

ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES ASSOCIATIONS DE HOCKEY MINEUR QUÉBÉCOISES
EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Par
Pierre-Luc Brien

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Carole Villeneuve

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Juillet 2020

SOMMAIRE

Mots-clés : développement durable, association de hockey mineur, *National Hockey League*, Canadiens de Montréal, sport, responsabilité sociétale, Québec

Le sport et le développement durable sont unis par leurs valeurs intrinsèques et les défis auxquels ils sont confrontés. L'Organisation des Nations Unies mentionne que le sport est un vecteur important pour atteindre à l'horizon 2030 les 17 Objectifs de développement durable adoptés en 2015. Les organisations sportives, en plus de faire la promotion du sport, doivent aussi assumer leurs responsabilités sociétales auprès de leurs parties prenantes. Une analyse des quatre grandes ligues de sport majeures nord-américaines selon les thématiques transversale, environnementale, sociale et économique permet d'affirmer que plusieurs démarches en faveur du développement durable sont menées par celles-ci. La *National Hockey League* se distingue d'ailleurs favorablement puisqu'elle est la seule des ligues présentées à rédiger un rapport de développement durable. Toutefois, ces bonnes pratiques ne s'observent pas à tous les niveaux de hockey. Au Québec, la Ligue de hockey junior majeur du Québec ainsi que la Fédération de hockey sur glace du Québec ne proposent aucune démarche en ce sens. L'objectif de cet essai est donc d'analyser la performance des associations de hockey mineur québécoises en matière de développement durable pour ensuite proposer des leviers d'amélioration à leurs responsables ainsi qu'aux municipalités. La prise en compte de la structure municipale permet de réduire les freins quant aux aspects financiers et législatifs des associations de hockey mineur.

Pour atteindre cet objectif, l'analyse s'est appuyée sur le rapport de développement durable de la *National Hockey League*, le référentiel BNQ 21000 et la norme ISO 26000 afin de formuler douze critères de performance. Après avoir effectué un sondage auprès des responsables des associations de hockey mineur concernant leurs démarches pour favoriser la durabilité de leurs activités, de même qu'avec l'appui de la littérature, les résultats de l'analyse suggèrent les points d'amélioration suivants : la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation responsable de l'eau, la gestion des déchets, les conditions de travail, la santé et sécurité au travail et les pratiques d'investissement. Les recommandations finales sont divisées selon les parties prenantes que sont les associations de hockey mineur et les municipalités.

Il est ainsi suggéré aux associations de hockey mineur d'appliquer des stratégies de communication engageante, de faciliter le transport écoresponsable et de partager les heures de glace chez les jeunes. De leur côté, les municipalités doivent favoriser l'électrification des transports, faire des demandes de subventions, ajouter des emplois en gestion au sein des associations de hockey mineur et implanter des innovations technologiques dans leurs arénas.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie ma directrice d'essai Carole Villeneuve pour m'avoir accompagné durant toute cette période de rédaction. Après chacune de nos rencontres, j'en suis ressorti plus confiant et prêt à attaquer mes prochains chapitres. Ton professionnalisme et ton écoute sont des qualités que j'aimerais appliquer tout au long de ma future carrière.

Des remerciements s'adressent aussi à ma fiancée Maude pour son amour et ses conseils (uniquement pour ma structure de texte...) ainsi qu'à mes amis Fred et Sandrine parce qu'ils sont des « *machines de correction* » (oui j'utilise les guillemets français et l'italique).

Je tiens également à souligner la participation des responsables des associations de hockey mineur à mon sondage. Votre contribution m'aura été très précieuse afin de réaliser mon travail sur un sujet qui me passionne. De plus, je tiens à prendre le temps de mettre en évidence le dévouement des bénévoles dans le sport amateur. C'est grâce à des gens comme eux que le sport au niveau mineur peut être pratiqué et que des souvenirs peuvent être créés. En ces temps plus difficiles avec la COVID-19, je m'aperçois plus que jamais que les organisations sportives sont le ciment des communautés.

Finalement, je dédicace cet essai à ma famille avec qui j'ai cohabité durant cette période de rédaction et mes amis de la maîtrise qui m'ont permis d'apprécier cette dernière étape de mon cheminement universitaire.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. MISE EN CONTEXTE	4
1.1 Présentation des concepts de DD et de RSE	4
1.2 Liens entre le développement durable et le sport.....	6
1.3 Parties prenantes et organisations sportives.....	8
2. ANALYSE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES LIGUES SPORTIVES MAJEURES NORD-AMÉRICAINES	11
2.1 Thématiques.....	11
2.1.1 Transversale	11
2.1.2 Environnementale.....	13
2.1.3 Sociale	16
2.1.4 Économique	18
2.2 Synthèse des résultats.....	20
3. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES AHM QUÉBÉCOISES EN MATIÈRE DE DD	22
3.1 Sujet de l'étude	22
3.2 Méthodologie.....	24
3.2.1 Documents de référence	25
3.2.2 Critères de performance utilisés.....	28
3.2.3 Sélection des participants	31
3.3 Résultats par thématique de DD	32
3.3.1 Transversale	33
3.3.2 Environnementale.....	35
3.3.3 Sociale	38
3.3.4 Économique	41

3.4 Interprétation des résultats	43
4. RECOMMANDATIONS.....	45
4.1 Associations de hockey mineur du Québec	45
4.1.1 Appliquer des stratégies de communication engageante	45
4.1.2 Faciliter le transport écoresponsable	47
4.1.3 Partager les heures de glace	48
4.2 Municipalités.....	49
4.2.1 Favoriser l'électrification des transports	49
4.2.2 Demander des subventions	50
4.2.3 Ajouter des employés rémunérés.....	51
4.2.4 Utiliser les innovations technologiques	52
CONCLUSION	54
RÉFÉRENCES	56
ANNEXE 1 – SONDAGE ENVOYÉ AUX RESPONSABLES DES ASSOCIATIONS DE HOCKEY	
MINEUR.....	65

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	Processus d'adoption de la RSE d'une organisation sportive	10
Figure 3.1	Structure du hockey mineur au Québec	24
Tableau 1.1	Contribution du sport dans l'atteinte des ODD	7
Tableau 3.1	Analyse de type FFMO de la Fédération de hockey sur glace du Québec	23
Tableau 3.2	Critères de performance	30
Tableau 3.3	Modalités de réalisation du sondage	32
Tableau 3.4	Sommaire des résultats d'analyse de la thématique transversale	35
Tableau 3.5	Sommaire des résultats d'analyse de la thématique environnementale	38
Tableau 3.6	Sommaire des résultats d'analyse de la thématique sociale	41
Tableau 3.7	Sommaire des résultats d'analyse de la thématique économique	43

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

AHM	Association de hockey mineur
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CBA	<i>Collective Bargaining Agreement</i>
CO ₂	Dioxyde de carbone
CQDD	Centre québécois de développement durable
DD	Développement durable
FFMO	Forces, faiblesses, menaces et opportunités
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GES	Gaz à effet de serre
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ISO	Organisation internationale de normalisation
ITHQ	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
LHJMQ	Ligue de hockey junior majeur du Québec
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
MLB	<i>Major League Baseball</i>
NBA	<i>National Basketball Association</i>
NFL	<i>National Football League</i>
NHL	<i>National Hockey League</i>
NHLPA	<i>National Hockey League Players' Association</i>
NRDC	<i>Natural Resources Defense Council</i>
OBNL	Organisme à but non lucratif
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petite ou moyenne entreprise
PP	Partie prenante
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
STIM	Science, technologie, ingénierie et mathématiques
STM	Société de transport de Montréal

INTRODUCTION

Depuis le milieu du 20^e siècle, l'humanité est entrée dans une nouvelle phase, soit celle de la mondialisation des économies. Cette phase peut être comparée à la révolution industrielle, survenue au début du 19^e siècle, par rapport à son impact sur les différentes sociétés. (Allegret et Le Merrer, 2015) En effet, les avancées technologiques dans le monde du transport permettent dorénavant de se déplacer partout, et ce, plus facilement. De plus, la transmission de l'information n'a jamais été aussi rapide, si bien qu'il est maintenant question de messagerie instantanée. (Lafuente, Chabrol et Laconi, 2019) Toutefois, le changement le plus marquant survenu pendant cette période d'ouverture sur le monde est notre mode de production, notamment avec la division internationale du travail. L'arrivée de grands joueurs dans le commerce mondial comme la Chine, l'Inde ainsi que le bloc ex-soviétique est venue complètement transformer les façons de faire avec l'ajout d'une main-d'œuvre nombreuse et compétente. L'abondance et les faibles coûts de la main-d'œuvre dans les pays asiatiques ont permis leur intégration commerciale, mais aussi une intégration financière pour les pays occidentaux. (Allegret et Le Merrer, 2015) Les industries d'aujourd'hui ont ainsi une capacité de production bien plus importante qu'au début du siècle dernier et la mondialisation encourage celles-ci à produire encore davantage. En revanche, ces avancées ont amené les dirigeants des différentes nations à se questionner quant aux impacts qu'un développement d'une telle ampleur pourrait avoir à long terme. (Brundtland, 1988)

C'est dans ce contexte que des organisations décident d'entreprendre des démarches afin de minimiser les impacts négatifs qu'elles pourraient avoir sur les générations futures. Le monde du sport a notamment été ciblé comme étant un levier efficace pour atteindre les aspirations mondiales en matière de développement durable (DD). (Dovergne, 2012) Ainsi, la *National Hockey League* (NHL) est devenue, à l'été 2014, la première ligue sportive majeure en Amérique du Nord à publier un rapport de DD. Ce rapport reprend les objectifs de l'initiative *NHL Green*, lancée en 2010 par la Ligue elle-même, qui sont de réduire l'utilisation des ressources naturelles dans les activités opérationnelles, de suivre et de mesurer les retombées environnementales et d'inspirer les partisans et les partenaires à adopter des comportements environnementaux responsables. (NHL, 2014b) Une nouvelle version de ce rapport a d'ailleurs été publiée à l'hiver 2018. Cette version est plus complète, car elle s'attarde aussi à l'avenir du hockey joué en nature (sur les lacs et rivières gelés) ou dans des arénas communautaires. Ce rapport présente aussi les objectifs à atteindre, les initiatives à promouvoir et les résultats souhaités pour la Ligue. (NHL, 2018a) Toutefois, les démarches de DD ne doivent pas venir uniquement des organisations sportives professionnelles, mais aussi de celles qui évoluent au niveau local (Dovergne, 2012). En ce sens, est-ce que les ligues mineures de hockey prônent aussi la mise en place de démarches pour un développement plus durable?

La Ligue de hockey junior majeur du Québec (LHJMQ), soit le plus haut niveau de hockey junior joué en sol québécois, ne diffuse pas un rapport de DD. La priorité de la LHJMQ est de permettre aux jeunes athlètes de devenir des citoyens exemplaires, qu'ils aient le potentiel d'atteindre les rangs professionnels ou non. (LHJMQ, 2020) La LHJMQ est une organisation qui fait preuve de transparence en dévoilant sa mission, son code d'éthique, ses politiques et ses programmes sur son site Web officiel. Cependant, il est évident que la vision à long terme de cette ligue ne prête pas une attention particulière aux principes de DD. Ce manquement apparaît aussi dans le hockey mineur québécois avec l'absence d'une politique environnementale. Le Plan stratégique 2017-2020 de la Fédération de hockey sur glace du Québec n'aborde dans aucune section ses impacts environnementaux et très peu ceux économiques et sociaux de ses activités. Ce constat fait en sorte qu'il s'avère complexe de juger de l'état des lieux des associations de hockey mineur (AHM) du Québec en matière de DD puisque rien n'est mesuré. Également, ce constat démontre que les démarches en matière de DD sont absentes à différents niveaux dans le monde du hockey, ce qui rend difficile le virage vers un développement viable. Cette situation se doit de changer pour l'avenir du sport qu'est le hockey. En effet, le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) du Québec soutient que les démarches comme la création d'un rapport de DD deviendront essentielles pour les organisations qui souhaitent perdurer. (MELCC, 2015)

L'objectif général de cet essai est donc d'analyser la performance des AHM québécoises en matière de DD pour permettre à leurs responsables d'utiliser des leviers d'amélioration efficaces. Pour y répondre, cinq objectifs spécifiques doivent être atteints au fil des différentes sections de cet essai. Le premier est d'établir les liens qui unissent le sport au DD. Le deuxième est de déterminer la ligue sportive majeure en Amérique du Nord dont les démarches favorisent le plus sa durabilité. Le troisième est de créer un sondage afin de récolter des données quant aux démarches de DD des AHM québécoises et de soutenir la recherche documentaire. Le quatrième est d'analyser les démarches de DD des AHM québécoises à partir des résultats obtenus. Le cinquième et dernier objectif spécifique est d'émettre des recommandations pour les AHM québécoises afin d'améliorer leur situation en matière de DD.

En ce sens, une méthodologie est établie pour effectuer la revue de littérature et ainsi assurer la qualité de cet essai. Tout d'abord, les moteurs de recherche reconnus que sont Google Scholar, Savoirs Udes et Scopus sont utilisés. Les sources doivent également remplir certaines conditions. L'année de publication doit notamment être postérieure à 2012, à moins que des éléments historiques ou des termes dont la définition est intemporelle n'y soient proposés. La fiabilité des sources est aussi évaluée par rapport à leur provenance. Par exemple, les sites Web d'institutions publiques ou d'organisations crédibles et les périodiques spécialisés sont les sources priorisées pour cet essai. Également, une attention particulière

est portée à la réputation de l'auteur. En effet, ce dernier doit être reconnu par ses pairs et ses écrits doivent être publiés par des maisons d'édition ou des organisations fiables. Une attention particulière est accordée à l'objectivité des sources, compte tenu du fait que le sujet de cet essai est souvent traité dans des articles de journaux ou des sites d'organisations privées. Dans le but de pallier cette situation, ce travail s'appuie donc sur plusieurs points de vue ainsi que sur les résultats du sondage réalisé auprès des responsables des AHM québécoises.

Le plan de rédaction de l'essai se divise en quatre chapitres. Le premier est une mise en contexte qui fait un retour historique à propos des liens unissant le monde du sport à celui du DD. L'importance de la prise en considération des parties prenantes (PP) pour les organisations sportives est aussi traitée dans ce chapitre. Le deuxième chapitre est dédié à l'analyse des démarches de DD des ligues sportives majeures nord-américaines. Les résultats de cette première analyse servent de comparatif pour ajuster les attentes envers les AHM québécoises. Le troisième chapitre expose l'analyse de la performance des AHM québécoises en matière de DD, soit le cœur de cet essai. Ce chapitre comprend la méthodologie d'analyse et l'interprétation des résultats du sondage et de la revue de littérature. Finalement, le quatrième et dernier chapitre propose des recommandations concrètes aux AHM québécoises ainsi qu'aux municipalités, de manière à améliorer leur performance dans le domaine du DD.

Ainsi, ce travail représente un document sur lequel les responsables des AHM québécoises peuvent s'appuyer afin de rendre leurs pratiques plus durables.

1. MISE EN CONTEXTE

Ce premier chapitre sert à poser les bases de ce travail pour arriver à déterminer la performance des AHM québécoises par rapport au DD. Tout d'abord, les concepts essentiels à la compréhension de l'essai sont décrits. Ce chapitre débute donc par l'historique et la signification des concepts de DD et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Par la suite, une section présente les similitudes qui relient le sport au DD. Il y sera question de l'importance du sport dans l'atteinte des objectifs de l'Organisation des Nations Unies (ONU) en matière de DD. Ce chapitre se conclut par l'explication des pressions mutuelles qu'entretiennent les organisations sportives et leurs PP.

1.1 Présentation des concepts de DD et de RSE

La montée de la mondialisation, survenue lors de la deuxième moitié du 20^e siècle, a eu plusieurs effets bénéfiques pour le commerce. Les pays asiatiques comme la Chine ont profité de la relocalisation et de la création d'industries manufacturières en provenance de pays occidentaux pour améliorer leur situation économique. Le taux de pauvreté a alors fortement diminué à l'échelle mondiale et les pays développés n'ont pas connu de ralentissement malgré la délocalisation d'industries. Toutefois, ce ne sont pas toutes les sphères de la société qui en sont ressorties plus fortes. La mondialisation a aussi été un facteur contribuant à l'augmentation de l'écart entre les riches et les pauvres et à la hausse prononcée du chômage dans les pays développés puisque le personnel moins qualifié qui travaillait dans les industries s'est retrouvé sans emploi ou a connu une diminution salariale. Les pays d'Amérique latine et d'Afrique ont aussi été affectés négativement par la croissance asiatique, faute de ne pas pouvoir compétitionner au niveau de la main d'œuvre. (Allegret et Le Merrer, 2015) L'augmentation de la production de biens s'est également transposée dans la demande de matière première. Cette situation a eu l'effet d'appauvrir la planète, mais aussi de créer des conflits entre pays pour les ressources naturelles, comme ce fût le cas lors de la présence des États-Unis au Moyen-Orient pour satisfaire leurs intérêts pétroliers. (Serfati et Le Billon, 2007)

C'est dans ce contexte que la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de 1987 a été organisée. Lors de cet évènement historique, le terme DD est utilisé pour la toute première fois. Ce terme a été défini comme un moyen « de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs » (Brundtland, 1988). Le DD n'implique pas de mettre un frein au développement actuel, mais bien de le repenser. Il s'agit de penser en ayant une vision systémique des activités humaines, en prenant en considération certains facteurs comme l'utilisation responsable des ressources naturelles ainsi que les impacts qui peuvent être engendrés.

Le territoire qui est couvert par ce travail est celui du Québec. Donc, parmi les différentes définitions existantes du concept de DD, c'est celle de la *Loi sur le développement durable* du Québec qui a été sélectionnée. Cette dernière définit le concept de DD comme suit :

« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le DD s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement » (MELCC, 2019).

L'autre concept clé de cet essai est celui de la RSE, qui a des origines remontant encore plus loin dans le temps que celles du DD. Au 19^e siècle, le concept de RSE est apparu sous la forme d'une relation familiale entre les entreprises et leurs employés. En effet, cette première phase de la RSE, connue sous le terme du paternalisme, met de l'avant la façon dont les entreprises commençaient à agir comme des parents envers leurs enfants avec les salariés en se préoccupant de leur bien-être. Le paternalisme est ainsi une façon d'assurer la rétention des employés face à la concurrence. Ensuite, le 20^e siècle a été témoin d'une deuxième phase de RSE lorsque les entreprises ont commencé à offrir des avantages sociaux supplémentaires à ceux déjà fournis par l'État afin de créer une relation travailleur-patron encore plus intime. La troisième et dernière phase est celle de « perception de la menace » qui est survenue lorsque les populations ont commencé à s'informer à propos des impacts que peuvent engendrer des entreprises sur l'environnement, la santé humaine et l'égalité sociale (Capron, 2009). Les résultats de cette méfiance sont une baisse des ventes et des employés potentiels ainsi qu'une mauvaise image organisationnelle. Des entreprises ont donc décidé d'entamer des démarches pour reconquérir cette confiance perdue. (Capron, 2009) Un exemple de cette troisième phase est le scandale vécu par l'entreprise Nike au cours des années 1990. En effet, une enquête menée auprès des usines asiatiques de sous-traitance de Nike a révélé que l'entreprise était responsable de l'exploitation de jeunes enfants pour la confection de ses produits. Lorsque cette histoire a été publiée dans les médias, la critique populaire a imposé une grande pression sur l'entreprise, ce qui l'a obligée à effectuer un virage complet de ses façons de faire. De nouvelles mesures ont donc été mises en place pour s'assurer que les sous-traitants de Nike respectent les conditions de travail de l'entreprise. Depuis cette crise, Nike entreprend aussi des démarches exemplaires pour s'assurer que ses partenaires respectent les normes établies, notamment en réalisant fréquemment des audits dans toutes leurs usines. (Zadek, 2004) Cet exemple démontre que le concept de RSE a pour but de concilier à la fois les impératifs humains et la production d'une entreprise (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez et Morin, 2008). La RSE se veut aussi une manière pour les entreprises de prendre en compte les PP dans l'élaboration de leur stratégie, un enjeu qui sera traité à la section 1.3 (Déjean et Gond, 2004). À travers ces trois phases, le principe de responsabilité élargie de l'entreprise s'est

répandu et est dorénavant considéré comme un incontournable. Les entreprises doivent prendre en considération que leurs activités ont une influence sur leur environnement et que la rentabilité ne doit plus être leur unique motivation. (Beaupré et al., 2008)

Ainsi, le DD et la RSE sont intimement liés par leurs fondements et une entreprise qui souhaite perdurer doit impérativement prendre en compte ces deux concepts lors de l'élaboration de ses stratégies (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2010).

1.2 Liens entre le développement durable et le sport

Des événements historiques ont prouvé à plusieurs reprises que le sport facilite l'intégration des changements sociaux. L'émergence des droits pour les personnes noires alors que Jesse Owens a remporté la médaille d'or aux Jeux olympiques de Berlin ou encore les investissements majeurs en sensibilisation environnementale effectués lors des Jeux olympiques de Beijing sont des exemples de l'influence que peut avoir le monde du sport sur la société et vice-versa. (McCullough, Pfahl et Nguyen, 2016) L'émergence de la conscience environnementale a notamment été accélérée par les activités sportives. En effet, la plupart des sports détiennent une relation symbiotique avec la nature puisqu'un environnement sain est essentiel pour que ceux-ci soient exercés. Par exemple, pratiquer un sport extérieur devient complexe en période de canicule ou lorsque la pollution dans l'air est insoutenable. Les adeptes de sport sont donc systématiquement conscientisés à l'environnement puisqu'ils en sont dépendants. (McCullough et al., 2016)

Dans ses origines, le sport est intimement lié au DD, entre autres par les valeurs qu'il promeut comme celles « du respect, de l'éducation, de la performance et du partage » (Dovergne, 2012). Le sport fait aussi face aux mêmes défis que la société : « corruption, dopage, surenchères financières, violence, racisme et discrimination » (Dovergne, 2012). Ces caractéristiques font en sorte que le sport est officiellement reconnu à titre d'outil pour le développement et la paix par l'ONU lors de sa 58^e assemblée générale, qui a eu lieu à New York en 2003. Cette annonce a encouragé des organisations sportives internationales comme la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) à assumer leur rôle de leader en développant des programmes pour s'attaquer à des enjeux de société (Burnett, 2015). En 2015, l'ONU réitère l'importance du sport dans son plan d'action pour le bien des populations, de la planète et de la prospérité. Ce plan d'action, connu sous le nom d'Agenda 2030, cible des problèmes de développement dont les populations doivent se préoccuper d'ici 2030. Une clause spécifique par rapport au rôle du sport en matière de DD apparaît dans ce plan. Cette clause mentionne entre autres que le sport permet d'enseigner la tolérance et le respect en plus d'apporter de l'aide aux femmes et aux jeunes pour qu'ils

prennent leur place dans leur communauté. Cette mention implicite donc que le sport a un rôle à jouer pour offrir un avenir meilleur aux générations futures. (Assemblée générale des Nations Unies, 2015)

Toutefois, ce qui fait la renommée de l'Agenda 2030 n'est pas l'inclusion du sport, mais bien la proposition des 17 Objectifs de développement durable (ODD). Les ODD ont été formulés afin de répondre aux défis mondiaux auxquels les populations sont confrontées, « 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 » (Farigoul, s. d.). Par la proposition des 17 ODD, l'ONU insiste sur le fait que les objectifs sont reliés les uns aux autres et que leur atteinte doit être pensée de façon systémique. Selon Lindsey et Chapman, des politiques encourageant des pratiques sportives plus saines représentent un levier efficace dans l'atteinte de la plupart des 17 ODD de l'ONU. En effet, le sport a un impact multisectoriel en raison de ses PP qui proviennent de différents domaines du DD. Les bénéfices du sport sont toutefois implicites à ce qu'aucune compétition inutile ne soit engendrée entre les PP. Le tableau 1.1 ci-dessous présente des objectifs et cibles qui bénéficient de la promotion du sport en fonction des recommandations des chercheurs. (Farigoul, s. d.; Lindsey et Chapman, 2017)

Tableau 1.1 Contribution du sport dans l'atteinte des ODD (inspiré de : Lindsey et Chapman, 2017)

ODD spécifiques	Cibles
3. Bonne santé et bien-être	D'ici 2030, réduire d'un tiers, par la prévention et le traitement, le taux de mortalité prématurée due à des maladies non transmissibles et promouvoir la santé mentale et le bien-être.
4. Éducation de qualité	D'ici 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérables, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle.
5. Égalité entre les sexes	Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique.
8. Travail décent et croissance économique	D'ici 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.

Tableau 1.1 Contribution du sport dans l'atteinte des ODD (suite)

ODD spécifiques	Cibles
11. Villes et communautés durables	D'ici 2030, assurer l'accès de tous, en particulier des femmes et des enfants, des personnes âgées et des personnes handicapées, à des espaces verts et des espaces publics sûrs.
16. Paix, justice et institutions efficaces	Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.
17. Partenariats pour la réalisation des objectifs	Renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les ODD.

Le tableau 1.1, inspiré de l'étude de Lindsey et Chapman, présente ainsi sept des ODD dont la promotion de l'activité physique et du sport contribue à leur atteinte. Le sport est communément associé à l'amélioration de la santé des populations lorsqu'il est question des bénéfices qu'il engendre. Toutefois, cette étude permet d'établir un portrait bien plus large par rapport aux opportunités occasionnées. En effet, les apports pour la mobilisation citoyenne, l'accès à l'éducation et la création d'emplois démontrent que les bienfaits du sport vont bien au-delà de la santé. Ce faisant, des organisations sportives, autant à l'échelle locale qu'internationale, se sont donné pour mission de contribuer à l'atteinte des Objectifs du millénaire de l'ONU. (Burnett, 2015)

Le sport et l'activité physique contribuent donc à offrir un environnement sécuritaire et durable aux populations. Le sport est rassembleur et permet à toutes les nations d'améliorer leur situation sociale, culturelle et économique. (World Health Organization, 2019)

1.3 Parties prenantes et organisations sportives

De façon générale, une PP est désignée comme étant un « individu ou groupe ayant intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation » (Turcotte et al., 2011). Une organisation collabore avec des PP à l'interne (employés, syndicats, directions, etc.) et à l'externe (clients, fournisseurs, concurrents, collectivités locales, etc.). Les PP sont aussi appelées « porteurs d'enjeux » par certains experts, car elles imposent des préoccupations aux organisations (Cazal, 2011). Selon le référentiel BNQ 21000 et la norme ISO 26000, qui est l'une des lignes directrices principales de la RSE, une participation interactive des PP à la stratégie d'une organisation permet de bien saisir les attentes de chacune. Les organisations n'ont pas seulement un devoir de transmettre l'information envers leurs PP, mais bien de travailler de pair avec elles

pour que tous puissent faire valoir leur point de vue lors des prises de décisions. (Bureau de normalisation du Québec [BNQ], 2011b; ISO, 2010)

Également, des études démontrent que les pressions exercées sur les organisations sportives professionnelles sont beaucoup plus fortes que pour une organisation de niveau amateur, les premières étant sujettes à une surveillance accrue de la part des PP. Leurs moyens financiers leur permettent toutefois de mettre en place des démarches pour répondre à ces exigences. (Trendafilova, Babiak et Heinze, 2013) Le succès des organisations sportives dépend fortement de l'engouement créé chez les partisans par le produit offert. Un produit qui plaît aux partisans permet d'accroître leur nombre, ce qui réitère l'importance d'être à l'écoute des PP. Parmi les PP, les médias doivent être pris en considération par les organisations sportives. Selon Burnett, une organisation sportive professionnelle qui rapporte ses succès aux médias, comme l'implantation d'une nouvelle politique de DD, augmente considérablement l'appui de ses PP. (2015)

Outre les partisans et les médias, les organisations sportives doivent faire part de leurs stratégies organisationnelles à une autre PP particulière, soit leurs fournisseurs. Effectivement, il est impératif pour les organisations de s'associer à des partenaires qui possèdent des valeurs similaires aux leurs. Par exemple, une organisation qui prône l'environnement et qui s'associe à un fournisseur qui ne tient pas compte de l'aspect environnemental dans ses pratiques peut entraîner des effets indésirables sur son image et sa culture d'entreprise. (Trendafilova et al., 2013) En ce sens, une organisation sportive qui désire obtenir du succès et propager l'image corporative souhaitée doit identifier et communiquer régulièrement avec ses PP. (Burnett, 2015)

La figure 1.1 ci-dessous illustre le processus d'adoption d'une action de RSE pour une organisation sportive. Cette figure expose les contraintes potentielles qui peuvent survenir lors de l'adoption d'une action de RSE en prenant en considération ses PP et les actions posées. (Trendafilova et al., 2013)

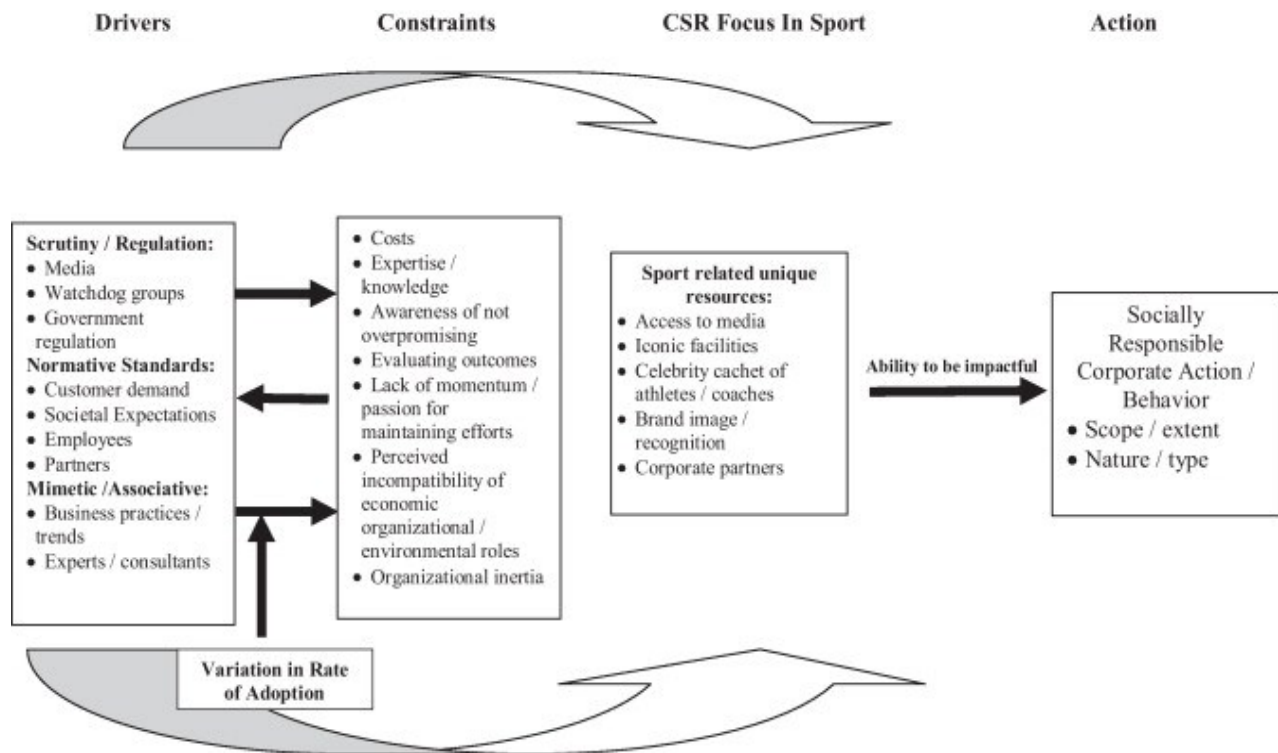


Figure 1.1 Processus d'adoption de la RSE d'une organisation sportive (tiré de : Trendafilova et al., 2013)

En résumé, le premier chapitre expose les liens qui unissent le concept de DD et le sport. Les *leaders* de l'industrie sportive doivent élever leurs standards en matière de DD et de RSE en raison de leur statut social et des bénéfices potentiels que le sport peut apporter à la population. Maintenant que les liens qui unissent le DD au sport sont établis, il est temps d'analyser les ligues de sport majeures nord-américaines afin d'avoir un portrait de leurs efforts en matière de DD.

2. ANALYSE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES LIGUES SPORTIVES MAJEURES NORD-AMÉRICAINES

Ce chapitre présente l'état des lieux en matière de DD dans les ligues de sport majeures en Amérique du Nord. Les ligues sélectionnées sont la *Major League Baseball* (MLB), la *National Basketball Association* (NBA), la *National Football League* (NFL) et la NHL. La finalité de cette analyse est de déterminer la ligue dont les pratiques en matière de DD sont les plus exemplaires à l'aide des éléments trouvés dans la littérature. Les démarches de la ligue la plus performante servent d'appui à l'analyse de la performance des AHM québécoises en matière de DD, soit l'objet principal de cet essai. Une synthèse présente les résultats de cette analyse à la fin de ce chapitre.

2.1 Thématiques

L'analyse des démarches de DD dans les ligues sportives majeures nord-américaines est divisée entre les quatre thématiques emblématiques du DD, soit les thématiques transversale, environnementale, sociale et économique. Pour chacune des thématiques, trois critères ont été sélectionnés. Le choix des critères a été inspiré du référentiel ISO 26000 et des problématiques illustrées dans la mise en contexte.

2.1.1 Transversale

En ce qui concerne la thématique transversale, les critères sélectionnés sont la transparence, la présence de codes d'éthique ainsi que les initiatives pour lutter contre la corruption. La sous-section de la thématique transversale se distingue des autres puisqu'une présentation des ligues sportives majeures nord-américaines entame chacun des paragraphes.

MLB

La MLB est la plus vieille ligue de sport majeure en Amérique du Nord. Cette longévité a ainsi encouragé les autres ligues majeures à s'inspirer de sa structure pour connaître du succès (nombre d'équipes, format des divisions, relations avec les propriétaires, etc.). Depuis le début du 20^e siècle, la MLB s'efforce d'inculquer la notion de compétitivité au baseball, mais surtout celle d'excellence. Le sport qu'est le baseball préconise la précision, l'authenticité et l'exécution, des qualités qui transparaissent parmi les gestionnaires de la MLB. (Abrutyn, 2018) Cette ligue, qui compte 30 équipes, fait preuve de transparence en dévoilant beaucoup de contenu sur son site Web *mlb.com*. Les communiqués de presse et les commanditaires officiels peuvent y être facilement retrouvés, tout comme la politique marketing pour la distribution de produits de leur marque. (MLB, 2018b) Les coordonnées des responsables pour obtenir de l'information par rapport aux joueurs ou pour avoir accès à leur galerie de photos officielles sont aussi

affichées. (MLB, 2020e) La Ligue met également de l'avant le code de conduite imposé aux joueurs évoluant dans ses ligues mineures et majeures. Cette section du site est pertinente puisque les règlements concernant les relations avec les médias, les actes de violence sur ou à l'extérieur du terrain ainsi que les limites quant aux paris sportifs s'y retrouvent. (MLB, 2020f) La MLB est toutefois l'une des ligues ayant vécu le plus de cas de tricheries. Les pots-de-vin, l'utilisation de stéroïdes et, plus récemment, le scandale des vols de signaux de la part de l'équipe des Astros de Houston ne sont que quelques exemples des actes de corruption qui ont été répertoriés. Le problème qui revient dans les médias n'est pas la tricherie en soi, mais la gestion de ces cas par la Ligue. Les Astros de Houston ont remporté la Série mondiale illégalement, ce qui a conduit au renvoi de leur directeur général et de deux entraîneurs. Cette sanction peu sévère démontre que le risque encouru est faible par rapport aux bénéfices potentiels, ce qui encourage la culture de la tricherie selon certains médias. (Pratt, 2020, 16 janvier; The Guardian, 2020, 17 février)

NBA

La NBA regroupe 30 équipes formées des meilleurs joueurs de basketball masculin au monde. Cette ligue a été fondée en 1946 et était composée, à l'origine, de 11 équipes. (NBA, 2020d) Comme la plupart des ligues professionnelles, la NBA fait surtout preuve de transparence à l'aide de son site Web *nba.com* où il est possible de retrouver tous ses programmes. Les équipes de la NBA possèdent chacune un code de conduite pour leurs joueurs et un code de conduite pour tous les partisans qui assistent aux parties de la NBA est présent sur le site Web de la Ligue (NBA, 2019). Dans un autre ordre d'idées, la NBA a beaucoup souffert lors des dernières décennies en raison de scandales liés à la corruption. Le plus connu de ceux-ci concerne l'ex-arbitre de la NBA, Tim Donaghy, qui a avoué en 2007 avoir parié à plusieurs reprises sur l'issue des parties qu'il arbitrait. Cette nouvelle a fortement ébranlé la confiance des partisans et des joueurs envers la Ligue. (Eden, 2019, 19 février) Ce scandale a toutefois permis à la NBA de restructurer le programme de formation de ses arbitres afin de s'assurer qu'une telle chose ne se reproduise pas (NBA, s. d.).

NFL

La NFL est une ligue de football américain professionnelle comptant 32 équipes. Elle se distingue des autres ligues de sport majeures en Amérique du Nord par le côté événementiel de ses parties. Les équipes de la NFL jouent 16 parties par saison, alors que les équipes de la MLB, NBA et NHL jouent respectivement 162, 82 et 82 parties par saison. (MLB, 2020d; NBA, 2020f; NFL, 2020c; NHL, 2020d) Le site Web *nfl.com* contient l'information nécessaire pour suivre les performances des équipes et en apprendre davantage à propos de leurs initiatives de RSE via l'onglet *NFL Community* (NFL, 2020c). Cet onglet est composé de 18

actions qui sont bénéfiques à la communauté et organisées par la NFL. (NFL, 2020b) Lorsqu'une section d'un site Web contient beaucoup d'éléments, les experts suggèrent de classer tous les contenus dans différentes rubriques afin de construire l'arborescence du site. La Ligue aurait ainsi avantage à appliquer ce conseil à la page *NFL Community*, qui manque de clarté. (A. Dubs, notes du cours COM-2301, 15 octobre 2015) L'information concernant la NFL est donc facilement accessible, mais l'amélioration de l'arborescence de sa page faciliterait la compréhension de son contenu et, du même coup, la diffusion des informations de la Ligue (Gallot et Verlaet, 2016). En ce qui concerne l'éthique de la Ligue, cette dernière soumet ses joueurs à des codes de conduite qui réglementent le comportement sur le terrain et à l'extérieur de celui-ci. Les joueurs sont même soumis à un code vestimentaire lorsqu'ils représentent leur équipe. (NFL, 2020a) De la même manière que les autres ligues de sport majeures, la NFL contrôle aussi l'utilisation de certaines drogues par ses joueurs. La NFL a également la réputation d'émettre des sanctions sévères qui dissuadent ses membres de poser des gestes répréhensibles. (Masters, 2015)

NHL

La NHL est une ligue professionnelle de hockey masculin nord-américaine qui a vu le jour le 26 novembre 1917, à Montréal, et qui est en constante expansion depuis 1967. En effet, cette ligue, qui ne comprenait que six équipes entre les années 1942 et 1967, compte aujourd'hui 31 équipes depuis l'arrivée des Golden Knights de Las Vegas lors de la saison 2017-2018. (Marsh, 2016) Une expansion pour une franchise à Seattle a aussi été confirmée pour la saison 2021-2022, ce qui portera le nombre d'équipes à 32 (Rosen, 2018). La NHL comporte sept équipes canadiennes et 24, bientôt 25, équipes américaines (Marsh, 2016). Les joueurs et les arbitres de la NHL sont soumis à des règles strictes dans le cadre de leurs fonctions. La NHL compte aussi sur le département de la sécurité des joueurs pour réviser des gestes commis lors des parties. Une section sur le site Web de la Ligue est d'ailleurs consacrée à la diffusion des sanctions des joueurs. L'objectif est de faire preuve de transparence en expliquant le processus qui a conduit à une sanction. (NFL, 2020b) En ce qui concerne la lutte contre la corruption, l'entente collective de 2012, signée d'un commun accord entre la *National Hockey League Players » Association* (NHLPA) et la Ligue elle-même, stipule qu'aucun joueur ou membre d'une organisation de la NHL ne peut parier sur l'issue d'une partie, qu'il soit impliqué ou non. La NHL ainsi que la NHLPA prennent donc les dispositions nécessaires afin de minimiser les cas de corruption. (NFL et NHLPA, 2012)

2.1.2 Environnementale

Les critères considérés pour la thématique environnementale sont l'utilisation durable des ressources, la prévention de la pollution et la réhabilitation des habitats naturels. Ces critères sont mentionnés dans la

norme ISO 26000 et reprennent les éléments soulevés dans la mise en contexte en ce qui concerne la minimisation de l'impact environnemental des organisations sportives.

MLB

La MLB possède son propre programme environnemental nommé *MLB Green*. Ce programme vise principalement à encourager les équipes de la MLB à réduire leurs déchets et à améliorer leur efficacité énergétique. (MLB, 2019b) Les initiatives de la MLB en matière de DD sont principalement reliées à ses événements d'envergure comme la *All-Star Week* et à la promotion des bons coups de ses équipes. Aussi, la MLB n'hésite pas à instaurer des partenariats avec des universités pour profiter de l'expertise des étudiants dans le domaine de l'environnement. (MLB, 2019a) Pour ce qui est de la réhabilitation d'habitats naturels, la MLB encourage ce type d'actions, mais n'entreprend aucune démarche en ce sens pour l'instant. Les projets de réhabilitation sont plutôt sur une base volontaire et laissés à la discrétion des employés et des membres des communautés. (MLB, 2019d) Un autre aspect à mentionner qui ne concerne pas les critères est le peu d'information sur le site Web de la MLB à propos des actions environnementales. Les mises à jour sont peu fréquentes, ce qui donne l'impression d'un relâchement dans ses initiatives environnementales. (Lefrançois, 2018, 20 novembre)

NBA

Pour ce qui est de la NBA, cette ligue possède son programme *NBA Green*. En somme, ce programme encourage les équipes à faire des actions pour le bien des populations et de l'environnement. La NBA mise principalement sur des projets de sensibilisation en faisant participer les joueurs pour attirer l'attention de ses partisans. Les projets se résument par l'offre de conseils sous forme de pamphlet numérique ou d'activités de groupe en ce qui concerne le recyclage, la réutilisation et la réduction ainsi que par l'intermédiaire d'autres actions inclusives auprès de la communauté. (NBA, 2020e) La NBA est aussi la première ligue de sport majeure en Amérique du Nord à avoir signé le *Sports for Climate Action Framework* des Nations Unies. Cette initiative représente un cadre pour permettre aux organisations œuvrant dans le milieu sportif d'atteindre les objectifs de l'ONU. La NBA s'engage donc à respecter cinq grands principes : faire des efforts pour promouvoir la responsabilité environnementale, réduire son impact environnemental, enseigner les bonnes actions, promouvoir la consommation responsable et sensibiliser la population aux changements climatiques à travers ses communications. (Crawford, 2019, 9 mai) En ce qui concerne la réhabilitation des habitats naturels, la Ligue n'inclut pas ce type d'action parmi les priorités de son programme environnemental.

NFL

La NFL possède un programme *NFL Green* qui est en vigueur depuis juin 2011. Le programme se concentre surtout sur l'aspect communautaire, notamment par l'organisation de collectes de livres et d'équipements sportifs pour les jeunes défavorisés aux États-Unis. (NFL, 2011) Les projets environnementaux de la NFL surviennent surtout lors du *Super Bowl* qui est la finale annuelle du championnat de la NFL et l'un des événements les plus regardés au monde. Les organisateurs du *Super Bowl LIII*, qui avait lieu à Atlanta en février 2019, s'étaient notamment donné pour mission d'effectuer la revalorisation des forêts urbaines de la région en plantant de nouveaux arbres, en créant des jardins et en s'investissant dans un projet pour favoriser la prolifération d'espèces de pollinisateurs en collaboration avec le zoo d'Atlanta. (Campelli, 2019, 1 février) Pendant le reste de la saison, les actions environnementales de la NFL se résument surtout à la promotion des gestes posés par ses équipes. D'ailleurs, l'organisation des Eagles de Philadelphie est souvent glorifiée pour ses diverses actions pour l'environnement et pour la publication de son rapport environnemental annuel sur le site Web de la Ligue. (NFL, 2011; Philadelphia Eagles, 2018) Toutefois, la revue de littérature par rapport aux actions environnementales de la NFL au cours de la saison témoigne d'une sous-représentation d'actions écoresponsables. En effet, ses projets sont surtout réalisés lors du *Super Bowl* annuel ou de façon autonome par des équipes de la ligue. Selon le référentiel BNQ 21000, il est impératif que les démarches globales d'une organisation intègrent la sphère environnementale pour aspirer à un développement plus durable (BNQ, 2011b).

NHL

À l'instar des autres ligues de sport majeures en Amérique du Nord, la NHL a aussi un programme pour encourager les pratiques environnementales, intitulé *NHL Green*. La NHL se démarque toutefois des autres ligues en raison de son plan de DD. En effet, la NHL a publié son premier rapport en 2014, puis son deuxième en 2018. À ce jour, la NHL est la seule ligue de sport majeure en Amérique du Nord à avoir publié un document de ce type. (NHL, 2014a, NHL, 2018a) La publication d'un tel rapport est bénéfique autant pour la réduction de l'impact environnemental d'une organisation que pour sa rentabilité financière (Berthelot, Coulmont et Serret, 2012). La NHL désigne aussi un responsable dans chacune de ses organisations pour s'assurer que les politiques environnementales établies soient respectées. Le diagnostic annuel ainsi que les projets concernant l'utilisation durable des ressources, la prévention de la pollution et la réhabilitation des habitats naturels de la NHL démontrent ainsi que la NHL a mis en place une structure allant encore plus loin que les attentes de ses PP. (NHL, 2018b) La Ligue fait cependant face à des critiques lors de la présentation des événements de la *Stadium Series*. Ces parties extérieures, jouées

dans des endroits comme la Californie, nécessitent des installations qui consomment une grande quantité d'énergie. Toutefois, la NHL fait preuve de transparence en admettant que ces événements sont organisés à des fins commerciales en plus de mettre en place les moyens nécessaires afin de compenser leur impact environnemental. (Johnson et Ali, 2018)

2.1.3 Sociale

Les critères sélectionnés pour la thématique sociale et suggérés par la norme ISO 26000 sont l'éducation, l'implication dans la communauté et la santé. Ces critères sont aussi représentés, au premier chapitre, parmi les ODD de l'ONU qui bénéficient de l'activité physique et du sport.

MLB

La MLB possède une grande diversité culturelle parmi ses athlètes, qui proviennent de plus de 20 pays. Cette situation s'avère un défi pour les joueurs étrangers puisqu'ils doivent s'intégrer à leurs coéquipiers, mais aussi à un environnement tout nouveau dans une langue qu'ils ne maîtrisent pas toujours. (MLB, 2019c) Depuis 2010, la MLB a donc décidé d'instaurer un programme d'éducation en République Dominicaine pour venir en aide aux jeunes joueurs de baseball. Ce programme offre des cours d'anglais, d'informatique et d'apprentissages généraux pour préparer les jeunes à une future carrière au Canada ou aux États-Unis. Le programme tente aussi de s'agrandir afin d'offrir le même type d'éducation aux joueurs qui n'ont plus d'espoir d'évoluer dans le baseball majeur. Après les joueurs nés aux États-Unis, ceux nés en République Dominicaine sont les plus représentés avec 11,6 % du nombre total de joueurs. (MLB, 2018a) D'un point local, la MLB compte plusieurs projets d'implication communautaire. En effet, la Ligue est l'instigatrice d'initiatives qui touchent les secteurs de la santé, de l'environnement, du développement des athlètes et de la lutte contre le racisme et l'intimidation. (MLB, 2020c) La MLB compte aussi sur la *Baseball Assistance Team*, un organisme à but non lucratif (OBNL) avec lequel elle s'associe pour offrir des services d'aide sociale aux anciens employés de la MLB et de certaines organisations connexes (MLB, 2020b).

NBA

Le programme *NBA Cares* a été mis en place en 2005 pour mettre de l'avant les initiatives de RSE de la NBA. Selon ce qui paraît sur son site Web, l'éducation, la santé et le bien-être des familles sont les principaux enjeux auxquels s'attaque le programme. (NBA, 2020b) Dans une étude portant sur la RSE des ligues de sport majeures, une entrevue réalisée en 2009 avec Jason Kaufman révèle que le programme *NBA Cares* est né de l'envie de changer l'image des joueurs du basketball professionnel. Le responsable

marketing sénior de la NBA mentionne aussi que la bagarre générale ayant eu lieu entre les Pacers d'Indiana et les Pistons de Détroit en 2004 représente l'élément déclencheur de cette initiative. (McGowan, Hill et Mahon, s. d.) En ce sens, *NBA Cares* a créé le *Community Assist Award*, un prix décerné chaque mois au joueur qui s'est distingué le plus par son implication communautaire. Les joueurs de la NBA sont ainsi encouragés à s'impliquer auprès de leur communauté et sont davantage perçus par les partisans comme étant des modèles pour les jeunes. (NBA, 2020a)

NFL

Afin de démontrer que la ligue a comme priorité le bien-être des membres de sa communauté, la NFL a mis en place un rapport de responsabilité sociale annuel nommé *Beyond the game*. Les principaux enjeux qui y sont traités sont l'éducation, l'engagement communautaire de ses membres et la santé. (NFL, 2020b) La publication de ce rapport est une façon pour la NFL de communiquer à ses PP ses outils d'opérationnalisation interne de RSE tout en affirmant le sérieux de ses démarches. La Ligue affirme aussi dans son rapport vouloir assumer son rôle social en tant que sport le plus populaire en Amérique du Nord. (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013; NFL, 2020b) Dans un même ordre d'idées, la NFL est, parmi les ligues présentées, celle qui entretient la plus longue relation avec un OBNL. En effet, depuis 1973, la Ligue collabore avec *United Way*, un OBNL qui possède des installations partout à travers les États-Unis et qui défend des causes comme celles de la santé, de l'éducation et de la lutte contre la pauvreté. (United Way, s. d.) Également, la Ligue tente d'assurer la santé et la sécurité de ses joueurs pendant et après leur carrière. Les études par rapport aux commotions cérébrales et aux autres impacts sur la santé que peut engendrer la pratique du sport qu'est le football ont incité les dirigeants de la NFL à réagir. La Ligue tente ainsi, depuis quelques années, de créer des pièces d'équipement plus sécuritaires et de pénaliser sévèrement les actes jugés dangereux pour prévenir des problèmes de santé futurs. La NFL amasse aussi des fonds pour les fondations qui aident les joueurs à la suite de leur carrière. Effectivement, lorsqu'un joueur enfreint le code de conduite de la Ligue, la sanction la plus courante est une amende dont les sommes vont directement à ces fondations. La NFL tient donc à s'impliquer socialement dans sa communauté et à s'attaquer aux problèmes de santé mentale et physique de ses athlètes. (NFL, 2020a)

NHL

La NHL est une organisation qui s'implique socialement à travers plusieurs projets. L'un de ceux-ci est le programme *Future Goals* qui a pour objectif d'améliorer le domaine de l'éducation. Ce programme fonctionne par thématique annuelle afin de cibler certaines problématiques. La thématique en 2020 était la reconnaissance de l'implication des professeurs. La Ligue a donc invité ses partisans à soumettre des

candidatures pour décerner le prix de professeur de l'année. (NHL, 2020a) La Ligue juge aussi que les investissements dans l'éducation représentent un apport au capital humain pour ainsi créer des communautés qui s'adaptent plus facilement aux changements. En ce sens et pour assurer un développement plus durable des sociétés, la NHL investit dans la promotion de l'éducation dans les domaines clés comme les sciences et technologies, l'ingénierie et les mathématiques (STIM). D'un côté, la Ligue juge que les STIM sont réputés pour permettre d'accéder à des emplois bien rémunérés mais, d'un autre, elle souhaite surtout combler la pénurie de main-d'œuvre. (Nodoushani, Stewart et Escobar, 2016) La santé est aussi un enjeu pour la NHL, qui tient à ce que les jeunes aient accès au sport qu'est le hockey pour rester en forme. De façon plus générale, la Ligue s'associe également fortement à la lutte contre les différents types de cancer. (NHL, 2020c)

2.1.4 Économique

Les critères sélectionnés pour la thématique économique dans la norme ISO 26000 sont l'impact sur le développement local, la création de richesse et de revenus ainsi que les pratiques d'achats. Ces critères reflètent l'importance pour les entreprises d'investir auprès de leurs PP et de s'assurer de travailler en partenariat avec des fournisseurs qui reflètent leurs valeurs.

MLB

Après la NFL, la MLB est la ligue générant le plus de revenus à l'échelle mondiale avec 10,3 milliards de dollars américains lors de la saison 2017-2018 (Brown, 2019). La rentabilité de la Ligue s'explique notamment par le programme de partage des revenus. Ce programme signifie que chacune des équipes doit mettre un certain pourcentage de ses revenus locaux dans un fonds commun, par la suite redistribué de façon égale. Cette méthode encourage l'entraide et permet aux équipes moins lucratives de se donner les moyens d'améliorer leur situation. (Loughney, 2014) Un autre indice du succès et de la croissance de la MLB est que sa marque s'étend depuis plusieurs années à l'échelle mondiale. La popularité de la Ligue au cours des dernières décennies a surtout pris de l'ampleur dans les pays d'Amérique centrale, si bien que plusieurs de ses joueurs vedettes sont maintenant d'origine latino-américaine. (Abrutyn, 2018) En ce qui concerne les mentalités des dirigeants, le commissaire de la MLB de 1998 à 2015, Allan Selig, était réputé comme étant actif sur le plan environnemental. Toutefois, il n'a jamais été en mesure d'implanter une politique d'achats responsables parmi ses équipes. Dans une étude de Loughney, l'un des freins soulevés pour l'implantation d'une telle politique est le fait que les propriétaires des équipes ne sont pas prêts à s'imposer des restrictions quant à la gestion des matériaux utilisés lors de la construction de leurs infrastructures. La MLB encourage toutefois les pratiques écoresponsables auprès des propriétaires, sans

pour autant restreindre ses équipes avec une politique d'achat. (Loughney, 2014; MLB, 2020a) La MLB, en partenariat avec l'association des joueurs, tient compte du développement local en mettant en place des programmes de développement des jeunes joueurs de baseball et de softball. En 2015, plus de 30 millions de dollars américains ont été recueillis pour que les jeunes puissent profiter d'installations sportives accessibles et de qualité. (MLB, 2020g)

NBA

La saison 2017-2018 de la NBA a généré des revenus de 7,4 milliards de dollars américains (Adgate, 2018). Un fait à noter est que la NBA arrive à atteindre de tels résultats tout en ayant un code de conduite pour ses fournisseurs. En effet, les partenaires commerciaux de la Ligue doivent appliquer des standards établis en matière d'éthique, de conditions de travail, d'impact environnemental et de surveillance des procédés. Dans le cas où un fournisseur de la Ligue ne satisfait pas à l'une des exigences, la NBA peut mettre légalement un terme à leur contrat. (NBA, 2017) De plus, la NBA augmente ses restrictions envers ses fournisseurs et partenaires lors de la *All-Star week*, une semaine de festivités pendant laquelle les partisans ont la chance de côtoyer les meilleurs joueurs de la Ligue. Durant cet événement, la NBA s'impose une politique d'inclusion économique supplémentaire par rapport aux choix de ses partenaires. Ainsi, lors de la *All-Star week 2020* qui avait lieu à Chicago, la Ligue a décidé de favoriser les partenariats avec des commerçants locaux dont les propriétaires sont des femmes, des membres de la communauté LGBT ou des minorités ethniques. Cette restriction supplémentaire de la Ligue lors de cette semaine d'activités est en vigueur depuis 2004. (NBA, 2020c)

NFL

La NFL représente le plus gros marché parmi les ligues sportives nord-américaines, mais aussi à l'échelle mondiale. De plus, les revenus annuels de la Ligue ont connu une croissance fulgurante entre 2001 et 2018 en passant de quatre à plus de 14 milliards de dollars américains (Gough, 2020a). Comme mentionné au premier chapitre, les organisations qui possèdent une grande part d'un marché sont sujettes à une pression citoyenne plus importante en matière de RSE (Zadek, 2004). Afin d'assumer ses responsabilités, la NFL se fait un devoir d'investir dans le développement local. C'est entre autres par l'entremise de son programme *NFL60* que la Ligue encourage les jeunes à faire 60 minutes d'activité physique par jour. Par l'intermédiaire de ce programme, la NFL a récolté 352 millions de dollars américains pour aider à ce que les jeunes Américains soient plus en santé. La NFL compte ainsi dans ses initiatives l'octroi de bourses dans les écoles pour l'achat d'équipements sportifs, de nourriture santé et de guides pour faciliter l'intégration de pratiques plus saines. (NFL, 2020b, NFL, 2020d) Par ailleurs, la NFL se trouve dans une situation similaire

à celle de la MLB alors qu'elle n'applique aucune politique d'achat à ses franchises, ce qui peut démontrer l'absence de pression populaire et de valeurs en ce sens ou encore un manque de leadership de la part des dirigeants. (Casin, 2017)

NHL

La NHL est la ligue qui génère le moins de revenus parmi celles présentées, avec un total de cinq milliards de dollars américains pour la saison 2017-2018. Afin de relativiser, il est à mentionner que ce revenu permet tout de même à la Ligue de faire partie des plus lucratives ligues sportives à l'échelle mondiale. (Gough, 2020b) En ce qui concerne les pratiques d'achats, la NHL encourage ses équipes à prioriser des produits qui ne sont pas suremballés ou à acheter en vrac. Ces pratiques, qui sont laissées à la discrétion des équipes, sont bien indiquées dans le plan de DD 2018 de la Ligue. (NHL, 2018b) La NHL se fait aussi un devoir d'aider au développement local avec sa déclaration de principes *This Is Hockey*. La NHL a uni toutes les ligues de hockey majeures et les fédérations de hockey mineures d'Amérique du Nord derrière une même déclaration pour représenter le sport qu'est le hockey. L'objectif derrière cette initiative était ainsi de regrouper les principales PP du monde du hockey pour obtenir la meilleure représentation possible. (NHL, 2020e) Pour une organisation, une déclaration de ce type annonce d'un côté ses intentions et de l'autre la ligne directrice de ses projets (Université de Sherbrooke, 2020).

2.2 Synthèse des résultats

L'analyse de l'état des lieux en matière de DD des quatre ligues sportives les plus importantes en Amérique du Nord permet de proposer quelques constats. Tout d'abord, la NFL ainsi que la NHL se distinguent des autres ligues par rapport à la thématique transversale. En effet, ces deux ligues possèdent des codes de conduite bien établis et les conséquences imposées aux athlètes et aux employés lorsque ceux-ci commettent des gestes répréhensibles minimisent la culture de la corruption.

La NHL se distance aussi des autres ligues par rapport à la thématique environnementale. Toutes les ligues présentées mettent en place des programmes environnementaux, mais la publication d'un rapport de DD complet et approuvé par des organisations reconnues à l'échelle internationale octroie une longueur d'avance à la NHL pour cette thématique. En effet, la NHL s'est vu décerner plusieurs distinctions environnementales depuis la diffusion de son rapport de DD 2014, comme le *Green Power Leadership Award* de la part de l'Agence de protection de l'environnement américaine. Le vice-président du département de la responsabilité sociétale de la NHL, Omar Mitchell, a aussi été invité à faire partie d'un panel par la *Green Sports Alliance* à la COP 21. Ce panel était formé de personnes travaillant pour des entreprises qui agissent en tant que chefs de file en matière de DD dans le sport. La gouvernance de la

NHL, par l'entremise de son commissaire Gary Bettman, déclare d'ailleurs ouvertement que la cause environnementale est au centre de ses priorités, ce qui lui attire des éloges à l'international. (Johnson et Ali, 2018)

En ce qui concerne la thématique sociale, les quatre ligues proposent des initiatives semblables en mettant en place des projets communautaires ou en s'associant à des OBNL. Une analyse plus approfondie serait nécessaire pour les départager sachant que les projets réalisés sont nombreux, qu'ils touchent plusieurs enjeux de société et que les gestionnaires des ligues comprennent tous qu'ils doivent jouer un rôle dans leurs communautés.

La dernière thématique analysée est celle économique. D'un côté, la NFL et la MLB génèrent beaucoup plus de profits que la NBA et la NHL, si bien qu'elles se classent mondialement au premier et au deuxième échelons pour ce critère. Cependant, la NBA et la NHL imposent des restrictions marquées au niveau de la gestion des achats, comparativement à la NFL et à la MLB. Selon les critères sélectionnés, la NFL est la ligue qui performe le mieux pour la thématique économique puisqu'elle est celle qui investit le plus dans le développement local et qui crée le plus de richesse malgré l'absence de pratiques d'achats responsables formelles.

En somme, la NHL représente le meilleur modèle par rapport au DD. Les autres ligues mettent aussi en place des programmes et des démarches ayant des impacts positifs en matière de DD, mais la NHL se démarque par rapport à la thématique environnementale. Dans un article paru dans le quotidien La Presse, une analyse du même type comparant les ligues majeures des cinq sports masculins les plus populaires en Amérique du Nord (baseball, basketball, football, hockey et soccer) a aussi été effectuée. Le constat est le même, soit que la NHL est la plus proactive en matière de DD. La NHL est dans une classe à part par le dévoilement au grand public des effets nocifs sur l'environnement qu'engendrent ses activités et des mesures qu'elle compte instaurer. (Lefrançois, 2018, 20 novembre) La NHL est donc à l'avant-garde en tant que ligue de sport majeure, même si elle a encore du chemin à faire, et servira de comparatif pour la suite de l'analyse.

3. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES AHM QUÉBÉCOISES EN MATIÈRE DE DD

Ce chapitre représente le cœur de ce travail, soit l'analyse de la performance des AHM québécoises en matière de DD, et est composé de quatre sections. La première section porte sur le sujet de l'étude et décrit ce qui est entendu comme étant une AHM dans le cadre de cet essai. Le contexte dans lequel se déroule le hockey mineur au Québec est aussi mis de l'avant. La deuxième section se concentre sur la méthodologie employée pour effectuer l'analyse de la performance des AHM en matière de DD. La troisième section expose les résultats obtenus à chacun des critères pour l'analyse. La quatrième et dernière section est celle de l'interprétation des résultats. Les forces et les points à améliorer des AHM québécoises sont établis et permettent de rédiger des recommandations, basées sur des constats pertinents, au dernier chapitre.

3.1 Sujet de l'étude

Depuis la fusion de 1976 entre la Fédération de hockey sur glace du Québec section majeure et l'Association de hockey mineur du Québec, le hockey mineur au Québec est régi sous une seule entité, soit la Fédération de hockey sur glace du Québec, aussi connue sous le titre de Hockey Québec (Hockey Québec, s. d.d). Cette fédération a pour mandat de représenter la structure du hockey québécois auprès des associations canadiennes concernées, comme Hockey Canada. Cette entité est aussi responsable de s'assurer que les AHM respectent les réglementations qui leur sont imposées. (Hockey Québec, 2020) La mise en place de programmes pour le développement des joueurs, d'un réseau de hockey féminin et la création du Temple de la renommée du hockey québécois sont parmi les principales réalisations de la Fédération. (Hockey Québec, s. d.d)

En ce qui concerne sa vision à moyen terme, la Fédération possède un plan stratégique quinquennal qui a été présenté à travers la province au cours de l'année 2017. Le Plan stratégique 2017-2022 de Hockey Québec est un document qui présente la vision, la mission, le mandat ainsi que les valeurs de la Fédération. (Hockey Québec, 2017a) Ce plan est centré autour de l'apprentissage, du développement et de l'environnement des joueurs pour la pratique de leur sport. Par ailleurs, on y retrouve une analyse des forces, faiblesses, menaces opportunités (FFMO) de la Fédération et, par le fait même, des AHM. (Hockey Québec, 2017b) Le tableau 3.1 ci-dessous fait état de cette analyse.

Tableau 3.1 Analyse de type FFMO de la Fédération de hockey sur glace du Québec (inspiré de : Hockey Québec, 2017b)

Forces	<ul style="list-style-type: none"> • La structure des programmes élités (joueurs, entraîneurs-maître, officiels, etc.); • Les outils destinés aux entraîneurs (programme de patinage, mise en échec, etc.); • L'importance accordée à la sécurité des joueurs; • La diversité des actions sur le terrain (formations, tournois, festivals, etc.); • La notoriété de la Fédération de hockey sur glace du Québec (dynamisme, innovations, etc.).
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • La perception généralisée face aux programmes, services, règlements et coûts; • L'instabilité créée par le déplacement des joueurs vers le hockey scolaire; • Le modèle actuel d'organisation du hockey qui n'a guère évolué au cours des dernières années; • Le manque d'heures de glace, leur répartition et les coûts de location qui augmentent; • L'utilisation des heures de glace (partage inefficace des heures de glace entre les équipes); • La formation offerte aux bénévoles pour les fonctions administratives.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Le contexte démographique (nouveaux arrivants); • La tendance sociétale vers la santé et de saines habitudes de vie; • Le hockey est un moyen utilisé pour la rétention scolaire; • La visibilité exceptionnelle du hockey dans tous les médias; • L'affiliation du hockey adulte avec d'autres sports de hockey (dek hockey, hockey cosom, etc.).
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • La perception du hockey (violence, blessures et commotions cérébrales); • La caractéristique générationnelle (inactivité des jeunes); • Les contextes familiaux (monoparentalité, reconstituée, etc.) vs le temps alloué pour les sports; • Le contexte économique (dépenses pour les loisirs familiaux); • La multiplicité des offres de loisirs et sports; • Les nouvelles familles veulent une stabilité des horaires; • L'entrepreneuriat du hockey privé (perception négative envers la Fédération); • La baisse des fonds publics octroyés au hockey.

La Fédération a ainsi été en mesure d'établir ses orientations stratégiques qui sont nommées, expliquées et associées à des cibles qui doivent être atteintes d'ici l'année 2022. Les grands constats établis peuvent être résumés par l'importance de revoir la structure organisationnelle en remettant le capital humain au centre des priorités (les saines habitudes de vie, l'encadrement des membres, la communication avec les PP, le sentiment d'appartenance, etc.). (Hockey Québec, 2017b)

Plus précisément, cet essai porte sur la situation des AHM québécoises. Une AHM est l'entité qui gère tout ce qui concerne l'organisation du hockey au niveau local, autant pour les volets récréatifs que compétitifs. Pour créer une AHM, l'approbation de Hockey Québec est un incontournable puisque des conditions concernant la structure et les installations doivent être respectées. Certaines AHM sont autonomes et

arborent le titre d'OBNL, alors que d'autres évoluent en tant que sous-comité au sein de leur municipalité. (Hockey Canada, 2019) Après avoir observé l'organigramme de plusieurs AHM, les principaux postes occupés dans les comités sont ceux de président, vice-président, registraire, secrétaire, trésorier, directeur technique et directeur exécutif. Des postes de responsable sont aussi nécessaires pour chacune des catégories de jeux, soit du Novice jusqu'au Junior.

Les tâches des membres des associations sont variées, allant de l'inscription des joueurs jusqu'à l'évaluation de ceux-ci afin de les classer dans les différentes catégories de jeux offertes. Les AHM ont le devoir de faire la promotion du hockey mineur afin d'attirer les joueurs et les bénévoles. Les membres des AHM s'occupent aussi de la réservation des heures des surfaces et de tout ce qui concerne la gestion des employés et des bénévoles. En somme, l'objectif d'une AHM est d'offrir aux joueurs de hockey de sa municipalité et de ses environs les meilleures conditions possibles pour qu'ils puissent s'amuser et avoir du succès dans un environnement sécuritaire. (Hockey Canada, 2019)

La figure 3.1 représente la structure du hockey amateur canadien. Au sommet trône le programme de Hockey Canada, suivi de la Fédération de hockey sur glace du Québec. Ensuite, la Fédération est répartie en 14 régions administratives. Cette sous-division en régions administratives, dont un exemple est Hockey Estrie, permet de faciliter la gestion des 350 AHM au Québec, celles-ci n'ayant pas à contacter systématiquement Hockey Québec pour tous les cas à gérer. (Hockey Québec, 2020)

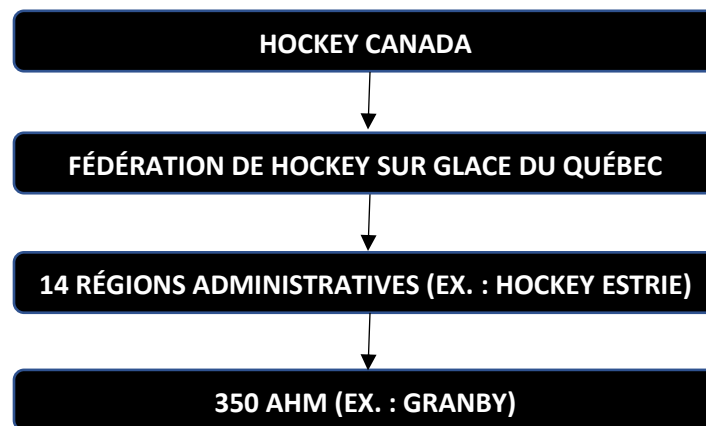


Figure 3.1 Structure du hockey mineur au Québec (inspiré de : Hockey Québec, 2020)

3.2 Méthodologie

La section qui suit expose la méthodologie de la présente analyse. D'abord, les documents qui agissent à titre de références pour ce travail sont présentés. Ceux-ci permettent ensuite de dresser une liste des critères de performance utilisés pour l'analyse des AHM en matière de DD. Ces critères, qui ont été

associés à des démarches qui favorisent un DD, ont ainsi permis de réaliser un sondage auprès des responsables des AHM québécoises. La structure mise en place pour la sélection des participants à ce sondage conclut cette section.

3.2.1 Documents de référence

Cette section présente les documents de référence utilisés pour la réalisation de ce travail. Le rapport de DD 2018 de la NHL, le référentiel BNQ 21000 ainsi que la norme ISO 26000 seront décrits et leur pertinence pour l'analyse sera justifiée.

Rapport de développement durable 2018 de la NHL

La première initiative de la NHL en matière de DD remonte à 2008 alors que la Ligue a demandé l'aide du *Natural Resources Defense Council* (NRDC) pour organiser des événements plus verts (NHL, 2014a). Le NRDC est un groupe international de défense environnementale à but non lucratif situé aux États-Unis et est composé de près de 700 scientifiques, avocats et politiciens spécialisés dans le domaine de l'environnement. (NRDC, 2019) Cette collaboration ne s'est pas arrêtée là, puisque lors de la Classique hivernale du 1^{er} janvier 2010 à Boston, la NHL a annoncé la mise en place du programme *NHL Green*. Cette annonce vient notamment avec l'obligation pour chacune des équipes de la Ligue d'avoir, au minimum, un représentant DD au sein de leurs employés. (NHL, 2014b) Cette personne a ainsi pour mandat de gérer tout ce qui concerne les objectifs de ce programme, qui sont de :

« réduire l'utilisation des ressources naturelles dans les activités opérationnelles, [de] suivre et mesurer les retombées environnementales [...] et d'inspirer les partisans et les partenaires à adopter des comportements environnementaux responsables » (NHL, 2014b).

En juin 2014, la NHL a officiellement publié son rapport de DD 2014. L'initiative a été mise en branle par le commissaire de la NHL, Gary Bettman, toujours avec l'appui du NRDC, dans le but de promouvoir des pratiques plus vertes à travers les franchises de la Ligue. (NHL, 2014b)

Un rapport de DD est un outil pour réaliser et diffuser ses activités, soit faire du *reporting*. Le concept du *reporting* est une structure d'aide à la prise de décision pour les organisations qui se base sur les principes de la vision systémique. En effet, ce concept prend en compte tous les impacts engendrés par les actions d'une entreprise et non uniquement l'aspect financier, comme c'est le cas dans certaines situations. Ainsi, un rapport de DD est un signe de transparence par rapport aux risques et opportunités d'une organisation ainsi qu'une façon de maintenir la confiance des PP. (Global Reporting Initiative [GRI], s. d.b) Le *reporting* a surtout été popularisé par la GRI, une organisation indépendante et pionnière dans ce domaine qui aide

depuis 1997 les organisations et gouvernements à travers le monde dans la communication de leurs impacts environnementaux, économiques et sociaux. D'ailleurs, la NHL s'est inspirée des outils fournis par la GRI afin de réaliser son rapport de DD. (GRI, s. d.a)

Après la réalisation de son premier rapport de DD en 2014, la NHL ne s'est pas arrêtée dans ses efforts puisqu'elle a dévoilé une nouvelle version de ce rapport le 28 mars 2018. Cette annonce a été faite à la fin du premier *NHL Green month*, qui se veut une célébration de l'engagement de la Ligue envers le DD durant tout le mois de mars. (NHL, 2018a) La version 2018 du rapport quinquennal de la Ligue se divise entre les trois thématiques suivantes : innover, transformer et inspirer. Chacune de ces thématiques possède des objectifs précis ainsi qu'un suivi de la progression de la NHL par rapport à ceux-ci. (NHL, 2018b) Dans un article de Guillaume Lefrançois paru dans le quotidien La Presse le 20 novembre 2018, Karel Mayrand, directeur général de la section Québec et Atlantique de la Fondation David-Suzuki, y est allé de son analyse de ce nouveau rapport. Selon lui, la NHL a fait d'énormes progrès depuis 2014 en faisant preuve d'une très grande transparence, notamment en divulguant ses émissions de dioxyde de carbone (CO₂). (Lefrançois, 2018, 20 novembre)

Le rapport de DD 2018 de la NHL est donc un outil pertinent pour ce travail en raison des thèmes traités qui sont propres au sport qu'est le hockey. Ce rapport cible les critères sur lesquels les organisations de la NHL doivent travailler pour permettre à leur sport de perdurer dans le temps. Le rapport contient, pour chacun des thèmes, l'état actuel de la situation ainsi que les projets qui y sont rattachés. (NHL, 2018a) De plus, l'analyse effectuée au deuxième chapitre a permis d'affirmer que la NHL est une ligue de sport majeure qui est innovatrice par rapport aux pratiques environnementales.

Ainsi, la NHL est une organisation sportive à l'avant-garde en matière de DD et son rapport DD 2018 peut servir d'inspiration pour les autres ligues de hockey. Le présent travail s'inspire donc des pratiques et des thèmes de la version 2018 du rapport de DD de la NHL pour l'analyse de la performance des AHM québécoises.

BNQ 21000

Le référentiel BNQ 21000 est un outil créé par le BNQ pour soutenir les organisations qui veulent tendre vers des pratiques respectant le concept de DD. Cette norme est un outil complet qui s'inspire de plusieurs référentiels internationaux approuvés par les pairs. (BNQ, 2011b) L'une des caractéristiques du référentiel BNQ 21000 est qu'il fournit des grilles d'autoévaluation pour les organisations. Ces grilles comprennent 21 enjeux parmi les quatre sphères du DD que sont la sphère économique, la sphère environnementale, la sphère sociale et la sphère transversale ainsi que les PP. L'utilisation de ces grilles permet alors aux

organismes de s'évaluer selon des niveaux de maturité qui varient de 1 à 5, 1 étant le niveau le plus bas et 5 le plus élevé. (BNQ, 2011a) Après l'autoévaluation, le référentiel BNQ 21000 accompagne aussi les organisations à travers un processus qui mène jusqu'à la mise en œuvre d'actions concrètes (BNQ, 2011b).

Cette norme possède également des limites comme sa complexité d'utilisation, son manque de notoriété, sa lourdeur et le fait qu'elle laisse place à une trop grande interprétation pour chaque organisation. De plus, il n'y a aucune certification officielle pour valider son application au sein d'une organisation. (Thibault, 2017) Pour ce qui est de la présente analyse, les sphères du référentiel BNQ 21000 (transversale, environnementale, sociale et économique) servent de structure générale pour catégoriser les critères. L'analyse s'inspire aussi des enjeux présents dans les grilles d'autoévaluation pour juger de la performance des AHM québécoises.

ISO 26000

La norme ISO 26000, qui a préalablement été utilisée pour effectuer l'état des lieux en matière de DD par rapport aux ligues de sport majeures en Amérique du Nord (MLB, NBA, NFL et NHL), sert également à l'analyse de la performance des AHM québécoises. Parue en 2010, la norme ISO 26000 est reconnue internationalement et se spécialise en RSE. Cette norme aide les organisations à suivre les fondements de RSE et explique comment celles-ci peuvent contribuer au DD. (Ramonjy, Petit et Schäfer, 2013) La norme ISO 26000 est donc composée de sept thèmes auxquels des questions centrales et des domaines d'action sont associées. Ainsi, les domaines d'action proposés pour chacune de ces questions guident l'utilisateur. Par exemple, à la question portant sur l'environnement, des domaines d'action comme la prévention de la pollution et l'utilisation durable des ressources sont conseillés.

L'approche de la norme ISO 26000 est décrite comme étant holistique, ce qui veut dire que l'organisation est vue comme étant un tout et non comme étant l'ensemble de plusieurs fragments. (ISO, 2010) Cette norme possède sensiblement les mêmes limites que le référentiel BNQ 21000, étant donné qu'il n'existe pas de certification officielle et que les organisations ont beaucoup de latitude pour son application. (Ramonjy et al., 2013) En somme, les domaines d'action rapportés dans la norme ISO 26000 inspirent les critères de performance utilisés pour l'analyse.

À l'aide des documents de référence et de l'état des lieux en matière de DD des ligues de sport majeures en Amérique du Nord, il est maintenant possible de sélectionner des critères adaptés pour juger de la performance des AHM du Québec.

3.2.2 Critères de performance utilisés

Les critères d'analyse pour évaluer la performance des AHM québécoises doivent s'inscrire dans un contexte de DD. Ces critères, associés aux enjeux du référentiel BNQ 21000, sont donc répartis entre les quatre grandes thématiques du DD : transversale, environnementale, sociale et économique. (BNQ, 2011b) Les thématiques environnementale, sociale et économique sont souvent illustrées par un diagramme composé de trois sphères dont la jonction représente le DD. Il est toutefois plus pertinent pour cet essai d'également aborder la thématique transversale puisqu'elle est reconnue par le référentiel BNQ 21000 comme étant essentielle pour analyser les stratégies organisationnelles.

L'analyse réalisée au deuxième chapitre du présent essai à propos des ligues sportives majeures nord-américaines démontre aussi l'importance des méthodes de gestion dans le monde du sport. Il est donc pertinent pour cette analyse de tenir compte de l'orientation stratégique des AHM québécoises afin de proposer des recommandations adaptées à leurs besoins. (Roxas et Coetzer, 2012) Toutefois, contrairement à l'analyse des ligues sportives majeures nord-américaines, l'analyse de la performance des AHM se base sur plus d'un document de référence. En effet, les critères sélectionnés s'inspirent de ceux présents dans les documents de référence que sont le référentiel BNQ 21000 et la norme ISO 26000 (BNQ, 2011a; ISO, 2010). De plus, les problématiques ciblées dans le rapport de DD 2018 de la NHL sont utilisées afin de cerner plus particulièrement les défis en matière de DD qui se rapportent au monde du hockey. L'utilisation du référentiel BNQ 21000 et du rapport de DD 2018 de la NHL bonifie l'analyse, car ces documents permettent respectivement de cibler le contexte québécois et d'intégrer les enjeux propres au hockey.

Ainsi, l'évaluation de chacune des quatre thématiques sélectionnées se base sur trois critères, pour un total de douze critères pour l'ensemble de l'analyse : « Vision, mission et valeurs », « Implication des PP », « Responsabilité sur les produits et services », « Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) », « Utilisation responsable de l'eau », « Gestion des déchets », « Conditions de travail », « Santé et sécurité au travail », « Équité », « Pratiques d'investissement », « Pratiques d'achat et d'approvisionnement » et « Impact sur le développement local ».

Les indicateurs de performance associés à chacun de ces critères sont les pourcentages obtenus dans le sondage envoyé aux responsables des AHM québécoises. En effet, chacune des questions du sondage est formulée afin de proposer aux répondants des choix de réponses sous forme de démarches. Dans ce contexte, le terme démarche est associé à toute tentative effectuée pour atteindre un objectif, comme une action (acheter des équipements) ou une stratégie organisationnelle (implantation d'une politique).

Les indicateurs de performance sont donc les pourcentages des répondants qui affirment que leur AHM effectue une ou plusieurs des démarches suggérées dans le sondage. Les répondants avaient aussi la possibilité d'écrire d'autres démarches que celles proposées en sélectionnant le choix de réponse « Autre ». Ainsi, les propositions de démarches jugées comme valides ont été ajoutées aux résultats obtenus. Cette méthode permet donc de rapidement repérer les critères qui sont plus fréquemment sujets à des démarches et ceux qui le sont moins par les AHM québécoises. Les thématiques, critères et indicateurs présentés dans le tableau 3.2 offrent donc une structure pour analyser la performance des AHM québécoises en matière de DD.

Tableau 3.2 Critères de performance

Thématiques	Critères	Indicateurs	Inspiré de :		
			BNQ 21000	ISO 26000	NHL
Transversale	Vision, mission et valeurs	AHM qui possèdent une version publiée de leurs vision, mission et valeurs	X		X
	Implication des PP	AHM qui communiquent régulièrement avec leurs PP		X	X
	Responsabilité sur les produits et services	AHM qui possèdent une démarche d'approvisionnement responsable	X		X
Environnementale	Réduction des émissions de GES	AHM qui possèdent une démarche de réduction de GES	X		X
	Utilisation responsable de l'eau	AHM qui possèdent une démarche d'utilisation responsable de l'eau	X		X
	Gestion des déchets	AHM qui possèdent une démarche responsable de gestion des déchets	X	X	X
Sociale	Équité	AHM qui possèdent un système pour assurer l'équité des employés et des PP	X		X
	Santé et sécurité au travail	AHM qui possèdent une démarche pour améliorer la santé et sécurité au travail	X	X	
	Conditions de travail	AHM qui possèdent une démarche pour améliorer les conditions de travail des employés	X	X	
Économique	Pratiques d'investissement	AHM qui incluent le DD dans leurs pratiques d'investissement	X	X	X
	Pratiques d'achat et d'approvisionnement	AHM qui possèdent un système encourageant les achats et l'approvisionnement responsables	X	X	
	Impact sur le développement local	AHM qui effectuent des investissements dans un objectif de DD	X	X	X

Outre offrir un portrait général de la présente analyse, le tableau 3.2 démontre l'appui de la sélection des critères par des documents de référence. Comme mentionné à la sous-section 3.2.1, les critères ont été choisis en s'inspirant de ceux du référentiel BNQ 21000, des domaines d'actions de la norme ISO 26000 et des thèmes du rapport de DD 2018 de la NHL. Ainsi, même si les PP ont une place dans le référentiel BNQ 21000 et que l'utilisation responsable de l'eau apparaît dans la norme ISO 26000, ces critères n'ont pas été associés à ces documents dans le tableau 3.2 puisqu'ils ne représentent pas directement l'un de leurs critères ou domaines d'action. Le référentiel BNQ 21000 inspire majoritairement l'analyse avec 11 critères sur 12. L'ajout de la norme ISO 26000 et du rapport de DD de la NHL permet toutefois d'avoir un minimum de deux documents de référence en appui à chacun des critères.

Une autre précision doit également être faite avant de poursuivre l'analyse. En effet, les résultats du sondage vont représenter l'indicateur principal afin de déterminer la performance des AHM québécoises, et ce, pour chacun des critères. Le choix de se baser sur les résultats du sondage est une façon de pallier une limite importante de ce travail, soit la subjectivité de la littérature existante concernant les démarches des AHM québécoises en matière de DD. Les communiqués municipaux, les sites Web des AHM ainsi que les journaux locaux représentent la majorité de la littérature à propos de ce sujet. Cependant, l'information présente dans ces sources expose régulièrement l'opinion d'une PP ou donne l'exemple d'une situation qui s'applique uniquement à une organisation en particulier. Ce constat fait en sorte qu'il devient audacieux de généraliser ces informations à l'ensemble des sujets que sont les AHM québécoises. Dans un but d'obtenir une source d'information objective, la littérature est donc davantage utilisée afin d'appuyer les résultats du sondage et non l'inverse. Une fois cette base établie, il est maintenant possible d'entamer le processus de récolte des données.

3.2.3 Sélection des participants

Afin d'obtenir des données fiables pour effectuer l'analyse, un sondage a été envoyé à 90 AHM québécoises différentes pour lesquelles un responsable a été désigné parmi les postes suivants : président, vice-président, registraire, etc. Au total, 15 des responsables ont répondu, pour un taux de participation de 16,7 %. Les sondages ont été envoyés de façon aléatoire aux responsables des AHM québécoises, car l'objectif est d'obtenir la représentativité d'une population. La sélection aléatoire a permis de ne pas viser les AHM d'une région en particulier, ce qui aurait pu biaiser les résultats. (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007) Afin d'établir sa structure, le sondage utilisé s'inspire de ceux du Centre québécois de développement durable (CQDD) et d'un essai publié de la maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke. Ces deux sondages s'adressaient aux petites et moyennes entreprises (PME) québécoises.

(CQDD, 2010; Doucet, 2012) Les modalités de réalisation du sondage sont exposées au tableau 3.3 ci-dessous.

Tableau 3.3 Modalités de réalisation du sondage (inspiré de : Bonneville et al., 2007)

Méthode choisie pour la sélection des données	Sondage en ligne
Outil utilisé	<i>Google Form</i> (via Office 365 de l'Université de Sherbrooke)
Instrument de mesure	Sondage de 23 questions
Plan d'échantillonnage	Sélection aléatoire d'un échantillon de 100 AHM québécoises
Analyse des résultats	Analyse statistique descriptive

La technique du sondage est pratique afin de rejoindre un large échantillon d'une population sans avoir besoin de ressources humaines et matérielles importantes. La rapidité de la récolte ainsi que l'analyse automatique des données par l'application *Google Form* représentent d'autres avantages à ne pas négliger. (Bonneville et al., 2007) Toutefois, la récolte de données à l'aide d'un sondage en ligne comporte aussi certaines limites. En effet, un sondage est souvent synonyme de rigidité par rapport à son contenu. Les répondants sont contraints à ne réfléchir qu'aux critères suggérés et ne peuvent pas demander d'explications à une personne ressource. (Bonneville et al., 2007) Pour tenter de réduire l'impact de ces limites sur la qualité des données, le choix de réponse « Autre » a été ajouté aux questions à choix de réponses multiples, une section « Commentaires » apparaît à la fin du sondage pour permettre aux répondants de s'exprimer et une définition accompagne certains termes plus complexes.

En somme, les données obtenues auprès des gestionnaires des AHM québécoises permettent d'avoir un portrait général de leur performance en matière de DD, malgré la marge d'erreur. Des données provenant de la littérature sont également ajoutées à celles obtenues pour appuyer les résultats.

3.3 Résultats par thématique de DD

Cette section est consacrée aux résultats de l'analyse de performance des AHM en matière de DD. Une définition des critères de performance entame chacune des sections. Les critères de performance sont aussi exemplifiés par des démarches de la NHL et de l'organisation des Canadiens de Montréal afin d'obtenir des comparatifs. Cette comparaison permet de relativiser les résultats obtenus, car les résultats des AHM québécoises peuvent être jugés comme étant exemplaires par rapport à un critère sans nécessairement atteindre les standards de la NHL. L'organisation des Canadiens de Montréal a été choisie pour représenter la NHL en raison de sa position géographique, permettant ainsi de conserver un même

contexte culturel pour l'analyse. Les résultats obtenus à chacun des critères par les AHM québécoises sondées sont présentés dans les prochaines sous-sections. Ces résultats sont ensuite appuyés par la littérature afin de valider l'application des démarches.

3.3.1 Transversale

Cette thématique permet de faire un état des lieux de l'intégration des démarches de DD dans la structure organisationnelle des AHM québécoises. Il est possible d'affirmer que cette thématique réunit celles environnementale, économique et sociale. (Roy, 2018). Les critères « Vision, mission et valeurs », « Implication des PP » et « Responsabilité sur les services et produits » sont traités.

Vision, mission et valeurs

La vision, la mission et les valeurs représentent la ligne directrice d'une organisation. La vision est ce à quoi l'entreprise aspire à plus ou moins long terme et ce qui permet d'orienter les décisions en cas de dilemme. La mission se veut une déclaration qui résume la raison d'être d'une organisation, ce qui peut inclure le marché dans lequel elle évolue et les produits et services offerts. Les valeurs dictent les comportements d'une organisation et de ses PP. Ce critère est pertinent, car il permet à une organisation de mentionner quelles sont ses intentions en matière de DD. (BNQ, 2011a) La NHL transmet sa mission environnementale au sein de son rapport de DD 2018. Cette mission est d'innover, de transformer et d'inspirer par l'entremise de pratiques qui favorisent un développement plus durable tout en utilisant le hockey comme porte-étendard. (NHL, 2018b) La Ligue a aussi une déclaration de principes, en partenariat avec ses PP, qui divulgue ses valeurs ainsi que ses aspirations (NHL, 2020e).

Selon les résultats du sondage, les responsables des AHM québécoises affirment que leurs vision, mission et valeurs sont présentes et publiées dans les documents de leur association. En effet, tous les répondants ont sélectionné les choix de réponse « Oui » ou « Partiellement » lorsque questionnés à savoir si ces éléments étaient définis dans leur association. La définition de ces éléments est un point positif puisqu'il s'agit d'un critère essentiel à la bonne gestion d'une organisation. Une recherche sommaire des sites Web des AHM québécoises permet aussi d'observer que les vision, mission et valeurs sont régulièrement publiées. D'ailleurs, la Ville de Westmount fait même la promotion de la mission et des valeurs de son AHM sur son site Web (Ville de Westmount, 2020).

Implication des PP

L'intégration des PP dans les décisions organisationnelles permet d'aspirer à une saine gouvernance. En effet, impliquer ses PP de façon régulière dans ses processus est un critère essentiel de DD pour une

organisation afin de bien cibler les intérêts de tous. (ISO, 2010) Dans la section Mission du rapport de DD 2018 de la NHL, la Ligue fait mention des principales problématiques auxquelles le sport qu'est le hockey fait face. L'aspect important de cette section est le fait que les problématiques ont été déterminées à l'aide de conversations avec les PP. Les PP, telles les organisations de la NHL, les gestionnaires des arénas et des experts externes, ont toutes été impliquées. (NHL, 2018b)

Le sondage envoyé aux responsables comportait deux questions au sujet des PP. La première visait à savoir si les AHM québécoises identifient leurs PP dans leurs stratégies organisationnelles. Les membres de la direction, les parents des joueurs et les clients (jeunes joueurs, partisans, etc.) ont été les réponses qui sont apparues le plus souvent. La deuxième question était de déterminer la fréquence à laquelle les AHM québécoises communiquent avec leurs PP. Ainsi, trois répondants sur quatre affirment communiquer une fois par semaine ou par mois avec la plupart de ses PP. Ces résultats corroborent avec l'information qui se trouve sur le site Web de la Fédération de hockey sur glace du Québec. En effet, l'onglet Membres de son site Web est dédié complètement aux PP. Les officiels, entraîneurs, joueurs et bénévoles sont ciblés pour que leur participation au hockey mineur québécois soit bénéfique. Hockey Québec fournit entre autres des programmes et des codes de conduite personnalisés pour chacune des PP mentionnées. (Hockey Québec, s. d.b) L'importance des PP pour assurer le déroulement des activités dans le hockey mineur apparaît aussi régulièrement dans les documents des AHM québécoises, les médias locaux et les résultats du sondage, surtout par rapport au besoin de bénévoles.

Responsabilité sur les produits et services

La responsabilité sur les produits et services est un critère qui permet de démontrer l'engagement d'une organisation à réduire les impacts négatifs de ses activités par rapport à leur consommation de ressources ainsi que la santé et la sécurité de ses employés et clients. Ce critère est aussi caractérisé par l'importance pour une organisation de communiquer de façon transparente et éthique ses démarches auprès des PP. (BNQ, 2011a) En 2017, le vice-président exploitation et relations de travail au Centre Bell, Xavier Luydlin, était fier d'annoncé que le Centre Bell est le seul édifice multifonctionnel à avoir trois certifications environnementales : *LEED for Existing Buildings: Operations and Maintenance* de niveau Argent, Ici on recycle de niveau 3 et ISO 14001. (Horth-Gagné, 2017, 20 avril) Une organisation qui a mis en place un système de type ISO 14001 pour le management environnemental peut aspirer obtenir une note d'au minimum 3 sur 5 pour ce critère, selon les recommandations du référentiel BNQ 21000 (Association canadienne de normalisation, s. d.; BNQ, 2011a).

En ce qui concerne les AHM québécoises, celles-ci semblent davantage se concentrer sur l’aspect social de la responsabilité sur les produits et services. Les réponses que sont « La mise en place d’un système de gestion des plaintes » et « La mesure de la satisfaction de la clientèle » ont été les seules sélectionnées par les répondants au détriment d’autres possibilités comme « La minimisation et réutilisation des emballages » et « Les produits et services ayant un impact moindre sur l’environnement sont favorisés ». Les documents fournis aux responsables des AHM par Hockey Québec sont aussi centrés sur la gestion organisationnelle et ne concernent pas les enjeux environnementaux. Par exemple, le manuel officiel de Hockey Québec sur les mesures administratives des AHM se compose principalement des règlements et des mesures à prendre pour la gestion de cas comme la gestion des plaintes et la satisfaction des membres. (Hockey Estrie, 2019) Le tableau 3.4 expose les résultats obtenus à l’aide du sondage pour chacun des critères de la thématique transversale.

Tableau 3.4 Sommaire des résultats d’analyse de la thématique transversale

Critères	Démarches	Résultats (%)
Vision, mission et valeurs	AHM qui possèdent une version publiée de leurs vision, mission et valeurs	100
Implication des PP	AHM qui communiquent régulièrement avec leurs PP	73
Responsabilité sur les produits et services	AHM qui possèdent une démarche d’approvisionnement responsable	93

Les résultats du tableau 3.4 suggèrent ainsi que les démarches associées aux critères de la thématique transversale sont répandues dans les AHM québécoises. Effectivement, la communication régulière avec les PP représente la démarche la moins fréquente de cette thématique, mais est appliquée par près de trois AHM québécoises sur quatre.

3.3.2 Environnementale

La thématique environnementale renvoie aux effets d’une organisation sur le milieu naturel qui l’entoure (Roy, 2018). Ainsi, les critères « Réduction des émissions de GES », « Utilisation responsable de l’eau » et « Gestion des déchets » ont été sélectionnés.

Réduction des émissions de gaz à effet de serre

Les cycles naturels de GES sont essentiels pour que la température ambiante sur Terre soit viable. Toutefois, l’activité humaine augmente considérablement la présence de GES dans l’atmosphère, ce qui

emprisonne la chaleur et fait augmenter la température de la planète. Il est donc impératif de réduire nos émissions de GES pour ralentir leurs effets. (Ministère de l'Environnement et du Changement climatique, 2020) Le critère de la réduction des GES est jugé comme étant capital dans le rapport de DD 2018 de la NHL pour réduire l'impact de la Ligue sur l'environnement. Le sport qu'est le hockey a un lien particulier avec les patinoires extérieures et le réchauffement de la planète a donc un effet supplémentaire sur ce sport qui pourrait perdre, du même coup, une partie de son héritage. (NHL, 2018b) Pour réduire ses émissions de carbone et lutter contre les effets des changements climatiques, l'organisation des Canadiens de Montréal a mis en place son programme « Plantons un bâton » lors de l'année du centenaire de l'équipe, soit en 2009. À l'origine, l'objectif était de planter un arbre pour chaque bâton de hockey brisé pour un total de 1 300 arbres plantés de 2009 à 2014. L'organisation a vite fait d'augmenter le nombre d'arbres plantés par bâton à 10 afin d'avoir un plus grand impact. (Canadiens de Montréal, s. d.c) Ainsi, pour la saison 2018-2019 uniquement, ce sont 2 760 arbres que les Canadiens de Montréal se sont engagés à planter dans la réserve naturelle de Gault de l'Université McGill, au mont Saint-Hilaire (La Presse+, 2019, 22 juillet). De plus, les Canadiens de Montréal tentent de réduire l'impact des déplacements de leurs partisans. En partenariat avec la Société de transport de Montréal (STM), l'organisation encourage l'utilisation du transport en commun. Un plan des stations du réseau est disponible sur le site de la STM pour indiquer les accès au métro à proximité des sièges et pour diriger vers les stationnements incitatifs les partisans qui résident dans l'ouest de l'île de Montréal. Aussi, la STM bonifie le service de métro les soirs de match pour faciliter le retour à la maison. (STM, s. d.)

La réduction des GES n'est pas une priorité pour les AHM québécoises selon les données du sondage. Un seul répondant sur les 15 affirme que son association a mis en place un programme de réduction des GES, alors que les autres ont sélectionné les choix de réponse « Aucun » ou « Autre ». Certains responsables des AHM québécoises jugent que la gestion des GES est une tâche qui revient à leur municipalité, ce qui pourrait expliquer ce résultat. D'ailleurs, les projets de réduction des GES dans les arénas sont généralement issus de subventions gouvernementales. Par exemple, l'aréna Jacques-Laperrière, utilisée par l'AHM de Rouyn-Noranda, a obtenu 700 000 dollars canadiens du gouvernement du Québec pour passer d'un système de refroidissement à base de fréon à un système à base d'ammoniac, qui émet moins de GES. (Côté, 2019, 2 septembre)

Utilisation responsable de l'eau

L'utilisation responsable de l'eau vise autant la réduction des contaminants que l'efficacité de l'utilisation de cette ressource (BNQ, 2011a). Le hockey est un sport qui implique la consommation d'une grande

quantité d'eau propre par ses partisans, mais surtout pour l'entretien de la surface de jeu. Le rapport de DD 2018 de la NHL invite ainsi ses équipes à utiliser des technologies à faible consommation d'eau et à mettre en place des systèmes de recapture des eaux. La Ligue tient aussi un registre de la consommation de ses équipes au fil des années dans un objectif d'amélioration continue. (NHL, 2018b) Les Canadiens de Montréal ont d'ailleurs changé les installations de toilettes et de robinets du Centre Bell, ce qui a eu pour effet de réduire de 20 % leur consommation d'eau. Cette initiative faisait partie de leurs objectifs pour obtenir la certification *LEED Canada — Bâtiment existant : Exploitation et entretien* en 2017. (Canadiens de Montréal, s. d.c)

Les résultats obtenus par le sondage pour la question de la gestion de l'eau sont comparables à ceux pour la gestion des GES, soit qu'une forte majorité des répondants affirment que leur AHM n'entreprend aucune démarche. Les commentaires émis réfèrent au fait que la gestion de l'eau est la responsabilité des gestionnaires d'aréna et des municipalités. En effet, le critère de la gestion de l'eau s'applique davantage aux municipalités puisque tous les travaux d'aqueduc doivent d'abord obtenir leur approbation. Par exemple, le plan d'efficacité énergétique de la Ville de Dollard-des-Ormeaux comprend les modifications apportées à leur aréna afin de profiter au maximum du potentiel énergétique de l'eau utilisée (Association des gestionnaires de parcs immobiliers institutionnels, 2015). À plus petite échelle, l'utilisation de gourdes réutilisables pour l'hydratation des joueurs fait déjà partie de la culture du hockey.

Gestion des déchets

Le critère de la gestion des déchets comprend tout le cycle de vie des matières utilisées par une organisation. Il s'agit donc de porter une attention particulière au choix des produits afin de déterminer leur potentiel de réutilisation ou l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur l'environnement. (BNQ, 2011a) En ce sens, le taux de détournement des matières résiduelles des Canadiens de Montréal est de 80 % (Canadiens de Montréal, s. d.c). Le taux de détournement des matières résiduelles représente le pourcentage des matières produites par une organisation qui a pu éviter d'être jeté à la poubelle (Ville de Montréal, 2018). De tels chiffres de l'organisation s'expliquent par l'application de la politique écoresponsable Vert le but. Par exemple, tous les contenants de nourriture et les verres du nouveau marché alimentaire du Centre Bell, nommé M2 Marché-Montréal, sont compostables ou recyclables. Les pailles en plastique sont absentes et il faut faire la demande pour recevoir une paille compostable. (Gagnon-Paradis, 2018, 9 octobre) Les Canadiens de Montréal appliquent aussi la norme ISO 14001, ce qui leur donne une note de 4 sur 5 pour ce critère selon le référentiel BNQ 21000 (Horth-Gagné, 2017, 20 avril).

La réponse la plus fréquemment sélectionnée à la question sur la gestion des matières premières et résiduelles dans le sondage par les responsables des AHM québécoises est, comme pour les autres critères environnementaux, « Aucun ». Toutefois, les réponses obtenues à cette question étaient différentes de celles sur la gestion des GES et de l'eau, car le point de la responsabilité municipale n'a été mentionné qu'à une seule reprise. Le tableau 3.5 expose ainsi l'ensemble des résultats obtenus en ce qui concerne les critères de la thématique environnementale.

Tableau 3.5 Sommaire des résultats d'analyse de la thématique environnementale

Critères	Démarches	Résultats (%)
Réduction des émissions de GES	AHM qui possèdent une démarche de réduction de GES	7
Utilisation responsable de l'eau	AHM qui possèdent une démarche d'utilisation responsable de l'eau	13
Gestion des déchets	AHM qui possèdent une démarche responsable de gestion des déchets	27

Le tableau 3.5 démontre que les démarches de la thématique environnementale sont absentes au sein de la majorité des AHM québécoises. En effet, les résultats obtenus par les critères de la thématique environnementale sont peu élevés, alors que ceux-ci varient entre 7 et 27 %.

3.3.3 Sociale

La thématique sociale est centrée sur les effets de l'organisation sur son système social par ses communications et ses relations (Roy, 2018). Les critères sélectionnés sont « Équité », « Santé et sécurité au travail » ainsi que « Conditions de travail ».

Équité

Une organisation doit s'assurer de l'équité concernant l'accès à l'emploi pour toute personne désirant travailler pour elle. À compétence égale, une organisation est encouragée à sélectionner le candidat qui permet d'atteindre une représentativité de tous les groupes. (BNQ, 2011a) Les Canadiens de Montréal se font d'ailleurs un devoir d'assurer l'équité dans la sélection de leurs employés. À la suite de la plupart de leurs offres d'emploi, une section intitulée Nous célébrons la diversité est ajoutée. Cette section exprime l'engagement que prend l'organisation des Canadiens de Montréal par rapport à l'équité en mentionnant aux candidats issus des minorités visibles, autochtones, handicapés et de toute orientation et identité sexuelles de l'indiquer dans leur dossier. (Canadiens de Montréal, s. d.a)

Selon le sondage effectué, les AHM québécoises s'assurent surtout que les jeunes joueurs de hockey, peu importe leur genre, puissent profiter de la même qualité de services. Dans un article du quotidien La Tribune, la gestion du hockey féminin par l'AHM de Sherbrooke est louangée en raison des succès que leurs équipes ont obtenus au cours des dernières années. La structure du hockey féminin de cette association se distingue des autres puisque les filles doivent jouer pour une équipe féminine à partir de la division novice, soit la tranche d'âge entre sept et huit ans, depuis la saison 2015-2016. La majorité des AHM québécoises choisissent simplement d'intégrer leurs joueuses au sein des équipes masculines. Cette stratégie de l'AHM de Sherbrooke rapporte des dividendes, car les données compilées par l'association suggèrent que leurs filles jouent plus longtemps et sont plus nombreuses à vouloir continuer leur progression dans le monde du hockey. Les joueuses qui évoluent dans des équipes de garçons, quant à elles, arrêtent souvent de jouer entre neuf et douze ans. L'offre de services en ce qui concerne l'équité des genres est donc une situation qui profite autant aux joueurs qu'aux AHM. (Roberge, 2018, 21 mai)

Santé et sécurité au travail

Le critère santé et sécurité au travail représente l'effort d'une organisation pour offrir un environnement sain et sécuritaire à ses employés (BNQ, 2011a). La NHL a un département dédié uniquement à la sécurité de ses athlètes. Ce département sanctionne les gestes répréhensibles des joueurs, sur la glace comme à l'extérieur, et met en place un système pour réduire les risques du sport sur la santé des athlètes. Par exemple, un employé de la NHL est présent lors des parties pour s'assurer qu'un joueur ne revienne pas au jeu à la suite d'un contact lors duquel il aurait pu subir une commotion cérébrale. Les joueurs soupçonnés par l'employé d'avoir subi une blessure grave doivent alors réussir les tests nécessaires auprès de l'équipe médicale de leur franchise avant de pouvoir revenir sur la glace. (NHL, 2020b)

En ce qui concerne les AHM québécoises, les démarches en matière de santé et sécurité au travail ne représentent pas une priorité selon les résultats du sondage. Les résultats suggèrent que peu d'AHM québécoises disposent d'un programme de santé et sécurité au travail ou d'une offre de nourriture santé pour leurs employés. Ces résultats transparaissent aussi avec ce qui se trouve dans la littérature. En effet, dans le cadre du programme La santé au menu de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), les propriétaires des cantines d'arénas étaient encouragés à proposer un menu meilleur pour la santé à leur clientèle. Entre 2010 et 2013, ce programme de l'ITHQ a permis d'introduire des options plus saines dans le menu des cantines, mais la majorité des propriétaires n'ont pas encore emboîté le pas. (Samson, 2013, 19 février) Également, les codes d'éthique de la Fédération de hockey sur glace du Québec destinés aux PP ciblent surtout la santé et sécurité des jeunes athlètes (Hockey Québec, s. d.c). Dans son

rapport stratégique, la Fédération mentionne aussi que la sécurité des joueurs est l'une de ses forces. L'adaptation de la règle pour les mises en échec ainsi que les formations offertes aux joueurs, entraîneurs et parents font partie de leurs démarches en ce sens. (Hockey Québec, 2017b) Le fait que les démarches de santé et sécurité au travail soient plutôt rares dans les AHM québécoises ne s'explique pas par un manque d'intérêt par rapport à ce critère, mais probablement par l'absence ou le peu d'employés rémunérés.

Conditions de travail

L'environnement de travail, les avantages sociaux et les autres façons d'améliorer la conciliation de l'épanouissement professionnel et personnel sont inclus dans le critère des conditions de travail (BNQ, 2011a). Les joueurs de la NHL profitent de conditions de travail avantageuses, notamment en raison de la *Collective Bargaining Agreement* (CBA) 2012-2022. La CBA définit le cadre réglementaire de la Ligue, mais aussi pour chacune de ses équipes. Ce type d'entente collective est une manière d'uniformiser les conditions de travail à une pluralité d'employeurs et est une pratique répandue dans le monde du sport professionnel. L'arrêt de travail de la NHL en 2005 a permis d'ajuster le concept de plafond salarial en fonction des revenus générés par la Ligue. Les avantages sociaux ont aussi été revus afin d'assurer à tous les joueurs une assurance sociale, collective (vie, médicale et dentaire) et la possibilité d'ajouter des primes à la performance lors de la signature d'un contrat. (Fournier et Roux, 2008; NHL, 2012)

Les AHM québécoises sondées misent sur différentes démarches afin d'assurer de bonnes conditions de travail. Les réponses sélectionnées le plus souvent par les AHM en matière de conditions de travail ont été « Aucun », « Une flexibilité des heures de travail » et « La mise en place d'un service de soutien aux employés (pour les problèmes professionnels et/ou personnels) ». Les conditions de travail peuvent toutefois être difficiles à juger puisque, comme certains responsables l'ont mentionné, la main-d'œuvre principale n'obtient pas de salaire, car il s'agit de bénévoles. Le tableau 3.6 présente le sommaire des résultats obtenus par les critères de la thématique sociale.

Tableau 3.6 Sommaire des résultats d'analyse de la thématique sociale

Critères	Démarches	Résultats (%)
Équité	AHM qui possèdent un système pour assurer l'équité des employés et des PP	73
Santé et sécurité au travail	AHM qui possèdent une démarche pour améliorer la santé et sécurité au travail	40
Conditions de travail	AHM qui possèdent une démarche pour améliorer les conditions de travail des employés	47

Le tableau 3.6 illustre ainsi que les AHM québécoises s'assurent de mettre en place des démarches concernant l'équité, mais que les conditions de travail et la santé et sécurité au travail sont peu sujettes à des actions concrètes.

3.3.4 Économique

La thématique économique représente l'influence économique que peut avoir l'organisation sur les PP et sur son environnement local, national et international (Roy, 2018). Les critères « Pratiques d'investissement », « Pratiques d'achat et d'approvisionnement » et « Impact sur le développement local » ont ainsi été sélectionnés.

Pratiques d'investissement

Ce critère permet d'évaluer si les organisations possèdent des lignes directrices pour diriger leurs investissements. Une organisation qui tient compte de ses externalités, comme les fondements du DD ou les préoccupations de ses PP dans ses investissements, est exemplaire contrairement à une autre qui ne prendrait ses décisions qu'en termes de profits. (BNQ, 2011a) Dans son programme Vert le but, l'organisation des Canadiens de Montréal se prononce d'ailleurs à propos de ses pratiques d'investissement :

« implanter l'organisation parmi les chefs de file de l'industrie, sur la glace et dans la communauté, par l'entremise de programmes réduisant son empreinte écologique, en supportant le virage écologique et le renouvellement de ses ressources en plus d'encourager son vaste bassin de partisans à suivre le pas » (Canadiens de Montréal, s. d.c).

Les Canadiens de Montréal misent donc sur des actions de DD pour atteindre leur objectif de devenir un modèle dans la NHL.

Les AHM québécoises se retrouvent toutefois dans une situation financière bien différente de celle des équipes de la NHL. Le sondage soumis aux associations révèle que la plupart d'entre elles n'engendrent aucun profit et que celles qui sont en mesure d'en générer n'atteignent pas plus que 100 000 dollars canadiens. Les résultats obtenus à la question sur les pratiques d'investissements abondent dans le même sens, alors qu'aucun des répondants n'a affirmé qu'une partie de leur budget était octroyée à la communauté ou à l'environnement. Les associations qui génèrent du profit en organisant des tournois et en ayant accès à des tarifs de location de glace avantageux décident plutôt de réinvestir dans l'équipement offert aux entraîneurs ou de diminuer les frais d'inscription. (Tassé, 2019, 30 octobre) En prenant en considération que des AHM sont reconnues officiellement comme étant des OBNL, il est normal qu'elles investissent uniquement dans leurs opérations.

Pratiques d'achat et d'approvisionnement

Les pratiques d'achat et d'approvisionnement représentent un critère pour responsabiliser les organisations dans le choix de leurs fournisseurs lors de l'acquisition de biens et services. Parallèlement au critère de la responsabilité sur les produits et services, celui-ci met de l'avant la relation entre l'organisation et ses fournisseurs. Par exemple, une organisation qui met en place une politique d'approvisionnement responsable en partenariat avec ses fournisseurs est un indicateur d'une bonne gestion. (BNQ, 2011a) La NHL ne possède pas de politique à proprement parler pour diriger ses pratiques d'achats. En effet, ce phénomène est fréquent pour les ligues majeures puisque leurs commanditaires ne veulent pas avoir de restrictions. La Ligue compte notamment Dunkin Donuts, Kraft et Pepsico parmi ses commanditaires et une politique d'achats responsables réduirait probablement leur retour sur investissement. (NHL, 2018b; Slack, 2014) Toutefois, la NHL encourage ses équipes à avoir une pensée systémique dans leurs achats. En ce sens, les Canadiens de Montréal comptent sur une politique d'achats qui favorise les produits faits à partir de matières recyclées ou réutilisées et les produits fabriqués localement (Canadiens de Montréal, s. d.c).

Le choix de réponse le plus populaire à la question des pratiques d'approvisionnement, avec près de la moitié des votes, est « L'achat de produits locaux ». Ce résultat peut aussi être appuyé par le fait que des programmes gouvernementaux, comme La santé au menu, invite les propriétaires des cantines d'aréna à travailler avec des partenaires locaux (ITHQ, 2010). Les données obtenues dans le sondage ne permettent toutefois pas d'affirmer que des politiques d'achat de produits locaux sont instaurées dans les AHM québécoises. L'achat local est tout de même un élément important pour aspirer à un développement plus durable (BNQ, 2011a).

Impact sur le développement local

Le critère de l'impact sur le développement local peut se résumer par la manière dont l'organisation permet à sa communauté de s'épanouir, comme par la création de richesse et d'emplois ainsi que l'amélioration de la qualité de vie des citoyens (BNQ, 2011a). Les Canadiens de Montréal ainsi que tous leurs employés sont intimement impliqués dans les relations communautaires. Une page du site Web de l'équipe est d'ailleurs dédiée aux actions pour le bien-être de la collectivité. À titre d'exemple, les employés et même les joueurs de l'équipe emballent des cadeaux et répondent aux lettres des jeunes de la communauté avec l'Opération Père Noël. (Canadiens de Montréal, s. d.b)

La plupart des responsables sondés affirment que leur AHM s'implique dans le développement local. Les deux démarches qui ont été sélectionnées le plus souvent sont les suivantes : « Les entreprises locales sont favorisées lors de l'octroi de contrats » et « Les gens de la communauté sont favorisés lors du recrutement de personnel ». Pour ce qui est du recrutement du personnel et, plus particulièrement, des bénévoles, les AHM québécoises ciblent les membres de leur communauté que sont les parents des joueurs. Les sites Web des AHM québécoises consultées lors de l'étude révèlent d'ailleurs que l'onglet pour l'inscription au bénévolat est tout juste à côté de celui pour l'inscription des joueurs. Le tableau 3.7 expose les résultats pour chacun des critères de la thématique économique.

Tableau 3.7 Sommaire des résultats d'analyse de la thématique économique

Critères	Démarches	Résultats (%)
Pratiques d'investissement	AHM qui incluent le DD dans leurs pratiques d'investissement	27
Pratiques d'achat et d'approvisionnement	AHM qui possèdent un système encourageant les achats et l'approvisionnement responsables	80
Impact sur le développement local	AHM qui effectuent des investissements dans un objectif de DD	67

Le tableau 3.7 illustre ainsi que les AHM québécoises tentent de minimiser l'impact de leurs achats et d'investir dans des démarches qui favorisent le DD, mais qu'elles sont peu nombreuses à octroyer une part de leur budget exclusivement au DD.

3.4 Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats se divise en cinq parties, soit une pour chacune des quatre thématiques et une supplémentaire pour indiquer les critères qui sont sujets à des recommandations. Les critères ayant

obtenu un pourcentage de participation en dessous de la limite fixée à 50 % sont sélectionnés pour être sujets à des recommandations.

Tout d'abord, la thématique transversale est celle qui obtient les indicateurs les plus élevés parmi toutes les thématiques. D'ailleurs, tous les responsables sondés ont affirmé qu'une version écrite, complète ou partielle, de leur vision, leur mission et leurs valeurs est présente dans leur AHM. Pratiquement la totalité des responsables sondés (93 %) admettent aussi appliquer l'une des démarches d'approvisionnement responsable suggérées. Le critère le moins élevé de cette thématique, avec 73 %, concerne la communication régulière avec les PP.

À l'inverse des critères de la thématique transversale, ceux de la thématique environnementale ont obtenu les indicateurs les moins élevés. En effet, les trois critères de cette thématique arrivent aux 10^e, 11^e et 12^e rangs parmi les 12 critères analysés. Le critère ayant obtenu le plus petit pourcentage est celui de l'application d'une démarche de réduction de GES avec 7 %. Les démarches d'utilisation responsable de l'eau et de gestion responsable des déchets n'ont pas obtenu des résultats beaucoup plus élevés avec respectivement des pourcentages de 13 % et de 27 %.

La thématique sociale a obtenu deux résultats sur trois en dessous du seuil de 50 %, soit pour les démarches d'amélioration des conditions de travail des employés (47 %) et celles pour la santé et sécurité au travail. Le critère le plus performant, principalement en raison de l'offre de services peu importe le genre de l'individu, est celui de l'équité avec 73 %.

Les critères de la thématique économique varient entre des résultats de 27 % pour l'inclusion du DD dans les pratiques d'investissement et 80 % pour l'adoption d'un système encourageant l'achat et l'approvisionnement responsables. Par ailleurs, les investissements dans un objectif de DD obtiennent 67 %.

En résumé, la présente analyse des données recueillies auprès de responsables d'AHM du Québec cible six critères qui devront être sujets à des recommandations : « Réduction des émissions de GES », « Utilisation responsable de l'eau », « Gestion des déchets », « Conditions de travail », « Santé et sécurité au travail » et « Pratiques d'investissement ».

4. RECOMMANDATIONS

Les données ainsi que les analyses précédemment exposées dans ce travail ont permis d'établir l'état des lieux en ce qui concerne la performance des AHM du Québec en matière de DD. Ce chapitre sert quant à lui à mettre de l'avant des recommandations visant à améliorer cette performance, selon les constats colligés. En ce sens, les recommandations proposées ciblent les critères qui ont obtenu les résultats les moins élevés parmi ceux répertoriés dans l'analyse effectuée au chapitre précédent. Ces critères sont « la réduction des émissions de GES », « l'utilisation responsable de l'eau », « la gestion des déchets », « les conditions de travail », « la santé et sécurité au travail » et « les pratiques d'investissement ».

Les recommandations de ce chapitre sont catégorisées par PP, soit pour les AHM québécoises et pour les municipalités. Une distinction entre les PP a été jugée primordiale puisque certaines actions sont irréalistes pour les AHM québécoises en raison de divers obstacles, comme les moyens financiers ou la juridiction municipale sur les établissements que sont les arénas. L'ajout de recommandations adressées aux municipalités permet alors de proposer davantage de leviers d'action efficaces et interdépendants.

4.1 Associations de hockey mineur du Québec

Les recommandations suggérées pour les AHM sur le territoire québécois visent à atténuer l'impact des critères jugés comme étant les plus faibles par l'analyse du chapitre 3. Les recommandations proposées s'inspirent de l'analyse, mais sont aussi tirées de démarches mises en place par des AHM québécoises et internationales. Les recommandations de cette section doivent respecter les limites financières et légales des AHM québécoises et être jugées réalistes dans leur contexte particulier. De plus, elles doivent améliorer au moins un des critères problématiques ciblés. Ainsi, le transport écoresponsable, la communication engageante et le partage des heures de glace sont conseillés.

4.1.1 Appliquer des stratégies de communication engageante

Durant les années 1970-1980, l'ignorance et le mépris collectif concernant les enjeux environnementaux faisaient partie des mœurs. L'importance du respect de l'environnement a vraiment pris de l'ampleur à l'approche du nouveau millénaire. Cet éveil de conscience dans la population résulte partiellement de la multiplication et de la diffusion d'études par rapport à l'impact humain sur l'environnement. (Patrux, 2014) Toutefois, même si le nombre de personnes affirmant avoir à cœur la cause environnementale augmente, l'adoption de comportements en ce sens n'augmente pas au même rythme. En effet, des experts issus du domaine de la psychologie affirment qu'un changement d'attitude au niveau des croyances d'un individu n'engendre pas nécessairement l'adoption d'un comportement. (Rateau et

Weiss, 2011) Pour remédier à cette situation, ces experts proposent le concept de la communication engageante qui s'inspire « des champs théoriques de la communication persuasive et de l'engagement » (Patrux, 2014). La communication engageante consiste à proposer un argumentaire à des individus, mais de s'assurer que ceux-ci ont préalablement été soumis à un engagement lors d'un acte préparatoire en lien avec l'argumentaire (Patrux, 2014). Les tables de discussion et les journées de créations événementielles sont des exemples d'actes préparatoires au cours desquels les individus se commettent en proposant des actions ou des solutions par rapport à l'argumentaire. L'objectif derrière ce processus est surtout d'amorcer une réflexion individuelle. (Girandola et Joule, 2012; Patrux, 2014) La principale distinction entre le concept de la communication engageante et celui de la communication persuasive est que les individus sont les acteurs de la communication dans le premier concept et non placés en situation passive comme dans le deuxième (Girandola et Joule, 2012).

La méthode suggérée pour les AHM québécoises, en suivant le concept de la communication engageante, est donc la suivante. La première étape pour la personne responsable de la stratégie de communication est de sélectionner un comportement que l'AHM veut modifier auprès des parents en matière de DD, par exemple favoriser l'utilisation de produits réutilisables. La deuxième est de créer un court questionnaire par rapport aux pratiques actuelles des parents et aux gestes qu'ils peuvent poser pour améliorer cette situation. La troisième étape est de remettre le questionnaire aux parents à l'occasion des réunions de début de saison. Dans cette proposition, c'est le questionnaire rempli et authentifié qui agit en tant qu'acte préparatoire auprès des parents. (Patrux, 2014). La dernière étape est une brève présentation, effectuée par un responsable, à propos des comportements souhaités par l'AHM, comme utiliser des tasses réutilisables pour son café, acheter de l'équipement usagé plutôt que neuf à son jeune, etc. L'objectif est aussi d'accompagner les parents une fois que ceux-ci sont engagés. Effectivement, des aide-mémoires peuvent être fournis ou encore une personne ressource désignée peut prodiguer des conseils et répondre aux questions concernant les techniques pour adopter le comportement.

Le concept de la communication engageante peut aussi être utilisé par les responsables des AHM au cours de la sollicitation des bénévoles. Le manque de bénévoles est l'un des enjeux primordiaux des AHM québécoises et cette technique de communication, comme démontré au paragraphe précédent, est efficace pour donner un sens plus profond et encourager les gens à passer à l'action.

En somme, cette recommandation a été sélectionnée dans le but de d'offrir un outil aux responsables des AHM québécoises en ce qui concerne les trois critères de la thématique environnementale que sont « la réduction des émissions de GES », « l'utilisation responsable de l'eau » et « la gestion des déchets ». Les

différentes stratégies de la communication engageante permettent d'impliquer leurs PP dans des efforts environnementaux et d'obtenir des résultats positifs sans avoir à acheter des équipements parfois coûteux.

4.1.2 Faciliter le transport écoresponsable

L'un des points à améliorer est le manque de démarches concernant la réduction des émissions de GES. Tout d'abord, il est à préciser que le gouvernement du Québec est proactif pour ce qui est de la réduction des GES. En effet, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) du Québec a publié le 16 mars 2015 la Politique énergétique 2016-2025. Le MERN met ainsi de l'avant le potentiel du Québec en ce qui a trait à la production d'une énergie propre en raison de ses ressources naturelles abondantes. Les sources de chaleur et la bioénergie sont mentionnées, mais c'est l'énergie produite par les barrages hydroélectriques qui est au cœur de cette politique. Favoriser les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la réduction de l'utilisation des hydrocarbures sont les principaux thèmes que ce ministère souhaite explorer au cours des prochaines années. Le MERN cible entre autres le secteur du transport dans ses projets de réduction, ce secteur représentant 75 % du pétrole consommé au Québec. (MERN, 2015) De tous les types de produits pétroliers vendus au Québec en 2018, l'essence à moteur arrive au premier rang avec 45 % des ventes totales, suivi du carburant diesel avec 22 %. (MERN, 2020) Le MELCC affirme d'ailleurs que les émissions totales du Québec en 2015 sont de 82 mégatonnes de CO₂ équivalent, dont 27 sont attribuables au transport routier (MELCC, 2018).

Ainsi, la recommandation proposée aux AHM québécoises est de favoriser le covoiturage. Cette recommandation signifie que les AHM québécoises devraient intégrer des pratiques de transport écoresponsable dans leur structure pour réduire les émissions de GES générées par leurs activités. En effet, l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus par véhicule est l'un des facteurs directement responsables de la hausse des émissions de GES observée entre 1990 et 2015 (MELCC, 2018). Les projets de transport écoresponsable comme le covoiturage permettent de faire économiser temps et argent aux parents, tout en réduisant le nombre d'allers-retours effectués par chacun entre le domicile et les aréna. (Huyghe, 2017) La Fédération de hockey sur glace du Québec propose aussi le covoiturage comme étant l'un des principaux vecteurs de création de communautés. Les parents dont les enfants évoluent pour la même équipe peuvent ainsi créer des liens durant le voyage ou profiter de ce réseau social pour répartir la tâche que représente le transport de leur enfant pour certains. (Hockey Québec, s. d.a)

Afin d'encourager des changements de comportement, il est recommandé que les AHM québécoises proposent aux parents des joueurs de signer un contrat d'engagement dans le but de limiter leurs

déplacements. Ce type de démarche permet ainsi aux AHM de personnaliser les contrats selon leur situation (milieu rural, milieu urbain, etc.). D'autres mesures comme la prise en compte des adresses domiciliaires pour la formation des équipes peuvent aussi faciliter l'intégration du covoiturage. L'utilisation du transport en commun est également une option, mais un système de mobilité comme le covoiturage inclut davantage les régions à faible densité de population. (Huyghe, 2017) Les responsables des AHM québécoises devraient aussi s'inspirer du système de la Fédération suédoise de hockey sur glace, qui spécifie qu'il est interdit pour les joueurs âgés de moins de 13 ans de parcourir de longues distances pour pratiquer leur sport. Ainsi, le parent sauve du temps et de l'argent en ce qui concerne les déplacements, puisque leur enfant joue au hockey uniquement à la patinoire locale. Pour être mis en place, ce type de restriction doit toutefois être accepté par la Fédération de hockey sur glace du Québec. (Leclerc, 2018, 14 janvier)

La valorisation du covoiturage est donc une solution intéressante pour réduire les émissions de GES engendrées par le hockey mineur et réduirait certains obstacles soulevés par Hockey Québec lorsque vient le moment d'y inscrire un jeune, comme les dépenses encourues par les familles et le temps de déplacement.

4.1.3 Partager les heures de glace

Les AHM québécoises sont, pour la plupart, reconnues comme des OBNL. Ce constat peut expliquer que le critère des pratiques d'investissement ait été analysé comme étant un point à améliorer pour tendre vers une meilleure performance en matière de DD. En effet, les montants amassés lors des tournois sont redistribués systématiquement dans les AHM hôtes pour baisser le prix des inscriptions pour les joueurs, ce qui fait en sorte qu'aucune portion de leur budget n'est allouée à l'environnement ou à la communauté locale. En suivant cette logique, les AHM du Québec auraient intérêt à s'inspirer des démarches du hockey mineur suédois afin de réduire leurs coûts d'opération et ensuite offrir un prix d'inscription plus avantageux ou investir dans des projets favorisant le DD. En effet, le prix d'une saison de hockey pour un jeune joueur en Suède est moins dispendieux qu'au Canada, soit l'équivalent de 200 dollars canadiens contrairement à un prix moyen de 1 200 dollars canadiens au Canada. (Hockey Canada, s. d.; Leclerc, 2018, 14 janvier) La solution proposée est d'agir sur le coût fixe de la location des heures de glace en le répartissant sur davantage de jeunes. Par exemple, dans le système de hockey mineur suédois, les jeunes jouent sur la largeur de la patinoire jusqu'à l'âge de dix ans, contrairement à sept ou huit ans au Canada. Cette façon de faire permet de réduire le coût par joueur pour la location de la surface de glace, puisque jusqu'à deux fois plus de jeunes peuvent y évoluer en même temps. Cette façon de faire serait

également bénéfique pour le développement de l'athlète étant donné que les jeunes touchent plus souvent à la rondelle. (Leclerc, 2018, 14 janvier) De plus, cette solution réglerait l'un des enjeux préoccupants soulevés par les responsables des AHM québécoises sondées qui affirment n'avoir pas assez d'heures de glace pour satisfaire tous leurs athlètes.

Le fait de partager les heures de glace entre plus de jeunes permet donc d'améliorer directement les pratiques d'investissement et de partiellement gérer un enjeu jugé crucial par les responsables des AHM québécoises.

4.2 Municipalités

La deuxième section de ce quatrième chapitre propose des recommandations complémentaires pour les municipalités. En effet, les recommandations qui suivent s'adressent aux municipalités puisque les normes, règlements de sécurité et autres formalités gouvernementales par rapport aux arénas et surfaces glacées sont généralement destinés à celles-ci. De plus, des démarches jugées pertinentes à la suite de l'analyse et qui se retrouvent dans certaines AHM exigent des sommes d'argent trop élevées pour le budget moyen d'une AHM. En ce sens, proposer des recommandations pour les municipalités s'avère essentiel afin d'avoir un impact positif et significatif sur la performance des AHM en matière de DD. Ainsi, l'électrification des transports, la demande de subventions, l'ajout d'employés rémunérés et l'utilisation des innovations technologiques ont été avancés.

4.2.1 Favoriser l'électrification des transports

Les projets d'électrification des transports du gouvernement du Québec permettent d'atteindre les objectifs fixés en matière de réduction des GES. Les projets gouvernementaux concernant l'électrification des transports sont nombreux, mais l'un de ceux-ci concerne directement l'aréna des Canadiens de Montréal. Lors d'un communiqué de presse paru le 21 février 2013, Hydro-Québec annonçait un partenariat avec le Centre Bell pour que l'aréna des Canadiens de Montréal fasse partie de leur nouveau circuit électrique. L'entente était d'installer deux bornes de recharge publiques pour encourager l'utilisation des véhicules électriques. (Hydro-Québec, 2013) Ce projet a pris de l'ampleur, puisqu'il y a maintenant cinq bornes de recharge publiques au Centre Bell. Trois des meilleures places du stationnement sous-terrain sont aussi réservées aux véhicules électriques ou hybrides. (Canadiens de Montréal, s. d.) Les démarches de réduction des émissions de GES étant l'un des points à améliorer des AHM, l'installation de bornes pour véhicules électriques dans les stationnements serait donc un premier pas pour sensibiliser les utilisateurs des arénas.

Toutefois, les municipalités peuvent aller plus loin dans leurs démarches en favorisant l'achat de surfaceuses électriques. Par exemple, le nouvel aréna de Mont-Joli fera l'acquisition d'une surfaceuse électrique lors de son ouverture, prévue en mai 2020. Le coût à l'achat d'une telle technologie varie entre 140 000 et 170 000 dollars canadiens. Les responsables du projet réduisent les émissions générées par leurs activités et réalisent des économies puisque la construction d'un espace d'entreposage pour une surfaceuse traditionnelle engendre des coûts d'au minimum 200 000 dollars canadiens pour la totalité des travaux. La hauteur des plafonds pour gérer le monoxyde de carbone émis par ce type de machine est la principale raison de ces coûts, un type d'installation qui n'est pas nécessaire dans le cas d'une surfaceuse électrique. (Langlais, 2019, 29 mai) Un autre aspect bénéfique de l'absence d'émissions de monoxyde de carbone lors de l'utilisation d'une surfaceuse électrique est celui de la santé et sécurité. En effet, des personnes ont déjà été gravement malades à la suite de problèmes de contrôle des émanations dans des arénas. Par exemple, des hockeyeurs ont été intoxiqués au dioxyde d'azote, en 2013, à l'aréna du Bic. Afin que cette situation ne se reproduise pas, la Ville de Rimouski a décidé de louer une surfaceuse électrique. (Radio-Canada, 2013, 26 novembre)

Les municipalités qui envisagent de construire un nouvel aréna ou d'entamer des rénovations majeures doivent prendre en considération l'achat d'une surfaceuse électrique autant pour réduire leurs émissions de GES que les risques au niveau de la santé et sécurité des joueurs et des citoyens.

4.2.2 Demander des subventions

Dans cette section, des exemples de programmes de subventions offerts pour les projets concernant les arénas sont présentés. L'utilité de ces programmes est essentiellement de favoriser la capacité des municipalités à entreprendre des projets favorisant leur performance en matière de DD.

Tout d'abord, il y a le Programme d'aide financière aux infrastructures récréatives et sportives, qui s'inscrit dans le cadre du Programme d'infrastructure Investir du gouvernement canadien. Il s'agit d'un programme ayant une enveloppe de 294 millions de dollars provenant des paliers fédéral et provincial et qui vise à financer les constructions, les aménagements, la mise aux normes ou encore la rénovation des installations sportives ou récréatives. Autant les municipalités que les OBNL peuvent faire une demande pour cette subvention, ce qui est intéressant pour les AHM. (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2020) Une autre aide gouvernementale qui est proposée est celle du programme OPTER, un Programme d'optimisation en réfrigération-volet arénas et centre de curling, qui vise à réduire les émissions d'hydrofluorocarbone mis par les systèmes de réfrigération des arénas. En plus du soutien financier quant au remplacement des équipements de réfrigération, ce programme aide à

l'accompagnement ainsi qu'à la formation des gestionnaires d'aréna et de leurs professionnels techniques. Pour être acceptés, les projets soumis à ce programme doivent avoir un potentiel de réduction des émissions de GES d'au minimum 100 tonnes de CO₂ équivalent annuellement. (Agence de l'efficacité énergétique du Québec, s. d.)

En aval, la Ville de Montréal a aussi adopté le Programme de soutien à la mise aux normes des aréna municipaux. Ce programme a été créé pour respecter la clause du Protocole de Montréal en lien avec l'élimination des hydrochlorofluorocarbures d'ici 2020. Ainsi, la ville s'engage à la mise aux normes de 40 patinoires intérieures de ses arrondissements. Le programme assume 80 % des coûts des travaux engendrés principalement par le remplacement des systèmes de réfrigération au fréon par ceux à l'ammoniac, ces derniers générant moins d'émissions de GES. Ce programme, structuré sur une période de dix ans, a été proposé pour minimiser l'impact financier des travaux pour chacun des arrondissements. (Ville de Montréal, 2015) Un exemple de l'un de ces projets est celui de la rénovation de l'aréna Clément-Jetté, de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, rendu possible en raison de ce programme. Ce financement a ainsi permis à l'arrondissement de mettre en place des mesures d'économie d'énergie et d'atteindre les exigences requises pour obtenir la certification environnementale LEED, niveau Argent, dans leur aréna. (SYNAIRGIS, 2015)

La prise en compte de ces programmes et subventions diminue ainsi les limites financières des municipalités et des AHM et leur offre une expertise peu dispendieuse et accessible.

4.2.3 Ajouter des employés rémunérés

Les démarches pour améliorer les conditions de travail et la santé et sécurité au travail font partie des réponses les moins populaires du sondage effectué auprès des responsables des AHM québécoises. La solution proposée est d'avoir davantage d'employés rémunérés en tant que gestionnaires au sein des AHM québécoises. Cet ou ces employé(s) viendrait(en)t alléger les tâches des bénévoles pour que ceux-ci se concentrent sur les aspects ludiques de leur implication plutôt que d'agir sur les plans administratifs pour leur association. Une étude française à propos de la professionnalisation des bénévoles dans le milieu du sport appuie d'ailleurs cette recommandation. Cette étude soulève que le meilleur moyen pour pallier le manque de bénévoles est d'ajouter des employés salariés, puisque ce ne sont pas toutes les communautés qui ont des bénévoles impliqués, fidèles et ayant les compétences de gestion requises. (Michaud, 2009) En France, l'État a instauré des dispositions pour soutenir les associations sportives locales afin de pallier les obstacles de la création d'emplois dans le sport que sont « les charges sociales trop lourdes, le manque de moyens financiers et la difficulté de gestion des postes salariés » (Michaud, 2009). Il est aussi proposé

dans cette étude que la professionnalisation d'un poste dans les organisations sportives entraîne la multiplication du nombre de bénévoles (Michaud, 2009).

La Fédération de hockey sur glace du Québec a d'ailleurs déjà entamé une approche similaire auprès des entraîneurs plutôt qu'avec ses gestionnaires. En effet, Hockey Québec a décidé de former et de rémunérer des entraîneurs pour qu'ils soient responsables du développement des joueurs. (Béland, 2014, 16 décembre) En 2014, il y avait près de 200 de ces « maîtres entraîneurs » au Québec pour offrir un service de qualité supérieure aux jeunes (Béland, 2014, 16 décembre). Cette approche est inspirée de la Fédération de hockey sur glace suédoise, qui forme aussi ce type d'entraîneurs depuis déjà plusieurs années (Leclerc, 2018, 14 janvier).

L'ajout d'employés rémunérés vient donc alléger les tâches octroyées aux bénévoles, tout en créant de nouveaux postes pour les membres de la communauté.

4.2.4 Utiliser les innovations technologiques

La dernière recommandation pour les municipalités est d'être à l'affût des innovations technologiques. Les technologies, à elles seules, ne peuvent pas résoudre toutes les embuches qui mènent vers un développement plus durable, particulièrement en raison des effets rebond et des coûts qu'elles génèrent. Toutefois, elles s'avèrent des solutions efficaces lorsqu'elles sont pensées de façon systémique. (Diemer, 2012) La première innovation présentée est un levier pour le critère de l'utilisation responsable de l'eau et concerne l'aréna de Saint-Michel de l'arrondissement Villeray–Saint-Michel—Parc-Extension à Montréal. Depuis 2015, l'eau nécessaire pour l'entretien de la glace des patinoires provient de la récupération des eaux pluviales. L'eau qui tombe sur le toit de l'aréna est redirigée vers des réservoirs avant de recevoir les traitements adéquats pour être utilisée par les surfaceuses. Ce projet, initié par l'arrondissement, engendre une réduction de 30 % de la consommation d'eau de l'aréna. De plus, le nouveau système règle le problème de refoulement des eaux sanitaires de la Ville puisque l'eau captée sur le toit est envoyée directement dans des bassins de rétention. Le Fonds municipal vert de la Fédération canadienne des municipalités a d'ailleurs subventionné 25 % du coût total du projet. (Ville de Montréal, 2015)

Dans un même ordre d'idées, les innovations par rapport aux arénas proviennent aussi d'entrepreneurs indépendants. En effet, l'entreprise québécoise Phaneuf international, qui évolue dans le domaine des machineries et des équipements intelligents destinés à l'entretien et à l'utilisation des glaces de patinoires, travaille continuellement à penser l'aréna du futur. Son objectif est de rendre les arénas intelligents à l'aide de machines et de logiciels, comme des buts de hockey robotisés pour éviter aux employés de les

déplacer ou encore de systèmes automatiques de gestion des températures. Toutefois, c'est une surfaceuse automatisée qui représente la plus importante réalisation de Phaneuf international. Cette surfaceuse a permis à la PME de remporter le trophée Planète techno pour la meilleure innovation québécoise. Ces innovations sont pertinentes puisqu'elles s'attaquent directement au problème du manque de main-d'œuvre dans les aréna, en plus de réduire les quantités d'eau et d'énergie nécessaires à l'entretien des patinoires. (Ouellet-Diotte, 2020, 27 janvier)

Ces deux exemples démontrent que les municipalités doivent se tenir informées des nouvelles technologies, car certaines permettent directement de résoudre leurs problèmes en plus d'encourager les innovations québécoises.

CONCLUSION

Cet essai a été guidé par l'objectif d'analyser la performance des AHM québécoises en matière de DD et de proposer des leviers d'amélioration à leurs responsables ainsi qu'aux municipalités. Cette analyse a été effectuée dans un contexte où le hockey amateur québécois est rarement associé à tout ce qui concerne le DD, contrairement aux ligues sportives majeures nord-américaines qui entament déjà des démarches en ce sens.

Afin de parvenir à cet objectif général, cinq objectifs spécifiques ont été atteints, soit d'établir les liens qui unissent le sport au DD, d'analyser les ligues sportives majeures en Amérique du Nord, de construire un sondage dans le but de récolter des données pour soutenir la recherche documentaire, d'analyser les démarches de DD des AHM québécoises et, finalement, de proposer des recommandations aux AHM et municipalités. D'abord, le premier chapitre a permis d'établir les liens qui unissent le sport au DD. En effet, une association systématique doit être faite lorsqu'il est question de sport et de DD en raison de leurs valeurs et défis communs. D'ailleurs, il a été soulevé que les instances internationales comme l'ONU accordent une importance particulière au sport pour tendre vers la plupart des 17 ODD de l'Agenda 2030. De plus, il a été mis de l'avant que les organisations sportives subissent une forte pression, imposée par leurs PP, afin d'assumer leur responsabilité élargie. Ce premier chapitre a ainsi exposé qu'il est primordial pour une organisation sportive de prendre en compte le DD dans ses façons de faire, tout en justifiant la pertinence de cet essai.

Par la suite, le deuxième chapitre a été dédié à l'analyse des démarches de DD des ligues sportives majeures nord-américaines. La MLB, la NBA, la NFL et la NHL sont les quatre ligues qui ont été sélectionnées en raison de leur notoriété. Le tour d'horizon des démarches effectuées par ces ligues pour tendre vers une meilleure durabilité a permis de constater qu'elles ont toutes implanté des programmes visant à atténuer l'impact de leurs activités sur l'environnement. L'instauration de programmes qui visent la valorisation des matières résiduelles, les investissements consentis auprès d'organismes philanthropiques ainsi que l'offre d'une expertise pour favoriser le bien-être de leurs athlètes ne sont que quelques exemples de leurs réalisations. La compilation des données de cette analyse révèle donc que la NHL se démarque favorablement des autres ligues. Effectivement, la NHL est la seule ligue sportive majeure nord-américaine à réaliser un rapport de DD. L'une de ses motivations principales est de protéger ses traditions qui sont menacées par les changements climatiques, comme c'est le cas avec les patinoires extérieures. Ainsi, la NHL a été sélectionnée pour agir à titre de comparatif pour l'analyse des AHM.

Le troisième chapitre explique l'élaboration du sondage dédié aux responsables des AHM québécoises pour la compilation des données qui ont été ensuite utilisées pour analyser leur performance en matière de DD. Les documents utilisés pour déterminer les critères de performance de l'analyse sont le référentiel BNQ 21000, la norme ISO 26000 et la version 2018 du rapport de DD de la NHL. Les éléments présents dans ces documents de référence ont permis de proposer 12 critères de performance propres au DD et aux organisations de hockey, repartis dans les thématiques transversale, environnementale, sociale et économique. Ces critères ont ensuite été utilisés pour réaliser un sondage qui a été envoyé à des responsables d'AHM québécoises. Les responsables qui ont répondu au sondage étaient amenés à choisir parmi plusieurs démarches pour déterminer lesquelles correspondaient à ce que leur AHM met en place. La compilation des résultats du sondage et les informations trouvées dans la littérature ont permis de hiérarchiser les critères selon l'application de ceux-ci par les AHM québécoises. Au terme de l'analyse, les critères ciblés comme étant à améliorer sont « la réduction des émissions de GES », « l'utilisation responsable de l'eau », « la gestion des déchets », « les conditions de travail », « la santé et sécurité au travail » et « les pratiques d'investissement ».

Le quatrième et dernier chapitre est celui des recommandations. Afin de proposer des leviers efficaces, les six critères de performance ciblés comme étant à améliorer ont été visés. Également, ce chapitre a été divisé en deux sections selon les PP. Ainsi, des recommandations ont été formulées aux AHM québécoises, mais également aux municipalités, elles qui bénéficient d'un budget plus élevé et qui ont juridiction sur leur aréna. Cette distinction permet donc d'avoir un plus large éventail de propositions et une complémentarité accrue. Les leviers dédiés aux AHM sont d'appliquer des stratégies de communication engageante, de faciliter le transport écoresponsable et de partager les heures de glace chez les jeunes. Quant à elles, les municipalités doivent favoriser l'électrification des transports, faire des demandes de subventions, ajouter des postes rémunérés pour gérer les AHM et utiliser les innovations technologiques pour améliorer leur performance en matière de DD. Cet essai a donc atteint son objectif général et représente un document pertinent et réaliste pour les responsables des AHM québécoises.

Dans un autre ordre d'idées, il serait intéressant d'effectuer une analyse comparative entre les organisations sportives qui mettent en place des démarches de DD et celles qui ne le font pas ou peu. La récente pandémie de la COVID-19 de l'hiver 2020 vient d'ailleurs mettre la résilience de ces organisations à l'épreuve alors que certaines risquent de devoir arrêter leurs activités pour une longue période ou de façon définitive. Cette pause permet toutefois aux organisations sportives de se réorganiser quant à leurs façons de faire, ce qui représente une opportunité de revoir la pratique de leur sport et d'inclure davantage les enjeux du DD dans leurs démarches.

RÉFÉRENCES

- Abrutyn, S. (2018). Integrity, sportsmanship, character: Baseball's moral entrepreneurs and the production and reproduction of institutional autonomy. *Sociological Quarterly*, 59(3), 519-544.
- Adgate, B. (2018). Why the 2017-18 season was great for the NBA. *Forbes*. Repéré à <https://www.forbes.com/sites/bradadgate/2018/04/25/the-2017-18-season-was-great-for-the-nba/#129c7ce52ecb>
- Agence de l'efficacité énergétique du Québec. (s. d.). *Programme d'optimisation en réfrigération : volet arénas et centres de curling*. Repéré à https://transitionenergetique.gouv.qc.ca/fileadmin/medias/pdf/depliant_opter_arenas_vf.pdf
- Allegret, J.-P. et Le Merrer, P. (2015). *Économie de la mondialisation : vers une rupture durable?* Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Assemblée générale des Nations Unies. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. *Sustainable Development Goals Knowledge Platform*. Repéré à <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Association canadienne de normalisation. (s. d.). Code and standards: ISO 14001. Repéré à https://store.csagroup.org/ccrz__ProductDetails?viewState=DetailView&cartID=&sku=iso_060857&isCSRFlow=true&portalUser=&store=&cclcl=fr&gclid=Cj0KCQiAs67yBRC7ARIsAF49CdUmD3n157L6TUtW4-50k8npxlrKF_wxG81F2UUvzLSJpt9TL9d9hEaAgJAEALw_wcB
- Association des gestionnaires de parcs immobiliers institutionnels. (2015). Le projet d'efficacité énergétique du centre civique de la ville de Dollard-des-Ormeaux est reconnu au niveau international. *Le Diffuseur*. Repéré à <https://www.agpi.org/fr/le-diffuseur/billet/le-projet-d-efficacite-energetique-du-centre-civique-de-la-ville-de-dollard-des-ormeaux-est-reconnu-au-niveau-international/197>
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(33), 77-140.
- Béland, G. (2014, 16 décembre). Hockey mineur : les mentalités doivent changer au Québec. *La Presse*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/sports/hockey/201412/16/01-4828632-hockey-mineur-les-mentalites-doivent-changer-au-quebec.php>
- Berthelot, S., Coulmont, M. et Serret, V. (2012). Do investors value sustainability reports? A Canadian study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 355-363.
- Bonneville, L., Grosjean, S. et Lagacé, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Chenelière éducation.
- Brown, M. (2019). MLB sees record revenues of \$10.3 billion for 2018. *Forbes*. Repéré à <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2019/01/07/mlb-sees-record-revenues-of-10-3-billion-for-2018/#5738eb4c5bea>
- Brundtland, G. H. (1988). *Rapport Brundtland*. Repéré à https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf

- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011a). BNQ 21000 : autoévaluation. Repéré à <https://www.bnq21000.qc.ca/methode/autoevaluation/>
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011b). *Développement durable : guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Norme BNQ 21000. Québec, Québec.
- Burnett, C. (2015). Assessing the sociology of sport: On sport for development and peace. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 385-390.
- Campelli, M. (2019, 1 février). NFL green returns to its spiritual home. *Sport Sustainability Journal*. Repéré à <https://sportsustainabilityjournal.com/analysis/nfl-green-returns-to-its-spiritual-home-for-super-bowl-liii/>
- Canadiens de Montréal. (s. d.a). Ouvertures de postes. Repéré à <https://www.nhl.com/fr/canadiens/info/emplois>
- Canadiens de Montréal. (s. d.b). Relations communautaires. Repéré à <https://www.nhl.com/fr/canadiens/community/relation-communautaires>
- Canadiens de Montréal. (s. d.c). Vert le But. Repéré à <https://www.nhl.com/fr/canadiens/community/vert-le-but>
- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *Encyclopédie du Développement Durable*, (99), 1-5.
- Casin, D. (2017). La responsabilité sociale dans les achats : facteurs explicatifs, diffusion et changements apportés. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 191-230.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation*, 9(1), 1-22.
- Centre québécois de développement durable (CQDD). (2010). *Questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers le développement durable*. Repéré à www.cqdd.qc.ca/upload/editeur/file/publication/publication39.pdf
- Côté, P. (2019, 2 septembre). Retard pour la saison de hockey mineur à Rouyn-Noranda et à Macamic. *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1284062/retard-arena-hockey-rouyn-noranda-refrigeration-ammoniac>
- Crawford, J. (2019, 9 mai). NBA signs on to UN's sports for climate action framework: Who's got next? *Green Sports Alliance*. Repéré à <https://greensportsalliance.org/nba-signs-on-to-uns-sports-for-climate-action-framework-whos-got-next/>
- Déjean, F. et Gond, J.-P. (2004). *La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche*. Repéré à <https://core.ac.uk/download/pdf/6465273.pdf>
- Diemer, A. (2012). La technologie au cœur du développement durable : mythe ou réalité ? *Innovations*, 37(1), 73-94.

- Doucet, M. (2012). *Développement durable dans les petites et moyennes entreprises au Québec : outil de diagnostic de facteurs d'influence et des pratiques mises en œuvre* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/Doucet_M__15-10-2012_.pdf
- Dovergne, M.-L. (2012). *Évènements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'évènements sportifs en matière de RSE* (Thèse de doctorat, Université Paris Sud, Paris, France). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00738977/document>
- Eden, S. (2019, 19 février). How former ref Tim Donaghy conspired to fix NBA games. *ESPN*. Repéré à https://www.espn.com/nba/story/_/id/25980368/how-former-ref-tim-donaghy-conspired-fix-nba-games
- Farigoul, S. (s. d.). Objectifs de développement durable. *Nations Unies*. Repéré à <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- Fournier, M. et Roux, D. (2008). Les relations de travail dans la Ligue nationale de hockey : un modèle de négociation collective transnationale ? *Les Cahiers de droit*, 49(3), 481-511.
- Gagnon-Paradis, I. (2018, 9 octobre). Le Centre Bell renouvelle son offre alimentaire. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/vivre/gourmand/201810/09/01-5199574-le-centre-bell-renouvelle-son-offre-alimentaire.php>
- Gallot, S. et Verlaet, L. (2016). La transparence : l'utopie du numérique ? *Communication et organisation*, (49), 204-216.
- Girandola, F. et Joule, R.-V. (2012). La communication engageante : aspects théoriques, résultats et perspectives. *L'Année psychologique*, 112(1), 115-143.
- Global Reporting Initiative (GRI). (s. d.a). About GRI. Repéré à <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Global Reporting Initiative (GRI). (s. d.b). Benefits of reporting. Repéré à <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/reporting-benefits.aspx>
- Gough, C. (2020a). NFL revenue 2001-2018. *Statista*. Repéré à <https://www.statista.com/statistics/193457/total-league-revenue-of-the-nfl-since-2005/>
- Gough, C. (2020b). NHL league revenue 2005-2019. Repéré à <https://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/>
- Hockey Canada. (2019). Associations de hockey mineur : ressources pour les AHM locales. Repéré à <https://www.hockeycanada.ca/fr-ca/hockey-programs/mha>
- Hockey Canada. (s. d.). Questions fréquemment posées par des parents de hockeyeurs. Repéré à <https://www.hockeycanada.ca/fr-ca/hockey-programs/parents/faq>
- Hockey Estrie. (2019). Manuel des cas et règlements HQ. Repéré à http://www.hockeyestrie.qc.ca/fr/page/officiels/manuel_des_cas_et_reglements_hq.html

- Hockey Québec. (2017a). Hockey Québec dévoile son plan stratégique 2017-2022. Repéré à https://www.hockey.qc.ca/fr/publication/nouvelle/hockey_quebec_devoile_son_plan_strategique_2017-2022.html
- Hockey Québec. (2017b). *Plan stratégique 2017-2022*. Repéré à https://www.publicationsports.com/ressources/files/509/Plan_strategique_2017-22_-_Hockey_Quebec.pdf
- Hockey Québec. (2020). Structure de fonctionnement du hockey au Québec. Repéré à <https://www.hockey.qc.ca/fr/page/structure.html>
- Hockey Québec. (s. d.a). 100 ans, 100 raisons d'aimer le hockey! Repéré à https://www.hockey.qc.ca/fr/publication/nouvelle/100_raisons_de_jouer_ou_de_simplifier_au_hockey_en_2020.html
- Hockey Québec. (s. d.b). Accueil. Repéré à <https://www.hockey.qc.ca/fr/index.html>
- Hockey Québec. (s. d.c). Codes d'éthique. Repéré à https://www.hockey.qc.ca/fr/page/sante_securite/codes_dethique.html
- Hockey Québec. (s. d.d). Histoire et réalisations. Repéré à https://www.hockey.qc.ca/fr/page/hockey_quebec/histoire_realisations.html
- Horth-Gagné, M. (2017, 20 avril). Le Centre Bell en vert. *Le Métro*. Repéré à <https://journalmetro.com/sports/1121038/le-centre-bell-en-vert/>
- Huyghe, M. (2017). Développer une approche complexe de la mobilité pour faire évoluer l'usage de la voiture dans les territoires ruraux et périurbains. *Transports urbains*, 130(1), 18-21.
- Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables? *Management Avenir*, 59(1), 35-55.
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ). (2010). *Casse-croûte d'aréna*. Repéré à <http://bel.uqtr.ca/id/eprint/3196/1/Casse-cro%C3%BBte%20d'ar%C3%A9na.pdf>
- Johnson, J. et Ali, A. E. (2018). Ecological modernization and the 2014 NHL sustainability report. *Sociology of Sport Journal*, 35(1), 49-57.
- La Presse+. (2019, 22 juillet). Plantons un bâton. *La Presse*. Repéré à http://mi.lapresse.ca/screens/afb6a76f-3f62-42bd-8de7-6db394f7a6a2__7C__0.html
- Lafuente, C., Chabrol, H. et Laconi, S. (2019). Messages textes instantanés (MTI) : psychopathologie, styles d'attachement et traits de personnalité limite en population étudiante. *Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique*, 177(3), 231-235.
- Langlais, J.-P. (2019, 29 mai). Nouvel aréna : Mont-Joli opte pour une surfaceuse électrique. *L'Avantage*. Repéré à <https://www.lavantage.qc.ca/article/2019/05/29/nouvel-arena-mont-joli-opte-pour-une-surfaceuse-electrique>
- Leclerc, M. (2018, 14 janvier). La révolution du hockey suédois : tout miser sur le plaisir des enfants. *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/sports/1078021/la-revolution-du-hockey-suedois-tout-miser-sur-le-plaisir-des-enfants>

- Lefrançois, G. (2018, 20 novembre). La politique environnementale la plus détaillée des cinq grandes ligues. *La Presse+*. Repéré à http://mi.lapresse.ca/screens/ede9ce8f-35bf-4024-84bb-c13441f8b4f5__7C__0.html
- Ligue de hockey junior majeur du Québec (LHJMQ). (2020). Mission LHJMQ. Repéré à <https://lhjmq.qc.ca/mission-lhjmq/>
- Lindsey, I. et Chapman, T. (2017). *Enhancing the contribution of sport to the sustainable development goals*. Commonwealth Secretariat. Repéré à https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/enhancing_the_contribution_of_sport_to_the_sustainable_development_goals_.pdf
- Loughney, J. (2014). Major league baseball and the green revolution: A market-based approach to maintaining competitive balance in the face of environmental regulations. *William & Mary Environmental Law and Policy Review*, 38(3), 709-732.
- Major League Baseball (MLB). (2018a). Education initiative. Repéré à http://mlb.mlb.com/dr/education_initiative.jsp
- Major League Baseball (MLB). (2018b). Policy for online distribution and marketing of MLBP. Repéré à <http://m.mlb.com/official-info/mlb-online-retailer-policy/>
- Major League Baseball (MLB). (2019a). Major League Baseball and clubs supporting sustainability efforts throughout 2019. Repéré à <https://www.mlb.com/press-release/major-league-baseball-and-clubs-supporting-sustainability-efforts-throughout-2019>
- Major League Baseball (MLB). (2019b). MLB green. Repéré à <https://www.mlb.com/mlb-community/mlb-green>
- Major League Baseball (MLB). (2019c). MLB rosters feature 251 international players. Repéré à <https://www.mlb.com/news/mlb-rosters-feature-251-international-players>
- Major League Baseball (MLB). (2019d). MLB volunteers work at NYC park for Earth Day. Repéré à <https://www.mlb.com/news/mlb-volunteers-fix-up-nyc-park-for-earth-day>
- Major League Baseball (MLB). (2020a). Allan H. « “Bud” » Selig: Ninth commissioner of baseball. Repéré à <https://www.mlb.com/official-information/commissioners/selig>
- Major League Baseball (MLB). (2020b). Baseball assistance team: Grant application. Repéré à <https://www.mlb.com/baseball-assistance-team/grant-application>
- Major League Baseball (MLB). (2020c). MLB community. Repéré à <https://www.mlb.com/mlb-community>
- Major League Baseball (MLB). (2020d). MLB home page. Repéré à <https://www.mlb.com/>
- Major League Baseball (MLB). (2020e). MLB official information. Repéré à <https://www.mlb.com/official-information/about-mlb>
- Major League Baseball (MLB). (2020f). MLB player policies. Repéré à <https://www.mlb.com/player-resource-center/mlb-player-policies>
- Major League Baseball (MLB). (2020g). Youth development foundation. Repéré à <https://www.mlb.com/baseball-tomorrow-fund>

- Marsh, J. H. (2016). Ligue nationale de hockey (LNH). *Encyclopédie Canadienne*. Repéré à <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/ligue-nationale-de-hockey>
- Masters, A. (2015). Corruption in sport: From the playing field to the field of policy. *Policy and Society*, 34(2), 111-123.
- McCullough, B. P., Pfahl, M. E. et Nguyen, S. N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, 19(7), 1040-1065.
- McGowan, R. A., Hill, C. et Mahon, J. F. (s. d.). Corporate social responsibility in professional sports: An analysis of the NBA, NFL, and MLB. *Academy of Business Disciplines Journal*, 1(1), 45-82.
- Michaud, A. (2009). *Impact de la professionnalisation du sport associatif sur les structures employeuses* (Mémoire de maîtrise). Université de Bourgogne, Dijon, France.
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. (2020). Programme d'aide financière aux infrastructures récréatives et sportives. Repéré à <http://www.education.gouv.qc.ca/organismes-a-but-non-lucratif/aide-financiere/fonds-pour-le-developpement-du-sport-et-de-lactivite-physique/programme-daide-financiere-aux-infrastructures-recreatives-et-sportives-pafirs-ebi/>
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). (2015). Politique énergétique 2016-2025. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2437477>
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). (2020). Consommation de produits pétroliers. Repéré à <https://mern.gouv.qc.ca/energie/statistiques-energetiques/consommation-produits-petroliers/>
- Ministère de l'Environnement et du Changement climatique. (2020). Progrès vers la cible de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Canada. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/indicateurs-environnementaux/progres-cible-reduction-emissions-gaz-effet-serre-Canada.html>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2015). *Guide d'élaboration d'un plan d'action de développement durable*. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-elabo-plandd.pdf>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2018). Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2015 et leur évolution depuis 1990. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/3429828>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2019). À propos du développement durable. Repéré à <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm#definition>
- National Basketball Association (NBA). (2017). Licensee and supplier code of conduct. Repéré à <http://www.nba.com/nbap-code-of-conduct>
- National Basketball Association (NBA). (2019). NBA fan code of conduct. Repéré à <https://www.nba.com/nba-fan-code-of-conduct>
- National Basketball Association (NBA). (2020a). Community assist award. Repéré à <https://communityassist.nba.com/>
- National Basketball Association (NBA). (2020b). Mission. Repéré à <https://cares.nba.com/mission/>

National Basketball Association (NBA). (2020c). NBA all-star Chicago 2020. Repéré à <https://allstarsupplierdiversity.nba.com/2020-chicago/>

National Basketball Association (NBA). (2020d). NBA frequently asked questions. Repéré à <https://www.nba.com/news/faq>

National Basketball Association (NBA). (2020e). NBA green. Repéré à <https://green.nba.com/>

National Basketball Association (NBA). (2020f). NBA home page. Repéré à <https://www.nba.com/>

National Basketball Association (NBA). (s. d.). NBA officiating opportunities. Repéré à <https://nbaofficials.com/?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

National Football League (NFL). (2011). NFL green. Repéré à <http://www.nfl.com/news/story/09000d5d8205a0e7/article/nfl-green>

National Football League (NFL). (2020a). NFL code of conduct : NFL football operations. Repéré à <https://operations.nfl.com/football-ops/nfl-rules-enforcement/>

National Football League (NFL). (2020b). NFL community. Repéré à <https://community.nfl.com/?filters%5Bsearch%5D=>

National Football League (NFL). (2020c). NFL home page. Repéré à <https://www.nfl.com/>

National Football League (NFL). (2020d). Play60. Repéré à <http://www.nfl.com/play60>

National Hockey League (NHL). (2014a). La Ligue nationale de hockey présente son rapport sur le développement durable. Repéré à http://www.nhl.com/ice/fr/m_news.htm?id=726782

National Hockey League (NHL). (2014b). Rapport de développement durable 2014. Repéré à <http://ice.nhl.com/green/report/>

National Hockey League (NHL). (2018a). NHL Green month highlighted by 2018 sustainability report. Repéré à <https://www.nhl.com/news/nhl-green-2018-sustainability-report/c-297374464>

National Hockey League (NHL). (2018b). Rapport de développement durable 2018. Repéré à <http://sustainability.nhl.com/report#!/home/index>

National Hockey League (NHL). (2020a). Bring STEM to life using future goals: Hockey scholar. Repéré à <https://futuregoals.nhl.com/>

National Hockey League (NHL). (2020b). Department of player safety. Repéré à <https://www.nhl.com/info/player-safety>

National Hockey League (NHL). (2020c). Hockey fights cancer. Repéré à <https://www.nhl.com/community/hockey-fights-cancer>

National Hockey League (NHL). (2020d). NHL home page. Repéré à <https://www.nhl.com/>

National Hockey League (NHL). (2020e). This is hockey: Declaration of principles. Repéré à <https://www.nhl.com/info/nhl-declaration-of-principles>

National Hockey League (NHL) et National Hockey League Players' Association (NHLPA). (2012). *Collective bargaining agreement between National hockey league and National hockey league players' association*. Repéré à http://www.nhl.com/nhl/en/v3/ext/CBA2012/NHL_NHLPA_2013_CBA.pdf

- Natural Resources Defense Council (NRDC). (2019). About us. Repéré à <https://www.nrdc.org/about/>
- Nodoushani, O., Stewart, C. et Escobar, J. (2016). Organizations' investment in education. *Competition Forum*, 14(2), 307-312.
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Norme internationale ISO 26000. Genève, Suisse.
- Ouellet-Diotte, M. (2020, 27 janvier). Une entreprise québécoise en voie de transformer les arénas. *ICI Explora*. Repéré à <https://ici.exploratv.ca/blogue/phaneuf-international-techno-glace-surfaceuse-automatisee-arenas-quebec/>
- Patru, R. (2014). Sensibiliser pour un engagement plus fort de nos concitoyens en faveur de l'environnement. *Pour*, 223(3), 109-121.
- Philadelphia Eagles. (2018). Philadelphia Eagles community: Go green. Repéré à <https://www.philadelphiaeagles.com/community/go-green?campaign=sf:fanshare:facebook>
- Pratt, A. (2020, 16 janvier). Tricheurs depuis 120 ans. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/sports/baseball/202001/15/01-5256960-tricheurs-depuis-120-ans.php>
- Radio-Canada. (2013, 26 novembre). Aréna du Bic : location d'une surfaceuse électrique. *Radio-Canada*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/643354/surfaceuse-electrique-arena>
- Ramonjy, D., Petit, F. et Schäfer, P. (2013). Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon. *Question(s) de management*, 2(1), 55-68.
- Rateau, P. et Weiss, K. (2011). Psychologie sociale appliquée à l'environnement. *Pratiques Psychologiques*, 17(3), 213-218.
- Roberge, S. (2018, 21 mai). Les filles avec les filles. *La Tribune*. Repéré à <https://www.latribune.ca/sports/les-filles-avec-les-filles-a665c4d32847180ea278fdb01248cce>
- Rosen, D. (2018). Seattle devient la 32e équipe de la LNH. *Ligue nationale de hockey (LNH)*. Repéré à <https://www.nhl.com/fr/news/seattle-obtiendra-une-equipe-dexpansion-de-la-lnh/c-302583852>
- Roxas, B. et Coetzer, A. (2012). Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 461-476.
- Roy, D. (2018). *La gestion de la complexité à travers les approches de développement durable dans les organisations : analyse de l'approche BNQ 21000* (Essai, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/14096>
- Samson, C. (2013, 19 février). Menus santé dans les arénas : des plats qui marquent des points. *Le Soleil*. Repéré à <https://www.lesoleil.com/archives/menus-sante-dans-les-arenas-des-plats-qui-marquent-des-points-f5c0e2a930ccdf78780a2b1a960fc5bb>
- Serfati, C. et Le Billon, P. (2007). Mondialisation et conflits de ressources naturelles. *Ecologie politique*, 34(1), 9-14.
- Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 454-463.
- Société de transport de Montréal (STM). (s. d.). Filons vers la victoire. Repéré à <http://www.stm.info/fr/sorties/evenements/canadiens-de-montreal>

- SYNAIRGIS. (2015). Clément Jetté arena renovation. Repéré à <https://www.synairgis-batiment.com/realisations/Clement-Jette-arena-renovation>
- Tassé, M. (2019, 30 octobre). Coût d'inscription au hockey mineur: plus cher à Waterloo et à Granby. *La Voix de l'Est*. Repéré à <https://www.lavoixdelest.ca/sports/cout-dinscription-au-hockey-mineur-plus-cher-a-waterloo-et-a-granby-10de9914e00b7f2dcf9bcb7d664a374c>
- The Guardian. (2020, 17 février). Players turn on MLB over Houston Astros cheating scandal. *The Guardian*. Repéré à <https://www.theguardian.com/sport/2020/feb/17/houston-astros-cheating-baseball-punishment-mlb-mike-trout-justin-turner>
- Thibault, C. (2017). *L'accompagnement des organisations en développement durable : le cas de l'approche BNQ 21000* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). Repéré à https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/10587/Thibault_Carolyn_MEnv_2017.pdf?sequence=1
- Trendafilova, S., Babiak, K. et Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298-313.
- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Québec, Canada : Organisation internationale de la francophonie.
- United Way. (s. d.). Partnership milestones. Repéré à <https://www.unitedway.org/nfl/about-the-partnership>
- Université de Sherbrooke. (2020). Définition : déclaration. Repéré à <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1486>
- Ville de Montréal. (2015). Nouvelle mesure de développement durable : l'aréna de Saint-Michel utilise l'eau de pluie pour entretenir la glace! Repéré à http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8638,96097666&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=13537&ret=/pls/portal/url/page/arrond_vsp_fr/rep_annonces/rep_actualites/coll_actualites
- Ville de Montréal. (2018). Matières résiduelles. *Rapport Montréal durable*. Repéré à [//ville.montreal.qc.ca/rapportmontrealdurable/matieres-residuelles.php](http://ville.montreal.qc.ca/rapportmontrealdurable/matieres-residuelles.php)
- Ville de Westmount. (2020). Association de hockey mineur de Westmount. Repéré à <https://westmount.org/loisirs-et-culture/sports-et-loisirs/association-de-hockey-mineur-de-westmount/>
- World Health Organization. (2019). *Global action plan on physical activity 2018-2030: More active people for a healthier world*. Genève, Suisse.
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82, 159-172.

ANNEXE 1 – SONDAGE ENVOYÉ AUX RESPONSABLES DES ASSOCIATIONS DE HOCKEY MINEUR

Analyse de la performance en développement durable des AHM du Québec

Mon nom est Pierre-Luc Brien et j'étudie présentement à la maîtrise en gestion de l'environnement à l'Université de Sherbrooke. Je suis sous la direction de madame Carole Villeneuve. Mon essai porte sur la performance des associations de hockey mineur (AHM) québécoises en matière de développement durable. Le développement durable est un développement qui comprend les aspects environnementaux, sociaux ainsi que les retombées économiques pour le bien des générations futures. L'objectif est de cibler les points à améliorer des associations et de proposer des recommandations. Par la réalisation de cet essai, je compte pouvoir proposer des leviers pour améliorer la situation actuelle des associations de hockey mineur. Je suis d'avis qu'un tel travail permettra de faire perdurer le sport qu'est le hockey au niveau amateur au Québec. Dans le but d'alimenter mes réflexions quant à certains enjeux ciblés concernant les associations de hockey mineur et pour pouvoir tirer des constats, je souhaite sonder des experts dans les domaines du hockey mineur et de l'environnement.

1. Votre nom

2. Votre adresse courriel professionnelle

3. Nom de l'association de hockey mineur (AHM) pour laquelle vous travaillez

4. Votre poste dans l'association

5. Quel est le bénéfice net de votre association au cours de la dernière année?

- L'association n'a pas engendré de bénéfice net
- 0 à 49 999\$
- 50 000 à 99 999\$
- 100 000 à 499 999\$
- 500 000 et plus
- Je ne sais pas

6. Quels sont les grands enjeux auxquels votre association fait face?

- La diminution du nombre d'inscriptions
- La forte demande par rapport aux heures de glace disponibles
- La concurrence avec d'autres sports
- Le manque d'autonomie (une instance qui prend les décisions en amont)
- La pénurie de main-d'œuvre (arbitres, marqueurs, etc.)
- Le manque de bénévoles
- Le prix trop élevé de l'équipement
- La violence physique et verbale (les parents dans les estrades, les joueurs, etc.)
-

7. Est-ce que la mission, la vision et les valeurs de votre association sont formellement écrites (guide de l'employé, plan stratégique, etc.) ?

Vision : Ce que l'organisation voudrait être, notion d'idéal pour l'avenir.

Mission : Énoncé général décrivant la raison d'être de l'organisation en encadrant les réflexions stratégiques.

Valeurs : Orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation (ex : respect, passion, engagement, etc.).

- Oui
- Partiellement
- Non
- Je ne sais pas

8. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association au niveau stratégique :

- La mise en place d'une planification des activités à court terme (1 à 3 ans)
- La mise en place d'une planification des activités à moyen terme (3 à 5 ans)
- Une révision des plans stratégiques sur une base régulière
- La présence d'une politique de développement durable
- Aucun
-

9. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en matière d'éthique des affaires :

- La mise en place d'un code d'éthique
- La mise en place d'un comité responsable de gérer les questions éthiques
- L'offre de formation sur l'éthique
- La production de rapports annuels qui exposent les réussites et améliorations possibles de l'association
- La présence d'un système qui aide à la prise de décisions commerciales pour éviter la corruption
- Aucun
-

10. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association par rapport à la responsabilité sur les produits et services :

- La mesure de la satisfaction de la clientèle (sondage auprès des parents et joueurs à la fin de saison)
- La mise en place d'un système de gestion des plaintes
- La minimisation et réutilisation des emballages
- Les produits et services ayant un impact moindre sur l'environnement sont favorablement proposés
- La conformité à une certification reconnue (BNQ 21000, ISO, etc.)
- Aucun
-

11. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez les parties prenantes clairement identifiées par votre association à travers vos différentes stratégies :

Partie prenante : Individu ou groupe ayant intérêt dans les décisions ou activités de l'association. Il existe des parties prenantes à l'interne et à l'externe.

- Les employés
- Le syndicat
- La direction
- Les clients (joueurs, partisans, etc.)
- Les parents
- Les fournisseurs
- Les autres associations qui offrent un service sportif (soccer, basketball, etc.)
- Les collectivités locales
- Je ne sais pas
- Aucun
-
-

12. À quelle fréquence communiquez-vous avec la plupart de vos parties prenantes?

- Une fois par semaine
- Une fois par mois
- Une fois par six mois
- Une fois par année
-
-

13. Qui est en charge du développement durable de votre association?

Développement durable, selon le rapport Brundtland : Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs et qui s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

- Un employé de l'association
- Un comité interne ou externe à l'association
- Un accompagnateur externe (consultant)
- Il n'y en a pas
-
-

14. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en matière de gestion de l'eau :

- Les équipements qui consomment moins d'eau sont favorisés (salles de bain, surfaceuses, etc.)
- Les quantités d'eau consommée sont mesurées
- Une politique de réduction de la consommation d'eau est mise en place
- Les eaux usées sont récupérées
- Aucun
-
-

15. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en matière de gestion des gaz à effet de serre (GES) :

- Un programme de réduction des GES est mis en place
- Une politique de mobilité des employés favorisant le transport en commun ou le covoiturage est mise en place
- Les équipements réduisant la pollution atmosphérique sont favorisés (système de réfrigération de la patinoire, surfaceuse électrique, etc.)
- Les émissions de GES sont compensées (achat de crédits carbone)
- Un bilan carbone est produit
- Aucun
-
-

16. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association pour la gestion des matières premières et résiduelles :

- La mise en place d'une politique de gestion des matières résiduelles
- L'élimination de la vente de bouteilles d'eau
- L'élimination de la vaisselle jetable à la cantine
- La priorité au matériel réutilisable plutôt que jetable
- La récupération et/ou recyclage de certaines matières à l'interne
- Le recyclage des matières organiques (compost)
- L'utilisation de produits de nettoyage écologique
- L'établissement d'objectifs et d'indicateurs de réduction des déchets non valorisés
- La conformité à une norme environnementale (ISO, BNQ, etc.)
- Aucun
-
-

17. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en matière d'équité :

- La mise en place d'une politique d'équité en milieu de travail
- La mise en place d'un système de diversité de la main-d'œuvre
- Les joueurs profitent, peu importe leur genre, de la même qualité de services
- Aucun
-
-

18. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en matière de santé et sécurité au travail :

- La mise en place d'un programme de santé et sécurité au travail
- La mise en place d'un programme de gestion du stress et de lutte contre l'épuisement professionnel
- La mise en valeur de l'activité physique auprès des employés (tarifs avantageux, accès aux installations, etc.)
- L'offre de nourriture santé sur les lieux du travail
- Aucun
-
-

19. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en matière de conditions de travail :

- La mise en place d'un service de soutien aux employés (pour les problèmes professionnels et/ou personnels)
- La mise en place d'une politique de conciliation travail-famille
- Une flexibilité des lieux de travail
- Une flexibilité des heures de travail
- Aucun
-
-

20. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en ce qui a trait aux pratiques d'investissements :

- Une partie du budget est allouée à l'environnement
- Une partie du budget est allouée à la communauté locale
- Des commandites ou des investissements sont octroyés à des associations philanthropiques
- L'association est impliquée dans la Chambre de commerce locale
- Aucun
-
-

21. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en ce qui a trait aux pratiques d'approvisionnement :

- L'achat de produits locaux
- L'achat de produits équitables
- La mise en place d'une politique d'approvisionnement responsable
- La prise en compte de la performance environnementale et sociale des fournisseurs
- Les équipements achetés respectent les normes de sécurités établies
- Aucun
-

22. Parmi les énoncés suivants, sélectionnez ceux qui s'appliquent à votre association en matière d'impact sur le développement local :

- Les employés sont encouragés à faire du bénévolat dans la communauté
- Les gens de la communauté sont favorisés lors du recrutement de personnel
- Les entreprises locales sont favorisées lors de l'octroi de contrats
- Des mesures sont prises pour réduire la pollution (bruit, lumière, odeur, etc.)
- Aucun
-

23. En terminant, je vous invite à écrire vos commentaires et suggestions à propos de la présente démarche. Merci de votre collaboration!