (cf. Annexe 3)



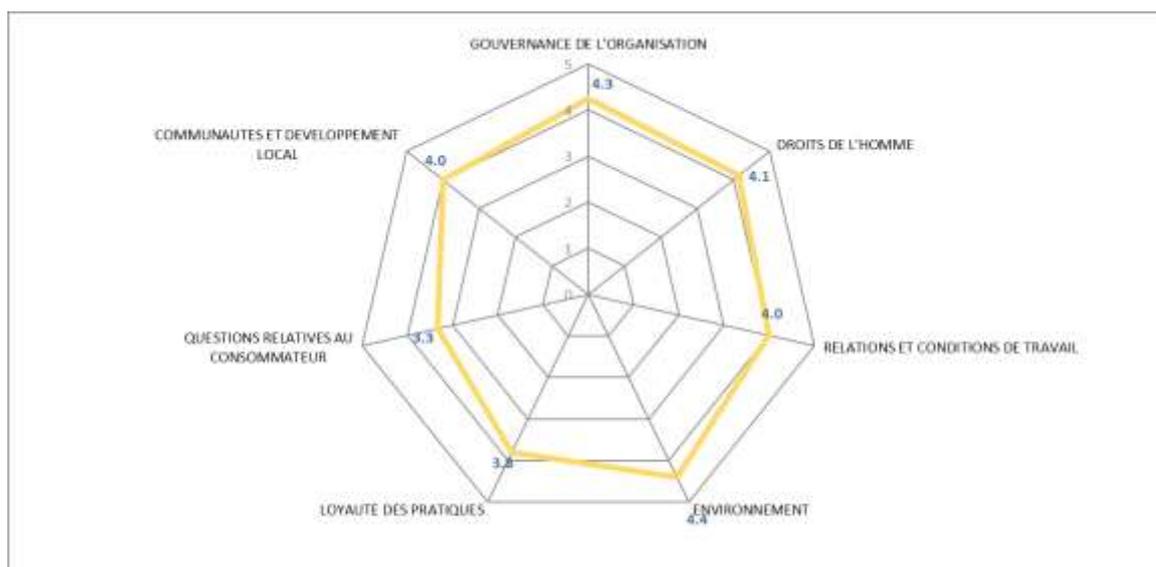
Réalisation personnelle

Figure 9 : Diagnostic RSE Wolfsburg (cf. Annexe 4)



Réalisation personnelle

Figure 10 : Diagnostic RSE Dortmund (cf. Annexe 5)



Réalisation personnelle

Grâce aux diagnostics RSE réalisés pour chacun des clubs analysés, nous pouvons facilement remarquer des tendances qui se dégagent. Avant d'analyser ces résultats en détail, nous pouvons déjà remarquer que, de manière générale, une attention particulière est portée au respect de l'environnement. L'aide auprès de la communauté et le développement social est également un aspect qui récolte une des notes les plus élevées dans chaque club. A contrario, la loyauté des pratiques et les conditions de travail obtiennent souvent une des pires notes.

6.1.1 Les points positifs

6.1.1.1 Environnement

Depuis déjà plusieurs années, les impacts sur l'environnement sont devenus plus concrets et de plus en plus de personnes en ont pris conscience. Parmi eux, de nombreux fans de football qui estiment que leur club favori a un rôle important à jouer dans ce domaine. C'est pourquoi, chaque club étudié a pour objectif de devenir neutre carbone à court ou moyen terme. Pour ce faire, outre le calcul de l'empreinte carbone effectué régulièrement, l'aspect environnemental fait partie intégrante dans les choix et décisions du club.

La gestion des déchets, la mobilité, l'utilisation de l'eau et des énergies sont des sujets abondamment traités. A l'aide de nouvelles technologies, les clubs ont déjà pu mettre en place de nombreuses initiatives. Par exemple, la plupart demandent désormais à leur

équipementier de fabriquer des maillots à partir de PET recyclé. Wolfsburg est le seul club à proposer une gamme de produits durables mise en avant sur leur boutique en ligne. L'utilisation d'ampoules LED dans les stades et les offices est de plus en plus répandue, et la récupération de l'eau de pluie est souvent aménagée afin d'utiliser cette eau pour les activités du club.

En collaboration avec les villes et des ONG, les clubs ont également entrepris une amélioration de la biodiversité, dans la ville ou même au sein de leurs terrains. En plus de planter des arbres, des études sont menées pour favoriser la biodiversité et la vie de différents insectes, animaux et plantes. Les clubs commencent à réfléchir à cette problématique avant une nouvelle construction, plutôt que de réagir comme c'était le cas jusqu'à présent.

Un grand enjeu qui reste encore à traiter est la mobilité, et surtout le trajet des supporters jusqu'au stade. Pour le trajet de leur propre équipe, les clubs analysent souvent les différentes solutions pour choisir la moins impactante sur l'environnement. Cependant, la sécurité des joueurs doit pouvoir être assurée à tout moment et c'est pourquoi les voyages en avion sont encore souvent choisis. Concernant leurs supporters, les clubs essaient d'obtenir les données les plus fiables, via des sondages, sur leurs moyens de déplacement. Ils encouragent également à utiliser les transports en commun, la marche ou le vélo.

6.1.1.2 Communauté et développement local

Les clubs cherchent à profiter de leurs moyens et de leur réputation pour venir en aide à leur communauté. Ils ont même souvent leur propre association/fondation qui participe à de nombreux projets. Ils sont à l'écoute de leurs supporters et essaient de les aider de la meilleure des manières lorsqu'ils le peuvent. La pandémie de Covid-19 ayant été très dure pour tout le monde, les clubs se sont mobilisés pour venir en aide, par exemple avec des distributions de nourriture ou la mise à disposition du stade pour les personnes sans-abris.

La formation et la mise à disposition d'entraîneurs diplômés et expérimentés à une large population d'enfants sont proposées par certains clubs. Par exemple, Dortmund collabore avec les écoles publiques et envoie des entraîneurs animer des cours d'éducation physique. Ils proposent également une aide aux professeurs des écoles et restent en contact régulier. Des tournois ouverts aux enfants de la région sont également organisés dans l'enceinte du club, pour permettre à ces derniers d'utiliser les terrains de leur club favori.

En plus d'aider la communauté locale, de nombreux projets en partenariat avec des ONG sont réalisés dans le monde entier. L'accès à la formation pour les enfants est un sujet que les clubs de football prennent très au sérieux. Ils aident à ouvrir des écoles dans des pays défavorisés et proposent également des camps gratuits avec des entraîneurs du club. Le projet « StrongHER » mené par le VfL Wolfsburg est un exemple concret du soutien que peut apporter un club à une population défavorisée.

Des actions et des campagnes préventives contre la santé mentale et l'addiction sont réalisées. Conscients que les jeux d'argent, et notamment les paris sportifs, sont un fléau pour la société. De plus, certains sites de paris sportifs sponsorisent des clubs et ont leur logo présent sur le maillot. Les clubs mettent des lignes téléphoniques à disposition pour en parler de manière anonyme, mais des progrès peuvent encore être fait à ce niveau-là.

6.1.1.3 Droits de l'homme

Tous les clubs assurent que les droits de l'homme sont respectés par toutes leurs parties prenantes. Les clubs allemands, poussés par une nouvelle législation, doivent procéder de manière régulière à une analyse des risques concernant les droits de l'homme dans tous le cycle de vie de leurs produits. Ce n'est pour autant que les autres clubs ne sont pas vigilants à ce niveau-là, mais peut-être un peu moins pointilleux dans certains cas.

Un système est mis en place pour que n'importe qui puisse de dénoncer une situation, et dans certains club un comité éthique est élu pour traiter toutes ces affaires. A l'interne, les clubs s'assurent de combattre toutes discriminations et inégalités. Par exemple, un audit a été menés pour vérifier si des différences salariales entre hommes et femmes sont présentes à l'Atlético Madrid, dans le but de les corriger. Chaque club promet mener une procédure de recrutement non discriminatoire, et des aménagements sont faits pour les employés en situation de handicap, aussi bien physique que mental.

6.1.2 Les points à améliorer

6.1.2.1 Loyautés des pratiques

Bien que les clubs assurent agir de manière loyale, notamment par rapport à la corruption, au respect des droits de l'homme et la promotion d'une politique responsable, il est souvent difficile de trouver des preuves de ces agissements. Certains clubs ont des politiques ou des règlements diffusés à l'interne et disponibles publiquement. Les pratiques mises en place sont quand même relativement bonnes, mais pourraient être renforcées.

Manchester City est le mauvais élève de cette catégorie, étant accusé d'avoir enfreint le règlement financier de la Premier League à plus de 100 reprises, entre 2009 et 2018. Ces accusations portent notamment sur des contrats de sponsoring frauduleux, avec des entreprises dont le président du club est également actionnaire. En effet, le club en aurait profité pour revoir les contrats à la hausse et boosté leurs revenus. L'enquête est en cours et aucun commentaire ne sera fait avant la fin de cette dernière. Nous pouvons seulement noter que de telles accusations, mettent en exergue la difficulté du club à prouver sa transparence en termes financiers.

6.1.2.2 Relation et conditions de travail

Bien que cité dans les points à améliorer, les clubs proposent de bonnes conditions de travail à leurs employés. Ces derniers ont l'opportunité de suivre des formations dans divers domaines, des aménagements concernant leur emploi du temps sont possibles pour améliorer leur équilibre vie privée/vie professionnelle et des avantages financiers sont également offerts. Tous les clubs sensibilisent et prennent leurs précautions quant aux accidents du travail, mais la fréquence et la sévérité n'est pas forcément analysée d'année en année.

L'environnement d'un club de football est particulier, et les risques sont très nombreux et variés. C'est complexe de faire un plan à 5 ans du nombre d'employés prévus, notamment en raison de la grande fluctuation des revenus. Ces derniers sont en grande majorité lié aux résultats sportifs, qui sont très incertains. De plus, les contrats proposés dans les clubs sont également spécifiques, puisque le turnover au niveau des joueurs est élevé et que beaucoup de CDD sont proposés aux salariés.

6.1.2.3 Questions relatives aux consommateurs

Les consommateurs ont généralement la possibilité de contacter un service après-vente par téléphone, courriel ou directement dans les magasins. Un système de notation des articles est parfois présent et les clubs cherchent à gérer les réclamations afin de satisfaire leurs clients. Cependant, leurs avis et commentaires ne sont pas forcément pris en compte dans l'élaboration de nouveaux produits ou autre processus. Dortmund innove dans ce domaine, en proposant un concours ouvert à tous pour la création de leur maillot chaque saison. Tout le monde peut proposer son idée et les supporters votent pour le maillot qu'ils souhaitent. Le gagnant sera utilisé pour la saison suivante. C'est un bon moyen de mettre en action les supporters.

Bien que les clubs répondent aux demandes légales, ils n'offrent pas plus de précisions qu'exigées par la loi quant à la production de leur marchandise. En effet, sur les

magasins en ligne officiels, le pays de production n'est pas toujours écrit et les informations ne vont pas plus loin que les matériaux utilisés et les recommandations de lavage pour les textiles. Le VfL Wolfsburg, en collaboration avec une start-up allemande, informe les consommateurs de l'empreinte carbone de chaque produit. C'est une excellente initiative qui est accompagnée de leur rubrique regroupant tous leurs articles durables.

6.2 Profil RSE

Afin d'analyser la performance de chaque club sur les différentes thématiques de la RSE, nous allons établir le profil RSE de chacun.

6.2.1 Manchester City

6.2.1.1 Informations sur le club

Voisin et rival de Manchester United, le club de Manchester City dispose d'un stade de 55'000 places, compte plus de 60 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux et plus de 500 employés. En 2022, il y avait plus de 104'000 membres, abonnés compris, en plus des 21'000 supporters répartis dans les 338 fans club à travers le monde. Depuis plusieurs années, Manchester City est une des meilleures équipes du monde à l'heure actuelle et son engouement auprès des supporters a beaucoup augmenté.

C'est également un club qui dispose d'un très gros budget. Durant la saison 2020-2021, son chiffre d'affaire se montait à 715 millions d'euros, sans compter les dépenses et revenus liés aux transferts, ce qui constitue un record pour le club. Grâce à sa puissance économique, l'équipe réalise d'excellents résultats sportifs, qui lui permettent de gagner toujours plus d'argent. En effet, en remportant des trophées nationaux et en se qualifiant chaque saison pour la ligue des champions, le club reçoit des montants de droits TV plus élevés.

6.2.1.2 La durabilité au Royaume-Uni

En 2015, tout comme les pays membres de l'Union Européenne, le Royaume-Uni s'est engagé à suivre les ODD. La réglementation liée aux aspects RSE est faible, mais le pays attire l'attention de ses habitants sur l'importance des sujets tels que les émissions à effet de serre, la gestion des déchets et le gaspillage alimentaire. Selon une étude menée par l'entreprise Deloitte, 75% des habitants en 2022 se souciaient du changement climatique et 81% d'entre eux sont prêts à adapter leur mode de vie en conséquence.

En une saison, c'est plus de 15 millions de supporters qui se déplacent au stade regarder leur équipe favorite. La Premier League, fédération anglaise de football, s'est engagée

à devenir une organisation zéro carbone d'ici 2040. Une stratégie durable est en cours d'élaboration, mais actuellement les clubs anglais n'ont pas de contraintes particulières. Quelques actions sont quand même menées par la fédération, comme un plan antiracisme, prévoyant de favoriser la diversité, l'égalité et l'inclusion. Notons que certains supporters ont été interdits de stade après un comportement discriminatoire.

6.2.1.3 La stratégie du club

Le club assure prendre en compte les 3 piliers de la RSE « partout où c'est possible et réalisable ». Il réagit à une problématique et un engouement de la population grandissante concernant la protection de notre planète. Une grande importance est donnée à l'environnement, et les émissions de CO2 générées par le club sont minutieusement calculées et examinées chaque année. A l'image de son gouvernement, Manchester City insiste particulièrement dans sa communication sur les sujets de gestion des déchets, émissions de GES ou encore de l'utilisation de l'eau. Les autres aspects ne sont pas forcément négligés, mais moins mis en avant.

La gestion financière du club est dans le flou. En début d'année 2023, la Premier League a annoncé mandater une commission indépendante pour examiner ses comptes portant sur les années 2009 à 2018. En effet, Manchester City est accusé d'avoir enfreint le règlement à de nombreuses reprises, par exemple en n'ayant pas fourni « en toute bonne foi des informations financières exactes donnant une image fidèle de la situation financière du club », « en particulier en ce qui concerne ses revenus (parmi lesquels ses revenus de sponsoring), ses coûts d'exploitation et ses parties liées. » Le club avait même été exclu des Coupes d'Europe par l'UEFA, pour avoir violé les règles du Fair-play financier. Néanmoins, la sanction avait été annulée par le Tribunal arbitral du sport en 2020.¹⁰

6.2.2 Southampton

6.2.2.1 Informations sur le club

Situé sur la côte sud du Royaume-Uni, Southampton est une ville qui comporte plus de 250'000 habitants. Le Southampton FC est considéré comme un petit club dans son pays, mais compte tout de même plus de 400 employés et est suivi par plus de 3 millions de personnes sur les réseaux sociaux. Bien que le nombre de membres et abonnés du

¹⁰ AFP, février 2023, Manchester City aurait violé pendant neuf saisons le règlement financier de la Premier League

club ne soit pas divulgué, il arrive toujours, ou presque, à remplir les 32'000 places de son « Saint Mary's Stadium ».

A la fin de la saison 2021-2022, le chiffre d'affaires du club était de 175 millions d'euros, plus de 130 millions provenaient des droits TV. Southampton a fini cette saison avec une perte nette de 15 millions d'euros. Relégué en deuxième division après la saison actuelle, le budget du club sera drastiquement revu à la baisse. En effet, la participation à la Premier League assure des revenus élevés à tous les clubs. La gestion financière du club devra dès lors être adaptée à ses nouveaux moyens.

Situé au bord de la manche, le club est particulièrement sensible aux problématiques liées aux déchets. En effet, il participe activement à la dépollution des plages de la ville, notamment en récupérant les bouteilles en plastique PET afin de produire ses maillots. De plus, il montre son engagement envers l'environnement en étant certifié ISO 14'001¹¹, spécifiant les exigences pour mettre en place un système de management visant à améliorer la performance environnementale.

6.2.2.2 La stratégie du club

Comme discuté précédemment, il n'y a pas de réglementations particulières en place au Royaume-Uni ni au sein de la Premier League. Southampton a lancé sa propre stratégie durable, « The Halo Effect », très récemment, en janvier 2021. Après avoir vécu la pandémie de Covid-19 et constaté les effets néfastes du changement climatique, le club a décidé d'agir pour gérer de manière plus responsable ses activités. Il est désormais engagé à respecter ses valeurs et principalement l'éthique, l'égalité, la sécurité et la diversité. Il a pris conscience que la durabilité n'est pas uniquement synonyme de respect de l'environnement, mais aussi de respect des personnes.

En plus de rechercher des méthodes pour protéger l'environnement, le club a amélioré sa communication avec les supporters et décidé de leur donner la parole. Pour ce faire, des vidéoconférences ont été organisées en 2021, à cause des restrictions, afin que les membres de la direction, les joueurs, les entraîneurs et les supporters partagent leurs idées. Désormais, un comité de supporters a été élu et communique régulièrement avec les dirigeants. Il agit comme le porte-paroles des supporters et apporte un feed-back et

¹¹ ISO, 2015, Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation

des idées d'amélioration. C'est un moyen pour unir tout le monde autour de la même cause et que chacun se sente concerné.

6.2.3 Atlético de Madrid

6.2.3.1 Informations sur le club

Depuis la construction de son nouveau stade à la pointe de la technologie et modèle de durabilité, l'Atlético de Madrid peut recevoir plus de 67'000 spectateurs dans son enceinte. Le club compte plus de 128'000 membres et abonnés, ainsi que 848 fans clubs dans le monde entier. Très connu, le club est suivi par plus de 20 millions de personnes sur les réseaux sociaux. Avec la volonté d'attirer et de garder les meilleurs talents dans son entreprise, le club emploie plus de 800 collaborateurs.

Le club a terminé la saison 2021-2022 avec un chiffre d'affaires net de plus de 375 millions d'euros. Sans surprise, les revenus les plus importants proviennent des droits de retransmissions, ainsi que des résultats sportifs. Comme pour tous les clubs, les revenus sont fortement liés à la performance sportive, et peuvent drastiquement diminuer en cas de très mauvais résultats. En plus de ces deux catégories, le club encaisse de l'argent grâce à ses contrats de sponsoring et de la billetterie et vente d'abonnements.

6.2.3.2 La vision durable de l'Espagne

Comme tous les pays membres de l'Union Européenne, l'Espagne s'est engagée à réduire ses émissions de GES d'ici 2030 et de respecter les 17 ODD. En 2018, le pays a annoncé son ambitieuse politique environnementale, prévoyant de mettre fin à sa dépendance aux énergies fossiles. Le but est d'utiliser 75% d'électricité provenant de sources renouvelables d'ici 2030 et 100% d'ici 2050. Pour ce faire, l'Espagne prévoit d'installer des panneaux solaires et des éoliennes en grande quantité chaque année.

LaLiga, fédération espagnole de football, fait la promotion d'une stratégie durable auprès de tous les clubs. Elle met à disposition des outils, propose des formations et apporte un soutien personnalisé à chaque club voulant incorporer les principes de durabilité dans sa stratégie. Pour assainir les finances des clubs et assurer une meilleure gestion, une réglementation a été mise en place pour empêcher les dirigeants de clubs d'investir leur

propre fortune. Cette décision a été prise pour que les clubs ne dépensent pas plus que leurs moyens.¹²

6.2.3.3 La stratégie du club

Depuis de nombreuses années, l'Atlético de Madrid a incorporé des mesures pour contribuer au développement durable de notre planète. En 2018, il devient le premier club en Liga espagnole à s'engager en faveur d'une gestion durable et a mis en place les principes RSE dans sa stratégie. En agissant ainsi, le club se fixe chaque année des objectifs et se donne les moyens de les atteindre. Le club veut être géré de manière efficiente, tout en respectant ses valeurs et en ayant un impact positif sur la société et la planète.

D'un point de vue environnemental, les actions marquantes du club sont notamment le calcul de ses émissions de CO2 et son plan de réduction, sa gestion responsable de l'eau, le calcul de l'efficacité énergétique et son programme d'économie circulaire. Grâce à ces calculs et ces analyses, le club est capable de diminuer son impact environnemental d'année en année. De plus, le club profite de sa notoriété pour promouvoir des initiatives de préservation de la biodiversité et de protection de l'environnement.

Sa stratégie RSE prend également en compte l'aspect économique, social et de gouvernance responsable. Le club utilise le football comme un outil éducatif et pour promouvoir ses valeurs. Il se bat contre les inégalités, la discrimination et encourage à adopter un comportement sain. En plus de collaborer avec de nombreuses écoles, il se bat pour l'intégration de tous et offre des séances de football thérapeutiques adaptées aux besoins de chacun. Il se base et s'aligne sur les ODD pour proposer des actions pertinentes.

6.2.4 Wolfsburg

6.2.4.1 Informations sur le club

Le VfL Wolfsburg est un club allemand, basé dans la ville homonyme, comportant près de 125'000 habitants et dispose d'un stade de 30'000 places, rempli tous les jours de match. Son staff, joueurs compris, est composé d'environ 220 employés, ce qui équivaut

¹² Dermot Corrigan, juin 2023, Javier Tebas interview : Tough rules, foreign investment and making La Liga sustainable

à la taille d'une PME. En plus de ses fidèles supporters, le club compte plus d'un million d'abonnés sur les réseaux sociaux.

Cependant, pour « des raisons de compétitivité », le club ne divulgue pas publiquement ses informations financières (revenus, dépenses, profit, ...). Néanmoins, la DFL annonce un revenu total de 3,47 milliards d'euros lors de la saison 2020-2021 pour les 18 clubs de Bundesliga. Etant habitué à finir dans la première moitié de tableau chaque saison ou presque, nous pouvons estimer que le club dispose d'un budget annuel au moins égale à la moyenne, soit plus grand ou égal à 200 millions d'euros.

6.2.4.2 Règlements allemande

L'Allemagne est un des pays industrialisés le plus durable du monde. De nombreux changements dans la législation ont eu lieu ces dernières années, forçant les entreprises à adopter une stratégie durable. Le respect de l'environnement et des droits humains, tout au long de la chaîne de valeur, sont des aspects qui doivent être traités sérieusement par toutes les entreprises du pays.

Le 14 décembre 2021, les clubs de Bundesliga et Bundesliga ont accepté la proposition de la ligue de football allemande, consistant à inclure des critères de durabilité dans l'obtention de la licence, permettant de jouer dans ces ligues. Les critères sont encore en cours d'élaborations, mais sont basés sur les ODD et les recommandations de divers experts et axés sur les aspects de la RSE : économique, social et environnemental.

Depuis la saison 2022-2023, des critères minimaux ont été instaurés dans les domaines de gouvernance, environnement et parties prenantes. Le modèle est amené à évoluer et, dans un futur proche, les clubs seront obligés d'intégrer les principes de durabilité dans leur stratégie.¹³

6.2.4.3 La RSE dans son ADN

En 2012, Wolfsburg est devenu le premier club de football du monde à publier son rapport de durabilité, rédigés selon les standards GRI. Le club a instauré les principes d'une gouvernance responsable et dispose d'une stratégie RSE bien ancrée depuis plusieurs années. Il souhaite agir comme un modèle auprès de sa communauté et c'est

¹³ Deutsche Fussball Liga, décembre 2021, Resolution of the DFL Members Assembly: Sustainability becomes licensing criterion for Bundesliga and Bundesliga 2

sans grande surprise qu'il de très bons scores dans presque tous les aspects du diagramme RSE expliqué précédemment.

Le VfL souhaite également encourager tout individu à adopter un comportement plus durable et respectueux de l'environnement. C'est par exemple le seul club analysé à proposer une gamme de produits durables dans ses boutiques et surtout, c'est le seul à indiquer l'empreinte carbone, directement sur son site, de chacun de ses objets vendus. Ces indications permettent non seulement de sensibiliser les acheteurs, mais aussi de pouvoir faire leurs achats en connaissance de cause.

Figure 11 : Exemple d'un produit durable sur leur site internet (Wolfsburg)



(<https://shop.vfl-wolfsburg.de/en/merchandise/clothing/kids/3913/shirt-wolfsburg-kids-green>)

D'autres actions sont réalisées en collaboration avec divers partenaires, tels que la ville de Wolfsburg, des ONG ou d'autres entreprises. Le club voit ses employés et la communauté comme une famille et organise des actions en faveur des citoyens, auxquels ses collaborateurs participent, afin de créer un sentiment d'appartenance et de solidarité.

6.2.5 Dortmund

6.2.5.1 Informations sur le club

Basé dans la ville de Dortmund, le club dispose d'un stade de plus de 80'000 places, 55'000 abonnés et une liste d'attente de plus de 80'000 personnes. En plus de ses abonnés, le club peut compter sur le soutien de plus de 65'000 membres de différents fans club. La ferveur pour ce club est immense, comme le prouve les 20 millions de

personnes qui suivent le club sur les réseaux sociaux. Au quotidien, c'est plus de 830 collaborateurs qui travaillent pour le club.

Durant la saison 2021-2022, le club a généré plus de 350 millions d'euros, sans compter les revenus des transferts, mais a effectué une perte nette de 35 millions d'euros. La performance financière a été grandement impactée par la pandémie de Covid-19, puisque seul un nombre restreint de supporters pouvaient assister aux matchs. Près de 80% du budget du club est composé des revenus liés aux droits TV ainsi que des revenus de sponsoring. La participation à la Ligue des Champions est également une source de revenue non-négligeable pour le club.

6.2.5.2 Stratégie RSE

Comme l'équipe de Wolfsburg, Dortmund doit s'aligner sur les exigences de la ligue de football allemande en matière de stratégie RSE. Les principes RSE sont inclus dans la stratégie du club, et l'avis des parties prenantes sont pris en compte dans les décisions du club. Lors de réunions rassemblant le club et ses parties prenantes, les actions et décisions prise par le BVB sont expliquées de manière transparente, ce qui permet à tout le monde de faire des remarques ou donner un feedback qui permettra au club de s'améliorer.

A l'aide des 17 ODD, des 10 Principes des Nations Unies et des 5 principes de durabilité du club, ce dernier définit des objectifs précis à court et moyen terme. Le club publie annuellement son rapport de durabilité selon les normes GRI. Nous pouvons noter les 5 objectifs cruciaux du club pour ces prochaines années :

- Augmentation significative de la durabilité des produits vendus dès la saison 2024-2025.
- Obtenir des certifications environnementales d'ici fin 2024.
- Promotion et sensibilisation de la protection de l'environnement à travers des projets éducatifs.
- Rédaction d'un concept de mobilité durable pour la saison 2024-2025.
- Organisation d'événements durables dès 2025.

Le club intègre de manière importante les problématiques RSE dans sa stratégie et opère de manière responsable et transparente. Ses actions en faveur d'une meilleure durabilité ont commencé avant l'introduction du nouveau règlement de la ligue de football allemande et fait désormais partie intégrante de leurs valeurs.

6.2.6 Différences entre les clubs et pays

L'Allemagne est pour l'instant le seul des 3 pays à avoir une réglementation en vigueur concernant la durabilité. De plus, la DFL est la seule fédération à inclure des aspects de durabilité dans les critères d'obtention de la licence. La population allemande est très engagée en termes de responsabilité durable et cet engagement se traduit chez ses clubs de football, qui ont une stratégie RSE ancrée depuis de nombreuses années.

Bien qu'engagés pour le respect de l'environnement et la protection de la planète, l'Espagne et le Royaume-Uni sont en retard par rapport à l'Allemagne. Leurs fédérations de football ont également comme objectif de devenir neutre carbone d'ici 2030, mais les autres aspects de la RSE ne sont pas forcément mis en avant. Nous remarquons également que les clubs anglais agissent plus en réaction et que les principes d'une démarche RSE ne sont pas dans leurs valeurs les plus profondes.

7. Recommandations

Après avoir analysé la performance de chacun des clubs, nous allons désormais lister des recommandations pour que chaque club de football puisse favoriser les conditions cadres d'une bonne stratégie RSE au sein de ses activités. Comme nous avons pu le constater, des actions intéressantes ont déjà été mises en place par certains et prouve que c'est possible d'appliquer une stratégie durable dans l'organisation d'un club de football.

7.1 Définir une stratégie RSE avec des objectifs mesurables

Premièrement, il faudrait que le club définisse une stratégie RSE axée sur les 3 piliers du développement durable. En effet, il faudrait que toutes les décisions prises par le club soient évaluées et prise de façon à améliorer la performance économique, sociale et environnemental de l'organisation. Pour ce faire, chaque club doit élaborer des objectifs clairs et mesurables avec une date limite déterminée. De cette façon, il pourra évaluer sa performance régulièrement et appliquer les changements nécessaires.

Pour assurer une gestion durable, il faut que les dirigeants soient clairement engagés et ne voient pas le club uniquement comme un moyen de gagner de l'argent. En intégrant les principes de la RSE dans sa stratégie, le club prouvera son intention d'agir positivement sur la société. C'est non seulement un moyen d'impliquer toutes ses parties prenantes dans une gestion durable, mais aussi une manière de montrer à ses supporters l'intention de faire évoluer positivement le club.

7.2 Normaliser la rédaction du rapport de durabilité en appliquant des normes internationales

Afin d'établir un rapport de durabilité annuel compréhensible, chaque club devrait appliquer des normes internationales, comme l'index GRI. D'une part, la réalisation d'un rapport selon de telles normes permettrait au club de le structurer plus facilement et d'être sûr de prendre en compte tous les aspects pertinents. D'autre part, un document bien structuré serait plus lisible et compréhensible pour tout supporter ou toute personne qui souhaite s'informer sur les actions mise en place par le club.

De plus, si tous les clubs de football du monde entier réalisaient leur rapport de durabilité selon les mêmes normes, ce serait beaucoup plus facile pour tout le monde de comparer les résultats et de s'inspirer des actions prises par les meilleurs clubs en matière de durabilité. En effet, un classement pourrait être établi pour que chaque club puisse prendre conscience des progrès qu'il doit encore réaliser.

7.3 Calculer précisément l'empreinte carbone et fixer des objectifs de diminution d'émissions de CO2

L'objectif partagé des clubs est de devenir neutre carbone d'ici la fin de l'année 2030. Nous savons que les émissions de gaz à effet de serre ont un impact négatif sur l'environnement et accélère le réchauffement climatique. Afin de remédier à ce problème, c'est important que chaque club puisse calculer de manière précise son empreinte carbone. Il faut que ce calcul soit réalisé de manière régulière et qu'il distingue d'où proviennent toutes les émissions.

Grâce à une méthode de calcul claire et divisée en plusieurs domaines (eau, électricité, énergies, ...), chaque club pourra déterminer les aspects trop négatifs pour l'environnement et sera en mesure de déterminer des objectifs visant à diminuer ses émissions de CO2. Nous avons pu constater que c'est un sujet déjà important pour tous les clubs que nous avons analysés, même si les résultats publiés publiquement ne sont parfois pas assez détaillés.

7.4 Assurer le respect des droits humains dans toute sa chaîne de valeur – introduire un code éthique

Le respect des droits de l'homme est un enjeu crucial de la mise en place d'une stratégie RSE. Afin de s'assurer que les employés de toutes les parties prenantes et partenaires du club soient traités de manière respectueuse, il faudrait que chaque club définisse une charte ou un code de conduite à faire signer par toutes entreprises avec qui il collabore.

Dans ce document seront listés tous les critères que l'entreprise doit respecter afin de travailler avec le club.

Afin de combattre des fléaux comme le travail forcé ou le travail des enfants, il faut absolument que chaque club de football puisse être sûr que tous les employés de ses parties prenantes aient des bonnes conditions de travail. En effet, les droits de l'homme des travailleurs tout au long de la chaîne de valeur d'un club se doivent d'être respectés. C'est pourquoi, même en travaillant avec des entreprises étrangères, le club doit être sûr que ses partenaires les respectent.

7.5 Augmenter la durabilité des produits dérivés et calculer leur empreinte carbone

A l'image de ce que fait le VfL Wolfsburg, il faudrait que tous les clubs proposent une gamme de produits dérivés durables et qu'ils indiquent l'empreinte carbone créée pour la fabrication de chaque produit. En effet, donner plus d'informations aux consommateurs leur permettra d'opérer des choix en toute connaissance de cause. C'est également un moyen de les sensibiliser et de leur montrer l'impact qu'à leur achat sur la planète. Les supporters qui sont soucieux de consommer de manière durable, se porteront tout naturellement vers l'achat des produits les moins impactant pour l'environnement et la société.

En 2022, plus de 20% des revenus liés aux marchandises du VfL Wolfsburg provenaient de sa gamme durable. Ce chiffre a totalement dépassé les attentes du club, puisque c'est simplement le double de ce qu'espérait le club. Cet engouement autour de ces articles montre à quel point les supporters de football sont enclin au changement et à l'achat de produits durable. Bien que fabriqué à partir de polyester recyclé, c'est intéressant de noter que les maillots ne font pas partie de la gamme durable du club. Nous pouvons imaginer que si c'était le cas, le pourcentage de revenus liés à cette gamme pourrait fortement augmenter.

7.6 Favoriser des moyens de transports écologique (pour les joueurs et les supporters)

Les clubs sont unanimes à ce sujet : la mobilité liée aux matchs de football est encore trop néfaste pour l'environnement. Concernant les voyages des équipes et des joueurs, il faut que le club analyse, en amont de chaque déplacement, l'impact écologique de toutes ses alternatives. Avec une telle démarche, chaque club pourrait gérer tous ses déplacements de manière efficiente. L'utilisation du train ou du car, au détriment de l'avion, doit devenir une habitude.

Du côté des supporters, il faut que chaque club collabore avec les autorités compétentes (État, ville, transports publics, ...) afin de proposer des solutions à ses supporters. Trop de spectateurs se déplacent encore en voiture pour assister à un match de football, parfois car les alternatives plus écologiques ne sont idéales. Augmenter la fréquence des transports publics les jours de matchs, offrir la gratuité avec un billet de match, créer des pistes cyclables et des chemins piétons jusqu'au stade. Voici des solutions réalistes qui peuvent être mise en place. Il faut également toujours continuer de sensibiliser les supporters et faire la promotion des moyens de transports écologiques.

7.7 Inclure des critères durabilité dans le système d'obtention de licence

Afin d'accélérer la mise en place des démarches RSE dans tous les clubs de football, il faudrait que toutes les fédérations incorporent des critères durables dans leur système d'obtention de licence. L'Allemagne a montré l'exemple et tous les clubs sont maintenant obligés de respecter certains critères en matière de durabilité s'ils veulent jouer dans une des 2 premières divisions professionnelles. Bien que récente, la mise en place de cette nouvelle réglementation incite les clubs à revoir leur stratégie et devenir plus durable.

Parfois, c'est sous la contrainte que nous pouvons obtenir les meilleurs résultats et les clubs ne peuvent pas se permettre de se voir refuser une licence, sous peine de faire faillite. C'est pourquoi, ce changement radical assurerait une modification rapide de la gestion des clubs de football. Même s'ils font preuve de bonne volonté, les clubs ne vont pas forcément faire les efforts nécessaires dans tous les domaines s'ils n'en sont pas obligés. C'est une bonne manière de les forcer à s'adapter.

8. Conclusion

Depuis plusieurs années, nous savons que les activités économiques sont parfois nuisibles pour notre planète et les travailleurs. Étant de taille égale à une moyenne ou une grande entreprise, les clubs de football ne font pas office d'exception. Leurs actions ont un impact important, et les choix qu'ils opèrent jouent un rôle important. Comme toute entreprise lambda, ils se doivent évidemment de suivre toutes les réglementations en vigueur et de s'aligner sur les objectifs internationaux, tel que la course à la neutralité carbone lancée par les Nations Unies.

De plus, étant suivis à travers le monde par des millions de personnes, les clubs de football ont un rôle important à jouer pour la protection de notre planète. Ils jouissent

d'une énorme popularité et peuvent exercer une influence significative sur leurs supporters et toutes les personnes qui s'intéressent à eux. Pour aider à une transition durable, ils se doivent d'agir comme des modèles. En effet, ils doivent se douter que des personnes seront influencées par leurs actions et encouragées à les imiter dans leurs quotidiens.

Nous avons pu voir que tous les clubs analysés ont mis en place de nombreuses actions visant à protéger l'environnement. C'est effectivement un défi de taille, sur lequel ils peuvent agir rapidement. Ils calculent et analysent tous leur empreinte carbone à intervalle régulière, afin de trouver des solutions pour la diminuer. Une transition vers des énergies renouvelables a déjà commencé pour la plupart d'entre eux. Des actions favorisant une meilleure biodiversité, notamment par la création d'espaces verts, sont également en cours chez certains clubs. La sensibilisation, de leurs employés et de la population, à ces thématiques est également courante chez ces derniers.

Les clubs de football montrent également un fort engagement au travers de différents projets sociaux. Ils ont tous un but commun : offrir une éducation à tous les enfants, aussi bien dans leurs villes que dans des pays défavorisés. De plus, de nombreuses et diverses actions sont réalisées par tous les clubs. Assurer l'accès à l'eau potable à des populations dans le besoin, organiser des tournois de football pour les personnes en situation de handicap ou encore offrir gîte et repas aux personnes sans-abris. Voici quelques exemples de projets menés par les clubs pour venir en aide à la population.

Bien qu'ils agissent déjà de belle manière dans certains domaines, des améliorations restent possibles pour améliorer la durabilité de leurs activités. Par exemple, assurer le respect des droits de l'homme chez toutes ses parties prenantes est un point crucial. Collaborant avec des entreprises opérant dans des pays où les lois sont différentes des leurs, ils doivent s'assurer, au moyen d'un code éthique ou d'une autre solution, que toutes les personnes impliquées dans leur chaîne de valeur soient respectées et bénéficient de conditions de travail saines. Ils peuvent également améliorer la transparence quant à leurs produits dérivés et, à l'image du VfL Wolfsburg, indiquer aux consommateurs l'impact environnemental de chaque produit commercialisé.

Afin de maximiser la mise en place de démarches RSE dans la stratégie des clubs de football, il faut que les pays ou les fédérations de football agissent. Il faut qu'ils suivent l'exemple de l'Allemagne et faire en sorte que la prise en compte des principes de durabilité dans le système d'obtention de licence devienne une généralité. Appliquer cette nouvelle réglementation permettrait d'agir à plus grande échelle.

Dans l'ensemble, nous pouvons faire un constat plutôt positif : les clubs de football ont commencé à changer leurs modes de fonctionnement pour agir plus durablement. La route est encore longue pour que tout soit parfait, mais c'est encourageant de voir ces grandes organisations prendre en compte les principes RSE dans leur stratégie. En plus des clubs pour qui c'est ancré dans leurs valeurs, c'est une bonne chose de voir les autres réagir et prendre conscience que le changement doit s'opérer dès maintenant. Nous pouvons espérer, à terme, que tous les clubs de football soient gérés de manière durable.

9. Bibliographie

AFP, 2023. Manchester City aurait violé pendant neuf saisons le règlement financier de la Premier League - L'Équipe. [en ligne]. 7 février 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Manchester-city-aurait-viole-pendant-neuf-saisons-le-reglement-financier-de-la-premier-league/1379218> [consulté le 12 juillet 2023].

BODIGUEL, Jocelyn, [sans date]. Objectifs de développement durable. *Développement durable* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/> [consulté le 12 juillet 2023].

BORUSSIA DORTMUND GMBH & CO. KGAA, 2022. Sustainability Report for the 2021/2022 season. [en ligne]. octobre 2022. Disponible à l'adresse : <https://verantwortung.bvb.de/2022/wp-content/uploads/2022/10/BVB-Sustainability-Report-2021-2022.pdf> [consulté le 12 juillet 2023].

CLUB ATLÉTICO DE MADRID, S.A.D, 2022. Sustainability Report 2020/2021. [en ligne]. mars 2022. Disponible à l'adresse : https://www.atleticodemadrid.com/pdf/20220217_1_V_ATM_Sustainability_Report_2021_WEB.pdf [consulté le 12 juillet 2023].

DERMOT CORRIGAN, 2023. Javier Tebas interview: Tough rules, foreign investment and making La Liga sustainable - The Athletic. [en ligne]. juin 2023. Disponible à l'adresse : <https://theathletic.com/4606298/2023/06/19/javier-tebas-interview-tough-rules-foreign-investment-and-making-la-liga-sustainable/> [consulté le 12 juillet 2023].

DEUTSCHE FUSSBALL LIGA, 2021. Sustainability becomes licensing criterion for Bundesliga and Bundesliga 2 | DFL Deutsche Fußball Liga. *EN - DFL Deutsche Fußball Liga GmbH* [en ligne]. 14 décembre 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.dfl.de/en/news/resolution-of-the-dfl-members-assembly-sustainability-becomes-licensing-criterion-for-bundesliga-and-bundesliga-2/> [consulté le 12 juillet 2023].

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL, 2023. What the FSC Labels Mean | Forest Stewardship Council. *fsc.org* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://fsc.org/en/what-the-fsc-labels-mean> [consulté le 12 juillet 2023].

ISO, 2021. ISO - ISO 26000 — Responsabilité sociétale. *ISO* [en ligne]. 15 octobre 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> [consulté le 12 juillet 2023].

ISO, 2022. ISO 14001:2015. *ISO* [en ligne]. 13 décembre 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html> [consulté le 12 juillet 2023].

MANCHESTER CITY FOOTBALL CLUB LIMITED, 2022. Manchester City Football Club Limited Annual Report and Financial Statements. [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : https://www.mancity.com/annualreport2022/wp-content/uploads/2022/11/mcfc_financial_report_2022.pdf [consulté le 12 juillet 2023].

PETE BRADSHAW, 2022. 2022 Sustainability and Environmental Impact Report. [en ligne]. septembre 2022. Disponible à l'adresse :

<https://www.mancity.com/meta/media/fb5jh5fd/man-city-2022-sustainability-game-plan.pdf> [consulté le 12 juillet 2023].

SECO, Secrétariat d'Etat à l'économie, 2023. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/nachhaltigkeit_unternehmen/gesellschaftliche_verantwortung_der_unternehmen.html [consulté le 12 juillet 2023].

SKY NEWS, 2023. Manchester City charged by Premier League over several alleged breaches of financial rules. *Sky News* [en ligne]. 6 février 2023. Disponible à l'adresse : <https://news.sky.com/story/manchester-city-charged-by-premier-league-over-several-alleged-breaches-of-financial-rules-12804600> [consulté le 12 juillet 2023].

SOUTHAMPTON FOOTBALL CLUB LIMITED, 2022a. St Mary's Football Group Limited Annual Report and Financial Statements. [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : https://assets.ctfassets.net/qtmbc4zcgkle/52YumvNvXtZwIPjCnLeB8o/5a07069b86d67deb4dcd5b7bb961eeaf/St_Marys_Football_Group_Ltd_Financial_Statements_2022.pdf [consulté le 12 juillet 2023].

SOUTHAMPTON FOOTBALL CLUB LIMITED, 2022b. Sustainability review 2021 - The Halo Effect. [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : https://downloads.ctfassets.net/qtmbc4zcgkle/3vNOHyppIsQwoyYBKjRs6p/75a1d6d7265dce1edee6ae65a7d98324/SFC_TheHaloEffectReview_FINAL.pdf [consulté le 12 juillet 2023].

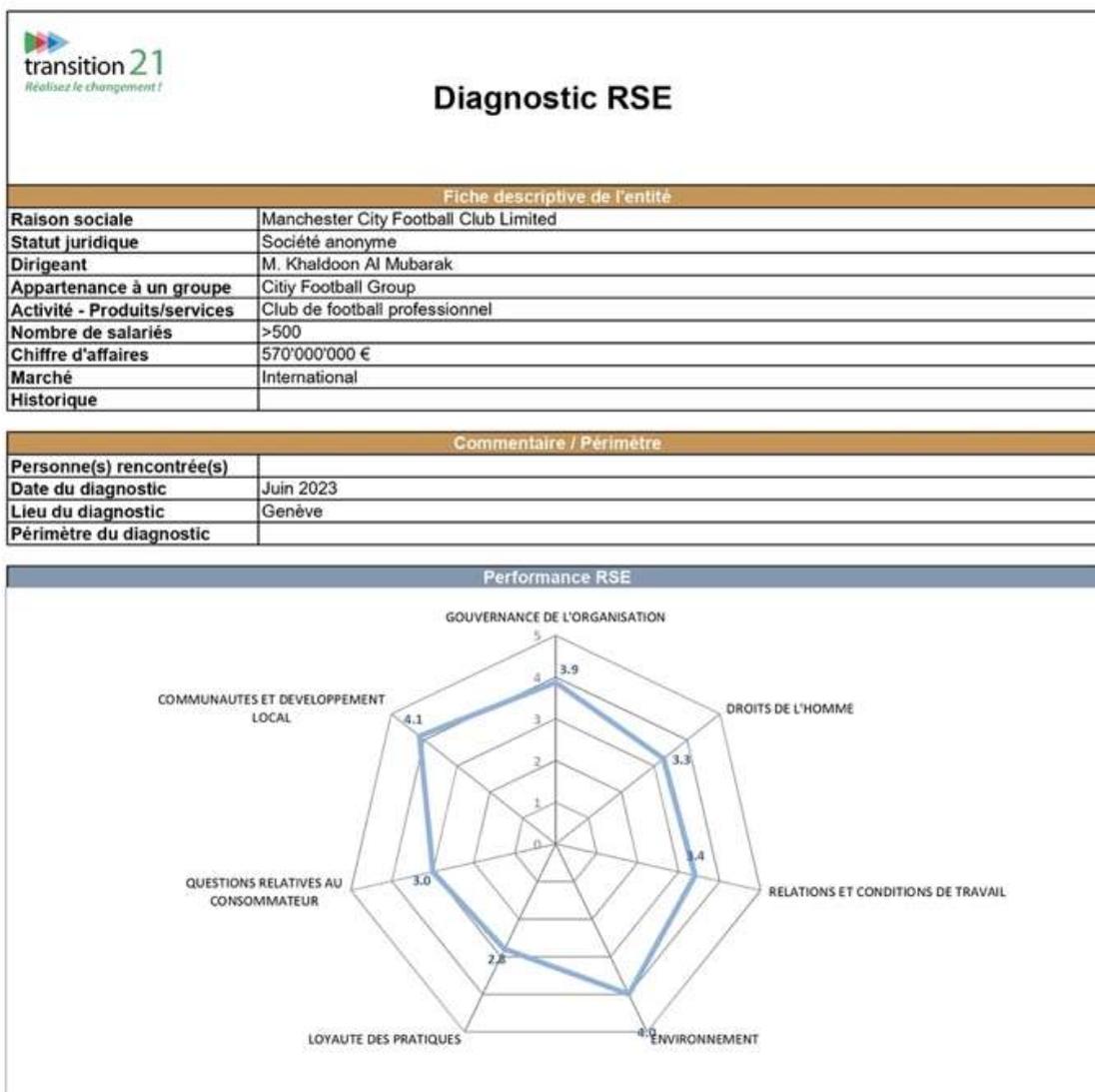
SPORT POSITIVE LEAGUES, 2022. Sport Positive Leagues – Ranking top flight clubs on their environmental sustainability initiatives. [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.sportpositiveleagues.com/> [consulté le 12 juillet 2023].

UN GLOBAL COMPACT, 2023. Les Dix principes du Pacte mondial des Nations Unies en détail. *Pacte mondial Réseau France* [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://pactemondial.org/decouvrir/dix-principes-pacte-mondial-nations-unies/> [consulté le 12 juillet 2023].

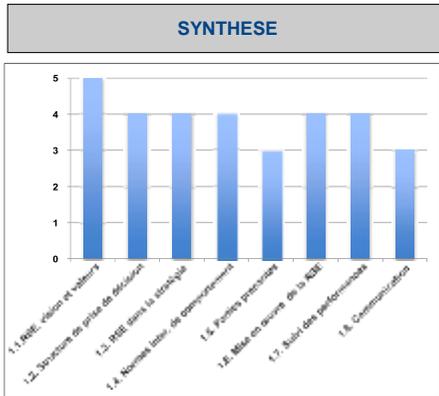
VFL WOLFSBURG-FUSSBALL GMBH, 2022. Sustainability report of VfL Wolfsburg 2022. [en ligne]. septembre 2022. Disponible à l'adresse : https://static-typo3.vfl-wolfsburg.de/user_upload/Medien/Dokumente/221209-nachhaltigkeitsbericht-2022-en-vfl-wolfsburg.pdf [consulté le 12 juillet 2023].

VFL WOLFSBURG-FUSSBALL GMBH, 2023. StrongHER | empower girls and women. *VfL Wolfsburg* [en ligne]. 11 mai 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.vfl-wolfsburg.de/en/vfl/corporate-responsibility/strongher> [consulté le 12 juillet 2023].

Annexe 1 : Diagramme RSE Manchester City

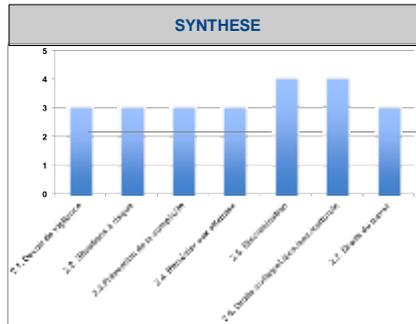


1. GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
1.1. Principes de la RSE, vision et valeurs		L'entreprise a défini une politique de RSE et la contrôle de manière régulière	5	
1.2. Structure de prise de décision		Dynamisation des postes par le développement de la délégation	4	
1.3. Intégration de la RSE dans la stratégie		La stratégie vise à améliorer en continu les performance économiques, sociales et environnementales de l'entreprise	4	
1.4. Identification et prise en compte des réglementations et normes internationales de comportement		L'entreprise anticipe la réglementation (et notamment par une veille des textes européens et internationaux)	4	
1.5. Identification et relations avec les parties prenantes		L'entreprise identifie, comprend et hiérarchise les attentes des parties prenantes	3	Rendre disponible une cartographie des parties prenantes.
1.6. Mise en œuvre opérationnelle de la RSE		La politique de Développement Durable est cohérente avec les enjeux de la filière et du territoire. Elle est déployée de manière opérationnelle par des objectifs et traduite en plans d'actions pluriannuels couvrant les Domaines d'Actions prioritaires	4	
1.7. Surveillance et amélioration continue des performances		L'entreprise met en œuvre un tableau de bord élaboré sur les 3 piliers du Développement Durable	4	
1.8. Communication (redevabilité et transparence)		L'entreprise publie annuellement rapport de Développement Durable	3	Publication du rapport selon une norme internationale.
MOYENNE			3,9	

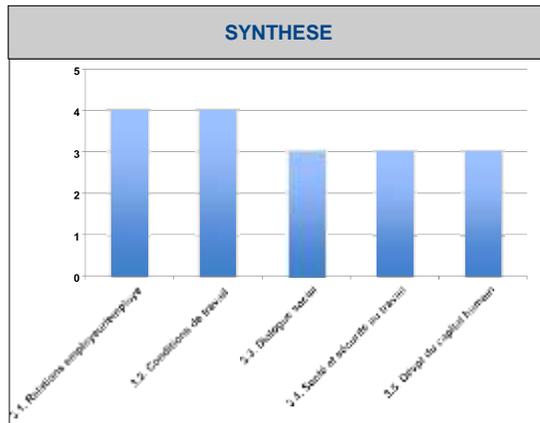


La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

2. DROITS DE L'HOMME	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
2.1. Devoir de vigilance	Une politique des droits de l'homme a été approuvée en mars 2023 (hors période d'analyse).	L'entreprise satisfait à son obligation de vigilance en ce qui concerne ses propres activités	3	
2.2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme		Lors du développement de nouveaux produits ou de marchés, l'entreprise réalise une évaluation des situations à risque de manière non formalisée (cf. 6.3.4.2. norme ISO 26000)	3	Documenter les actions et résultats des analyses du respect des droits de l'homme au sein du club et de ses partenaires.
2.3. Prévention de la complicité		L'entreprise veille à ce que ses règlements de sécurité respectent bien les droits de l'Homme et qu'il y ait une cohérence entre lesdits règlements et les normes et standards pour l'application de la loi	3	Création d'un code éthique et d'une procédure formalisée pour rapporter une situation inadéquate.
2.4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme		L'entreprise met en œuvre un dispositif de "réclamations" permettant à une Partie Prenante concernée ou estimant avoir été lésée de l'informer et de demander réparation	3	
2.5. Discrimination et groupes vulnérables		L'entreprise utilise des dispositifs afin de veiller à proscrire toutes discriminations: égalité femme/homme, les personnes en situation de handicap, respect de la Convention sur les droits de l'enfant, les populations indigènes, et travailleurs migrants	4	
2.6. Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels		L'entreprise inscrit dans sa politique ressources humaines le respect d'un équilibre vie privée-vie professionnelle et réalise régulièrement des bilans sur la situation	4	
2.7. Principes fondamentaux et droits du travail		L'entreprise a identifié les risques de violations des droits fondamentaux au travail partout où elle opère	3	
MOYENNE			3,3	



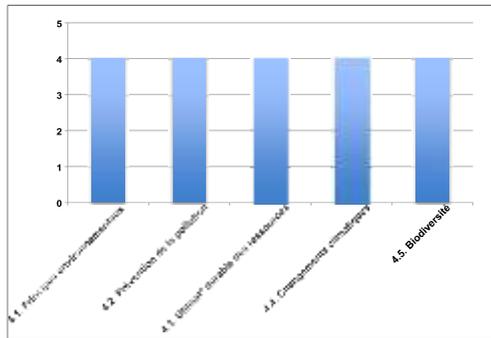
3. RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
3.1. Emploi et relations employeur/employé		L'entreprise a une connaissance individuelle de ses employés et prend en compte leurs besoins (entretiens annuels)	4	
3.2. Conditions de travail et protection sociale		L'entreprise met en place des aménagements visant à favoriser les conditions de travail des ses collaborateurs	4	
3.3. Dialogue social		L'entreprise prend en compte les avis (formels et informels) des employés lors de l'élaboration de la stratégie	3	Inclure les employés dans les prises de décisions stratégiques
3.4. Santé et sécurité au travail		L'entreprise mène de actions de prévention en matière de Santé, Sécurité au Travail (EPI, formations, sensibilisation...)	3	
3.5. Développement du capital humain		L'entreprise dispose d'un plan de formation	3	
MOYENNE			3.4	



La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

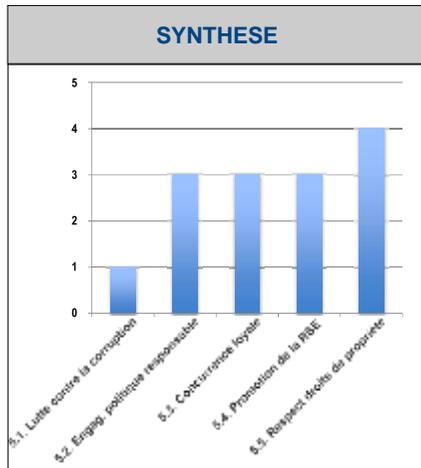
4. ENVIRONNEMENT	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
4.1. Intégration et promotion des principes environnementaux (responsabilité environnementale, principe de précaution, gestion du risque pour l'environnement, principe pollueur-payeur)		Les principes environnementaux suivants sont intégrés et mis en œuvre au quotidien : responsabilité environnementale, précaution, gestion du risque, pollueur-payeur.	4	
4.2. Prévention de la pollution		L'entreprise réalise un suivi de ses quantités de déchets éliminés et connaît leur taux de revalorisation ; de nouveaux process ont été mis en place en vue de limiter les risques de pollutions	4	Réfléchir en amont aux meilleures solutions lors de futures constructions.
4.3. Utilisation durable des ressources		L'entreprise a réduite ses consommations sur l'ensemble du cycle de vie en modifiant ses process de production ou ses produits	4	
4.4. Atténuation des changements climatiques et adaptation		L'entreprise s'est fixée un objectif de réduction des émissions de GES, ainsi que les actions qui y sont associées	4	
4.5. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels		L'entreprise a établi des partenariats avec des acteurs locaux afin de faciliter la protection de la biodiversité	4	
MOYENNE			4.0	

SYNTHESE



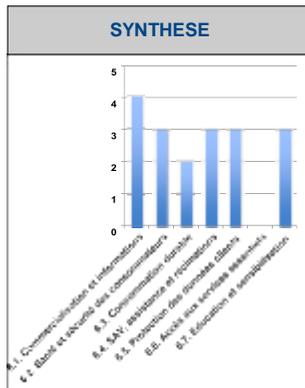
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

5. LOYAUTE DES PRATIQUES	Commentaire	Performance		A pérenniser	A améliorer
5.1. Lutte contre la corruption	Le club a été accusé de plus de 100 infractions financières entre 2009 et 2018.	L'entreprise ne connaît pas ses risques en matière de corruption	1		Assurer la transparence et la véracité des comptes publiés.
5.2. Engagement politique responsable		L'entreprise a formalisé et s'applique un code éthique en matière d'engagement politique	3		
5.3. Concurrence loyale		L'entreprise a formalisée et s'applique un code éthique en matière de concurrence loyale	3		
5.4. Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur		L'entreprise dispose d'une politique d'achat qui stimule la demande de produits et services socialement responsables	3		
5.5. Respect des droits de propriété		L'entreprise s'assure de prendre en compte les attentes de la société, des Droits de l'Homme et des besoins fondamentaux des individus dans l'exercice de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique	4		
MOYENNE			2.8		



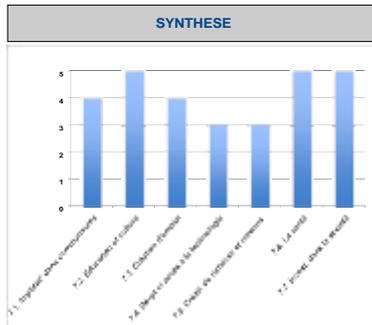
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

6. QUESTIONS RELATIVES AU CONSOMMATEUR	Commentaire	Performance		A pérenniser	A améliorer
6.1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats		L'entreprise met à disposition des clients/consommateurs un SAV raisonnable d'informations ou d'intervention fiable et efficace	4		
6.2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs		Lors des phases de conception ou d'évolution de ses activités, produits et services, l'entreprise porte une attention particulière à l'introduction de nouveaux matériaux, nouvelles technologies ou nouveaux modes de production (évaluation des risques)	3		
6.3. Consommation durable		L'entreprise veille à proposer des produits et services bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental en tenant compte du cycle de vie complet	2		Communiquer plus d'informations aux consommateurs.
6.4. SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs/clients		L'entreprise établit des procédures pour s'assurer que les mécanismes de SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges soient cohérents avec la qualité de ses activités, ses produits ou ses services	3		
6.5. Protection des données des clients et de la vie privée des consommateurs		L'entreprise donne les garanties à ses parties prenantes pour conserver leur vie privée et proscrie toutes méthodes de diffusion de données privées en dehors du contexte légal	3		
6.6. Accès aux services essentiels		(non concerné)			
6.7. Education et sensibilisation		L'entreprise s'assure que les dispositions mises en œuvre en matière d'éducation et de sensibilisation des consommateurs sont efficaces	3		
MOYENNE			3.0		



La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

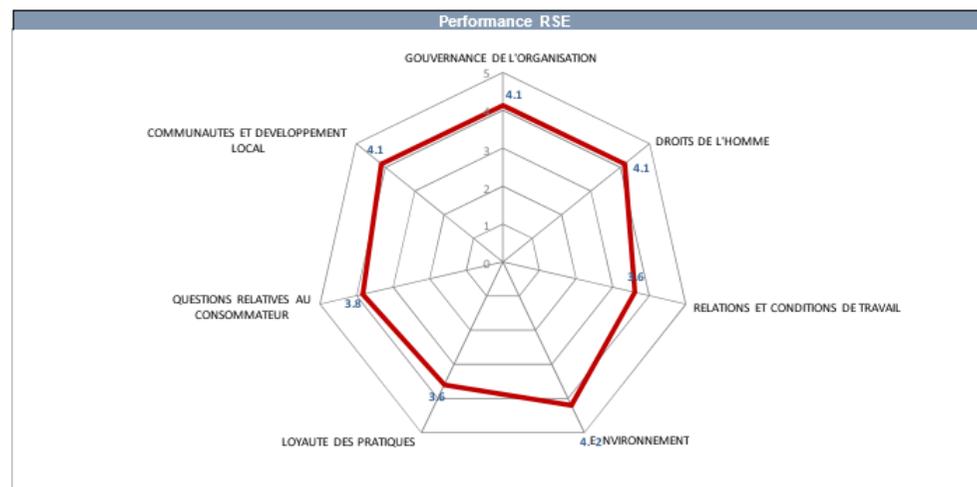
7. COMMUNAUTES ET DEVELOPEMENT LOCAL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
7.1. Implication auprès des communautés		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec des ONG (locales et internationales)	4	
7.2. Education et culture		L'entreprise promeut et/ou appuie de multiples actions d'éducation et de culture à tous les niveaux.	5	
7.3. Création d'emploi et développement des compétences		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec le monde associatif : programme d'insertion, analyse du bassin d'emploi, lien avec écoles et universités locales	4	
7.4. Développement des technologies et accès à la technologie		L'entreprise examine les opportunités de partenariats avec des organisations locales (universités ou des labo de recherche) y compris ceux relatifs à un développement scientifique et technologique avec des partenariats issus de la population locale	3	
7.5. Création de richesse et de revenus		L'entreprise a mis en place une convention d'insertion avec ses salariés en cas de résultat à caractère exceptionnel	3	
7.6. La santé		L'entreprise s'investit au niveau de la collectivité dans la mise en œuvre des plans santé et autres initiatives, notamment auprès des populations vulnérables	5	
7.7. Investissement dans la société		L'entreprise évalue les initiatives existantes liées aux communautés, assure un retour d'information sur leur succès et leur adéquation et identifie ce qui pourrait être amélioré	5	
MOYENNE			4.1	



La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

Annexe 2 : Diagramme RSE Southampton

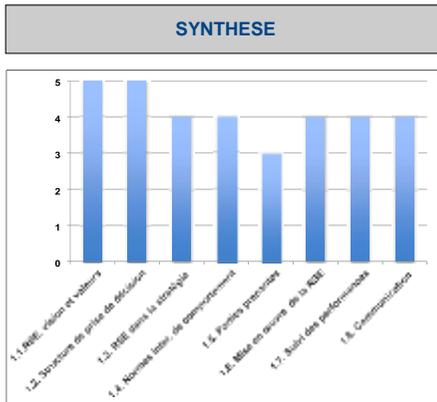
Diagnostic RSE	
Fiche descriptive de l'entité	
Raison sociale	Southampton Football Club Limited
Statut juridique	Société anonyme
Dirigeant	M. Henrik Kraft
Appartenance à un groupe	Sport Republic UK Ltd
Activité - Produits/services	Club de football professionnel
Nombre de salariés	>400
Chiffre d'affaires	175'000'000 €
Marché	International
Historique	
Commentaire / Périmètre	
Personne(s) rencontrée(s)	
Date du diagnostic	Juin 2023
Lieu du diagnostic	Genève
Périmètre du diagnostic	



© Transition 21 - Reproduction interdite sans autorisation expresse de Transition 21

La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

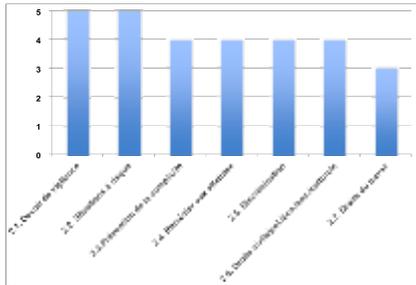
1. GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	Commentaire	Performance		A pérenniser	A améliorer
1.1. Principes de la RSE, vision et valeurs		L'entreprise a défini une politique de RSE et la contrôle de manière régulière	5		
1.2. Structure de prise de décision		Management par le Développement Durable dans la culture d'entreprise	5		
1.3. Intégration de la RSE dans la stratégie		La stratégie vise à améliorer en continu les performance économiques, sociales et environnementales de l'entreprise	4		
1.4. Identification et prise en compte des réglementations et normes internationales de comportement		L'entreprise anticipe la réglementation (et notamment par une veille des textes européens et internationaux)	4		
1.5. Identification et relations avec les parties prenantes		L'entreprise identifie, comprend et hiérarchise les attentes des parties prenantes	3		Rendre disponible une cartographie des parties prenantes.
1.6. Mise en œuvre opérationnelle de la RSE		La politique de Développement Durable est cohérente avec les enjeux de la filière et du territoire. Elle est déployée de manière opérationnelle par des objectifs et traduite en plans d'actions pluriannuels couvrant les Domaines d'Actions prioritaires	4		
1.7. Surveillance et amélioration continue des performances		L'entreprise met en œuvre un tableau de bord élaboré sur les 3 piliers du Développement Durable	4		
1.8. Communication (redevabilité et transparence)		Le rapport de Développement Durable inclut des normes internationales (GRI, Article 225 - Grenelle II etc.) ; L'entreprise assure une diffusion normalisée des résultats (ex : GRI, PNUJ, etc.)	4		
MOYENNE			4.1		



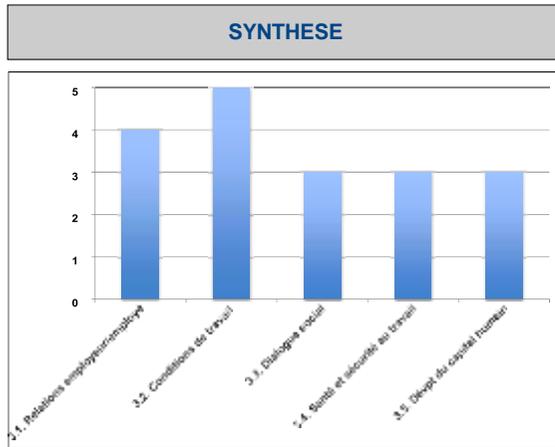
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

2. DROITS DE L'HOMME	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
2.1. Devoir de vigilance		L'entreprise procède, à intervalles planifiés, à une analyse de risques concernant les droits de l'Homme. Le périmètre de cette analyse comprend l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que tout le cycle de vie du produit	5	
2.2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme		L'analyse est réitérée à fréquence régulière, y compris sur les activités déjà mises en œuvre par l'entreprise.	5	
2.3. Prévention de la complicité		Des mesures sont prises pour permettre à n'importe quel collaborateur de dénoncer un situation de complicité (comité éthique, recours hors voie hiérarchique)	4	
2.4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme		Un comité d'éthique traite les recours en accord avec les normes et règlements internationaux	4	
2.5. Discrimination et groupes vulnérables		L'entreprise utilise des dispositifs afin de veiller à proscrire toutes discriminations : égalité femme/homme, les personnes en situation de handicap, respect de la Convention sur les droits de l'enfant, les populations indigènes, et travailleurs migrants	4	
2.6. Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels		L'entreprise inscrit dans sa politique ressources humaines le respect d'un équilibre vie privée-vie professionnelle et réalise régulièrement des bilans sur la situation	4	
2.7. Principes fondamentaux et droits du travail		L'entreprise a identifié les risques de violations des droits fondamentaux au travail partout où elle opère	3	Effectuer une étude d'impact de ses activités.
MOYENNE			4.1	

SYNTHESE

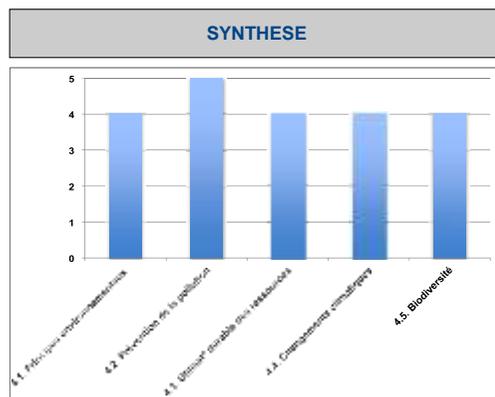


3. RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
3.1. Emploi et relations employeur/employé		L'entreprise a une connaissance individuelle de ses employés et prend en compte leurs besoins (entretiens annuels)	4	
3.2. Conditions de travail et protection sociale		L'entreprise optimise les conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats) en terme d'environnement, d'outils et de méthodes	5	
3.3. Dialogue social		L'entreprise prend en compte les avis (formels et informels) des employés lors de l'élaboration de la stratégie	3	Inclure de manière plus directe les employés dans la stratégie du club
3.4. Santé et sécurité au travail		L'entreprise mène de actions de prévention en matière de Santé, Sécurité au Travail (EPI, formations, sensibilisation,...)	3	
3.5. Développement du capital humain		L'entreprise dispose d'un plan de formation	3	
		MOYENNE	3.6	



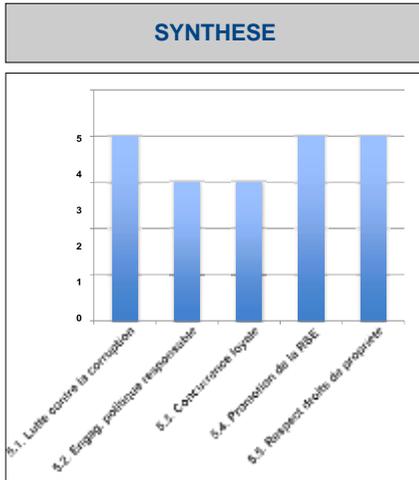
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

4. ENVIRONNEMENT	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
4.1. Intégration et promotion des principes environnementaux (responsabilité environnementale, principe de précaution, gestion du risque pour l'environnement, principe pollueur-payeur)		Les principes environnementaux suivants sont intégrés et mis en œuvre au quotidien : responsabilité environnementale, précaution, gestion du risque, pollueur-payeur.	4	
4.2. Prévention de la pollution		L'entreprise a prévu dès la conception de ses locaux, des moyens de contrôle et de comptage de ces différents rejets afin de mesurer sa performance environnementale	5	
4.3. Utilisation durable des ressources		L'entreprise a réduite ses consommations sur l'ensemble du cycle de vie en modifiant ses process de production ou ses produits	4	
4.4. Atténuation des changements climatiques et adaptation		L'entreprise s'est fixée un objectif de réduction des émissions de GES, ainsi que les actions qui y sont associées	4	
4.5. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels		L'entreprise a établi des partenariats avec des acteurs locaux afin de faciliter la protection de la biodiversité	4	
		MOYENNE	4.2	



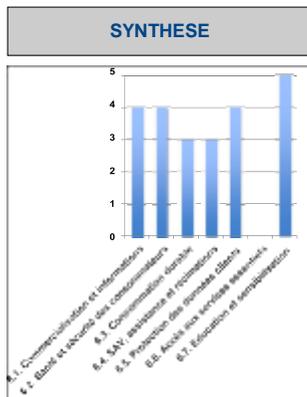
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

5. LOYAUTÉ DES PRATIQUES	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
5.1. Lutte contre la corruption		L'entreprise développe une politique visible de lutte contre la corruption, largement diffusée en interne et en externe	4	
5.2. Engagement politique responsable		L'entreprise a formalisé et s'applique un code éthique en matière d'engagement politique	3	
5.3. Concurrence loyale		L'entreprise a formalisée et s'applique un code éthique en matière de concurrence loyale	3	
5.4. Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur		L'entreprise évalue ses fournisseurs et les produits et services achetés. L'évaluation intègre des notions de distance, de transport, de prise en compte de l'environnement et de la sécurité sur les sites, de produits responsables, etc...	4	
5.5. Respect des droits de propriété		L'entreprise s'assure de prendre en compte les attentes de la société, des Droits de l'Homme et des besoins fondamentaux des individus dans l'exercice de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique	4	
MOYENNE			3.6	



La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

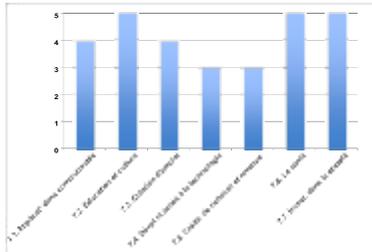
6. QUESTIONS RELATIVES AU CONSOMMATEUR	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
6.1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats		L'entreprise met à disposition des clients/consommateurs un SAV raisonnable d'informations ou d'intervention fiable et efficace	4	
6.2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs		Les instructions qui permettent une utilisation correcte des produits, et les avertissements des risques existants lors de leur utilisation envisagée ou normalement prévisible, sont transmises aux consommateurs par des moyens adaptés	4	
6.3. Consommation durable		L'entreprise s'assure de communiquer des informations relatives à la totalité du cycle de vie de ses activités, ses produits et services (ex : ingrédients, mode d'élimination, pays d'origine, rendement énergétique...) au-delà du niveau réglementaire	3	Donner plus d'informations aux consommateurs.
6.4. SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs/clients		L'entreprise établit des procédures pour s'assurer que les mécanismes de SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges soient cohérents avec la qualité de ses activités, ses produits ou ses services	3	
6.5. Protection des données des clients et de la vie privée des consommateurs		L'entreprise possède un dispositif de sauvegarde de sécurité pour les données personnelles, assurant une protection adaptée de celles-ci	4	
6.6. Accès aux services essentiels		(non concerné)		
6.7. Education et sensibilisation		L'entreprise veille à la promotion de pratiques similaires au sein de sa sphère d'influence, et au moins auprès de ses prestataires	5	
MOYENNE			3.8	



La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

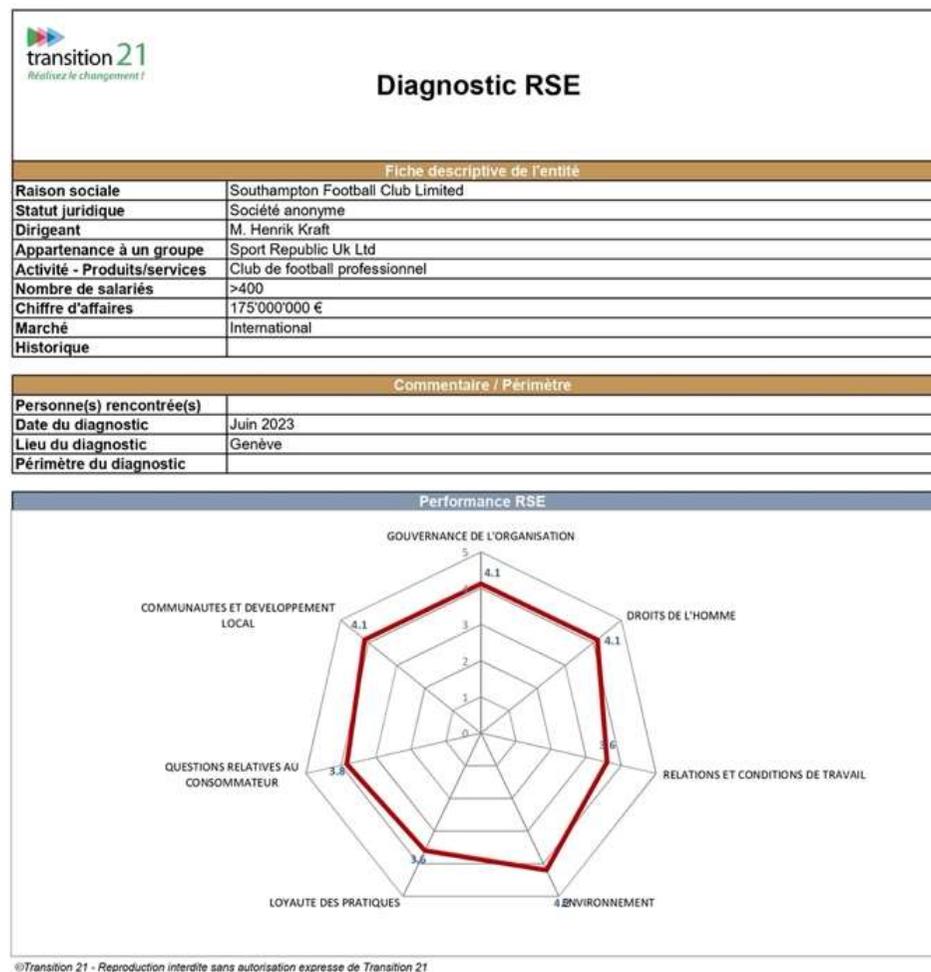
7. COMMUNAUTES ET DEVELOPEMENT LOCAL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
7.1. Implication auprès des communautés		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec des ONG (locales et internationales)	4	
7.2. Education et culture		L'entreprise promeut et/ou appuie de multiples actions d'éducation et de culture à tous les niveaux.	5	
7.3. Création d'emploi et développement des compétences		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec le monde associatif : programme d'insertion, analyse du bassin d'emploi, lien avec écoles et universités locales	4	
7.4. Développement des technologies et accès à la technologie		L'entreprise examine les opportunités de partenariats avec des organisations locales (universités ou des labo de recherche) y compris ceux relatifs à un développement scientifique et technologique avec des partenariats issus de la population locale	3	
7.5. Création de richesse et de revenus		L'entreprise a mise en place une convention d'insertion avec ses salariés en cas de résultat à caractère exceptionnel	3	
7.6. La santé		L'entreprise s'investit au niveau de la collectivité dans la mise en œuvre des plans santé et autres initiatives, notamment auprès des populations vulnérables	5	
7.7. Investissement dans la société		L'entreprise évalue les initiatives existantes liées aux communautés, assure un retour d'information sur leur succès et leur adéquation et identifie ce qui pourrait être amélioré	5	
MOYENNE			4.1	

SYNTHESE



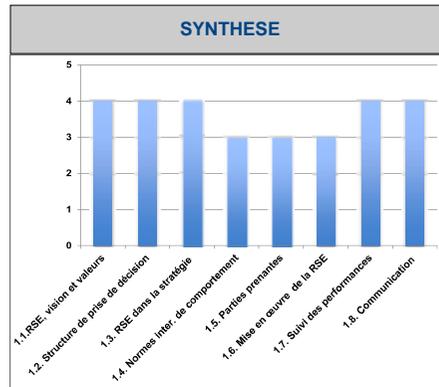
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

Annexe 3 : Diagnostic RSE Atlético de Madrid



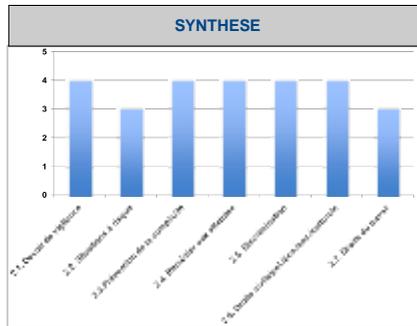
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

1. GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
1.1. Principes de la RSE, vision et valeurs		L'entreprise a défini une politique de RSE	4	
1.2. Structure de prise de décision		Dynamisation des postes par le développement de la délégation	4	
1.3. Intégration de la RSE dans la stratégie		La stratégie vise à améliorer en continu les performance économiques, sociales et environnementales de l'entreprise	4	
1.4. Identification et prise en compte des réglementations et normes internationales de comportement		L'entreprise a mis en place un dispositif lui permettant de s'assurer de sa conformité aux exigences juridiques et réglementations dans toutes les juridictions où elle opère	3	
1.5. Identification et relations avec les parties prenantes		L'entreprise identifie, comprend et hiérarchise les attentes des parties prenantes	3	
1.6. Mise en œuvre opérationnelle de la RSE		L'entreprise dispose d'un système de management global basé sur l'amélioration continue (PDCA) intégrant des dimensions environnementales et sociales liées à l'ensemble des parties prenantes	3	
1.7. Surveillance et amélioration continue des performances		L'entreprise met en œuvre un tableau de bord élaboré sur les 3 piliers du Développement Durable	4	
1.8. Communication (redevabilité et transparence)		Le rapport de Développement Durable inclut des normes internationales (GRI, Article 225 - Grenelle II etc.) ; L'entreprise assure une diffusion normalisée des résultats (ex : GRI, PNUE, etc.)	4	
MOYENNE			3,6	index GRI



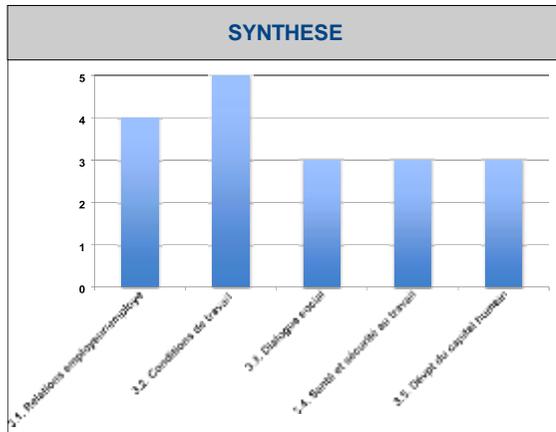
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

2. DROITS DE L'HOMME	Commentaire	Performance		A pérenniser	A améliorer
2.1. Devoir de vigilance		Une politique des droits de l'Homme est diffusée dans l'ensemble de l'organisation	4		
2.2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme		Lors du développement de nouveaux produits ou de marchés, l'entreprise réalise une évaluation des situations à risque de manière non formalisée (cf. 6.3.4.2. norme ISO 26000)	3		
2.3. Prévention de la complicité		Des mesures sont prises pour permettre à n'importe quel collaborateur de dénoncer un situation de complicité (comité éthique, recours hors voie hiérarchique)	4		
2.4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme		Un comité d'éthique traite les recours en accord avec les normes et règlements internationaux	4		
2.5. Discrimination et groupes vulnérables		L'entreprise utilise des dispositifs afin de veiller à proscrire toutes discriminations: égalité femme/homme, les personnes en situation de handicap, respect de la Convention sur les droits de l'enfant, les populations indigènes, et travailleurs migrants	4	Audit sur une possible inégalité de salaires selon le sexe.	
2.6. Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels		L'entreprise inscrit dans sa politique ressources humaines le respect d'un équilibre vie privée-vie professionnelle et réalise régulièrement des bilans sur la situation	4		
2.7. Principes fondamentaux et droits du travail		L'entreprise a identifié les risques de violations des droits fondamentaux au travail partout où elle opère	3		
MOYENNE			3,7		



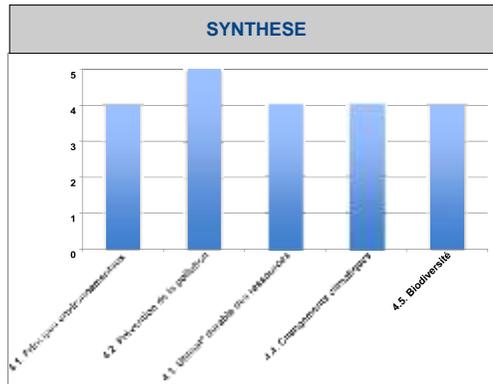
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

3. RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
3.1. Emploi et relations employeur/employé		L'entreprise a une connaissance individuelle de ses employés et prend en compte leurs besoins (entretiens annuels)	4	Evaluation du bien-être du personnel via des sondages et entretiens.
3.2. Conditions de travail et protection sociale		L'entreprise optimise les conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats) en terme d'environnement, d'outils et de méthodes	5	
3.3. Dialogue social		L'entreprise prend en compte les avis (formels et informels) des employés lors de l'élaboration de la stratégie	3	Impliquer le personnel de manière directe à la prise de décisions en lien avec la RSE
3.4. Santé et sécurité au travail		L'entreprise mène de actions de prévention en matière de Santé, Sécurité au Travail (EPI, formations, sensibilisation,...)	3	
3.5. Développement du capital humain		L'entreprise dispose d'un plan de formation	3	
		MOYENNE	3,6	

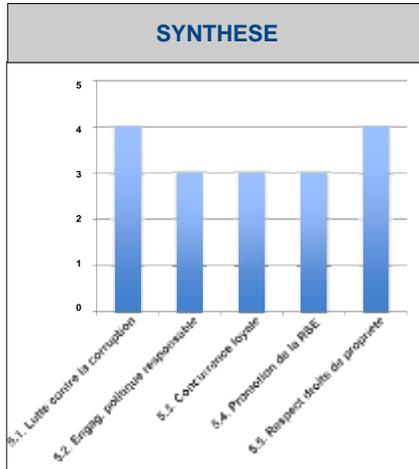


La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

4. ENVIRONNEMENT	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
4.1. Intégration et promotion des principes environnementaux (responsabilité environnementale, principe de précaution, gestion du risque pour l'environnement, principe pollueur-payeur)		Les principes environnementaux suivants sont intégrés et mis en œuvre au quotidien : responsabilité environnementale, précaution, gestion du risque, pollueur-payeur.	4	Calcul, analyse et amélioration de l'efficacité environnementale (eau, énergie, déchets, transport)
4.2. Prévention de la pollution		L'entreprise a prévu dès la conception de ses locaux, des moyens de contrôle et de comptage de ces différents rejets afin de mesurer sa performance environnementale	5	Le nouveau stade construit en 2017 a été pensé pour être durable et améliorer la performance environnementale par rapport à l'ancien stade. Continuer cette méthode pour les futures constructions du club.
4.3. Utilisation durable des ressources	Difficile de juger car le rapport analysé compare l'année 2019 à l'année 2020. L'année 2020 est nécessairement en baisse puisque impactée par le Covid.	L'entreprise a réduit ses consommations sur l'ensemble du cycle de vie en modifiant ses processus de production ou ses produits	4	
4.4. Atténuation des changements climatiques et adaptation		L'entreprise s'est fixée un objectif de réduction des émissions de GES, ainsi que les actions qui y sont associées	4	
4.5. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels		L'entreprise a établi des partenariats avec des acteurs locaux afin de faciliter la protection de la biodiversité	4	Participer à de nouveaux projets comme la plantation d'arbres dans la ville de Madrid. Favoriser la biodiversité aux alentours du stade et/ou center d'entraînement du club.
MOYENNE			4.2	

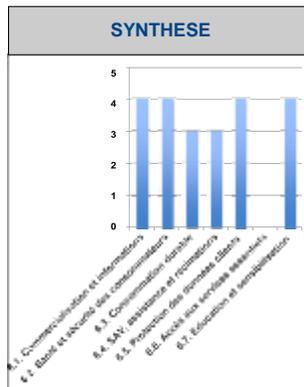


5. LOYALTE DES PRATIQUES	Commentaire	Performance		A pérenniser	A améliorer
5.1. Lutte contre la corruption	La tolérance zéro contre la corruption est notamment abordée dans le code éthique du club	L'entreprise développe une politique visible de lutte contre la corruption, largement diffusée en interne et en externe	4		
5.2. Engagement politique responsable		L'entreprise a formalisé et s'applique un code éthique en matière d'engagement politique	3	L'interdiction du club de contribuer à un parti politique.	Collaboration avec l'Etat pour avoir un impact positif sur l'environnement et la société.
5.3. Concurrence loyale		L'entreprise a formalisée et s'applique un code éthique en matière de concurrence loyale	3		
5.4. Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur		L'entreprise dispose d'une politique d'achat qui stimule la demande de produits et services socialement responsables	3		
5.5. Respect des droits de propriété		L'entreprise s'assure de prendre en compte les attentes de la société, des Droits de l'Homme et des besoins fondamentaux des individus dans l'exercice de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique	4	Indication concernant les droits de propriétés dans le code éthique.	
MOYENNE			3.4		



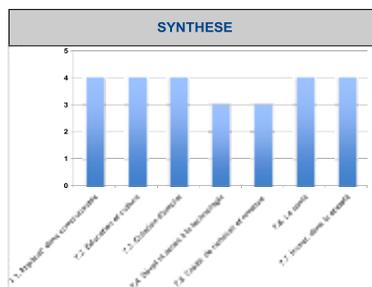
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

6. QUESTIONS RELATIVES AU CONSOMMATEUR	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer	
6.1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats		L'entreprise met à disposition des clients/consommateurs un SAV raisonnable d'informations ou d'intervention fiable et efficace	4	SAV disponible en ligne. Informations sur les produits faciles à trouver (matières, pays d'origine, ...).	
6.2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs		Les instructions qui permettent une utilisation correcte des produits, et les avertissements des risques existants lors de leur utilisation envisagée ou normalement prévisible, sont transmises aux consommateurs par des moyens adaptés	4		
6.3. Consommation durable		L'entreprise s'assure de communiquer des informations relatives à la totalité du cycle de vie de ses activités, ses produits et services (ex : ingrédients, mode d'élimination, pays d'origine, rendement énergétique...) au-delà du niveau réglementaire	3	Informations sur les produits disponibles sur le store en ligne.	Améliorer la communication sur le cycle de vie des produits et de leur impact écologique/social.
6.4. SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs/clients		L'entreprise établit des procédures pour s'assurer que les mécanismes de SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges soient cohérents avec la qualité de ses activités, ses produits ou ses services	3	SAV présent en ligne, par téléphone et dans les magasins.	Effectuer des sondages pour analyser la satisfaction des clients avec le SAV actuel.
6.5. Protection des données des clients et de la vie privée des consommateurs		L'entreprise possède un dispositif de sauvegarde de sécurité pour les données personnelles, assurant une protection adaptée de celles-ci	4		
6.6. Accès aux services essentiels		(non concerné)			
6.7. Education et sensibilisation		L'entreprise valorise son dispositif en matière d'éducation et de sensibilisation des consommateurs, par l'écoute qu'il procure et le recueil de données favorables à l'amélioration de ses produits et services	4		
MOYENNE			3.7		



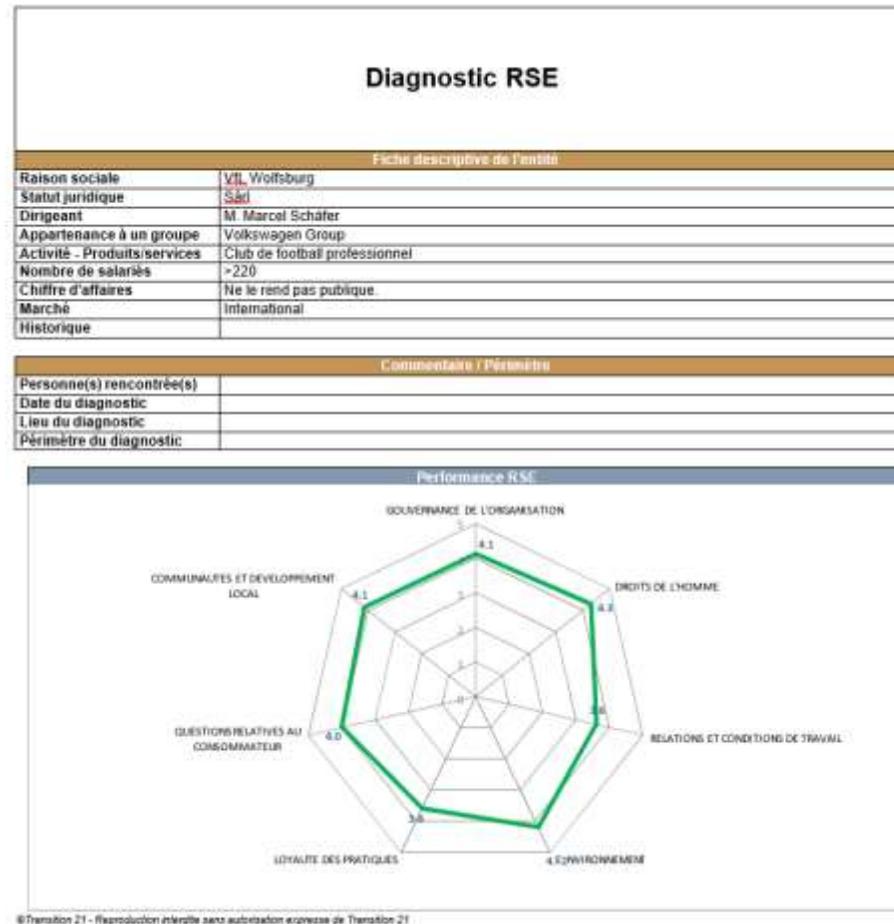
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

7. COMMUNAUTES ET DEVELOPEMENT LOCAL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
7.1. Implication auprès des communautés		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec des ONG (locales et internationales)	4	
7.2. Education et culture		L'entreprise accompagne ses salariés à contribuer à la vie associative locale du territoire (abondamment, aménagement de temps de travail...)	4	
7.3. Création d'emploi et développement des compétences		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec le monde associatif : programme d'insertion, analyse du bassin d'emploi, lien avec écoles et universités locales	4	
7.4. Développement des technologies et accès à la technologie		L'entreprise examine les opportunités de partenariats avec des organisations locales (universités ou des labo de recherche) y compris ceux relatifs à un développement scientifique et technologique avec des partenaires issus de la population locale	3	
7.5. Création de richesse et de revenus		L'entreprise a mise en place une convention d'investissement avec ses salariés en cas de résultat à caractère exceptionnel	3	
7.6. La santé		L'entreprise finance des plans de dépistage des maladies professionnelles et des "check-up santé"	4	
7.7. Investissement dans la société		L'entreprise promeut les projets d'investissement social qui sont viables à long terme et contribuent au développement durable en impliquant la communauté dans leur conception et leur mise en œuvre	4	
MOYENNE			3,7	



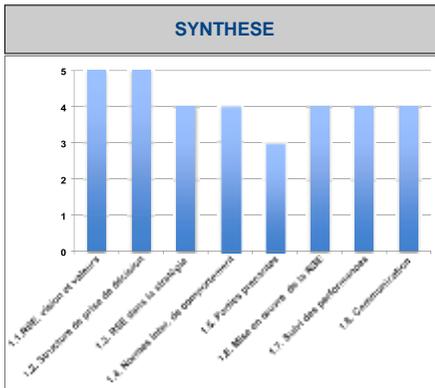
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

Annexe 4 : Diagnostic RSE Wolfsburg



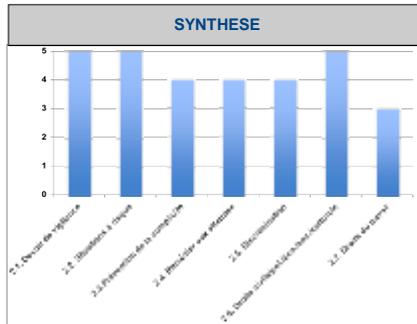
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

1. GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	Commentaire	Performance		A pérenniser	A améliorer
1.1. Principes de la RSE, vision et valeurs		L'entreprise a défini une politique de RSE et la contrôle de manière régulière	5		
1.2. Structure de prise de décision		Management par le Développement Durable dans la culture d'entreprise	5		
1.3. Intégration de la RSE dans la stratégie		La stratégie vise à améliorer en continu les performance économiques, sociales et environnementales de l'entreprise	4		
1.4. Identification et prise en compte des réglementations et normes internationales de comportement		L'entreprise anticipe la réglementation (et notamment par une veille des textes européens et internationaux)	4	Se tenir informé des futures réglementations et attentes des parties prenantes.	
1.5. Identification et relations avec les parties prenantes		L'entreprise identifie, comprend et hiérarchise les attentes des parties prenantes	3		Faire une cartographie des parties prenantes explicite et la mettre à jour régulièrement.
1.6. Mise en œuvre opérationnelle de la RSE		La politique de Développement Durable est cohérente avec les enjeux de la filière et du territoire. Elle est déployée de manière opérationnelle par des objectifs et traduite en plans d'actions pluriannuels couvrant les Domaines d'Actions prioritaires	4	Fixation d'objectif précis avec une date déterminée, comme pour l'objectif zéro carbone.	
1.7. Surveillance et amélioration continue des performances		L'entreprise met en œuvre un tableau de bord élaboré sur les 3 piliers du Développement Durable	4		
1.8. Communication (redevabilité et transparence)		Le rapport de Développement Durable inclut des normes internationales (GRI, Article 225 - Grenelle II etc.); L'entreprise assure une diffusion normalisée des résultats (ex: GRI, PNUE, etc...)	4		
MOYENNE			4.1		



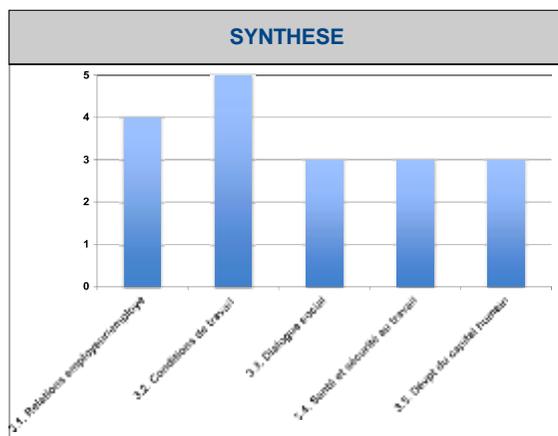
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

2. DROITS DE L'HOMME	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
2.1. Devoir de vigilance		L'entreprise procède, à intervalles planifiés, à une analyse de risques concernant les droits de l'Homme. Le périmètre de cette analyse comprend l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que tout le cycle de vie du produit	5	
2.2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme		L'analyse est réitérée à fréquence régulière, y compris sur les activités déjà mises en œuvre par l'entreprise.	5	
2.3. Prévention de la complicité		Des mesures sont prises pour permettre à n'importe quel collaborateur de dénoncer une situation de complicité (comité éthique, recours hors voie hiérarchique)	4	
2.4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme		Un comité d'éthique traite les recours en accord avec les normes et règlements internationaux	4	
2.5. Discrimination et groupes vulnérables		L'entreprise utilise des dispositifs afin de veiller à proscrire toutes discriminations: égalité femme/homme, les personnes en situation de handicap, respect de la Convention sur les droits de l'enfant, les populations indigènes, et travailleurs migrants	4	Le fait pour toute sa chaîne de valeurs mais compliqué d'en être 100% sûr pour les fournisseurs éloignés.
2.6. Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels		L'entreprise participe financièrement ou en unités d'œuvre à des actions de promotion des droits fondamentaux partout où elle opère	5	
2.7. Principes fondamentaux et droits du travail		L'entreprise a identifié les risques de violations des droits fondamentaux au travail partout où elle opère	3	
MOYENNE			4,3	

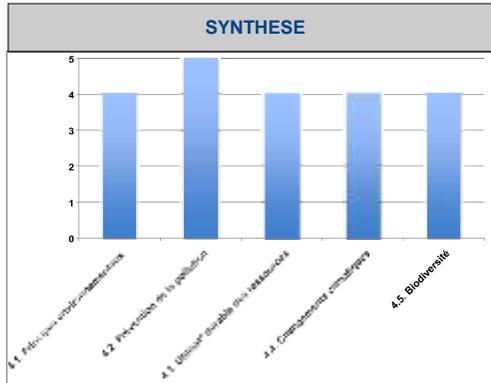


La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

3. RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
3.1. Emploi et relations employeur/employé		L'entreprise a une connaissance individuelle de ses employés et prend en compte leurs besoins (entretiens annuels)	4	
3.2. Conditions de travail et protection sociale		L'entreprise optimise les conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats) en terme d'environnement, d'outils et de méthodes	5	
3.3. Dialogue social		L'entreprise prend en compte les avis (formels et informels) des employés lors de l'élaboration de la stratégie	3	
3.4. Santé et sécurité au travail		L'entreprise mène de actions de prévention en matière de Santé, Sécurité au Travail (EPI, formations, sensibilisation...)	3	
3.5. Développement du capital humain		L'entreprise dispose d'un plan de formation	3	
		MOYENNE	3.6	

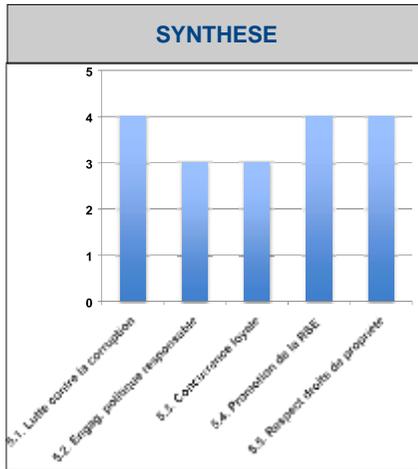


4. ENVIRONNEMENT	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
4.1. Intégration et promotion des principes environnementaux (responsabilité environnementale, principe de précaution, gestion du risque pour l'environnement, principe pollueur-payeur)		Les principes environnementaux suivants sont intégrés et mis en œuvre au quotidien : responsabilité environnementale, précaution, gestion du risque, pollueur-payeur.	4	
4.2. Prévention de la pollution		L'entreprise a prévu dès la conception de ses locaux, des moyens de contrôle et de comptage de ces différents rejets afin de mesurer sa performance environnementale	5	
4.3. Utilisation durable des ressources		L'entreprise a réduite ses consommations sur l'ensemble du cycle de vie en modifiant ses process de production ou ses produits	4	Objectif d'obtenir une certification durable pour 50% de ses produits d'ici 2025.
4.4. Atténuation des changements climatiques et adaptation		L'entreprise s'est fixée un objectif de réduction des émissions de GES, ainsi que les actions qui y sont associées	4	
4.5. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels		L'entreprise a établi des partenariats avec des acteurs locaux afin de faciliter la protection de la biodiversité	4	
MOYENNE			4.2	



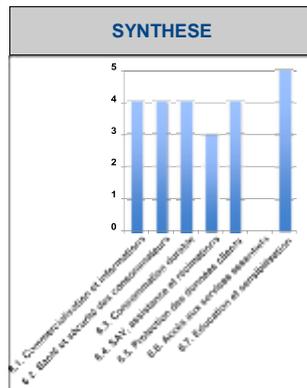
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

5. LOYAUTÉ DES PRATIQUES	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
5.1. Lutte contre la corruption		L'entreprise développe une politique visible de lutte contre la corruption, largement diffusée en interne et en externe	4	
5.2. Engagement politique responsable		L'entreprise a formalisé et s'applique un code éthique en matière d'engagement politique	3	
5.3. Concurrence loyale		L'entreprise a formalisée et s'applique un code éthique en matière de concurrence loyale	3	
5.4. Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur		L'entreprise évalue ses fournisseurs et les produits et services achetés. L'évaluation intègre des notions de distance, de transport, de prise en compte de l'environnement et de la sécurité sur les sites, de produits responsables, etc...	4	Récompense les partenaires/fournisseurs durable selon plusieurs critères.
5.5. Respect des droits de propriété		L'entreprise s'assure de prendre en compte les attentes de la société, des Droits de l'Homme et des besoins fondamentaux des individus dans l'exercice de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique	4	
MOYENNE			3.6	



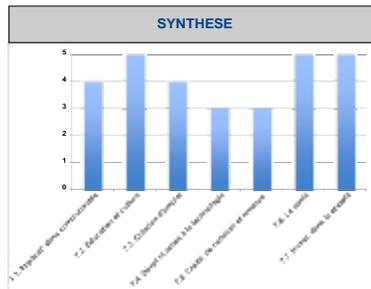
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

6. QUESTIONS RELATIVES AU CONSOMMATEUR	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
6.1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats		L'entreprise met à disposition des clients/consommateurs un SAV raisonnable d'informations ou d'intervention fiable et efficace	4	Indication des produits durables par un logo.
6.2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs		Les instructions qui permettent une utilisation correcte des produits, et les avertissements des risques existants lors de leur utilisation envisagée ou normalement prévisible, sont transmises aux consommateurs par des moyens adaptés	4	
6.3. Consommation durable		L'entreprise précise au consommateur les moyens d'utilisation de ses produits les moins impactants sur l'environnement et moins consommateurs de ressources. Elle précise les modalités d'élimination du produit en fin de vie ou de son emballage	4	Indication de l'empreinte carbone effective par objet.
6.4. SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs/clients		L'entreprise établit des procédures pour s'assurer que les mécanismes de SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges soient cohérents avec la qualité de ses activités, ses produits ou ses services	3	
6.5. Protection des données des clients et de la vie privée des consommateurs		L'entreprise possède un dispositif de sauvegarde de sécurité pour les données personnelles, assurant une protection adaptée de celles-ci	4	
6.6. Accès aux services essentiels		(non concerné)		
6.7. Education et sensibilisation		L'entreprise veille à la promotion de pratiques similaires au sein de sa sphère d'influence, et au moins auprès de ses prestataires	5	
MOYENNE			4.0	



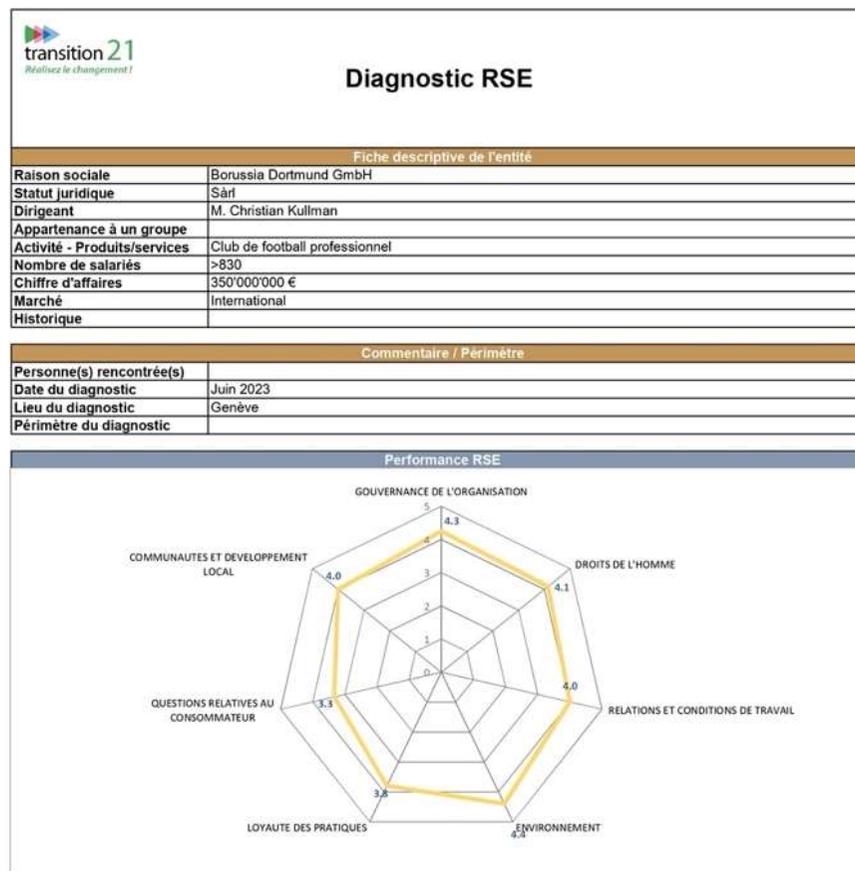
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

7. COMMUNAUTES ET DEVELOPEMENT LOCAL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
7.1. Implication auprès des communautés		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec des ONG (locales et internationales)	4	
7.2. Education et culture		L'entreprise promeut et/ou appuie de multiples actions d'éducation et de culture à tous les niveaux	5	
7.3. Création d'emploi et développement des compétences		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec le monde associatif : programme d'insertion, analyse du bassin d'emploi, lien avec écoles et universités locales	4	
7.4. Développement des technologies et accès à la technologie		L'entreprise examine les opportunités de partenariats avec des organisations locales (universités ou des labo de recherche) y compris ceux relatifs à un développement scientifique et technologique avec des partenaires issus de la population locale	3	
7.5. Création de richesse et de revenus		L'entreprise a mise en place une convention d'investissement avec ses salariés en cas de résultat à caractère exceptionnel	3	
7.6. La santé		L'entreprise s'investit au niveau de la collectivité dans la mise en œuvre des plans santé et autres initiatives, notamment auprès des populations vulnérables	5	
7.7. Investissement dans la société		L'entreprise évalue les initiatives existantes liées aux communautés, assure un retour d'information sur leur succès et leur adéquation et identifie ce qui pourrait être amélioré	5	
MOYENNE			4.1	



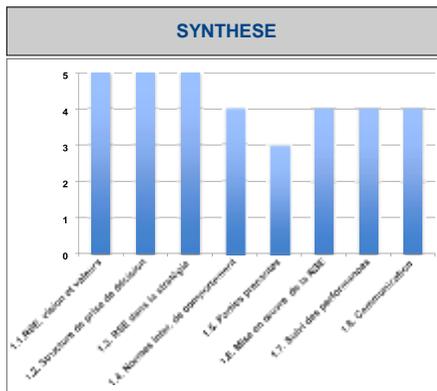
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

Annexe 5 : Diagnostic RSE Dortmund



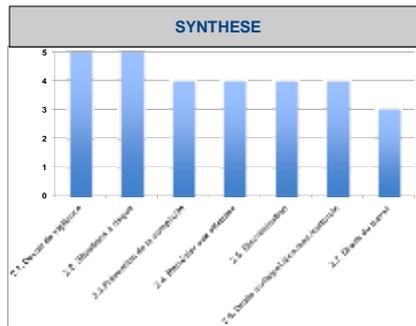
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

1. GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION	Commentaire	Performance		A pérenniser	A améliorer
1.1. Principes de la RSE, vision et valeurs		L'entreprise a défini une politique de RSE et la contrôle de manière régulière	5		
1.2. Structure de prise de décision		Management par le Développement Durable dans la culture d'entreprise	5		
1.3. Intégration de la RSE dans la stratégie		Les actions et projets qui découlent de la stratégie font systématiquement l'objet d'une analyse d'impact sur les 3 piliers du Développement Durable	5		
1.4. Identification et prise en compte des réglementations et normes internationales de comportement		L'entreprise anticipe la réglementation (et notamment par une veille des textes européens et internationaux)	4		
1.5. Identification et relations avec les parties prenantes		L'entreprise identifie, comprend et hiérarchise les attentes des parties prenantes	3		Réaliser et rendre disponible une cartographie des parties prenantes.
1.6. Mise en œuvre opérationnelle de la RSE		La politique de Développement Durable est cohérente avec les enjeux de la filière et du territoire. Elle est déployée de manière opérationnelle par des objectifs et traduite en plans d'actions pluriannuels couvrant les Domaines d'Actions prioritaires	4		
1.7. Surveillance et amélioration continue des performances		L'entreprise met en œuvre un tableau de bord élaboré sur les 3 piliers du Développement Durable	4		
1.8. Communication (redevabilité et transparence)		Le rapport de Développement Durable inclut des normes internationales (GRI, Article 225 - Grenelle II etc.) ; L'entreprise assure une diffusion normalisée des résultats (ex : GRI, PNUE, etc.)	4	Rapport RSE réalisé selon la norme GRI.	
MOYENNE			4,3		



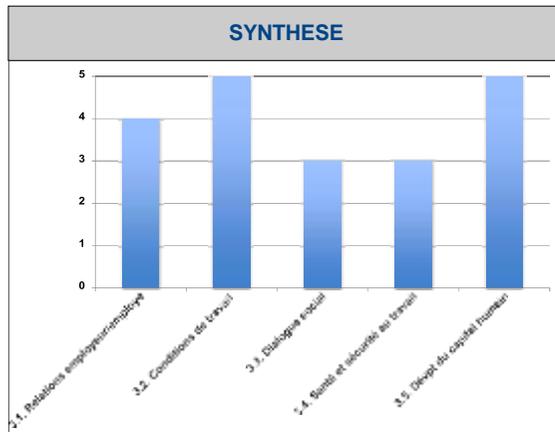
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

2. DROITS DE L'HOMME	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
2.1. Devoir de vigilance		L'entreprise procède, à intervalles planifiés, à une analyse de risques concernant les droits de l'Homme. Le périmètre de cette analyse comprend l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que tout le cycle de vie du produit	5	
2.2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme		L'analyse est réitérée à fréquence régulière, y compris sur les activités déjà mises en œuvre par l'entreprise.	5	
2.3.Prévention de la complicité		Des mesures sont prises pour permettre à n'importe quel collaborateur de dénoncer une situation de complicité (comité éthique, recours hors voie hiérarchique)	4	
2.4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme		Un comité d'éthique traite les recours en accord avec les normes et règlements internationaux	4	
2.5. Discrimination et groupes vulnérables		L'entreprise utilise des dispositifs afin de veiller à proscrire toutes discriminations: égalité femme/hommes, les personnes en situation de handicap, respect de la Convention sur les droits de l'enfant, les populations indigènes, et travailleurs migrants	4	Elargir le procédé à toutes les parties prenantes du club.
2.6. Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels		L'entreprise inscrit dans sa politique ressources humaines le respect d'un équilibre vie privée-vie professionnelle et réalise régulièrement des bilans sur la situation	4	
2.7. Principes fondamentaux et droits du travail		L'entreprise a identifié les risques de violations des droits fondamentaux au travail partout où elle opère	3	Analyser l'impact de ses activités sur toute sa chaîne de valeur.
MOYENNE			4.1	



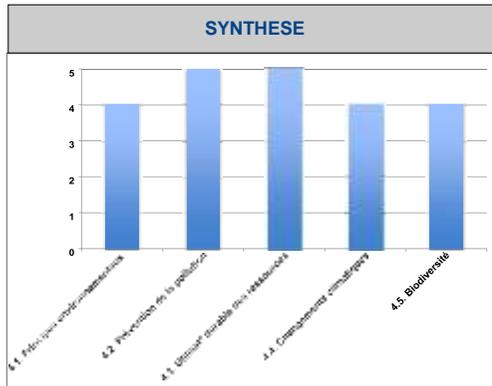
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

3. RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
3.1. Emploi et relations employeur/employé		L'entreprise a une connaissance individuelle de ses employés et prend en compte leurs besoins (entretiens annuels)	4	
3.2. Conditions de travail et protection sociale		L'entreprise optimise les conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats) en terme d'environnement, d'outils et de méthodes	5	
3.3. Dialogue social		L'entreprise prend en compte les avis (formels et informels) des employés lors de l'élaboration de la stratégie	3	
3.4. Santé et sécurité au travail		L'entreprise mène de actions de prévention en matière de Santé, Sécurité au Travail (EPI, formations, sensibilisation,...)	3	
3.5. Développement du capital humain		L'entreprise offre la possibilité d'une réorientation complète : changement de fonction, d'entreprise	5	
		MOYENNE	4.0	



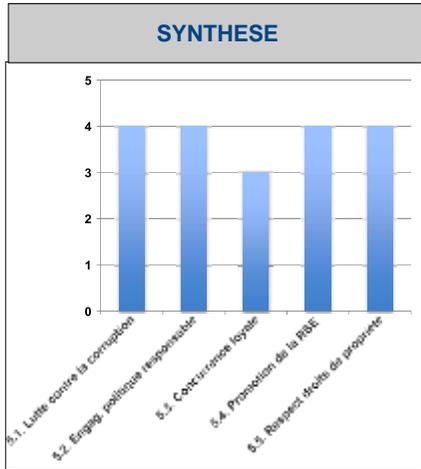
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

4. ENVIRONNEMENT	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
4.1. Intégration et promotion des principes environnementaux (responsabilité environnementale, principe de précaution, gestion du risque pour l'environnement, principe pollueur-payeur)		Les principes environnementaux suivants sont intégrés et mis en œuvre au quotidien : responsabilité environnementale, précaution, gestion du risque, pollueur-payeur.	4	Utilisation des principes RSE dans la stratégie du club.
4.2. Prévention de la pollution		L'entreprise a prévu dès la conception de ses locaux, des moyens de contrôle et de comptage de ces différents rejets afin de mesurer sa performance environnementale	5	
4.3. Utilisation durable des ressources		L'entreprise utilise majoritairement des énergies renouvelables et/ou son circuit en eau fonctionne en mode fermé	5	
4.4. Atténuation des changements climatiques et adaptation		L'entreprise s'est fixée un objectif de réduction des émissions de GES, ainsi que les actions qui y sont associées	4	
4.5. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels		L'entreprise a établi des partenariats avec des acteurs locaux afin de faciliter la protection de la biodiversité	4	
MOYENNE			4.4	



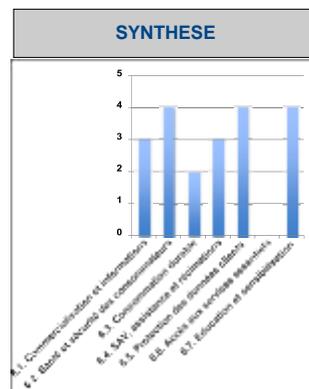
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

5. LOYAUTÉ DES PRATIQUES	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
5.1. Lutte contre la corruption		L'entreprise développe une politique visible de lutte contre la corruption, largement diffusée en interne et en externe	4	
5.2. Engagement politique responsable		L'entreprise consulte ses collaborateurs et prend en compte leur avis dans le cadre de son engagement politique	4	
5.3. Concurrence loyale		L'entreprise a formalisée et s'applique un code éthique en matière de concurrence loyale	3	
5.4. Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur		L'entreprise évalue ses fournisseurs et les produits et services achetés. L'évaluation intègre des notions de distance, de transport, de prise en compte de l'environnement et de la sécurité sur les sites, de produits responsables, etc...	4	
5.5. Respect des droits de propriété		L'entreprise s'assure de prendre en compte les attentes de la société, des Droits de l'Homme et des besoins fondamentaux des individus dans l'exercice de la protection de ses droits de propriété intellectuelle et physique	4	
MOYENNE			3.8	



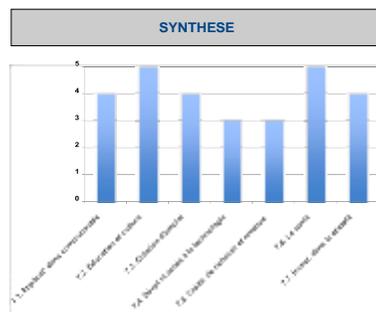
La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

6. QUESTIONS RELATIVES AU CONSOMMATEUR	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
6.1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats		L'entreprise établit des procédures ou garde-fous pour s'assurer que ses pratiques en matière de marketing et d'information ne génèrent pas de communication trompeuse, fallacieuse, frauduleuse ou déloyale	3	Augmenter la quantité d'informations sur les produits (provenance, matériaux, ...).
6.2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs		Les instructions qui permettent une utilisation correcte des produits, et les avertissements des risques existants lors de leur utilisation envisagée ou normalement prévisible, sont transmises aux consommateurs par des moyens adaptés	4	Favoriser les gamme de vêtement fabriqués à partir de PET recyclé.
6.3. Consommation durable		L'entreprise veille à proposer des produits et services bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental en tenant compte du cycle de vie complet	2	Augmenter la quantité d'informations sur les produits (provenance, matériaux, ...).
6.4. SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs/clients		L'entreprise établit des procédures pour s'assurer que les mécanismes de SAV, assistance et résolution des réclamations et litiges soient cohérents avec la qualité de ses activités, ses produits ou ses services	3	
6.5. Protection des données des clients et de la vie privée des consommateurs		L'entreprise possède un dispositif de sauvegarde de sécurité pour les données personnelles, assurant une protection adaptée de celles-ci	4	
6.6. Accès aux services essentiels		(non concerné)		
6.7. Education et sensibilisation		L'entreprise valorise son dispositif en matière d'éducation et de sensibilisation des consommateurs, par l'écoute qu'il procure et le recueil de données favorables à l'amélioration de ses produits et services	4	
MOYENNE			3.3	



La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

7. COMMUNAUTES ET DEVELOPPEMENT LOCAL	Commentaire	Performance	A pérenniser	A améliorer
7.1. Implication auprès des communautés		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec des ONG (locales et internationales)	4	
7.2. Education et culture		L'entreprise promeut et/ou appuie de multiples actions d'éducation et de culture à tous les niveaux	5	
7.3. Création d'emploi et développement des compétences		L'entreprise réalise des projets avec les parties prenantes et développe des partenariats avec le monde associatif : programme d'insertion, analyse du bassin d'emploi, lien avec écoles et universités locales	4	
7.4. Développement des technologies et accès à la technologie		L'entreprise examine les opportunités de partenariats avec des organisations locales (universités ou des labo de recherche) y compris ceux relatifs à un développement scientifique et technologique avec des partenaires issus de la population locale	3	
7.5. Création de richesse et de revenus		L'entreprise a mise en place une convention d'intéressement avec ses salariés en cas de résultat à caractère exceptionnel	3	
7.6. La santé		L'entreprise s'investit au niveau de la collectivité dans la mise en œuvre des plans santé et autres initiatives, notamment auprès des populations vulnérables	5	
7.7. Investissement dans la société		L'entreprise promeut les projets d'investissement social qui sont viables à long terme et contribuent au développement durable en impliquant la communauté dans leur conception et leur mise en œuvre	4	
		MOYENNE	4.0	



La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football

Annexe 6 : 17 Objectifs de Développement Durables



La mise en place des démarches RSE dans les clubs de football