UCLouvain

Faculté des sciences de la motricité

Influence de la capacité organisationnelle sur les initiatives de durabilité environnementale des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles

Auteur : HEROUFOSSE Baptiste

Promoteur(s) : ZEIMERS Géraldine

Année académique 2024-2025

Intitulé du master et de la finalité : Master en sciences de la motricité, orientation éducation physique [120.00] - EDPH2M Finalité spécialisée : management des organisations sportives

UCLouvain FSM : Déclaration d'utilisation des aides et outils Intelligence Artificielle (IA)

J'ai utilisé l'IA pour ce projet :	◉ Oui ○ Non

Si vous avez utilisé l'IA dans ce travail, veuillez préciser comment ci-dessous :

Texte (par exemple, vérification orthographique, génération de texte, production d'idées, ...)

Le cas échéant, veuillez résumer (500 caractères maximum):

J'ai utilisé le logiciel "ChatGPT" afin de vérifier l'orthographe de différents passages.
J'ai utilisé le logiciel "TurboScribe" comme aide dans la transcription des entretiens réalisés.

Images

Le cas échéant, veuillez résumer (500 caractères maximum):

/

Code, aide à la programmation, ou algorithmes

Le cas échéant, veuillez résumer (500 caractères maximum):

/

Autres utilisations

Le cas échéant, veuillez résumer (500 caractères maximum):

/

Je connais les règles de de la Faculté des sciences de la motricité de l'UCLouvain en matière d'intelligence artificielle. Je déclare que toute utilisation d'aides ou d'outils d'intelligence artificielle est explicitement mentionnée dans le présent formulaire de déclaration

Nom	Heroufosse	*Prénom*	Baptiste

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Géraldine Zeimers, ma promotrice, pour son attention, ses conseils et sa bienveillance tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite également remercier l'ensemble des professeurs de la Faculté des Sciences de la Motricité de l'UCLouvain pour la qualité de leurs enseignements et le partage de leurs connaissances.

Je remercie ensuite les intervenants des clubs que j'ai eu l'occasion d'interviewer pour leur temps qu'ils ont généreusement accepté de m'accorder. Leur implication et leur partage d'expérience ont grandement enrichi cette recherche et leur contribution a été cruciale pour la confection de ce travail.

Enfin, j'exprime ma reconnaissance à mes proches pour leur soutien tout au long de ce parcours. Leurs encouragements et conseils avisés m'ont permis de mener à bien ce mémoire.

Table des matières

1. Introduction 6

2. Revue de littérature 8

2.1. La durabilité environnementale 8

2.2. La durabilité environnementale dans le secteur sportif 10

2.3. Caractéristiques des clubs sportifs amateurs 12

2.4. La capacité organisationnelle 13

2.4.1. La capacité organisationnelle dans le secteur sportif 14

2.4.2. Lien avec la durabilité environnementale 16

2.5. Modèle théorique de la capacité organisationnelle 17

2.5.1. La capacité financière 18

2.5.2. La capacité des ressources humaines 19

2.5.3. La capacité relationnelle et de réseau 20

2.5.4. La capacité infrastructurelle et procédurale 20

2.5.5. La capacité de planification et de développement 21

3. Méthodologie 22

3.1. Contexte de la recherche 22

3.2. Approche qualitative 22

3.2.1. Sélection des cas 23

3.2.2. Entretiens 25

3.3. Méthode d'analyse des données 26

3.3.1. Transcription des entretiens 26

3.3.2. Méthode d'analyse 26

4. Résultats 27

4.1. La capacité financière 28

4.2. La capacité des ressources humaines 31

4.3. La capacité relationnelle et de réseau 34

4.4. La capacité infrastructurelle et procédurale 36
4.5. La capacité de planification et de développement 39
5. Discussion 41
5.1. Interprétation des résultats 41
5.1.1. Capacité financière 41
5.1.2. Capacité ressources humaines 43
5.1.3. La capacité relationnelle et de réseau 44
5.1.4. La capacité infrastructurelle et procédurale 45
5.1.5. Capacité de planification et développement 46
5.2. Limites 47
5.3. Recherches futures 48
6. Recommandations 48
7. Conclusion 50
8. Bibliographie 52
9. Annexes 61
9.1. Annexe 1 : Guide d'entretien 61
9.2. Annexe 2 : Formulaire de consentement 64
9.3. Annexe 3 : Codes de l'analyse thématique 65
9.4. Annexe 4 : Transcription des entretiens 67
9.4.1. Club sportif 1 67
9.4.2. Club sportif 2 80
9.4.3. Club sportif 3 97
9.4.4. Club sportif 4 124
9.4.5. Club sportif 5 140
9.4.6. Club sportif 6 154
9.4.7. Club sportif 7 179
9.4.8. Club sportif 8 192

1. Introduction

À ce jour, la problématique climatique n'est plus remise en question. Les experts sur le sujet nous indiquent que les pressions augmentent dans tous les secteurs de la société, nous obligeant ainsi à aborder les questions de durabilité, d'environnement et de changement climatique (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2014). Bien qu'on puisse se demander si l'industrie du sport est comparable aux autres secteurs et doit respecter les mêmes normes, Orr et Inoue (2019) nous indiquent que le monde sportif ne fait pas exception et que des mesures environnementales doivent être prises.

Au sein de ce secteur sportif, les clubs peuvent jouer un rôle clé dans ces questions de durabilité environnementale, d'une part en diminuant leur propre impact, mais également en sensibilisant leurs membres à adopter des comportements plus responsables (Cayolla et al., 2023). Ce sont des acteurs qui organisent des événements, touchent de nombreux participants et spectateurs, et gèrent des infrastructures pouvant avoir des conséquences significatives sur l'environnement. Ainsi, leur implication dans des comportements respectueux de l'environnement représente un levier pour orienter le domaine sportif vers des pratiques plus responsables.

Ces initiatives pro-environnementales dépendent notamment de la capacité des clubs à exploiter ou à déployer divers types de capital organisationnel (Hall et al., 2003). Cette idée est en lien direct avec le concept de capacité organisationnelle, définie par Balduck et al. (2015) comme « la capacité de l'organisation à acquérir les ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission » (p. 2025). Hall et al. (2003) ont identifié cinq dimensions de la capacité organisationnelle, qui sont respectivement la capacité financière, la capacité des ressources humaines, la capacité relationnelle et de réseau, la capacité infrastructurelle et procédurale et la capacité de planification et de développement. Une meilleure compréhension de la capacité organisationnelle des clubs sportifs permettrait de mieux saisir l'influence que celle-ci peut avoir sur les actions de durabilité environnementale, mais aussi d'offrir aux clubs des données pour adapter leur gestion organisationnelle interne afin de favoriser l'élaboration et l'application de démarches écoresponsables.

Dès lors, le but de ce mémoire est de déterminer l'influence qu'exercent les dimensions de la capacité organisationnelle sur la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles. Pour ce faire, nous tenterons de répondre à la question : quelle est l'influence des dimensions de la capacité organisationnelle sur la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles ?

Afin de répondre à cette question, nous nous baserons sur les cinq dimensions de la capacité organisationnelle déterminées par Hall et al. (2003), qui nous guideront tout au long de ce mémoire. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de clubs sportifs et une analyse thématique a été réalisée pour en tirer les éléments essentiels.

Ce travail débutera par une revue de la littérature scientifique sur le sujet, ainsi que la présentation du modèle théorique employé. Dans un second temps, nous aborderons la méthodologie de recherche utilisée, puis, dans un troisième temps, nous exposerons les résultats obtenus. Par la suite, nous discuterons de ces résultats, avant d'exposer les limites de cette étude, les recommandations pratiques pour les clubs sportifs, ainsi que les perspectives de recherches futures.

2. Revue de littérature

2.1. La durabilité environnementale

Ce premier chapitre introduit la durabilité environnementale, un des principaux concepts théoriques de ce mémoire. Afin de comprendre la durabilité environnementale, nous aborderons d'abord la durabilité. Cette dernière fait référence au développement durable, qui est à l'origine de la durabilité environnementale.

Le terme « durabilité » est apparu il y a longtemps déjà et connaît dernièrement une augmentation de popularité en étant promu par de plus en plus de personnes et d'organisations (Thiele, 2016). Cela peut être attribué, entre autres, à la multiplication des problématiques environnementales et sociales. La durabilité peut être définie comme le « caractère de ce qui est réalisé selon les critères du développement durable » (Larousse, s. d.). Nous pouvons donc considérer que la définition de la durabilité se rattache fortement à celle du développement durable et dépend de celui-ci. Toutefois, il faut rester vigilant lorsque le développement durable est mentionné, car le caractère vague de ce terme lui a donné un grand attrait politique, permettant par exemple à de nombreux pays de signer des accords internationaux qui abordent ce concept sans craindre de voir leurs plans de développement limités, ou d'utiliser un discours « vert » pour promouvoir à peu près n'importe quelle activité imaginable, aussi néfaste soit-elle (Fearnside, 2019).

Le développement durable est un terme dont la popularité a évolué rapidement dans le monde académique, particulièrement depuis 1987, suite à la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, plus connue sous le nom de la « Commission Brundtland » (Fearnside, 2019). Dans le rapport de cette commission, le développement durable est défini comme le « développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » (World Commission on Environment and Development, 1987). Bien qu'un nombre très élevé de définitions du développement durable existent, celle-ci semble être la plus reconnue par la communauté internationale (Ruggerio, 2021). De par cette approbation générale, c'est cette définition que nous adopterons lorsque nous parlerons de développement durable dans ce mémoire.

Cette définition de la Commission Brundtland a été suivie de nombreux modèles pour évaluer la durabilité de différentes actions ou plus globalement de la société. Aujourd'hui, l'un des modèles les plus connus est celui des « *Sustainable Development Goals* » (SDGs) des Nations Unies (Jensen, 2021). Ces SDGs sont un ensemble de 17 objectifs définis en 2015 par les Nations Unies, avec pour objectif d'éradiquer la pauvreté, de sauvegarder l'environnement et de promouvoir la paix et la prospérité pour tous d'ici 2030 (Sorooshian, 2024). Ils fournissent ainsi un outil d'action, d'évaluation et de mesure du développement durable. Ces SDGs ont déjà été utilisés dans le monde du sport, qui sera au cœur de ce mémoire, et il a été démontré que le sport peut contribuer à l'atteinte de plusieurs de ceux-ci (Campillo-Sánchez et al., 2025). De plus, les SDGs des Nations Unies couvrent les trois dimensions de la durabilité, qui seront abordées dans le paragraphe suivant, et qui répondent au nom de la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale (Morton et al., 2017).

Selon Mensah (2019), les meilleurs choix à faire lorsque nous devons prendre une décision sont ceux qui répondent aux besoins de la société et qui sont viables sur les plans environnemental et économique, équitables sur les plans social et économique, ainsi que supportables sur les plans social et environnemental. Cela nous amène à trois sphères, domaines ou piliers interconnectés de la durabilité, qui décrivent les relations entre les aspects sociaux, environnementaux et économiques. Cette division en trois parties est largement acceptée par la littérature, bien qu'elle soit nommée de diverses façons, comme « piliers », « dimensions », « composants », « aspects » ou « perspectives » (Purvis et al., 2019). Par souci de clarté, nous choisirons d'utiliser le terme « dimensions » dans le cadre de ce mémoire. Peu importe cependant la façon dont elles sont nommées, pratiquement chaque action humaine sur terre implique des conséquences pour l'environnement, la société et l'économie (Mensah, 2019). Comme indiqué par Wanamaker (2018) et cité par Mensah (2019), ces trois dimensions sont en réalité un ensemble de concepts liés l'un à l'autre et qui devraient être à la source de toute action et décision humaine dans la quête du développement durable.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous pencherons sur la dimension environnementale de la durabilité. Mensah (2019) nous indique que cette dimension environnementale touche à l'environnement naturel et à la façon dont il reste

productif et résilient pour soutenir la vie humaine. Toujours selon le même auteur, cette dimension implique une intégrité des écosystèmes et que les ressources naturelles ne soient pas consommées plus rapidement que la vitesse à laquelle elles peuvent se régénérer, mais également que nos déchets ne soient pas produits plus rapidement que la vitesse à laquelle ils peuvent être assimilés par notre planète. Sur base de ces éléments et de la définition du développement durable par la Commission Brundtland, nous pouvons définir la durabilité environnementale comme étant la capacité des sociétés humaines à préserver les ressources naturelles et à limiter les impacts négatifs sur l'environnement afin d'assurer que les générations présentes et futures puissent répondre à leurs besoins.

Par ailleurs, à ce jour, la fragilité de nos écosystèmes a déjà été démontrée (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2014). Le réchauffement climatique, par exemple, indique la nécessité de la durabilité environnementale (Mensah, 2019). En effet, la lutte contre le réchauffement climatique est essentielle pour la préservation des ressources naturelles et la garantie d'un avenir viable. De nombreuses initiatives peuvent être prises dans ce sens, et ce à tous les niveaux, le monde du sport et les clubs sportifs, qui seront le centre d'intérêt de cette étude, n'y échappant pas (Robertson et al., 2018). Ces initiatives vont de l'utilisation des énergies renouvelables à la sensibilisation du public, en passant par la réduction des déchets ou la gestion de l'eau et des ressources (Olosutean & Cerciu, 2022; Sahoo et al., 2023; Yilmaz & Can, 2020).

Il est donc logique de s'intéresser à ces initiatives ainsi qu'à leurs freins et leviers, afin de mieux les comprendre et de, par la suite, pouvoir simplifier leur mise en place dans le secteur sportif.

2.2. La durabilité environnementale dans le secteur sportif

La durabilité environnementale dans le monde du sport est un sujet qui prend de plus en plus d'ampleur et qui est déclaré pertinent par plusieurs organisations internationales. C'est notamment le cas du Comité International Olympique qui, en 1996, souligne l'importance de la préservation de l'environnement et du développement durable à travers le sport, suite à quoi plusieurs organisations internationales ont été fondées, telles que la *British Association for Sustainable*

Sport, la *Green Sports Alliance* ou encore la *Sports Environmental Alliance* (Hugaerts et al., 2022). Les Nations Unies, elles aussi, mettent en avant l'importance du sport vis-à-vis de la durabilité environnementale, en affirmant qu'il s'agit d'un des secteurs les plus influents pour encourager la population à devenir écologiquement responsable (Trendafilova & McCullough, 2018). Mais, malgré cette reconnaissance internationale, un manque de littérature scientifique sur la durabilité environnementale dans le secteur sportif se fait sentir, puisque la quantité d'études sur le sujet augmente, certes, mais lorsque la comparaison avec d'autres domaines de recherche est effectuée, une sous-représentation de ce secteur est constatée (McCullough, Orr, & Kellison, 2020). Cette sous-représentation s'explique en partie par le retard pris par le secteur sportif en matière de durabilité environnementale (Hugaerts et al., 2022).

En plus du constat de cette sous-représentation, il est important de noter que la durabilité environnementale dans le secteur sportif est disparate et manque de cohésion. En effet, les études sur le sujet sont plus nombreuses en Amérique du Nord, et ce tant en termes de provenance des auteurs que de localisation géographique des recherches (Cury et al., 2022). Par conséquent, il est pertinent de s'intéresser à la durabilité environnementale du secteur sportif dans d'autres régions du monde, comme nous nous apprêtons à le faire dans cette étude en observant les clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles, en Belgique. Hugaerts et al. (2022) nous indiquent également qu'un focus plus important est fait sur les organisations sportives professionnelles, comme les championnats et équipes sportives professionnelles. Les études sur les équipes professionnelles sont d'ailleurs assez contradictoires. Par exemple, McCullough, Pelcher et Trendafilova (2020) ont observé 147 équipes professionnelles dans cinq championnats nord-américains différents et ont conclu que la plupart des initiatives de durabilité environnementale mises en place se limitent à de la sensibilisation plutôt qu'à de réelles actions. Barrett et al. (2019), pour leur part, ont observé 140 équipes professionnelles en Amérique du Nord et ont conclu que les équipes sportives évoluent d'une approche de faible intensité à des actions de plus grande envergure. Ces études donnent chacune des résultats intéressants, seulement elles ne concernent que le secteur professionnel et ne peuvent donc être appliquées au secteur non-professionnel qui sera étudié dans le cadre de ce mémoire.

Toutefois, bien que Hugaerts et al. (2022) nous indiquent que le secteur du sport non-professionnel est moins étudié que le secteur professionnel en ce qui concerne la durabilité environnementale, plusieurs études se penchent tout de même sur la durabilité environnementale dans les clubs sportifs amateurs, qui seront étudiés dans le présent mémoire. C'est le cas d'une étude sur les clubs d'arts martiaux à Poznań (Rozmiarek, 2024), qui a montré que les pratiques de management pour la durabilité environnementale ne figurent pas dans les priorités de la plupart des clubs, en citant le confort des athlètes et les besoins organisationnels comme étant considérés comme plus importants. D'autre part, Carmichael (2020) nous indique que, dans les clubs de football communautaires, la structure organisationnelle est souvent une limite à la capacité de prendre des décisions indépendantes en matière d'environnement, ceci freinant la mise en place d'initiatives environnementales. Thormann et Wicker (2021) avancent également que la conscience environnementale des membres des clubs est primordiale pour encourager des comportements pro-environnementaux et soulignent aussi que le genre et les revenus sont des éléments clés.

La présente étude permettra donc, entre autres, de combler ce manque de recherches en dehors de l'Amérique du Nord concernant la durabilité environnementale du secteur sportif (Cury et al., 2022), ainsi que d'étudier ce même sujet dans le secteur non-professionnel, trop peu analysé jusqu'ici (Hugaerts et al., 2022).

2.3. Caractéristiques des clubs sportifs amateurs

Au sein du système sportif, les clubs jouent un rôle central, bien au-delà de la simple pratique sportive. Ce sont des acteurs sociaux importants au sein de la communauté puisqu'ils favorisent la participation à l'activité physique, créent un environnement sûr et inclusif et assurent une viabilité économique (Robertson et al., 2018). Dans l'ensemble des clubs sportifs, on peut retrouver différents types de clubs, dont les clubs professionnels et les clubs amateurs. Les clubs professionnels sont orientés vers la performance, le grand public et la rentabilité financière, à travers des structures formelles, des employés rémunérés et une gestion axée sur les joueurs et la maximisation des profits (Escamilla-Fajardo et al., 2021; Relvas et al., 2010; Sidali et al., 2017). À l'opposé, les clubs amateurs, que nous étudierons dans le cadre de ce mémoire, sont généralement gérés par leurs membres, reposent

grandement sur le bénévolat, dépendent des politiques locales et privilégient une ambiance informelle en ayant des objectifs basés sur la participation, l'éducation et le côté social (Boothby & Tungatt, 1978; Breuer et al., 2017). Breuer et al. (2017), en s'appuyant sur la littérature existante, mettent en avant une liste de sept caractéristiques d'un club amateur idéal. Celles-ci sont : avoir des membres bénévoles, s'orienter vers l'intérêt des membres, avoir une structure décisionnelle démocratique, le travail des bénévoles, l'autonomie, une orientation non lucrative et la solidarité.

2.4. La capacité organisationnelle

Selon Horton et al. (2003), la capacité organisationnelle fait référence au potentiel qu'a une organisation pour atteindre sa mission et ses objectifs, en fonction de la présence de certains attributs ayant été identifiés comme essentiels à leur réalisation. Eisinger (2002) aborde également la capacité organisationnelle, en mettant l'accent sur le fait que ces attributs influencent directement la performance et l'atteinte de la mission. De même, Hall et al. (2003) indiquent que la capacité à exploiter ou à déployer divers types de capital organisationnel va influencer la capacité globale d'une organisation à produire les résultats souhaités. Comme l'indiquent ces trois auteurs, et un consensus existe sur ce point, la capacité organisationnelle est un concept multidimensionnel, avec des organisations qui peuvent s'appuyer sur différents éléments pour impacter leur performance (Doherty & Cuskelly, 2019). Dans la présente étude, nous adopterons la définition de la capacité organisationnelle telle qu'elle est citée dans l'article de Balduck et al. (2015) : « la capacité de l'organisation à acquérir les ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission » (p. 2025). Hall et al. (2003) distinguent trois principales dimensions à cette capacité organisationnelle : la capacité financière, la capacité des ressources humaines et la capacité structurelle. La dernière peut être divisée en trois capacités différentes, que sont la capacité relationnelle et de réseau, la capacité infrastructurelle et procédurale et la capacité de planification et de développement. Dans le cadre de ce mémoire, nous considérons donc que la capacité organisationnelle est divisée en cinq dimensions. Chacune de ces dimensions sera présentée et décrite en détail plus bas, lors du développement du cadre théorique.

Dans la littérature, ces capacités sont utilisées comme indicateurs d'efficacité organisationnelle et la compréhension des facteurs qui contribuent à l'atteinte efficace des missions et des objectifs est primordiale (Misener & Doherty, 2009). Toutefois, il est important de noter que ces dimensions de la capacité organisationnelle d'une organisation ne révèlent pas toujours son efficacité, puisque ces dimensions dépendent de la manière dont elles sont utilisées (Misener & Doherty, 2009). Dans la prochaine section, nous présentons les diverses utilisations de la capacité organisationnelle et de ses cinq dimensions dans la littérature du secteur sportif.

2.4.1. La capacité organisationnelle dans le secteur sportif

Plusieurs modèles en lien avec les dimensions de la capacité organisationnelle ont déjà été développés et mobilisés dans différents contextes (Misener & Doherty, 2009). Le modèle de la capacité organisationnelle de Hall et al. (2003), décrit plus bas dans la présentation du cadre théorique de ce mémoire, a lui aussi été mobilisé dans différents domaines, dont celui du sport. Voici, ci-dessous, quelques exemples d'articles empruntant ce modèle afin d'étudier la capacité organisationnelle des clubs sportifs.

Dans leur étude, Wicker et Breuer (2013) cherchent à analyser l'impact de plusieurs ressources organisationnelles sur la sévérité de différents problèmes organisationnels au sein des clubs sportifs. Pour ce faire, ils se basent sur le modèle de la capacité organisationnelle de Hall et al. (2003) pour construire leur propre modèle théorique, qu'ils utilisent pour réaliser une enquête en ligne auprès de plus de 19 000 clubs en Allemagne. Leurs résultats indiquent que les ressources humaines, financières, infrastructurelles et culturelles contribuent à la réduction des problèmes organisationnels des clubs. Ils soulignent notamment que le recrutement et la rétention des bénévoles est le plus gros problème observé, et qu'un grand nombre de volontaires actifs dans le club, la formation des employés et le développement stratégique du club permettent de réduire ces problèmes. Doherty et al. (2014) se sont également reposés sur le modèle de Hall et al. (2003) pour leur étude, dans laquelle ils mettent en évidence de nombreuses forces et challenges de la capacité organisationnelle qui impactent les clubs sportifs dans l'atteinte de leurs

objectifs. Pour ce faire, ils ont réalisé des entretiens avec 51 présidents de clubs de l'Ontario, au Canada.

L'étude de Doherty et Cuskelly (2019) visait à mesurer les éléments clés de la capacité des clubs et organisations sportives communautaires ainsi que d'analyser leur impact sur trois indicateurs de la performance dans les clubs sportifs en utilisant les cinq dimensions de Hall et al. (2003). Pour ce faire, 336 présidents des organisations sportives de plus de 20 sports différents de l'Ontario, ont répondu à l'enquête en ligne. Les trois indicateurs de performance sont les opérations du club, représentées par son efficacité et sa bonne organisation, les programmes et services proposés, pour lesquels ils observaient leur qualité et leur accessibilité, ainsi que la présence communautaire, définie par la conscience et les connexions. Grâce à cette étude, ils ont pu mettre en avant l'importance de la capacité des ressources humaines, des infrastructures, de la capacité financière, de la capacité de planification et des relations externes dans ces trois indicateurs de performance chez les clubs sportifs. Ils soulignent aussi que les ressources humaines sont primordiales puisqu'elles apparaissent comme importantes dans les trois indicateurs de performance.

Quant à elle, l'étude de Musso et al. (2016) s'est concentrée sur les caractéristiques des clubs de tir en Italie en appliquant le modèle de la capacité organisationnelle de Hall et al. (2003) à travers un questionnaire en ligne auquel plus de 200 clubs ont répondu. Suite à leur étude, ils ont pu mettre en lumière plusieurs points critiques, provenant principalement de trois des dimensions de la capacité organisationnelle : les ressources humaines, à travers le nombre limité de personnes soutenant l'organisation et la part trop importante de volontaires qui réduit la qualité et le professionnalisme, la capacité de planification et de développement qui était trop peu développée, et la capacité relationnelle et de réseau qui faisait défaut notamment car ils ont remarqué un manque de relations avec les parties prenantes locales. Wicker et Breuer (2011) se sont aussi penchés sur des points critiques ressentis par les clubs, grâce à une large enquête dans les clubs sportifs en Allemagne. La pénurie de bénévoles, l'accès aux infrastructures sportives et le déséquilibre entre les dépenses et les revenus ont été identifiés comme étant des problèmes clés rencontrés par ces clubs. Misener et Doherty (2009) ont aussi cherché à mettre en avant les éléments critiques des cinq dimensions de la capacité

organisationnelle, en analysant un club sportif communautaire. Selon eux, les facteurs critiques des ressources humaines sont d'avoir un nombre suffisant de volontaires ayant des attitudes positives, des connaissances et compétences adaptées, une bonne confiance et des valeurs partagées. Les bons facteurs financiers sont des revenus stables et une bonne gestion financière. Une communication régulière, une culture organisationnelle positive et des infrastructures adéquates ont été soulignées comme les facteurs critiques de la capacité infrastructurelle et procédurale. La planification stratégique peut être reconnue comme essentielle à la réalisation des objectifs du club, même si cette planification est informelle. Enfin, Misener et Doherty (2009) indiquent qu'un facteur critique de la capacité relationnelle est la connexion avec une variété de partenaires sportifs et non-sportifs.

À côté de celles-ci, d'autres études utilisent encore le modèle de Hall et al. (2003) dans le contexte sportif (Balduck et al., 2015; Elmose-Østerlund et al., 2021; Swierzy et al., 2018).

En raison de l'utilisation répétée de ce modèle dans la littérature du secteur sportif, nous pouvons affirmer qu'il est pertinent de mobiliser le modèle de Hall et al. (2003) dans le cadre de ce mémoire, qui étudie les clubs sportifs.

2.4.2. Lien avec la durabilité environnementale

Comme expliqué auparavant, la durabilité environnementale est un sujet de plus en plus important dans le sport. Les organisations sportives, dont les clubs sportifs font partie, mettent en place des efforts pour améliorer leur durabilité environnementale (McCullough et al., 2015), qui devient ainsi un objectif ou une mission pour ces organisations sportives. La capacité organisationnelle ayant été définie auparavant dans ce mémoire comme étant « la capacité de l'organisation à acquérir les ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission » (Balduck et al., 2015, p. 2025), il est donc logique d'établir un lien entre capacité organisationnelle et durabilité environnementale puisque cette dernière constitue une mission pour les organisations sportives.

Par ailleurs, dans la littérature existante, la capacité organisationnelle n'a jamais été étudiée dans le contexte de la durabilité environnementale des clubs sportifs. En

observant l'influence que peuvent avoir les différentes dimensions de la capacité organisationnelle sur les initiatives de développement durable dans les clubs sportifs, ce mémoire permettra de combler une lacune existante dans la littérature scientifique.

Toutefois, bien que le lien entre la capacité organisationnelle et la durabilité environnementale des clubs n'ait jamais été établi, certaines études ont mis en évidence ce lien dans d'autres contextes que le contexte sportif, ce qui peut être intéressant à prendre en compte. C'est notamment le cas de l'étude de Afzal et Lim (2022), qui se sont penchés sur le secteur de la construction et ont pu conclure que les stratégies financières, les capacités technologiques et la culture organisationnelle sont trois facteurs organisationnels qui ont des impacts positifs sur la durabilité environnementale dans ce secteur. He (2025), dans son étude sur l'industrie manufacturière chinoise, affirme que les politiques organisationnelles ont un impact positif sur la performance environnementale des entreprises. Haessler (2020) a également analysé l'influence des facteurs organisationnels sur la durabilité de plusieurs organisations en interviewant des membres de multinationales de l'industrie chimique et automobile. Il a pu conclure que plusieurs facteurs organisationnels comme l'engagement des managers, la planification à long terme, les relations avec les parties prenantes ou le manque de connaissance des managers influencent la stratégie et l'implication des organisations envers la durabilité.

L'influence de différents facteurs organisationnels a donc déjà été mise en évidence dans la littérature sur la durabilité environnementale, il sera alors important d'en tenir compte dans le présent mémoire.

2.5. Modèle théorique de la capacité organisationnelle

Ce mémoire se base sur la capacité organisationnelle telle qu'introduite par Hall et al. (2003). La capacité organisationnelle est multidimensionnelle et cinq dimensions peuvent être tirées de la littérature : les finances, les ressources humaines, les relations et le réseau, les infrastructures et procédures, ainsi que la planification et le développement (Hall et al., 2003). Ceci étant en accord avec ce

qu'Eisinger (2002) a observé comme dimensions les plus communes dans la recherche sur la capacité (Misener & Doherty, 2009).

Selon Eisinger (2002), « il est clairement nécessaire d'aller au-delà des simples listes logiques de caractéristiques de capacité pour comprendre empiriquement lesquelles contribuent à l'accomplissement de la mission » (p. 118). Voici, ci-dessous, la définition et la description des cinq dimensions présentées par Hall et al. (2003) qui seront utilisées dans ce mémoire, dans l'objectif de comprendre l'influence de chacune d'entre elles sur les initiatives de développement durable des clubs sportifs.

2.5.1. La capacité financière

La première dimension reprend la capacité financière du club, c'est-à-dire « la capacité de développer et de déployer du capital financier » (Hall et al., 2003, p. 5). Hall et al. (2003) nous signalent que les problèmes financiers impliquent des difficultés au sein des organisations pour remplir leurs missions en raison de difficultés à financer leurs projets ou d'une absence de soutien financier pour les infrastructures. À côté de la simple génération de revenus, la capacité financière touche aussi à la capacité de diversifier ses ressources, d'avoir une bonne planification des budgets et une bonne gestion des flux financiers (Doherty & Cuskelly, 2019). Doherty et al. (2014) ont par ailleurs déterminé que le fait d'avoir des revenus et des dépenses stables d'année en année est primordial pour les organisations sportives. Et cela n'est pas toujours aisé puisque, contrairement aux organisations à but lucratif, les clubs à but non lucratif peuvent avoir des sources de revenus diversifiées, comme les frais d'adhésion, les activités commerciales, les subventions et les dons (Wicker & Breuer, 2014). Mais, d'après Doherty et al. (2014), cette source de revenus diversifiée, appelée source de revenus alternative, constitue justement une force et l'absence d'autres sources de revenus que les cotisations des membres est une faiblesse notoire. Ces mêmes auteurs soulignent l'importance de la responsabilité financière, avec notamment une gestion financière saine et la garantie d'un budget équilibré. Ils indiquent que le contrôle des coûts, la conscience des flux financiers et une comptabilité minutieuse sont des exemples de pratiques aidant les clubs à mener à bien leurs missions. Les clubs sportifs doivent

donc disposer de revenus et de dépenses stables, de sources alternatives de revenus et d'une bonne responsabilité financière (Doherty et al., 2014).

2.5.2. La capacité des ressources humaines

La seconde dimension est la capacité des ressources humaines, présentée comme la « capacité de déployer le capital humain au sein de l'organisation » (Hall et al., 2003, p. 5). Cela comprend le personnel rémunéré, les membres et les bénévoles. La capacité des ressources humaines comprend également les compétences, les connaissances, l'attitude, la motivation et les comportements de ces personnes (Hall et al., 2003). Doherty et al. (2014) mettent en avant sept éléments critiques des ressources humaines qui influencent l'atteinte des objectifs dans les clubs sportifs : l'enthousiasme, le capital humain, un focus commun, un nombre suffisant de bénévoles, la continuité des bénévoles, la succession et le développement et le soutien. Il a également été stipulé dans la littérature qu'avoir des valeurs communes est primordial pour la capacité organisationnelle des clubs sportifs (Misener & Doherty, 2009), ce qui rejoint Doherty et al. (2014) qui mettent en avant le focus commun comme étant un des sept éléments critiques et qui affirment que cet aspect est particulièrement important car les intérêts individuels peuvent compromettre les efforts des clubs.

Selon Hall et al. (2003), le capital humain peut être considéré comme l'élément clé, pouvant amener au bon développement des autres capacités. Ils donnent pour exemple que la bonne gestion du capital financier requiert des personnes avec des compétences financières, ou que la capacité de planification et de développement nécessite du leadership et du management stratégique. Cela a d'ailleurs été vérifié par la suite, puisque Misener et Doherty (2009) ainsi que Wicker et Breuer (2011) ont appliqué le modèle de la capacité organisationnelle de Hall et al. (2003) dans les clubs sportifs et les deux études ont conclu que la capacité des ressources humaines est la plus importante.

2.5.3. La capacité relationnelle et de réseau

La troisième dimension est la capacité relationnelle et de réseau, définie par Hall et al. (2003) comme « la capacité de s'appuyer sur des relations » (p. 6). Balduck et al. (2015) soulignent que ces relations sont un élément critique pour la capacité puisqu'elles permettent l'accès à un partage de ressources, de connaissances et d'expériences. Toutefois, il a aussi été observé que ces relations doivent être équilibrées (Doherty et al., 2014). Elles sont importantes, certes, mais ne doivent pas devenir déséquilibrées, auquel cas un problème de dépendance envers ces relations pourrait menacer l'autonomie de l'organisation (Doherty et al., 2014).

Selon Hall et al. (2003), les ressources humaines ainsi que les finances influencent largement la capacité relationnelle et de réseau, qui est dépendante de ces deux autres capacités. Les auteurs identifient plus spécifiquement le manque d'employés qualifiés et d'expertise dans la gestion des médias comme obstacles majeurs dans ce domaine.

Doherty et al. (2014) ont pu, suite à leur étude, mettre en évidence cinq éléments critiques dans les clubs sportifs concernant la capacité relationnelle et de réseau avec les organisations externes : des relations personnelles, des relations qui sont engagées, des relations équilibrées, des relations fiables et des partenaires bureaucratiques.

2.5.4. La capacité infrastructurelle et procédurale

La quatrième dimension est la capacité infrastructurelle et procédurale, définie comme « la capacité à déployer ou à s'appuyer sur l'infrastructure, les processus et la culture, les produits liés à la structure interne ou aux opérations quotidiennes » (Hall et al., 2003, p. 6). Doherty et al. (2014) nous indiquent l'importance de la formalisation, comprenant le fait d'avoir des rôles définis, une constitution ainsi que des politiques et des procédures. Ces comportements opérationnels permettent d'avoir des pratiques standardisées. Cette même étude a par ailleurs souligné que la communication interne est également un élément critique dans les clubs sportifs. La communication doit aborder les plans, les programmes et les problèmes du club en étant effectuée de manière régulière, claire et bidirectionnelle (Doherty et al.,

2014). De plus, des infrastructures de qualité et des technologies modernes sont des facteurs importants pour une gestion efficace (Hall et al., 2003).

La capacité infrastructurelle et procédurale prend en compte la culture du club (Hall et al., 2003), il faut donc payer attention aux potentielles tensions qui pourraient apparaître entre la promotion de la durabilité environnementale et la logique d'excellence sportive. En effet, lorsque le but premier d'un club est la réussite sur le plan de la performance, il est possible qu'il concentre toutes ses ressources sur celle-ci plutôt que sur d'autres objectifs n'y étant pas liés, comme la durabilité environnementale par exemple.

Il est également intéressant de noter que, selon Misener et Doherty (2009), le manque de ressources humaines, de capacité financière et de capacité relationnelle et de réseau pourrait impacter négativement la capacité infrastructurelle et procédurale.

2.5.5. La capacité de planification et de développement.

Cette cinquième et dernière dimension est la capacité de planification et de développement, qui est définie par Hall et al. (2003) comme étant « la capacité d'élaborer et de s'appuyer sur des plans stratégiques organisationnels » (p. 6). D'après Doherty et al. (2014), pour le bon développement de cette capacité, il est important que l'organisation sportive ait une vision et une direction future qui soient définies pour pouvoir s'engager dans la planification. Cela pose d'ailleurs problème à de nombreux clubs sportifs qui n'arrivent pas à enclencher ce processus de planification stratégique puisqu'ils sont trop occupés dans leur gestion quotidienne et ne se penchent pas suffisamment sur leurs objectifs futurs (Doherty et al., 2014). Toujours selon les mêmes auteurs, il est important que la planification soit créative, que le club soit apte à s'ouvrir à de nouvelles idées et essaye activement de sortir des sentiers battus. Ensuite, après avoir développé le plan stratégique, encore faut-il l'implémenter correctement. Doherty et al. (2014) ont montré que cette implémentation constitue un manquement critique chez certains clubs sportifs.

De plus, notons que Misener et Doherty (2009) indiquent que la capacité de planification et de développement est influencée par la capacité des ressources humaines. Dans leur étude, ils montrent que l'expertise des membres du conseil

d'administration et les compétences du personnel jouent sur la planification stratégique en prenant pour exemple les nombreuses organisations qui doivent faire appel à des consultants externes afin de construire leur stratégie lorsque leurs propres ressources humaines sont insuffisantes.

3. Méthodologie

3.1. Contexte de la recherche

Ce mémoire cherche à mettre en évidence l'influence de la capacité organisationnelle et ses cinq dimensions sur les initiatives de développement durable des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles. Comme d'autres pays occidentaux tels que les États-Unis, le Canada ou l'Allemagne, la Belgique est un État fédéral. La particularité de la Belgique réside dans le fait que la responsabilité gouvernementale du sport incombe à ses régions linguistiques. Il en résulte que les compétences en termes de définition de la stratégie, de promotion, d'organisation de compétitions et d'autres encore sont allouées aux organisations sportives régionales, les fédérations sportives (Zeimers et al., 2019). Les clubs sportifs, eux, reçoivent un soutien de la part de leur fédération tout en restant autonomes dans leur fonctionnement quotidien. Ce sont des entités locales qui accueillent les pratiquants, organisent les entraînements et compétitions locales et gèrent la vie associative et sociale de leurs membres. La présente étude s'intéressera aux clubs sportifs qui opèrent dans la partie francophone de Belgique, la Fédération Wallonie-Bruxelles.

3.2. Approche qualitative

Selon Moser et Korstjens (2017), la recherche qualitative est un type de recherche qui analyse en profondeur les problèmes du monde réel. Elle est fondée sur des questions ouvertes pour lesquelles les réponses ne peuvent être chiffrées, telles que « comment » et « pourquoi » (Cleland, 2017). De plus, plutôt que de collecter des données chiffrées comme dans les recherches quantitatives, elle permet d'approfondir la compréhension des données quantitatives (Tenny et al., 2022). Comme Paillé (2007) l'exprime dans un chapitre, la recherche qualitative est « une

manière normale, spontanée, naturelle, quasi instinctive d'approcher le monde, de l'interroger et de le comprendre » (p. 409). Selon nous, l'entretien semi-directif constitue la méthodologie la plus adaptée pour examiner notre sujet de recherche. Il permet d'obtenir de plus amples informations que de simples descriptions et d'approfondir les sujets particulièrement pertinents pour notre étude tout en laissant une certaine liberté aux participants dans la façon dont ils souhaitent s'exprimer.

3.2.1. Sélection des cas

Afin de constituer notre échantillon, nous avons dans un premier temps répertorié les fédérations dans lesquelles les initiatives de développement durable sont les plus présentes actuellement, puisque c'est dans celles-ci que nous avons davantage de chance de trouver des clubs mettant en place des initiatives concrètes de développement durable. Nous avons donc décidé, dans un premier temps, de sélectionner les fédérations les plus actives sur le plan de la durabilité environnementale, pour ensuite sélectionner des clubs à analyser parmi celles-ci.

Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthodologie de l'étude de Hugaerts et al. (2022), dans laquelle ils analysent les initiatives environnementales des fédérations sportives en Belgique en étudiant leurs sites web. Dans leur étude, ils se focalisent sur l'ensemble des fédérations sportives en Belgique, soit un total de 152 fédérations reconnues. Dans notre cas, nous nous concentrons uniquement sur le territoire francophone, nous avons donc seulement analysé les sites web de la liste des fédérations reconnues par les autorités compétentes, c'est-à-dire l'ADEPS, l'administration générale du sport en Fédération Wallonie-Bruxelles. Sur son site internet, l'ADEPS recense un total de 57 fédérations sportives reconnues, divisées en trois catégories : les fédérations sportives, la fédération sportive handisport et les fédérations sportives non-compétitives (ADEPS, s. d.). Toutefois, étant donné que deux des fédérations ne possèdent pas de site internet, nous n'en avons analysé que 55 sur les 57.

Les 55 sites web ont donc été entièrement parcourus manuellement page par page afin de trouver toutes les initiatives de durabilité environnementale des fédérations, ainsi que tous les documents relatifs à la politique des fédérations qui sont disponibles sur leurs sites internet. Nous avons également utilisé des mots-clés

spécifiques que nous avons entrés dans la barre de recherche des sites web. Les mots-clés suivants ont été utilisés et figurent également dans l'étude de Hugaerts et al. (2022) : durabilité, climat, environnement, écologie.

Suite à cette analyse générale des sites web des fédérations sportives, nous avons pu identifier un total de six fédérations prenant des initiatives de durabilité environnementale en Fédération Wallonie-Bruxelles. Sur ces six fédérations, deux d'entre elles prenaient uniquement des initiatives dites de basse intensité, que Hugaerts et al. (2022) décrivent comme des initiatives qui visent uniquement à « sensibiliser à la durabilité environnementale en communiquant en une ou deux phrases que les sportifs doivent respecter l'environnement dans la pratique de leur sport » (p. 48). Elles ont donc été écartées de notre sélection de cas. Les quatre fédérations restantes mettent en place des initiatives de haute intensité, qui requièrent considérablement plus de ressources de la part des fédérations. Parmi ces quatre fédérations, l'une d'entre elles a attiré notre attention par le système de plateforme et de labellisation qui y est mis en place. Il s'agit de la fédération de golf, appelée Association Francophone belge de Golf ou AFGolf. Cette fédération propose une plateforme en ligne dont les clubs peuvent disposer, le programme OnCourse Wallonie, leur permettant de répertorier et améliorer leur travail de protection de l'environnement au sein des clubs. À la suite du processus à suivre sur cette plateforme, les clubs peuvent également se faire labelliser par le label international GEO (Golf Environmental Organization) reconnu mondialement (AFGolf, 2024).

Dans le présent mémoire, nous avons donc décidé de nous pencher sur les clubs membres de l'AFGolf pour étudier l'influence de la capacité organisationnelle sur les initiatives de développement durable des clubs sportifs. Parmi les 39 clubs membres de cette fédération, 25 sont recensés sur le site de l'AFGolf comme étant engagés dans le programme OnCourse et dont cinq parmi ceux-ci sont déjà certifiés GEO (AFGolf, s. d.). Ces 25 clubs mettent tous des initiatives de développement durable en place puisqu'ils sont actifs sur OnCourse, nous avons donc contacté l'ensemble de ceux-ci. Seulement, à la suite de nos interactions par mail et par téléphone avec ces clubs, seuls 8 d'entre eux ont accepté de participer à notre étude. Bien qu'il soit difficile d'être certain des raisons pour lesquelles certains clubs

sportifs n'ont pas participé, nous supposons qu'ils n'ont peut-être pas eu le temps de s'impliquer ou qu'ils n'étaient tout simplement pas intéressés.

3.2.2. Entretiens

La collecte des données s'est basée sur une série d'entretiens semi-directifs, en utilisant un ensemble standard de questions. Toutefois, nous avons conservé une certaine flexibilité lors de ces entretiens en nous gardant la liberté de modifier l'ordre des questions et de poser des questions supplémentaires pour récolter des informations plus précises. Notre guide d'entretien (Annexe 1) a été établi selon les cinq dimensions de la capacité organisationnelle présentées précédemment. Les questions ont été construites par nos soins, en se basant sur la littérature lue et nos propres questionnements. Nous avons réalisé 8 entretiens avec l'ensemble des clubs ayant acceptés de participer à l'étude, pour une durée moyenne de 1 h 04 min.

Dans le cadre de nos entretiens, nous avons cherché à contacter en priorité les directeurs des clubs. Ceux-ci étant présents sur le plan organisationnel mais également sur le plan opérationnel de leur club, nous les considérons comme les plus aptes à répondre à nos questions faisant le lien entre la capacité organisationnelle et les initiatives de développement durable. De plus, ils jouent un rôle clé dans la définition des missions, la gestion des ressources ou dans les finances du club (McLeod et al., 2021; Parnell et al., 2023; Soares, 2024), ce qui en fait un contact intéressant à interviewer dans notre étude. Lorsque le directeur n'était pas disponible, d'autres membres actifs du club ont répondu à nos questions. Dans certains cas, les intervenants ont tenu à se présenter à deux à l'interview afin d'être aptes à répondre à l'ensemble de nos questions. Plusieurs éléments ont été spécifiés à l'interlocuteur avant l'entretien, tels qu'un rappel du contexte de l'étude et de son objet, la définition de certains termes, la durée supposée de l'interview ou le rappel des informations reprises dans le formulaire de consentement (Annexe 2).

Dans ce formulaire de consentement, nous informons les participants que l'entretien est enregistré et nous garantissons leur anonymat ainsi que la confidentialité des données qu'ils partageront. Cela permet d'offrir la possibilité aux participants de se livrer sans contrainte et d'obtenir le plus de données possible. Dans ce contexte, les clubs sont nommés « CS » pour club sportif, suivi d'un chiffre leur étant attribué

afin de pouvoir les distinguer tout en respectant leur anonymat dans le présent mémoire.

Tableau 1

Tableau récapitulatif des entretiens

Clubs sportifs	Fonction du participant	Durée de l'entretien
Club sportif n°1 (CS1)	Directeur	57 min
Club sportif n°2 (CS2)	Président	1 h 12 min
Club sportif n°3 (CS3)	Directeur + président	1 h 40 min
Club sportif n°4 (CS4)	Directeur	56 min
Club sportif n°5 (CS5)	Membre comité durable	55 min
Club sportif n°6 (CS6)	Président + Greenkeeper	1 h 41 min
Club sportif n°7 (CS7)	Directrice	40 min
Club sportif n°8 (CS8)	Directeur	36 min

3.3. Méthode d'analyse des données

3.3.1. Transcription des entretiens

Dans un premier temps, les entretiens ont été transcrits à l'aide des logiciels « Word » et « TurboScribe ». Suite à cela, ils ont été relus et retravaillés par nos soins pour s'assurer de leur exactitude. Miles et Huberman (2003) décrivent deux méthodes de transcription. La première est plus détaillée et reprend les pauses, les hésitations, les fautes de prononciation et phrases incomplètes. La seconde présente les idées principales de l'entretien d'une façon concise et monocorde. Dans le cadre de notre mémoire, nous avons opté pour la première de ces deux méthodes de transcription.

3.3.2. Méthode d'analyse

La méthodologie choisie s'est orientée vers une analyse thématique des données, afin de décomposer et étudier le contenu des transcriptions. Celle-ci consiste en une méthode ayant pour but d'identifier, analyser et interpréter différents thèmes dans des données qualitatives (Clarke & Braun, 2016). Ainsi, nous avons suivi les six

étapes de l'analyse thématique telles que décrites par Braun et Clarke (2006). La première de ces étapes est la familiarisation avec les données, qui implique la transcription des entretiens, la lecture des données ainsi que la prise de notes d'idées initiales. La deuxième étape est la génération des codes initiaux. Cela correspond au codage des caractéristiques intéressantes des données en rassemblant les données pertinentes pour chaque code, ceci étant réalisé d'une manière systématique à travers l'ensemble des données. La troisième étape est la recherche des thèmes, dans laquelle on regroupe les codes en différents thèmes et on rassemble toutes les données pertinentes pour chaque thème potentiel. La quatrième étape est la vérification des thèmes, pour laquelle on affine les thèmes en les comparant aux données brutes. La cinquième étape est de définir et nommer les thèmes, et la sixième et dernière étape est la production du rapport. Les codes et thèmes qui sont ressortis de ces entretiens sont décrits en Annexe 3.

4. Résultats

À travers nos différents entretiens, des tendances se sont dégagées. Les données recueillies nous ont permis de nous pencher sur notre question de recherche : quelle est l'influence des dimensions de la capacité organisationnelle sur la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles ?

L'objectif de cette section est d'identifier les informations pertinentes qui nous permettent de répondre à cette question. Pour ce faire, la présentation des résultats est faite selon les cinq grands thèmes qui se sont dessinés suite à notre analyse thématique, lesquels reflètent les cinq dimensions de la capacité organisationnelle, présentées dans la description du modèle théorique. Il s'agit respectivement de la capacité financière, la capacité des ressources humaines, la capacité relationnelle et de réseau, la capacité infrastructurelle et procédurale, et la capacité de planification et de développement.

4.1. La capacité financière

Lors de nos différents entretiens, l'ensemble des participants s'est accordé en indiquant que la capacité financière a une influence sur les initiatives de durabilité environnementale qu'ils peuvent mettre en place. Le CS4 va même plus loin, en nous disant que celles-ci sont complètement dépendantes des moyens financiers : « Il ne faut pas se voiler la face, sans l'aspect financier, on ne peut pas faire tourner une boutique. Même si elle est très vertueuse, s'il n'y a pas de moyens financiers… ». Le CS3 appuie ces propos puisque, pour lui, leurs initiatives se font « en fonction de ce qui est possible au niveau de nos finances et au niveau de ce qui est raisonnablement faisable ».

Cette capacité financière a plusieurs fois été décrite comme étant un levier à la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale. En effet, le CS6 nous explique que « tout ce qu'on trouve comme solution aujourd'hui sont des solutions onéreuses ». Une capacité financière bien développée est donc un avantage pour pouvoir initier davantage d'actions éco-durables, puisqu'un grand nombre d'entre elles requièrent un investissement financier pour qu'elles puissent voir le jour. Le CS4 nous parle d'ailleurs de cet aspect positif de la capacité financière : « Moi je crois très fort qu'elle [la capacité financière] a un aspect positif. (…) On sait pas faire quelque chose sans avoir cette responsabilité financière. Donc moi, oui, je pense que ça a une grande influence ».

D'un autre côté, cette dimension de la capacité organisationnelle a également été mentionnée comme étant un frein. C'est d'ailleurs le frein principal qui nous a été indiqué chez la plupart des participants, par exemple avec le CS6 qui nous dit : « Le plus gros frein ? Il est budgétaire ». C'est aussi le cas du CS8, affirmant que « le frein, c'est l'aspect financier » ou encore le CS3, nous disant que « en dehors du frein financier, je n'ai pas vraiment de frein ». Ceci est expliqué par le fait que, comme le CS6 nous le dit dans la citation plus haut, beaucoup d'initiatives requièrent un investissement financier. Et, si le budget que le club peut se permettre de dédier à la durabilité environnementale n'est pas assez élevé, les initiatives sont malheureusement limitées. Et ce malgré la bonne volonté du club sportif.

> On a une enveloppe, elle est ce qu'elle est. Avec cette enveloppe-là, on essaie de faire le maximum. Si on avait une enveloppe fois deux, on ferait deux fois

> plus. Franchement, c'est vraiment la meilleure réponse que je peux apporter. (CS2)

Toutefois, le frein financier ne fait pas l'unanimité. Le CS5, par exemple, indique ne jamais avoir été bloqué par l'aspect financier jusqu'à aujourd'hui : « Jusqu'à présent, non. On n'a pas de frein financier parce que les demandes ne sont pas énormes ». Il nous explique par ailleurs que certaines actions sont parrainées par les membres, préservant ainsi les ressources budgétaires du club, et illustre cela par l'exemple d'une mise en place de nichoirs, qui ont été entièrement financés par des membres, pour être ensuite construits par les membres eux-mêmes.

Afin que cette capacité soit positive et ne devienne pas un frein, plusieurs clubs ont souligné l'importance de la stabilité des revenus. Dans les cas rencontrés, cette stabilité est bien présente et provient surtout des cotisations, qui constituent la majorité de leurs revenus. Puisque le nombre de membres reste globalement le même d'année en année, « allez parfois on monte de 10, on descend de 10, c'est relativement stable » (CS2), cela leur assure une rentrée d'argent qu'ils sont certains d'avoir et qui leur permettra de connaître le budget qu'ils ont, et ce dès le début de l'année. « Nous, il faut savoir qu'on rentre 80% de notre budget dans les trois premiers mois avec les cotisations. Donc on a une visibilité assez claire sur notre année, en tout cas au niveau du "in" [des entrées] » (CS3). Par ailleurs, le CS8 souligne également l'importance d'avoir une gestion des finances qui est saine, puisque « la gestion saine permet de voir qu'on a des possibilités d'investir dans le futur pour la durabilité environnementale ». Et cette anticipation des budgets futurs grâce à des finances saines et stables permet de se projeter dans l'avenir. Cela permet de planifier des investissements sur le plus long terme, et notamment dans des projets liés à la durabilité environnementale. Les prises de décision se font avec plus de confiance, et les actions éco-durables sont plus facilement intégrées à la stratégie du club, puisqu'ils savent qu'ils auront les moyens financiers pour les soutenir.

> Oui [la stabilité financière a une influence], parce qu'on peut projeter des initiatives futures. Parce qu'on sait que l'année prochaine, on va avoir plus ou moins le même chiffre d'affaires. Planifier des investissements, ça peut avoir un impact sur nos investissements futurs pour la durabilité environnementale. (CS8)

À l'inverse, avoir des finances instables est souligné comme étant un frein aux actions environnementales. Si un club est dans une période où ses finances se portent moins bien, il devra alors se focaliser sur les besoins primaires de l'organisation pour en assurer la survie, laissant ainsi les initiatives environnementales au second plan. Un des intervenants nous explique cela de façon on ne peut plus claire.

> On ne pourra répondre à la politique de durabilité environnementale que si nos budgets sont là et qu'ils sont en bonne santé et qu'ils sont pérennes. Tu n'arriveras jamais, soyons clairs… Pour te le dire autrement, si je suis en perte de membres, si j'avais des budgets difficiles, je peux te dire que la durabilité serait mais alors le dernier... C'est triste à dire hein, je n'en disconviens pas, mais ça serait le dernier de mes soucis. (CS6)

Et afin que les investissements environnementaux ne menacent pas la survie du club en cas de budgets limités, certains adoptent une gestion progressive de leurs dépenses. En étalant leurs investissements, les clubs soulagent leurs finances et arrivent ainsi à concilier les besoins primaires et la durabilité environnementale. « On m'a dit "non, ce n'est pas possible". J'ai dit "si, ça va être possible. Mais OK, on va le faire sur quatre ans" » (CS4).

D'autres clubs cherchent à augmenter leurs fonds disponibles pour les initiatives éco-durables en démarchant des organisations externes afin d'obtenir des aides financières. Peu de clubs interrogés reçoivent des subsides externes, pourtant le CS5 souligne que, grâce à ces aides, des projets de grande ampleur peuvent voir le jour : « J'avais entendu qu'il y avait cette fondation qui finançait les initiatives pour les golfs, vers la biodiversité. (…) Et on a obtenu, je crois que c'est 19 000 dollars, qui ont servi intégralement à la réhabilitation de cette mare » (CS5).

Concernant les rentrées d'argent, l'ensemble des clubs interrogés ont des sources de revenus diversifiées. La principale source reste bien entendu les cotisations, mais les entrées pour les joueurs externes, appelées green fees, les locations de voiturettes, la location des infrastructures et les sponsors sont toutes des rentrées d'argent qui ont leur importance dans la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale. En effet, varier les revenus permet de générer davantage d'argent que si ils se reposaient uniquement sur leur source principale que sont les

cotisations, argent qui peut être réinvesti dans la durabilité environnementale par la suite.

> Et c'est là-dessus qu'ils comptent énormément, pour les investissements en plus, sur ce paquet d'argent qui arrive. (…) Une année comme celle-ci, oui, il y a beaucoup de gens qui viennent jouer, ça va pouvoir amener un ballon d'oxygène pour pouvoir réinvestir dans les années à venir. Et l'investissement se fait sur le terrain, et qui dit terrain dit amélioration pour l'environnement, précision de ce qu'on fait sur le terrain qui permet de réduire la consommation d'eau, etc. (CS2)

Il est important de noter qu'un des participants, le CS8, s'oppose à cette idée et mentionne que la diversification des revenus n'influence pas les initiatives mises en place. Selon lui, c'est la fréquentation du club qui importe réellement. Bien que les revenus soient diversifiés, « ces chiffres sont séparés, mais sont les mêmes acteurs, qui sont nos visiteurs et nos membres ». Avant d'ajouter que « ça ne changerait pas grand-chose » si les revenus n'étaient pas diversifiés.

4.2. La capacité des ressources humaines

Les ressources humaines jouent un rôle crucial pour développer les initiatives de durabilité environnementale au sein des clubs sportifs. C'est un constat qui ressort des différents entretiens réalisés, comme par exemple avec l'intervenante du CS7 qui, lorsque nous lui demandons les conditions principales pour améliorer la durabilité environnementale dans son club, nous répond « les ressources humaines, la motivation et des gens qui soient intéressés », avant d'ajouter plus loin « c'est vraiment le bénévolat, l'amour du sport, la passion, etc. qui fait bouger les choses ». Et en effet, le bénévolat a souvent été mentionné comme étant important dans ces initiatives, et ce de différentes manières. Les bénévoles peuvent jouer un rôle dans des initiatives ponctuelles, comme dans le CS2 où des bénévoles « s'occupent pour l'instant du recensement de toute la faune et la flore », ou dans le CS5 dans lequel des bénévoles se sont proposés pour financer et construire des nichoirs. « J'ai mis en place aussi une action nichoirs. Et des membres se sont proposés pour construire les nichoirs. (…) On en a fait 76. Et ils ont été parrainés par les membres » (CS5). Dans d'autres cas, les bénévoles peuvent jouer un rôle dans la prise de décisions

stratégiques sur le sujet, par exemple lorsqu'ils sont membres du conseil d'administration. « Ils sont impliqués dans les initiatives de durabilité environnementale, étant donné qu'ils participent aux différentes décisions du club. (…) Ils font partie intégrante des projets et des discussions stratégiques » (CS3). Enfin, ils peuvent être à l'origine même de l'attrait du club pour la durabilité environnementale. C'est le cas dans le CS5, où une bénévole s'est aperçue que le club n'avait aucune initiative en place. Elle a alors proposé au président de l'aider, et aujourd'hui le club réalise de nombreuses actions et a créé une cellule spéciale pour s'occuper de la durabilité, qui permet de cibler les réflexions sur ce propos.

> Il m'a dit : "on y songe, mais ça demande un gros investissement en termes de temps et nous n'avons pas les moyens humains pour y travailler". Et bien à ce moment-là, j'avais un peu de temps, donc j'ai dit : "bien voilà, ce que je peux faire, c'est vous aider, vous accompagner vers cette démarche-là". Et c'est comme ça qu'on a créé une équipe qui s'appelle "Durable". (CS5)

Seulement, les clubs soulignent le manque de bénévoles et la difficulté d'en trouver pour aider le club sur ces projets de durabilité environnementale, ce qui constitue un frein à leur mise en place. Comme nous indique un intervenant, « il faudrait avoir plus de bénévoles qui prendraient en charge peut-être des sous-projets. Et là, je n'arrive pas vraiment à trouver des gens qui veuillent s'investir davantage » (CS5). Mais, au-delà du manque de bénévoles, c'est le manque de personnel de façon globale qui se fait ressentir dans ces clubs. Que ce soit en termes de bénévoles ou de salariés, les clubs s'accordent pour dire qu'ils n'ont ni assez de personnel ni assez de temps, deux variables qui sont liées, pour se pencher pleinement sur la durabilité environnementale comme ils le souhaiteraient. « Si j'avais une autre personne en plus qui peut vraiment se consacrer seulement sur ce volet-là, ça serait encore mieux » (CS1). « C'est-à-dire que si j'avais que ça à faire, ça serait beaucoup plus gros, mais là, c'est une minuscule partie de ce qu'un directeur peut faire, donc c'est à mon niveau. Je ne peux pas faire plus, mais oui, le but, c'est de mettre des gens dessus » (CS7).

Malgré tous les bénéfices que le bénévolat peut avoir, certains clubs mentionnent l'importance de se professionnaliser pour gérer les projets de durabilité environnementale correctement, bien qu'un club ne puisse se permettre une structure entièrement professionnelle. Il s'agit donc de trouver le bon équilibre.

> Le côté bénévole est extrêmement présent et nous aide pour l'ensemble de nos projets. (…) Le côté bénévole a dû être aussi complété (…) par un côté très professionnel. On ne peut pas aujourd'hui supporter un club uniquement sur le côté bénévole. À côté de ça, on ne peut pas, je pense, dans notre taille aussi, uniquement avoir que des professionnels dans notre organisation. (CS3)

Et le CS4 ajoute également que, lorsqu'ils renforceront leur équipe sur le plan durabilité environnementale, il faudra que la personne ait de bonnes connaissances sur le sujet : « mon motif ce serait d'avoir quelqu'un qui ait envie de prendre cette casquette-là parce que lui est au fait des choses et que moi je fais plus avec un apprentissage sur le tas ». En effet, les connaissances que le personnel a sur ce plan sont considérées comme étant déterminantes, non seulement pour la mise en place d'initiatives, mais également pour la gestion globale des infrastructures. « On est obligé. Le monde du golf a été obligé de s'ouvrir à ça de façon parfois brutale, mais intéressante. (…) Tout qui est maintenant dans l'équipe de gestion au quotidien, au terrain, est très informé au niveau durabilité environnementale » (CS3).

Et ces connaissances ne proviennent pas toujours du personnel. Les clubs peuvent se reposer sur leurs membres qui ont des connaissances ou des compétences spécifiques dans ce domaine. Cela souligne une fois de plus l'importance de l'aspect bénévole des clubs, comme ici pour le CS6 : « Le dossier de l'arrosage on l'a traité avec (…) un ancien prof d'unif d'hydrologie ou de géologie. Donc oui c'est l'avantage d'être une ASBL, c'est que souvent, on trouve un bénévole dont c'est le boulot ou la spécialité ».

Finalement, il existe un dernier point essentiel dans la capacité des ressources humaines si un club veut mettre des initiatives de durabilité environnementale en place, et qui nous a été présenté comme étant la condition principale par plusieurs clubs : la motivation et l'engagement des gens. En effet, si la direction, le personnel ou les bénévoles ne sont pas motivés à développer des actions, celles-ci n'apparaîtront jamais. C'est cette motivation qui permettra d'aller toujours plus loin dans les projets mis en place, et que ceux-ci soient plus recherchés et adaptés à la situation. Voici ce que nous répond l'intervenant du CS2 lorsque nous lui demandons quels sont les principaux leviers à la mise en place d'initiatives de développement durable dans son club :

> De façon générale, à mon avis c'est l'engagement des gens. L'engagement de la direction, des membres, et autres, dans la volonté de vouloir le faire. (…) Dans l'engagement, on va inclure l'engagement d'avoir les idées, être à l'écoute et savoir vers quoi on veut aller, et quels sont les projets qui peuvent amener à l'amélioration moyen et long terme. (CS2)

4.3. La capacité relationnelle et de réseau

La totalité des clubs interrogés ont mis en avant le fait que la capacité relationnelle et de réseau influence les initiatives de durabilité environnementale qu'ils peuvent mettre en place. Un des principaux avantages des relations des clubs est que celles-ci permettent l'apport de nouvelles connaissances en échangeant avec des acteurs ou organisations externes. En effet, il nous a été mentionné dans de nombreux entretiens que les clubs discutent énormément entre eux sur leurs problèmes, solutions ou découvertes sur le plan environnemental et entretien du terrain. Beaucoup d'idées sont partagées, « on donne aux autres golfs des idées, comme les autres golfs nous donnent des idées » (CS1), et ces conversations permettent d'avoir « leurs avis [des autres clubs], les retours sur les actions qu'ils ont menés, et nous, peut-être, planifier une nouvelle action, une nouvelle mise en place d'un projet » (CS8). C'est donc extrêmement enrichissant pour les clubs, et certains développent même des affinités qui permettent des échanges transparents et réguliers. « On a une interactivité entre ces trois clubs là puisqu'on est trois personnes qui se connaissent très bien et donc du coup, on est quand même un tout petit monde, donc on se parle très régulièrement » (CS4). Malheureusement, tous les clubs ne sont pas dans une optique de partage d'informations, ce qui pourrait être un frein au développement optimal de la durabilité environnementale dans le monde du golf. Le CS2 déplore cela : « Beaucoup trop de golfs se referment sur eux-mêmes en disant "tout ce que je communique… ah non : concurrence" ».

Il y a également une communication qui existe entre les greenkeepers des différents clubs. Les greenkeepers sont les membres du personnel chargés de l'entretien du terrain. En discutant ensemble, ils permettent un partage d'idées pour garder les terrains en bonne santé et avoir un entretien le plus respectueux de l'environnement possible. C'est ce que nous explique le CS6 : « Ils [les greenkeepers] échangent sur leurs problèmes, leurs solutions, etc. C'est un peu eux qui font avancer la recherche

au niveau de la durabilité environnementale en ce qui concerne le golf en Belgique ». Et l'apport de nouvelles connaissances ne s'arrête pas aux relations entre les golfs, puisque l'ensemble des clubs en Wallonie collaborent avec des consultants externes, qui sont au courant de toutes les dernières informations et technologies concernant l'entretien d'un golf et qui peuvent ainsi prêter leur œil d'expert et conseiller les clubs, par exemple sur l'emploi de meilleurs produits.

> Chaque club s'adjoint les services d'un consultant de terrain. (…) Donc on a aussi cette démarche, et tous les golfs l'ont, d'avoir vraiment un "super consultant" qui vient quelques jours par an chez toi. Il connaît ton terrain mais il prend de la hauteur, pose beaucoup de questions, il analyse et, avec sa propre expérience, il nous propose des solutions. (CS6)

Il existe aussi des collaborations avec la fédération, l'AFG, qui promeut beaucoup la durabilité environnementale. L'AFG organise par exemple « des présentations, des sortes de journées sur la biodiversité, avec des personnes qui venaient parler justement de leurs ressources et qui venaient faire des présentations » (CS7). La fédération fait également avancer la recherche sur l'utilisation de produits plus responsables, puisque les golfs ne peuvent plus utiliser de produits phytosanitaires pour l'entretien de leur golf. Pour ce faire, elle travaille en collaboration avec les golfs et elle a créé une série de tests sur des parcelles de terrains que les golfs acceptent de mettre à disposition. « La fédération annonçait toute une batterie de tests d'engrais, de produits de combinaisons, et on a prêté toute une partie d'un green pour tous les tests » (CS2). Cette collaboration avec la fédération est essentielle puisqu'elle permettra à l'avenir de déterminer les produits propres à utiliser au quotidien.

Les clubs ont également des relations avec des organismes bien implantés dans le monde du golf, visant à accompagner les clubs sur l'aspect de la durabilité environnementale en proposant des outils. En Wallonie, les deux organismes les plus présents sont « GEO Foundation » et « Maya ». GEO Foundation est une organisation qui promeut la durabilité à l'international dans le golf. Pour ce faire, une plateforme nommée OnCourse a été développée et permet aux clubs de répertorier et d'améliorer leur travail de protection de l'environnement. Plusieurs clubs soulignent l'impact positif de cette collaboration puisque, grâce à OnCourse qui propose plusieurs axes d'évolution, de nouvelles idées émergent et mènent à de

nouvelles actions. Le CS6 nous dit : « OnCourse, il nous a permis de tracer une ligne, en se disant : “tiens, il y a des points ici qu'on avait peut-être pas pensés” (…) Et donc OnCourse nous a permis d'évoluer et de creuser dans ces voies-là. ». GEO Foundation propose également un système de labellisation qui pousse à l’amélioration, car cette labellisation est valable deux ans, suite à quoi le club, si il veut continuer à posséder le label, doit à nouveau prouver qu’il a mis de nouvelles actions en place vis-à-vis de la durabilité environnementale. Ce label pousse donc à l’amélioration constante dans les clubs. « Et dans OnCourse, il y a la zone d'amélioration. Et ça nous aide, effectivement. Il y a cette contrainte de montrer que chaque année, on met en place des nouvelles choses pour élargir un petit peu notre approche » (CS5).

Le deuxième outil utilisé dans de nombreux clubs vient de l’organisation Maya. Il s’agit d’un réseau de collecte de données à travers plus d’une centaine de golfs grâce à des sondes placées dans le sol. Cela permet d’aider les clubs dans leur gestion quotidienne, tout en les guidant dans les choix à faire pour préserver leur terrain et diminuer leur empreinte carbone. Cette collaboration est donc bénéfique et est positive pour la durabilité environnementale, comme nous dit le CS2 : « Maya, c'est génial puisque c'est un réseau de collecte des données à travers tous les golfs. Et c'est un instrument prédictif ». Avant d’ajouter plus loin : « Être membre de Maya, par de facto, c'est être dans une association qui essaie de prédire les maladies. Donc, ça va dans le sens de l’environnement ».

4.4. La capacité infrastructurelle et procédurale

La capacité infrastructurelle et procédurale fait référence à la capacité à développer et s’appuyer sur différents axes, notamment les infrastructures, les politiques internes, la culture du club ou encore la communication interne. À la suite de nos entretiens, il apparaît que l’ensemble de ces points influencent la mise en place d’initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs. Les infrastructures jouent un rôle central dans celles-ci, puisque de nombreuses initiatives consistent à développer des infrastructures qui ont un impact positif sur l’environnement. Ces infrastructures sont donc une initiative en tant que telles et sont positives au quotidien. Ce rôle central est confirmé par le CS2 qui nous répond ceci lorsqu’on lui demande à quel point il repose sur les infrastructures pour être

durable environnementalement : « À 100%. Je vous parlais du système d'irrigation, c'est utilisé tous les jours. Le système de contrôle des humidités dans le green, quelle dose on utilise, c'est tous les jours, c'est absolument 100% ». À côté de celles citées par le CS2, les clubs reposent sur de nombreuses autres infrastructures qui sont également éco-durables, comme des systèmes de récupération des eaux de pluie, des panneaux photovoltaïques, une électrification des tondeuses et bien d'autres encore. D'autres clubs nous ont également informé que la petite taille de la superficie de leur terrain pouvait être un frein au développement d'initiatives pour la biodiversité.

> Si on parle plutôt de biodiversité, les initiatives qu'on pourrait mettre en place ne sont pas énormes parce que le terrain n'est pas très grand. Il y a la limite du fait qu'il y a tous les riverains tout autour. On ne peut pas, comme dans certains clubs qui font 40 hectares, décider qu'il y a des grandes zones écologiques auxquelles on ne va pas toucher. Ici, on a juste 17 hectares. Il n'y a pas moyen de faire beaucoup de choses sur le terrain. (CS5)

Un autre club nous a également indiqué l'impact négatif que peuvent avoir des règlements extérieurs au club sur le développement de leurs infrastructures, qui visent pourtant à avoir un impact positif sur l'environnement. C'est le cas du CS1, qui s'est vu refuser sa demande d'installation de panneaux solaires : « Tout ça, c'est un peu contradictoire. Tu veux avoir un site autonome en termes d'énergie, mais tu ne peux pas parce qu'il y a des restrictions sur les lois des bâtiments classés ».

Suite à nos entretiens, il est également apparu qu'aucun des clubs interrogés n'a de règlement propre à la durabilité. Plusieurs clubs expliquent cela par un manque de temps, d'autres estiment que la durabilité n'occupe pas une place suffisamment importante pour justifier un règlement spécifique. Certains expriment l'idée de formaliser leurs procédures par écrit car pour l'instant la gestion de la durabilité ne relève que du bon sens.

> Par rapport à la durabilité c'est pour l'instant que du bon sens et ça c'est des choses que moi je voudrais mettre en place pour pouvoir dire que quand on fait ça, obligatoirement doit en découler telle action pour être sûr que ce soit bien fait (…) Ces procédures, c'est quelque chose que je veux mettre en place par écrit, beaucoup plus fort. (CS4)

Toutefois, bien que rien ne soit mis par écrit actuellement, diverses politiques internes sont en place dans les clubs, et poussent les membres et le personnel à agir de façon éco-durable. C'est le cas de tous les clubs interrogés, dont le CS7 dans lequel « on laisse en friche pas mal de zones aussi parce qu'on sait qu'il y a des lapins ou des animaux qui restent dedans. (…) On est à fond dans le recyclage, c'est-à-dire que tous les 3 trous, il y a des zones avec des poubelles de recyclage. On fait le tri systématiquement ». Dans certains cas, ce sont des autorités externes qui obligent les clubs à modifier leurs comportements de gestion interne. Par exemple, le CS1 doit se plier au règlement de « Bruxelles Environnement » et se trouve presque entièrement en zone « Natura 2000 », deux organismes externes auxquels le club doit s'adapter pour être conforme à leurs règles, avec comme finalité un impact positif pour la durabilité environnementale. « On essaye de faire le mieux pour le site, surtout parce que le site se trouve à 99%, je pense, en zone Natura 2000, donc on n'a pas d'autre choix en fait » (CS1). C'est également le cas de la politique « zéro-phyto », qui impacte l'entièreté de la Wallonie et a poussé l'ensemble des clubs à revoir complètement l'entretien de leur terrain.

Un autre point de la capacité infrastructurelle et procédurale concerne la culture interne du club. En effet, celle-ci joue un rôle important dans la mise en place d'initiatives environnementales puisque, plus la culture du club tourne autour de cela, plus les réflexions et les comportements des membres ou du personnel s'orienteront vers le sujet. Un club plaçant la durabilité environnementale au centre de ses préoccupations aura forcément davantage d'actions allant dans ce sens qu'un club qui n'y prête pas attention. Le CS7 confirme cela en disant :

> C'est la culture du club. Si on a le groupe qui fait qu'il y a des idées qui sortent de là parce qu'ils se réunissent tous les mois et qu'ils avancent sur des projets, etc. Il n'y a que comme ça que ça peut se faire. (CS7)

Et le CS3 nous explique que cette culture interne dans les clubs évolue : « Je pense qu'on aurait mis un point durabilité il y a 15 ans, au budget, (…) ça ne serait jamais passé. Ici, c'est à la limite compris. Donc, il y a quand même une modification au niveau de l'état d'esprit ». Cela permet donc de mettre davantage d'initiatives en place puisqu'on y dédie davantage de budget. Ce lien est expliqué plus haut, dans la présentation des résultats sur la capacité financière. Toutefois, la durabilité environnementale est parfois freinée par l'aspect sportif des clubs. En effet, le but

premier des golfs est de pouvoir perdurer dans le temps, et pour ce faire ils doivent satisfaire les envies de leurs membres, sans quoi leurs finances s'effondreraient à cause de la baisse de cotisations. Le CS4 nous explique cela de façon imagée : « Je ne peux pas protéger que les lièvres. Je dois aussi protéger mon golfeur ». Et lorsque la durabilité environnementale n'est pas en accord avec les envies des membres, cela empêche certaines initiatives éco-durables d'être mises en place. L'intervenant du CS6 confirme cela de façon explicite :

> Le membre il paie 2000€ par an. J'aime autant te dire qu'il faut que le terrain soit bon, soit praticable, soit bien, qu'on l'empêche pas de jouer et qu'on ne l'******* pas à ne pas tondre cette partie-là ou à ne pas entretenir cette partie-là parce qu'il y a de la durabilité. (CS6)

La communication interne est également un axe de cette capacité organisationnelle, et elle a confirmé son importance à travers nos entretiens puisqu'il est apparu que la communication interne entre le club et ses membres permet de sensibiliser ces derniers et de les amener vers des comportements respectueux de l'environnement. « On veut vraiment que les gens prennent conscience. Et ça, c'est petit à petit. (…) C'est vraiment une façon d'être, un esprit qu'on essaie d'inculquer aux gens tout le temps » (CS2). À côté de ça, elle permet également de faire comprendre aux membres les raisons de certaines actions afin que celles-ci soient mieux comprises et acceptées. « Le plus important, en fait, c'est de communiquer aux membres, de faire des séances d'information pour expliquer la manière dont on travaille » (CS1). Un autre intervenant renforce cette idée en disant qu'il faut expliquer aux membres que le terrain perd en qualité car ils utilisent des produits plus durables : « On doit conscientiser nos membres. Sinon, ils ne comprennent pas pourquoi leur terrain est dans un état pareil. Alors qu'il y a dix ans d'ici, c'était tout vert, nickel, ça roulait parfaitement » (CS3).

4.5. La capacité de planification et de développement

La capacité de planification et de développement, cinquième et dernière capacité organisationnelle du modèle théorique utilisé dans ce mémoire, est apparue comme ayant une influence positive vis-à-vis des initiatives de développement environnemental dans les clubs sportifs. En effet, il est nécessaire pour les clubs

d’avoir une vision à long terme. « Ça ne se pilote pas sur un an, un golf. La vision d'un golf, c'est sur 5 à 10 ans » (CS2). Toutefois, bien que la majorité des participants considèrent cette planification comme étant primordiale, aucun d’entre eux ne possède un plan stratégique spécifique à la durabilité environnementale. Certains ne possèdent pas du tout de plan stratégique, d’autres en ont un dans lequel « il y a pas une ligne sur la durabilité » (CS6), et d’autres encore ont un plan stratégique dont la durabilité environnementale fait partie, mais sans être centrale dans celui-ci.

> Donc, il y a toujours une partie éco-durable. Mais je ne vais pas vous dire que c'est la durabilité environnementale qui est le bras de levier de ces plans stratégiques. Elle est intégrée dedans, mais on ne les fait pas pour la durabilité. (CS3)

Par ailleurs, plusieurs intervenants indiquent que, pour leurs initiatives de durabilité environnementale, « le quotidien est un frein majeur » (CS4), et les empêche d’avoir une planification optimale sur ce point, ce qui pourrait expliquer le manque de plan stratégique. Ils sont constamment rattrapés par le quotidien et n’ont donc pas la possibilité de prévoir leurs actions futures. « Si je pouvais être en planification, ce serait beaucoup plus intéressant pour moi. Si je pouvais être en anticipation plutôt qu'en réaction, ce serait beaucoup plus facile » (CS3). Et un autre intervenant confirme cette idée qu’une planification propre à la durabilité environnementale serait bénéfique pour les initiatives à mettre en place : « Ça impactera forcément les initiatives. Si on se dit de faire un plan stratégique vraiment durabilité environnementale, ça va impacter les initiatives futures avec des idées nouvelles et diversifiées » (CS8).

Certains clubs mentionnent également que, en plus d’une planification stratégique, il est important de planifier ses budgets, par exemple en dédiant une partie spécifique du budget global à la durabilité environnementale, ce qui serait alors un levier à la planification d’initiatives en ce sens.

> Si on veut mener une politique de durabilité environnementale digne de ce nom, on doit y consacrer des budgets. Ça veut donc dire que dans mon budget, je dois créer une ligne durabilité pour pouvoir ensuite planifier des initiatives à plus long terme, et c'est faisable. (CS6)

5. Discussion

5.1. Interprétation des résultats

L'objectif de cette recherche était d'observer l'influence des dimensions de la capacité organisationnelle sur les initiatives de durabilité environnementale mises en place dans les clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette section cherche à comparer nos résultats avec la littérature préexistante. Ceux-ci sont globalement en accord avec ce qui a déjà été exposé dans la littérature.

5.1.1. Capacité financière

À la suite de l'analyse de nos données, il est clairement apparu que la capacité financière exerce une influence sur les initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs. En effet, celle-ci exerce une influence positive puisqu'elle permet de financer des actions environnementales qui nécessitent un investissement. Ceci rejoint l'étude de Wicker et Breuer (2013), qui affirme que grâce aux ressources financières les clubs sportifs sont capables de soutenir de nombreux projets.

Seulement, bien que cette capacité financière constitue un levier pour les initiatives de durabilité environnementale, pourrait-elle également être un frein ? Sur ce point, nos données sont très nuancées puisque de nombreux intervenants nous affirment que la capacité financière est le frein majeur pour l'atteinte de leurs objectifs de durabilité environnementale, mais d'autres indiquent qu'ils n'ont jamais été bloqués par les finances dans leurs initiatives. Toutefois, ce désaccord entre les intervenants n'est pas aussi étonnant qu'il n'y paraît, car la littérature scientifique elle-même ne parvient pas à s'accorder. Par exemple, Misener et Doherty (2009) concluent que, selon les membres du conseil d'administration et les entraîneurs du club sportif qu'ils ont étudié, la capacité financière n'est pas un facteur critique dans l'atteinte des objectifs du club. En revanche, d'autres recherches considèrent la capacité financière comme un frein à leurs projets. Les études de Wicker et Breuer (2011, 2013) ont considéré la capacité financière comme un problème d'ordre moyen dans les clubs sportifs. Hall et al. (2003) ont encore des résultats différents, puisque d'après leur étude la capacité financière est source des plus grands défis car les organisations observées étaient bloquées en raison de problèmes de financement

de leurs projets. Ce désaccord entre les intervenants de notre étude reflète donc les conclusions contrastées de la littérature sur ce point.

Nos résultats soulignent aussi l'importance de la stabilité des revenus des clubs ainsi que de la gestion saine des finances, tout comme l'affirme la recherche de Doherty et al. (2014). Les clubs interrogés s'accordent sur le fait que cela permet d'avoir une idée des entrées de revenus dans les années qui suivent, grâce à quoi ils peuvent planifier leurs dépenses, notamment dans les actions éco-durables, en sachant que leurs finances pourront les supporter. Notre étude, tout comme celle de Doherty et al. (2014), indique que cette stabilité dans les revenus au fil des ans est majoritairement due aux cotisations des membres. Si les finances venaient à être instables, les clubs se focaliseraient alors sur leurs besoins primaires et ne s'occuperaient plus de la durabilité environnementale. En cas de budgets restreints, les clubs interviewés conseillent d'étaler les investissements sur plusieurs années s'il le faut, en expliquant qu'il vaut mieux avancer lentement que de ne pas avancer du tout.

Gumulka et al. (2005) mettent en avant dans leur étude que les organisations sportives reçoivent peu de revenus de la part de subsides externes. Cela est en accord avec nos données, puisque peu de clubs interrogés reçoivent des aides financières extérieures vis-à-vis de la durabilité environnementale. Pourtant, ces aides extérieures sont considérées comme bénéfiques par les clubs qui y ont accès, puisqu'elles permettent de financer des projets environnementaux conséquents. Filo et al. (2015) appellent à la prudence puisque l'augmentation des sources de revenus externes affecte négativement l'autonomie des organisations. Toutefois, malgré ce potentiel aspect négatif, il est tout de même conseillé aux clubs sportifs de chercher à augmenter leurs ressources financières externes (Lasby & Sperling, 2007)

La diversification des revenus par des sources alternatives est considérée comme un élément critique pour les clubs sportifs dans la littérature actuelle (Doherty et al., 2014). Cela corrobore avec les conclusions du présent mémoire, puisque l'ensemble des intervenants ont affirmé avoir des sources de revenus diversifiées, et que la grande majorité souligne que cela est bénéfique pour leurs initiatives de durabilité environnementale. Cette diversification est également un vecteur de stabilité financière (Carroll & Stater, 2008), ce qui est décrit plus haut comme étant

un levier positif pour les actions environnementales. À l'inverse, un manque de sources de revenus diversifiées est noté comme une faiblesse pour les clubs sportifs (Doherty et al., 2014).

5.1.2. Capacité ressources humaines

La capacité des ressources humaines a été décrite comme ayant une grande influence sur les initiatives de durabilité environnementale. Cela rejoint Hall et al. (2003), qui considèrent également celle-ci comme étant une capacité organisationnelle clé. Parmi ces ressources humaines, la littérature reconnaît l'aspect bénévole des clubs sportifs comme étant central (De Clerck et al., 2024). Nos données confirment ceci, puisque les bénévoles participent activement aux actions de durabilité environnementale, et en sont parfois à la source. Ils prennent également des décisions stratégiques à ce sujet. Seulement, les clubs interrogés expliquent qu'ils manquent de bénévoles et qu'il est difficile pour eux de trouver des volontaires motivés à les soutenir, ce qui est un frein pour la mise en place d'initiatives éco-durables. Ce constat est en accord avec ce qui a déjà été mis en avant dans plusieurs recherches, qui signalent que le recrutement et la rétention des bénévoles font partie des principaux problèmes rencontrés par les clubs sportifs (Misener & Doherty, 2009; Wicker & Breuer, 2011, 2013).

Comme le disent Wicker et Breuer (2011), ce manque de bénévoles signalé dans les clubs peut être complété par le recrutement de personnel rémunéré. Nos résultats montrent également que les clubs cherchent à se professionnaliser afin d'avoir une meilleure gestion de leurs projets. Seulement, la structure ne peut pas se permettre d'être entièrement professionnelle, il faut donc trouver un équilibre entre le nombre de bénévoles et de professionnels.

Selon nos données, les connaissances et compétences que possèdent les employés et bénévoles en durabilité environnementale sont un levier pour les initiatives mises en place, mais également pour la gestion globale des infrastructures. Ce constat rejoint Sharpe (2006) et Doherty et al. (2014), qui identifient les compétences, les connaissances et l'expérience du personnel comme un élément critique de la capacité organisationnelle dans les organisations sportives ainsi que pour leur capacité à atteindre leurs objectifs.

Par ailleurs, un autre point de la capacité des ressources humaines a été soulevé par Gumulka et al. (2005), Misener et Doherty (2009) et Doherty et al. (2014), qui observent l'importance d'avoir des bénévoles qui soient motivés et engagés pour leur club. Le présent mémoire est en accord avec ces observations puisque les résultats indiquent que, sans la motivation du personnel et des volontaires, les actions environnementales ne sont pas développées ou sont très restreintes. Cette motivation pousse à faire davantage de recherches, à avoir davantage d'idées, pour pouvoir par la suite mettre en place les projets les plus optimaux. Certains clubs ont d'ailleurs décrit l'engagement des gens comme étant le principal levier à la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale dans leur club.

5.1.3. La capacité relationnelle et de réseau

L'ensemble des clubs participants ont déterminé que la capacité relationnelle et de réseau exerce une influence positive sur les initiatives de durabilité environnementale mises en place. Cela a déjà été observé par le passé par Misener et Doherty (2009), qui décrivent les relations avec les parties prenantes et partenaires externes comme une force pour le club analysé. Pour les clubs que nous avons interrogés, la grande majorité des relations qu'ils ont en lien avec la durabilité environnementale sont des relations qui leur permettent l'accès à de plus amples connaissances sur le sujet, par un partage d'informations d'autres acteurs. Cette observation est en accord avec l'étude de Hall et al. (2003), disant que la capacité relationnelle est un atout pour les organisations puisqu'elle ouvre l'accès à un partage de ressources, de connaissances et d'expériences. Dans le cas de nos participants, ce partage de connaissances mène entre autres à de nouvelles initiatives de durabilité environnementale, ou à des améliorations dans les initiatives déjà en place. Leurs relations sont très diversifiées, avec des échanges entre clubs, entre greenkeepers, avec la fédération sportive, avec des consultants externes ou encore par la collaboration avec d'autres organisations. En dehors de nouvelles connaissances, ces collaborations peuvent également amener un encadrement dans la gestion durable des infrastructures.

Nos résultats indiquent aussi qu'avoir des relations avec des personnes qui sont proches du club permet une plus grande interactivité ainsi que des échanges plus transparents et réguliers. Doherty et al. (2014) notaient eux aussi l'importance de

ces relations personnelles, puisqu'il s'agit d'un des éléments critiques de la capacité relationnelle selon leur étude.

5.1.4. La capacité infrastructurelle et procédurale

Suite à notre étude, nous pouvons affirmer que les infrastructures jouent un rôle important dans les initiatives de durabilité environnementale puisque la construction de certaines infrastructures, comme des panneaux solaires ou des systèmes de récupération d'eau de pluie, permet un impact éco-durable positif pour le club. Celles-ci sont alors utilisées au quotidien. Ces observations sont en accord avec l'étude de Gregori-Faus et al. (2025), qui reprend les nombreuses manières dont les infrastructures sportives contribuent à la durabilité environnementale. Elles peuvent toutefois aussi avoir un impact négatif si la taille des infrastructures est trop petite, puisque cette taille réduite diminue alors le nombre possible d'initiatives visant à améliorer la biodiversité, avec moins d'espace disponible pour laisser la faune et la flore se développer.

Nos résultats indiquent également l'influence de réglementations externes aux clubs sportifs sur la capacité infrastructurelle et procédurale de ces clubs, et donc indirectement sur leurs actions éco-durables. En effet, il est apparu que des autorités externes peuvent avoir une influence positive sur la gestion interne des clubs en les obligeant à adapter leurs actions internes dans le but de protéger l'environnement. Cela a également été observé par Trevlopoulos et al. (2021), qui indiquent que des réglementations externes peuvent influencer positivement la performance environnementale d'organisations. Toutefois, nos données indiquent aussi que des réglementations externes empêchent la construction d'infrastructures bénéfiques pour la durabilité environnementale dans ce même club. Dans ce cas-ci, il s'agit de panneaux solaires. Ceci démontre donc l'influence variée de ces réglementations externes sur la capacité infrastructurelle et procédurale, avec des retombées sur la durabilité environnementale qui peuvent être positives comme négatives.

Wicker et Breuer (2013) concluent dans leur étude que les politiques internes guident les clubs et réduisent l'incertitude chez les membres. Celles-ci sont donc positives pour les clubs, et cela s'est vérifié dans le présent mémoire puisque nos résultats confirment cela en indiquant que ces politiques internes poussent les

membres et le personnel à agir de façon éco-durable. Seulement, aucun règlement écrit et spécifique à la durabilité environnementale n'existe dans les clubs interrogés, bien que certains projettent de formaliser leurs procédures par écrit.

Misener et Doherty (2009) considèrent la culture interne comme étant importante au sein de la capacité infrastructurelle et procédurale, et même globalement à travers la capacité organisationnelle, puisque selon eux la culture interne est en quelque sorte le lien entre les cinq dimensions de la capacité organisationnelle. Nos résultats vis-à-vis de la culture ne sont pas aussi extrêmes mais vont tout de même dans ce sens, car certains clubs interrogés expliquent que la culture environnementale du club déterminera le niveau d'implication qu'on accordera à ce sujet. Plus la culture d'un club est tournée vers la durabilité environnementale, plus il aura des idées et des projets sur ce point.

Enfin, nos résultats démontrent également l'intérêt de la communication interne au sujet de la durabilité environnementale. En effet, selon nos données la communication permet de sensibiliser les membres et de les diriger vers l'adoption de comportements respectueux de l'environnement. D'un autre côté, cette communication permet aussi d'expliquer aux membres les actions mises en place par le club pour que ces dernières soient comprises et acceptées. Ces observations sont en accord avec celles de Doherty et al. (2014), qui identifient la communication comme un élément critique, et ajoutent que celle-ci doit être régulière, et aborder les plans et les problèmes du club.

5.1.5. Capacité de planification et développement

La capacité de planification et de développement est considérée par la majorité des clubs interrogés comme étant bénéfique pour les initiatives de durabilité environnementale. Malgré cela, aucun de ces clubs ne possède un plan stratégique spécifique à la durabilité environnementale, ce qui rejoint les conclusions de Musso et al. (2016), qui observent que la capacité de planification et de développement est trop peu présente dans les clubs sportifs. Nos résultats indiquent que ce manque d'implication dans cette capacité peut être expliqué par une focalisation trop grande sur les activités quotidiennes, empêchant le club de se pencher sur une planification future, bien qu'ils sachent que cela leur serait bénéfique. Ceci est entièrement en

accord avec Doherty et al. (2014), qui soulignent que si tous les clubs ne sont pas engagés dans un processus de planification, c'est parce qu'ils doivent se focaliser sur leurs opérations quotidiennes. Leurs résultats indiquent, comme les nôtres, que cette planification est pourtant importante et qu'il s'agit d'un manquement dans les clubs sportifs.

À côté de la planification stratégique, nos données montrent qu'il est également intéressant de construire une planification budgétaire afin de laisser la place à des investissements pour la durabilité environnementale. Ceci a aussi été abordé par Misener et Doherty (2009), qui mettent en avant que les clubs sportifs ont besoin d'une planification financière pour le bon fonctionnement de leurs projets.

5.2. Limites

Ce mémoire présente certaines limites importantes à prendre en considération. Tout d'abord, l'échantillon de clubs analysés est plutôt restreint, ce qui limite la généralisation des conclusions. Bien que les 25 clubs repris sur le site de la fédération aient été contactés, nous n'avons obtenu que 8 réponses positives. Avec un nombre réduit de participants, il est difficile d'appliquer nos conclusions à l'ensemble de la population. D'autre part, les résultats de ce mémoire proviennent d'un environnement institutionnel spécifique (la Fédération Wallonie-Bruxelles), ce qui limite leur généralisation à d'autres contextes sportifs ou politiques.

De plus, nous n'avons interrogé qu'une ou deux personnes par club, ce qui signifie que nous prenons leur avis, que nous généralisons ensuite comme étant l'avis de tout un club. Cela peut être une limite car nos données auraient pu être légèrement différentes si un nombre plus grand d'intervenants par club avait été sélectionné.

Par ailleurs, cette étude se concentre uniquement sur les clubs qui ont déjà des initiatives de durabilité environnementale mises en place. Or, les clubs n'ayant pas d'initiatives auraient pu être intéressants à analyser afin de comprendre l'influence des dimensions de la capacité organisationnelle sur le fait qu'ils ne mettent pas d'actions en place. Cette perspective supplémentaire n'est pas présente dans notre étude, et constitue une limite nous empêchant d'obtenir les résultats les plus complets possibles.

Une limite supplémentaire de ce mémoire est que nous n'avons observé que des clubs de golf. Bien que de nombreuses similitudes existent entre les clubs de différents sports, il n'empêche que chaque discipline a une réalité organisationnelle qui est différente, ce qui fait que nous ne pouvons affirmer avec certitude que les résultats de cette étude sont applicables aux clubs d'autres types de sports.

5.3. Recherches futures

Pour les potentielles futures études sur le sujet, il serait pertinent d'envisager un échantillon de clubs plus grand. Cet échantillon pourrait également être composé de clubs de différents types de sports, afin de recueillir des données tenant compte de la réalité de chaque discipline sportive. Il serait également intéressant d'étudier le sujet sur une autre région ou dans d'autres pays. Dans ce cas-ci, nous nous sommes limités à des clubs situés en Fédération Wallonie-Bruxelles, de futures recherches pourraient se tourner vers des clubs se trouvant en Flandre ou dans des pays différents. De plus, le présent mémoire étudie les clubs amateurs, et pourrait être complété par des études similaires sur les clubs professionnels.

6. Recommandations

À la suite de cette étude, plusieurs recommandations peuvent être adressées aux clubs sportifs. Dans un premier temps, avant de se pencher sur la mise en place de toute initiative onéreuse, il est recommandé aux clubs de s'assurer de la bonne gestion de leurs finances et que celles-ci puissent encaisser l'action prête à être développée. En plus d'une gestion saine, les clubs devront tenter d'avoir la meilleure stabilité financière possible au fil des ans, afin de pouvoir planifier les actions futures. Les clubs sont également encouragés à diversifier leurs revenus, ainsi qu'à chercher des financements externes qui existent. Par ailleurs, il est bon de rappeler que toutes les initiatives environnementales ne nécessitent pas d'investissement financier. Laisser la biodiversité proliférer dans une zone, par exemple, est déjà une initiative en soi.

Ensuite, nos résultats suggèrent d'encourager les bénévoles du club à être actifs dans les initiatives de durabilité environnementale, d'avoir une bonne rétention de

ces bénévoles et d'en recruter si nécessaire, tout comme de recruter des employés pour la structure du club. Il est important que les bénévoles et employés du club aient des connaissances et des compétences en durabilité environnementale, ainsi que d'avoir une grande motivation pour s'impliquer dans ces initiatives. Tous ces paramètres favoriseront la mise en place d'actions éco-durables.

Il est également recommandé aux clubs d'avoir un nombre de relations extérieures qui soit diversifié, et qui leur apportent des connaissances, des idées ou des partages d'expériences sur la durabilité environnementale. Il est préférable de privilégier des relations qui soient personnelles si possible.

De plus, les clubs sont encouragés à développer des infrastructures qui impactent positivement la durabilité environnementale. Des procédures internes concernant ce sujet sont également bénéfiques, mais notons qu'il est préférable que ces procédures soient rédigées dans un document écrit, et spécifique à la durabilité environnementale. Une culture interne tournée vers cette thématique est un autre point à favoriser dans les clubs sportifs, tout comme une communication interne régulière et transparente, qui permet une sensibilisation et une meilleure compréhension des actions mises en place.

Finalement, il est conseillé aux clubs sportifs d'avoir une bonne planification budgétaire, ainsi qu'une planification stratégique axée sur la durabilité environnementale.

Notons que ces recommandations sont construites sur nos résultats et la littérature scientifique. Il est important de garder un esprit critique et d'adopter une approche adaptée aux circonstances et spécificités de chaque club.

7. Conclusion

Ce mémoire a permis de mettre en lumière l'influence des cinq dimensions de la capacité organisationnelle sur la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale au sein des clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles. À travers des entretiens auprès de clubs sportifs et l'examen de la littérature existante, nous avons pu identifier plusieurs facteurs organisationnels influençant l'implémentation de ces projets.

Il en ressort que la capacité financière est un levier à la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale, puisqu'elle permet de financer ces différentes actions. Toutefois, elle peut également constituer un frein si cette capacité n'est pas suffisamment développée. L'importance de finances saines et d'une stabilité des revenus, principalement due aux cotisations des membres, est soulignée, offrant la possibilité de planifier des investissements environnementaux à long terme. Par opposition, des finances instables empêchent les clubs de se tourner pleinement vers des actions environnementales. L'avantage de sources de revenus diversifiées est aussi mis en avant, bien que ne faisant pas l'unanimité, avec notamment les aides financières extérieures grâce auxquelles certaines actions peuvent voir le jour.

À propos de la capacité des ressources humaines, le rôle central des bénévoles dans ces initiatives de durabilité environnementale est constaté. Toutefois, dans les clubs sportifs le manque de bénévoles, tout comme le manque d'employés, freine l'établissement d'actions environnementales. Certains clubs mentionnent aussi la nécessité d'une professionnalisation du personnel pour une bonne gestion de ces projets environnementaux, et notent que les connaissances et compétences sur le sujet sont primordiales pour la bonne implémentation de ces initiatives. Les clubs mentionnent également la motivation du personnel comme un élément déterminant, puisque cela poussera à davantage de recherches et d'idées, qui amèneront aux initiatives les plus optimales possibles.

La capacité relationnelle et de réseau exerce une influence positive sur les initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs. Ces relations apportent un partage de connaissances, d'idées ou d'expériences, qui permet aux clubs d'adapter leurs actions ou de créer de nouveaux projets. Les connexions des clubs sont nombreuses et diversifiées, et il a été observé qu'il est intéressant de privilégier les

relations personnelles. La collaboration avec des organisations externes peut aussi apporter un encadrement dans la gestion durable des clubs.

Notre étude souligne par ailleurs le rôle clé des infrastructures. Plusieurs d'entre elles sont bénéfiques puisqu'elles constituent des initiatives en tant que telles. Toutefois, les golfs ayant des infrastructures de petite taille sont freinés par celles-ci à cause d'un manque d'espace à dédier à la biodiversité. Les politiques internes, la culture du club ainsi que la communication avec les membres sont des points de la capacité infrastructurelle et procédurale qui peuvent aussi avoir un aspect positif à l'adoption d'initiatives.

La capacité de planification et de développement, bien que trop peu présente dans les clubs observés, s'est avérée être considérée comme primordiale. Un plan stratégique spécifique à la durabilité serait bénéfique pour les initiatives environnementales, mais le quotidien des clubs empêche bien souvent une planification optimale. Une planification budgétaire vis-à-vis de la durabilité environnementale a aussi été évoquée comme un levier à la mise en place d'initiatives.

En conclusion, cette recherche contribue à enrichir la littérature en faisant le lien entre les dimensions de la capacité organisationnelle, telles que définies par Hall et al. (2003), et la durabilité environnementale au sein des clubs sportifs, ce qui, jusqu'ici, n'avait pas fait l'objet d'investigations empiriques. Cette étude enrichit donc la compréhension de l'influence exercée par ces dimensions sur les initiatives de durabilité environnementale, en proposant une analyse fine des perceptions des acteurs du terrain. Par ailleurs, elle formule plusieurs recommandations à destination des clubs et ouvre des perspectives pour les futures recherches sur cette thématique.

8. Bibliographie

ADEPS. (s. d.). *Fédérations sportives reconnues.* https://www.sport-adeps.be/ladeps-vous-accompagne/federations/

AFGolf. (s. d.). *Durabilité.* https://afgolf.be/durabilite-afgolf/

AFGolf. (2024, 26 juillet). *Le golf de Rigenée certifié GEO.* https://afgolf.be/le-golf-de-rigenee-certifie-geo/

Afzal, F., & Lim, B. (2022). Organizational factors influencing the sustainability performance of construction organizations. *Sustainability*, *14*(16), 10449. https://doi.org/10.3390/su141610449

Balduck, A. L., Lucidarme, S., Marlier, M., & Willem, A. (2015). Organizational capacity and organizational ambition in nonprofit and voluntary sports clubs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *26*, 2023-2043. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9502-x

Barrett, M., Bunds, K. S., Casper, J. M., & Edwards, M. B. (2019). A descriptive analysis of corporate environmental responsibility in major league professional sport. *Journal of Applied Sport Management, 11*(3), 35–46. https://doi.org/10.18666/JASM-2019-V11-I3-9509

Boothby, J., & Tungatt, M. F. (1978). Amateur Sports Clubs. Their Salient Features and Major Advantages. *International Review of Sport Sociology*, *13*(4), 25-35. https://doi.org/10.1177/101269027801300402

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R., & Elmose-Østerlund, K. (2017). *Characteristics of European sports clubs: A comparison of the structure, management, voluntary work and social integration among sports clubs across ten European countries*. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet.

Campillo-Sánchez, J., Borrego-Balsalobre, F. J., Díaz-Suárez, A., & Morales-Baños, V. (2025). Sports and Sustainable Development: A Systematic Review of Their Contribution to the SDGs and Public Health. *Sustainability*, *17*(2), 562. https://doi.org/10.3390/su17020562

Carmichael, A. (2020). The organisation of community football, a barrier to environmental change. *Managing Sport and Leisure*, *28*(2), 149–163. https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1865189

Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2008). Revenue diversification in non-profit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research, 19*, 947–966. https://doi.org/10.1093/jopart/mun025

Cayolla, R. R., Escadas, M., Biscaia, R., Kellison, T., Quintela, J. A., & Santos, T. (2023). Fans' perceptions of pro-environmental sustainability initiatives in sport and triple bottom line benefits. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, *24*(2), 395-421. https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-2022-0141

Clarke, V., & Braun, V. (2016). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology, 12*(3), 297–298. https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613

Cleland, J. A. (2017). The qualitative orientation in medical education research. *Korean journal of medical education*, *29*(2), 61–71. https://doi.org/10.3946/kjme.2017.53

Cury, R., Kennelly, M., & Howes, M. (2022). Environmental sustainability in sport: a systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, *23*(1), 13–37. https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511

De Clerck, T., De Bock, T., & Van Doren, N. (2024). Volunteering in community-based sports clubs: A refined insight into the role of commitment. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *34*(4), e2855. https://doi.org/10.1002/casp.2855

Doherty, A., & Cuskelly, G. (2019). Organizational capacity and performance of community sport clubs. *Journal of Sport Management, 34*(3), 240–259. https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0098

Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, *43*(2_suppl), 124S-142S. https://doi.org/10.1177/0899764013509892

Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among streetlevel food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31*, 115– 130. https://doi.org/10.1177/089976400231100

Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2021). Building and sustaining organizational capacity in voluntary sports clubs: Findings from a longitudinal study. *Journal of Sport Management*, *35*(5), 440-451. https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0229

Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., & Prado-Gascó, V. (2021). Economic performance in Spanish sports clubs: Entrepreneurial orientation of professional and non-professional teams analysed through fsQCA. *European Journal of International Management*, *15*(2-3), 214-230. https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.113240

Fearnside, P. M. (2019). Sustainable development. Dans D. Gibson (dir.), *Oxford Bibliographies in Ecology.* Oxford University Press. http://dx.doi.org/10.1093/obo/9780199830060-0227

Filo, K., Cuskelly, G., & Wicker, P. (2015). Resource utilisation and power relations of community sport clubs in the aftermath of natural disasters. *Sport Management Review*, *18*(4), 555-569. https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.01.002

Gregori-Faus, C., Crespo, J., Calabuig, F., & Parra-Camacho, D. (2025). State-of-the-art of sustainability in sports facilities: a systematic review. *Environment, Development and Sustainability*, 1-22. https://doi.org/10.1007/s10668-024-05854-1

Gumulka, G., Barr, C., Lasby, D., & Brownlee, B. (2005). *Understanding the capacity of sports & recreation organizations*. Imagine Canada.

Haessler, P. (2020). Strategic decisions between short-term profit and sustainability. *Administrative Sciences*, *10*(3), 63. https://doi.org/10.3390/admsci10030063

Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Levesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., & Vallaincourt, Y. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations.* Canadian Centre for Philanthropy

He, Q. (2025). The influence of organizational policies on firm environmental performance through sustainable technologies and innovation and stakeholder concerns. *Scientific Reports*, *15*(1), 10019. https://doi.org/10.1038/s41598-025-94499-9

Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., de Souza Silva, J., Duong, L. T., Khadar, I., Maestrey Boza, A., Kayes Muniruzzaman, I., Perez, J., Somarriba Chang, M., Vernooy, R., & Watts, J. (2003). *Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world.* International Service for National Agricultural Research (ISNAR); International Development Research Centre (IDRC); ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA).

Hugaerts, I., Scheerder, J., Zeimers, G., Corthouts, J., Van de Sype, C., & Könecke, T. (2022). Are sport organisations environmentally sustainable? – A website analysis of sport federations in Belgium. *European Sport Management Quarterly*, *23*(1), 38–58. https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2093391

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2014). *Climate change 2014: synthesis report – summary for policymarkers.* https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/AR5_SYR_FINAL_SPM.pdf

Jensen, C. T. (2021). Local Sport Event Policies and Sustainability: A Puzzle Approach. *Frontiers in Sports and Active Living*, *3*. https://doi.org/10.3389/fspor.2021.667762

Larousse. (s. d.). Durabilité. Dans *Dictionnaire en ligne.* Consulté le 25 juin 2025 sur https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/durabilit%C3%A9/27024

Lasby, D., & Sperling, J. (2007). *Understanding the capacity of Ontario Sports and Recreation Organizations*. Imagine Canada.

McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management, 34*(6), 509–520. https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0294

McCullough, B. P., Pelcher, J., & Trendafilova, S. (2020). An exploratory analysis of the environmental sustainability performance signaling communications among North American sport organizations. *Sustainability, 12*(5), 1950. https://doi.org/10.3390/su12051950

McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2015). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, *19*(7), 1040–1065. https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251

McLeod, J., Shilbury, D., & Ferkins, L. (2021). Board roles in Scottish football: An integrative stewardship-resource dependency theory. *European Sport Management Quarterly*, *21*(1), 39-57. https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1699141

Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, *5*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives.* De Boeck Supérieur.

Misener, K., & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of sport management*, *23*(4), 457-482. https://doi.org/10.1123/jsm.23.4.457

Morton, S., Pencheon, D., & Squires, N. (2017). Sustainable Development Goals (SDGs), and their implementation: A national global framework for health, development and equity needs a systems approach at every level. *British medical bulletin*, *124*(1), 81-90. https://doi.org/10.1093/bmb/ldx031

Moser, A., & Korstjens, I. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 1: Introduction. *European Journal of General Practice*, *23*(1), 271–273. https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375093

Musso, F., Richelieu, A., & Francioni, B. (2016). Making small sports clubs manageable and economically sustainable – a study on clay target shooting in Italy. *Managing Sport and Leisure*, *21*(5), 283–299. https://doi.org/10.1080/23750472.2016.1273791

Olosutean, H., & Cerciu, M. (2022). Water sustainability in the context of global warming: A bibliometric analysis. *Sustainability*, *14*(14), 8349. https://doi.org/10.3390/su14148349

Orr, M., & Inoue, Y. (2019). Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Management Review, 22*(4), 452–463. https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.09.007

Paillé, P. (2007). La recherche qualitative Une méthodologie de la proximité. Dans H. Dorvil (dir.), *Problèmes sociaux: Tome III. Théories et méthodologies de la recherche* (1e éd.). Presses de l'Université du Québec.

Parnell, D., Bond, A. J., Widdop, P., Groom, R., & Cockayne, D. (2023). Recruitment in elite football: A network approach. *European Sport Management Quarterly*, *23*(5), 1370-1386. https://doi.org/10.1080/16184742.2021.2011942

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, *14*, 681-695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth

and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, *10*(2), 165-187. https://doi.org/10.1080/16184740903559891

Robertson, J., Eime, R., & Westerbeek, H. (2018). Community sports clubs: are they only about playing sport, or do they have broader health promotion and social responsibilities? *Annals of Leisure Research*, *22*(2), 215-232. https://doi.org/10.1080/11745398.2018.1430598

Rozmiarek, M. (2024). Applying Environmental Sustainability Practices in Martial Arts Sports Clubs: A Case Study of Poznan. *Sustainability*, *16*(22), 9908. https://doi.org/10.3390/su16229908

Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of the Total Environment*, *786*, 147481. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481

Sahoo, S. K., Das, A. K., Samanta, S., & Goswami, S. S. (2023). Assessing the role of sustainable development in mitigating the issue of global warming. *Journal of process management and new technologies*, *11*(1-2), 1-21. https://doi.org/10.5937/jpmnt11-44122

Sharpe, E. K. (2006). Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization. *Leisure Sciences*, *28*(4), 385–401. https://doi.org/10.1080/01490400600745894

Sidali, B., Abdelaziz, S., Abdelhak, M., & Meziane, B. (2017). PROFESSIONALISM, A CHOICE OR AN OBLIGATION? *European Journal of Physical Education and Sport Science, 3*(5). https://doi.org/10.5281/zenodo.580322

Soares, J. (2024). The Unsustainable Strategy of Voluntary Sports Clubs or an Opportunity for Rational Management of Sport Management? *Journal of Service Science and Management*, *17*(3), 269-292. https://doi.org/10.4236/jssm.2024.173013

Sorooshian, S. (2024). The sustainable development goals of the United Nations: A comparative midterm research review. *Journal of Cleaner Production, 453.* https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142272

Swierzy, P., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis. *Sport management review*, *21*(3), 307-320. http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.001

Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2022). *Qualitative Study*. Dans StatPearls. StatPearls Publishing.

Thiele, L. P. (2016). *Sustainability* (2e ed.). Polity Press.

Thormann, T. F., & Wicker, P. (2021). Determinants of pro-environmental behavior among voluntary sport club members. *German Journal of Exercise and Sport Research*, *51*(1), 29-38. https://doi.org/10.1007/s12662-020-00700-8

Trendafilova, S., & McCullough, B. P. (2018). Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences, 4*(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1467256

Trevlopoulos, N. S., Tsalis, T. A., Evangelinos, K. I., Tsagarakis, K. P., Vatalis, K. I., & Nikolaou, I. E. (2021). The influence of environmental regulations on business innovation, intellectual capital, environmental and economic performance. *Environment Systems and Decisions*, *41*(1), 163-178. https://doi.org/10.1007/s10669-021-09802-6

Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review, 14*, 188–201. https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *24*, 461-484. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9272-2

Wicker, P., & Breuer, C. (2014). Exploring the organizational capacity and organizational problems of disability sport clubs in Germany using

matched pairs analysis. *Sport management review, 17*(1), 23-34. https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.03.005

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Yilmaz, V., & Can, Y. (2020). Impact of knowledge, concern and awareness about global warming and global climatic change on environmental behavior. *Environment, Development and Sustainability*, *22*(7), 6245-6260. https://doi.org/10.1007/s10668-019-00475-5

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Examining collaboration among nonprofit organizations for social responsibility programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48*(5), 953–974. https://doi.org/10.1177/0899764019837616

9. Annexes

9.1. Annexe 1 : Guide d'entretien

Cet entretien a lieu dans le cadre d'un mémoire au sein de la Faculté des Sciences de la Motricité à l'UCLouvain. Ce mémoire vise à mettre en lumière les capacités organisationnelles influencant les initiatives de durabilité environnementale des clubs sportifs. L'objectif est de mieux comprendre ces initiatives afin d'encourager leur déploiement.

Dans cet entretien, nous vous questionnerons pour comprendre le fonctionnement de votre club, connaître les initiatives de durabilité environnementale mises en place et identifier l'influence des capacités organisationnelles sur celles-ci.

Questions d'ouverture :

- Pouvez-vous me décrire brièvement votre club ? De combien de membres est-il constitué ?
- Pouvez-vous me décrire brièvement votre rôle au sein du club ? Depuis combien de temps êtes-vous membre de ce club ?
- Quelle place occupe la durabilité environnementale au sein de votre club ? Quelles actions concrètes mettez-vous en place ?
- Existe-t-il une fonction ou un délégué responsable de la durabilité environnementale dans votre club ? Si oui, depuis combien de temps ?
- Est-ce que les greenkeepers jouent un rôle concernant la durabilité environnementale dans votre club ? Si oui, de quelle façon ?
- Que pensez-vous du programme OnCourse ? Quelle est son influence sur vos actions environnementales ? La certification GEO a-t-elle eu un impact sur votre club ?

Questions sur les cinq capacités organisationnelles :

- Quelles sont, selon vous, les difficultés organisationnelles rencontrées quant à la mise en place d'initiatives environnementales ?

Capacité financière :

- Quelles sont les principales sources de revenus de votre club ? Quel est l'impact de cette diversification dans vos revenus sur vos projets de durabilité environnementale ? Est-ce que ces revenus sont globalement stables d'année en année ? Quel impact est-ce que cela a sur vos projets ?
- Est-ce qu'un certain budget est dédié aux initiatives de durabilité environnementale ? Si oui, pensez-vous qu'il est suffisant ? Si non, qu'est-ce qui explique cela ?
- Selon vous, est-ce que la gestion financière de votre club est saine ? Et si oui, comment est-ce que cela impacte vos projets environnementaux ?

- Avez-vous rencontré des contraintes financières dans la mise en œuvre de projets environnementaux ? Si oui, avez-vous un exemple ?
- Recevez-vous des ressources financières spécifiquement pour la durabilité environnementale ?
- Pensez-vous que la capacité financière de votre organisation a une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ? Influence positive/négative ?

Capacité des ressources humaines :

- Y a-t-il des membres de votre équipe (staff/volontaires) qui ont des compétences ou connaissances particulières en lien avec la durabilité environnementale ?
- Sentez-vous une certaine motivation du personnel vis-à-vis de ces projets ? Quelle influence est-ce que cela peut avoir ?
- Est-ce que la durabilité environnemental est un sujet auquel tout le personnel paye attention (focus commun) ? Oui/non et quelle influence ?
- Selon-vous, qui joue un rôle clé dans la mise en œuvre de ces initiatives ?
- Y a-t-il un nombre élevé de bénévoles actifs dans votre club ? Quelle est leur influence sur vos projets de durabilité environnementale ? Est-ce que leur nombre est stable ?
- Pensez-vous que les ressources humaines de votre organisation ont une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ? Influence positive/négative ?

Capacité relationnelle et de réseau

- Le club a-t-il des collaborations avec des acteurs externes pour des projets de durabilité environnementale ?
- Quelle est la réaction de vos membres par rapport à vos initiatives environnementales ?
- Y a-t-il un partage d'idées entre clubs de golf à ce niveau ? Si oui, comment est-ce que cela influence vos propres initiatives de durabilité environnementale ?
- Avez-vous mis en place des initiatives de sensibilisation environnementale pour vos membres ?
- Communiquez-vous au grand public les initiatives que vous mettez en place ? Via quels moyens ?
- Pensez-vous que les relations de votre organisation ont une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ? Influence positive/négative ?

Capacité infrastructurelle et procédurale :

- Avez-vous des procédures, des politiques internes ou des règlements qui touchent à la durabilité environnementale ? Si non, pourquoi ?
- Avez-vous des infrastructures visant à améliorer la durabilité environnementale de votre club ?
- La communication interne vis-à-vis de ces projets est-elle correctement gérée ?

- Pensez-vous que les infrastructures, les règlements ou la culture de votre organisation ont une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ? Influence positive/négative ?

Capacité de planification et de développement :

- Avez-vous un plan stratégique ? Si oui, est-ce que la durabilité environnementale en fait partie ? Si non y a-t-il une raison ?
- Avez-vous une vision ou une direction future clairement définie ? Si oui est-elle liée à la durabilité environnementale ?
- Pensez-vous que la capacité de planification a une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ? Influence positive/négative ?

Conclusion :

- Quelles sont, selon vous, les principales conditions pour améliorer la durabilité environnementale de votre club ?
- Quels sont, selon-vous, les principaux freins à l'amélioration de la durabilité environnementale dans votre club ?
- Souhaitez-vous ajouter quelque chose dont nous n'avons pas parlé mais qui vous semble pertinent ?

Un grand merci pour votre participation !

9.2. Annexe 2 : Formulaire de consentement

UCLouvain

Formulaire de consentement

Mémoire de HEROUFOSSE Baptiste :

« Influence de la capacité organisationnelle sur les initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles »

Introduction : Vous êtes invité à participer à l'étude mentionnée ci-dessus, conduite par l'étudiant de la Faculté des Sciences de la Motricité Baptiste Heroufosse et sous la supervision de Géraldine Zeimers (UCLouvain). Ce mémoire vise à mettre en lumière les capacités organisationnelles influençant les initiatives de durabilité environnementale des clubs sportifs. L'objectif est de mieux comprendre ces initiatives afin d'encourager leur déploiement.

Déroulement : Votre participation consistera en un entretien, planifié selon vos disponibilités, d'une durée de 30 à 90 minutes et dont la piste audio sera enregistrée.

Ce qu'implique votre participation : Vous aurez l'occasion de discuter des initiatives environnementales de votre structure et de prendre du recul sur de celles-ci. Votre participation est entièrement volontaire. Vous ne serez pas pénalisé si vous choisissez de ne pas participer à cette étude. Vous avez le droit de vous retirer à tout moment ou de ne pas répondre à certaines questions.

Traitement de l'information : Les enregistrements seront transcrits mot à mot, suite à quoi les fichiers audio seront détruits. Les transcriptions seront conservées de manière sécurisée et analysées par Baptiste Heroufosse, en collaboration avec Géraldine Zeimers.

Confidentialité et anonymat : Les informations que vous partagerez seront confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de cette étude. Des extraits de vos propos peuvent être utilisés textuellement lors de la rédaction de l'étude mais vous ne serez en aucun cas identifié.

CONSENTEMENT

Je soussigné …….. consens à la participation à l'étude menée par Baptiste Heroufosse et supervisée par la Prof. Géraldine Zeimers (UCLouvain).

Date :

Signature :

9.3. Annexe 3 : Codes de l'analyse thématique

Capacité financière
Présence d'une diversification dans les sources de revenus
La capacité financière peut bloquer la mise en place d'initiatives
Présence d'une aide financière d'organismes externes dans certains clubs
Pas d'aide financière externe dans certains clubs
Un grand nombre d'initiatives sont onéreuses
La capacité financière a une influence positive sur les initiatives
La diversification des revenus permet des investissements éco-durables
La diversification des revenus n'influence pas les initiatives selon un club
La stabilité des cotisations permet de planifier ses investissements
Importance de finances saines
L'instabilité financière est un frein
Certains clubs n'ont jamais été bloqués par l'aspect financier pour leurs initiatives
Les initiatives de durabilité environnementale dépendent directement des finances
Étaler ses budgets pour pouvoir mettre en place les initiatives voulues
Stabilité financière indispensable pour répondre à la politique de durabilité environnementale
Capacité des ressources humaines
Manque de connaissances en durabilité environnementale
Le consultant externe apporte des connaissances ou compétences en durabilité environnementale
Membres du club ont des connaissances et conseillent le club
Motivation de l'équipe vis-à-vis des projets environnementaux
Manque de personnel pour se consacrer pleinement à la durabilité environnementale
Manque de temps pour se consacrer pleinement à la durabilité environnementale
Utilisation de bénévoles
Manque de bénévoles et difficulté à en trouver
Importance de se professionnaliser pour répondre aux challenges
Bénévoles importants dans gestion du club et prise de décisions sur le plan de la durabilité environnementale
Importance d'avoir des connaissances en durabilité environnementale et tout ce qui y touche
Les initiatives de durabilité environnementale dépendent directement des ressources humaines
Bénévoles qui initient certaines initiatives
Bénévoles participent activement et financent des projets
Importance de la motivation de l'équipe pour les initiatives de durabilité environnementale
Capacité relationnelle et de réseau
Consultant externe engagé pour aider à l'entretien du terrain
Travail avec le système Maya qui aide les golfs dans leur gestion durable
Affinités et échanges privilégiés entre certains clubs

Communication entre golfs sur les initiatives mises en place
Certains clubs sont fermés à la communication sur leurs initiatives
Communication entre les greenkeepers
Prêt de portions de greens à la fédération pour des tests de produits
La fédération organise des événements au sujet de la durabilité environnementale
Travail avec OnCourse/GEO
OnCourse donne des axes d'évolution
Collaboration avec GEO peut mener à une labellisation et cette labellisation pousse à l'amélioration des clubs
Grand apport de nouvelles connaissances via les relations
Les relations sont à la base d'initiatives
Capacité infrastructurelle et procédurale
Impact des réglementations externes sur les procédures internes
Impact de la culture interne du club sur l'attention qu'on porte à la durabilité environnementale
Évolution positive de la culture
Culture sportive fait qu'on doit protéger le sport : frein à la durabilité
Rôle central des infrastructures dans les initiatives environnementales
Impact négatif de réglementations externes sur les infrastructures
La communication interne vis-à-vis des membres est importante pour que les initiatives soient comprises et acceptées
La communication interne permet de sensibiliser les membres pour déclencher des initiatives de leur part
Politiques internes pour réduire l'impact environnemental du club
Aucun règlement écrit spécifique à la durabilité environnementale dans les clubs
La petite taille des infrastructures est un frein aux initiatives de biodiversité
Capacité de planification et de développement
Plan stratégique abordant la durabilité environnementale dans certains clubs
Importance de la planification vis-à-vis de la durabilité environnementale
Pas de plan stratégique spécifique à la durabilité
Il est important de planifier les budgets vis-à-vis des initiatives
Le quotidien empêche les clubs de se projeter

9.4. Annexe 4 : Transcription des entretiens

Pour garantir l'anonymat des intervenants et intervenantes, les nom des clubs est remplacé par « Club sportif » suivi d'un chiffre leur étant attribué afin de pouvoir les distinguer. Toutes les informations qui pourraient mettre en péril cet anonymat ont également été masquées dans la transcription des entretiens.

9.4.1. Club sportif 1

B.H. : Alors, pour commencer, est-ce que vous pourriez me décrire rapidement votre club ? De combien de membres est-ce qu'il est constitué ? Quel type de club est-ce que c'est ?

Directeur : Nous sommes un club urbain. On se trouve dans [redacted]. Et on a environ euh, donc on a neuf trous. Le terrain total c'est environ douze hectares. Et ça a commencé en 1988. Et puis, nous avons repris ce golf en 2015. Aujourd'hui, on a environ 1000 membres sur le neuf trous. On a une académie avec neuf profs de golf. Donc, on a vraiment une des plus grosses académies de Belgique. Pour le reste, on a un secrétariat. On a un magasin de golf. Tout ça. Et le parcours en lui-même, ça fait partie, on appelle ça [redacted]. Donc, le territoire total ici c'est 35 hectares. Et donc, le golf prend 12 hectares. Pour le reste, on occupe des sites ensemble avec Bruxelles Environnement. Et on est en train de développer en fait une porte d'entrée vers la forêt comme on a le Rouge Cloître ou le Groenendael. Donc ici, le but c'est vraiment de créer une porte d'entrée vers la forêt. Où donc, on essaie de garder les gens ici à la porte, donc proposer des activités qui sont en lien avec la nature, l'éducation, le sport, le détente et la culture.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous pourriez me décrire également votre rôle à vous au sein du club ? Et depuis combien de temps est-ce que vous êtes membre de ce club ?

Directeur : Alors, moi je suis arrivé en 2015. D'abord comme directeur du Golf. Et puis on m'a confié plutôt le rôle de directeur de parc. Donc je suis le directeur opérationnel de parc, et qui comprend le Golf.

B.H. : Et au sein de votre club, quelle place, selon vous, occupe la durabilité environnementale ?

Directeur : Beaucoup. Parce que première chose, on est lié ici à un permis d'environnement. Donc ça veut dire qu'on a les règles qui sont faites par Bruxelles Environnement et que nous on doit suivre. Ça c'est la première chose. Et donc si on ne suit pas, on doit fermer le Golf. Et l'autre chose, c'est vraiment un souhait de notre part, c'est de dire ok, nous on veut avoir le moindre impact possible sur l'environnement ou même avoir un impact positif sur l'environnement. Donc voilà, comme vous savez peut-être que beaucoup de golfs aiment la nature. Oui, donc souvent l'image du golf c'est ok, on veut détruire la nature, on veut mettre des pesticides, on veut arroser, on veut arroser. Mais ici c'est vraiment le contraire. Je

pense que de plus en plus de golfs ont cet impact, cette notion, c'est de dire ok, on veut travailler avec la nature, pour la nature même. Et quand on regarde ici les choses qu'on a changées en 15 ans, c'est quand même énorme.

B.H. : Est-ce que vous pourriez me donner des exemples d'actions concrètes que vous avez mis en place ?

Directeur : Oui, oui, je peux. Donc moi je travaille pour l'entreprise qui s'appelle [redacted], et avant le Golf était entretenu par une autre entreprise. Et donc nous avons pris la concession du site en 2014, et moi je suis arrivé en 2015, et quand je rentre dans la paperasse de l'ancien directeur, je vois une lettre de Bruxelles Environnement qui indique que c'est interdit d'utiliser des pesticides en région bruxelloise pour l'entretien du terrain. Et donc moi je suis allé vers le jardinier, et je dis « ok, est-ce qu'il y a des produits qu'on utilise encore ici ? » Il dit « oui, oui, parce qu'on fait ça depuis 1988, et on n'a jamais eu un contrôle ni de Bruxelles Environnement ni d'autres trucs ». Et je dis « oui, mais ok, si c'est interdit, c'est interdit », et donc là, du jour au lendemain, on a arrêté tout ça. Et jusqu'en 2017, on n'avait pas eu trop de problèmes probablement parce qu'il y avait encore assez de pesticides dans le sol. Et depuis, tous les problèmes sur nos greens ont commencé et, voilà, ceci a été le plus grand changement. Pour le reste, on a fait plein de trucs. On utilise la récupération de l'eau de pluie, pour la station de lavage de machines et pour les toilettes. Qu'est-ce qu'on fait encore ? On laisse pousser le rough, on roule les greens au lieu de tondre. Il y a plein de trucs en fait, que petit à petit, on a mis en place et on veut encore faire plus. Malheureusement, le site, c'est un site classé. Donc par exemple, on a demandé de faire des panneaux solaires pour l'énergie et tout ça. Et ils ont dit non, parce que c'est un site classé, tu ne peux pas changer l'extérieur de ton bâtiment. Tout ça, c'est un peu contradictoire. Tu veux avoir un site autonome en terme d'énergie, mais tu ne peux pas parce qu'il y a des restrictions sur les lois des bâtiments classés.

B.H. : Est-ce que dans votre club, il existe une fonction ou un délégué qui est responsable concrètement de la durabilité environnementale ?

Directeur : Non, vu le fait qu'on a une toute petite équipe ici et vu le fait qu'avec tout le retard dans le permis, des recours et tout ça, on a dû diminuer notre équipe. C'est-à-dire qu'on essaie vraiment de faire tout ça nous-mêmes. On travaille aussi avec des bénévoles. Par contre, pour l'entretien de parcours, on travaille avec un consultant qui est un expert en entretien de parcours. Il travaille pour la fédération aussi. Il n'a pas que des terrains de golf, mais il fait aussi des terrains de foot. Donc on travaille avec eux. Puis on travaille avec un système qui s'appelle Maya. C'est un système que vous connaissez peut-être. Elle s'appelle Madame Godin. On travaille avec elle depuis trois ans maintenant. Donc ce n'est pas qu'on ne veut pas, mais je pense que pour faire ça bien, il faut vraiment être expert. Ce n'est pas mes études. Ça m'intéresse beaucoup, mais ce n'est pas mon étude. Mais pour avoir un budget, on dépense environ 45.000 euros en frais de consultance par an pour améliorer la gestion. Juste en frais personnel. Ce n'est pas le frais pour le golf, mais juste les frais pour cette consultance. C'est environ 45.000.

B.H. : C'est la consultance pour l'entretien du golf. Et est-ce que vos « greenkeepers » jouent un rôle concernant cette durabilité environnementale dans votre club?

Directeur : Oui, bien sûr. C'est eux qui doivent appliquer toutes les méthodes qui sont indiquées par le consultant. On a aussi notre chef jardinier qui a fait des études et il connaît bien le métier.

B.H. : Vous participez au programme « OnCourse » avec votre club, si je ne m'abuse. Qu'est-ce que vous pensez de ce programme et est-ce qu'il a une influence sur vos actions environnementales?

Directeur : Pardon, je n'ai pas compris la question. Vous avez dit quoi?

B.H. : Est-ce que vous êtes membre du programme « OnCourse »?

Directeur : Oui, bien sûr. On l'a déjà lancé en 2016-2017. Nous avons reçu le label GEO en 2018, si je ne me trompe pas.

B.H. : Et est-ce que ce programme « OnCourse » à lequel vous participez a une influence sur les actions que vous mettez en place?

Directeur : Oui, dans le sens où nous avons déjà commencé très tôt en 2016 et à ce moment-là, il n'y avait que deux golfs qui ont eu ce label. Après, on a discuté surtout avec l'AFG, l'association francophone de golf, parce qu'au début, ils voulaient juste avoir des dérogations pour quand même utiliser des pesticides. Nous avons toujours dit à nos membres, nous allons faire un grand changement, soyez déjà, comment dirais-je, attentifs, parce que ça va avoir un impact sur le green. Et de l'autre côté, il y a même l'AFG qui était en train de contacter nos membres en disant oui, mais vous devez signer la pétition pour quand même pouvoir utiliser les pesticides sur le parcours. Donc, c'était un peu chiant, parce que tu essaies de faire bien, mais de l'autre côté… Et je ne dis pas qu'on doit interdire complètement l'utilisation de pesticides, il faut avoir peut-être une trousse de secours ou un truc comme ça. Mais bon, de l'autre côté, si on fait le choix, comme on en a fait déjà en 2016, à ce moment-là, il faut essayer de suivre et de faire ça ensemble. Je pense maintenant que tous les clubs sont dans la même direction. Malheureusement, c'est la Belgique, donc en Flandre on peut l'utiliser, et en Wallonie et à Bruxelles on ne peut pas l'utiliser. Nous, on peut utiliser certains produits à Bruxelles qu'en Wallonie, on ne peut pas utiliser. Donc là, c'est très compliqué, je trouve. Ce n'est pas très clair. Mais bon, on essaie. Et pour le reste, OnCourse, je pense que c'est un très bon moyen pour les gens de dire, OK, on a des directions, on peut regarder, OK, qu'est-ce qu'on a fait en 2024, c'est quoi nos objectifs pour 2025 ? Donc c'est un très bon outil pour l'utiliser. Mais il faut avoir un peu de temps pour remplir tous les documents et tout ça. Du moment qu'on le fait, c'est relativement facile à utiliser.

B.H. : Et est-ce que par la suite, donc une fois que vous avez commencé à utiliser cette plateforme vous avez été certifié GEO, donc, est-ce que cette certification a eu un impact sur votre club ?

Directeur : Non, pas vraiment. Nous, on peut l'utiliser, on peut l'utiliser dans notre communication. Voilà, c'est surtout pour nous et nos équipes, c'est de dire, « OK, comment on peut, chaque année, essayer d'améliorer encore la situation ? » On a

communiqué à Bruxelles Environnement, par exemple, c'est-à-dire, OK, on a ce label et Bruxelles Environnement ils ont dit « bon, ça n'a pas beaucoup de valeur ce label pour nous ». Peut-être que ça a changé maintenant. Ils ne croient pas trop dans l'amélioration des trucs comme ça, ils pensent plutôt que le golf, de toute façon, ce n'est pas bon pour l'environnement. Donc quand on coupe le gazon, pour eux, ce n'est déjà pas bon.

B.H. : OK. Donc, maintenant, on va passer à des questions un peu plus axées sur votre capacité financière, la capacité financière de votre club. Donc, quelles sont les principales sources de revenus de votre club?

Directeur : C'est les cotisations.

B.H. : Ça, c'est la principale, mais est-ce que vous avez d'autres sources de revenus alternatives?

Directeur : Si on n'a pas de cotisation, ça va être compliqué. Donc, la cotisation, je dirais, c'est environ 55% de nos revenus. Et donc, pour le reste, c'est la vente de tickets pour le practice, la vente de balles, de cours de golf, de stages, tout ça. Le magasin, et tout ça ensemble, je dirais, c'est environ 45%.

B.H. : OK. Est-ce que vous avez un certain budget qui est spécifiquement dédié aux initiatives de durabilité environnementale? Vous m'avez parlé des 45 000 euros pour les frais de consultance, mais est-ce qu'il y a d'autres... Est-ce qu'il y a un budget spécifique aux initiatives?

Directeur : Non. Tout dépend du moment. Par exemple, quand on a changé notre station d'entretien, de lavage et remplissage de machines, on a dépensé 100 000 euros. Mais ça, on ne va pas le faire chaque année. Quand on a installé les citernes pour la récupération de l'eau de pluie et la pompe, c'était environ 300 000 euros. Mais ça, on ne va pas le faire chaque année. Donc voilà, un budget spécifique, non, on n'a pas mis dans notre budget : « impact environnemental ». Ça, on ne le fait pas. Donc ça rentre dans le budget général. Et donc, du moment qu'on doit faire des investissements, changer par exemple une tondeuse à 100% électrique, notre but, c'est chaque année d'améliorer, mais il n'y a pas vraiment un budget spécifique. C'est juste dans notre DNA qu'on dit OK, du moment qu'on peut améliorer la situation, on le fait.

B.H. : OK, donc il n'y a pas spécialement de raisons particulières au fait qu'il n'y ait pas de budget spécifique?

Directeur : Non, il n'y a pas de raisons. Pour nous, c'est dans notre DNA. Par exemple, on vient de refaire nos bureaux et là, par exemple, on utilise une entreprise donc on a changé le tapis et c'est le tapis qui a déjà été utilisé dans d'autres bureaux. Pour les bureaux, on utilise des meubles qui viennent du comité européen. Ce sont des meubles qu'ils n'utilisent plus. Donc c'est de la seconde main. C'est un peu dans notre DNA. Donc si on peut le faire, on le fait. Mais il n'y a pas vraiment un budget.

B.H. : OK. Et est-ce que dans la mise en œuvre de vos initiatives environnementales, est-ce que vous avez rencontré à certains moments des contraintes financières?

Directeur : Jusqu'à aujourd'hui, non. Mais si j'avais 3 millions maintenant, j'aurais pu changer toutes les machines. Donc dans ce sens-là, il y a une contrainte budgétaire.

B.H. : Et est-ce que vous recevez des ressources financières spécifiquement pour la durabilité environnementale ? Par exemple d'une organisation publique qui vous procurerait des fonds spécifiquement pour la durabilité environnementale?

Directeur : Oui, depuis peu, on reçoit des subsides. Je ne sais pas exactement quel organisme. C'est une autre personne qui s'occupe de ça dans l'entreprise. On reçoit des subsides maintenant pour tout ce qui est, par exemple, accessibilité PMR. Tout ce qui est accessibilité pour améliorer la situation. Donc si on doit changer la machine, tout ça. Je crois qu'on reçoit un budget entre 10 et 20% de totalité d'investissement.

B.H. : Et donc ce budget dont vous me parlez ici, il touche aussi à la durabilité environnementale?

Directeur : Oui.

B.H. : Mais vous ne savez pas de quel organisme ça provient?

Directeur : Non, il faut que je me plonge dedans.

B.H. : Et donc pour clôturer ces petites questions sur la partie financière, est-ce que globalement vous pensez que la capacité financière de votre organisation a une influence sur les initiatives que vous pouvez mettre en place?

Directeur : Oui.

B.H. : Est-ce que cette influence est positive ou négative?

Directeur : Je pense que chez nous, c'est positif. Mais je peux bien comprendre les gens dans les autres golfs où c'est beaucoup plus compliqué. Et encore une fois, si mon budget je peux le doubler, je le ferais. Je mettrais peut-être 30 consultants et encore plus de jardiniers. Voilà. Aujourd'hui, je pense que chez nous, on fait presque tout ce qui est possible avec nos moyens, mais il y aura des clubs qui doivent forcément faire des choix. C'est pas chaque club qui peut dire « Ok, je vais investir 300.000 euros pour avoir moins d'impact ». Parce que financièrement, c'est déjà très compliqué.

B.H. : Maintenant, on va passer à une autre catégorie de questions qui va toucher plutôt à la capacité des ressources humaines de votre club. Est-ce qu'il y a des membres de votre équipe, donc ça peut être dans le staff ou dans les volontaires, qui ont des compétences ou des connaissances particulières en lien avec la durabilité environnementale?

Directeur : On a donc le consultant, on a notre chef jardinier. Principalement, c'est tout. Pour le reste, on a toujours des membres dans notre club qui nous donnent des conseils parce qu'ils ont fait des études. Pour le reste, comme je l'ai dit, on travaille avec Bruxelles Environnement. Et Bruxelles Environnement, en tout cas ils disent que ce sont des experts mondiaux sur l'environnement. Donc, voilà.

B.H. : Et est-ce que vous sentez une certaine motivation de votre personnel vis-à-vis de ces projets environnementaux ?

Directeur : Oui, oui. La plupart sont très motivés. De temps en temps, par contre, il y a des trucs que tu dis que ce n'est pas très logique, mais bon, ça c'est plutôt lié à toute la réglementation à Bruxelles que de temps en temps, ça devient un peu trop et on perd beaucoup de temps et d'énergie pour rien au final.

B.H. : Et est-ce que cette motivation dont vous me parlez, est-ce qu'elle a un impact, vous pensez, sur les initiatives que vous mettez en place?

Directeur : Oui, oui. On essaye de faire quelque chose. Par exemple, on a des oiseaux qui piquent sur nos greens. Et donc, pour ça, on a mis des cerfs-volants autour des greens. Et donc là, on a reçu une lettre recommandée de Bruxelles Environnement en disant qu'on est en zone « Natura 2000 » et le but, c'est d'attirer des oiseaux sur le site et pas de les faire chasser avec les cerfs-volants et tout ça. Donc ça, c'est un exemple. Ça ne motive bien sûr pas l'équipe, parce que l'équipe veut faire bien. Et malheureusement, la réglementation fait qu'on ne peut pas le faire. Et, comme ça, il y a plein, plein d'exemples. Malheureusement, le système à Bruxelles, c'est tellement dur et complexe. De temps en temps, on a l'impression que c'est mieux de ne rien faire et de juste laisser pousser le gazon et les arbres. Comme ça, les gens sont contents. Et voilà.

B.H. : Et donc, selon vous, qui est-ce qui joue vraiment un rôle clé dans la mise en œuvre de vos initiatives de durabilité environnementale dans votre club? Quelle partie du personnel?

Directeur : Ça peut être plusieurs parties. Ce sont les jardiniers, ce sont la direction. Donc, c'est un principe, donc, on reçoit une fois par semaine un rapport de notre consultant. Puis, il y a des gens qui passent sur le site qui sont pleins d'idées. Il y a Bruxelles Environnement qui nous implique quelques nouvelles lois qu'on doit appliquer, on doit faire des investissements. On recolle tout et après on fait la présentation et on dit OK, pour l'année prochaine, on aimerait bien faire des investissements sur ce volet-là. Ça fonctionne comme ça. Et après, derrière ça, il y a toute une communication. Donc, on a une personne qui fait la communication qui doit communiquer aux membres ce qu'on fait, pourquoi il y a certaines choses qu'on ne fait pas. Surtout au début, on avait beaucoup, beaucoup de problèmes avec les greens, pleins d'attaques de maladies. Le plus important, en fait, c'est de communiquer aux membres, de faire des séances d'information pour expliquer la manière dont on travaille. À ce moment-là, avec la petite équipe qu'on a ici, on met tout le monde dans la boucle parce que même la personne qui sert le café doit plus ou moins dire « OK, on travaille de cette manière parce que c'est la loi à Bruxelles et on n'a pas le choix, mais ça va être bien dans quelques années ». Donc voilà, tout le monde doit être au courant et parler la même voix.

B.H. : OK. Et donc, de nouveau, pour conclure un peu cette partie sur les ressources humaines, est-ce que, selon vous, les ressources humaines de votre organisation ont une influence sur les initiatives de durabilité environnementale?

Directeur : Oui.

B.H. : Et influence positive ou négative?

Directeur : Si j'avais une autre personne en plus qui peut vraiment se consacrer seulement sur ce volet-là, ça serait encore mieux. Donc, on a obtenu ce label GEO, je crois, en 2017 et depuis, on n'a plus rien fait. On a fait beaucoup d'investissements, beaucoup de changements, mais on n'a pas mis ça dans le rapport parce que, honnêtement, on n'a pas de personnes qui peuvent le faire. Donc, ça tombe un peu sur moi et avec tous les autres projets qu'on a sur le site, j'ai pas vraiment de temps et c'est pas dans ma priorité de remplir tout ce rapport-là.

B.H. : Vous parlez du label GEO, c'est ça?

Directeur : Voilà, oui.

B.H. : OK. Mais donc, globalement, les ressources humaines ont quand même une influence positive sur ce que vous pouvez mettre en place environnementalement?

Directeur : Oui, oui, oui. Donc, du moment qu'on a plus de moyens, on peut mettre plus. On peut faire le rapport, on peut faire une communication, on peut trouver encore d'autres moyens pour améliorer la situation sur le parcours, faire des rencontres avec d'autres organismes, mais bon, il faut avoir le temps pour ça. Mais oui, on doit faire le choix et on préfère faire des investissements pour cet argent, pour améliorer la situation que de faire des réunions. Moi, je suis dans un réunion avec Bruxelles Environnement, je suis seul et en face de moi, il y a 12 personnes. C'est l'argent public, donc apparemment, il y en a assez à Bruxelles.

B.H. : Ok, ok. Donc maintenant on va parler plutôt de la capacité relationnelle de votre club et comment est-ce qu'elle influence vos initiatives. Pour commencer, vous m'avez parlé du consultant, mais est-ce que le club a d'autres collaborations avec des acteurs externes, ça peut être par exemple la fédération ou toute autre organisation, pour mettre en place des projets de durabilité environnementale ?

Directeur : Oui, oui, donc on travaille avec, on a la particularité qu'on est membre de l'AFG, donc le côté francophone, et on est aussi un membre de Golf Vlaanderen, parce qu'on est à Bruxelles, donc on est lié aux deux fédérations en fait. Depuis peu je trouve il y a de plus en plus d'énergie de la part de Golf Vlaanderen, avant il n'y avait presque rien. Il y avait des notions de durabilité mais vu qu'il n'y avait pas de loi en Flandre qui interdit l'utilisation des pesticides ce n'était pas une urgence. J'ai l'impression qu'en Belgique c'est vraiment une bataille entre la Wallonie et la Flandre, et donc voilà, si le Wallonie va mal, la Flandre est contente, donc dès le moment où la Wallonie avait des problèmes avec tous les greens, en Flandre c'était plutôt réceptionné positif, parce que ça veut dire que les golfeurs vont plutôt aller faire le parcours en Flandre. Maintenant j'ai l'impression que ça change, donc ils mettent aussi de l'énergie sur la durabilité, par exemple nous avons travaillé avec GEO, et d'autres golfs aussi en Wallonie, et malheureusement la Flandre a encore

un autre système de labélisation. C'est un peu con pour un petit pays, mais bon, c'est comme ça, et donc ça touche un peu dans la crédibilité, je trouve, de cette libéralisation de GEO au golf, mais c'est comme ça. Malheureusement ça n'est pas géré par la fédération fédérale, je trouve ça un peu dommage, parce qu'il n'y a que 60 golfs, je crois, en Belgique, donc c'est pas énorme, mais bon.

B.H. : Et est-ce que les deux fédérations, donc, vous aident d'une quelconque façon dans les initiatives que vous mettez en place?

Directeur : Non, parce que les initiatives étaient déjà mises en place par nous-mêmes.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous pourriez me parler un peu plus de l'organisation Maya avec laquelle vous travaillez?

Directeur : Alors, oui, oui, donc, Maya, le plus grand changement, en fait, c'est d'essayer d'apprendre aux jardiniers de travailler avec un système de gestion. Donc, quand je suis arrivé ici, ça va de mieux en mieux, mais le système c'était vraiment, ok, on arrive le matin sur le golf, on fait de tour du golf, et là on va décider qu'est-ce qu'on va faire aujourd'hui. Maintenant, on a donc ce système de Maya qui prévoit donc un planning sur l'année, avec des tâches bien spécifiques, avec une gestion de stock, avec tout ça. Mais bon, c'est surtout, les gens qui travaillent ici ils travaillent ici depuis 30 ans, donc c'est compliqué de faire ce changement. Et en plus, ce n'est pas vraiment leur métier, de travailler avec un ordinateur. Donc, ça commence maintenant, petit à petit, on utilise ce système de Maya. Avant, on avait un autre système, je ne me souviens plus le nom, mais je peux le trouver, c'était un système néerlandais qu'on a utilisé, et maintenant avec Maya, parce que c'est en français, ça va beaucoup mieux. C'est les gestions de planning, les gestions de traitement, les gestions de mesures supplémentaires, mais aussi le produit qu'on utilise, les commandes, et tout ça. Et ça, c'est dans le but d'avoir déjà un planning bien en avance.

B.H. : Et est-ce que, selon vous, l'utilisation de Maya, est-ce que ça a une influence sur vos initiatives de durabilité environnementale?

Directeur : Oui, en fait, le système Maya, on a quelques sondes sur le parcours, et toute cette information est récoltée, et puis ça sera traité par le système de Maya. Et comme ça, on reçoit en fait des statistiques année par année, et on reçoit aussi des alertes en disant, OK, avec la météo qu'on a prévue, avec l'humidité dans votre sol, etc… faites attention, parce qu'il est possible qu'il y ait une nouvelle attaque de maladie. Et donc, pour ça, les jardiniers sont avertis, et ça veut dire, OK, vigilance, enlever la rosée encore plus tôt le matin, tout ça. Donc oui, le système Maya aide déjà beaucoup, et probablement dans le futur va aider énormément. Parce que, oui, avec ce système-là, je pense, si on n'utilise pas ce système-là, ou un autre système, avec l'intelligence artificielle, ça va être de plus en plus compliqué de gérer un golf.

B.H. : OK, et quelle est la réaction de vos membres par rapport aux initiatives environnementales que vous mettez en place?

Directeur : La plupart est très positive. Il ne faut pas oublier que, et surtout à Bruxelles, je pense que les gens en ont un peu marre de tous ces changements. Et

je parle surtout des groupes d'âge entre 50 et 90 ans. Donc à Bruxelles, où tu ne sais plus te garer quelque part au centre-ville, tout est payant. Donc si tu parles, par exemple, du climat, bon, ils en ont un peu marre, parce qu'on entend ça partout. Et donc voilà, c'est plutôt le jeune golfeur, selon moi, qui trouve ça très positif, et qui s'intéresse même.

B.H. : OK, et est-ce que vous pensez que le fait que votre Golf mette en place des initiatives de développement durable, est-ce que ça joue un rôle dans votre capacité à attirer de nouveaux membres, ou pas?

Directeur : Je ne pense pas, non. Je n'ai pas entendu une personne qui dit, « OK, je suis venu vers toi parce que tu es labellisé GEO ». Non. Il vient souvent parce que c'est le plus proche.

B.H. : Et est-ce qu'il y a un partage d'idées vis-à-vis des initiatives de durabilité environnementale, entre clubs de golf? Donc un partage, par exemple, de ce qui a été mis en place dans un certain golf pour que ce soit utilisé, ou pour qu'on puisse s'en inspirer dans d'autres golfs.

Directeur : On a des réunions, on a des réunions avec les fédérations, on a des groupes WhatsApp avec les directeurs. Il y avait dernièrement une demande, qu'est-ce que vous faites avec le serviette dans le vestiaire? Ici, par exemple, on a mis en place, il y a quatre ans, le fait qu'on ne mette plus à disposition de serviettes dans le vestiaire. Donc, les gens doivent venir avec leurs propres serviettes. Et bien sûr, ça a un impact positif sur notre empreinte environnementale. Et donc, nous, pour compenser ça, on a donné à chaque nouveau membre une bonne serviette. Et donc, voilà, on discute entre directeurs sur différentes choses qu'on met en place.

B.H. : Et donc, ça touche aussi aux initiatives de durabilité environnementale?

Directeur : Oui, oui.

B.H. : Est-ce que vous avez mis en place des initiatives de sensibilisation environnementale pour vos membres?

Directeur : Oui, ça, on essaie de le faire chaque semaine. Donc, qu'est-ce qu'on fait? On a ici un business club, c'est un bon exemple, où on dit, OK, si on fait des voyages avec le business club, on utilise le transport, on ne prend pas l'avion. Donc, par exemple, avant, on partait à Marrakech, on partait à Lisbonne ou un truc comme ça. Aujourd'hui, on reste plutôt en France, maximum, et on prend le TGV par exemple, pour avoir moins d'impact. Autre truc, donc, ici, on a le seul golf où le parking, comment dirais-je, où les gens doivent payer pour le parking. Donc, pour presque tous les golfs, le parking est compris dans les cotisations. Ici, si une personne veut utiliser le parking, elle paie 120 euros par an. Et on a beaucoup de commentaires, et les gens disent, « OK, chez vous, c'est payant, si je joue à Waterloo, c'est gratuit ». Je dis, bon, ce n'est pas tout à fait vrai, parce que ton parking là, l'entretien et tout ça, c'est compris dans les cotisations. Si tu n'utilises pas le parking, tu paies quand même pour ce parking. Donc, ce n'est pas juste. Mais bon, ici, c'est une façon de dire aux gens, si vous venez en vélo ou vous prenez le train, A : probablement que ça va plus vite. Et B : vous économisez 120 euros par an. Et pour ça, on a plusieurs trucs qu'on essaie de mettre en place. Ne plus utiliser

des bouteilles de plastique sur le parcours, plus de poubelles sur le parcours, tout ça, pour diminuer cet impact.

B.H. : Et est-ce que vous avez une communication pour le grand public des initiatives que vous mettez en place ?

Directeur : On le fait de temps en temps. Pour être honnête on a fait de grosses communications avec, comment dirais-je, avec la presse, mais sur le Facebook et tout ça, très peu. Et pour la simple raison que tu ne fais jamais assez. Il y a toujours des gens qui vont te critiquer en disant, OK, mais c'est le sport de Donald Trump donc, de toute façon, c'est mauvais pour la planète. Donc, on a choisi de ne pas communiquer trop sur les choses qu'on fait. Mais on a une newsletter pour les membres. Dans ce newsletter, on le fait. Facebook ou Instagram, on fait très peu.

B.H. : Et donc, de nouveau ici, pour conclure un peu cette partie sur les relations. Est-ce que vous pensez que les relations de votre organisation ont une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place?

Directeur : Oui, je pense que oui.

B.H. : Et de quelle manière est-ce que ça les influence? Plutôt positivement, négativement?

Directeur : Oui, positivement. Moi, je pense qu'il y a pas mal de golfs qui nous regardent et qui demandent, OK, comment vous faites ça? Et qu'est-ce que vous avez fait? Et voilà, vu le fait qu'ici on a tout un petit golf, c'est l'avantage qu'on a un peu plus de budget pour faire des trucs qui sont mieux pour la planète.

B.H. : Mais donc, vous considérez que vous êtes un peu une source d'inspiration pour d'autres golfs?

Directeur : Inspiration… en tout cas des idées, oui. On donne aux autres golfs des idées, comme les autres golfs nous donnent des idées, hein, donc voilà.

B.H. : OK. Maintenant, on va parler d'une autre dimension. Donc, est-ce que dans votre club, vous avez des procédures, des politiques internes ou des règlements qui touchent à la durabilité environnementale? Donc, vous m'avez parlé par exemple des serviettes, du parking, mais est-ce qu'il y a d'autres choses qui sont internes à vos procédures ou à vos règlements qui touchent à ces initiatives?

Directeur : De toute façon, pour commencer, on a un permis d'environnement qui compte environ, je crois, 90 pages. Donc, ça, c'est un peu notre guideline. C'est-à-dire, par exemple, après minuit, le site doit être vide, on ne peut plus faire de musique amplifiée, on ne peut pas avoir d'éclairage, on ne peut pas avoir d'éclairage à certaines périodes. Donc, voilà. Tout ça, ça s'écrit dans le permis d'environnement. Donc, ça, c'est déjà la première chose. Et puis, donc, à l'interne, on essaie toujours, par exemple, le choix de fournisseurs ce n'est pas que le prix, c'est aussi de se dire OK, c'est quoi leur DNA? Est-ce que ça correspond avec nous? Malheureusement, il y a des trucs qu'on ne peut pas trop changer. Je parle notamment de tout le matériel de golf qu'on commande. On sait tous que ça vient de la Chine, mais il n'y a pas d'autres fournisseurs en Belgique qui peuvent faire une balle de golf. Donc, on sait que ça vient de la Chine et tout le monde le sait. Par contre, on essaie de faire des

grosses commandes pour ne pas avoir trop de livraisons. Mais on regarde vraiment. GEO golf, ce n'est pas que l'entretien de parcours. C'est aussi de regarder, OK, est-ce qu'on a des fournisseurs qui sont proches? Est-ce qu'on peut travailler avec eux dans ce circuit court ? Et, par exemple, de travailler avec des ASBL qui ont un impact positif sur l'environnement ou des actions dans le social.

B.H. : Mais donc ça, c'est plus propre à la motivation personnelle de votre club et ce n'est pas spécialement inscrit dans le règlement du club ou quelque part que vous travaillez en circuit court?

Directeur : Non.

B.H. : OK. Et est-ce que vous avez d'autres infrastructures que celles dont vous m'avez parlé qui visent à améliorer la durabilité environnementale? Vous m'avez parlé de la récupération d'eau ou de machines, mais est-ce qu'il y en a d'autres qui vous viennent en tête?

Directeur : On a donc, comme on dirait, autour du golf, c'est comme je vous avais expliqué, il y a le parc et le parc fait tout pour avoir un impact minimum sur l'environnement. Pour vous donner un exemple, on a la salle de réunion ici sur le site et on travaille avec le mobilier de récupération. Pour le plan lumière, on respecte le guideline pour « Natura 2000 » et tout ça. Donc là, on essaye de faire le mieux pour le site, surtout parce que le site se trouve à 99%, je pense, en zone « Natura 2000 », donc on n'a pas d'autre choix en fait.

B.H. : Est-ce que vous pourriez me décrire un peu plus précisément la station de lavage par eau de pluie dont vous m'avez parlé?

Directeur : Donc en fait, avant il y avait une station où on lave la machine, mais après ce n'était pas lié à l'égouttage. Donc ça rentre plus ou moins direct dans le trottoir sur la voie publique. Donc ça, ce n'était déjà pas très bien. Et puis donc, il y avait une citerne à mazout pour remplir la machine. Bon, on n'utilise pas énormément de mazout. Avec la machine, c'est environ 1000 litres par an, c'est tout. Et donc après, on a dit à Bruxelles Environnement qu'on aimerait bien faire une station où on peut remplir la machine et en même temps utiliser cette même plateforme pour laver la machine. Donc on voulait en fait arrêter avec cette station de lavage où l'eau rentre sur le trottoir. Et donc là, on a reçu toute la loi de Bruxelles pour être conforme à un car wash et à une station-service comme quand tu vas sur l'autoroute. Mais bon maintenant, on a ce système, donc ça veut dire qu'on a juste un plateau en béton où les machines sont lavées et remplies au même endroit. Et l'eau après va être filtrée et puis va être rejetée à l'égouttage. Tu peux aussi dire pourquoi tu ne réutilises pas cette eau-là. Ben parce qu'on a assez avec l'eau de pluie. Donc en fait, la région a installé une citerne de 20 000 litres et on n'utilise pas 20 000 litres sur une année pour laver la machine. Et donc ce système de récupération de l'eau de pluie, avec une pompe, ça va être dirigé vers le pistolet de lavage de la machine. Et donc avec ça, on a assez d'eau. Imaginez, je ne sais pas, peut-être dans 10 ans, on n'a pas assez de l'eau, on peut encore adapter le système mais pour le moment c'est assez.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous pourriez me parler de la communication interne, donc à l'intérieur de votre club, vis-à-vis de toutes les initiatives de développement durable que vous mettez en place? Est-ce que cette communication, est-ce que tout le monde est au courant de tout ce qui est mis en place? Est-ce qu'il y a des réunions à ce sujet, vraiment propres à ce sujet-là régulièrement? Comment est la communication ?

Directeur : Non, la communication c'est plutôt oral. Et là, bon, il faut, oui. Donc ça serait une bonne idée de mettre ça sur l'agenda pendant la réunion de travail. De mettre un point sur l'investissement qu'on a fait. Par contre, oui, on indique quand même aux gens, voilà, lire aussi le rapport de GEO Golf. Intéressez-vous aux newsletters. Parce que souvent, c'est écrit dans les newsletters de toutes façons. Je comprends bien que peut-être la personne qui travaille derrière le bar, ou à la plonge, dans la cuisine, va peut-être pas lire toujours les newsletters ou bien ça ne l'intéresse pas du tout. C'est possible aussi.

B.H. : Ok. Et donc, de nouveau, pour conclure un petit peu cette petite section, est-ce que vous pensez que les infrastructures, les règlements ou la culture de votre organisation ont une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place?

Directeur : Oui, oui, oui, bien sûr. S'il n'y avait pas ce règlement, mais bon, s'il n'y avait pas le règlement de Bruxelles Environnement disant qu'on ne peut pas utiliser les pesticides sur un golf probablement, qu'on aurait pas changé. Ici, c'était une obligation. Mais bon, après ça peut être mieux pour l'environnement sur le long terme, c'est certain.

B.H. : Ok. Et donc, question sur un autre point, est-ce que vous avez un plan stratégique dans votre club?

Directeur : Oui.

B.H. : Et, puisque c'est le cas, est-ce que la durabilité environnementale fait partie de ce plan stratégique?

Directeur : Oui, oui.

B.H. : Et donc, est-ce que vous pensez que la capacité d'élaborer ou de s'appuyer sur un plan stratégique a une influence sur les initiatives que vous mettez en place? Est-ce que ce plan stratégique influence vos initiatives?

Directeur : Oui, oui. Donc, on a vraiment dit dans le plan, c'est surtout le plan financier pour les prochains 10 ans. On prévoit, bien sûr, des revenus et aussi des dépenses. Et si on n'a pas ces revenus, on ne peut pas faire les dépenses non plus. Mais dans le plan stratégique on parle aussi des changements de machines, de l'amélioration de la pratique avec des robots électriques, tout ça, on le fait. Et en plus, donc, augmenter aussi des moyens en termes RH pour pouvoir agrandir l'équipe pour l'entretien. Mais bon c'est sûrement possible quand les revenus vont augmenter aussi.

B.H. : Et donc, est-ce que dans ce plan stratégique, vous avez mis concrètement sur papier des objectifs opérationnels liés à la durabilité ou pas spécialement?

Directeur : Non, non. C'est juste le plan stratégique pour les prochains 10 ans. C'est surtout de dire, OK, on veut être un golf en croissance qui est de plus en plus ouvert à tout le monde. Donc, on n'a pas un golf privé ici. On veut vraiment faire la promotion du sport, du golf et avoir plusieurs activités autour de ce golf. Donc, on va, par exemple, créer maintenant un mini-golf à côté, mais ce n'est pas un mini-golf comme tu vois sur le camping ou un truc comme ça. C'est vraiment un très, très beau jardin qui rentre vraiment dans le paysage. Et ça, ça a pour but d'attirer aussi d'autres personnes qui vont visiter le site. Et après, peut-être un jour, ils commenceront le golf. Aujourd'hui, le golf, c'est encore considéré comme étant pour les élites et tout ça. Donc, ça, c'est de l'investissement qu'on va faire. Ça, c'est dans le plan stratégique. Et après, donc, pour bien gérer tout ça, il faut avoir un budget pour entretenir tout ça et communiquer sur ça. Par contre on va pas spécifiquement se dire, OK, on a un budget pour la durabilité. Chaque dépense qu'on fait, chaque investissement, on va toujours regarder le prix, mais aussi les atouts et l'impact sur l'environnement. Et ça va jusqu'à la RH qui dit, OK, on peut avoir, par exemple, une voiture de société, mais vous pouvez aussi avoir un budget de mobilité. Donc, vous pouvez rendre votre voiture et changer, en fait, pour un budget de mobilité. C'est tout le petit truc comme ça qui vont aider. Mais il n'y a pas vraiment de budget qui dit, OK, bon, on va mettre 50 000 euros cette année pour tout ce qui est durabilité.

B.H. : Et donc, maintenant, quelques petites questions pour conclure cet entretien. Donc, selon vous, quelles sont les principales conditions pour améliorer la durabilité environnementale d'un club? Ou de votre club, plutôt.

Directeur : Il faut donner le moyen au club. C'est-à-dire, avec toutes les réglementations, toutes les taxes qu'on paie ici, moi, je pense que cet argent peut être utilisé beaucoup mieux qu'il n'est utilisé aujourd'hui. Encore une fois, je ne veux pas parler mal, mais si je regarde, Bruxelles Environnement, le nombre de personnes qui travaillent, il y a très peu d'efficacité. Donc OK, bon, tout notre argent de taxes, et donc aussi la taxe d'entreprise, va dedans. Et ça peut être utilisé beaucoup mieux. Donc, si on reçoit, par exemple, plus de subsides pour faire des investissements on le fait, bien sûr. Aujourd'hui, malheureusement, et surtout ici à Bruxelles, il y a quelques personnes qui décident, en fait, qu'est-ce qu'on fait avec l'argent, et ça, c'est dommage.

B.H. : OK. Et selon vous, quels sont les principaux freins à l'amélioration de la durabilité environnementale de votre club?

Directeur : C'est le temps et c'est l'argent. Ce sont les deux freins.

B.H. : OK. Et donc, pour conclure, est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose dont on n'a pas encore parlé et qui vous semble pertinent?

Directeur : Pas vraiment. Non, pas vraiment.

B.H. : Bien alors, je vous remercie grandement pour cette interview et pour tout le temps que vous avez consacré à cette étude. Ça m'aidera beaucoup et ça aidera la recherche scientifique également. Donc, pour ça, je vous remercie beaucoup.

Directeur : OK. Merci. Merci à toi.

9.4.2. Club sportif 2

B.H. : Comme question d'introduction, est-ce que vous pourriez me décrire brièvement votre club ?

Président : Oui. Donc, le [redacted], c'est un immense parc. Son 55 hectares de parc, c'est vraiment ça, fait très riche en biodiversité, en termes de faune et de flore. Bien sûr, sur les 55 hectares, sur le terrain de golf, il y a beaucoup d'ensemencé en gazon, mais pas que. On a énormément d'espèces d'arbres différentes. On a des zones de flore qui sont à notre disposition, qui sont là pour la nourriture des insectes et autres. Alors, on a énormément d'animaux différents. Ça va du lapin au renard, en passant par le sanglier, qu'on n'aime pas trop, mais bon il passe de temps en temps haha. Une initiative qu'on a faite, par exemple, c'est d'essayer d'avoir de plus en plus de rapaces. Donc, on a cette année-ci planté, je crois que c'est six perchoirs à rapaces sur le terrain, notamment pour réguler les lapins. Parce que nous avons énormément de lapins. Nous ne les chassons pas, non, absolument pas. Et on aimerait qu'il y ait une sélection un peu plus naturelle qui se fasse. Et donc, pour ça, on essaie d'attirer les rapaces. Et ces perchoirs sont des « hauts-bains » en forme de « T », qui permettent aux rapaces de venir se mettre. Et c'est assez bluffant, parce que le lendemain qu'ils ont été installés, moi, j'ai vu ces rapaces sur les perchoirs. Donc, ils aiment. Donc, outre ce parc, ça demande bien sûr beaucoup d'entretien. Alors, la grande réforme des dernières années, c'est la décarbonisation. C'est moins d'utilisation possible de machines qui utilisent l'essence en remplacement de robots électriques. Ça, c'est un grand pas qui a été fait. On va y revenir après, parce que, en termes d'organisation même, ça a beaucoup d'impact. L'autre aspect qui est crucial pour les golfs, c'est la gestion de l'eau. Parce qu'on sait que c'est le sujet qui arrive. Et pour les golfs, c'est crucial d'avoir de l'eau à certaines zones, à certains moments. Et c'est là où il y a eu une grande transformation par rapport à avant. Avant, il y avait des arrosages qui étaient effectués de manière horaire on va dire, forfaitaire. On arrose X minutes, avec une horloge. Et tout ça s'est transformé maintenant grâce aux capteurs dans le sol, pour savoir qu'il faut mettre plus d'eau, moins d'eau à tel endroit, de façon beaucoup plus précise pour gérer cette eau. Quand je parle d'eau, c'est uniquement de l'eau naturelle. On utilise 0% d'eau potable. C'est de l'eau uniquement de pluie, ou de source. Et 0% potable. Et même cette eau-là, on doit y faire attention. On cible vraiment. Et ça, c'est la technologie moderne maintenant qui permet de le faire. Et grâce à des... Vous savez, le golf, c'est quoi ? C'est des greens. Ce qu'on appelle des greens, c'est les espaces autour du poteau. Ça, c'est les endroits les plus fragiles, les endroits qui doivent être les plus arrosés, mais pas trop non plus. Maintenant, nous avons des capteurs dans les greens, par Bluetooth et Bluetooth par Internet. Le greenkeeper a, sur son GSM, le degré d'humidité de ses greens, le degré d'oxygène dans la terre des greens. Et il sait, je dois mettre plus d'eau, moins d'eau. Et il peut télécommander tous les jets d'eau, tous les greens de son GSM. Donc ça permet de cibler beaucoup plus. Un autre endroit où on arrosait avant, de façon bête et méchante, je dirais, ce sont les aires de départ des greens. Les aires de départ, avant, on passait avec une citerne et on arrosait bêtement. Maintenant, depuis deux ans, on a installé des arroseurs automatiques télécommandés, ciblés. Là aussi, on peut maintenant beaucoup plus facilement… ça prend, bien sûr, moins de temps aux

hommes. Donc ça, ça a une influence sur l'organisation hein. C'est qu'en ciblant plus et en automatisant et en perfectionnant tout ce qui est arrosage, on gagne du temps et c'est un gain sur l'organisation. C'est important. C'est un grand message que l'on voit. Plus on investit dans la précision des arrosages, plus ça fait gagner de temps. Pareil pour les tontes. On investit dans les robots électriques automatiques et bien entendu, on estime qu'on gagne 1,5 homme de temps de travail grâce aux robots. Ça, c'est important sur l'environnement, mais c'est important sur l'organisation. Ça, ce sont la gestion des ressources, la durabilité. Le golf, c'est quoi ? Chez nous, aussi, on a supprimé toutes les poubelles. Les gens venaient, jetaient tout n'importe comment. Nous, maintenant, nous avons une poubelle au trou numéro 1 et une poubelle en sortie au trou numéro 18. Ce sont des poubelles triables, bien entendu. Il n'y a plus de poubelle sur le parcours. Ça a fait un tollé. Ça a mis des années pour faire accepter par les gens. C'était facile avant. Les gens jetaient leurs pelures de banane comme ils voulaient, allaient mélanger les bouteilles de plastique… tout ça, c'est fini. On essaie de faire la diversité dans les déchets et que les gens prennent conscience que soit on ramène les déchets chez soi, soit on a la possibilité de trier en sortie. C'est un peu ce qu'on a mis en place. Autre chose qu'on a mis en place aussi dans le golf… Je déborde peut-être, mais peut-être que vous aurez des réponses à vos futures questions.

B.H. : Oui c'est ça, ça nourrit les futures questions déjà.

Président : Voilà. Vis-à-vis des membres également, on s'est dit qu'on avait ce label GEO qui est une reconnaissance que le Golf respecte l'environnement. C'est pas suffisant. Donc on a engagé et on a essayé d'avoir des bénévoles qui s'occupent pour l'instant du recensement de toute la faune et la flore. Ce qu'on va faire, c'est un espèce de lexique sur le site internet avec des photos, des explications, de tout ce qu'on a comme espèces d'arbres ainsi que les animaux et compagnie et voilà. Ça, ça a été mis en place, c'est en route, ça prend du temps bien entendu. Mais c'est très important de faire partager, je dirais, la richesse de cette biodiversité à travers la communauté. Voilà, c'est ce qui me vient par le temps. Donc on pourrait dire le golf, c'est ça, c'est l'entretien des gazons… Alors, la grosse contrainte que l'on a en région Wallonne, c'est zéro phyto. Contrainte énorme pour les greenkeepers. C'est énorme. Ce qui provoque des surcoûts. Il y a eu en 2018, c'est zéro phyto. Nous avons réagi chez nous. Deux choses. Un, c'est aérer les greens. Ça a abattu des centaines et des centaines d'arbres autour des greens pour laisser passer le vent et aérer. Ce qui est très mauvais pour les greens, c'est l'humidité, la rosée. Ça, c'est vecteur de maladie. On combat cette rosée. L'aération est un grand facteur, mais pas que. Le club investit dans le réensemencement de nouvelles espèces de graminées sur ces greens qui résistent plus aux maladies. Mais ça prend du temps. On ne décape pas un green comme ça parce que ça coûte très cher. Ça prend du temps mais ça se réensemence. Le troisième vecteur, ça a été le monitoring de la collection des données. Je ne sais pas si vous avez déjà entendu parler de Maya ?

B.H. : Oui.

Président : On a été un bêta-testeur. La conception de Maya s'est faite chez nous. La personne qui a conçu Maya connaissait très bien le directeur chez nous. Tout s'est fait à [redacted]. Et donc Maya, c'est génial puisque c'est un réseau de collecte

des données à travers tous les golfs. Et c'est un instrument prédictif. On tente de prévoir les maladies qui vont arriver dans les jours qui viennent par l'historique de toutes les données, l'humidité, le vent, une série de données qui ont été collectées à travers des dizaines et des dizaines, je pense qu'il y en a plus de 150 maintenant, de golfs à travers différentes régions qui permet au greenkeeper de dire : attention, tous les facteurs sont réunis aujourd'hui pour que dans deux jours j'ai une attaque de maladie. N'ayant pas de produit pour gérer, comme dans la Région Wallonne, on ne peut pas, il y a encore des produits pour anticiper, notamment des mouillants. Ce sont des produits, je vais le caricaturer, imperméabilisants. Ça imperméabilise la feuille d'herbe et l'eau ne reste pas sur l'herbe et coule au sol directement. Ça permet de diminuer un peu les maladies. On n'a pas le remède miracle. Tant qu'on a zéro produit, même des produits bio sont interdits en région Wallonne. Il faut savoir que la région Wallonne est la région au monde, au monde, qui est la plus couverte avec zéro phyto. Même la France et l'Europe laissent des trousses de secours, qu'on appelle. Quelques produits bio à mettre une ou deux fois par an permettraient de tout… et non pas sur les 55 hectares. Je parle uniquement d'un hectare, même pas, c'est tout petit. Les zones essentielles des fairways qu'on appelle ça, les grandes étendues d'herbe, on ne met rien là-dessus. C'est même pas arrosé. Un été très sec, tout devient brun. Deux mois après, quand la pluie revient, tout reverdit. C'est pas arrosé, pas traité, rien. C'est juste les zones très sensibles que sont les greens qui sont essentielles pour les greenkeepers. Et donc, ils ont dû s'adapter. Ça demande, en termes d'organisation, beaucoup plus de main-d'oeuvre, de passage, et malheureusement, peut-être de machines, parce que là ça ne se fait pas à l'électrique, pour pouvoir traiter ces greens, pour pouvoir les conserver. Le greenkeeper m'en parlait encore hier, il me dit : « mais tu te rends pas compte, ça nous coûte, vraiment, c'est débile, on ne veut pas interdire un produit qu'on mettrait deux fois par an sur une toute petite zone. À cause de ça, on doit passer avec des machines. Pour l'environnement, c'est juste une catastrophe ». Mais c'est la base de notre sport. Si les greens sont mauvais, c'est pas bon. La dernière idée que greenkeeper a eue, c'est de dire : voilà, on a économisé un homme et demi avec les robots, cet homme et demi on ne va pas le mettre en réduction du personnel, pas du tout, on va le mettre dans le travail de greenkeeping. C'est-à-dire que quand les zones sont malades, il y a des taches qui apparaissent sur les greens, là où il y a plus d'herbe, en fait. Au lieu de ressemer, ce qu'il fait maintenant c'est qu'il va chercher dans une gazonnière, il va déplaquer une petite partie et remplacer. Mais en termes de main d'œuvre, il faut se rendre compte que c'est juste la catastrophe, ça prend un temps dingue. Le résultat forcément il est magnifique puisqu'en un jour de replaquage, tu vois plus rien et c'est juste magnifique. Mais en termes de main d'œuvre, ça coûte de nouveau très cher. Donc voilà, le zéro phyto, moi je dis toujours, c'est très contraignant, d'un autre côté, ça a le mérite de faire réfléchir les gens et de venir avec des nouvelles techniques. Mais le 100% remplacement et le 100% de victoire, c'est impossible. On sait maintenant que si on ne laisse pas quelques produits bio, on est bien d'accord on parle de bio, pas des produits euh… vraiment des produits bio en trousse de secours, le résultat ne sera jamais parfait. On peut faire ce qu'on veut, la nature gagne toujours. Voilà. Ce sont les grands axes, après si vous avez des questions, on ira surement dans d'autres trucs.

B.H. : Est-ce que vous pourriez également me citer le nombre de membres que vous avez dans votre club ?

Président : Tout compris, je parles vraiment en gros, très large, avec les académiciens qui sont encore à l'école et tout, c'est 950. Et les joueurs confirmés qui sont là souvent, c'est 600.

B.H. : Et est-ce que vous pourriez me décrire votre rôle au sein du club ?

Président : En tant que président, donc je préside ce qu'on appelle le conseil de club. Le conseil de club est constitué de quoi ? Le capitaine du club qui est responsable des activités sportives internes au club, donc les règles, les handicaps des joueurs, le terrain, la qualité. Nous avons un honorable secrétaire, c'est un mot très pompeux pour dire que c'est la personne responsable de, je vais dire, la vie dans le club. Il est responsable du règlement d'ordre intérieur, c'est lui qui va appeler si quelqu'un fait un dérapage dans le bar. Il est responsable aussi des différentes sections. Au sein du classement, nous avons les sections junior, senior, les dames, les hommes. Ça fonctionne un peu comme des petits clubs en vase clos et c'est lui qui est un peu responsable de coordonner l'ensemble. Nous avons un coordinateur sportif externe, il est responsable de toutes les compétitions dans lesquelles le club est présent. Il faut savoir que notre club est très sportif. Donc on mise euh… la valeur numéro une, c'est le sport. Pour donner un exemple, nous sommes cette année-ci doublement champions de Belgique chez les hommes et les femmes en division 1, en élite. Donc voilà, en ayant fait le doublé… c'est très important la partie sportive, c'est pour ça qu'il y a un responsable. Ensuite, j'ai avec moi quelqu'un qui fait la communication, l'aspect festif, l'organisation des fêtes. Ça c'est le conseil pour les membres. Et se joint à ce conseil le directeur du golf, la partie secrétariat et marketing. Donc moi, là-dedans, je préside ce conseil, je suis aussi celui qui doit faire en sorte que la vie dans le club se passe bien. On est les responsables de section, parce qu'ils ont des mandats de 2, 3, 4 ans, pour aller chercher les bonnes personnes, faire en sorte que les formations se déroulent bien. Tout ça en collaboration avec M. [redacted], qui a en dessous de lui le greenkeeper et les ouvriers. C'est un peu particulier, vous ne trouverez pas la même organisation dans tous les clubs. Je n'ai pas été élu par les membres, je suis co-opté. C'est un peu différent.

B.H. : Ok. Maintenant, est-ce que vous pourriez me dire d'une façon très globale, selon vous, quelle place occupe la durabilité environnementale au sein de votre club ?

Président : Énorme ! Vous l'avez compris, toutes les actions que l'on a faites ces dernières années, ne fût-ce que l'obtention du label GEO qui a représenté une année de travail intense pour la collecte de toutes les datas. On a bien compris que c'est ça. Même vis-à-vis de la fédération, nous poussons. On a été les premiers, enfin dans les trois premiers golfs à avoir ce label GEO en Belgique, beaucoup ne l'ont pas encore, parce qu'on est très conscients que c'est vital pour notre sport. Vis-à-vis des communautés, vis-à-vis des gens. C'est le thème à la mode. Quand je dis à la mode, ce n'est pas péjoratif, c'est le thème qu'il faut suivre pour maintenant. Si on veut perdurer notre sport, il n'y a rien à faire. On doit s'adapter aux changements

climatiques, à la réduction de la consommation des eaux. Pour ça, il faut investir. C'est le leitmotiv qui a bien été compris. On a investi énormément. On a changé tout le parc de tondeuses en électriques, mettre des centaines de mètres carrés de panneaux photovoltaïques. C'est un investissement réel. Il n'y a rien à faire. Je l'ai dit au début, le golf, c'est un parc. Le parc, c'est la nature. On doit la protéger et la développer. C'est la base de notre sport. Sans ça, on meurt. Tout tourne autour de la durabilité. C'est pour ça que j'ai dit que j'ai voulu que les membres même rentrent dedans en faisant cet inventaire et en faisant le… Alors ce n'est pas que le golf, l'infrastructure. Tous les membres, en général, doivent s'y mettre.

B.H. : Est-ce que dans votre club, il existe une fonction ou un délégué qui est responsable de la durabilité environnementale?

Président : Je vais dire, il y en a deux. Au sein des infrastructures, c'est le greenkeeper. C'est lui le responsable. Et puis maintenant, au sein des membres, on a nommé un responsable de cette commission de bénévoles qui représente, pour les membres, la partie de la durabilité. Donc voilà, parce que ça fonctionne de façon différente. On ne va pas demander au greenkeeper de passer son temps à énumérer et compagnie, à faire le recensement. Les membres, oui, donc peuvent fonctionner en parallèle. Mais tout ce qui est infrastructure et développement, comme je l'ai dit, les arroseurs automatiques ciblés, les achats de tous ces sondes et compagnie, ça c'est le greenkeeper, bien entendu, qui est responsable.

B.H. : Vous m'avez parlé déjà un petit peu du programme OnCourse, duquel vous faites partie, qui est lié à GEO évidemment. Quelle est l'influence de ce programme OnCourse sur les projets que vous mettez en place, les projets environnementaux?

Président : Comme je l'ai dit hein, on se rend compte que ce projet OnCourse/Maya/GEO a pris le lead sur tout. Parce qu'on a compris que pour s'en sortir, et au niveau de zéro phyto notamment, qu'il fallait absolument partager l'information. Ne pas rester chez soi au sein de son golf. Donc profiter de toutes ces plateformes multi-golfiques, multi-environnementales, multi-régions, parce qu'une région n'est pas l'autre. Partager, partager, créer cette communauté. On est vraiment à 100%, 150% pour créer cette communauté de durabilité au sein de tous les golfs. Partager. Il y a pas de concurrence là-dedans. C'est juste se mettre ensemble, et également prouver à l'opinion publique, parce que le golf a malheureusement encore une image élitiste. Beh non, en fait voilà, c'est juste prouver que nous sommes des parcs qui sont ouverts, avec la durabilité donc on a fait de la publicité là-dessus. Donc oui, ça a changé complètement la façon de voir le golf. Quand je vois depuis cinq ans, les investissements en infrastructures qui ont été faits au club, c'est chaque fois vers… un pas de plus en plus loin vers la durabilité. Tout est fait, absolument tout. La dernière chose qui va être faite maintenant, cette année, donc pour ramasser les balles de practice, donc là où les gens s'entrainent, des milliers de balles à ramasser tous les jours, aujourd'hui, c'est quelqu'un qui vient avec un tracteur et un système qui ramasse les balles. Tout ça va être remplacé par un robot électrique qui va automatiquement ramasser les balles. Encore une fois, pourquoi? Parce que l'alimentation est faite par le panneau photovoltaïque et c'est décarboné. Absolument tout est fait, dans les investissements, là-dedans.

B.H. : Ok. Et est-ce qu'une fois que vous avez été certifié GEO, est-ce que vous avez ressenti que cette labellisation a eu un impact sur votre club?

Président : Directement, non. Soyons très honnêtes, non. Parce que c'est aussi à nous de faire la publicité. Pour obtenir le label, bien sûr, on a fait la publicité en interne. Les gens parlent, c'est bien, mais ça s'oublie vite. C'est pour ça qu'on doit le faire vivre. C'est pour ça qu'à partir de maintenant, sur le site internet, sur notre page, il y a ce label GEO qui apparaît. Donc on doit se revendiquer GEO, et je pense que l'impact se verra. Je sais via le secteur marketing et le secrétariat que des extérieurs au golf, notamment des Hollandais, regardent de plus en plus : si on va aller jouer un golf à l'étranger, ah bah celui-là il est GEO, alors c'est bien, ça respecte, on va aller chez lui. Donc voilà, ça commence. Le fait d'afficher ce label… mais on doit faire de la publicité. À nouveau, on doit faire publicité et, je l'ai dit, on doit faire vivre ce label. D'ailleurs, si on veut conserver le label, on doit le faire vivre. Ce label n'est pas donné une fois, il est revu périodiquement. On va devoir prouver dans les trois grands axes, puisque le label GEO, ce sont les ressources, la durabilité et c'est aussi la communauté. Donc on doit prouver que dans les trois, on avance, on développe et on continue à avancer. Donc voilà, petit à petit, je crois que ça fera de plus en plus d'impact. Et aujourd'hui, chez les membres en tout cas, on n'entend pas, on n'entend pas des gens qui disent « ah oui, on est Géo, chouette ». Je crois qu'on a parlé, mais je pense que c'est inconscient, que petit à petit, les gens reprennent conscience que… voilà. On voit, par exemple, quand des gens vont jouer, même aux Etats-Unis, qu'ils reviennent, qu'ils disent « oh là là, qu'est-ce que ça sentait mauvais ces greens là-bas, on sent les pesticides, ça c'est un bonheur, on n'en sent plus chez nous ». Ouais, c'est vrai. Voilà, ça c'est parfait.

B.H. : Ok. Maintenant, on va passer un petit peu plus au registre de questions, plus axé financier, si vous voulez bien.

Président : Je vais essayer.

B.H. : Pardon ?

Président : Allez-y, mais je vous dirai, je veux dire, la partie financière, c'est pas moi qui la gère, mais allez-y et on verra.

B.H. : Oui, oui, si vous ne savez pas y répondre, il n'y a aucun souci. Donc, quelles sont les principales sources de revenus de votre club ?

Président : Ah, là ce sont les cotisations annuelles des membres, et ce qu'on appelle les green fees, donc les joueurs extérieurs qui viennent payer pour jouer. Ça c'est deux choses, et à côté ça, le sponsor.

B.H. : Ok. Et est-ce que selon vous, le fait d'avoir des sources de revenus qui sont diversifiées, donc vous avez plusieurs sources de revenus différentes, est-ce que ça a un impact sur les projets environnementaux que vous pouvez mettre en place ?

Président : Alors, euh... Oui, alors ça a un impact dans ce sens. Euh... Le Golf fonctionne à budget serré. Et forcément, les abonnements, c'est relativement stable dans le temps. On est à 5% près, ça ne change pas dans le temps. On a remarqué quoi ? Que pendant le Covid, juste en sortie du Covid, on a eu beaucoup plus

d'abonnements, parce que le golf était un des sports autorisés avec le kayak, on le rappelle. Donc on a eu beaucoup plus d'abonnements mais ça s'est tassé et c'est revenu, donc en oubliant ce pic, grosso-modo on sait prédire le nombre d'abonnements qu'il y a. Par contre, le nombre de green fees, de gens qui viennent en plus, c'est très fonction de la météo. Et c'est là-dessus qu'ils comptent énormément, pour les investissements en plus, sur ce paquet d'argent qui arrive. Une année comme l'année passée, où il a plu 14 mois d'affilé, ce sont des rentrées en moins qui, forcément… Une année comme celle-ci, oui, il y a beaucoup de gens qui viennent jouer, ça va pouvoir amener un ballon d'oxygène pour pouvoir réinvestir dans les années à venir. Et l'investissement se fait sur le terrain, et qui dit terrain dit amélioration pour l'environnement, précision de ce qu'on fait sur le terrain qui permet de réduire la consommation d'eau, etc.

B.H. : Est-ce que le fait que vos sources de revenus soient globalement stables de par les cotisations de vos membres, est-ce que ça aussi ça a un impact sur les projets environnementaux que vous pouvez mettre en place par après ?

Président : Oui parce que ça permet forcément au directeur de pouvoir planifier en gros des investissements sur plusieurs années en sachant qu'il aura, même s'il prend 10% de réserve, 90% de montant annuel, il aura cette marge de sécurité et de rentrée qui arriveront de façon quasi automatique. On constate une rotation des membres de 60 à 70 par an. 60 départs, décès, et tout, et 60 nouveaux. Allez parfois on monte de 10, on descend de 10, c'est relativement stable. Ce qui l'est beaucoup moins, ce sont les coûts. Clairement, avec l'inflation qu'il y a eu les dernières années, les matières premières se sont envolées, les coûts du personnel se sont envolés, ça c'est beaucoup plus rapide en termes d'inflation. Ça, ça joue forcément sous les freins d'investissement. Pour vous dire autre chose, on a des projets d'investissement, ce n'est pas vraiment de la durabilité, mais d'agrandissement de la zone d'entraînement. On l'avait mis sur la table à la sortie du COVID, on voyait le nombre de membres qui allait augmenter. Qu'est-ce qui se passe si le nombre de membres augmente ? À un moment donné, on risque de saturer le terrain, c'est-à-dire qu'on n'a plus de place pour jouer sur le terrain. Les réflexions étaient qu'à ce moment-là, il faut qu'on offre plus de zones de capacité d'entraînement pour les gens. Ils veulent venir s'entraîner. On a fait l'étude, ensuite on a constaté que cette progression de membres redescendait, puis elle est au placard pour l'instant. Parce que ça demandait des investissements colossaux sur plusieurs années. Donc on peut moduler ses investissements en fonction des traditions... Clairement, l'année passée, je sais qu'il avait prévu des investissements supplémentaires et qu'ils ont été freinés parce qu'il a fait tellement mauvais, que la rentrée de green fees n'était pas bonne, et ça limite. Donc oui, ça joue. Mais ça ne se pilote pas sur un an, un golf. La vision d'un golf, c'est sur 5 à 10 ans. On projette déjà de transformer certains trous complètement, de refaire les greens, etc. Ça ne se fait pas en un an. Ça se budgétise sur 3, 4, 5 ans. Ça se peut se reporter d'un an si les rentrées ont été moins bonnes.

B.H. : Et est-ce que dans votre budget, dans le budget général, est-ce qu'il y a une certaine partie de ce budget qui est dédiée uniquement aux initiatives à durabilité environnementale ?

Président : Alors, uniquement, c'est difficile à dire, parce que le budget principal, c'est l'entretien du terrain. Le terrain est essentiel pour les membres, pour le sport, et il est essentiel de le faire en respectant l'environnement. C'est un peu les deux. Bien sûr, ça sert au golfeur qui vient et qui voit que ses aires de départ sont arrosées, coupées tous les jours, que c'est nickel-chrome, il est super content. De l'autre côté, ce qu'il ne sait pas, mais que nous on sait, c'est qu'en faisant ça, on a réduit la consommation d'eau de X en rendant les choses plus belles. Donc, c'est vraiment gagnant-gagnant. Vous voyez, c'est vraiment ça qu'on essaie de faire. J'ai entendu, par exemple, un chiffre. Le zéro phyto, on estime que ça coûte 70 000 euros par an. Le fait d'avoir autre chose que de mettre du zéro phyto, on estime que c'est 70 000 euros. C'est pas négligeable quand même.

B.H. : Mais vous n'avez pas, dans le budget annuel par exemple, de dire qu'il y a une X somme d'argent qu'on va investir uniquement sur des initiatives de durabilité environnementale, si j'ai bien compris ?

Président : Le problème, je suis certain que dans son planning, il n'a pas un poste durabilité. Il a le poste, j'automatise mes arrosages de départ. Evidemment, derrière ça, c'est durabilité. Donc aujourd'hui, on en a fait 75 % et il reste 25 à faire. Ça va venir en investissant les années futures. Vous voyez, c'est planifié pour plusieurs années. Oui, on peut dire que c'est un investissement. Il le fait pour ça. Il le fait parce qu'il faut réduire la consommation d'eau, donc il faut cibler. Mais il n'y a pas un label durabilité. C'est traduit autrement. C'est traduit par des effets beaucoup plus précis.

B.H. : Et selon vous, est-ce que la gestion financière de votre club est saine ? Et si oui ou si non, comment ça impacte les projets que vous pouvez mettre en place ?

Président : Bah voilà, alors, oui, elle est saine. Et les investissements sont modulés en fonction des rentrées qu'il y a eu, pour pas mettre le club en danger. Tout ça est monitoré de très près, et on n'hésite pas à renoncer temporairement à un projet. Typiquement, c'est une très bonne année. L'année passée était tellement horrible pour le golf, ça provoque un trou dans les rentrées. C'est-à-dire que derrière, on postpose des projets. Deuxième chose, c'est que l'environnement économique aujourd'hui, ce n'est pas facile de façon générale. Il y a pas mal d'incertitudes. Donc tout ça fait que pour l'instant, on est plutôt sur la pédale douce. On fait des choses qui ne coûtent pas trop cher. On garde sous le pied les grandes transformations que l'on pourrait rêver mais qui ne sont pas forcément obligatoires. Elles sont un nice-to-have pour améliorer le terrain de façon générale. Elles pourront se faire dans cinq ans, peut-être dans deux. Tout ce qui est essentiel à la bonne pratique du sport est fait. Le terrain est reconnu comme un des plus beaux de Belgique hein. Dans le monde du golf, vous dites [redacted] à quelqu'un il vous dira.

B.H. : Oui, j'ai déjà entendu plusieurs fois parler de votre nom dans les dernières interviews.

Président : Encore une fois, l'axe principal, c'est le sport. Pour faire ce sport, et pour que les gens puissent faire le sport, il faut mettre à leur disposition des infrastructures. Et ces infrastructures doivent répondre aux critères de durabilité

environnementale. Voilà, ça ce sont les leitmotiv. Ce sont vraiment les axes principaux.

B.H. : Vous venez d'aborder le sujet, donc ça dit un peu la question. Est-ce que vous avez déjà rencontré des contraintes financières dans la mise en œuvre de projets environnementaux ?

Président : Oui, clairement. On n'annule pas, mais on les met au placard et on les sortira au moment voulu lorsque la situation financière sera stable.

B.H. : Et est-ce que vous recevez des sources de financement externes spécifiquement pour la durabilité environnementale ?

Président : Non. Alors non aujourd'hui, alors on sait mais on a pas encore… il y a moyen, il y a des fonds qui existent, il faut monter des dossiers. C'est une des missions que devra réaliser notre petit groupe de membres, en collaboration avec le greenkeeper, pour aller chercher les subventions. C'est long, il faut des projets, il faut monter des dossiers. Aujourd'hui, on n'en a pas encore reçu, mais on sait que ça existe et on doit le faire.

B.H. : Et donc ici une petite question de clôture de ce chapitre sur la capacité financière de votre club. De façon globale, comment est-ce que la capacité financière de votre organisation influence les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Président : Clairement, parce si on a un budget illimité tout de suite, on irrigue tous les départs tout de suite. C'est juste ça. On a une enveloppe, elle est ce qu'elle est. Avec cette enveloppe-là, on essaie de faire le maximum. Si on avait une enveloppe fois deux, on ferait deux fois plus. Franchement, c'est vraiment la meilleure réponse que je peux apporter. On fait le maximum dans l'enveloppe. Après, tout ce qui n'est pas possible à faire cette année-ci est retardé parce qu'on ne peut pas mettre en péril... C'est directement lié. C'est certain que je vais voir le directeur et je lui dis « demain, tu as un budget illimité. Qu'est-ce que tu fais ? » En trois mois, il a fait plein de choses haha, c'est certain. Mais ce n'est pas le cas. Donc on y va petit à petit. En tout cas, la direction est donnée. La volonté qu'on a eue d'avoir ce label GEO, c'est clairement de montrer. C'est-à-dire qu'on peut afficher qu'on veut aller dans cette direction-là.

B.H. : Maintenant, on va passer à la dimension des ressources humaines. Est-ce qu'il y a des membres de votre équipe, ça peut être autant dans le staff que dans les volontaires, est-ce qu'il y a des membres de votre équipe qui ont des compétences ou des connaissances particulières en lien avec la durabilité environnementale ?

Président : Oui, le greenkeeper, forcément. Parce que greenkeeper a suivi des formations, a suivi des recyclages. C'est sa base. C'est son métier. Le greenkeeper, il fait quoi ? Quand il avait les produits, il choisissait les produits qu'il pouvait mettre. Ici, il n'en a plus. Il a choisi toutes les autres idées et façons de faire pour pouvoir sauver son terrain quand il y a des maladies. C'est lui qui va vraiment monitorer et essayer de dire « je vais consommer moins de sable, moins d'eau ». On ne parle pas trop du sable. Le sable, c'est la denrée qui est la suivante sur la liste des pénuries. Après l'eau, c'est le sable. Or, un terrain de golf consomme des tonnes et

des tonnes de sable par an. Là aussi, il y a une gestion de cette ressource, le sable, qui va devenir de plus en plus rare et de plus en plus chère. Oui, le Greenkeeper, oui, certainement. Dans les membres, oui, il y a des gens qui ont, notamment dans cette petite commission qui est mise en place, des gens qui ont eu des agréments et autres, des connaissances là-dedans. On essaie que ces membres prennent le lead dans ces groupes pour aider les autres.

B.H. : Ok. Et vis-à-vis de la durabilité environnementale, où en est la motivation du personnel vis-à-vis de ces projets ?

Président : 100%. Ils sont complètement conscients que leur travail s'est transformé, leur travail n'est plus le même qu'avant, mais que tout va se faire toujours en pensant faire mieux pour l'environnement. Ça c'est certain

B.H. : Et quel est l'impact de cette motivation du personnel ou des bénévoles sur les projets que vous mettez en place ?

Président : Ça n'a pas d'impact, c'est fait de façon globale. Tout est fait dans ce sens-là, absolument tout. On a soutenu les nouvelles décisions du conseil… bah voilà, au début, on nous en voulait à mort, maintenant on nous remercie. On veut vraiment que les gens prennent conscience. Et ça, c'est petit à petit. On leur demande de ne pas venir avec les bouteilles en plastique mais avec leurs gourdes. Ce n'est pas à 100%, mais oui, ça se fait de plus en plus. On voit les gens qui viennent de plus en plus… Tous les gens prennent conscience. L'un le fait, l'autre lui dit « lui, il l'a fait, c'est pas mal. Moi aussi je vais le faire. Je prends ma gourde ». C'est vraiment une façon d'être, un esprit qu'on essaie d'inculquer aux gens tout le temps. Alors ça se traduit chez les ouvriers, qui sont sous la direction du greenkeeper. Leur travail s'est transformé, clairement. Je pense que ça leur plaît mieux, parce que, comme je le disais tout à l'heure, au lieu de passer du temps à tondre sur une machine pendant toute la journée, comme ils faisaient avant, maintenant, ils font du travail de précision. Ils vont faire des préparations, je vous l'ai dit, où c'est malade. C'est beaucoup plus valorisant pour eux. Ils voient un résultat fini. Tout ça, pour eux aussi c'est mieux. Donc, à la recherche de se simplifier la vie, tout en économisant des ressources, passer ce temps libéré à faire d'autres choses valorisantes pour les ouvriers et qui sont visibles pour les membres, ça, c'est top. Là, on a bouclé la boucle, en fait.

B.H. : Donc, la motivation globale des membres et des personnels influe de façon positive sur ce que vous pouvez mettre en place.

Président : Oui, bien sûr.

B.H. : Vous m'avez déjà parlé un peu des bénévoles actifs à propos de ces projets de durabilité environnementale. Est-ce que vous pourriez m'en dire un peu plus ? Est-ce que vous considérez que ce nombre actif est élevé dans votre club ?

Président : Non. Il n'est pas encore assez élevé. On a un petit groupe qui sont 3-4 personnes pour l'instant. Donc, on fait et on va refaire. On fait la retape auprès d'autres membres, une campagne et autres, voilà. Mais ça se fait petit à petit aussi et on attend d'avoir les premiers résultats de ce recensement, même partiel, qui va être publié pour dire : voilà, on a déjà fait ça mais il nous reste encore beaucoup de

travail. Y a-t-il des bénévoles qui veulent se joindre ? Et on sait qu'il y en aura mais on veut procéder étape par étape pour faire un premier résultat, pour celui qu'on crée. Donc, c'est encore à croître en tout cas chez nous et à mon sens, c'est pas encore fait.

B.H. : Mais les bénévoles ont quand même un impact sur les projets que vous pouvez mettre en place ?

Président : Oui, parce que, je veux dire, voilà, quand le recensement va être fait, par exemple, il faut que le club lui-même, alors investisse, investisse sur le site internet. Donc, c'est un petit projet en soi. Donc, la visibilité de notre faune et flore sur le site internet, ça va demander un peu de sous parce qu'il va falloir peut-être compléter le site internet. Donc, c'est un projet en soi. Donc, si les gens, les membres… ne font pas bien le truc et c'est bâclé, forcément le projet sur le site internet n'existera pas. Donc, s'ils sont bien motivés, qu'ils font quelque chose de très bien ficelé, qui en jette, les gens vont être de plus en plus enclins à dire « Ok, on a laissé un peu et on montre ça à tout le monde. » Et c'est lié, en fait.

B.H. : Et donc ici, de nouveau, une question de conclusion de ce petit chapitre. De quelle manière est-ce que les ressources humaines de votre organisation, donc ça touche autant le staff que les bénévoles, influencent-ils sur les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Président : En fait, c'est un peu l'inverse. Les initiatives qui ont pu influer sont la RH, en fait. Puisqu'il y a eu, je le répète, dans les ouvriers, tout ce qui a été mis en place aujourd'hui libère un homme et demi. Cet homme et demi, il fait du travail autre, qui est valorisant. Alors, est-ce que c'est un travail qui est sur la durabilité ? Oui et non. C'est-à-dire que ces gens, vous ne pouvez pas l'oublier, ils travaillent à 100% du temps dans un parc. Donc, ils travaillent forcément à la durabilité du parc, au développement du parc. Forcément. Donc, c'est plutôt dans ce sens-là. Et forcément, s'ils le font bien, le terrain est beau, les gens ont envie de venir, ça peut augmenter les membres, ça peut... Et donc, c'est un peu une pompe qui s'amorce. Donc, oui. Mais je ne veux pas dire que c'est la gestion RH qui influe sur les projets de durabilité, c'est plutôt l'inverse. Quand on y va, il y a une conséquence sur la RH et on prend la conséquence positivement pour pouvoir faire des choses à ces gens, à ces ouvriers, et sur l'environnement.

B.H. : Donc, pour vous, la manière dont vous gérez vos ressources humaines ne va pas influencer les projets que vous mettez en place derrière ?

Président : Bien. Oui. Alors, si c'est vraiment la façon dont on gère, oui. C'est clair que si on a... Là, je me lance un peu, mais si on dit à un ouvrier, « va faire telle tâche », sans lui expliquer pourquoi il le fait, OK, il va le faire. Par contre, si on lui explique que l'irrigation que tu vas mettre en place là, ça va économiser autant d'eau, ça sera un impact et tout, il est d'autant plus motivé de le faire. Et c'est comme ça que ça se fait. Les ouvriers… c'est complètement transparent. Ils font partie de tous les projets. Donc, si c'était ça le sens de la question, oui, forcément. Donc, l'explication des projets que l'on mène vis-à-vis des gens, vis-à-vis des membres, font que derrière, même les membres et les ouvriers vont répondre d'autant mieux parce qu'ils sont plus motivés. Donc, oui. Alors là, j'ai dit oui.

B.H. : OK. C'était plus dans ce sens-là. C'est plus à chaque fois pour savoir comment est-ce que la manière dont vous gérez votre structure influe sur les projets que vous mettez en place.

Président : Expliquer, expliquer, expliquer, expliquer. Transparent et montrer le pourquoi du comment, ce que les gens vont devoir faire.

B.H. : Oui. OK.

Président : Ça, c'est ma façon de travailler de façon générale, je dirais. Dans le milieu professionnel, j'ai bien remarqué que quand on demande quelque chose aux gens, c'est toujours mieux de téléphoner et expliquer pourquoi on le demande. Ce sera plus vite fait que si on envoie une demande sans expliquer. C'est pareil.

B.H. : Maintenant, on va passer un peu plus sur les questions de relations externes de votre club. Est-ce que le club a des collaborations avec des acteurs externes, je pense par exemple à la fédération, ou à toute autre organisation, pour des projets de durabilité environnementale ?

Président : OnCourse c'en est un. Donc, clairement, oui. Ça, c'en est un. Maya. Être membre de Maya, par de facto, c'est être dans une association qui essaie de prédire les maladies. Donc, ça va dans le sens de l'environnement. Nous avons la présence… à chaque fois que la fédération organise des séminaires et autres sur l'environnement, elle est présente. Notre directeur est membre de la fédération des directeurs de Belgique. Bien entendu, ce sont des sujets qui sont importants pour eux. On est souvent... on sert de testeur. L'année passée, la fédération annonçait toute une batterie de tests d'engrais, de produits de combinaisons, et on a prêté toute une partie d'un green pour tous les tests. Voilà, oui. Donc, clairement, on pousse. On est dans toutes les initiatives possibles et inimaginables pour faire avancer le sujet. Parce qu'encore une fois, on sait que c'est le sujet numéro un et que c'est… si on veut que le golf perdure dans sa façon actuelle de l'être il n'y a pas... en tout cas, ça doit passer par là.

B.H. : Et est-ce que, selon vous, vous êtes dépendant d'une quelconque façon de ces relations extérieures pour pouvoir mettre des projets en place ?

Président : Non. On n'est pas dépendant. Enfin, si ce n'est que, on met à disposition des surfaces pour qu'ils réalisent les tests. Si ça, c'est de la dépendance alors oui. Mais ce que l'on fait chez nous, les initiatives qui sont prises restent à la main du golf. Alors, encore une fois, dans le cadre de OnCourse ou de Maya, ce sont des initiatives communes avec d'autres clubs. Et il y a beaucoup de communication entre les greenkeepers. [redacted], [redacted] et [redacted] sont des gens qui se parlent tous les jours. Tous les jours, absolument tous les jours. Ils annoncent des maladies, attention, moi je vois ça, moi je vois ça, moi je commence à faire ce traitement là… Voilà. Donc, ça c'est des communautés qui se sont formées de facto pour s'aider. Mais ça n'influence pas, si nous on veut mettre tel mouillant et l'autre il dit « mais moi je vais pas mettre le A je vais mettre le B », rien ne nous empêche de mettre le A chez nous, quoi.

B.H. : Et donc ça, c'est un peu lié à ma question suivante. Comment est-ce que… donc vous me parlez de communication entre clubs, comment est-ce que cette communication entre clubs influence les projets que vous mettez en place ?

Président : Ah bah, là je pense que en fonction des résultats que l'un obtient, on va dire « ah bah là il a développé une bonne idée », bon hop, on essaye, voilà. Je vais vous donner juste un exemple. J'ai appris hier qu'on va ensemencer des graines de moutarde. Voilà. Pourquoi ? Parce que, en France, il y a un greenkeeper et peut-être une société, probablement, qui a fait ces tests et a remarqué qu'en mettant ces graines de moutarde dans le sol, ça dégageait un gaz qui fait que la maladie vient moins vite. Là, on va essayer, c'est là, la semaine prochaine, la plante des graines de moutarde pour tester. Donc, oui, forcément, le fait de se parler, on va aller chercher les bonnes pratiques chez les uns et les autres pour essayer tous ensemble.

B.H. : Ok. Et quelle est la, vous m'avez déjà parlé un peu de ce sujet-là, mais quelle est la réaction de vos membres par rapport aux projets que vous mettez… de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Président : Alors, ce sont des projets qui les impactent direct. Je repense aux poubelles, au début, c'est un changement. Donc, quand il y a du changement, il y a de la résistance. C'est normal. Mais une fois passé cette phase-là, on en est dans une phase de remerciement et d'accord. Maintenant, par rapport à la qualité du terrain, puisqu'in fine, c'est ce que les gens voient, c'est la qualité du terrain, surtout. Eux, ils ne voient pas trop, bien sûr, qu'on a dépensé 21% de moins de carburant. Ils voient les robots, ils voient… donc, oui, ils supportent. Mais ce n'est pas de là que vient la motivation première. Mais, de nouveau, c'est à nous à convaincre. C'est à nous à leur montrer que ce qu'on a fait est bien pour l'environnement. Et cela, nous, on le fait à chaque fois qu'on s'adresse à eux, à l'assemblée générale, la communication interne, on a un journal, on explique, on explique. Donc, ils nous accompagnent, mais on sait qu'on doit les tirer. Ce ne sont pas les membres, en général, qui sont les moteurs.

B.H. : Oui, Mais vous ressentez tout de même un petit peu de soutien de la part de...

Président : Oui, oui, c'est clair. Les gens sont plus conscients que c'est...

B.H. : Et est-ce que vous communiquez également aux... Vous communiquez beaucoup à vos membres, vous l'avez dit, mais est-ce que vous communiquez aussi au grand public sur les initiatives que vous mettez en place ?

Président : Non. Je n'ai pas eu de communication au grand public. Je devrais, peut-être, mais... En fait, de façon générale, les communications au grand public sont faites via la fédération. Que ce soit L'AFGolf, la fédération francophone, ou la fédération fédérale. Et surtout, la fédération francophone, donc, eux parlent de l'environnement. Eux parlent de tous ces dossiers-là qui regroupent, alors, de façon générale, l'ensemble des golfs. Il n'y a pas de communication dans la presse et autres des initiatives faites, au grand public.

B.H. : Ok. Et donc, ici de nouveau, une petite question de clôture de chapitre. Est-ce que les relations de votre organisation ont une influence sur les initiatives de

durabilité environnementale ? Et si oui, est-ce que cette influence est plutôt négative ou positive ?

Président : Oui, positive. On promeut le fait qu'il faut avoir une fédération des greenkeepers et de partager les bonnes pratiques et avancer tous ensemble. Et donc, c'est un peu plus positif.

B.H. : Ok. Maintenant, est-ce qu'il y a des politiques internes ou des règlements spécifiques qui touchent à la durabilité environnementale chez vous ?

Président : En termes de règlements, il n'y a pas grand-chose. Bien sûr, il est interdit de jeter ses déchets plastiques. Pour le reste, le membre lui-même est un peu passif. Les pratiques de terrain, de nouveau, c'est tout l'environnement qui est autour, qui fait en sorte que le terrain qui est à leur disposition est réalisé dans les pratiques meilleures qu'il soit pour la durabilité de l'environnement. Le membre, lui, est pas très acteur, il est plutôt spectateur dans l'histoire. Maintenant, dans les règlements intérieurs du fonctionnement des infrastructures, oui, de nouveau, tout est mis en œuvre pour économiser le plus possible l'eau, enfin, encore une fois hein, il n'y a pas d'écrit, il n'y a pas de procédure écrite. C'est un état d'esprit général qui est permanent.

B.H. : Ici, vous m'avez parlé de beaucoup d'infrastructures que vous avez mises en place dans le sens de la durabilité. Globalement, à quel point est-ce que vous reposez sur ces infrastructures pour être davantage durable environnementalement ?

Président : À 100%. Je vous parlais du système d'irrigation, c'est utilisé tous les jours. Le système de contrôle des humidités dans le green, quelle dose on utilise, c'est tous les jours, c'est absolument 100%. Après, il y a des choses qui… les perchoirs pour les rapaces, on a fait notre devoir en les mettant, et après c'est les rapaces qui décident s'ils viennent ou s'ils ne viennent pas. Les projets que l'on a chez nous ne sont pas des projets qu'on dit qu'on l'a fait, c'est dans un carton, on est content, on l'a fait, on ne s'en sert plus. Ah non, tout ce qui est développé, c'est utilisé tous les jours.

B.H. : Et comment est-ce que la communication interne entre personnels est gérée vis-à-vis de ces projets-là ? Est-ce qu'elle est régulière ?

Président : Oui, quand on dit interne, ça va être vis-à-vis des membres. Nous avons ce qu'on appelle le petit 19e, c'est une publication dans laquelle différents articles passent. Là-dedans, on a les projets qui ont été réalisés. Les fameux groupes de travail, une fois qu'ils auront fait le recensement, que ce sera assez avancé, ils viendront faire une petite conférence, se présenter. Aujourd'hui, il y a aussi des réseaux sociaux, des canaux de communication en interne qui sont utilisés pour diffuser régulièrement les nouvelles initiatives qui sont prises.

B.H. : Et vis-à-vis du personnel en tant que tel, comment est-ce que vous communiquez par rapport à ce que vous prévoyez de mettre en place ou à ce que vous êtes en train de mettre en place ?

Président : C'est moins mon domaine, mais là, j'ai eu la chance cette semaine-ci de participer à 5h du matin pendant trois jours où on travaillait sur le terrain. J'ai vu comment ils fonctionnaient. Ils ont une réunion tous les matins avec le directeur. Il dit « voilà, aujourd'hui, on va faire ça, ça, ça, parce que, parce que ceci, parce que cela, aujourd'hui, il pleut trop donc on ne sait pas tondre, aujourd'hui, on va faire ceci. » Alors, l'explication est donnée verbalement lors d'une réunion d'équipe. Il y a six ouvriers hein, c'est une petite équipe.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous avez un plan stratégique dans votre club, c'est-à-dire un document écrit reprenant la vision future de votre club, la direction future, des objectifs ?

Président : On l'a mais il ne concerne pas la durabilité.

B.H. : Mais vous avez quand même un plan stratégique.

Président : Il y a un plan stratégique qui est essentiellement sportif.

B.H. : Et la durabilité n'est pas mentionnée dans…

Président : Et la durabilité, à ce moment-là, n'était pas mentionnée parce que ce plan a été réalisé il y a quelques années. Tout début des grands changements sur la durabilité. Donc aujourd'hui, je vais devoir en refaire un dans les années qui viennent, forcément, ça en fera partie. Mais à ce stade-ci, il n'est pas encore dedans.

B.H. : Mais est-ce que, selon vous, la capacité de planification de votre club… Donc vous m'en aviez déjà parlé par rapport à la planification des budgets et tout ça. Comment est-ce que la capacité de planifier sur le long terme influence les projets environnementaux que vous mettez en place ?

Président : C'est… bon, ben voilà. On a un meilleur exemple. Donc l'irrigation de ce départ, initialement, a été prévue pour terminer cette année-ci. L'année passée a été très délicate au niveau du budget. Et donc, on en est à 75%, et 25% qu'on fera pour l'année prochaine. C'est aussi simple que ça. Il y a l'argent on fait, il n'y a pas l'argent, on ne fait pas.

B.H. : Et donc, même en termes de durabilité, vous essayez quand même de vous projeter dans le futur pour avoir des projets sur le long terme également et qui sont planifiés ?

Président : Oui, oui, clairement, oui. Je vais vous citer un autre exemple. L'autre exemple, c'est qu'on aimerait bien que le parcours soit ouvert en hiver de façon quasi permanente. Aujourd'hui, quand il pleut beaucoup, beaucoup, beaucoup, le terrain est impraticable. Il y a un moyen, on peut y remédier à ça, en épandant, alors ça peut être du sable, ça peut être de la matière volcanique, ça peut être différentes matières. Mais, je parlais de 55 hectares. Donc là, on a un volume euh… il faut passer chaque année avec des couches pour que ça rentre dans le sol et faire une filée dans cinq à dix ans, avoir une couche de matière qui est venue au-dessus, qui fait que ça draine l'eau, que l'eau ne reste pas et que ça reste toujours praticable. Donc ça, c'est typiquement un projet stratégique à très long terme. Il va aller dans le sens de la durabilité, oui ou non. C'est de la matière organique classique, ça va dans l'amélioration du terrain et de l'accessibilité du terrain. Mais c'est un

investissement lourd à prévoir entre cinq à dix ans et qui va s'organiser entre cinq à dix ans. Et donc voilà, ça c'est quelque chose de très très lourd. Quand ils ont fait la décision de remplacer les machines tondeuses par des robots, il y a eu quoi ? La première année, on a investi dans deux machines de deux marques différentes, pour comprendre ce qui allait mieux. Puis au bout de l'année, on a décidé ok, on prend cette marque-là, on décide d'investir et on a investi dans l'année qui suivait, on a acheté dix machines. Ça c'est court, parce que ça c'est facile, on a l'argent, on a la machine. Ce que j'explique ici sur la couche à mettre, c'est que ça va être beaucoup plus grand. Donc il y a de tout, il y a des projets à long, à moyen terme, très long terme. Il y a des projets à très long terme de changer le design de certains trous. Ça aussi c'est du très long terme. Parce que pour faire ça, il faut, par exemple, s'il y a dix-huit trous, si on bloque un trou, on ne peut pas jouer jusqu'à dix-sept, il faut d'abord créer un trou annexe, il faut créer un dix-neuvième trou pour pouvoir s'en servir et bloquer un trou. Donc bon, on est parti sur aussi dix ans. Donc oui, il y a des choses à faire, mais après c'est un plan stratégique. Alors, le plan stratégique infrastructure, ça c'est de nouveau pas moi, c'est plutôt le directeur du Golf. Moi je m'occupe le plus du plan stratégique qui va être les sportifs et ce qu'on offre aux membres. Et la partie environnementale qui touche les membres, on va être dedans forcément. Mais la partie environnementale pour l'infrastructure, ça c'est plutôt un plan stratégique que la direction a de son côté, mais qui est modulable en fonction aussi des différentes avancées technologiques, clairement. Je pense qu'il y a cinq-dix ans, on aurait parlé de dire, on pourra mettre des sondes dans vos greens qui vont mesurer la pluviométrie, l'oxygène, on ne savait même pas. Donc ça va tellement vite aujourd'hui qu'ils vont s'adapter.

B.H. : Mais d'une façon globale, la capacité de planification a une influence positive sur la durabilité environnementale de votre club.

Président : Bien sûr.

B.H. : Maintenant on va passer à la conclusion globale de cette interview, avec deux questions. La première c'est, selon vous, quelles sont les principales conditions, donc quels sont les principaux leviers pour améliorer la durabilité environnementale de votre club ?

Président : De façon générale, à mon avis c'est l'engagement des gens. L'engagement de la direction, des membres, et autres, dans la volonté de vouloir le faire. Deux, c'est le côté financier. Dans l'engagement, on va inclure l'engagement d'avoir les idées, être à l'écoute et savoir vers quoi on veut aller, et quels sont les projets qui peuvent amener à l'amélioration moyen et long terme. Là, on va se donner les moyens de le faire.

B.H. : Ok. Et d'un autre côté, quels sont selon vous les principaux freins à l'amélioration de la durabilité environnementale ?

Président : On peut peut-être dire d'un côté le politique. Les réglementations et autre qui nous tombent dessus, qui sont un peu bizarres, qui ne sont pas forcément judicieuses, qui pourraient être réfléchies. Dans un frein, la partie financière revient malheureusement. Elle est des deux côtés. Donc c'est surtout ça. A part ça, on est persuadé, on sait à 100%, il faut continuer. On doit se préparer et il y a pas de frein

par rapport à ça. Il faut réfléchir, cibler le plus vite possible pour pouvoir diminuer sa consommation d'eau, par exemple, X%. Le principal frein va être le financier.

B.H. : Ok. Et donc pour conclure, est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose dont on a pas encore parlé ?

Président : On a fait un bon petit tour. Je ne peux que répéter ce que j'ai déjà dit. Oui, on est engagé dans cette voie-là. On est 100% persuadé que c'est la voie obligatoire à prendre. On continuera à mettre tout en œuvre avec les moyens du bord.

B.H. : Et bien je vous remercie grandement pour votre participation et pour cette discussion riche qu'on a pu avoir.

Président : Je serais intéressé par le mémoire quand il sera publié, si ça ne vous dérange pas, d'avoir un exemplaire.

B.H. : Oui, je pourrais vous le transmettre sans souci.

Président : Si vous avez besoin, pour d'autres interviews, il y a un autre club de golf qui est très impacté et qui est très engagé. C'est le [redacted].

B.H. : Oui, j'ai justement eu l'interview avec eux hier matin. C'est très gentil de votre part. J'ai quand même quelques interviews, mais je pensais que j'aurais plus de réponses. Mais bon, ça sera suffisant.

Président : Moi, je ne suis pas trop étonné. Parce qu'on le voit. Quand j'ai dit tout à l'heure que nous sommes une association, on promeut la durabilité, tout le monde ne réfléchit pas de la même façon. Beaucoup trop de golfs se referment sur eux-mêmes en disant « tout ce que je communique… ah non : concurrence », etc. Tout le monde n'a pas compris que c'est hyper important. Et par contre, le [redacted], je le sais, parce que le greenkeeper, c'est lui qui a fait les tests avec nous. J'en ai parlé tout à l'heure. Et on parle avec lui. Et leur président il a fait énormément. Ils sont encore beaucoup plus loin que nous, par exemple, au niveau des membres, ça a pris une dimension, chez eux, beaucoup plus grande. Mais on essaie de suivre son exemple, clairement. On parlait tantôt d'exemple, de bonne pratique. Il est venu à la fédé nous expliquer ce qu'il avait fait. Et quand j'ai entendu ce qu'il avait fait, il fallait qu'on réagisse et qu'on aille là-dedans. Et c'est pour ça qu'on a créé cette commission.

B.H. : Mais voilà, écoutez, je vous remercie grandement.

Président : Bonne chance.

B.H. : Merci.

Président : Et bonne journée.

B.H. : Passez une bonne journée. Encore merci.

9.4.3. Club sportif 3

B.H. : Donc, pour commencer, est-ce que vous pourriez me décrire brièvement votre club ?

Président : C'est un club qui a été créé par, je dirais, des passionnés amateurs. Et donc, il a été créé dans les années 80, on fêtera, en 2028, les 40 ans du club. Ça a commencé petit à petit avec 3 trous, 6 trous, 9 trous. Et puis maintenant, on a un parcours de 18 trous. On est situé effectivement à [redacted], donc on est vraiment le golf de [redacted] en termes de proximité. Et on est un club vraiment plutôt familial, où on essaye de mettre l'accessibilité vraiment à l'agenda, c'est-à-dire que notamment en termes de cotisation, on essaie de rester dans le meilleur rapport qualité-prix. Donc on n'est pas exclusif, on n'est pas réservé, il ne faut pas être parrainé, etc. C'est vraiment une approche, je dirais, dynamique et accessible du golf. Et on le fait ici maintenant depuis quelques années avec pas mal de succès, puisqu'on a notamment une croissance du nombre de membres qui est relativement importante. La plupart des golfs ont eu une grosse croissance au moment du Covid, et puis après, l'effet Covid a un peu rediminué. Ici, on voit vraiment qu'on continue à croître, et on croit aussi notamment dans des populations très jeunes, donc entre 13 et 18, les juniors. Donc c'est pas mal non plus, alors c'est pas ça qui assure de la rentabilité, mais c'est de l'émulation, c'est beaucoup d'autres choses qui se mettent en place. Et donc voilà un petit peu comment on décrit notre golf, avec aussi vraiment une volonté de continuer à investir sur trois axes. Le terrain, c'est clair que sans terrain on ne sait pas jouer, donc c'est important d'en être conscient. Deuxième point, c'est l'aspect sportif. Ça doit rester un amusement, mais c'est bien aussi d'avoir quand même une certaine émulation, de pouvoir effectivement challenger, que ce soit des gens plus âgés ou plus jeunes, par rapport à un même sport, qui est assez unique aussi par rapport au sport, puisque entre des gens qui ont 80 ans et 70, ils peuvent jouer ensemble sur la même partie. Et trois, c'est effectivement l'ambiance, et ça c'est le problème plus des clubs de façon générale, quel que soit le sport, de se dire aujourd'hui, pourquoi est-ce qu'un membre accepte de payer une cotisation dans un club, plutôt qu'un organisme externe autre, et de payer uniquement à la partie ce qui se fait au golf, ce qu'on appelle des green fees, etc. Pourquoi est-ce que je suis membre d'un club ? Qu'est-ce que ça me rapporte ? Et donc on travaille devant cette notion d'ambiance, d'appartenance, pour que les personnes se sentent vraiment comme chez eux au club. Donc voilà un petit peu, en quelques mots, je dirais, le descriptif.

B.H. : Est-ce que vous sauriez me dire approximativement le nombre de membres que vous avez au club ?

Président : Oui, on est en 650-700 membres.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous pourriez me décrire votre rôle à vous, au sein du club ?

Président : Oui, moi je suis juste le président du CA, comme dans d'autres sociétés, le but est de présider entre 6 et 10 fois par an, un conseil d'administration qui réunit plusieurs administrateurs qui occupent des fonctions diverses, que ce soit le trésorier, le capitaine sportif qui est évidemment présent, le directeur est un invité

permanent, donc on est un peu… aujourd'hui 9 au sein de cette structure du CA, moi c'est plutôt d'essayer de donner la vision stratégique des grands projets, et après [redacted] notamment, qui est le directeur opérationnel, s'occupe de cette mise en œuvre quotidienne avec les différentes équipes, que ce soit le secrétariat, que ce soit le shop, que ce soit les pros, que ce soit les jardiniers, que ce soit l'interaction avec le restaurant, ça c'est son quotidien à lui, moi c'est plutôt donner la vision stratégique et, effectivement, présenter ce qu'on réalise année après année lors des différentes AG. C'est un peu atypique aussi, puisque historiquement, les présidents étaient souvent d'anciens rang, toujours existants, mais qui étaient plutôt des hommes d'affaires ou des hommes d'entreprise, qui étaient pensionnés, ce qui n'est pas mon cas. Mais on a une structure… l'ancien président était assez fort dans la sociocratie, donc on a fait une élection sans candidat, et donc j'ai été appelé entre guillemets par les pairs, et donc là j'ai pu expliquer un petit peu que pour moi c'était important d'avoir une équipe autour, parce que je ne sais pas être là tous les jours, c'est pas mon rôle non plus, maintenant on a des moyens modernes qui nous permettent effectivement de rapidement avoir des décisions s'il le faut, mais je pense que la structure, qui était une structure très bénévole au début, a évolué dans une structure plus professionnelle, qui a un coût évidemment, mais qui je pense aujourd'hui, compte tenu de la taille des challenges auxquels on est confrontés, c'est assez important. Si on prend uniquement ici, par exemple, le sujet OnCourse, il faut quand même quelqu'un qui au quotidien maîtrise les données, puisse participer à des webinaires, puisse aussi échanger avec d'autres, etc. Et donc ça, ça prend beaucoup de temps et beaucoup d'énergie, donc il est important d'avoir… l'idée n'étant pas que le président, ce qui est peut-être le cas dans d'autres clubs, soit l'homme-orchestre de tout, non c'est vraiment ici plutôt une vision stratégique au niveau du CA, et en appui évidemment aux collègues, que ce soit au niveau de la direction opérationnelle, mais aussi de tout autre, notre greenkeeper ou autre, si à un moment donné il y a un souci, une interrogation, une réflexion, je suis bien évidemment à leur écoute.

B.H. : Maintenant, est-ce que vous pourriez me décrire d'une façon assez globale quelle est la place de la durabilité environnementale dans votre club ? Peut-être juste avant, pour être sûr qu'on parle des mêmes termes, je vais peut-être vous définir comment est-ce qu'on définit la durabilité environnementale dans notre étude. Donc on la définit comme la capacité à préserver les ressources naturelles et à limiter les impacts négatifs sur l'environnement. Voilà, comme ça on est sûr qu'on parle du même sujet.

Président : Oui, mais donc voilà, si on prend les deux pans, donc d'abord peut-être dans le contexte général, je pense qu'aujourd'hui, ou historiquement, la durabilité, même si elle ne s'appelait pas comme ça, a toujours eu un impact important. C'est-à-dire qu'on a toujours eu l'occasion, en ce qui nous concerne, d'avoir un site assez exceptionnel et qu'on souhaite préserver. Ça c'est la première chose, et lié à la pratique du golf, c'est clair que le terrain, s'il n'est pas bien entretenu, s'il n'est pas effectivement de qualité, il va faire qu'il y aura moins de pratiquants, et donc par définition aussi moins de revenus, et donc le côté économique est quand même lié au côté aussi environnemental ou durable. Le deuxième élément, comme je l'utilisais tout à l'heure en introduction, c'est plutôt le côté, quel est l'impact

derrière ? Donc aujourd'hui, par rapport à la société, à l'extérieur, ça peut être la commune, ça peut être les habitants qui habitent à proximité du Golf, ça peut être des gens qui passent au Golf à un moment donné, c'est de se dire, : OK, mais qu'est-ce que le Golf produit comme, entre guillemets, nuisance ? Alors il n'y a pas trop de nuisance au niveau sonore, par contre, on peut se dire « tiens, est-ce qu'ils utilisent des produits, est-ce qu'ils utilisent beaucoup d'eau, est-ce que ceci, est-ce que cela », et donc c'est important effectivement de pouvoir avoir ça toujours en tête, à la fois pour les gens extérieurs, mais à la fois, comme je le disais, pour les nouveaux membres. Il y a des nouvelles générations qui viennent, et quand j'ai pris le mandat, c'était un des axes. Et clairement, j'avais illustré ces propos avec la photo, une photo d'un club en France où on voit des gens et derrière la forêt qui brûle, et la citation de Jacques Chirac à l'UNESCO qui n'est pas nouvelle, notre maison brûle, et donc c'est important. Et clairement, on a différentes réactions dans les membres. Il y a des gens plus expérimentés, plus anciens, qui disent « c'est comme ça, ce n'est pas grave, ça ne va pas changer fondamentalement, pourquoi est-ce qu'il faut mettre une préoccupation première ». Mais quand on explique : oui, mais il y a un côté, quand même externe, et à côté, les nouveaux membres, c'est quelque chose qui est important pour eux aussi. Et ça, je pense qu'ils commencent à en prendre conscience et on le voit, le développement des jeunes, le développement des nouveaux membres qui viennent, je pense que ce n'est pas le côté premier, mais je pense que de savoir que la gestion est faite, entre guillemets, de façon durable, respectée au niveau de la nature et son environnement, a un impact important. Et après, il n'y a pas que le côté environnemental, on parlait dans les critères de la durabilité, bien évidemment, mais moi, ça va beaucoup plus large, on a les fameux critères ESG, etc., les fameux Sustainable SDG, mais là, clairement, au niveau de la façon dont on gouverne au niveau du CA, on a mis en place des comités de consultation, etc., tout le côté… tous ces éléments-là, rentrent dans cette approche qui est plus globale et qui ne se limite pas à avoir uniquement un label. Et c'était un peu, on a eu des discussions assez importantes, notamment au niveau de la fédération, parce que peu de clubs, aujourd'hui, rentrent dans cette démarche-là, souvent par peur, souvent parce qu'ils n'ont peut-être pas les connaissances ou les compétences en interne, quand il faut compléter, etc., c'est souvent informatique et autres, ils n'ont peut-être pas toujours les datas non plus à disposition, ça veut dire que c'est... Mais cet exercice-là, je pense que si vous avez… je ne sais pas qui vous avez eu du [redacted], si vous avez eu le président comme contact là-bas, mais clairement, il avait fait un témoignage à la fédération là-bas en disant : « cette labellisation avait un double objectif, c'était effectivement de sensibiliser l'ensemble des membres sur un projet commun, et puis c'était de permettre de découvrir des choses qui étaient peut-être en dehors du côté durable à première vue », et de se dire peut-être dans notre organisation, et on fait le lien par rapport à votre mémoire, mais il y a peut-être des choses qui devraient être faites différemment parce qu'on s'est aperçus en prenant certaines datas, en analysant les choses, que peut-être on ne faisait pas les choses de la meilleure des façons. Ça ne veut pas dire qu'on faisait mal, mais ça veut dire qu'on pourrait peut-être le faire mieux. Et donc ça, ce n'est pas mal maintenant aujourd'hui, c'est est-ce que les clubs ont la capacité, d'avoir les structures qui soient agiles pour pouvoir le faire, ce n'est pas toujours le cas, les personnes pour pouvoir le faire, souvent c'est des bénévoles qui viennent, mais bon,

est-ce qu'ils maîtrisent tout ça ? Est-ce qu'ils ont la volonté, le temps et les compétences pour le faire ? Et puis, il y a toujours cette notion d'un peu, je ne veux pas trop partager mes données, est-ce que si moi je le fais, mais l'autre ne le fait pas ? Est-ce que ceci, cela ? Alors que les greenkeepers, donc les gens qui entretiennent le terrain, travaillent et sont en communauté je dirais, un peu les uns avec les autres, s'échangent des informations aussi. Donc voilà, je pense que l'approche qui avait été faite, notamment par la région Wallonne, n'était certainement pas une mauvaise approche sur l'idée, après dans la mise en pratique, ça avait été assez sectaire, et parce qu'il y avait par exemple des produits, qu'on met sur les tomates en Espagne, vous ne pouvez pas mettre sur les greens, c'est quand même un petit peu, voilà, ahurissant. D'un autre côté, de sensibiliser, de dire ok, faisons attention, travaillez votre image là-dessus, ça peut apporter beaucoup de choses en termes de notoriété, de visibilité, mais aussi dans la structure, pour justement s'organiser peut-être d'une façon différente, et apporter de la valeur ajoutée. Et très clairement, on se rend compte, tiens, voilà, là, si on... on constate les datas, si à un moment donné, on avance sur d'autres choses, on découvre aussi des choses. Donc nous, on a fait effectivement cette approche OnCourse, on a eu aussi une approche avec Natagora, qui était une approche plutôt positive, mais où on reste là, avec des fois des chemins qui ne se croisent peut-être pas nécessairement entre la pratique du golf et en tout cas la gestion du terrain, où on joue, versus les zones extérieures. Donc je pense que, voilà, là où on joue, je pense qu'il faut laisser, entre guillemets, la priorité au golf, et gérer ça de la façon la plus... la plus équitable, la plus durable possible. Par contre, ce qui est à l'extérieur, les bois, les sous-bois, ceci, cela, les plans d'eau, il y a moyen vraiment d'aller chercher de la valeur ajoutée avec Natagora ou d'autres. Il y a d'autres organisations qui existent en Belgique qui le font très bien. Ça, c'est une chose. Et puis la dernière chose, je pense que c'est important à mentionner, c'est clairement que, je le disais, la volonté de fédérer est difficile. On a eu des discussions avec l'ancien président de la fédération qui souhaitait créer une fondation pour essayer de fédérer tout le monde là-dessus. Et je pense qu'il ne s'y es pas pris de la bonne façon, mais bon c'est facile de critiquer de l'extérieur. Mais bon, je pense que le degré de maturité des clubs n'y est pas encore. Ça, c'est important. Nous, on n'était pas dans le bon momentum. Et deux, je dirais, il faut donner des données sinon on va faire de la sanction, ce qui était un peu l'idée, c'est pas positif non plus parce que les gens ne voient pas la valeur ajoutée que ça va leur apporter. Simplement le fait que s'ils ne font pas, on va les sanctionner financièrement, et que, c'est peut-être pas notre sport qui est, entre guillemets, le plus dommageable pour l'environnement. Il y avait une chronique, je ne sais pas si je peux la retrouver, de la ligue qui était faite il y a quelques années. On comparait justement l'impact des terrains de football versus l'ensemble des terrains de golf. Qui a été fait par un bon conseiller notamment, un agronome externe. Qui est assez bien faite. Et qui montrait que l'utilisation, entre guillemets, d'eau, notamment au niveau des golfs, était très réduite par rapport… je n'ai plus les chiffres en tête mais c'est un pourcentage assez important, un coefficient important, par rapport au football. Et donc, il y avait cette idée de vouloir fédérer les gens, et les clubs, mais je pense que le moment n'était pas nécessairement opportun parce qu'il y avait une maturité qui n'était pas bonne. Et l'approche qui n'était peut-être pas bonne. Et on s'est rendu compte que il n'y a déjà pas d'alignement de niveau national, puisque les

flamands n'avaient pas les mêmes critères que nous. Donc ça c'était déjà un point embêtant. Et d'autres sports, c'est plus compliqué. Alors il y a d'autres pays, la Suisse, la France, ont commencé aussi à fédérer, à faire des choses assez intéressantes. Parce qu'ils sont très contraints, notamment dans le sud, avec l'utilisation de l'eau, etc. Voilà. Mais je me répète, je pense qu'il y a un côté image, notoriété et impact direct. Mais après, pour moi, il y a un projet plus organisationnel. Il y a un projet qui rentre aussi plus dans le côté vision stratégique pour le club. Et de pouvoir dire, dans ce point-là, cet axe-là, c'est une priorité qui va permettre au club de se développer. Et ça, je pense que c'est plutôt vers là qu'il faut communiquer, plutôt que « c'est important d'avoir ce label ». Je ne suis pas sûr aujourd'hui que le fait d'avoir ce label-là va faire qu'on va avoir beaucoup de golfeurs qui viennent des pays étrangers prendre des green fees. Mais par contre, la démarche qui a été faite, le fait de pouvoir mettre ensemble des gens sur un projet commun, où on les oblige à réfléchir et à sortir un petit peu des réflexions habituelles sur le domaine. Sur le golf il faut tailler autant de fois, il y a autant de tontes, de ça, ok il y a du pré-rough, etc. C'est-à-dire, ok, mais tiens « est-ce qu'on peut récupérer les eaux de pluie, est-ce qu'on peut récupérer les ruissellements quand on a un château où il y a des points assez importants de toiture ». On n'a pas encore mis en œuvre, mais clairement, l'idée, c'est de pouvoir maintenant faire évacuer certaines eaux pour les récupérer, notamment au niveau des étangs et autres, notamment dû au phénomène qu'on a vu récemment de pluies très importantes qui font que, n'ayant déjà pas ça, à un moment donné, on a certains fossés qui délivrent trop d'eau et qui pourraient un peu inonder les gîtes et conciergeries que nous avons ici-là. Donc, voilà, un petit peu brièvement ce que je peux dire par rapport à comment on voit cette durabilité, mais qui a vraiment les deux impacts, comme vous l'avez mis dans votre définition, c'est limiter les impacts négatifs, mais aussi vraiment essayer de valoriser, je dirais, le développement du sport et de notre club en particulier.

B.H. : Ouais. Ok, merci déjà pour ce bon témoignage sur votre vision. Maintenant, on va passer à des questions un peu plus tournées sur l'aspect financier de votre club. Donc, de nouveau, ici, pour essayer de comprendre comment est-ce que l'aspect financier influence les initiatives que vous pouvez mettre en place, que vous mettez en place ou que vous pouvez mettre en place. Donc, pour commencer, quelles sont les principales sources de revenus de votre club ?

Président : Donc, le club vit principalement de ses cotisations membres hein. Donc, grosso modo, on devait être à presque 90%, 80-90%. Ici, maintenant, ça fait 3-4 ans qu'on est vraiment dans une stratégie, comme je l'ai expliqué tout à l'heure, de diversification des revenus, et donc de se dire, quand on voit la pyramide des âges notamment chez nous, avec beaucoup de gens de plus de 70 ans, on sait bien que le golf maintient vraiment une bonne santé, mais de se dire qu'à un moment donné, le problème c'est pas que eux switchent pour un autre club, c'est que eux ne jouent plus. Et donc, il faut trouver des nouveaux membres. Parallèlement à ça, on a une dynamique de croissance des membres, d'acquisition de nouveaux membres. Si on retire Arlon, qui est un autre club, dans les 37 de la fédération francophone, et qu'on retire Beaufays, qui est un nouveau club, on est dans les 2-3 meilleurs en termes de croissance de nouveaux membres. Donc, on a vraiment une dynamique positive, et donc on fait beaucoup d'initiatives pour continuer à faire croître le

nombre de membres. Des initiatives qui sont évidemment chronophages, qui coûtent assez bien d'argent et d'énergie, mais qui permettent de renouveler ce côté-là. Le choix qui a été fait, c'était pas de limiter uniquement ça aux membres, mais c'était aussi de se dire qu'est-ce qu'on peut diversifier en termes de revenus. Donc, on peut diversifier en termes de revenus, notamment la location du terrain, ce qu'on appelle les green fees, les golf cars, etc. Et donc là, on essaie d'augmenter ça. On ne sera jamais un club comme Ostende ou comme Durbuy ou autre qui vit des touristes, mais à un moment donné, on essaie de mettre ça en place aussi. Et on revient sur le côté financier-terrain. Ce qu'on a toujours dit, c'est qu'on souhaitait ne pas augmenter nos cotisations membres dans la mesure du possible. C'est clair, quand on a eu des coûts d'énergie augmentés de 10%, comme tous les clubs, on a dû à un moment donné, jouer sur ces leviers-là, puisque les revenus principalement viennent des sources de cotisations. C'est clair que si on a des charges qui augmentent fondamentalement, ce qui était le cas dans les périodes après-Covid, il faut pouvoir compenser ça par un facteur de revenus important, que sont les cotisations. Mais à côté de ça, le but de développer d'autres sources de revenus, c'est de permettre effectivement de continuer à garder un certain niveau de cotisation, mais de permettre de continuer aussi à pouvoir investir. Et donc, de se dire au moins, les investissements terrains qui sont importants, on veut pouvoir, dans une certaine mesure, les faire supporter notamment par les gens extérieurs qui viennent au terrain. Et donc, on veut dire, voilà, les green fees, la location de golf cars, on a regardé un petit peu ce qui se faisait, on a un peu « benchmarké », on le faisait déjà, mais on a refait, ce qui se faisait autour, aux alentours, on n'est pas à Ostende hein, donc voilà, par exemple, des golfs qui sont à proximité de chez nous, de se dire : voilà où on est situés. On était situés assez bas en termes de tarification, ce qui est bien, puisque les gens venaient, donc ça faisait beaucoup de volume. Mais à un moment donné, on se dit : ok, nous on fait beaucoup de travaux d'investissement, on a une politique notamment durable, etc., il faut pouvoir le faire payer à un moment donné. Donc si on avait, par exemple, n'importe quoi, 50 euros de green fee, si on le fait passer à 60 euros, ok, on augmente de 20%, mais à un moment donné, ces 60 euros restent payables mais nous permettent aussi de prendre des mesures sur le terrain qui bénéficient à l'ensemble des gens, et notamment des gens du club. Et ce n'est pas eux qui le payent dans leur cotisation. Après, dans la stratégie de diversification, on a souhaité aussi continuer à avoir des revenus de sponsoring, donc plutôt de la notoriété, donc d'augmenter la visibilité du club. Ça, on le fait maintenant depuis 2-3 ans avec des bons niveaux de revenus, et on vient de mettre un accélérateur cette année, où j'ai initié notamment un partenariat un peu historique avec le Hockey [redacted], parce qu'on partage effectivement certaines visions, mais notamment, on a une communauté qui est assez la même en termes de membres et de sponsors, et donc de dire, voilà, le sponsor qui était au Hockey, il touchait 1000 membres, et maintenant, il devient sponsor des deux entités, il va toucher quasiment 2 000 membres, 1 700. Et donc, l'impact est beaucoup plus grand, et donc on peut aller chercher des sponsors plus importants qui se retrouvent, et on ne se fait pas la guerre, où quelqu'un va aller mettre 400 d'un côté, 400 de l'autre, ici à la limite il mettra 1 000, mais il aura lui, en tant que sponsor, une visibilité plus grande, et chaque club aura plus que ses 400 respectifs, et comme on n'est pas concurrents, puisqu'on n'est pas sur le même sport, je pense que ça peut créer… Donc, l'idée

d'augmenter le sponsoring, c'est important, et puis la location, la location clubhouse et la location salle, on a fait quelques salles de séminaires, plus ou moins une centaine de manifestations par an, de gens qui viennent de petits comités, de petits CA, de plus gros groupes en même temps, le barreau de [redacted] qui est venu, il y a plus de 150, 200 avocats, où ils privatisent, ils viennent, donc on a des events vraiment de tailles différentes, on loue les salles, et on essaie effectivement de diversifier là-bas, l'idée étant aussi que ces personnes peut-être parlent de nous, reviennent peut-être après, et/ou deviennent peut-être membres, même si les gens qui viennent de Bruxelles ne deviennent pas nécessairement membres ici, c'est plus créer des revenus complémentaires à côté des cotisations, donc ça s'inscrit vraiment dans une logique de diversification des revenus, donc les gros piliers, c'est ça, membres, qui est peut-être passé de 80-90% à 65%, sponsoring, green fees et golf car, qui est la location du terrain extérieur, et puis l'utilisation plutôt de salles de séminaire, de salles de réunion.

B.H. : Ok, donc ici vous me parlez de une grosse diversification de revenus chez vous, comment est-ce que cette diversification influence-t-elle les projets de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Président : Je pense qu'elle influence sur plusieurs niveaux, donc les membres, j'en ai déjà parlé, je ne vais pas trop y revenir. Je pense que sur le côté green fees, c'est-à-dire, à un moment donné, la personne qui vient, qui visite le site, etc., elle se rend compte qu'elle a, je dirais, un parcours assez atypique et qui derrière, aussi, lui permet de pouvoir… je vais faire le lien par rapport, par exemple, au côté économique. Chez nous on est obligé un petit peu, en fonction des âges, de la typicité du terrain, de prendre des voiturettes, la Golf car. On avait des voiturettes historiquement plus âgées, on était propriétaire, et avec des vieilles batteries. Ici, on a décidé de changer complètement tout le stock de voiturettes, on l'a pris en leasing, et on l'a pris avec des nouvelles voiturettes avec une nouvelle génération de batteries qui permettent effectivement de faire deux fois 18 trous, plutôt qu'une fois 18 trous. Ce qui permet de couvrir plus, mais d'avoir aussi des batteries qui nous coûtent moins cher, et fondamentalement de rester avec un équipement qui est plus vert, qui sont des voitures qui sont évidemment des voitures qui ne sont plus des voitures au diesel, mais voitures électriques, et donc voilà, on travaille effectivement là-dessus. Donc ça, c'est un premier point, c'est un point important, sachant qu'aussi le label permet d'avoir une visibilité de l'extérieur, donc les gens qui viennent de l'extérieur connaissent le label. Aujourd'hui, on n'a pas mesuré ça, c'est difficile de mesurer, parce que les gens ne disent pas nécessairement « alors moi je viens parce que j'ai vu le label », mais d'un autre côté, ça permet aussi de se dire, tiens, pourquoi pas. Troisième élément, si on fait la diversification des revenus, pour le sponsoring. Le sponsoring, c'est important de se dire qu'à un moment donné, beaucoup de sociétés parlent de durabilité, il y a aussi du green washing, il ne faut pas être naïf, mais d'un autre côté, de s'associer lors d'un event ou, dans le cadre du sponsoring, à une société qui développe aussi ça en son sein, c'est des intérêts convergents. C'est clair que c'est plus intéressant de faire ça qu'une société qui, aujourd'hui, exploite encore du charbon pour ne pas aller dans la caricature extrême. Donc ça, c'est important. Et puis, au niveau effectivement de location, etc., on a quand même beaucoup de sociétés qui viennent pour justement parler de l'impact environnemental et autre, et

ça leur permet en pratique, après, de découvrir le terrain, d'aussi avoir certains témoignages de ce qu'on a mis en place, et on le fait aussi notamment, par exemple, lors de certaines journées de portes ouvertes ou autres, où nos greenkeepers expliquent comment ils travaillent, ce qu'ils mettent en place, qu'est-ce qui a été réalisé, ça je pense que c'est important. J'ai eu l'occasion de rencontrer au niveau local certains responsables politiques, on explique aussi ce qu'on met en place, je pense que c'est vraiment c'est vraiment important de rentrer dans cette démarche. Donc ça influence, mais ça n'influence pas, je dirais, à court terme, de monnaie sonnante et trébuchante. Par contre, dans la vision, dans l'organisation et dans le partenariat plus à long terme de sociétés, je pense que c'est important. Je pense qu'aujourd'hui, une société qui fait un séminaire, par exemple, si elle se dit, tiens, je dois choisir, je dois choisir un golf, si, à un moment donné, elle voit un golf qui, à côté de l'endroit, de la localisation, des salles de réunion, de l'accessibilité, etc., a aussi une démarche qui est une démarche durable, certainement qu'elle pourrait choisir peut-être plus ce golf-là que un golf qui se situerait, ce qui n'est pas le cas, mais dans un zoning avec une approche beaucoup plus traditionnelle et conventionnelle.

B.H. : Et est-ce que d'année en année, globalement, est-ce que vos revenus sont stables ?

Président : Oui, nos revenus sont stables. Ils sont plutôt en croissance. C'est plutôt la gestion des charges qui est challenging. Mais non, nos revenus sont, touchons du bois, effectivement, bien en croissance parce qu'on avait cette vision stratégique là derrière. Et qu'on adapte un petit peu en fonction. Et on pilote, je pense, assez bien au quotidien l'organisation. A côté de ça, on continue aussi à investir, à continuer à faire des investissements malgré que les charges augmentent. On a évidemment les charges de personnel qui, chaque année, les différentes vagues d'inflation nous prennent facilement 10%. Donc ça, c'est un impact relativement important. A côté de ça, on ne se dit pas, tiens, on investit moins. On n'investit plus dans des machines ceci ou cela. Voilà, on prend un exemple, ici, on va certainement décider dans les prochaines heures, parce qu'on a un CA ce soir, d'investir dans des machines robot tondeuses. On ne l'avait jamais fait. Parce qu'on a aujourd'hui un staff qui, au niveau des jardiniers, les greenkeepers, etc., est moindre que dans les autres golfs. Et on veut leur permettre d'augmenter la qualité du terrain en son ensemble. Les robots tondeuses sont plutôt sur le fairway. Ce qui est green, ce qui est bunker, ce qui est départ, ce qui est abords, etc. Tout ça, ça fait partie, pour moi, du terrain en sa globalité. Et là, c'est de pouvoir leur permettre d'augmenter ça et donc gagner du temps par rapport à ça. Donc voilà, c'est des choses qu'on continue à faire. Donc oui, les revenus sont stables et même en croissance, ce qui nous permet de continuer à faire des investissements. Mais ce n'est pas pour ça qu'on limite les investissements. Et moi, je prends toujours aussi, je ne veux pas dire un plaisir, mais c'est clair que j'explique toujours dans l'AG les investissements qu'on fait au niveau terrain. Par contre, pour mettre ça en perspective, c'est-à-dire qu'on a investi autant d'argent. Parce que pour le commun des mortels, ça reste un élément important. Il y a des côtés visibles, donc chaque année, évidemment, on fait certains travaux pendant l'hiver notamment, qui permettent aux membres quand ils recommencent la saison de voir qu'il y a eu des changements, des travaux, des évolutions. C'est

visible. Ça, c'est un peu cosmétique pour eux. Mais après, il y a à côté qu'est-ce qu'on a réalisé réellement en termes d'investissement. Qu'est-ce que ça représente comme argent ? Et ça, c'est toujours aussi des éléments qui sont significatifs pour continuer à investir dans le terrain. Et après, on peut aller vraiment… Ah je vois que [redacted] arrive. Il y a des éléments autres qui peuvent rentrer dedans, mais voilà, je vais peut-être le laisser rentrer.

B.H. : Voilà, normalement, [redacted] est ici avec nous. Je ne sais pas si vous nous entendez.

Directeur : Vous m'entendez ?

Président : Oui, [redacted].

B.H. : Très bien.

Directeur : Désolé, on a un petit souci au golf.

Président : Pas de souci. On avait commencé avec Baptiste. Donc, je pense qu'on peut continuer. Et je pense que [redacted] sera certainement bien pour compléter un peu les propos.

B.H. : Donc, je vous laisse continuer. Ici, vous me disiez que les revenus au Golf sont de façon globale assez stables, et même en croissance. Comment est-ce que cette stabilité va influencer les projets que vous pouvez mettre en place ? Par exemple, je pense à la façon dont vous pouvez budgétiser de façon assez tournée vers le futur, si vous savez que vos budgets sont stables. Comment est-ce que cette stabilité va influencer les projets que vous pouvez mettre en place ?

Président : [redacted], je te laisse un peu répondre.

Directeur : Je n'ai pas participé au début de la réunion, mais je ne sais pas si tu n'as pas déjà parlé des projets de [redacted] 2028, tout ce qui est gestion de l'eau.

Président : Non, non. On a parlé plus de l'organisation du club. On a parlé un petit peu de la stratégie financière. Et on a parlé un peu de comment était vécue la durabilité, avec une définition de la durabilité au sein du Golf. Je pense que j'ai résumé en très gros les choses. Ici, on arrive à plus dans le détail. Je pense que ça fait très bien le lien. Je te laisse introduire ce sujet.

Directeur : Bien, du point de vue de la durabilité, justement, en 2028, il y a tout ce qui est gestion de l'eau sur le domaine. On a une mauvaise réputation au niveau du Golf qui est d'utiliser beaucoup d'eau alors que n'est pas le cas par rapport à des terrains de foot ou autre, puisque nous, à [redacted], on n'arrose que les greens et les départs. Mais on veut aussi optimiser tout un système qui est encore en PVC, datant d'une quasi quarantaine d'années. Et donc, il y a pas mal de fuites et autre. La stabilité du budget va nous permettre, c'est un des points pour 2028, de pouvoir avancer sur ce point-là. Il y a aussi différents aménagements sportifs, au niveau des infrastructures du Golf, qui vont pouvoir être mises en place. On a vu une automatisation des tontes aussi. Donc voilà, c'est les différents points qui vont être possibles. Et étant donné qu'on en a déjà fait plusieurs ces deux, trois dernières années, et même plus longtemps avant, puisqu'il y a eu une grosse réfection du

château en 2019. Donc voilà, la stabilité du club qui, je le pense [redacted], on peut dire, est là depuis 2016-2017. En tout cas, où l'avenir financier s'avère honnêtement meilleur. Depuis, il y a des investissements assez importants.

B.H. : Et est-ce qu'il y a une part de votre budget global qui est dédiée spécifiquement aux initiatives de durabilité environnementale ?

Directeur : Justement, celle dont on vient de parler, il faut savoir qu'on parle d'un budget aux alentours des 300.000 euros.

B.H. : Mais ce que je veux dire, c'est, est-ce que par exemple, de façon annuelle, vous vous dites, « ok, on va réserver cette partie-là du budget pour tout ce qui est durabilité ? »

Directeur : On ne réagit pas « ah cette partie-là du budget, on va la réserver à la durabilité ». Mais il y a une conscientisation depuis je dirais 4-5 ans au niveau de la durabilité. Ça fait partie des budgets de chaque année. Mais dire qu'on a réservé X pourcentage, non.

Président : Donc clairement, comme je l'ai expliqué tout à l'heure, ce qu'on garde comme priorité, c'est de se dire, c'est quoi la vision stratégique ? C'est d'avoir effectivement des investissements terrain, parce que sans terrain, c'est compliqué de continuer à jouer, donc on le fait. Des investissements sportifs, des investissements au niveau de l'ambiance club pour que les gens se sentent vraiment bien et payent leurs cotisations. Ça, c'est vraiment le volet. Et dedans, il y a à chaque fois certainement une couche de durabilité, mais on ne dit pas à chaque année, on va prendre 10% de nos investissements pour que ce soit de la durabilité. C'est vraiment une vision en un tout. Et puis au quotidien, comme on est assez, je pense, sensibilisés à cette matière-là, on regarde non plus aussi dans la gestion des charges. J'étais pas là, donc je vais tout à fait en parler. Au moment de l'explosion des charges, notamment au niveau de l'électricité, des dépenses relativement importantes, on a décidé d'investir dans des panneaux photovoltaïques. On a fait un gros investissement, plus ou moins 60, 70 000 euros, de mémoire.

Directeur : 63.

Président : Et donc on l'a fait pour diminuer les consommations futures qui continuent. Puisqu'on a des salles de réunion et ceci et cela, ça fait pas mal d'investissements, etc., en tout cas de charges, de dépenses. Mais on a essayé de limiter au maximum. Donc vraiment, on a la vision de l'avenir. Mais après, on a aussi été dans ce qu'on constate au quotidien, c'est-à-dire qu'il faut peut-être faire évoluer les choses. [redacted] l'a dit, c'est le terrain. Oui, il y a l'eau, donc il faut peut-être rénover les systèmes actuels, les arrosages. Mais il y a aussi quand on a des grosses pluies, vraiment la volonté de drainer le terrain. C'est clair que d'une année à l'autre, on a des changements. Il y a deux ans, enfin il y a un an, on avait… il a plu énormément, c'était l'année avec le plus de précipitations qu'on a eu. Bah il y a eu un impact relativement important. Sinon, on a eu moins de rentrées de terrain, les gens ne venaient pas, on ne savait pas jouer, etc. Avec un risque que demain, ils se disent : ok, je change de sport. Pas nécessairement de club, mais de sport. Et à côté de ça, on a une période où il fait sec. Là, on doit vraiment arroser parce que

sinon, on a des problèmes, je dirais, sur la qualité de notre terrain, de notre green et de notre départ, comme l'a dit [redacted] principalement.

B.H. : Est-ce que vous avez déjà rencontré des contraintes financières dans la mise en œuvre de projets environnementaux ?

Directeur : Oui. Donc, il y a des contraintes financières, mais ce n'est pas vraiment des contraintes, on va dire que ce sont des obligations financières. Justement, l'histoire de la gestion de l'eau, c'est un impact financier important sur lequel il n'y a aucune aide. Les panneaux solaires, on les a supportés à 100% au niveau du club. Alors, bien sûr, c'est un investissement sur lequel on va avoir un retour sur l'investissement, mais il y a une contrainte financière. En tout cas, il y a une étude financière à faire avant de se lancer dans tel ou tel projet.

B.H. : Oui, mais ma question était plus, est-ce que vous avez déjà été empêchés, enfin, est-ce que vous avez déjà annulé certains projets vis-à-vis de contraintes financières ?

Directeur : À ma connaissance, non.

B.H. : Ok. Et ici, est-ce que vous recevez des subsides ou quelconques financements externes vis-à-vis de cette durabilité ?

Directeur : Pas à ce stade. Non. C'est quelque chose, nous, on est en zéro phyto depuis juin 2018. On est le bêta testeur de toute l'Europe, puisqu'il n'y a que la Wallonie qui est en zéro phyto, même la Flandre ne l'est pas. Et il n'y a aucune aide. On nous a lâché ça en disant : à partir de juin 2018 c'est zéro phyto. Il n'y a pas eu d'aide, il y a rien eu. Là, il y aurait dû en avoir, je trouve, mais tout est financé soit par l'organe de gestion du golf, soit par les golfs.

Président : Et comme dit [redacted], il y a une double approche. Il y a le côté, il n'y a pas d'aide qui nous aide à aller dans cette dynamique-là, ce qui nous a pas empêchés de le faire. Mais d'un autre côté, il n'y a aussi pas de reconnaissance nécessairement par rapport à ceux qui font les choses, et ce que je vous disais en début d'interview, dans une approche fédérale, ou ici plutôt à Wallonie-Bruxelles, si on parle, parce que la Flandre est différente. Mais de se dire, celui qui est entre guillemets « bon élève » n'a pas nécessairement… si ce n'est sa conscience personnelle et le développement du club, et on le fait et on est fidèle à nos principes. Mais d'un autre côté, vis-à-vis de l'extérieur, quelqu'un qui ne ferait pas ou qui sera un peu moins regardant par rapport à certaines démarches, il n'y a pas de reconnaissance, ou une pénalité. Ce qui est compliqué aussi, mais qui peut à un moment donné, effectivement, nous dire « ok, ça vaut la peine de faire tout ça ? » Et cet argent-là, est-ce qu'on ne pourrait pas l'investir autre part ? On n'aura jamais cette discussion-là, parce que je pense qu'on est assez alignés dans ce qu'on veut faire, la façon dont on veut le faire, et donc on avance comme ça. Mais c'est clair qu'il y a le côté subside, c'est toujours une façon de voir les choses, mais il y a aussi le côté reconnaissance derrière. On pourrait très bien dire que les clubs où on fait l'investissement, par exemple, on a une réduction dans nos cotisations fédérales. C'est des choses qui ne se font pas. C'était plutôt dans l'autre sens, le bâton. De dire « si vous ne faites pas ça, on vous ferait une cotisation en plus », etc. Ce qui,

fondamentalement, n'a pas trop d'impact sur le club non plus. Mais ça ne nous empêche pas d'avancer.

B.H. : Ça va. Et donc ici, pour conclure un peu ce chapitre sur les finances de votre club, quelle est l'influence de la capacité financière de votre organisation sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : De nouveau, plus la manne de base… parce que nous, il faut savoir qu'on rentre 80% de notre budget dans les trois premiers mois avec les cotisations. Donc on a une visibilité assez claire sur notre année, en tout cas au niveau du « in ». Mais si on a vraiment des capacités, ça fait partie d'un des points auxquels on réfléchira. Mais pour la même raison que tout à l'heure, je ne sais pas vous donner un pourcentage. Mais il y a plein de choses qu'on doit faire. On a un grand domaine, on fait 50 hectares, 45 hectares terrain. Il y a des choses à faire. Au niveau de la durabilité, tu as déjà parlé des organes qu'on a rencontrés, [redacted] ?

Président : Non, pas encore. Donc on a un petit peu de la rencontre qu'on a eue avec Natagora, mais je te laisse...

Directeur : Voilà, on a rencontré des organismes comme Natagora. Il y en a un autre qui est en relation avec la fédération… parce que Natagora est un peu contraignant pour nous, et n'a pas vraiment tenu compte de la réalité d'un golf. Après, on s'était engagé avec Natagora. On est toujours engagé avec eux d'ailleurs, c'est en stand-by pour le moment. Mais ils ne se sont pas du tout adaptés à la réalité d'un golf. Donc on avait vraiment le projet de se faire labelliser, d'intégrer nos membres dans cette approche justement éco-durable. Mais c'est Natagora qui a un peu été le point bloquant. Pour donner un exemple, il fallait qu'il y ait 9 mètres de chaque côté d'un étang non tondu, laissé en zone à friche. Il ne pouvait plus y avoir une seule herbe coupée qui était laissée sur le parcours. Il fallait tout évacuer. Et c'était des points non négociables. Donc on est tombé sur un côté un peu trop rigide pour pouvoir continuer dans ce concept de labellisation. Et avec un budget qui était quand même assez important. Donc ici, on va quand même regarder avec l'autre société. Ce n'est que de l'accompagnement et du conseil. Il n'y a pas de coûts. Si on veut faire, on fait. Si on ne fait pas, on ne fait pas. Donc voilà.

Président : Mais c'est clair que pour répondre et compléter ce que [redacted] disait, les investissements, historiquement, ont été faits tenant compte de nos capacités financières, mais tenant compte aussi d'une volonté qui était première de réaménager le club house, le bâtiment principal. Ça a été fait et on continue à le financer maintenant sous les 15-20 années qui viennent. On le fera, mais on va en tenir compte parce que ça représente des budgets importants. Et ça a été anticipé évidemment dans un plan de croissance. Aujourd'hui, très clairement, il y a deux ans, lors de l'assemblée générale, on a demandé « est-ce qu'on investit, c'est-à-dire qu'on achète des terrains complémentaires, développe le Golf qui est un 18 trous, mais peut-être en faisant un petit 9 trous à côté pour travailler le côté pratique, initiation, développement des jeunes, ou est-ce qu'on rénove, notamment par rapport au plan que [redacted] expliquait, nos 18 trous existants ?». Et on a choisi cette dernière solution. Mais il fallait des moyens financiers derrière. Mais clairement, le choix s'est posé. Donc le côté de durabilité est quand même venu

dessus, en se disant qu'il y a un arrosage qui date de quasiment 40 ans, donc on a déjà des problèmes de fuites, on continuera à en avoir. Si on ne fait rien, on se cache juste les yeux et on n'est pas dans une dynamique positive derrière. Mais on n'est pas avec le côté, on doit le faire parce que c'est durable, on doit le faire parce que ça respecte les priorités. C'est du terrain, ça permet de développer le côté sportif et ça fait qu'on a une ambiance club assez originale, différente des autres. C'est plutôt ça notre choix.

B.H. : Ok, ça rejoint un petit peu une de mes questions suivantes. Donc là on va passer plutôt au chapitre sur les ressources humaines, disons. Est-ce que vous sentez une certaine motivation du personnel vis-à-vis de ces projets ?

Directeur : Je ne ressens pas une motivation ou une démotivation. Alors je ressens plutôt dans le projet Natagora une contrainte par rapport à l'équipe terrain. Mais la motivation était là à la base. Mais malheureusement elle s'est confrontée à quelque chose qui n'était pas possible pour eux. Il faut savoir que nous on a une petite équipe terrain, donc on a quatre personnes sur le terrain, plus une aide externe. Mais au début il y avait justement… c'est des amoureux de la nature ici qui travaillent, donc c'est des gens qui ont toujours été là-dedans, ils sont dehors depuis le début et ça les impacte. Mais très clairement les demandes qui leur ont été faites n'étaient pas... Enfin voilà, là ils ont vu le boulot changer et quelque chose qui n'était pas gérable. Mais sinon pour moi à la base la motivation était là.

B.H. : Et donc est-ce que cette motivation qui est présente de base, est-ce qu'elle influence les projets que vous mettez en place ? Avec Natagora j'ai bien compris que cette motivation n'avait pas eu beaucoup d'influence parce que c'était un rejet catégorique disons, mais sur d'autres projets. Est-ce que cette motivation peut impacter les projets à mettre en place ?

Directeur : Je ne pense pas. Si ils sont mis, si ils sont raisonnables, et si ils sont faisables avec les moyens dont on dispose, je ne pense vraiment pas non.

Président : Je pense que c'est important et c'est ce qu'on essaye de faire à la fois pour le CA et puis au niveau de l'organisation quotidienne, c'est d'essayer effectivement d'on-boarder et d'avoir avec nous l'ensemble du personnel dans les projets qu'on met en place. Qu'ils soient ou non en durabilité, et ça c'est important. La difficulté vient qu'à un moment donné, comme [redacted] l'évoquait, soit il y a des contraintes qui sortent, soit ce n'est pas toujours adapté à notre réalité de golf. Et donc ça c'est toujours des éléments à prendre en compte. L'automatisation qui est un élément important, je pense que tous les métiers aujourd'hui vont dans l'automatisation, ce qui n'est pas nécessairement négatif, mais c'est d'expliquer pourquoi on veut automatiser. Donc ça c'est de pouvoir convaincre le personnel de cette volonté-là. Et puis il y a l'aspect technique, clairement nous notre parcours est très accidenté, donc les machines qu'on utilise doivent pouvoir supporter des pentes, doivent supporter ceci, ce qui n'est pas toujours le cas de tous les golfs, et peut-être d'autres surfaces ou d'autres sports qui pourraient avancer dans l'automatisation. Donc non, il n'y a pas de frein de l'équipe, mais je pense que c'est important d'expliquer ce qu'on veut faire et pourquoi on veut le faire.

B.H. : Et est-ce que la part de bénévole actif dans votre club est importante ?

Directeur : Oui. Oui, c'est intéressant. On ne sait pas parler en pourcentage, ni en heure de travail, parce que c'est indéfinissable, mais une grosse partie est gérée par des bénévoles. Donc sans ça, c'est ingérable. C'est-à-dire qu'en admin, ici on a un 4/5eme pour 650 membres, donc plus les événements, plus autres, s'il n'y a pas les bénévoles, c'est impossible. On a un capitaine, on a déjà tout le conseil d'administration qui est bénévole. On a le capitaine, on a les responsables de chaque section, donc men, ladies, juniors, seniors. Et à côté de ça, on a des marshals qui tournent sur le terrain pour voir si tout va bien. On a des gens qui aident pour faire les départs le dimanche pour que ça tourne et qu'il y ait un rythme. On a des gens qui viennent quand on a des compétitions extérieures. On a des students qui vont aller chercher les balles dans les étangs, les vendre pour leur caisse de juniors, donc voilà, il y a plein de bénévoles. On fait des journées bénévoles.

B.H. : Et donc il y a une part importante de bénévoles qui est active. Et quelle est l'influence de ces bénévoles sur les projets à durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place, s'il y en a une ?

Directeur : Alors ceux qui sont dans le CA, vont en avoir une. Puisqu'ils participent à la discussion. Au niveau des autres, je ne pense pas qu'il y en ait une. Donc c'est plus de l'aide au niveau sportif.

Président : Et vraiment, je pense que ça résume un petit peu la discussion qu'on a ici. Il n'y a vraiment pas de distinction chez nous entre les projets de durabilité ou les autres projets. On a des projets dans l'idée de faire croître le golf et de permettre de continuer à vivre dans les années qui viennent. Et dans ces projets, s'inscrivent des projets de durabilité. Et à partir du moment où on a bien sensibilisé l'ensemble du corps social, en ce compris les bénévoles, sur le projet qu'on voulait mettre en place, ils sont partants. Alors après il y a des affinités. C'est clair, que quand on avait notamment initié les démarches à Natagora, il y a des gens qui sont déjà membres Natagora et qui étaient plus volontaires, quand on a fait une journée un petit peu découverte du terrain avec un guide, il y en a qui étaient plus volontaires que d'autres. Mais ça, je dirais, c'est lié au caractère de chaque personne. Le côté bénévole est extrêmement présent et nous aide pour l'ensemble de nos projets. Mais comme je le disais en début d'interview aussi, le côté bénévole a dû être aussi complété, notamment c'est l'arrivée de [redacted], par un côté très professionnel. On ne peut pas aujourd'hui supporter un club uniquement sur le côté bénévole. À côté de ça, on ne peut pas, je pense, dans notre taille aussi, uniquement avoir que des professionnels dans notre organisation. Donc, c'est ça que les bénévoles pour les sections notamment sportives ont un rôle essentiel. Et après, je pense que tout le monde, qu'il soit, entre guillemets, salarié au niveau du golf, ou bénévole, s'investit dans le club. Donc, [redacted], pour ne pas le citer, mais au niveau du secrétariat, au niveau du shop, etc. Toutes les personnes qui sont là ils ne comptent pas leurs heures et ils viennent s'il y a des choses à faire parce qu'à un moment donné, ils aiment le projet, ils aiment ce sport, ils aiment ce club et ils veulent continuer à développer. Donc, voilà.

B.H. : Est-ce que le nombre de bénévoles actifs est globalement stable?

Directeur : Oui. En dehors des journées exceptionnelles, c'est toujours quasiment le même nombre.

B.H. : Ok. Et est-ce que dans votre club, est-ce que la durabilité environnementale est un sujet auquel tout le monde prête attention? Est-ce que c'est un focus commun dans votre club ou pas?

Directeur : Au niveau des membres ou au niveau du CA?

B.H. : Plutôt au niveau des personnes actives, que ce soit le CA ou les bénévoles ou le personnel.

Directeur : Pour les bénévoles, ça dépend lesquels. Pour ceux qui vont être au niveau des responsables de section, on a rarement une discussion avec eux par rapport à ça. On parle de l'organisation sportive. Sur les autres, oui, ils sont impliqués dans les initiatives de durabilité environnementale, étant donné qu'ils participent aux différentes décisions du club. Depuis [redacted] ou même avant avec l'ancien président, ils font partie intégrante des projets et des discussions stratégiques.

B.H. : Ok. Est-ce qu'il y a des membres de votre équipe, du staff ou des volontaires, je ne parle pas des membres, des joueurs. Est-ce que certains ont des compétences ou des connaissances particulières en lien avec la durabilité environnementale?

Directeur : On est obligé. Le monde du golf a été obligé de s'ouvrir à ça de façon parfois brutale, mais intéressante depuis 2018. Le décret, je pense, a été voté en 2012. Tout le monde s'est dit que ce n'était pas possible, que ça ne se ferait pas. Je n'étais pas encore dans le monde du golf, c'est les échos que j'en ai eus par la suite. Quand ça s'est fait, on a été confronté à la durabilité. Quand je dis confronté, ce n'est pas un aspect négatif, c'est un aspect où il a fallu être dedans. Tout qui est maintenant dans l'équipe de gestion au quotidien, au terrain, est très informé au niveau durabilité environnementale.

B.H. : Et donc ici de nouveau pour clôturer le chapitre des ressources humaines, de façon globale, selon vous, quelle est l'influence des ressources humaines de votre club sur les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place?

Directeur : Idem. Au niveau de la gestion des déchets, on a fait des aménagements au niveau de l'eau… L'impact est en fonction de ce qui est possible au niveau de nos finances et au niveau de ce qui est raisonnablement faisable. L'impact, ce n'est même pas un impact, c'est une obligation. On fait en mesure de nos moyens.

B.H. : Donc les ressources humaines sont centrales dans les projets environnementaux que vous mettez en place, c'est ça que vous voulez me dire ?

Directeur : C'est obligatoire. Sans les ressources humaines, il n'y a pas encore un robot qui va les faire pour nous.

Président : Est-ce que je peux vous laisser, parce que je dois absolument partir à 11 heures, je pense que [redacted] a toutes les compétences pour répondre, sauf si vous avez encore une question spécifique.

B.H. : Non. Je pense que ce soit vous ou [redacted] qui réponde ce sera pareil pour moi.

Président : Je vous souhaite en tout cas plein de succès et bonne chance pour votre mémoire et que tout se passe bien pour vous. [redacted], on se voit tout à l'heure à 5h.

B.H. : Je vous remercie beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé.

Président : C'est normal, on a aussi fait des mémoires.

B.H. : Un grand merci. Ok, maintenant, on va passer au côté relationnel et au côté réseau de votre club. Vous m'avez déjà parlé de Natagora, par exemple, mais est-ce que le club a des collaborations avec des acteurs externes pour des projets de durabilité environnementale ? Je pense par exemple à la Fédération ou à toute autre organisation comme Natagora.

Directeur : La Fédération et l'ADEPS, c'est au quotidien qu'on est en relation avec eux, en tout cas qu'il y a de la communication sur ça, avec l'association francophone de golf. Parce que nous, c'est notre interlocuteur. On est scindé, il y a une association francophone et une association néerlandophone de golf. On est énormément en contact avec l'association francophone de golf qui est en plein dedans et qui nous a justement... Je vais essayer de retrouver le nom de cet autre acteur qu'on a eu en présentation la dernière fois, sinon je vous l'enverrai par message après. Ça va me revenir. On a eu la présentation d'un autre acteur dernièrement, parce que beaucoup de clubs ont commencé les démarches Natagora et après ils se sont dit... Ça va pas aller. On a aussi un partenariat avec la commune ici au golf. La commune de [redacted] est aussi un partenaire et ça fait partie aussi des discussions qu'on a avec eux. Parce que même si on est un golf, dans la tête de certaines personnes, c'est encore un endroit où on massacre la nature pour permettre à des gens de jouer, on est complètement à l'inverse de ça. Pour moi, on est le poumon vert de la commune parce qu'il n'y a pas un produit chez nous… Il suffit de venir passer. Si vous en avez l'occasion, je vous invite à venir un matin. On trouve toutes sortes de faunes assez impressionnantes ici sur le domaine. On a plein de plantes sur le parcours. La commune commence aussi à se rendre compte qu'en fait on est leur poumon vert ici au-dessus.

B.H. : Et donc ces relations jouent un rôle important dans les projets que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : Je ne pense pas qu'elle joue… dans le cadre de Natagora et de l'autre organisme, oui. Dans le cadre de la fédération, oui. Dans le cadre de la commune, c'est plus un échange sur ce qu'on fait ici parce que ça les intéresse par rapport à d'autres espaces verts.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous vous sentez dépendant d'une certaine manière de ces relations pour ces projets environnementaux ?

Directeur : Non, parce qu'on s'est fait une raison sur les subsides. Donc voilà, à partir de maintenant, on s'est fait une raison parce que ça fait... Moi, je suis en fonction ici depuis six ans, il n'y a absolument rien qui a bougé. On n'a pas été

écouté, on n'a pas été... Enfin si, là, ça vient de changer. Apparemment, l'association francophone de golf a rencontré M. Coppieters il y a quelques mois. Et pour la première fois, on a pu expliquer notre vie par rapport au zéro-phyto et au fait que c'est quand même très, très, très dangereux pour beaucoup de golfs parce que les budgets vont exploser sur la gestion de notre terrain parce qu'on est en zéro-phyto. Après, moi, je suis très ravi qu'on soit en zéro-phyto, mais clairement parce qu'on a la capacité financière pour le moment de le gérer. J'ai quasi un temps plein juste pour la gestion des greens, ce qui n'était absolument pas le cas avant, mais là où avant, il y avait des pulvérisations. Maintenant, ça demande du passage tous les jours, des analyses de sol, voir où on en est, faire attention à d'où vient le vent ? Est-ce que ça va s'assécher ? Est-ce qu'il faut humidifier au matin ? Est-ce qu'il faut retirer, mettre de l'antirosée ? Il y a énormément de choses à prendre en compte. Et donc, nous, ça a augmenté notre budget, à mon avis, au niveau de la gestion des greens, de 300 %. Au niveau des greens hein.

B.H. : Et est-ce qu'il y a un partage d'idées entre clubs de golf à ce niveau, au niveau environnemental ?

Directeur : C'est primordial et justement, l'association francophone de golf est géniale à ce niveau-là. C'est qu'elle a créé des zones test. Pour donner un exemple, ils travaillent avec deux personnes qui sont dédiées full à ça. Et certains clubs ont mis à disposition des greens où on a analysé en mettant… On a fait ça, on a fait ça, on a fait ça. Quels sont les résultats ? 6 mois, 1 an, 2 ans, 3 ans. On a quasi 5 ans maintenant de visibilité sur ça. Donc oui, il y a énormément d'échanges entre les clubs. Par exemple, pour la robotisation, j'en ai parlé une fois à une réunion avec un autre directeur. Il m'a proposé de venir chez lui avec mon greenkeeper, on collabore beaucoup plus qu'avant. Alors, il y a encore certains clubs qui sont complètement fermés, historiquement fermés. Mais en tout cas, moi, je m'entends vraiment bien avec la plupart des directeurs. Il y a beaucoup d'échanges, que ce soit sur la durabilité, sur la gestion des membres, sur la partie sportive. Il y a beaucoup d'échanges.

B.H. : Et donc, il y a une certaine inspiration chez d'autres clubs de golf par rapport à la durabilité environnementale.

Directeur : Oui, oui.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous avez mis en place des initiatives de sensibilisation pour vos membres ? En termes de durabilité environnementale.

Directeur : Oui. On a fait faire une visite Natagora. On a expliqué les projets qu'on avait. Il y avait régulièrement, on fait une newsletter ici qui s'appelle L'Approche. Je crois que c'est trimestriel à peu près. Il y a toujours une partie qui est dédiée à ça. Mais on est obligé, en fait. On doit conscientiser nos membres. Sinon, ils ne comprennent pas pourquoi leur terrain est dans un état pareil. Alors qu'il y a dix ans d'ici, c'était tout vert, nickel, ça roulait parfaitement. Si on ne les conscientise pas, ils ne peuvent pas comprendre. Parfois, ils vont jouer de l'autre côté de Bruxelles. Ils ont des terrains qui sont complètement nickel. Ils vont en vacances, ils regardent la télé, ils voient des billards. Et ici, c'est un champ de patates. Des maladies qu'on

ne sait pas encore gérer. Donc, il faut les conscientiser. Déjà, pour nous, nous faciliter la discussion avec eux.

B.H. : Et quelle est la réaction de vos membres, justement, par rapport à ces initiatives ?

Directeur : On est un microcosme. Donc, il y en a qui comprennent parfaitement. Il y en a qui veulent leur green qui roule bien et qui dit, « j'irai voir dans un autre club ». Et puis, qui reviennent l'année d'après en disant, « c'est la même chose ». Oui, si tu restes en Wallonie, ce sera la même chose partout. Donc, voilà. Les membres, ici, c'est un microcosme. Une société, quoi. On a tout. On a ceux qui vont comprendre, ceux qui vont accepter. Ceux qui vont râler. Ceux qui vont essayer de comprendre. Et ceux qui sont tout à fait avertis, déjà. Oui.

B.H. : Et est-ce que, selon vous, ces initiatives de durabilité environnementale, ça va jouer un rôle dans votre capacité à attirer de nouveaux membres ?

Directeur : Je pense. Je pense. Justement, si on parle de cette partie-là, d'une société qui est ouverte à ça. Et elle est de plus en plus grande, et à raison. Donc, voilà. Est-ce que nous, on va faire changer d'avis des gens, ça, je ne pense pas. Parce que les gens qui sont braqués en disant « il n'y a pas de souci. La terre va bien. Il n'y a pas de problème ». Il y en a toujours. Et ce serait perdre de l'énergie que d'essayer de leur faire changer d'avis. Mais déjà, par l'approche qu'on a ici, je pense qu'on en a déjà sensibilisé plus d'un. Ça commence. Les responsables de l'époque qui ont connu l'autre vision, qui commencent maintenant à se rendre compte qu'effectivement, on a plus de vie qu'avant.

B.H. : Oui. Et donc ici, de nouveau, pour conclure un petit peu ce chapitre sur les relations. Comment est-ce que les relations de votre organisation influencent les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : Redites-moi, comment les ?

B.H. : Comment est-ce que les relations externes de votre organisation influencent les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Directeur : Par des idées, par des choses qui marchent ailleurs, par des choses qui marchent chez nous, qu'on montre ailleurs, par… si on parle d'un point de vue fédéral, étatique, il pourrait y avoir un développement plus conséquent. Si, par exemple, Natagora était un peu ouvert à ce qu'on fait, donc à notre façon de fonctionner. Parce que moi, quand je les ai rencontrés la première fois, j'ai trouvé ça vraiment intéressant. Puis le budget est arrivé, on s'est dit bon, ok, à 6, 7 mille euros l'année, on reste quand même… Bon, [redacted] a dû vous expliquer la structure, mais ici, il n'y a pas d'actionnaire, il n'y aura jamais un dividende, rien du tout. Le but, c'est qu'on arrive à l'équilibre fin d'année en ayant fait les investissements et fait que le terrain, les infrastructures soient en meilleur état. Et donc, le budget, ça c'est global, c'est partout, le budget accordé à l'environnement n'est pas en marge avec l'avis des entités sportives, en tout cas.

B.H. : Mais donc, globalement, l'influence des relations externes est quand même positive sur la durabilité environnementale ?

Directeur : Elle peut être positive comme négative. C'est-à-dire, s'il y a d'autres clubs qui vont se retrouver avec des problèmes, en disant, bon ben voilà, ce qui nous est demandé là, ce n'est pas possible, même si ça rentre dans un projet éco-durable, ce n'est pas en relation avec notre travail au quotidien. Mais la relation avec la commune, très clairement, va nous donner des idées, va nous donner des projets, va nous donner des possibilités sur un projet d'énorme bassin de rétention d'eau qui peut gérer les orages, qui nous permettrait de pouvoir arroser le bas du domaine. Donc voilà, il y a plein de projets en cours et ils ne se font, entre guillemets, que par des relations. Parce que moi, je n'ai pas, en dehors de mon ingénieur agronome, je n'ai pas la connaissance complète par rapport à la durabilité environnementale.

B.H. : Ici on va passer à des questions d'un autre registre, est-ce que vous avez des politiques internes, des quelconques règlements qui touchent à la durabilité environnementale ?

Directeur : On a plus par rapport au respect de l'environnement, au niveau des déchets, au niveau de... Voilà, on a commencé à trier ici, même les déchets sur le parcours, le nombre de poubelles a été réduit, donc on incite les gens à prendre des gourdes, on offre des gourdes régulièrement, tous les juniors ont reçu des gourdes métalliques, enfin en inox plutôt que des bouteilles plastiques. Mais à côté de ça, ce week-end, il y avait un prix où on offrait des boissons dans des bouteilles plastiques, donc il y a encore toute une conscientisation à faire. Parce que les week-ends, on a des sponsors extérieurs. Mais il y a une conscientisation sur le respect du terrain, de façon globale, étant donné que c'est notre... Comment dire ? C'est notre lieu de travail et, eux, lieu d'amusement. Oui, clairement, il y a une politique d'ordre intérieur qui est vraiment importante. Nous, on a des grosses sources de maladies, par exemple sur les pitchs, alors un pitch c'est, quand on veut taper la balle, ça fait un trou dans le green. Si vous ne le réparez pas, il y a de l'eau qui se met dedans, puis après on a de l'algue noire, et à partir de là, on a les maladies qui arrivent. C'est quelque chose dont on les martyrise tout le temps, avec ça, en disant, voilà, vous réparez vos pitchs, vous remettez vos traces, l'herbe si vous l'arrachez à un moment, vous la mettez exactement au même endroit. Il y a plein de politiques comme ça, par rapport à la gestion de l'environnement, elles relèvent du bon sens maintenant. Mais ce n'est pas pour ça que je n'ai pas encore des déchets régulièrement, en plein milieu du parcours, comme sur les bords de route, comme partout. Et puis je n'accueille pas ici que des membres. J'ai quand même une grosse partie de personnes qui viennent d'autres clubs, où ils sont peut-être moins conscientisés. Si j'ai des Hollandais ici, ou des Espagnols, ou même des personnes qui viennent de la partie flamande, ils n'ont aucune règle pour ça. Non. Et puis ce n'est pas dans leur home club, donc ils sont moins conscientisés.

B.H. : Oui, c'est le risque. Et est-ce que vous avez des infrastructures visant à améliorer la durabilité environnementale ? Vous m'avez par exemple parlé des panneaux solaires déjà. Et si oui, comment est-ce que ces infrastructures jouent un rôle ?

Directeur : Au niveau des panneaux solaires, clairement, il est central. Au niveau de la gestion de l'eau, il est central. Au niveau de tout ce qui est plantes et autres, on a replanté énormément de fruitiers, par exemple, ici, parce qu'on est dans un

endroit où les abeilles aiment bien venir. Donc, même si on a un gros problème de frelons asiatiques, qui apparemment détruisent les abeilles, on a replanté des fruitiers, des choses comme ça. Donc oui, il y a plein de projets qui sont orientés vers ça. Mais pas nécessairement parce qu'on doit être éco-durable ou autre. C'est juste qu'on est dans un endroit qui est incroyable, il faut qu'on le garde.

B.H. : Donc, c'est en quelque sorte la culture de votre club sportif qui fait que vous mettez en place certaines...

Directeur : C'est la conscientisation de la situation. Moi, sur 6 ans, je vois l'état qui changent du terrain, je vois les saisons qui changent. Comme [redacted] l'a dit tout à l'heure, on doit à certains moments drainer le terrain, et d'autres, on doit avoir de l'eau. Et on est jamais que sur 12 mois, peut-être même moins. Aujourd'hui, je suis arrivé un petit peu en retard parce que nos greens ont brûlé cette nuit et hier. Donc, on a eu... Donc voilà, il y a eu un souci. Mais comme il n'y a plus de produit qui gère ça, c'est au quotidien qu'il faut être attentif. Donc là, il a fallu vite dégoter un petit student ce matin qui va aller sur chaque green, arroser les traces. Parce que si on... En fait, c'est de l'action-réaction tout le temps. Là où avant, on avait, entre guillemets, de l'anticipation avec les produits, ici, on réagit au jour le jour. On est tout le temps en réaction. Et le gros travail de la cellule de la fédération, c'est de pouvoir anticiper. Donc, la cellule, l'AFG qui s'occupe de ça, c'est vraiment pour nous permettre d'anticiper. Voilà, il y a telle condition. On ne sait toujours pas, à l'heure actuelle, ce qui déclenche les maladies sur les greens. Que ce soit le dollarspot, les patches, fusarios, des choses comme ça. C'est toutes des maladies, on ne sait pas ce qui les déclenche. Donc on fait pas mal de boulot pour essayer de les anticiper maintenant. Mais là, pour le moment, on est en réaction.

B.H. : Et alors, vous m'avez parlé tout à l'heure du plan 2028. Est-ce que c'est... Vous pourriez m'en dire plus ? Est-ce que c'est un plan stratégique vis-à-vis de la durabilité ? Qu'est-ce que c'est exactement ?

Directeur : La durabilité est un des points de ce plan-là. Donc, c'est pas un qui a été construit autour de la durabilité. Il a été construit autour du fait qu'on arrive à 40 ans du club. Donc, à 2028, c'est les 40 ans du club. Pour les 30 ans, on avait fait toute la partie que [redacted] vous a expliqué, les rénovations du château. Donc, la professionnalisation du domaine, plus grande ouverture vers l'extérieur. Ici, 2028, on a des finances qui se portent bien. Donc, on regarde sur... On a essayé de voir avec les membres quelles étaient leurs attentes au niveau de l'évolution du parcours. Rien à faire, à [redacted] c'est pas les green fees extérieurs, comme dans le golf espagnol ou autre, qui viennent en vacances. Ici, c'est les membres qui sont là à l'année. C'est eux qu'on doit satisfaire, écouter et garder. Donc, il y a les différents plans, notamment l'eau. Mais c'est une réflexion globale, en fait. Donc, là-dedans, il y a aussi bien des changements de... des changements de green, que de la réflexion de bassins d'eau, du parking avec récupération des eaux... Donc, il y a toujours une partie éco-durable. Mais je ne vais pas vous dire que c'est la durabilité environnementale qui est le bras de levier de ces plans stratégiques. Elle est intégrée dedans, mais on ne les fait pas pour la durabilité.

B.H. : Oui, mais c'est déjà un gros point positif d'avoir la durabilité environnementale dans vos plans stratégiques. Ce n'est pas commun à toutes les...

Directeur : Dans notre domaine, on est tellement à la limite. Ici, on se rend vraiment compte au quotidien du changement. Donc, c'est une nécessité. Alors, bien sûr, je suis ravi que mes enfants... parce que mes enfants jouent... Je suis ravi qu'ils jouent sur un espace beaucoup plus... beaucoup plus sain que par le passé. Mais... Et je suis ravi de revoir... même s'ils ennuient les golfeurs, de revoir... des buses. On a un blaireau qui se balade sur le terrain pour le moment. On a des biches, on a des renards, on a... Il y a plein de choses qui se baladent, qui ne se baladaient plus avant. Mais à côté de ça, on doit toujours essayer de regarder, de confronter ça à la réalité du golf. C'est imbriqué. Pour répondre à votre question globale, ce n'est pas un axe de développement parce qu'on doit se développer. On... Mais on... Enfin, voilà, on ne peut pas se mettre... se cacher les yeux en disant ça va aller, non, il faut qu'on change. Il faut qu'on continue le changement parce que ça fait, à mon avis, pas loin de 10 ans qu'ils ont déjà commencé ici.

B.H. : Et donc, selon vous, comment... Quelle est l'influence de la capacité de planification, donc la capacité de... Ben, regarder un peu plus loin que le quotidien et lever les yeux et se tourner vers le futur. Quelle est l'influence de cette capacité de planification sur les projets environnementaux que vous mettez en place ?

Directeur : Le temps. Si je pouvais être en planification, ce serait beaucoup plus intéressant pour moi. Si je pouvais être en anticipation plutôt qu'en réaction, ce serait beaucoup plus facile. L'exemple est ce matin. J'arrive, je suis dans la montée, on a réunion avec le greenkeeper et le greenkeeper m'interpelle en me disant écoute « on a un gros problème ». Enfin... Voilà. Et je sais que si dans les trois heures on n'a pas pris une décision de prendre quelqu'un qui va vraiment passer sa journée à traiter des endroits propres, demain, on peut ne plus avoir de green. Oui. Si je peux anticiper ça, c'est beaucoup plus facile, c'est beaucoup moins stressant. J'en parlais avec le greenkeeper, il me disait voilà, j'ai pris deux jours de congés jeudi, vendredi. Et personnellement, je pense que c'est parce qu'il a pris ses jours de congés qu'on a ce problème-là aujourd'hui. Mais il a droit à ses jours de congés, il doit les prendre. Donc c'est à nous de réfléchir comment peut-être mieux former le reste de l'équipe à être plus... réagir plus vite. Mais l'anticipation serait beaucoup plus facile. Nous on est beaucoup en réaction. Beaucoup, beaucoup. Et donc ici... Ça progresse. On commence à anticiper certaines choses, mais voilà. Il y a trois ans d'ici, on a eu une fairway qui était complètement morte. Complètement morte. On ne sait pas pourquoi, personne ne savait.

B.H. : Et du coup, ici, c'est intéressant, vous parlez de formation, de former votre équipe à toute cette durabilité et toutes ces gestions de diverses problématiques. Ça veut dire qu'il y a quand même une grosse influence sur les compétences, enfin, des compétences et des connaissances de votre équipe sur vos projets de durabilité environnementale ?

Directeur : Oui, tout a changé. Avant, c'était... Étant donné qu'il ne fallait pas se tracasser de tout le reste, il fallait une personne qui savait. De nouveau, je parle d'une période où moi je n'étais pas encore en fonction, je suis arrivé sept mois après

le zéro phyto. Donc je n'ai connu que le zéro phyto, mais de ce qu'on m'expliquait avant, un greenkeeper était quelqu'un qui tendait la pelouse, qui de temps en temps coupait les arbres. Il y en avait un qui savait quel produit mettre en fonction de quand il fallait le mettre. Puisqu'on disait, voilà, début d'année, tu mets x de ça, à ce moment-là, tu mets x de ça et il n'y avait jamais un problème. Donc, ici, très clairement, il faut une formation de l'équipe. Ce n'est plus le même boulot, le boulot a changé complètement.

B.H. : Ok. Écoutez, on va passer à la conclusion un peu globale de cet entretien, si vous voulez bien. Donc, selon vous, quelles sont les principales conditions pour améliorer la durabilité environnementale de votre club ?

Directeur : L'encadrement. Je pense, je pourrais avoir une structure qui est… et je pense qu'on la peut trouver avec la société dont je vous enverrai le nom, qui va venir en disant voilà. Qui ne va pas me donner une règle qui est propre au terrain de foot, au terrain de hockey, au terrain privé, à une piscine, ou je n'en sais rien, mais quelqu'un qui va, qui va venir voir notre réalité en fait. Donc, et très clairement, elle est budgétaire aussi.

B.H. : Mais donc, pour vous, vous auriez vraiment besoin d'un encadrement extérieur à votre club pour vous appuyer sur tous ces projets de durabilité environnementale ?

Directeur : Alors, il faudrait qu'on ait en tout cas un organisme de contact. Donc, en disant, voilà, si je veux faire ça, qu'est-ce que je vais avoir comme contrat ? Je prends une question bête, on nous a demandé pour mettre des ruches ici, donc on a dit oui, ça peut être sympa. Et puis voilà, comme je vous ai expliqué tout à l'heure, on a replanté du fruitier justement, justement pour ça, il y a une belle vie autour de ça, au niveau du golf. Et je trouvais sympa d'avoir aussi des ruches et autres. J'ai mis deux mois à trouver l'info qu'en fait, les abeilles détestent les vibrations des tondeuses. ça ne pourrait pas, ce n'est pas adapté, qu'on allait les stresser et que ça n'allait pas être top. Donc, on s'est dit, alors on pourrait peut-être les mettre sur les plateformes du château et ce sera peut-être, c'est peut-être ce qui va se passer. Donc, c'est vraiment d'avoir un contact adapté à nos demandes et d'avoir… très clairement la gestion de l'eau, c'est le financier qui nous a bloqué depuis pas mal de temps et je pense qu'il y a certaines quantités d'eau qu'on a envoyé dans les sols à cause des fuites du PVC. Donc voilà, mais depuis qu'on nous a mis en zéro phyto ou qu'il y a la durabilité, je n'ai toujours pas vu quelque chose arriver au niveau de, même au niveau de l'État pour nous aider en fait. On nous met des structures effectivement payantes. On doit financer nous-mêmes parce qu'elles se financent aussi par leur dossier. Mais voilà. Moi, j'ai vu deux journées quelqu'un ici avec Natagora, on est à 7000 euros. Oui, c'est assez effrayant. On ne passe pas, il n'y a pas eu une démarche derrière Éco-Durables non plus à ces prix-là. Alors ils nous ont donné le rapport, on a eu le rapport et autres, mais qu'on est venu nous présenter, nous lâcher, pouf, comme ça. On n'a pas discuté avant. Ils nous ont dit, bon ben voilà, qu'est-ce que vous en pensez ? On a dit c'est irréalisable. Alors, on va avoir un problème parce que pour nous, tel, tel, tel, tel, tel point, on ne changera pas. Et si vous les prenez pas, il n'y a pas de labellisation. OK. Mais moi, ce n'est pas la labellisation qui m'intéresse. Oui, elle a une visibilité et elle a une possibilité de conscientiser

nos membres. Parce qu'effectivement, si on est labellisé Natagora, si j'étais près des champs qui sont un peu fleuris, où j'ai ma pancarte et autres, les gens vont le voir et ça va avoir un impact sur eux. Mais l'avoir pour l'avoir, ça ne m'intéresse pas. Moi, ce qui m'intéresse, c'est qu'on s'améliore au niveau de notre durabilité. Et là, ce n'était pas possible dans ces budgets-là et dans ces contraintes-là. On préfère... Alors, on continue, mais sur nos... On s'est inspiré. On s'est inspiré de leur rapport. On a changé déjà notre gestion des déchets. On a changé notre gestion des tontes. On ne les met plus dans les bois comme c'était avant. On s'est inspiré de leur rapport. Et j'estime qu'à ce prix-là, on a le droit. Mais voilà. On n'a pas fait tous les points pour obtenir la labellisation.

B.H. : Oui ok. Et donc ici, je vous ai demandé quelles sont les principales conditions pour mettre en place de ces initiatives. Et donc, ma question suivante, c'est quels sont les principaux freins à la mise en place d'initiatives de durabilité environnementale ?

Directeur : Il n'y a pas de frein. Je veux dire, si j'ai un enveloppe qui arrive, il n'y a pas de frein.

B.H. : Donc, le frein, c'est plutôt financier.

Directeur : Oui, parce que les gens... un peu comme, je pense, dans la société. On est d'accord qu'il faut faire au niveau de l'éco-durabilité. Je parle, je m'implique dedans aussi, mais on va quand même partir en vacances, prendre l'avion, utiliser la voiture. Voilà. Malheureusement, tant que ça n'atteint pas notre propre confort… et le terrain de golf, ça reste un endroit où les gens viennent s'amuser, comme le foot, comme plein d'autres sports en extérieur. Donc, du moment que ça n'impacte pas leur parcours, il n'y a pas de frein. C'est plus une... Je ne pense pas que ma motivation viendra des membres. De certains, oui. Parce qu'il y en a où quand on coupe un arbre, on doit se justifier et c'est très bien. Je n'ai aucun problème à me justifier. On ne coupe que des arbres qui sont malades ou qui ont un souci, mais on replante systématiquement. Mais ça, les gens ne le voient pas. Donc, je dois souvent me défendre quand on coupe des endroits en disant pourquoi vous avez coupé des arbres et on explique. Mais bizarrement, parfois, le fait de couper des arbres est pour améliorer notre sol parce que c'est pour amener un peu plus de lumière et autres. Mais je n'ai pas vraiment de frein. En dehors du frein financier, je n'ai pas vraiment de frein.

B.H. : Et donc, voilà. Est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose dont on n'a pas encore parlé et qui vous semblerait pertinent ?

Directeur : Non. Non. Si une fois, vous voulez passer une journée à vous-même, avec les gens du terrain pour vous rendre compte, vous êtes très bienvenus. Vous allez voir. Vous verrez comme ça de l'intérieur ce que c'est. Mais voilà. Pour moi, la conclusion, vraiment… je vais vite mettre mon chargeur sinon je vais vous perdre. Je pense que ce qu'on doit changer aussi, c'est la vision des gens par rapport au golf. Donc, il faut que… Moi, j'ai toujours été dans le golf. Je n'ai jamais eu cette vision-là de : c'est un espace où on massacre la nature pour permettre à des gens un petit peu fortunés de taper la balle. Mais c'est complètement l'inverse de ça. Et plus j'y bosse, plus c'est quelque chose qui me tient à cœur. Parce que je pense qu'il n'y

a pas d'endroit… tout ce qui est culture, tout ce qui est près des cultures, c'est rempli de produits. Ici, c'est vraiment un poumon vert. Donc, voilà. C'est un des points dans la conclusion. C'est à la limite mettre en avant notre biodiversité ici. C'est vraiment ça que j'aimerais bien pour nous. Après, c'est trouver de l'écoute au niveau des instances et un accompagnement, un encadrement. Pas faire de la durabilité pour faire de la durabilité. Enfin, le faire pour avoir le titre. Il y a aucun intérêt. Nous, on voit le changement ici. On le voit, on ne le voit pas au quotidien mais d'année en année. En fait, on est en réactivité tout le temps par rapport à des éléments qui changent. Il y a dix jours d'ici, on a eu un orage carabiné, on a eu des dégâts colossaux. On doit tenir compte de ça. Et on va en avoir de plus en plus souvent. Et là, on était de nouveau inondé. Donc, on doit réagir. Mais j'ai parfois l'impression qu'on nous dit qu'il faut réagir, qu'on sait qu'on doit réagir mais que ce n'est pas la volonté première de tout le monde. Y compris de mes membres. Si demain, je dis que c'est fermé pendant dix jours parce qu'on doit faire une manipulation sur le terrain, je suis dans la galère.

B.H. : Oui, c'est une mentalité globale à avoir, comme vous dites.

Directeur : Et qui change. Franchement, qui change. Je pense qu'on aurait mis un point durabilité il y a 15 ans, au budget, en disant voilà, ça va manger 20% de notre budget cette année-ci, parce que c'est ce vers quoi on s'oriente pour la réfection totale, ça ne serait jamais passé. Ici, c'est à la limite compris. Donc, il y a quand même une modification au niveau de l'état d'esprit. Parce c'est pas parce qu'on va changer le système de gestion de l'eau qu'on va faire des membres en plus. Ça, c'est sûr et certain.

B.H. : Oui, oui, c'est... Ok, écoutez, moi, je n'ai plus de questions à vous soumettre. Je pense qu'on a fait le tour global, un gros tour global de la question, d'une part avec vous et aussi au début avec le Président. Je vous remercie beaucoup pour tout le temps que vous m'avez accordé, pour cette discussion assez riche. Et voilà, pour votre implication, je vous remercie beaucoup.

Directeur : Avec plaisir. Et votre mémoire, il est typiquement propre au golf, ou il est propre à la durabilité en global dans le sport ?

B.H. : C'est uniquement avec les clubs sportifs, et donc ici avec les clubs de golf, voilà. J'aurais pu choisir de travailler avec différents sports mais j'ai préféré travailler sur un seul sport.

Directeur : Et vous travaillez avec quels golfs ?

B.H. : Ici par souci de confidentialité je ne suis pas censé citer ceux qui ont participé à l'étude.

Directeur : Moi je peux t'en donner trois qui sont vraiment impliqués et qui sont intéressants. C'est le golf [redacted] et le golf [redacted]. Ce sont des golfs qui ont vraiment, et [redacted] aussi. Ce sont vraiment des golfs qui ont énormément travaillé sur ça. Et le responsable qui travaille à la fédé, voilà, on est plus dans les questions mais il y a un point qui est durabilité, voire plusieurs points, et on a parfois des réunions qui sont 100% durabilité. Jean-Marc, qui travaille à l'association francophone de golf, est le greenkeeper de [redacted]. Et est en collaboration avec le

responsable directeur de [redacted], ils sont à fond là-dedans. Et c'est vraiment des ambassadeurs pour ça. Et c'est des gens qui sont très intéressants. Je ne sais pas si vous les avez rencontrés ou si vous les connaissez.

B.H. : Oui, j'ai déjà entendu ces noms plusieurs fois dans mes interviews.

Directeur : Ce sont des gens qui sont intéressants pour ça et qui sont des ambassadeurs de ça. Après, dans le milieu du golf aussi, pour être à 100% honnête, il faut savoir qu'il y a des petits conflits internes parfois entre des ingénieurs agronomes qui ont leurs recettes qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas. Ou autres qui ne veulent pas les mettre en avant. Donc, c'est toujours un petit peu compliqué pour la fédé aussi de gérer ça. Il y a eu un process de labellisation l'année dernière qui n'a pas abouti parce qu'il était un petit peu nébuleux. Il y avait un process de faire une labellisation golf gérée par la fédé. Et on voit bien quel golf rentre dans tel ou tel projet. Et ça ne s'est pas fait parce qu'en fait, malheureusement, à mon avis, l'association est arrivée avec déjà le nom de la société qui allait travailler pour eux, qui était déjà quelqu'un. Il y avait déjà tous les acteurs, alors qu'il n'y avait même pas encore un cahier des charges. Donc, ça a été l'élément bloquant pour pas mal de clubs, notamment nous.

B.H. : C'est dommage parce qu'avoir un processus de labellisation, ça peut être vraiment un espèce de boost de développement au niveau des clubs.

Directeur : Il y a déjà le boost au niveau du golf. Et au niveau de l'association francophone de golf, la présidence vient de changer. On est passé de Jean-Luc qui a voulu absolument avoir cette fondation, qui était vraiment fort orientée vers ça, parce que c'est Nathalie Descampes maintenant, qui est devenue la présidente de l'association francophone de golf. Et je pense que ce sera encore, et heureusement, c'est encore un des axes de sa présidence. Mais il sera difficile de créer une labellisation avec des golfs de région flamande qui n'ont aucune notion du zéro phyto. Enfin, s'ils en ont, mais ils ne sont pas encore là-dedans.

B.H. : Mais la labellisation peut être uniquement à l'AF Golf, et donc pas toucher le côté flamand, non ?

Directeur : Je ne sais pas. Je vous avoue que je ne sais pas. Mais en tout cas, je sais que l'Assemblée Générale de Golf a été bloquée pour les raisons que [redacted] expliquait tout à l'heure, OK, on a une labellisation, mais quoi ? Qu'est-ce que ça apporte ? Est-ce que concrètement, ça le sera ? Et qu'est-ce que ça apporte par rapport à quelqu'un qui ne le ferait pas ? Est-ce qu'il va y avoir un retour ? Parce que, comme je l'ai dit tout à l'heure, les budgets ont explosé depuis qu'on passe en zéro phyto. Ce sera la même chose si on passe en éco durable. Moi, pour les herbes de tonte, je dois les évacuer en dehors du domaine, elles ne doivent plus rester au sol et des choses comme ça. C'est un effort énorme. Si on a une possibilité de le faire, on le fait. Mais là, il n'y avait aucune... Oui, on fait une labellisation, mais il n'y avait rien derrière. Mais par contre, tout le groupe était déjà là, avec la société et tout le bazar qu'ils venaient nous proposer. Voilà, sur la forme, il y avait un problème. Sur le fond, l'idée est top et je pense qu'on y arrivera un jour.

B.H. : Oui, c'est déjà mis en place dans beaucoup de ligues. Je pense que globalement, les clubs sont contents des labellisations en règle générale. Je pense que c'est quelque chose d'intéressant à mettre en place.

Directeur : Après, un label pour un label, si ça ne change rien à ce qui est fait derrière…

B.H. : Mais je sais que dans certaines ligues, la labellisation… en fonction du niveau de labellisation du club, ils ont par exemple accès à des subsides de la ligue, ou bien ils sont prioritaires sur telle ou telle chose. Donc c'est vrai que je suis d'accord avec vous qu'une labellisation pour une labellisation, ça ne fait pas trop de sens. Mais je sais que dans certaines fédérations, c'est sujet à certains avantages.

Directeur : Chez nous, il n'y avait rien du tout. Vous aurez le label, mais vous l'aurez aussi si vous faites rien. Mais après X années, on vous le retire.

B.H. : Je comprends que ça pose de fortes questions, si c'était mis comme ça.

Directeur : Et en dehors de cette proposition de labellisation ou de l'aide financière, il y a l'écoute, et le fait de... Les règles ont été mises en place il y a pas mal d'années, on avait Mme Pellier avant, comme ministre pour ça je crois, et les Golfs ont essayé 50 fois de la rencontrer. Je ne sais pas combien de mails, mais il n'y a jamais eu de réponse. On nous dit, voilà, « vous êtes des grands consommateurs d'eau », il n'y a même pas un hectare que j'arrose.

B.H. : Oui, c'est parler sans connaître, quoi.

Directeur : Oui, c'est imposer sans connaître.

B.H. : Oui, en plus, c'est ça, c'est même pas parler, juste c'est prendre des décisions pour vous.

Directeur : Et en plus de ça, c'est pour ça que je vous demandais un peu, c'est qu'on a tous envie de voir les domaines continuer, d'avoir ce sport qui est vraiment chouette, à l'air libre. On voit la société, ce qu'elle devient, moi j'ai quand même un côté sociabilisant ici qui est énorme, on ne voit jamais une personne avec un GSM sur le terrain, c'est des personnes qui vont jouer pendant 3 à 4 heures, c'est aussi un aspect à mettre en avant, ça n'a rien à voir avec la durabilité, mais ça a un rapport avec la sociabilité.

B.H. : La durabilité… l'environnemental fait partie de la durabilité globale, et la durabilité c'est le côté social, environnemental et économique, donc les trois sont liés en fait.

Directeur : Voilà, il y a une économie possible, il y a une sociabilisation qui est indéniable, qui est plus que nécessaire dans le monde individuel qu'on a maintenant. Nous les gens, on se regroupe par 3, 4, on va passer une journée ensemble, vont boire un coup après, les gens qui terminent leur carrière vont se dire je vais me mettre une fois au golf parce que j'avais pas le temps avant, ils retrouvent des contacts ici alors que sinon ils rentrent en déprime, ici on a 73 juniors maintenant, moins de 18 ans, enfin moins de 21 pardon, qui sont là en non-stop aujourd'hui, ils vont tous venir les gosses, ils vont chercher des balles dans les étangs, dans les bois,

ils nettoient, ils font un gros barbecue au soir, ils dorment en tente, et quand ils arrivent ici, le GSM est laissé à l'entrée du domaine. Je vous rejoins à 300% en disant que de la durabilité, il n'y a pas que le sol, il y a l'humain aussi, il y a les relations entre les humains.

B.H. : Mais je vous avoue que je ne connais pas du tout ce sport, le golf, mais je commence à m'y intéresser de plus en plus de part tous les retours positifs et les insides en quelque sorte que j'ai au travers de ces entretiens, ça me donne vraiment un autre aspect du golf que je n'avais pas du tout de base.

Directeur : C'est ça, la vision change. Il y a 15 ans d'ici, on n'aurait pas eu la même interview. Ici, c'est un sport qui se démocratise, qui s'ouvre, et en fait, tous les autres sports sont en train d'augmenter le prix, pas le golf. Je pense qu'on arrive dans la marge, mais après, il faut entretenir 60 hectares, ça ne peut pas coûter 2 euros par an. Ce n'est pas possible. Voilà.

B.H. : Écoutez, je vous remercie de nouveau, ça va m'aider beaucoup. Même pour moi, ma propre expérience, c'est vraiment chouette de pouvoir converser sur tout ce genre de sujet. Je vous remercie grandement pour tout le temps que vous m'avez accordé.

Directeur : N'hésitez pas si vous avez des questions, et je vous envoie par message le nom de l'autre organisme qui a peut-être été cité dans d'autres entretiens. Adelia. Adelia.

B.H. : Ah oui, c'est vrai. Ils sont sortis dans d'autres interviews. OK. Un grand merci.

Directeur : Une bonne journée.

9.4.4. Club sportif 4

B.H. : Dans un premier temps, est-ce que vous pourriez brièvement me décrire votre club ?

Directeur : Alors, c'est un club qui a eu 11 ans, qui est un complexe avec un hôtel, 18 trous de championnat fait par un architecte, avec 9 trous école, un grand practice avec 20 postes couverts, avec 2 restaurants, un wellness, donc un club vraiment, où on peut tout faire quelques jours sur place, donc en autonomie quasi complète, d'un point de vue golfique, mais aussi touristique, hôtelier, restaurant, food, enfin tout. Donc voilà, dans les grandes lignes. L'idée de création c'était pas d'arrosage sur les fairways, vraiment juste limité, qu'avec de l'eau de récupération, l'hôtel est climatisé avec de l'eau des étangs, il y a des panneaux solaires sur le practice, des panneaux solaires pour faire de l'eau chaude dans le système, toute la réflexion des douches a été faite avec un système pour permettre de limiter les temps de douche avec des quantités d'eau limitées, toutes les eaux de pluie sont récupérées, y compris une petite source pour pouvoir utiliser dans l'eau, style la vaisselle, toilette, toutes ces choses où on n'intervient pas, donc l'idée c'est vraiment ça, qu'est-ce qu'on peut faire pour avoir le moins d'impact possible sur l'environnement et la durabilité. Je m'arrête là si ça doit être court. Faut pas hésiter à m'arrêter parce que je peux vite m'emballer, ça peut durer un moment.

B.H. : Non, non c'est très bien c'est une très bonne description globale. Et est-ce que vous savez combien de membres ?

Directeur : Donc on a à peu près 800 membres, et sur les 800 membres on a à peu près 500 membres qui eux jouent ou la semaine ou le week-end, et on a à peu près un tout petit peu plus de 250 qui eux sont ce qu'on appelle des membres free, donc c'est des membres qui payent une toute petite cotisation parce qu'ils débutent ou parce qu'ils sont en maladie et qu'ils ne veulent pas payer, c'est vraiment une cotisation qu'on a créée pour que ces gens-là n'aillent pas ailleurs, aient toujours un pied-à-terre, mais voilà, globalement on est à peu près 800 membres.

B.H. : Est-ce que vous pourriez me décrire, brièvement également, votre rôle au sein du club, et depuis combien de temps est-ce que vous êtes dans ce club ?

Directeur : Donc moi je suis dans ce club depuis maintenant, à poste définitif, depuis un an et demi, d'abord comme greenkeeper et ensuite maintenant comme directeur du golf, donc je gère vraiment tout ce qui est partie golf, c'est-à-dire le terrain, les pros, le shop, tout ce qui concerne golf, et en parallèle de ça je suis le directeur technique, donc je m'occupe de toute la maintenance de l'ensemble du site Donc de la machine à café qui tombe en panne à la chaudière qui ne fonctionne plus, donc vous voyez le domaine est quand même super large, et donc je suis là maintenant depuis un an et demi que je suis en poste fixe, mais j'avais fait de la consultance uniquement pour le terrain pendant presque un an avant, donc ça fait depuis 2022 que je suis en place dans la structure.

B.H. : Ok. Et au sein de votre club, comment est-ce que vous décrirez la place qu'occupe la durabilité environnementale au sein de votre club ? Donc avant, pour être sûr qu'on parle bien de la même chose, je vais juste vous lire la définition qu'on

emploie de la durabilité environnementale dans le cadre de cette étude, et donc on l'a définie comme la capacité à préserver les ressources naturelles et à limiter les impacts négatifs sur l'environnement. Donc si vous pouviez me dire quelle place est-ce que cela occupe au sein de votre club selon vous ?

Directeur : Pour moi, je dirais que c'est presque le moteur principal. Vraiment, avec l'aspect financier, parce qu'il ne faut pas se le cacher, il ne faut pas se voiler la face, sans l'aspect financier, on ne peut pas faire tourner une boutique. Même si elle est très vertueuse, s'il n'y a pas de moyens financiers,… Mais le motif, toute la réflexion, est toujours de dire, bon, comment je vais faire pour que ça me rapporte de l'argent en étant le plus respectueux possible dans les limites financières, techniques, et puis utopiques, parce que parfois les bonnes idées sont des mauvaises idées. Mais c'est vraiment un moteur de [redacted] c'est vraiment dire, ok, qu'est-ce qu'on va faire pour ça ? Ah, mais ça, ce n'est pas possible. Mais on a toujours cette réflexion de dire, d'un, ça doit nous rapporter, et deux, techniquement, ça doit être viable par rapport à la durabilité, on doit garder ce chemin conducteur.

B.H. : Donc c'est vraiment central dans votre club, et est-ce que vous pourriez me donner des actions concrètes que vous avez mises en place ?

Directeur : Par exemple, l'arrosage sur le terrain n'est limité que sur les départs et sur les greens. Toutes les autres surfaces ne sont pas arrosées, c'est-à-dire que dès qu'on rentre en période sèche, donc d'où l'intérêt d'avoir une graminée qui a été implantée pour résister à la sécheresse, qui puisse se mettre en dormance et redémarrer quand il pleut. Et donc c'est là où, moi, mon job devient extrêmement intéressant. Et c'est ce qui m'a vraiment plu dans ce site, c'est qu'on a un peu oublié ça pendant quelques temps, et maintenant je reviens vers des bases comme ça, parce que c'est quand même extrêmement important pour l'avenir, de savoir gérer des terrains de haut niveau avec les conditions climatiques, d'où conditions économiques, parce qu'il ne faut pas se leurrer, c'est quand même, malgré tout, le nerf de la guerre. Si vous avez un terrain qui est un champs de patates, vous n'avez personne qui vient. Et donc, voilà, concrètement, pour le terrain, c'est ça. Pour la structure elle-même, c'est l'entretien régulier des panneaux solaires, les contrôles de tout le système permanent pour être sûr qu'on ne consomme pas trop d'eau. C'est vraiment se dire, est-ce qu'on va faire de la co-génération ou pas ? Qu'est-ce que ça a comme un impact ? Quel est l'impact financier ? Et puis en combien de temps on peut l'amortir ? Est-ce qu'on va mettre des bornes électriques ? Est-ce qu'on va les alimenter par des panneaux solaires ou pas ? Est-ce qu'on peut faire cet investissement ou pas ? On revient toujours aux mêmes choses, tout le temps. On va faucher les roughs sauvages par exemple. Et bien tous les roughs sauvages, beaucoup de clubs fauchent les roughs, les ramassent et puis les agriculteurs se payent avec ce qu'ils gagnent. Nous, on récolte, donc on paye pour faire récolter parce qu'on n'a pas le matériel pour. Mais on stocke ces déchets qu'on va faire évoluer sous un protocole bien particulier pour en faire du terreau et ensuite l'épandre dans les terres agricoles qui sont tout autour. Donc vous voyez, on a planté par exemple, là maintenant on va passer à presque 18 hectares de vignes qui vont rentrer en production d'ici un an, un an et demi. Et bien tous ces terreaux, toutes ces choses-là retournent dans les vignes pour faire une forme d'engraissement et c'est un retour logique.

B.H. : Ok. Est-ce que dans votre club, il existe une fonction ou bien un délégué responsable de la durabilité environnementale ?

Directeur : J'aimerais, mais pour l'instant non. Donc c'est un peu moi qui ai pris un peu cette casquette par passion, parce qu'il n'y a personne et qu'il faut bien que quelqu'un s'en occupe. Mais oui, j'aimerais que dans l'avenir on puisse, là je suis en train de jouer certainement bientôt, enfin ça bouge dans l'équipe de terrain pour peut-être recruter, enfin bref ça bouge. Et donc mon motif ce serait d'avoir quelqu'un qui ait envie de prendre cette casquette-là parce que lui est au fait des choses et que moi je fais plus avec un apprentissage sur le tas. Mais ce n'est pas assez présent à mon goût, mais pour l'instant c'est moi qui fais ça, c'est moi.

B.H. : Je suppose que les greenkeepers jouent un rôle essentiel dans la durabilité environnementale dans votre club. De quelle façon est-ce qu'ils jouent ce rôle ?

Directeur : En fait ils jouent ce rôle dans le sens où de plus en plus on est en train de basculer vers des petits robots électriques où on est en train de modifier leur mode de fonctionnement, c'est plus des tondeurs, mais c'est des gens qui font fonctionner des appareils qui sont moins énergivores, plus doux avec la nature, mais malgré tout adaptés au jeu de golf parce que c'est quand même notre business. Et donc eux, leur challenge dans les 4-5 ans qui arrivent, c'est de modifier leur façon de travailler où ils vont devenir de plus en plus des gens qui conduisent d'autres choses que de juste conduire une machine. Par exemple sur les greens, le fait de robotiser va nous dégager du temps. Plutôt que d'enlever du personnel, c'est ce qu'on appelle un transfert de compétences et aller faire plutôt des actions qu'on faisait avant de façon mécaniques et qui vont redevenir manuelles. Parce que on sait très bien quand on parle de durabilité, c'est aussi faire des choses avec du matériel plus doux, à la main. Et donc du coup ça nécessite de la main d'œuvre et cette main d'œuvre, on la dégage par le fait d'investir dans des robots électriques par exemple.

B.H. : Donc votre club est bien actif sur la plateforme OnCourse si je ne me trompe pas ?

Directeur : Oui, oui.

B.H. : Qu'est-ce que vous pensez de ce programme OnCourse et quelle est son influence sur les actions environnementales que vous mettez en place ?

Directeur : Je trouve que c'est une très bonne initiative, ça fonctionne bien. Je trouve que c'est un peu lourd à faire fonctionner. Il faut bien se dire que les gens qui ont fait ce système-là, c'est très bien, mais nous, pour faire fonctionner la structure, c'est lourd. Ça veut dire que si vous n'avez pas quelqu'un qui a vraiment au fait des choses, moi je suis en train de reprendre ce dossier complet, je m'aperçois qu'il faut vraiment que je prenne du temps pour aller travailler dessus parce que sinon on survole et ce n'est pas bien fait. Et donc du coup, par exemple là on est en cours de renouvellement parce que la station de lavage de l'atelier des greenkeepers n'est plus aux normes, n'est pas aux normes maintenant de la commune et donc du coup on a mis en stand-by le renouvellement parce que je veux avoir tout un process et puis dire voilà maintenant on peut,… Mais c'est quand même, au niveau administratif c'est quand même assez lourd. Donc c'est d'où l'intérêt aussi d'avoir quelqu'un qui

soit délégué là-dedans pour qu'on sache qu'on dit une fois par semaine, n'importe quoi, une heure, ils consacrent du temps à relever les données dedans parce qu'on sait très bien qu'un data, si on ne l'abreuve pas, il n'avance pas, on ne sait pas combien on a mis de nichoirs, on oublie très vite, on ne sait pas combien de tontes on fait, il y a tout un chemin qui doit être fait au quotidien et OnCourse c'est bien mais c'est lourd. C'est vraiment lourd.

B.H. : Et donc est-ce que cette plateforme a quand même une influence sur vos actions environnementales ou pas ?

Directeur : Je dirais à terme oui, elle va en avoir une, mais pour l'instant, en tous les cas, je n'ai pas assez de temps pour qu'elle en ait vraiment une. La philosophie du club étant tellement forte déjà, que je dirais presque que je ne peux, pas m'en passer, mais presque.

B.H. : Ok. Et donc votre club est aussi certifié GEO si je ne me trompe pas ?

Directeur : Oui, tout à fait.

B.H. : Est-ce que cette certification GEO là, ce label international, est-ce que lui a eu un impact sur votre club ?

Directeur : Oui, parce qu'on a pris la certification GEO les premiers en Belgique, donc oui, c'est clair que ça a eu un impact sur le choix des graminées, l'architecte a dû en tenir compte, sur tous les systèmes de drainage avec la récupération des eaux, tout le modelé du terrain pour qu'aucune eau ne parte à l'extérieur, mais qu'il revienne tout le temps dans des étangs dans lesquels on pourra stocker de l'eau et qu'on pourra éventuellement utiliser pour arroser, donc oui, ça a eu une influence, c'est clair.

B.H. : Ok. Donc maintenant, on va passer sur des questions un peu plus de registre, enfin sur la capacité financière de votre club, parce que comme vous l'avez dit vous-même, c'est un peu le nerf de la guerre tout de même. Donc, quelles sont les principales sources de revenus dans votre club ?

Directeur : Alors, d'un point de vue golfique, il y a les cotisations qui sont vraiment la plus grosse source de rentrée d'argent. Ensuite, il y a les deux restaurants, parce que tout nous appartient. Je veux dire, tous les gens qui travaillent sur le site sont des gens qui sont, on est 80 en tout, en fiche de paye. Donc, vous voyez, ça fait beaucoup d'argent à sortir à la fin du mois. Donc, tout ce qui tourne dedans, donc sont les deux restaurants. Il y a un gastronomique et puis un restaurant qui est plus tourné vers les golfeurs ou l'hôtel. Et puis, l'autre source, c'est l'hôtel, l'hôtellerie, ça c'est vraiment la deuxième source de rentrée d'argent puisqu'on a 35 chambres dont 4 suites. Et puis ensuite, on a tout ce qui est wellness, donc piscine, jacuzzi, hammam, sauna. Et donc ça aussi, c'est une source qui représente à peu près, je dirais, un 20% de nos revenus. Et puis, voilà, la plus grosse ressource de toute façon, c'est le golf. C'est lui qui est le plus générateur de revenus.

B.H. : Mais ce que je veux dire plutôt, c'est dans la partie golf, justement, enfin, est-ce que les ressources d'hôtellerie et de wellness et tout ça servent également au club de golf ?

Directeur : Oui, parce que tout cet argent-là revient dans le même porte-monnaie, en fait. Et donc, il y a des budgets par secteur. Depuis maintenant 6 mois, il y a un responsable food, il y a une responsable hôtellerie et il y a moi en tant que responsable golf. Donc, on n'est plus que 3 directeurs, je dirais. Et donc, du coup, notre but à nous maintenant, c'est de créer une interaction dans tout ce que l'on fait pour que l'un soit utilisé par l'autre et ainsi de suite. Donc, notre client ne fait plus que jouer au golf. Il vient jouer au golf, mais ce serait bien qu'il dorme, qu'il mange, qu'il aille à la piscine. Et donc, du coup, tout cet argent gravite et revient toujours à un point central. Ça, c'est vraiment le but. Alors, ce n'est pas facile à faire comprendre parce que forcément, un barman, il se dit « Moi, je sers des gens de l'hôtel, les golfeurs… » Mais ici c'est important. Et donc, c'est vraiment quelque chose de très important pour amener une énergie positive surtout quand on a une grosse infrastructure comme nous.

B.H. : Donc, selon vous, le fait d'avoir des sources de revenus qui sont variées va avoir une influence sur les actions que vous pourrez mettre en place par après ?

Directeur : Oui, évidemment. Parce qu'un barman, vous devez le sensibiliser, quand il vous dit « Moi, je voudrais climatiser ma salle parce que j'ai 20 personnes. » On lui dit « Oui, mais climatiser, ça engendre quoi ? » Ça engendre ça comme investissement, ça engendre ça comme coût de fonctionnement. Et au final, est-ce que c'est vraiment durable ? Est-ce que ça a vraiment un intérêt ? Et donc, c'est vraiment une sensibilisation pour tout le monde sachant qu'on en revient toujours aux mêmes choses. Il y a le système financier qui vous rappelle, qui vous dit « Moi, je voudrais être en positif et pas en négatif ». Donc, chaque fois, on est tout le temps en train de parler de chiffres, mais au bout d'un moment, on se dit « C'est bien beau de faire de la co-génération, mais s'il nous faut 30 ans pour l'amortir, est-ce que ça en vaut la peine ? Est-ce que ce n'est pas exagéré ? » Et c'est là où la structure a changé depuis maintenant six mois, où on est trois directeurs et on a un lien direct avec les financiers pour pouvoir influer sur ce système de fonctionnement-là.

B.H. : Ok. Et dans votre club, dans la partie golf, est-ce qu'un certain budget est dédié aux initiatives de durabilité environnementale ?

Directeur : Je dirais oui, mais ça ne s'appelle pas comme ça. J'inclurais dedans un budget qu'on utilise pour la rénovation de l'arrosage, pour la tonte des roughs, la plantation, les nichoirs, le recyclage de tous les déchets verts, l'entretien de toutes les plantations et abords, où là, maintenant, on fait du paillage partout pour éviter de mettre de l'engrais, éviter de mettre du désherbant. Enfin, on n'a plus le droit, mais vraiment pour essayer. Donc oui, il y a un budget qui ne s'appelle pas comme ça, mais il y a une partie du budget qui est attribuée justement à toutes ces actions de durabilité.

B.H. : Ok. Et donc, puisqu'il y a un budget qui est en quelque sorte alloué à ça, est-ce que vous pensez, selon vous, qu'il est suffisant, ce budget ?

Directeur : Je pense que pour l'instant, il est suffisant, mais que dans les cinq ans qui arrivent, on va devoir l'augmenter, je dirais, au moins entre 15 et 20% pour contrer les chaleurs. Donc ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'on doit implanter de nouvelles graminées qui sont encore plus résistantes aux manques d'eau, ou aux

pics de température. On doit investir dans les plantations pour justement amener plus d'ombre et puis aussi pour recréer, dans les zones de plantation un peu plus densifiées, pour augmenter la faune, pour que la faune ait de plus en plus d'endroits pour se réfugier ou vivre. Et donc oui, pour moi, c'est quelque chose qui va arriver entre quatre et cinq ans où on va être obligé d'augmenter pour continuer à aller dans une action durable.

B.H. : Ok. Et est-ce que dans tous les projets environnementaux que vous mettez en place, est-ce que vous avez déjà rencontré des contraintes financières ? Et si oui, est-ce que vous avez des exemples ?

Directeur : Oui. Par exemple, je voudrais ce qu'on appelle sursemer tous les fairways. Donc on parle d'à peu près onze hectares. Donc ce n'est pas rien. Avec une fétuque maintenant en vigne, donc il y a un système racinaire 300 qui est beaucoup plus profond. Mais c'est un coût quand même assez élevé. Et donc là, cette année, ce n'est pas possible à mon budget. Je n'avais pas le budget. Mais par contre, l'année prochaine, j'ai décidé de le mettre au budget. Je l'ai étalonné sur trois ans. Et tous les ans, je vais faire six trous, ainsi de suite. Alors ça, d'un point de vue financier, c'est super. Mais d'un point de vue technique, c'est compliqué. Parce que ça veut dire que pendant trois ans, vous avez des différences visuelles qui sont importantes, mais qu'on doit assumer et qu'on ne sait pas tout faire en une seule fois. Et ce n'est pas très grave. Ce qui est pour moi le plus important, c'est de se dire comment on peut contrer…. Mon but à moi, c'est toujours de demander quelque chose. Et puis, on me dit financièrement non. Et donc, de ce non découle « OK, comment je vais pouvoir faire pour que ça devienne un oui, même si c'est un oui à 50 ou 40 % ». Et donc, du coup, ce non s'est transformé. OK, maintenant, on va le faire sur trois ans. Pareil pour les robots, par exemple. Tous les robots que je voulais mettre partout, parce que jusqu'à présent, on était avec des tondeuses thermiques, avec du gazole, de l'affûtage, qui génèrent beaucoup de pollution indirectement. Et donc, on m'a dit « non, ce n'est pas possible ». J'ai dit « si, ça va être possible. Mais OK, on va le faire sur quatre ans ». Et donc, maintenant, on achète trois robots tous les ans. Et dans deux, trois ans, alors, on aura basculé. De nouveau, je crois qu'à chaque fois, la durabilité, même si elle se frotte à un aspect financier, peut toujours être contrée par une volonté qui est d'étaler. Parce qu'on ne peut pas tout faire d'un seul coup. La Tour Eiffel ne s'est pas faite en six mois. Et donc, il faut accepter que c'est toujours mieux de le faire sur trois ans que de ne rien faire. Ça, c'est vraiment quelque chose que j'essaie d'entretenir, parce que sinon, c'est trop frustrant.

B.H. : Et est-ce que votre club reçoit des ressources financières externes spécifiquement pour la durabilité ?

Directeur : Non. Non.

B.H. : OK. Et donc, pour conclure un peu cette petite page capacité financière, est-ce que vous pensez que la capacité financière de votre organisation a une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place dans votre club ?

Directeur : Oui. Oui, évidemment. Oui, ça, c'est...

B.H. : Et une influence qui serait positive ou négative ?

Directeur : Moi, je pense, même si parfois elle a pu avoir un aspect négatif, moi je crois très fort qu'elle a un aspect positif. Parce que si on arrive à bien expliquer les choses, à bien être... C'est toute la difficulté, et ça, je comprends votre travail, c'est de sortir de cette épouvante permanente de l'orage, sachant qu'un orage, c'est normal, on en a besoin. C'est ramener à des choses plus concrètes et ne pas avoir peur des conséquences qui vont en découler. Donc moi, oui, je vais au contraire aller beaucoup plus fort dans ma volonté si on me dit non ou si on me dit oui, parce que cet aspect financier, je sais que ça va apporter quelque chose. Peut-être pas tout de suite, mais pour moi, sans ça, c'est pas logique. On sait pas faire quelque chose sans avoir cette responsabilité financière. Donc moi, oui, je pense que ça a une grande influence, et c'est comme tout, il y a des fois, ça marche moins bien, mieux, mais c'est pas grave, c'est pas grave.

B.H. : OK, très bien. Donc maintenant, on va passer à des questions un peu plus sur... Enfin, axées sur les ressources humaines de votre club. Y a-t-il des membres de votre équipe, donc dans le staff ou même des volontaires, si vous en avez. On n'a pas encore parlé, mais... Donc des membres de votre équipe qui ont des compétences ou des connaissances particulières en lien avec la durabilité environnementale.

Directeur : Oui, dans mon équipe, j'en ai trois qui sont vraiment... Qui ont des compétences de pure volonté, pure amateur. Ils n'ont pas de diplôme ni rien, mais ils sont vraiment... Ils élèvent des abeilles, ils ont des chevaux. Enfin, ils sont vraiment penchés là-dessus, et ils sont très attachés à faire le tour des nichoirs. Enfin, ils ont une vraie démarche de réflexion de se dire « Moi, je suis là tous les jours dans cet espace de 80 hectares, je dois avoir une influence là-dessus ». Et du coup, ça les intéresse de... Y en a un, par exemple, maintenant, il a pris une compétence pour entretenir tous les robots électriques parce qu'il dit « C'est l'avenir. Demain, on aura tous ces robots. Donc je dois prendre cette compétence-là. » Donc sur l'équipe de greenkeeper, j'en ai trois. Et alors j'ai mon homme de maintenance qui lui fait la maintenance, qui lui se doit aussi maintenant de se pencher et de ne plus faire que de l'électricité ou du chauffage. C'est de se dire « cette douche, elle fonctionne comment ? Comment je peux faire pour comprendre comment elle fonctionne ? Et si ça ne fonctionne plus, qu'est-ce qui existe comme système qui soit fiable sur du long terme pour que je consomme moins d'eau, que ça s'arrête tout seul dès que le client n'utilise plus ? » Et donc, voilà, j'ai à peu près quatre personnes qui sont dans le domaine technique et qui ont une volonté sur la durabilité.

B.H. : Donc vous dites que certains membres de votre personnel ont une motivation vis-à-vis de ces projets. Est-ce que cette motivation a une influence sur les projets que vous pouvez mettre en place et leur efficacité ?

Directeur : Oui, parce que je vous donne un exemple très concret. Par exemple, on a décidé de faucher les roughs sauvages vers le 15 juin parce qu'on sait que c'est avant que les chardons ne viennent en fleurs. Donc ça permet de les contrer sans pesticides. Mais d'un autre côté, on sait qu'on va tomber dans la période où les lièvres se reproduisent et tout ça. Et donc comment on fait pour concilier le golf,

purement golf, et puis d'un autre côté, le côté protection de la faune. Et puis en même temps, ne pas utiliser de produits pour traiter les chardons. Et donc du coup, c'est de se dire « Ok, on va faucher 15 jours plus tard et puis on va passer devant la faucheuse pour que tous les animaux s'en aillent. » Donc concrètement, oui, c'est ce genre de choses qu'on essaye de mettre en place. Alors ne soyons pas... Je veux dire, il faut rester les pieds sur terre. On n'est pas dans un monde de bisounours. On sait bien que ce n'est pas parfait et qu'on va peut-être tuer un petit lapin. Ça c'est clair que ça arrive. Mais le but du jeu, c'est de se dire qu'est-ce qu'on peut faire de nouveau pour contrer ça et d'être le plus durable possible. Et je pense que d'année en année, on va s'améliorer. Puisque ce n'est qu'en pratiquant qu'on va se dire « Finalement, le 15 juin, ce n'était pas une bonne idée. L'année prochaine, on va le mettre plutôt le 1er juillet. Et puis plutôt de le faire le matin, on va peut-être plutôt le faire le soir. Ou plutôt à midi quand tous les animaux sont sortis. ». Il y a multitude de réflexions à avoir.

B.H. : Et selon vous, qui est-ce qui... donc toujours dans les ressources humaines, qui est-ce qui joue un rôle clé dans la mise en œuvre de toutes ces initiatives dans le personnel ?

Directeur : Pour l'instant, c'est moi.

B.H. : C'est vraiment la direction ?

Directeur : Oui, c'est la direction. Je recherche maintenant un assistant là-dessus qui aura cette volonté-là d'arriver à comprendre qu'il faut faire fonctionner le golf. Ça veut dire satisfaire les golfeurs qui payent une cotisation. Donc qu'eux, dans leur esprit, disent « moi, je dois jouer tout le temps. » Mais qui, en même temps, ne veulent pas qu'on mette de produits. Nous, on n'en met jamais, donc ce n'est pas un problème, mais ils veulent un green comme ça roule aux Etats-Unis ou en Espagne. Mais messieurs, revenons à des choses concrètes et notre rôle aussi à nous. Et donc mon assistant doit aussi comprendre que je ne peux pas protéger que les lièvres. Je dois aussi protéger mon golfeur. Et ça, il faut vraiment trouver un assistant qui comprenne ça. Pour l'instant, ça vient uniquement de la direction.

B.H. : De nouveau, question de conclusion sur ce sujet-là. Est-ce que, selon vous, les ressources humaines ont une influence sur les initiatives de développement durable de votre club ? Et comment ?

Directeur : Je pense qu'elles en ont une. Dans le sens où on peut former son personnel à ça. Et donc, via l'association des Greenkeepers, je les envoie en hiver en formation parce que c'est aussi se former, c'est aussi remettre à jour ses capacités, c'est s'ouvrir à d'autres choses. Et donc moi, en tant que directeur, mon rôle, c'est aussi d'inciter les gens, à les former. Alors bien sûr, il y en a qui sont plus ou moins réceptifs, mais c'est de pouvoir en tirer quelque chose après, c'est de se dire « voilà, moi maintenant, en durabilité, voilà ce que je peux faire dans mon club parce que j'ai appris, j'ai été formé, j'ai été faire un cours il n'y a pas très longtemps sur les plans d'eau, qu'est-ce qu'on peut faire pour éviter les plantes invasives, les tortues, tout ce qui est invasif ». Ça, c'est une forme de durabilité. Et donc là, pour moi, ma plus grande influence, c'est sur la formation. Pour mon personnel, en tout cas.

B.H. : Les ressources humaines ont une influence positive ?

Directeur : Oui, oui, oui.

B.H. : Maintenant on va parler un peu plus des relations de votre club. Est-ce que votre club a des collaborations avec des acteurs externes ? Je pense par exemple à la fédération ou à tout autre organisation.

Directeur : Oui on a une vraie collaboration avec la fédération Wallonne, donc l'AFG, dans le sens où on est 3 clubs donc avec [redacted] beh on est tous les 3 dans des tests pour lutter contre le zéro phyto hein justement et donc maintenant depuis 3 ans on a un green test où vient la fédération, c'est un terrain qui est mis à leur disposition où on fait, en collaboration ensemble, des tests. On vient d'implanter maintenant une nouvelle station d'arrosage une nouvelle station météo avec des sondes dans trois greens, où on peut voir les températures la salinité, l'humidité, ce qui nous permet de gérer encore plus finement l'arrosage, les engrais, les consommations. On fait des mesures de quantité de gazon tondu, pour pouvoir se dire au bout d'un an, voilà ce qu'on consomme, voilà ce qu'on a apporté. Donc avec la fédération on a vraiment une vraie collaboration. Et puis on a une interactivité entre ces trois clubs là puisqu'on est trois personnes qui se connaissent très bien et donc du coup, on est quand même un tout petit monde, donc on se parle très régulièrement.

B.H. : Et quelle est la réaction de vos membres par rapport à vos initiatives environnementales ?

Directeur : Ah ils sont très positifs. Juste leur problème à eux c'est qu'ils adorent ça, mais ils voudraient que ça reste un monde parfait comme avec la chimie. Mais ça, ça n'existe pas. Et donc ça c'est tout le message qu'on a nous, en tant que direction, en tant que club, en tant qu'acteur du secteur, d'expliquer que bah c'est normal qu'un enfant ait la rougeole. C'est pas normal qu'il soit pas vacciné. Mais c'est normal. Donc il faut accepter que les greens en Belgique soient un peu plus malades qu'ailleurs, parce qu'on a aucun produit pour les traiter. Dans la loi. Alors que c'est une autre aberration parce que ça amène à d'autres consommations, où tu dois faire revenir du sable de France, on doit mettre plus d'engrais, fin… C'est pas un monde blanc et noir en fait. Moi je crois qu'on a un vrai rôle auprès des membres, qu'il faut expliquer. Et donc je fais, moi maintenant, des conférences sur le terrain, où je prends mes membres, je prends trente personnes et on va sur le terrain, on marche pendant une heure et je leur dit « posez moi vos questions, moi je ne dis rien. Je réponds juste à vos questions ». Et du coup ils sont très intrigués et en fait ils ne se rendent pas compte que sous un terrain de golf il y a trente kilomètres de tuyaux électriques, de tuyaux de gaz. C'est une vraie structure, c'est pas juste faucher de l'herbe. On peut vraiment avoir une influence énorme sur le terrain.

B.H. : Et est-ce que vous pensez que ces initiatives jouent un rôle dans votre capacité à attirer de nouveaux membres ?

Directeur : Ah je l'espère bien ! Ah je l'espère bien ! Ah oui franchement ! Quand on fait visiter la structure à de nouveaux membres c'est vraiment ça. C'est leur dire « regardez, il y a de nouveaux panneaux solaires là. Voilà ce qu'on fait. » On leur

montre toute la structure. On sait bien que vos meilleurs messagers ce sont ceux qui comprennent bien ce que vous voulez faire. Et donc quand ils rentrent dans une chambre et qu'ils comprennent que dans votre chambre, quand il y a trente degrés dehors, et bien il n'en fait que vingt-quatre et que c'est grâce à l'eau de l'étang du dix-huit qui amène cette température, ça amène toute une philosophie et ça pour moi c'est nos meilleurs ambassadeurs. Et donc ils adhèrent beaucoup à ça. Après ça reste des membres donc ça bouge, ça va ça vient, mais malgré tout ils adhèrent à ça, ça oui c'est clair.

B.H. : Et vous m'avez parlé de communication entre clubs de golf, quelle influence ça a sur les initiatives que vous mettez en place ?

Directeur : Et bien par exemple, je vais en revenir aux robots, beh nous on est des précurseurs. On a les premiers robots il y a dix ans, avec une belle robotique dès le début, et puis maintenant on s'est arrêté un petit peu et d'autres clubs ont été beaucoup plus vite que nous. Et du coup c'est intéressant de pouvoir aller rechercher leurs analyses et de se dire « finalement c'est vrai que financièrement voilà ce que ça me rapporte, et puis techniquement voilà ce que je peux faire et que je ne pouvais pas faire avant ». Et donc c'est clair que ça a une influence. Pour moi rester fermé sur son monde à soi ça ne marche pas, c'est passer à côté d'opportunités. Il faut s'ouvrir l'esprit. Et du coup je forme mes greenkeepers. Cet hiver je vais avoir un nouveau mécanicien qui est là. Et bien cet hiver il va aller en formation dans deux autres clubs pour qu'il voit comment eux fonctionnent. Parce que ils fonctionnent autrement parce qu'ils ont d'autres matériels, d'autres moyens financiers, plus ou moins hein, parce que aussi des gens qui ont moins de moyens financiers font des choses des fois plus bah différentes et du coup bah pourquoi pas nous non plus. Donc mais oui c'est clair que moi je, l'influence elle est majeure entre nous et c'est pour moi un monde fermé sur moi-même c'est pas possible, ça c'est impossible.

B.H. : Et est-ce que vous avez mis des en place des initiatives de sensibilisation environnementale pour vos membres ?

Directeur : Donc oui, on fait, ce qu'on fait maintenant depuis deux mois, j'ai mis en place une newsletter. On reparle de tout ce qui se passe dans le club et à chaque fois il y a un il y a un côté, il y a un poste environnemental. Qui est souvent couplé avec le côté technique du terrain, ce qui permet d'apporter une liaison vraiment entre l'aspect technique d'entretien d'un golf. Mais juste derrière il y a la durabilité. Et donc bah voilà, on a posé l'année dernière 35 nichoirs. Et après comptage, on s'aperçoit qu'on en a que 20 qui sont peuplés. Pourquoi, comment, qu'est-ce qu'on fait ? L'année prochaine on va faire tel type de travaux pour implanter d'autres graminées, pourquoi on va rénover le système de drainage, pourquoi on va l'entretenir ? Enfin il y a, la newsletter est vraiment le lien avec ses membres, alors on essaie d'être inventif, elle doit pas être trop grande, elle doit être facilement lisible sur un téléphone. Enfin c'est toute une approche là purement technique, mais qui… Elle doit pas être, enfin parfois elle est décalée dans les jours pour que ça devienne pas une habitude qu'on jette le 15 de chaque mois. Et oui, on fait quelque chose en tout cas.

B.H. : Et est-ce que vous communiquez également au grand public, donc pas seulement aux membres, mais est-ce que est-ce que vous communiquez avec le grand public sur des initiatives que vous mettez en en place ?

Directeur : Je dirais là un petit peu moins, mais de par nos réseaux, oui, un petit peu. Oui mais c'est pas notre,… C'est pour l'instant pas encore notre communication principale, mais elle apparaît dedans bien évidemment.

B.H. : Et donc de nouveau une question, un peu de conclusion sur ce petit chapitre, si je puis dire. Quelle est l'influence des relations de votre organisation ? Donc on a parlé des relations interclubs avec les membres ou des… enfin voilà toutes les relations. Quelles sont leurs influences sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : Bah en fait je trouve ce que l'on, ce que je moi je fais régulièrement, c'est que j'ai envoyé par exemple mon assistant cette année et depuis 2 ans maintenant à Harrogate, donc qui est le salon international des greenkeeper en Angleterre, et donc là, ça, ça demande à chaque fois qu'il rentre un compte-rendu des actions qu'il a vues, avec le côté positif, le côté négatif et ensuite qu'est-ce que l'on peut faire pour notre club de ce qu'il a vu à l'extérieur ? Parce que forcément, les législations étant parfois plus dures, plus souples, différentes, des approches différentes sur la durabilité fait que c'est toujours intéressant d'aller rechercher, et donc du coup ça c'est vraiment l'action que moi je mène le plus c'est, il va une réunion de management, il va à une réunion de greenkeeper. Les greenkeepers reviennent sur leur formation pour pouvoir utiliser le pulvérisateur, bah derrière il y a l'aspect durabilité donc du coup il y a forcément un compte-rendu et une explication au club en disant bah voilà, maintenant sachez qu'on a 3 greenkeepers qui savent utiliser un pulvérisateur dans les normes européennes et qui savent ce qu'ils vont faire pour se protéger, vous protéger, protéger le terrain. Enfin c'est toute une organisation et donc voilà moi je dirais, c'est ça le plus important pour.

B.H. : Et vous diriez donc que cette ces relations ont une influence plutôt positive ou négative sur…

Directeur : Oui ah moi je, même si c'est parfois dérangeant, c'est toujours positif. C'est négatif quand on ne fait rien.

B.H. : Donc maintenant un autre registre de questions, est ce que vous avez des procédures ou des politiques internes ou des règlements qui touchent à la durabilité environnementale ?

Directeur : On n'a pas de procédure effectivement on a, on a juste d'un point de vue protection du personnel, on a des procédures par rapport à je pense notamment à l'utilisation des, comment, des produits pétroliers. Donc tout ce qui est recyclage de bidons, tout ce qui est acides, chlore puisqu'on utilise pour traiter la piscine puisqu'on a quand même une piscine de 80 mètres cubes hein donc et donc là il y a des procédures mais sinon par rapport à la durabilité c'est pour l'instant que du bon sens et ça c'est des choses que moi je voudrais mettre en place pour pouvoir dire que quand on fait ça, obligatoirement doit en découler telle action pour être sûr que ce soit bien fait parce que quelque part c'est fait naturellement, mais mon ancien

mécanicien ne fera jamais une vidange sans avoir son bidon de récupération qu'il va stocker. Quand c'est plein on appelle notre… on a un contrat et donc les gens viennent vider l'huile, mais le nouveau doit savoir apprendre ces procédures, c'est quelque chose que je veux mettre en place par écrit, beaucoup plus fort quoi en fait.

B.H. : Et donc, est-ce que vous pouvez me faire un petit compte rendu des infrastructures que vous avez dans votre club qui vise à améliorer cette durabilité environnementale ? Je sais qu'on en a déjà parlé, mais comme ça, ça fait un petit...

Directeur : Ouais non mais pas de souci. Donc la, la chose qu'on va améliorer dès cette année, c'est le la zone de lavage des machines qui fonctionne, qui est toute petite et donc qui sature de par son, de par l'ampleur du matériel, la taille du matériel. Donc maintenant on va la rénover pour augmenter le système de séparateur d'hydrocarbures, on va augmenter sa surface de lavage, on va laver avec de l'eau qui vient de l'arrosage, donc une eau recyclée, enfin une eau qui tourne en boucle et donc plus jeter l'eau bêtement à l'égout. Et donc ça c'est vraiment concrètement ça c'est la première action directe. La deuxième c'est augmenter la capacité des nichoirs, ça on va en ajouter partout. La troisième, c'est les plantations qu'on va commencer sur 3 ans, faire 6 trous par 6 trous, on va amener beaucoup plus de d'arbustes fleuris pour tout ce qui est insectes. On va augmenter aussi dans les plantations des zones de stockage de bois, de cailloux pour augmenter la pour favoriser la faune. Et puis l'entretien des roughs sauvages qu'on, qui représentent à peu près une je dirais une bonne quinzaine d'hectares donc c'est quand même pas rien, c'est 15 hectares où on ne fait que deux interventions dans l'année donc c'est pas beaucoup. Et donc du coup c'est vraiment essayer d'implanter, de favoriser l'implantation de graminées et puis éviter qu'il y ait des chardons partout. Et puis implanter des marguerites partout. Enfin, quitte à refaire des ensemencements en automne qui sont onéreux mais qui sont possibles si on fractionne ça sur plusieurs années.

B.H. : Et alors vis-à-vis de la de la communication interne par rapport à ces projets, donc ces projets de durabilité environnementale, comment est-ce que, comment est-ce qu'elle est gérée cette communication interne ?

Directeur : Donc en fait en interne par rapport aux membres il y a la newsletter et après par rapport au staff, notamment les greenkeeper, où là c'est moi qui explique un peu régulièrement tout ce que l'on fait. Et alors, on a en fin d'année ce qu'on appelle une grand-messe où on réunit l'ensemble du personnel pour la fête du personnel où les patrons invitent tout le monde. Et donc là c'est l'occasion ou jamais de répéter et de rappeler bah toutes les actions qui ont été faites, tout ce qui est, tout ce qui a été positif, négatif, et puis tout ce qu'on envisage de faire pour la durabilité, pour se dire bah voilà, l'année dernière on a, je dis n'importe quoi, consommé 200 000m cubes d'eau pour l'arrosage. Bah cette année on va passer à 160 parce que on a décidé de récupérer encore le système de toiture, on a augmenté le drainage et donc c'est et donc c'est toujours tenir informé le personnel pour qu'il colporte le même message, qu'on ait tous le même message.

B.H. : OK, et est-ce que selon vous du coup, cette communication interne a une influence sur les initiatives que vous pouvez prendre, enfin sur les initiatives que vous mettez ?

Directeur : Oui parce que du coup ça amène une interactivité. Donc du coup les gens qui ne sont pas forcément très impliqués se sentent, parfois sur 3 personnes, vous en avez un qui dit ah mais tiens, ça, ça m'intéresse, mais je comprends pas pourquoi et qu'est-ce qu'on peut faire nous à notre niveau pour faire ça ? Ou ben oui alors finalement bah maintenant je vais faire tourner le lave-vaisselle quand il est plein. Ça peut paraître anodin hein, mais un lave-vaisselle dans un bar, il peut tourner 60 fois dans 1 h. Donc si on le remplit, oui parce que les capacités sont énormes, mais qu'il y ait 2 tasses ou qu'il y ait 30 tasses dedans, il lave pareil. Sauf que la consommation d'eau elle est, elle est proportionnelle au nombre de ce qu'il y a dedans. Et donc du coup ben quand le barman a compris ça, du coup il commence à réfléchir à se dire mais dans mon budget l'année prochaine je vais acheter 20 tasses de plus parce que du coup au lieu de faire tourner mon lave-vaisselle 10 fois dans l'heure, je vais plus le faire tourner que 2 fois et donc du coup je vais consommer bah 5*2 moins d'eau. Voyez c'est toute une, c'est un vrai discours de c'est bah c'est un peu comme dans le quotidien on se dit bah oui finalement ça pourquoi je le fais ? Bah par habitude mais non je peux changer, je peux réfléchir à trouver une autre solution et donc voilà pour moi un exemple d'interaction.

B.H. : Et donc de nouveau une question, un peu de conclusion sur ce chapitre. Quelle est l'influence des infrastructures, des règlements ou de la culture de votre organisation sur les sur les initiatives que vous mettez en place ?

Directeur : Eh bien, c'est un moteur majeur, mais qui est pas facile à utiliser quand on n'est pas à la direction ou aux manettes. Ça crée souvent de la frustration parce que bah quand vous demandez, vous avez pas toujours et c'est clair que c'est mais ça reste… Je pense que maintenant les différents directeurs qui sont en place là maintenant sont vraiment sensibilisés à ça et donc ça fait partie de leur de leur je vais pas dire leur obligation mais leurs objectifs par rapport à leur personnel et puis par rapport à la durabilité sur les sites.

B.H. : Ok. Et alors est-ce que votre club possède un plan stratégique ?

Directeur : Par rapport à la durabilité ?

B.H. : D'abord, en général, est-ce que vous possédez un ?

Directeur : D'abord en général oui, la stratégie. Il y a une stratégie qui est mise en place maintenant, où il faut savoir qu'on est quand même… On a une ferme avec 300 hectares, un vignoble avec 18 hectares, un golf avec 80 hectares, une boulangerie 100% qui utilise que nos céréales. Donc on est vraiment une grosse identité. Et donc là maintenant, à partir d'octobre, c'est une primeur que vous devez garder pour vous bien évidemment, [redacted] parce que ça regroupe toutes les autres identités pour amener un message commun ou le motif premier, c'est la durabilité.

C'est vraiment ça, c'est vraiment le motif principal et derrière ça, la couverture financière évidemment.

B.H. : OK, mais donc vous avez pas spécialement de stratégie, de plan stratégique écrit dans lequel vous…

Directeur : Non, elle a. Elle est en train d'arriver. Elle est en train d'arriver avec le fait [redacted] Ça va être écrit dans les 6 mois qui arrivent. On va avoir une stratégie écrite.

B.H. : Ok donc avec une vision…

Directeur : Une vision, qui fait quoi, avec surtout des objectifs à court, moyen, long terme. Parce que on sait pas tout faire d'un coup et que techniquement parfois c'est pas possible. Je vous donne un exemple très concret, par exemple l'aire de lavage qu'on va faire pour le greenkeeper on s'était dit, mais est-ce qu'on la couplerait pas avec l'aire de lavage des de la ferme qui est quand même aussi du matériel, beaucoup plus gros mais, agricole. Et finalement techniquement ça c'était pas logique parce que ça demandait d'abord de nos véhicules de circuler sur une très grande surface et puis que ça allait consommer des différentes... enfin ça n'allait pas aller comme on voulait. Et donc du coup ben le fait de réfléchir au niveau durabilité on s'est dit bah oui, mais non. Parce que ben alors il faut deux séparateurs d'hydrocarbures mais l'acide est pas la même. On n'utilise pas les mêmes choses donc du coup, mais du coup de nouveau, comme il y a une stratégie, et bien ça nous a permis d'avoir une réflexion et puis de se dire bah non, on va faire plutôt deux petites qu'une toute grande.

B.H. : Et donc est-ce que vous pensez que la capacité de de développer une stratégie et de s'appuyer dessus par après est ce que ça a une influence sur les initiatives que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : Oui, oui, oui, je pense. Oui, parce que plus nos objectifs seront d'être durables, si je peux aller dans ce si je peux utiliser ce terme-là, plus ça fera que si votre personnel est sensibilisé à ça ou si vous vous attachez une sensibilité par rapport au recrutement que vous faites. Parce que sur 80, forcément il y a du turnover hein, c'est normal. Et donc si on va vers ça, ça va permettre aux gens de pouvoir s'exprimer. Et du coup bah nous en tant que dirigeants, on est aussi d'abord des opportunistes, c'est à dire qu'on écoute les bonnes idées s'il y a quelqu'un qui a une bonne idée, plus vous le mettrez dans de bonnes dispositions et plus il saura le canevas de durabilité, plus il va se dire mais pourquoi on met des abeilles que là ? Pourquoi j'en mettrai pas là-bas ? Et pourquoi on fauche les roughs comme ça ? Et donc du coup pour moi ça a une vraie influence. Ouais mais c'est même pas discutable.

B.H. : Très bien et donc maintenant on va passer à la, à la conclusion globale, entre guillemets, de cet entretien. Donc. Quels sont selon vous les principales conditions pour améliorer la durabilité environnementale de votre club ?

Directeur : Un message clair. Volonté claire, message clair et après des actions concrètes. Qui peuvent être ciblées sur plusieurs années. Il faut pas en faire de trop, mais ce qu'on annonce il faut le faire. Il faut se dire ben l'année dernière, on avait

fixé, on s'achète des nichoirs, « ok ça coûte cher les nichoirs, combien on en achète ? 200. Ah bah non pas possible, trop cher qu'est-ce qu'on achète ? » Ben voilà, concrètement, on a mis 30 nichoirs et on s'est dit bah l'année prochaine on en remettra peut-être une vingtaine et puis on va faire la station de lavage, donc c'est par étapes, vraiment faire des choses concrètes ça pour moi le message le plus important pour la durabilité c'est pas les effets d'annonce, c'est les effets de : je vais faire, quand est-ce que je vais le faire, comment, combien ça a coûté ? Et voilà, maintenant c'est fait et voilà les résultats. C'est du suivi. Je prends un exemple très concret, dans une des plantations, on a coupé plein d'arbres parce qu'ils étaient mal entretenus et donc plutôt que de les broyer comme on faisait avant, on a fait des haies palliatives en claustra et dedans bon on a mis des cailloux, des branches et de nouveau, maintenant on va voir, il y a des hérissons, il y a de la vie sauvage et donc bah ça concrètement c'est voilà « ils ont coupé des arbres, mince mais qu'est-ce que ça a donné ? Bah voilà, Ah oui c'est bien ». Et donc ça c'est de nouveau du concret, de l'explication et puis du concret derrière. Pour moi le plus important c'est la vérité dans le message et il faut pas en annoncer de trop mais ce qu'on dit il faut le faire.

B.H. : Et à l'inverse donc, quels sont selon vous les principaux freins à l'amélioration de la durabilité environnementale dans votre club ?

Directeur : Qu'est-ce qui est le plus… Le frein le plus important, c'est le quotidien. Le quotidien est un frein majeur parce que vous êtes toujours rattrapé par ce que vous avez, ce que vous devez faire. Mais en même temps, c'est le rôle, c'est là où le rôle des dirigeants est très important, c'est de toujours ramener sur son travail, que la volonté première se déroule. N'oublie pas ça, il faut le faire. Et donc, et ça, c'est quelque chose qui se cultive et qui s'entretient. Mais le quotidien, il est pour moi l'ennemi premier parce que c'est lui qui vous freine dans ce que vous avez à faire. C'est toujours comme ça, et donc ça oblige à être toujours planifié, à être rigoureux, ce qui n'est pas un problème en soi. C'est juste qu'il faut pas oublier et qu'il faut toujours se dire mais à l'année, moi je fais beaucoup de planning à l'année où je me dis bah ça, ça, ça, ça, ça doit être fait. Y a pas à tortiller, ça doit être fait. Quand ? Mince, 15 juillet, mince, ça marche pas. Ben c'est pas grave, ça sera 15 août ou ce sera 15 juin, mais je dois pas quitter l'année sans l'avoir fait.

B.H. : Donc ça se… Ça se rattache en quelque sorte à la planification stratégique dont on parlait juste avant.

Directeur : Oui c'est vraiment de la planification stratégique oui.

B.H. : Ok. Très bien. Et est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose dont on n'a pas encore parlé et qui vous semblerait pertinent à mentionner ou un point en particulier ?

Directeur : Bah moi ce que je trouve extrêmement important, c'est d'avoir un message positif. La seule chose qu'on puisse faire maintenant, c'est d'être positif et d'éduquer les enfants parce que il y a que par eux que ça marchera. Vous êtes un étudiant, et donc par vous, par la jeunesse qui arrive et il y a que comme ça qu'on y arrivera. Et je crois que il faut, il faut arrêter de faire peur aux gens, il faut surtout leur faire prendre conscience que ben il y a des gens qui font des choses et que ben ouais OK, il y a encore tellement à faire, mais c'est pas grave, il faut être positif et

moi je crois très fort. Dans nos cours d'enseignement golf, ça fait partie de la durabilité. Aux petits enfants qui viennent jouer au golf, je les emmène à l'atelier et je leur montre les tondeuses électriques et je leur dis, voilà ce qu'on fait chez nous, vous voyez ? Vous comprenez ? Parce que on sait bien qu'une nation c'est les enfants, c'est pas les personnes âgées, eux ça y est, le monde est fait, mais les enfants… économiquement c'est les personnes âgées, mais l'avenir c'est les enfants. Donc mon message à moi et je trouve que c'est très important, c'est soyons positifs et emmenons les enfants là-dedans. Parce que quand ils vont être, ils vont avoir comme vous, 18, 20, 30 ans. Ils vont être rattrapés par la vie active, et euh la durabilité parfois elle euh elle commence à se à se cacher un peu plus facilement sauf si on est des vrais acharnés donc. Mais ceci dit c'est quand même important sachant que moi j'ai 60 ans, je sais aussi ce que j'ai fait pendant 60 ans et j'en suis très conscient. Et donc je me dis ben tu dois pas t'auto-flageller, tu dois surtout te dire, qu'est-ce qu'on doit faire pour ne plus que ça arrive et comment on va faire ? Faire autrement pour que ton petit-fils dans 6 mois il soit dans une action plus positive ? Bon je m'égare un peu, je suis désolé mais…

B.H. : Non, non, non, mais je partage ce point de vue en tout cas. Enfin, humblement dans ma version étudiante. Mais donc voilà, je vous remercie grandement pour votre participation. Ça va, nous aider beaucoup. Un grand merci.

Directeur : C'est moi qui vous remercie et désolé, si je me suis un peu, ça a été un peu long parce que je m'emballe vite quand ça me passionne.

B.H. : Non, non c'était parfait.

Directeur : Ok.

B.H. : Et bien voilà, je vous souhaite une bonne journée.

Directeur : Merci et bonne chance pour la suite.

9.4.5. Club sportif 5

B.H. : Pour commencer, est-ce que vous pourriez me décrire brièvement votre club ?

Membre comité Durable : C'est un petit club, c'est-à-dire que le nombre de membres est assez limité, environ 600, par rapport à d'autres clubs où ils sont beaucoup plus nombreux. C'est une volonté de la part du CA de limiter et de rester petit. Il y a un parcours, un seul parcours de 18 trous. C'est un parcours qui est pour une première partie situé dans le domaine du [redacted], c'est-à-dire qu'il y a des villas tout autour. La deuxième partie est un peu plus dans la nature, entre guillemets. Petite structure, au niveau du personnel, je crois qu'il y a 8 salariés, équipe terrain comprise. Moi, je suis bénévole, je suis une joueuse de golf et je suis bénévole.

B.H. : Est-ce que vous pourriez me décrire votre rôle, à vous, au sein du club ?

Membre comité Durable : Donc, comme je vous l'ai dit, je suis membre, c'est assez récent. J'étais membre du club de la Tournette avant, mais il se fait que j'habite euh… en voiture, c'est une minute et demie, donc finalement j'ai quand même décidé de faire le changement. Parce que j'avais commencé à jouer à la Tournette et on s'attache toujours au club où on démarre, donc le changement est assez compliqué, mais bon, ça allait de soi et donc j'ai fait le changement. Au préalable, j'habite un village qui est tout près, vous avez compris, à une minute trente du club, c'est [redacted]. Et il y a quelques années, j'ai créé un mouvement citoyen qui avait comme objectif de protéger la biodiversité et de créer du lien entre les personnes. Un des objectifs a été l'implantation d'un pré-verger, l'implantation aussi de 320 mètres de haies pour la biodiversité. Et donc, quand je suis arrivée au club, j'ai rencontré le président parce que ça c'était un peu, je pense que c'était un peu spécifique à notre club, c'est que le président souhaite rencontrer tous les nouveaux membres. Il leur consacre une heure à chacun, donc c'est assez rare, je pense, dans un club de golf. Et bien voilà, quand on a fait connaissance, j'ai posé la question : qu'est-ce que vous faites pour la biodiversité puisque c'est un sujet qui me tenait à cœur ? Donc, c'était en 2023. Et bien là, il m'a dit : on y songe. C'est déjà pas mal. Il m'a dit : on y songe, mais ça demande un gros investissement en termes de temps et nous n'avons pas les moyens humains pour y travailler. Et bien à ce moment-là, j'avais un peu de temps, donc j'ai dit : bien voilà, ce que je peux faire, c'est vous aider, vous accompagner vers cette démarche-là. Et c'est comme ça qu'on a créé une équipe qui s'appelle « Durable ». Et cette équipe « Durable », elle est composée du greenkeeper, du président, du manager et de moi-même. Et donc, une fois qu'on a fait ça, le premier objectif était d'obtenir le label GEO, suite à OnCourse.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous pourriez m'expliquer globalement, d'un point de vue global, quelle place occupe la durabilité environnementale au sein du club ?

Membre comité Durable : Je pense que le président est très, très motivé. Le greenkeeper, il faut savoir que nous avons, à mon avis, le meilleur greenkeeper de Belgique. Je ne sais pas si vous en avez déjà entendu parler, c'est [redacted] ? Non. Ça ne vous dit rien ? Ça ne vous dit rien. D'accord. Il est indépendant, donc il ne fait pas partie du staff, proprement dit, du club. Il se partage avec d'autres clubs, mais il mène beaucoup d'expérimentations avec l'AFGolf. Notamment sur

trouver des nouveaux traitements pour éviter, puisqu'on est à zéro phyto pour le moment, pour trouver quand même des solutions pour le traitement des golfs. Il est impliqué, donc il a reçu des subsides de la part d'un organisme britannique, je ne sais plus lequel, pour mener ses expériences dans plusieurs pays en Europe, puisque les conditions climatiques sont quand même différentes. Je pense qu'il y a le Danemark, la Suisse et la Belgique. Donc voilà, nous avons beaucoup de chance, grâce à lui, pour avoir cette approche-là. Mais au sein du club, proprement dit, certains membres sont sensibles, mais pas mal sont un peu indifférents.

B.H. : Vous venez de me parler du greenkeeper. Est-ce que vous pourriez m'expliquer le rôle qu'il a dans l'application de ces initiatives au sein de votre club ? Là, vous m'avez parlé de toutes les connaissances qu'il peut avoir de par d'autres sources de connaissances. Mais à proprement parler, en termes d'initiatives, quel rôle joue-t-il dans les initiatives de développement environnemental ?

Membre comité Durable : C'est un soutien. Quand je viens avec certaines propositions, lui connaissant bien les contraintes d'un parcours, plus que moi, parce que moi je joue, mais je ne connais pas nécessairement toutes les contraintes, lui les connaît davantage et donc il peut dire : c'est OK, c'est pas OK. Il a surtout en termes de... Il faut savoir, vous le savez probablement, qu'OnCourse et que le label GEO, il y a trois choses. Il y a tout ce qui est énergie, il y a la biodiversité et il y a la communauté. Donc au niveau énergie, il a en partie la main, c'est-à-dire que les traitements des déchets et la gestion de l'eau, c'est plutôt lui. Par contre, ce qui est électricité, c'est plutôt le CA qui prend les décisions, mais lui a quand même un impact sur ça. Et puis sur la biodiversité, clairement, c'est lui qui met en œuvre les choses. Enfin, pas que lui, mais beaucoup.

B.H. : Est-ce qu'il est accompagné ou c'est le seul greenkeeper chez vous ?

Membre comité Durable : Ah oui, c'est le seul. Il est déjà à mi-temps d'ailleurs. Mais il a des ouvriers, évidemment, mais lui est le seul greenkeeper.

B.H. : Ça va. Et donc on a déjà parlé un petit peu du programme OnCourse. Est-ce que vous pourriez me dire un peu, déjà, ce que vous en pensez d'une manière globale ? Et ensuite, quelle est son influence, s'il en a une, sur les actions que vous mettez en place, les actions de durabilité environnementale ?

Membre comité Durable : De toute façon, il y a les contraintes d'OnCourse et nous devons satisfaire à des critères pour pouvoir avoir le label. Donc, c'est déjà un aspect contraignant, mais intéressant. Parce que s'il n'y avait pas ça, je pense qu'il y a beaucoup de choses qui n'existeraient pas. Donc, il y a cet aspect-là. Il y a l'aspect, dans OnCourse aussi, de thèmes. Il y a des critères, des sous-critères, etc., qui sont des pistes de réflexion. Et donc, ça, c'est intéressant aussi. Maintenant, pour l'avoir, moi, mis en place la première année, ça a demandé quand même beaucoup de travail. Et je comprends que des clubs qui n'ont pas un membre bénévole pour s'en occuper, bah c'est assez lourd. Maintenant, c'est en vitesse de croisière. [redacted] connaît bien OnCourse aussi, puisqu'il avait déjà commencé un petit peu à débroussailler le terrain avant que je n'arrive. Donc maintenant, tout ce qui est rentrée des données annuelles, ça suit son cours. Et dans OnCourse, il y a la zone d'amélioration. Et ça nous aide, effectivement. Il y a cette contrainte de montrer que

chaque année, on met en place des nouvelles choses pour élargir un petit peu notre approche.

B.H. : Et du coup, votre club à vous est certifié GEO, vous me dites.

Membre comité Durable : Oui.

B.H. : Est-ce que cette certification a eu un impact, d'une quelconque manière, sur votre club ?

Membre comité Durable : Pas que je sache. Si ce n'est peut-être... Enfin, au niveau du club, proprement dit. Donc, je ne dis pas qu'au niveau de la fédération, notre club a peut-être acquis un peu plus de crédibilité. Mais je ne sais pas. Parce que ça, c'est le président qui a plutôt ses contacts avec la fédération. Je pense que oui. Mais sans plus. Au niveau des membres, j'ai vu... Il y a des membres qui sont sensibilisés, qui m'en parlent. Et c'est chouette. Mais je ne pense pas que fondamentalement, ça ait amené des nouveaux membres, par exemple. Oui, je peux peut-être aussi dire qu'une des motivations pour tenir ce label, au départ, c'était quand même... Il y a quelques années, je pense qu'il y a eu des mouvements d'éco-terroristes dans certains clubs. Et je pense que même chez nous, avant que je n'arrive, il y a eu l'un ou l'autre saccage. Et donc, le fait d'avoir le label pouvait dissuader ces éco-terroristes.

B.H. : OK, oui. Je n'avais jamais entendu parler de cette facette-là. D'accord. Maintenant, on va parler un petit peu de l'aspect un peu plus financier de votre club, si ça vous va.

Membre comité Durable : Oui. Je ne sais pas si j'ai les réponses, mais oui.

B.H. : Oui, toutes réponses sont bonnes à prendre.

Membre comité Durable : D'accord.

B.H. : Quelles sont les principales sources de revenus de votre club ?

Membre comité Durable : Je pense que ce sont les cotisations, uniquement les cotisations. Ceci étant, il y a deux ans, j'ai obtenu le financement via la Fondation Fairways. C'est une fondation américaine, je ne sais pas si vous la connaissez.

B.H. : Non, mais c'est une association dans le cadre du golf, je suppose.

Membre comité Durable : Voilà. Donc, c'est une fondation qui a été créée par un fournisseur de produits pour les terrains de golf. Ils sont américains. Et j'avais entendu qu'il y avait cette fondation qui finançait les initiatives pour les golfs, vers la biodiversité. Je les ai contactés, j'ai regardé un petit peu. Il y avait deux ans qu'ils existaient, j'ai regardé les projets qu'ils finançaient. Et j'ai vu que c'était principalement les États-Unis, le Canada et la Grande-Bretagne. Donc, je leur ai demandé : je suis belge, est-ce que ça vaut la peine que j'introduise, que je consacre du temps à introduire une demande pour un subside, vu que vous êtes limité ? La réponse a été : bien sûr, si nous ne l'avons pas fait jusqu'à présent, c'est parce que nous n'avons pas eu de demande. Donc, j'ai pris la peine. Il y avait une mare qui était en train vraiment de se refermer. Elle s'eutrophiait complètement. Et ça a nécessité de la nettoyer. Et voilà, j'ai monté tout un dossier. J'ai obtenu des devis. Et on a obtenu, je crois que c'est 19 000 dollars, qui ont servi intégralement à la

réhabilitation de cette mare. Voilà, donc ça, c'est comment on a obtenu des fonds. Un autre aspect, c'est que c'est... Mais donc, de nouveau, c'est plutôt en ce qui me concerne. Pour le fonctionnement du golf, c'est juste les cotisations des membres. J'ai mis en place aussi une action nichoirs. Et des membres se sont proposés pour construire les nichoirs. J'étais assez étonnée parce que je ne pensais même pas que ça marcherait. Mais il y en a eu 12 qui se sont proposés. Et suite à un relevé des espèces avifaunes qui étaient sur le parcours, on a identifié avec un ornithologue 8 types de nichoirs différents. Il avait les plans, j'ai trouvé les bénévoles. Je voulais financer et ne pas faire appel au golf pour le financement de l'achat du matériel. Et là, j'ai lancé une action de parrainage auprès des membres. Et donc, les nichoirs ont été parrainés. On en a fait 76. Et ils ont été parrainés par les membres.

B.H. : Donc selon vous, les sources de revenus de votre club ne sont pas hyper diversifiées ?

Membre comité Durable : Il y a des sponsors. Je ne les connais pas, mais je sais qu'à chaque trou, il y a un panneau avec le nom d'une entreprise. Ces entreprises participent aussi via le sponsoring au financement du club.

B.H. : Est-ce que vous savez si les revenus du club, d'année en année, sont stables ?

Membre comité Durable : Aucune idée.

B.H. : Pas de souci. Dans le budget global du club, est-ce qu'une certaine partie du budget est dédiée uniquement aux initiatives de durabilité environnementale ?

Membre comité Durable : Non. Quand j'ai, de temps en temps, une petite facture. Je parle par exemple de l'étude ornithologique… On a organisé, il y a 15 jours et encore un peu avant, des balades guidées par un ornithologue. Une petite conférence où il est venu aussi expliquer comment attirer les oiseaux dans le jardin, etc. Là, il rentre ses factures et elles sont payées par le club. Mais c'est au cas par cas. Il n'y a pas de budget consacré à ça.

B.H. : Est-ce que selon vous, la gestion financière de votre club est réalisée de manière saine ? La gestion financière est correctement réalisée ?

Membre comité Durable : J'imagine que oui. Je sais par exemple qu'effectivement, à un certain moment, ils avaient volontairement limité le nombre de membres. Ce qui veut dire que les rentrées étaient aussi limitées et l'attrait pour les sponsors était moins grand vu que le nombre de membres était restreint. L'année dernière, ils ont décidé d'augmenter le nombre de membres pour pouvoir avoir plus de rentrées. Ce qui leur a permis par exemple de financer des réparations au clubhouse, des réparations du toit, etc. Parce qu'ils n'avaient pas les moyens de le faire. Il faut dire que le président est un banquier. La finance, là, quand je l'entends parler, on est dans les clous.

B.H. : Ça tourne bien.

Membre comité Durable : Oui. Mais on n'est pas en bénéfice, on n'est pas du tout... Je dis toujours que c'est paradoxal, c'est que les membres sont riches, mais le club ne l'est pas du tout.

B.H. : Ok. Est-ce que vous avez déjà rencontré des contraintes financières dans la mise en œuvre de projets environnementaux ?

Membre comité Durable : Jusqu'à présent, non. On n'a pas de frein financier parce que les demandes ne sont pas énormes. Chaque fois qu'il y a une petite facture qui rentre, on parle de 200 ou 300 euros. C'est deux ou trois fois par an, peut-être plus. Mais mes demandes ne sont pas énormes pour le moment. On voudrait créer deux zones écologiques d'ici la fin de l'année. Et peut-être une replantation d'une haie et d'arbres alignés. Apparemment, ça sera deux ou trois mille euros. Ils vont passer dans le budget terrain et ça va passer.

B.H. : Ok. Cette question-ci, vous y avez déjà répondu sans que je vous la pose. Et selon vous, de quelle manière la capacité financière de votre club influence les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place chez vous ?

Membre comité Durable : J'ai l'impression que pour le moment, ce n'est pas la limite. Ils vont installer des panneaux solaires. Donc ils ont du budget. Ils vont installer des panneaux solaires. L'année dernière, ils ont remplacé le parc des golfettes. Ils ont mis des golfettes électriques. Ils ont installé des bornes de recharge électriques. Je pense qu'en fonction de leurs moyens, il y a une volonté de le faire. Je ne pense pas que… Si on parle plutôt de biodiversité, les initiatives qu'on pourrait mettre en place ne sont pas énormes parce que le terrain n'est pas très grand. Il y a la limite du fait qu'il y a tous les riverains tout autour. On ne peut pas, comme dans certains clubs qui font 40 hectares, décider qu'il y a des grandes zones écologiques auxquelles on ne va pas toucher. Ici, on a juste 17 hectares. Il n'y a pas moyen de faire beaucoup de choses sur le terrain.

B.H. : Oui. Ok. On va partir sur des questions de ressources humaines. Est-ce qu'il y a des membres de votre équipe, que ce soit dans le staff ou dans les volontaires, qui ont des compétences ou des connaissances particulières en lien avec la durabilité environnementale ?

Membre comité Durable : À part le greenkeeper qui a les connaissances, les autres, pas. C'est une question de motivation et d'intérêt, mais pas de compétence.

B.H. : Oui, mais ça touche quand même aux connaissances que les membres ont, non ?

Membre comité Durable : Les connaissances… On ne peut pas dire qu'on ait un ornithologue dans l'équipe. On a pas quelqu'un qui est un spécialiste des fleurs ou des feuilles, peu importe. On n'a pas ça, à part le greenkeeper.

B.H. : OK. Selon vous, donc vous m'avez déjà parlé d'une bonne motivation de la part du personnel et des bénévoles vis-à-vis de la durabilité environnementale, si je ne me trompe pas. Quel impact a cette motivation sur les initiatives que vous mettez en place ?

Membre comité Durable : Quel impact ça a ? Disons que les gens sont assez passifs. Il n'y a pas d'initiative vraiment, ou ce ne sont que des suggestions qui viennent en disant « Tiens, tu ne mettrais pas une ruche ? ». Des choses comme ça,

mais il n'y a personne qui prend en charge un projet. Le moteur, c'est moi. Les gens disent « Ah oui, c'est intéressant, on organise une conférence. » La semaine dernière, ils étaient 15. Ce n'est pas beaucoup. Sur les oiseaux, je trouve que ce n'est pas beaucoup.

B.H. : Mais est-ce que même votre propre motivation à vous, est-ce que par exemple, vous ressentez que plus vous êtes motivée, plus les projets que vous pourrez mettre en place seront nombreux ou importants ? Ou est-ce que même votre motivation à vous n'impacte pas tant que ça les projets que vous mettez en place ?

Membre comité Durable : Ma motivation, elle est là. Ma limite, c'est le temps. Mon temps n'est pas illimité. Je suis investie dans d'autres projets auxquels je me consacre aussi. Je consacre plus de temps à d'autres projets qu'à celui-ci. Je ne sais pas faire plus de choses. Ça demande de l'énergie pour motiver les gens et du temps. Maintenant, de nouveau, en termes de... Il faudrait avoir plus de bénévoles qui prendraient en charge peut-être des sous-projets. Et là, je n'arrive pas vraiment à trouver des gens qui veuillent s'investir davantage.

B.H. : OK. Mais selon vous, les bénévoles pourraient avoir une influence sur les projets que vous mettez en place ?

Membre comité Durable : On pourrait probablement en faire plus. Ceci étant, quand je réfléchis à ce qu'on pourrait encore faire, j'ai vraiment l'impression qu'on est toujours à la marge. C'est-à-dire que ce sont des petites choses, une petite conférence, une petite promenade, mais qu'il n'y a pas vraiment de gros projets qui pourraient être de nouveau lancés pour le moment. Bon, il y a un projet de lagunage qui pourrait se mettre en place, mais au niveau technique, pour le moment, c'est trop tôt. Et si ce lagunage finalement arrivait à maturité, là, moi, en tout cas, je pourrais retourner vers la Fondation, redemander un financement, remettre peut-être en place des choses, mais c'est moi et avec le club, mais les autres membres, je ne pense pas qu'il y en ait qui seraient partie prenante. Je me trompe peut-être.

B.H. : Et est-ce que, selon vous, la part de bénévoles actifs dans votre club, est-ce qu'elle est importante ?

Membre comité Durable : Mais de nouveau, actifs, je vous ai dit, on a construit des nichoirs, donc là, il y a quand même 12 bénévoles qui se sont investis. Il y a eu la partie financement, où là aussi, il y a eu quand même une trentaine de membres qui ont parrainé les nichoirs, mais ils ont parrainé les nichoirs, mais ils ne prennent pas vraiment de nouvelles de ça, il n'y a pas un suivi. Donc, voilà.

B.H. : Et donc, pour clore un petit peu ce chapitre sur les ressources humaines, quelles influences ont les ressources humaines sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ? Donc, ressources humaines, j'entends le staff et les bénévoles principalement. Comment est-ce qu'ils influencent les projets que vous mettez en place ?

Membre comité Durable : Ben, c'est assez sommaire, mais il y a 15 jours, j'ai rencontré la femme d'un membre, qui, elle a été,… je crois qu'elle a travaillé pour Natagora. Et en discutant avec elle, elle n'est pas golfeuse, mais donc, elle est mariée à un golfeur, elle habite autour du parcours, et elle disait : « pour moi, j'ai

une grande préoccupation chez moi, et je pense que c'est général, c'est la chute des insectes, du nombre d'insectes ». Et donc, je lui ai dit : « ben oui, j'ai déjà songé à installer des hôtels à insectes ». Donc voilà, elle est venue, j'y avais déjà songé, mais c'était resté une réflexion personnelle. Maintenant, elle a partagé avec moi sa préoccupation, donc je me dis, tiens, elle me redonne un peu la motivation pour creuser cet aspect-là, en me disant, ben voilà, je pourrais peut-être voir quel type d'hôtel à insectes on pourrait faire, est-ce qu'on pourrait les faire faire par des membres, est-ce que, voilà, c'est toute une réflexion qui pourrait être mise en place. Mais c'est donc, je veux dire, sa préoccupation m'a redonné un petit peu d'énergie.

B.H. : Oui, ok. Maintenant, on va parler un petit peu plus des collaborations et de relations extérieures de votre club, si vous voulez bien. Est-ce que le club a des collaborations avec des acteurs externes, donc par exemple, je pense à la fédération ou toute autre organisation, est-ce que le club a des collaborations avec des acteurs externes pour des projets de durabilité environnementale ?

Membre comité Durable : Ben, il y a la fédération, il y a Adalia qui est là aussi. Adalia va venir fin septembre faire justement une conférence sur la biodiversité. On verra le nombre de membres qui s'inscriront, mais je me dis que ça serait un bon moment pour lancer cette approche hôtel à insectes. Il faut encore que je... Vous connaissez quelqu'un chez Adalia?

B.H. : Non.

Membre comité Durable : D'accord. Donc ça vaudrait peut-être la peine que vous voyez avec eux parce que ils sont en train de développer une section golf. Et donc Adalia, c'est vraiment tout ce qui est biodiversité au départ pour les communes. Et donc, ils proposent des panneaux, des layouts de panneaux gratuits. Ils viennent, ils ont fait un audit du terrain aussi, en matière de biodiversité. Donc, je pense que pour vous, ça vaudrait peut-être la peine de les rencontrer parce que c'est un support intéressant. J'ai fait venir Natagora quand on a démarré le projet pour la mare. Pour démarrer, je voulais qu'on ait un audit qui soit réalisé pour voir ce que c'était les travaux. Donc là, j'ai contacté Natagora. Mais Natagora est très cher. Et donc, ils se font facturer dès que c'est une entreprise. Pour les particuliers, ça va. Mais dès qu'ils entrent en entreprise, ils demandent beaucoup d'argent. Donc voilà, on a fait appel à eux pour avoir un audit de départ. Mais je ne suis pas sûre que je vais encore faire appel à eux plus tard pour un suivi parce qu'ils demandent trop d'argent. C'est trop cher. Il y avait… la commune a mis en place un partenariat avec KICK. K-I-C-K. C'est une association qui a signé des contrats avec quelques communes. Je crois qu'il y avait Chaudfontaine, il y avait Grez-Doiceau. Il doit encore en y avoir une ou deux. Mais depuis six mois, c'est silence total. Donc je pense qu'ils n'ont pas renouvelé leurs contrats. Mais donc, eux, ils visaient à faire de la communication sur les initiatives de biodiversité qui étaient faites dans la commune. Donc voilà, on était un peu partie prenante. Il y a... mais ça, c'est donc le greenkeeper qui a... qui travaille avec Maya. Vous connaissez Maya?

B.H. : Oui, oui.

Membre comité Durable : Valentine Godin, voilà. Et donc, on a acheté une station à Valentine. Elle nous a formés aussi pour OnCourse. Donc c'est elle qui est venue

nous faire, nous former. Et elle continue les expérimentations avec [redacted], le greenkeeper. Ils sont en partenariat. Ça, c'est pour les institutionnels, entre guillemets. Et puis, quand je suis arrivée aussi, j'ai constaté, en fait, le club a un contrat avec le [redacted]. Et chaque année, à charge pour eux de ramasser toutes les feuilles mortes, puisque c'est quand même un domaine où il y a énormément d'arbres. Et donc, l'automne, c'est une grosse problématique, ce sont les feuilles. Et donc, ils ont un contrat. Ils sont payés pour ça, pour ramasser toutes les feuilles mortes. Et j'ai demandé : bon, qu'est-ce que vous en faites? Ils ont un site de stockage. Et là, j'ai demandé : bon, qu'est-ce que vous faites de toutes ces feuilles mortes? Et bien, ils disaient, « chaque année, on a une vingtaine de semi-remorques qui viennent chercher les feuilles et qui les exportent ». Je dis, « elles vont où? » On ne savait pas, ils ne s'étaient pas posé la question. Mais donc, ils payaient pour que toutes ces feuilles soient exportées. Et là, j'ai identifié, à [redacted], il y a une société. Elle est critiquée sur son approche de la biodiversité. Mais bon, elle est là. Qui fait, je ne sais pas comment on appelle ça. Ils vendent des rouleaux de pelouse. Voilà, je ne sais plus comment s'appelle la société, mais elle est basée à [redacted]. Et donc, voilà, vous êtes particulier, vous voulez créer une pelouse chez vous, vous commandez x mètres carrés et vous avez les rouleaux que vous déroulez. Donc, ils font ça et ils sont des grands consommateurs de compost. Donc, je les ai contactés en leur expliquant que nous, chaque année, on avait x mètres cubes de feuilles mortes, en leur demandant s'ils étaient intéressés par ces feuilles mortes. Et oui, il est très intéressé. Donc maintenant, chaque année, il vient chercher le stock de feuilles mortes et il les exporte à dix kilomètres. On ne paye plus rien. C'est du local et c'est du recyclage. Donc, lui, est un partenaire externe important.

B.H. : Et donc là, vous m'avez dressé toute une liste de relations externes, enfin de relations que votre club a. Est-ce que vous vous sentez, d'une quelconque façon, dépendant de ces relations externes ou pas spécialement?

Membre comité Durable : Le mot dépendant n'est pas le mot que j'utiliserais, c'est de la collaboration. Mais être dépendant, oui, c'est-à-dire que si on rompt la collaboration avec ce monsieur qui fait du compost, oui, parce qu'il faudra trouver, il faudra de nouveau payer pour exporter, etc. Donc, oui, vu comme ça, on est dépendant de lui. Adalia réalise gratuitement des layouts de panneaux, mais bon, on n'en a pas besoin de beaucoup chaque année. On a les principaux. Donc, la dépendance n'est pas vraiment au rendez-vous. Natagora, je vous ai dit, on s'en détache. KICK, ça fait six mois qu'on n'a plus de nouvelles et on n'a jamais eu vraiment de collaboration très étroite avec eux. Et puis, l'AFGolf, oui, ils apportent effectivement, eux, ils apportent plutôt aussi de la communication. Et donc, en termes de notoriété, c'est toujours important. Et je pense aussi que l'AFGolf a un rôle de représentant auprès, bon, ils font du lobbying et c'est pour ça que, pour eux, c'est important aussi qu'il y ait beaucoup de clubs qui aient le label. Comme ça, ils ont une certaine crédibilité pour faire du lobbying auprès de la Région Wallonne.

B.H. : Et est-ce qu'il y a un partage d'idées entre clubs de golf en termes d'initiatives environnementales ?

Membre comité Durable : Je pense que l'AFGolf organise des choses. J'ai assisté, c'était en mai, si je me souviens bien, c'était une journée consacrée à la biodiversité et j'y ai participé. Ils avaient fait venir une personne de Suisse qui a mis en place beaucoup d'initiatives, qui est venue nous expliquer comment ils faisaient, ce qu'ils faisaient, etc. Il y a eu quelqu'un d'Adalia qui est venu aussi expliquer. Donc oui, et donc c'était aussi un endroit où d'autres clubs étaient, où on a pu échanger.

B.H. : Mais donc il n'y a pas d'échanges, disons, réguliers ou d'échanges directs entre clubs de golf, vous pensez ?

Membre comité Durable : J'ai le club de Villers-la-Ville qui me contacte une fois de temps en temps parce que ben voilà, il a été un petit peu stimulé quand il a su que j'avais fait appel à la Fondation aux Etats-Unis. « Ah ben comment t'as fait ? Qu'est-ce que tu as fait ? Ça m'intéresse de le faire ». Voilà et quand on se voit, on discute, on discute entre nous.

B.H. : Ok et est-ce que c'est... est-ce que ce partage d'idées entre clubs, est-ce que ça influence vos propres initiatives à vous que vous mettez en place par après ?

Membre comité Durable : Jusqu'à présent pas vraiment parce que… je pense à ce club à Villers-la-Ville. Il a une configuration qui est très différente de la nôtre. Je parle en termes de terrain, il a un très grand terrain, il a des grands espaces donc ce qu'il met en place n'est pas possible chez nous par exemple.

B.H. : Et est-ce que vous communiquez avec le grand public donc en dehors de vos membres ou de votre club, est-ce que vous communiquez avec le grand public sur les initiatives que vous mettez en place ?

Membre comité Durable : Non. Parce que la communication c'est un travail aussi qui demande beaucoup de temps et moi je n'ai pas le temps, et au club c'est même un petit peu compliqué quand je demande qu'il y ait une publication qui soit faite à destination des membres. Elle se fait mais ça demande toujours beaucoup de temps, beaucoup d'énergie.

B.H. : Et donc ici pour de nouveau clore un petit peu ce chapitre sur les relations de votre club, quelle est selon vous l'influence des relations de votre club sur les initiatives que vous mettez en place en termes de durabilité environnementale ?

Membre comité Durable : Comme je vous l'ai dit, une source d'inspiration. L'AFGolf qui est une source d'inspiration principalement. Les autres, c'est un accompagnement ponctuel.

B.H. : Donc ça a quand même une influence positive sur les initiatives que vous mettez en place.

Membre comité Durable : Oui, tout à fait.

B.H. : On passe totalement sur un autre registre de questions mais est-ce que vous avez des procédures, des règlements, des politiques internes qui touchent à la durabilité environnementale de votre club ?

Membre comité Durable : Des procédures... Non, c'est pas vraiment des procédures. On a supprimé les poubelles, il y avait des poubelles à chaque départ.

On l'a réduit à deux points de collecte et on a mis en place un tri sélectif. Mais il n'y a pas eu vraiment de communication. J'ai demandé à plusieurs reprises si on ne pouvait pas communiquer et expliquer parce qu'il y a des joueurs externes qui viennent et qui ne sont pas informés et qui sont un petit peu déroutés. Mais il n'y a pas eu de communication qui a été faite à ce sujet-là. Il n'y a pas eu un panneau informatif qui a été mis en place. Procédure... donc là, c'est presque une procédure puisque on a changé la façon de récolter les déchets. Pour le reste, je ne vois pas vraiment, comme ça, spontanément ce à quoi vous faites référence qui pourrait...

B.H. : Ben, par exemple, est-ce qu'il y a... est-ce qu'il y aurait... enfin, il pourrait y avoir une charte sur la... une charte environnementale ou un point sur la durabilité environnementale dans votre règlement d'ordre intérieur ou ce genre de choses.

Membre comité Durable : Ah, non.

B.H. : Est-ce que vous sauriez expliquer pourquoi ? Est-ce que vous avez une raison à ça ?

Membre comité Durable : Ben, je pense que ça devrait... C'est une chose qui devrait être mise en place, qui demanderait beaucoup d'énergie, beaucoup de temps et que pour le moment, voilà, c'est pas... Et je pense que le président serait OK avec ça, mais oui, ça c'est plutôt une question de temps.

B.H. : Oui, donc c'est toujours un peu lié aux ressources humaines, comme on en parlait auparavant ?

Membre comité Durable : Voilà, ouais. L'idéal, ce serait d'avoir un salarié qui a ça dans ses attributions. À ce moment-là, si lui, on décide qu'il a 25% de son temps qu'il doit consacrer systématiquement à toute cette approche-là, ça pourrait aider. Mais moi, en tant que bénévole, c'est pas le cas.

B.H. : Oui, vous êtes un peu toute seule dans le club pour ce sujet-là. Mais c'est déjà un gros point d'avoir un comité durable dans un club. C'est pas répandu.

Membre comité Durable : D'accord.

B.H. : Et est-ce que vous avez des infrastructures qui visent à améliorer la durabilité environnementale de votre club ? Par exemple, des infrastructures d'irrigation ou des panneaux solaires ? Vous m'avez dit que c'était un projet.

Membre comité Durable : Les panneaux solaires vont être installés incessamment sous peu. Maintenant, nous sommes dans un endroit, sur la butte du [redacted], où il y a environ 200 sources. Donc, l'eau est vraiment quelque chose de très important pour nous. On a des étangs qui recueillent pas mal d'écoulements de ces sources. De nouveau, aussi, [redacted] a mis en place tout un système d'irrigation. On est en train de remplacer un système ancien qui avait été installé avec des fuites, etc. Donc, progressivement, on remplace tout le système d'irrigation. Et là, au niveau informatique lié à Maya, à la station météo, je crois qu'il n'y a pas une goutte d'eau qui est gaspillée. Même si on a l'eau à disposition dans les étangs, il n'y a pas une goutte d'eau qui est gaspillée pour les arrosages.

B.H. : Et est-ce que vous pensez à d'autres infrastructures ?

Membre comité Durable : Les panneaux solaires et toute cette infrastructure... Oui, il y a aussi, comme je vous le disais, les recherches qu'on est en train de faire sur le traitement des parcelles sans produits phytosanitaires. Parce qu'on a beaucoup remplacé ces produits par du sable, par exemple. Mais bon, c'est du sable du Rhin, donc c'est une catastrophe écologique. Donc on a un peu voulu résoudre un problème, mais on en a créé un autre qui est assez costaud. Donc l'objectif, ce serait aussi de trouver d'autres traitements qui seraient plus environnement-friendly. Mais ce sont des recherches pour le moment.

B.H. : Ouais, ok. Et selon vous, comment est la communication interne à votre club vis-à-vis de tous ces projets ? Est-ce qu'elle est correctement gérée ? Est-ce qu'elle est régulière ? Est-ce qu'elle est claire sur tous les projets ?

Membre comité Durable : Elle n'est pas régulière parce qu'on n'a pas tous les mois quelque chose à annoncer. Donc c'est plutôt du ponctuel en fonction des événements qui se passent. Par exemple, il y a eu la conférence il y a 15 jours, la semaine dernière on a envoyé une news en disant, voilà, il y a eu une présentation qui a été faite. On avait envoyé une invitation 15 jours avant aux membres pour leur expliquer ce qu'on allait le faire. Quand il y a eu la réhabilitation de la mare, on a publié, on a montré, etc. Mais donc c'est ponctuel et ce n'est pas régulier.

B.H. : Et est-ce qu'il y a quand même une communication, donc maintenant de nouveau une communication interne, mais plutôt vis-à-vis, moins avec les membres, mais plutôt avec les équipes qui travaillent ? Donc ça peut être vous dans le comité durable. Comment est la communication interne vis-à-vis de ces projets plutôt entre le staff ?

Membre comité Durable : Il n'y a rien de spécifique. Je pense que le staff qui est à la réception du club, il voit les news qui passent. Par contre, l'équipe terrain, je ne suis pas sûre du tout que l'information leur parvienne. J'ai accompagné des ouvriers. Quand on a placé les nichoirs, par exemple, je les ai accompagnés. Il y en avait un ou deux qui étaient très motivés. On voyait qu'ils connaissaient les oiseaux. Ils me disaient « à tel endroit, j'ai observé tel oiseau. Et il fait ça ». Donc on voit vraiment que certains sont concernés. Mais je ne pense pas qu'il y ait une communication qui soit faite vis-à-vis d'eux.

B.H. : De nouveau, une question de clôture un petit peu. Quelle est l'influence qu'ont les infrastructures, les règlements et la culture de votre organisation sur les projets que vous mettez en place ou que vous pouvez mettre en place ?

Membre comité Durable : Comme je vous ai dit, il y a le président qui est très motivé. Il y a le greenkeeper qui est motivé. La culture en tant que telle au club, je ne pense pas qu'il y ait une culture qui existe vraiment. C'est le fait de quelques membres qui sont plutôt motivés, plutôt intéressés. Mais de manière assez passive. Je ne pense pas qu'il y ait une grosse influence sur l'infrastructure.

B.H. : Mais est-ce que cette influence pourrait être négative ?

Membre comité Durable : Non. Elle n'est pas négative non plus. Non, elle n'est pas négative. Quand je demande un petit budget, je le reçois. Donc non, il n'y a pas de frein en tout cas. Il y a un petit peu d'indifférence, mais pas de frein.

B.H. : Oui. Et est-ce que... Donc on passe à un autre registre de questions…

Membre comité Durable : Pour combien de temps en avons-nous encore plus ou moins ?

B.H. : Ici, il me reste 3 petites questions et puis on arrive à la conclusion de l'interview.

Membre comité Durable : D'accord, ça va. C'est parce que j'ai une autre réunion après. C'était pour voir si c'était au bout.

B.H. : C'est vers quelle heure ?

Membre comité Durable : J'avais annoncé 10h.

B.H. : On va faire rapidement alors.

Membre comité Durable : D'accord.

B.H. : Est-ce qu'il y a un plan stratégique dans votre club ? Est-ce que vous savez ?

Membre comité Durable : Je sais que le président reparle souvent pour l'année prochaine, parce qu'il doit défendre un petit peu aussi auprès du CA. Donc quand il fait une présentation au CA, il aime toujours bien leur montrer ce qu'on voudrait mettre en place pour l'année qui vient. Donc... En tout cas, pour nos actions, c'est plutôt à un an.

B.H. : Ok. Il n'y a pas de document écrit reprenant la stratégie à long terme de votre club ?

Membre comité Durable : Non.

B.H. : Une vision future ?

Membre comité Durable : Je sais que pour 2025, il avait annoncé un audit de la forêt parce que c'est vrai qu'on a une partie forestière qui a aussi une partie d'arbres qui ont été plantés il y a 60 ans à la création du club et que ces arbres arrivent en fin de vie, et que jusqu'à présent il n'y a rien qui a été anticipé pour les remplacer. Donc cette année-ci, il y a un audit qui devrait avoir lieu les 3 ou 4 fois où j'ai demandé « où en est-on pour l'audit », c'était chaque fois « nulle part ». Donc on n'a pas reçu les devis, on n'a pas reçu les devis, c'est toujours la réponse qui m'est faite et là ça ne dépend pas de moi. Donc c'est plutôt un an, ce n'est pas du long terme.

B.H. : Et est-ce que vous pensez que cette capacité de planification est-ce qu'elle a un impact sur les projets que vous mettez en place ?

Membre comité Durable : Elle pourrait avoir un impact en termes financiers puisqu'il faut budgétiser mais mon budget n'est jamais colossal. Mais toute entreprise sainement gérée doit budgétiser ses actions de l'année qui vient et donc c'est plutôt de ce côté-là. Et je pense que cet audit de la forêt, on parlait quand même rien que pour l'audit de 15 000 euros sans encore entamer les démarches de replantation etc. Mais là on ne me tient pas trop au courant.

B.H. : Mais donc la capacité de planification et de voir un peu plus loin que le quotidien a quand même une influence sur ce que vous pouvez mettre en place ?

Membre comité Durable : Oui.

B.H. : Ok, donc on va passer maintenant à la conclusion globale de l'entretien. Quelles sont selon vous les principales conditions pour améliorer la durabilité environnementale de votre club ?

Membre comité Durable : Je pense que la première ce serait de changer la mentalité des golfeurs parce que je les entends râler quand il y a du trèfle qui pousse quand ils doivent chercher leurs balles, quand ils voient des orties ils trouvent quand même que c'est un manque d'entretien. Oui, je pense que la première chose ce serait vraiment de changer la mentalité des golfeurs et là je pense que c'est une question de génération et que les anciens… je me suis encore un peu énervée avec une joueuse parce qu'elle voyait qu'il y avait un sous-bois avec du bois mort qui était laissé dans le sous-bois et elle trouvait que ça faisait vraiment négligé alors que tous les jardins autour étaient si bien entretenus. Et que c'était quand même pas bien pour l'image du club. Et voilà donc ce sont plutôt des remarques comme ça et des mentalités comme ça… c'est ça pour moi la première chose à changer. Il y a des clubs qui s'en sortent très bien, je pense à [redacted]ils ont été… c'est un club récent et donc tout était en place quand ils ont ouvert et donc quand on devient membre on accepte les choses comme elles sont tandis, qu'ici il faut changer des choses, donc c'est une approche très différente.

B.H. : Ok, donc ici vous m'avez plutôt dit un frein à ces mises en place est-ce qu'il y a alors des leviers, donc des choses qui facilitent la mise en place de ces initiatives environnementales au sein de votre club ?

Membre comité Durable : Ben plus on en parle, plus, j'imagine, les gens comprennent tout ce qu'on dit en dehors du club sur la biodiversité, ça peut toujours contribuer. Maintenant, en vous parlant, je sais qu'il y a beaucoup de juniors et je me dis : tiens je pourrais peut-être voir avec ceux qui s'occupent des juniors s'il n'y aurait pas quelque chose, une sensibilisation pour les enfants, à mettre en place pour qu'ils relaient ça auprès de leurs parents. Maintenant il faudrait réfléchir à comment, que faire etc. Je sais pas mais c'est une idée qui vient de me venir en vous parlant.

B.H. : Tant mieux alors si cette discussion peut aboutir à des idées. Mais donc voilà, est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose dont on n'a pas encore parlé et qui vous semble pertinent ?

Membre comité Durable : Non, je pense qu'on a fait le tour. Votre questionnaire a abordé tous les points, tous les points sensibles et je pense que le dernier point qu'on vient d'aborder, celui de changer la mentalité des golfeurs est pour moi le principal frein et ce sur quoi il faudrait arriver à avoir un impact.

B.H. : Ok et bien écoutez alors je vous remercie grandement pour votre participation et pour tout le temps que vous m'avez accordé, ça va m'aider beaucoup et donc voilà je vous remercie profondément et je suis très content de la discussion riche qu'on a pu avoir.

Membre comité Durable : N'hésitez pas à me faire parvenir un exemplaire de votre travail.

B.H. : Oui ça va, très bien, je le ferai. Un tout grand merci aussi.

Membre comité Durable : Merci beaucoup à vous et passez une bonne journée et une bonne continuation.

B.H. : Merci, vous aussi, au revoir.

9.4.6. Club sportif 6

B.H. : Donc pour commencer, est-ce que vous pourriez me décrire brièvement votre club ?

Greenkeeper : Alors le [redacted], on est sur un golf on va dire, qui a un certain niveau quand même un certain standing. On n'est pas sur la base, loin de là. On est sur un 27 trous, 120 hectares. C'est un golf qui est assez difficile on va dire à entretenir puisque le sol se comporte se compose uniquement de sable. Très, très sableux. Nous sommes également entourés de pins, donc beaucoup de végétation, beaucoup de forêts autour de nous, donc une gestion bien particulière. Et puis. Voilà, c'est à peu près tout ce qu'on peut dire.

B.H. : Est-ce que vous savez de combien de membres vous êtes constitués ?

Greenkeeper : Ouais, on a combien de membres exactement ? [redacted], combien de membres on a là ? 900 à peu près.

B.H. : 900 et est-ce que vous pourriez me décrire brièvement votre rôle à vous au sein du club ?

Greenkeeper : Alors le greenkeeper, là pour moi le rôle ici au [redacted], je m'occupe de toute la gestion infrastructure au niveau du parcours, c'est à dire la stratégie, la stratégie d'entretien. Gestion des budgets, investissement. Politique d'entretien futur, voilà.

B.H. : OK, et depuis combien de temps est-ce que vous êtes membre de ce club ?

Greenkeeper : 31 ans.

B.H. : 31 ans, OK. Est-ce que vous pourriez me dire, de façon un peu globale, quelle place occupe la durabilité environnementale dans votre club ?

Greenkeeper : Alors ça, ça a une place assez importante. Pourquoi ? Parce que ça coûte extrêmement cher d'entretenir un golf et donc il faut arriver progressivement, et c'est ce qu'on nous demande également, hein, d'arriver progressivement à arriver sur un aspect écologique de la chose. Qui va nous permettre également, non seulement de faire des économies, qui va nous permettre également d'augmenter la qualité. Et de rendre on va dire ce qui était déjà à mon avis le cas, mais d'accentuer sur l'aspect on va dire, comment t'expliquer ça, pas profitable du golf, pas exclusif, c'est à dire que c'est quelque chose qui va être géré correctement et qui va, bah, comment t'expliquer ça? Avant, le golf était considéré comme quelque chose de, de, d'élite et qui coûtait extrêmement cher et était réservé à une certaine, une certain nombre de personnes. Donc ça, c'est en train descendre. Et par contre on a pas de gaspillage. Voilà c'est ce que je veux dire. Voilà. Il y a pas de gaspillage pour une élite de personnes, c'est à dire que l'entretien est extrêmement raisonné.

B.H. : OK. Et est-ce que vous pourriez me décrire des actions concrètes que vous mettez en place pour la durabilité environnementale ?

Greenkeeper : Exactement, par exemple…

B.H. : Et donc est-ce que je peux juste, comme ça on est sûr qu'on parle des mêmes thèmes, juste vous définir la durabilité environnementale telle qu'on l'utilise dans notre étude. On la définit comme la capacité à préserver les ressources naturelles et à limiter les impacts négatifs sur l'environnement. Voilà. Comme ça, le cadre est posé et donc si vous avez des exemples de d'actions concrètes que vous mettez en place ?

Greenkeeper : Tout à fait. Alors, l'action concrète qu'on a fait au [redacted], on a déjà beaucoup investi sur notre système d'arrosage. Alors, qu'est-ce qu'on a fait pour réduire notre impact significativement sur l'arrosage ? On a entièrement refait notre système en arrosage parce qu'il y avait des fuites, donc maintenant on peut dire qu'on est à 0 fuites, 0 pertes sur notre système. Ensuite, on a investi sur un ordinateur qui nous permet de gérer nos propres arroseurs, un par un. C'est à dire que l'arroseur numéro un va tourner 2 minutes et l'arroseur numéro 2 tournera 3 minutes parce qu'il est en plein soleil, etc. Bon. Si tu veux, on essaie d'optimiser des quantités d'eau qu'on amène. Ensuite, à ça, on a couplé à une station météo qui va nous transmettre l'évapotranspiration, la température du sol mais également son humidité. Cela va nous permettre de réduire significativement notre arrosage et d'optimiser cette ressource.

B.H. : Est-ce qu'il y a, il y a d'autres actions auxquelles vous pensez ou.

Président : Oui, je pense que ce que tu peux rajouter à ça c'est qu'on s'est complètement équipé d'un champ photovoltaïque.

Greenkeeper : Ouais, tout à fait, j'allais y venir.

Président : La, la 2e action, c'est qu'on a décidé, c'est une décision assez récente, donc on est passé à la tonte d'une partie de notre 27 trous avec des robots électriques qui sont eux-mêmes alimentés par des panneaux solaires. Donc là on, on va avoir un impact de réduction relativement important, tu te doutes, sur notre consommation d'énergie ou plutôt sur ce qu'on paie sur l'électricité classique. Et des impacts relativement importants en termes d'hydrocarbures, d'économie, de pièces de rechange, etc. Donc ça, c'est relativement important. Je pense aussi que on a quand même quelques actions au niveau de la durabilité sur des graminées qu'on utilise au niveau de nos greens. Donc on a modifié les graminées de nos greens pour à la fois avoir des graminées un peu plus résistantes, mais aussi des graminées qui ont, qui boivent un peu moins d'eau qui sont un peu plus résistantes ou des choses comme ça, donc ça c'est des points que tu peux à mon avis soulever dans le cadre de ton travail. Mais voilà. Alors on a, on a un bassin d'orage pour tout ce qui est arrosage, donc on a un système de récolte des eaux de pluie aussi qui est mis en place. Donc voilà, mais ça n'est jamais assez. C'est clair que on pourrait encore faire sans doute beaucoup plus.

Greenkeeper : Mais ça évolue tout le temps et on continue à évoluer avec ça, c'est à dire que on va jamais s'arrêter en fait. Le système est fait que depuis une quinzaine d'années, les golfs ont été énormément envahis par les datas. Des datas qu'ensuite on a réinitialisé pour nous. Et qui maintenant sont très performants. C'est à dire que, je vais te donner un exemple, avant on avait pas de pluviomètre. C'est à dire que quand il pleuvait, si on avait envoyé un programme d'arrosage, il continuait à

tourner. Maintenant on a un pluviomètre et dès que la quantité, et on se base sur 3 litres au mètre carré, la quantité est arrivée, l'arrosage se coupe systématiquement. Au niveau des engrais, comme en parlait [redacted], c'est pareil, on travaille avec beaucoup moins d'engrais, on fertilise beaucoup moins, beaucoup moins qu'avant. Avant, on était sur 300 unités d'azote sur les greens, on est descendu maintenant 120 ou 150 unités. On fait également beaucoup plus d'opérations mécaniques pour changer notre variété de gazon. J'ai des nouvelles variétés de gazon qui sont arrivées, qui résistent beaucoup plus à la chaleur, beaucoup plus au piétinement, demandent moins d'entretien et également moins d'eau. Donc tout ça c'est les affaires, enfin c'est des opérations où, sans arrêt, c'est en évolution vers le positif.

Président : Si je peux me permettre je fais juste un point, vu qu'on parle de la durabilité et de ce qu'on est amené à faire. Je sais pas du tout si c'est prévu dans ton travail, mais moi je voudrais quand même soulever un point. C'est que, alors, tu n'es pas sans savoir Baptiste, qu'on est soumis maintenant depuis un certain nombre d'années au décret zéro phyto. Donc on est, aujourd'hui on ne peut plus utiliser toute une série de produits pour l'entretien de notre golf. Ce qui, je te le cache pas, est évidemment problématique parce que c'est une décision qui a été assez, je vais pas dire soudaine, mais dont l'imposition est effective maintenant et sans qu'on puisse nous proposer des produits de substitution ou des produits qui ont été réfléchis au sein de l'industrie. Car on est un petit peu démuni. Ce que je voudrais quand même te dire, c'est que cette politique de 0 Phyto, elle a amené chez nous des politiques qui sont un peu… Un peu navrantes je trouve. Et tu vas comprendre, je vais t'expliquer, la politique 0 phyto au niveau du golf belge elle a amené par exemple à une destruction de je ne sais pas combien de centaines de milliers d'arbres. Tu vas comprendre pourquoi. Le fait qu'on soit en 0 phyto a fait qu'on a dû re-réfléchir à toutes les aérations naturelles de nos greens et à leur ensoleillement. Ça veut donc dire que toute une série d'arbres qui était à proximité de nos greens, on les a abattus. Mais si tu ramènes ça à l'échelle nationale, quand je te dis qu'on a, à mon avis, abattu des dizaines de milliers d'arbres, je pèse mes mots, hein. Donc tu vois que cette politique de durabilité n'a pas amené… Alors dans le long terme, elle ne va amener que des bonnes choses. C'est une évidence. Mais dans l'immédiat, elle a parfois amené des politiques qui étaient un petit peu navrantes, notamment la destruction de ces arbres autour de nos greens.

B.H. : Oui, c'est un point important à soulever. Et donc dans votre club est ce qu'il existe une fonction ou un délégué qui est responsable de la durabilité environnementale ?

Président : Non, non. Et je te cache pas que c'est une remarque qui est assez pertinente. Comment est-ce que fonctionne un golf, et c'est sans doute pour ça que ça n'existe pas… Mais en fait plutôt pour répondre on a un responsable terrain. Donc on a le boss. Le boss du terrain, c'est [redacted], donc [redacted], c'est le greenkeeper, c'est à dire le responsable de l'entretien du terrain, de l'équipe terrain, de ce qui doit être mis en place pour qu'on ait un terrain en bonne qualité, ce qui doit être mis en place quand le terrain traverse des difficultés. À côté de [redacted], on a ce qu'on appelle un responsable terrain, qui est un bénévole du club, qui est à l'écoute de [redacted], qui le suit, qui le titille un petit peu, qui décide avec lui d'une série de choses.

Mais effectivement il n'a pas la fonction de responsable de la durabilité, donc pour répondre à ta question on en a pas. Mais c'est un tort.

B.H. : Oui, oui, mais c'est plus pour avoir le contexte global de votre club. Et donc vous l'expliquiez, les greenkeepers jouent un rôle assez fondamental en termes de durabilité environnementale dans votre club et est-ce que vous pourriez me dire quel rôle exactement ils jouent sur ce point-là ?

Président : Avant que tu répondes [redacted], sorry, je t'interrompt. De manière très simple, je suis juriste de formation, donc tu te doutes que la durabilité j'en suis assez étranger. Je suis pas agronome, j'ai pas la main verte, donc quand on est passé au 0 phyto, moi à part dire à [redacted], de lui remettre le décret européen, de la directive wallonne, les notes qu'on a reçues de la fédération et en lui remettant tout un dossier en disant, [redacted], ben dans 2 ans, tu peux plus utiliser tous ces produits, à toi de te démerder. [redacted] s'est démerdé. Alors pour se démerder, y a la GAB hein. Donc tu as dû en entendre parler j'imagine dans les quelques rencontres que tu as eu. La GAB c'est grosso modo le syndicat des greenkeepers de Belgique. Alors peut-être pas le syndicat mais l'association des greenkeepers. Et donc ils se rencontrent, je sais pas moi, 10 fois par an. Ils échangent sur leurs problèmes, leurs solutions, etc. C'est un peu eux qui font avancer la recherche au niveau de la durabilité environnementale en ce qui concerne le golf en Belgique. Sorry [redacted], je te laisse la parole.

Greenkeeper : Donc voilà, comme dit [redacted], on se rassemble, on discute des problématiques, on fait intervenir des firmes qui peuvent nous proposer des solutions. On fait des tests également. Et puis ensuite euh, à la suite de ça, on essaie de bah, ce qui n'est pas évident puisque tu es agronome, tu sais que ce qui peut marcher au [redacted]peut aussi bien ne pas marcher chez le voisin, parce qu'on a pas les mêmes substrats, on a pas le même environnement, etc. Le problème qui s'est passé en Wallonie, et ce qui a été assez décevant, c'est que la réglementation soi-disant européenne n'est pas respectée par tout le monde. C'est-à-dire qu'en Flandre, ils ont le droit aux produits phytosanitaires.

Président : Et que de manière juridique, pardon [redacted] hein, la transposition de la directive européenne a été aménagée en Flandre de manière très intelligente, parce que la Flandre était sans doute beaucoup plus organisée dans ses instances golfiques pour pouvoir réagir, ce qui n'a pas été le cas chez nous. Voilà, chez nous, Baptiste, on a un peu fait la politique de l'autruche. Chacun chez soi et puis on s'est retrouvé face à cette date fatidique où le décret européen était d'application. Et on le regrette, je te cache pas, tout le monde regrette hein. Mais voilà.

Greenkeeper : Ouais. Parce que ça occasionne d'autres choses qui ne sont pas vraiment dans la durabilité. Donc par exemple il a fallu augmenter les opérations mécaniques. Alors si on replace ça dans la durabilité, tu consommes plus de carburant pour ces opérations-là. Tu vois, donc en fait t'enlèves un produit mais on te dit que c'est bien d'enlever ce produit-là parce qu'il pollue, et en fin de compte, tu pollues d'une autre manière. Non plus au niveau chimique, mais tu pollues niveau euh carburant, etc. Parce qu'il faut réaménager et faire beaucoup de travaux là-dessus.

Président : Peut-être pour rebondir sur ta question initiale Baptiste, moi je me souviens très bien par exemple, il y a quelques années, [redacted] était venu nous voir… Donc tu sais qu'on participe à OnCourse, hein, Baptiste, puisque c'est pour ça que tu nous interroges. Et donc dans le cadre d'une des réunions [redacted]était revenu nous voir en disant mais voilà, on pense qu'il y a certains produits qui sont intéressants pour traiter l'humidité de nos greens et [redacted]nous a proposé de faire un test. Donc il y avait un test chez nous où nous on utilisait je ne sais plus si c'était du zinc ou quelle poudre, [redacted]à [redacted]lui utilisait un autre produit et [redacted]utilisait encore un 3e produit. Et puis on se revoyait 4 mois après avec les résultats en disant « tiens, comment est-ce que ça a fonctionné chez toi et chez toi et chez toi ? » Donc c'est aussi comme ça qu'on avance.

B.H. : OK justement la capacité relationnelle des clubs, ce sera une partie que j'aborderai plus tard dans l'interview. Mais donc pour rebondir sur le programme OnCourse, est-ce vous sauriez me dire rapidement d'une part ce que vous en pensez, et d'autre part, est-ce qu'il a une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ? Et si oui, comment ?

Greenkeeper : OnCourse, il nous a permis de tracer une ligne, en se disant tiens, il y a des points ici qu'on avait peut-être pas pensés et qu'on s'est dit « Bah oui c'est pas bête, c'est vrai. Tout compte fait, on n'a pas pensé à tout ça » Et donc OnCourse nous a permis d'évoluer et de creuser dans ces voies-là. Comme par exemple les panneaux solaires. Ou alors OnCourse nous demandait combien vous consommez en électricité ? Combien votre Club House consomme en électricité ? Bah. Oui, c'est vrai, on consomme. Mais on savait pas exactement combien, on a pas réfléchi à la propre consommation. Et puis on s'est aperçu qu'en fin de compte, bah c'était pas si bête que ça quand tu regardes parce que le golf c'est un sport estival. Et puis c'est là où on peut produire le maximum d'électricité en même temps. C'est là où on en a le plus besoin et c'est là où on en produit le plus. Donc tout compte fait, oui c'est une bonne piste à creuser qu'on aurait peut-être pas creusée avant, en se disant bah oui, on consomme normalement quoi tu vois ? On aurait pas, on se serait pas investi plus là-dedans quoi.

B.H. : Ok. Et donc vous il me semble que vous n'êtes pas ou pas encore certifié GEO, est-ce que c'est un objectif pour vous ou pas spécialement ?

Président : C'est un objectif, c'est une évidence. Mais, et c'est là où il y a un grand mais, et c'est là où il y a je pense, des disparités qui peuvent exister entre les différents clubs en Belgique. Donc moi je vais te répondre très sincèrement en sachant que on est une structure particulière parce que donc nous on est tous des bénévoles. Quand je dis « nous » pas, [redacted] évidemment hein. [redacted] c'est son métier, son travail, il est rémunéré pour ça. C'est un travail qui est pas facile mais on en est, on est très contents de [redacted] donc on continue évidemment avec lui. Mais je parle par exemple en mon nom. Mais voilà, moi je suis complètement bénévole. Et donc, je ne te cache pas, Baptiste, que parfois le OnCourse et la durabilité est très, très loin de nos priorités. De nos priorités quotidiennes, de nos priorités et de nos réalités financières. Et des choses comme ça. Alors tu me diras, Baptiste, c'est un peu comme la politique de climat aujourd'hui. C'est pas le souci premier de la société aujourd'hui, mais d'un autre côté, si ça ne le devient pas, on se

dirige tout droit vers la fin du monde. Donc ma réponse est évidemment pas une bonne réponse. Néanmoins c'est une réalité. Donc il faut en tenir compte. En fait je pense que la difficulté aujourd'hui du OnCourse, de la durabilité ou des choses comme ça c'est qu'en réalité on n'est pas du tout aidé, on est tout seul. En fait on est tout seul dans cette disparité juridique que peut être la région wallonne hein, puisque nous on peut pas utiliser des produits mais que l'agriculteur à côté de chez nous peut mettre sur ses champs. Et que toi tu vas manger. Qui sont sur cette fraise que tu vas manger demain. En gros c'est ça, hein Baptiste. La réalité, elle est là. Alors tu te doutes que le poids du golf en Belgique, il est presque insignifiant, donc un groupe industriel comme Bayer ou comme d'autres, la recherche pour le golf ? Ils en ont, mais ils en ont rien à ******.

Greenkeeper : C'est du dérivé de l'agriculture. Donc Bayer, si, comme dit [redacted], Bayer a investi des fonds. Bayer a investi plus de 60000000 d'euros pour trouver des nouvelles molécules entre parenthèses propres, hein, ça va d'abord être distribué à l'agriculture. Et puis la loi est tellement bien faite que lorsqu'il s'agit des gazons et des espaces verts, il faudra refaire une homologation dans chaque pays européen qui coûtera extrêmement cher pour avoir une homologation gazon et donc, si tu veux, ce produit qui sera vendu 10€ litre en agriculture, exactement le même produit qui aura changé de nom mais qui aura exactement les mêmes matières actives et qui sera homologué gazon coûtera 50€ le litre.

Président : Et donc dans des structures comme la nôtre, Baptiste, moi je peux pas demander à [redacted], sur base de notre budget, de nos moyens, de faire le savant fou toute sa journée à chercher des solutions, des tests, des trucs. Voilà en fait ce qu'on fait. Et c'est un peu honteux. Mais je me dois te le dire, on est en queue de peloton. Et on fait après les autres, quand les autres on fait. Et que nous, on a su le planifier dans notre plan budgétaire. Donc on met nous sans doute beaucoup plus de temps que d'autres pour être réactifs sur ce point-là.

Greenkeeper : Mais ce qui est fait, ce qui est fait est bien fait. Parce que on est peut-être en retard, mais le truc c'est que comme on suit les autres, on fait ce qui a été fait correctement et tient la route. Parce que on peut pas se permettre, je peux pas me permettre de dire à [redacted], « Ouais, cette année on va faire un toit végétal, c'est magnifique, c'est super, c'est écologique. ». « Ah oui [redacted], oui, 50000 euros. Ah oui. ». Bon puis 2 ans après on a des fuites. « Ah il faut défaire le toit végétal en fin de compte c'était mal fait ». Tu vois on peut pas se le permettre, il nous faudrait des solutions sûres et certaines en disant voilà, le [redacted] veut faire un toit végétal, on va vous aider, attention ça pèse autant, il va falloir renforcer les structures,… Mais là on nous propose rien, on te dit un toit végétal, c'est bien. Ça vaut autant de points. Après, t'as quelqu'un qui vient et qu'il faut payer pour te valider. Et qui reviendra dans 2 ans. Et qu'il faudra repayer pour te revalider en ayant fait encore plus d'efforts. Donc à un moment on va, on va pas pouvoir continuer à faire des efforts sans arrêt tous les ans quoi. Tous les 2 ans on va pas sortir un super truc quoi. Mais maintenant on n'est pas contre ça non plus. Puisqu'il faut faire des efforts. On fait des efforts, mais à notre rythme. Et avec notre budget, et sans prendre trop de risques parce que à la base première, c'est quand même du golf hein. On n'est pas sur quelque chose où on va dire « il faut que ça soit

absolument et 100% éco partout ». On essaye, on essaye de le faire, mais c'est pas la priorité non plus.

B.H. : OK, je comprends bien. Maintenant, on va partir un peu dans la dimension financière, si vous le voulez bien. Donc, quelles sont les principales sources de revenus de votre club ?

Président : C'est très simple. Elles sont de 3 types. Le premier, c'est ce qu'on appelle la cotisation. Nos membres payent une cotisation. C'est la source principale de revenus. C'est grosso modo comme ça tu as tout, on a un budget de 1 300 000. Les cotisations, c'est 1 000 000 de notre budget. OK et puis tu comptes ce qu'on appelle des green fees. Donc des green fees. c'est des visiteurs, des golfeurs extérieurs qui viennent jouer chez nous. Et quand tu vas jouer dans un golf pour une partie, tu paies ce qu'on appelle un green fee. OK, ce green fee, il nous amène entre 150 et 250 000€ par an. Et, comblent notre budget, des ventes de pull au golf, ce qu'on appelle les droits de jeu, etc. Donc des petits trucs au sein du club qui viennent compléter ton budget. Les locations de terrain pour des compétitions, des choses comme ça.

B.H. : Ok et est-ce que ces revenus ils sont globalement stables d'année en année ?

Président : Alors ? C'est une bonne question, une question difficile. Nous, on y arrive, on y arrive parce que on a un terrain qui est impeccable. Si tu veux garder tes membres, Baptiste, la priorité première c'est ton terrain. Si ton terrain n'est pas bien. Si ton terrain n'est pas jouable. Si ton terrain n'est pas bien entretenu. Si ton terrain n'est pas agréable, les membres ne restent pas. Et si tu ne remplis pas tout ce canevas-là, les extérieurs ne viennent pas jouer. Donc c'est la clé de notre gestion. C'est de faire en sorte que il y ait très peu de volatilité au sein des membres pour effectivement qu'on puisse maintenir dans ce budget le même nombre de membres et qu'on essaie de faire croitre chaque année. Moi, je te cache pas, il me manque, pour répondre à notre politique il me manque 100 membres. Allez, 50 parce qu'on a fait une bonne année. J'ai 50 membres de plus, on vit très bien.

B.H. : Ok. Et donc si j'ai bien compris globalement vos revenus sont quand même stables ? Grâce principalement aux cotisations si je comprends bien. Et est-ce que cette stabilité dans vos revenus a un impact sur la réalisation de vos projets et donc de vos projets à durabilité environnementale ?

Président : C'est une évidence. On ne pourra répondre à la politique de durabilité environnementale que si nos budgets sont là et qu'ils sont en bonne santé et qu'ils sont pérennes. Tu n'arriveras jamais, soyons clairs… Pour te le dire autrement, si je suis en perte de membres, si j'avais des budgets difficiles, je peux te dire que la durabilité serait mais alors le dernier... C'est triste à dire hein, je n'en disconviens pas, mais ça serait le dernier de mes soucis.

B.H. : Oui, oui, je comprends, je comprends totalement.

Président : Tu ne peux répondre à cette ambition que quand tes comptes sont dans le vert et que tu peux te le permettre. Par contre, parce que je me dois de te dire maintenant. Et [redacted] le sait parce que on est en retard sur cette certification, on le sait. Je ne jette pas la pierre à [redacted], mais [redacted] sait pertinemment bien que je

souhaite que sous ma présidence, on soit labellisé. Parce que, par contre, je suis intimement convaincu, Baptiste, qu'un label est une source de revenus dans le sens ou c'est une source de futures visites. Je suis intimement persuadé que dans 10 ans, le golfeur se dira « non, je préfère aller jouer dans un golf qui est labellisé que dans un autre ».

B.H. : OK c'est bah c'est aussi un des points que je comptais aborder plus tard. Et est-ce que, dans votre budget annuel, est-ce que il y a une partie de ce budget qui est dédié uniquement aux initiatives de durabilité environnementale chez vous ?

Président : Non. On a un budget qui est un budget terrain. Qui est grosso modo, pour que tu te rends compte aussi de l'importance de ce budget, le budget de terrain, personnel compris, on est à un peu moins de 4/5e de notre budget total. Donc tu vois que entre ton budget terrain et ton personnel terrain, ça bouffe quand même la plus grosse partie de ton budget. Donc on en a pas au sein de ce budget. Parce qu'on estime que c'est dans ce budget terrain que doit être assuré la durabilité. Donc on en a pas. Mais je te cache pas que je réfléchis déjà depuis quelques minutes par rapport à ta remarque que je trouve très pertinent et que je m'invite déjà à réfléchir sur un poste dédié à la durabilité. Tout en te disant que j'aurai aussi l'honnêteté de dire, admettons demain je propose un défi à un membre en lui disant « écoute voilà, on aimerait bien que tu t'occupes de la durabilité, que tu nous titilles, que tu sois innovant, que tu viennes nous proposer des choses. Mais, sache-le, il est fort probable que je dise non 8 fois sur 10 pour des raisons budgétaires ».

B.H. : Oui, tant que c'est source de bonnes idées et que, même s'ils se confrontent à un problème financier, tant que les idées sont là et que on essaie de les mettre en place...

Président : Mais je te cache pas, je te promets que tu me fais déjà réfléchir depuis quelques minutes et que je suis furieux de ne pas y avoir pensé déjà depuis quelques années en me disant « non, on doit mettre quelqu'un en durabilité à demeure ».

B.H. : Et bien tant mieux si mes questions peuvent vous apporter des réflexions par après. Alors question suivante, est ce que vous avez rencontré des contraintes financières dans la mise en œuvre de projets environnementaux ? Et si oui, est-ce que vous avez des exemples ?

Président : Oui, plein. Alors je vais te dire par exemple, pour que tu comprennes, le changement de nos graminées sur nos greens. Est-ce que tu sais ce qu'est un green Baptiste ?

B.H. : Oui, le green c'est la partie de gazon la plus proche du trou si je me trompe pas.

Président : Exactement. Donc c'est la partie gazon que tu tonds le plus court. C'est donc le gazon que tu stresses le plus et c'est donc le gazon le plus fragile. Mais c'est aussi la partie de jeu ou si tu enlèves ça pour un golfeur, il y a plus de golf. Le green c'est une des parties essentielles du sport. Ok ? Je t'ai dit qu'on changeait de graminées, on est en train de le faire, et d'ailleurs j'en ai parlé avec [redacted], ça va le faire sourire parce que je pense que je lui en ai parlé il y a un ou deux ans. Le changement de graminées, on l'avait établi sur une dizaine d'années et au final, on

y arrivera sans doute sur 20 ou 30 ans. Et bien si on avait eu le budget j'eus préféré avec [redacted]se dire : on décide chaque année de 5 greens. On enlève l'herbe. Et on replaque avec la bonne graminée, etc. Mais ça, c'est, [redacted]pour dire quelque chose, 100 000€ par green ? Peut-être un peu moins ?

Greenkeeper : On est à un peu moins là, c'est ce que je vais aller voir jeudi là je vais aller voir le golf de Saint-Cloud qui doit passer au 0 phyto puisqu'en France ils vont passer également au 0 phyto. Et le golf de Saint-Cloud a décidé de ne pas perdre de temps, enfin « pas perdre de temps » entre parenthèses parce qu'ils ont les budgets, hein. C'est à dire que ils ont décidé de d'enlever complètement leur gazon sur les greens. D'enlever également le substrat, d'élaborer un substrat en laboratoire. avec la graminée qui va lui permettre de consommer moins d'eau et de tomber malade le moins souvent et d'avoir des conditions de jeu optimales. Ensuite, ils ont envoyé leurs semences en Espagne, dans une gazonnière où ça a été entretenu et fertilisé enfin bref, mis en place pendant 2 ans. Et ça va être remonté en camion frigorifique pour être replaqué dans les 24 h. Donc là ils sont en train de finir leur fond de forme. Et moi j'y vais jeudi parce que jeudi ils commencent le placage et je veux voir comment ils ont fait ça. Eux, ils se disent que tous les 10 ans leur gazon va être pollué. Et pollué par des plantes extérieures, par un gazon extérieur qu'on appelle le pâturin, qui est un gazon qui se ressème tout seul, qui est extrêmement sensible aux maladies et qui demande énormément de nourriture, énormément d'eau. Et quand tu es envahi en pâturin comme nous on y était, on était à 80%, maintenant on est descendu à 35%, et bien forcément ta qualité baisse énormément. Donc eux ils estiment que dans 10 ans ils referont pas tout, mais dans 10 ans ils réenlèveront leur gazon et remettront encore un autre gazon à la place. Tu vois dans les recherches dans le golf, on est vraiment arrivé euh, à un stade, on peut dire très avancé.

B.H. : Ouais donc je peux comprendre que certains budgets financiers sont pas à l'atteinte de tout le monde.

Président : Oui, on boxe pas tous dans les mêmes catégories.

Greenkeeper : Voilà, tout à fait. Nous on peut pas se permettre de dire on entretient pas le golf pendant un an parce que on va vous refaire 10 greens. C'est pas possible tu vois, pourtant la solution, oui la solution est bonne, la solution existe mais c'est pas possible. Et ça c'est quand même 95% des golfs qui ne peuvent pas le faire. Mais on a quand même été précurseur sur le changement de graminées, c'est à dire sur la fertilisation on est dans les premiers. Et donc du coup sur le choix aussi des graminées, qui est remise en cause tous les ans grâce aux études qui sont faites et qui sont publiées tous les ans, hein. Parce que il faut bien compter que une nouvelle variété de gazon, elle sera homologuée au bout de 10 ans. Il faut 10 ans de culture pour voir si elle est vraiment stable, si elle ne se modifie pas génétiquement. Donc t'imagines le temps que les fabricants, que les semenciers de gazon se disent que lui il va sur du 0 phyto et on va consommer moins d'eau et il faut moins d'engrais, il faut que ça reste vert l'hiver, etc. Bah le temps qu'ils mettent tout ça en place, ça prend du temps, et voilà seulement qu'on commence depuis 2-3 ans à avoir des bonnes variétés qui répondent exactement à ce qu'on veut quoi.

B.H. : Ouais. OK je comprends bien. Mais donc ici, juste une petite question pour clôturer un peu cette partie sur la capacité financière. De quelle manière est-ce que, enfin, quelle influence a la capacité financière de votre club sur les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Greenkeeper : Ça dépend ça, c'est très variable d'une année à l'autre. C'est pour ça que c'est très compliqué de s'engager sur une histoire de durabilité où, si tu veux, tu verras le résultat seulement dans quelques années. On peut pas tout engager en même temps. Et ça, ça dépend des années. Il y a des bonnes années, beh on fera plus. On fera par exemple plus de regarnissage, pour te donner un exemple, sur les green, au lieu d'en faire 4, on en refera 6. On gagnera du temps. Ou on incorporera des produits qu'on appelle des produits de rétention qui vont nous permettre de contrôler le taux d'humidité et donc de développer beaucoup moins de maladies. Tu vois ? Mais ça, ça dépend des budgets.

Président : En termes de durabilité alors. Maintenant mettons-nous d'accord sur la définition de ce qu'est la durabilité, mais on a quand même des démarches qu'on entretient chaque année. Tu vois par exemple chaque année avec [redacted] et un spécialiste… Enfin pas chaque année parce que c'est pas nécessaire mais on fait très régulièrement une politique de prévention pour les arbres. Donc on a parfois quelques essences d'arbres qui sont remarquables, dont on sent que l'arbre pousse et prend une dimension, des couleurs mais qui sont parfois embêtées par d'autres. Dont la pousse pourrait être gênée par une proximité trop proche de bouleaux, de sapins, etc. Donc on a aussi cette démarche au niveau de la durabilité, parfois, de couper pour mieux préserver telle ou telle espèce. Donc on a quand même une démarche dans la durabilité qui est relativement importante. Les bruyères naturelles, on les entretient, on fait en sorte qu'elles reviennent et qu'elles repoussent chaque année. Donc on a aussi dans notre démarche quelques petites actions parfois très ciblées, mais qui participent à de la durabilité. On replante également des arbres, hein, on en replante, pour te donner une idée, Baptiste, on a replanté, entre l'année dernière et cette année, on a replanté 250 arbres. Après en avoir abattu je sais pas combien hein, mais on en a replanté. Alors. J'aime la question parce que je pense que, alors on n'y est pas encore, mais on doit y arriver, je pense qu'effectivement la durabilité ne devrait plus être quelque chose que tu fais parce que t'as plus le choix de le faire. Ça devait être un réflexe. Tu prêches un convaincu. Il faudrait que x% de notre budget soit consacré à la durabilité. On n'y est absolument pas. Demain ce sera toujours pas le cas, mais peut-être qu'un jour on y arrivera.

Greenkeeper : Cette année, on a quand même beaucoup investi dans la tonte robotisée.

Président : Ah oui, les panneaux solaires, les tontes robotisées, les bornes de recharge électriques.

Greenkeeper : Voilà, ça c'est quand même un sacré budget et on est quasiment les seuls à tondre l'entièreté de notre terrain au niveau des fairway, au niveau de la partie qui s'appelle les fairways, en robotisé. Il y a certains golfs qui commencent à y arriver et tout doucement y accèdent, nous on a tout fait d'un coup. Je veux dire,

on a peut-être du retard de temps en temps, mais quand il y a quelque chose qui marche, on a mis le paquet. Voilà.

B.H. : Ça va. Donc maintenant, on va passer sur la dimension ressources humaines de mes questions. Et donc est ce qu'il y a des membres de votre équipe, donc que ce soit dans le staff ou dans les dans les bénévoles qui ont des compétences ou des connaissances particulières en lien avec la durabilité. Donc il y a bien sûr vous [redacted], mais est ce qu'il y a d'autres membres qui qui ont des compétences ou des connaissances particulières ?

Président : On a un membre qui est un pépiniériste. C'est avec lui qu'on fait le plus gros de nos études sur les replantations et les essences qu'on aimerait bien planter ici et là. On a le dossier de l'arrosage on l'a traité avec Monsieur [redacted]qui est un ancien prof d'unif d'hydrologie ou de géologie. Donc oui c'est l'avantage d'être une asbl, c'est que souvent, on trouve un bénévole dont c'est le boulot ou la spécialité ou des choses comme ça.

Greenkeeper : Après on essaie de l'impliquer dedans pour justement, comme on est parti là-dedans, pour arriver dans des choses qui sont dans l'entièreté de la réglementation et qui en même temps sont les plus justes possibles pour limiter notre impact. Donc après il faut s'adapter à nous hein, parce que lui forcément, il vient d'un autre milieu. Bon, il connaît son domaine, mais il doit se fondre, donc je dois l'amener et je dois le lui faire comprendre exactement ce que je veux. Et lui il doit essayer de se rapprocher de ça. Et en travaillant tous les 2 et bien on arrive à sortir quelque chose de très positif de ça.

Président : Alors après Baptiste, même si je pense que ça fait partie de tes futures questions ou en tout cas tu nous l'as fait comprendre quand a abordé la GAB donc le syndicat des greenkeepers, alors il faut savoir aussi que chaque club, et je parle sous ton contrôle bien évidemment [redacted], chaque club s'adjoint les services d'un consultant de terrain. C'est une sorte de e-greenkeeper, c'est-à-dire vraiment quelqu'un sur qui, à la fois notre greenkeeper [redacted]peut se reposer pour poser telle ou telle question, tel ou tel problème qu'il rencontre sur son terrain. Et parfois pour moi, ça me permet aussi, quand [redacted]vient me voir en disant « président, je rencontre ça comme problème et il me faut tel budget pour le régler ». Ça me permet moi aussi de m'adresser à notre consultant pour lui dire « tiens, [redacted] m'apostrophe, on a ça comme problème, il me propose ça comme solution, moi j'ai plutôt pensé à ça, qu'est-ce que t'en penses ? ». Et le consultant te dit en toute honnêteté « non, écoute, ce que [redacted]te dit, je l'ai vu faire 30 fois, c'est ce qu'il faut faire ». Ou parfois il me dit « Ben écoute, oui [redacted], c'est ton idée est intéressante, je vais en parler à [redacted]laisse-nous un peu un mois et on te revient, on réfléchit ». Donc on a aussi cette démarche, et tous les golfs l'ont, d'avoir vraiment un « super consultant » qui vient quelques jours par an chez toi. Il connaît ton terrain mais il prend de la hauteur, pose beaucoup de questions, il analyse et, avec sa propre expérience, il nous propose des solutions.

Greenkeeper : Parce que, si tu veux, c'est devenu, ça existait pas avant, mais c'est devenu le complément du greenkeeper parce que le greenkeeper, lui, on le paye pas à aller se promener à droite à gauche, voir des produits qui vont sortir en Angleterre

ou aller voir des terrains toute la journée. Moi je dois rester sur mon terrain. Donc à un moment des informations j'en ai, mais j'ai peut-être pas toutes les informations. Et moi je veux toutes les informations. Mon consultant, il est payé à chercher des solutions, à voir des solutions, à aller chercher d'autres produits. Donc il va me dire « [redacted], tiens, il y a tel produit qui existe », « tiens, moi je connais pas du tout, qu'est-ce que c'est ? », « ça a été utilisé là, je te fais voir les études en Angleterre, c'est beaucoup utilisé », etc. Enfin aux États-Unis, j'en sais rien. Et si tu veux, grâce à ça, ça me permet de débloquer des situations et de m'ajuster à mon budget. Ce qu'il me permet aussi, c'est de me positionner par rapport à d'autres golfs. C'est-à-dire : où en est-on ? Voilà, on dit le [redacted] c'est super. Oui c'est super, mais c'était super il y a 10 ans, c'était super l'année dernière où on en est cette année ? Qu'est-ce qu'ont fait les autres golfs ? Dans quoi se dirigent-ils ? Est-ce qu'on est dans le bon ? Parce que quand on est là, bah on est la tête dans le guidon et puis on voit pas tout le temps les bonnes choses. Tu vois, par exemple, la personne qui vient te dit « bah tiens par exemple moi j'enlèverai le bouquet qui cache un peu votre terrain, je laisserais ventiler. Il faut que les gens arrivent sur le parking et voient directement le terrain, ça se fait énormément. Les gens aiment ça, ça leur donne envie de jouer ». C'est vrai qu'on n'y avait jamais pensé. On l'a fait et maintenant les gens sont très contents que quand ils arrivent sur le parking, ils ont une vue directe sur le terrain alors que nous on avait plutôt cloisonné avec une haie, en disant voilà, là c'est le parking et là c'est la partie terrain. Tu vois, c'est toutes des choses comme ça qu'il amène. Et puis c'est toute une recherche je te dis dans la technique et de savoir où on en est, est-ce qu'on évolue assez vite ? Est-ce qu'on reste bien compétitif ? Est-ce qu'on est dans les bons prix ? Est-ce qu'on manque de main d'œuvre ? Est-ce que en ce moment c'est plutôt de l'embauche ? En ce moment, au contraire, les golfs ils désembauchent. Voilà, il faut qu'on suive le mouvement et il faut qu'à un moment il me dise « oui, là vous êtes bien, vous êtes dans telle tranche et si vous voulez évoluer, il faut aller par là. Et si vous voulez rester là, pour l'instant vous restez comme ça pendant 2 ans » Tu vois, il faut qu'il me dirige un peu. Et qu'il dirige un peu aussi mon conseil.

B.H. : Ok. Et donc vous me parlez tout à l'heure... Enfin, on a abordé rapidement la motivation soit de votre personnel, soit de vos membres vis-à-vis de vos projets environnementaux. Quel impact a cette motivation sur les projets que vous mettez en place et ceux que vous projetez de mettre en place ?

Président : Alors là, Baptiste je crains que ma réponse te déçoive complètement. Moi, je vais poser mes mots en te répondant. La réponse est triste, mais alors je vais te dire que le membre s'en fout mais royalement. Voilà. Il est pour. Il est pour parce que aujourd'hui de toute façon, tu peux pas dire que t'es contre. Voilà, mais soyons clairs. On est dans une réalité économique. Le membre il paie 2000€ par an. J'aime autant te dire qu'il faut que le terrain soit bon, soit praticable, soit bien, qu'on l'empêche pas de jouer et qu'on ne l'******* pas à ne pas tondre cette partie-là ou à ne pas entretenir cette partie-là parce qu'il y a de la durabilité.

B.H. : Mais quand je quand je parlais de motivation, c'était plus… OK, il y a la motivation de vos membres envers ces projets, mais aussi la motivation de vous, du personnel. À quel point est ce que la motivation des gens impliqués dans l'équipe ? Donc j'ai dit membre parce que vous parliez d'un pépiniériste qui participait. Mais

donc la motivation des gens impliqués dans les projets, à quel point est ce qu'elle impacte ces mêmes projets ?

Président : Alors, je vais répondre pour moi. Moi, je regrette qu'on ne soit pas plus aidés. Je regrette que le pouvoir politique, la Région Wallonne, impose sans nous proposer des solutions. Impose sans nous aider. C'est même le contraire. Tu dois savoir, Baptiste, qu'on est un des seuls clubs à s'être fait inspecter par la région Wallonne. Donc, comme je te l'ai expliqué, c'est très compliqué. C'est-à-dire, voilà, moi j'ai la responsabilité, on est, et [redacted], je parle sous ton contrôle, on est 8 toute l'année. On passe à 11 ou 12 en saison. Trois du personnel administratif. Donc ça c'est mes emplois directs. Donc tu comptes une quinzaine d'emplois directs. Tu ajoutes à ça tous les emplois indirects. Il y a l'horeca ou des choses comme ça... Ma priorité, elle est là. Savoir les payer à temps et à heure. Leur offrir un cadre de travail qui est agréable, leur donner envie de revenir, etc. Mes priorités, elles sont là. Au jour d'aujourd'hui, mes priorités ne sont pas dans : il y a ça et on va consacrer 15 ou 20% de son budget pour faire de la durabilité. Où je n'y suis absolument pas, pour cause de réalité économique.

Greenkeeper : Voilà et pour appuyer ce que dit [redacted], comme on n'est pas aidé. Ni financièrement, je veux dire, on n'a pas de subvention. Ni par des personnes qui viendraient nous expliquer et par des expériences qui ont été mises en place. Si tu veux, à chaque fois que tu t'embarques dans la durabilité, c'est l'inconnu. Est-ce que ton argent que tu es en train de mettre là-dedans bah est-ce que ça vaut le coup ou est-ce que ça vaut pas le coup ? On n'en sait rien. Tu vois ? Et puis la durabilité on la voit moins bien maintenant qu'avant. Pourquoi ? Parce que on est toujours sur une durabilité qui est punitive, c'est à dire qu'on t'impose des choses. Il y a pas de concertation tu vois. Par exemple ils ont voté qu'en 2035, il y aura plus de véhicules thermiques. Alors que tous les constructeurs automobiles te disent que malheureusement ça ne sera pas possible. Mais on les a pas conviés et comme nous on nous a pas convié non plus à aller dans la durabilité. On nous a imposé. Et du moment que t'imposes aux gens, c'est compliqué. C'est compliqué et en plus tu n'incites pas les gens à y aller. T'imposes et puis : Oh, c'est fini débrouillez-vous. Et dans la conjoncture économique dans laquelle on est, nous pour l'instant on est bien, mais c'est quand même assez fragile. Tu te rends bien compte que en Europe, là on est pas dans la prospérité comme on a connu il y a quelques années hein. Ça devient quand même relativement difficile. Donc investir là-dedans c'est pas une perte d'argent, on est d'accord, mais c'est pas non plus un retour sur investissement qui est énorme. Et comme disait [redacted], les membres, tu fais ça, oui c'est très bien. Mais, on s'en fout. Voilà, c'est pas le but principal.

Président : Donc, j'ai un exemple, peut-être pratico-pratique Baptiste. Le décret 0 Phyto nous a amené, comme [redacted] te l'a expliqué tout à l'heure, à multiplier des opérations mécaniques, notamment sur nos greens. De manière parallèle à ces opérations mécaniques, ça a eu comme conséquence de beaucoup plus utiliser de sable que par le passé. Donc notre budget sable il a dû prendre je pense 30%. Un bon truc comme ça. Sable, qui je t'explique, Baptiste, a connu une crise il y a quelques années, est en crise pour le moment puisqu'on annonce que le sable ne pourra plus servir que pour les métiers de la construction, etc. Donc le sable, il augmente chaque année. Moi la durabilité fait que je dois utiliser beaucoup plus de

sable. Les conditions du marché font que le sable coûte de plus en plus cher. Et pour terminer la boucle, le membre. m'engueule en disant mais ******, comment ça se fait que vous vous jetez autant de sable ? Avant c'était une fois par an, maintenant c'est 8 fois par an. Ben voilà. Aujourd'hui, la durabilité, moi qui suis un dirigeant de club, je la vis plutôt comme ça que d'une spirale positive. J'aimerais, je préférerais la vivre de manière positive, être à l'initiative, etc. Mais je te mentirais en te disant si c'était le cas aujourd'hui. Non, aujourd'hui la durabilité, la plupart du temps, on la subit.

Greenkeeper : Elle est contrainte et subie.

Président : Après ne nous fait pas passer, Baptiste, pour les méchants pollueurs qui veulent rien faire

B.H. : Mais cet entretien ce n'est pas du tout pour dresser votre procès ou quoi que ce soit. C'est vraiment juste pour comprendre dans les clubs sportifs et donc dans ce cas-ci les clubs de golf, comment est-ce que ça se passe au niveau organisationnel autour de la durabilité ? Mais c'est pas du tout pour dire qui fait bien ou qui fait pas bien. C'est vraiment une compréhension globale du système organisationnel.

Greenkeeper : Sachant qu'en plus, comme je te l'ai dit tout à l'heure, on a une concurrence qui est déloyale. Parce qu'il y a quand même la moitié du pays qui a le droit d'utiliser ces produits phytosanitaires. Alors pourquoi eux ont le droit et pas nous ? Parce qu'on est quand même les seuls au monde à être en 0 phyto en Wallonie. Les seuls au monde, hein. Je sais pas si t'imagines qu'il y a une bonne femme qui a dit un jour « Ouais bah c'est bien on fait la loi européenne, oui c'est très bien. Boum on la vote ». Ouais Madame, non c'est bien, c'est sympa. Elle a pas concerté ou il a pas concerté. Il a imposé et puis c'est tout. C'était bien. Ce jour-là elle était bien lunée elle a dit oui. C'était bien, c'était très bien. Mais point de vue économique, c'est énorme quoi. Ou alors il aurait peut-être fallu... Tu vois, c'est un manque de concertation avec ces gens-là, c'est ça qui est dommage. Ils veulent pas rencontrer non plus les gens de métier parce qu'ils ont peur que leurs idées n'aboutissent pas totalement. Ou ne soient pas pures à l'arrivée, tu comprends ce que je veux dire ? Ils sont partis sur une idée et ils ont peur qu'à la fin nous on ait effrité la chose et qu'on en arrive à 10% de ce qu'ils voulaient. Mais nous on a affûté ça à la réalité et à la compétence qu'on a également. Pour avoir quelque chose que quand même on peut pas refuser. On peut pas refuser ça, il faut, mais il faut nous laisser le temps et il faut discuter. Il faut énormément discuter. Mais ça, c'est pas fait.

B.H. : Et pour continuer dans la dimension ressources humaines. Est-ce que vous pourriez m'expliquer le… Enfin, vous m'avez expliqué que le club est beaucoup axé sur les bénévoles et est-ce que vous pourriez me dire quelle est l'influence de ces bénévoles dans les projets environnementaux que vous mettez en place ?

Greenkeeper : Si tu veux le bénévole, lui, il n'ose pas trop s'impliquer. Parce qu'il connaît pas le coût réel de ce qu'il va demander et il ne connaît pas si ça va être positif ou négatif sur un golf. Un golf c'est une gestion bien particulière. Pour moi la gestion d'un golf, c'est unique. Tu peux pas comparer ça avec une usine, tu peux pas comparer ça avec une ferme, c'est vraiment quelque chose de très spécial. Et

donc du coup bah oui, ce qu'on peut demander aux bénévoles c'est qu'ils élaborent des choses en nous disant « Oui, tiens, ça serait sympathique de faire ça. ». Est-ce que c'est réalisable ? Combien ça va nous coûter ? Et surtout, quel va être l'effet bénéfique ?

Président : Ma réponse, Baptiste, est horrible. Elle est horrible. On a oublié de te dire, en termes de durabilité, c'est tout bête, on a supprimé toutes nos poubelles sur le terrain. Et on les a concentré dans un lieu, qui est un lieu stratégique mais qui est le seul lieu désormais du club où tu peux déposer tes crasses, tes bouteilles, tes ordures, etc. Mais, une volée de bois vert. Une volée de bois vert. Les membres, mécontents. Pendant un mois, on retrouvait volontairement sur les départs des gens qui laissaient leurs crasses. Il faut se rendre compte de ce qu'est un membre. C'est vrai qu'on te l'a pas dit, on a supprimé les essuies. On était à un club où on offrait encore des essuies pour la douche. Ça veut donc dire qu'on les nettoyait nous, etc. Bien je les ai pas supprimés pour des raisons de durabilité, je les ai supprimés pour des raisons économiques. Enfin, ça participe quand même à une certaine forme de durabilité. Volée de bois vert Baptiste, volée de bois vert. Mon père pour te dire m'a dit « mais c'est une honte t'as supprimé les essuies ? C'est une honte ». Le membre il paie ses 2000 balles mon vieux, je peux te dire que faut pas trop l'******** ou le bousculer dans ses habitudes. C'est ça qui est dur. Alors heureusement tu as quelques membres passionnés qui s'entendent bien avec [redacted] ou avec nous, qui ont notre écoute et qui viennent régulièrement nous dire… Allez, pour te donner un exemple donc [redacted] s'occupe quand même avec ses hommes de près de 82 hectares, tu ne sais pas avoir l'œil sur tout. On a un endroit sur tout le club où on a de la Renouée du Japon. La Renouée du Japon c'est une plante invasive. C'est vraiment une plante de *****. Mais c'est une membre passionnée d'horticulture et qui est venue nous dire très gentiment en me disant « tiens, je voulais juste vous dire, j'ai remarqué à cet endroit-là y a de la Renouée du Japon ». « Ben ouais, chouette, merci, merci de nous avoir dit, de nous avoir prévenu ». Parce que tu fais pas attention, 10 ans après t'en as partout hein. Voilà donc on a quand même des membres qui viennent de manière épisodique, spontanée, nous faire part de telle ou telle réflexion. Et on les écoute évidemment, mais c'est un pourcentage infime.

Greenkeeper : Par exemple, pour revenir à ce sujet de la Renouée du Japon, tu as des associations écologiques qui vont te faire remarquer que tu as ça sur ton terrain. Et qu'il faut faire quelque chose. Mais ils ne savent pas quoi exactement. Mais il faut que tu la fasses disparaître. « Voilà Monsieur, vous ne pouvez pas rester avec ça, il faut la faire disparaître ». Je pose la question : « mais est-ce que vous avez une solution ? ». « Malheureusement il n'existe pas de solution mais il faudrait que vous la fassiez disparaître. Tout ce qu'on sait c'est qu'il faut pas la couper parce que un petit fragment et ça refait une plante à chaque fois ». Voilà c'est tout ce qu'ils m'ont donné comme… donc nous on va partir… bah là on l'a pas encore fait mais on va pas tarder à le faire bah on est parti sur : l'écraser délicatement avec un très gros rouleau et puis on va la bâcher, pour la priver de lumière, pendant plusieurs années on va faire ça. Donc voilà, c'est la solution que j'ai trouvé la mieux Mais par contre je suis pas suivi. On m'amène pas de trucs financiers. On m'amène pas des personnes bénévoles en disant : « voilà, l'association veut bien vous donner, ou on vient tel jour à telle heure et on va vous aider à bâcher ». Tout ça, c'est un peu

dommage. Tout ça, on en arrive toujours en train de dire « oui vous avez ça, c'est pas bien, il faut l'enlever, mais après il n'y a pas d'encadrement derrière. Et les gens quand tu leur parles de la durabilité, les gens sont tous pour. Ils sont tous pour les gens, t'en as aucun qui va dire qu'il est contre, du moment que ça ne le dérange pas. À partir du moment où ça va commencer, dans son quotidien, à déranger, à lui imposer des choses où il va perdre du temps ou perdre de l'énergie, pour lui, ça c'est pas bon. Chez le voisin, c'est bon, mais pas chez lui.

B.H. : Oui, oui je vois, c'est un schéma classique, on va dire. Et donc pour conclure un peu ce petit volet sur les ressources humaines de votre club, quel impact ces ressources humaines ont sur les initiatives que vous pouvez mettre en place ?

Greenkeeper : Je veux dire à la rigueur, pas beaucoup. C'est quand on décide nous de faire un projet qu'on regarde si on a des membres qui seraient susceptibles de nous aider.

Président : Moi j' interprète la question différemment. J'ai plutôt envie de te dire que non, c'est souvent mon personnel terrain et principalement au travers de [redacted] qui est à l'initiative de nos actions de durabilité puisque c'est [redacted] souvent, dans le cadre d'une discussion, nous dit : « enfin [redacted], si on faisait ça, ça m'éviterait de… et c'est bon pour la planète ». Ah ouais ? Bah alors on le fait. Faisons le. Donc non. J'ai plutôt envie de dire qu'aujourd'hui, c'est plutôt [redacted], qui, au travers de ces réunions, de ces rencontres, des discussions qu'il mène avec ses collègues, qui est principalement à l'initiative de toutes nos actions de durabilité.

B.H. : Ok oui, donc ces ressources humaines ont donc un impact positif sur les initiatives que vous mettez en place.

Président : Oui

B.H. : Maintenant on va passer au volet de questions un peu plus sur les relations donc c'est à ces questions-là que je pensais tout à l'heure, quand j'y faisais référence. Est-ce que le club a des collaborations avec des acteurs externes pour ces projets de durabilité environnementale ? Et donc vous m'avez déjà parlé de l'Association des greenkeepers, vous m'avez aussi parlé du consultant externe. Mais est-ce qu'il y a d'autres relations externes ? Je pense par exemple à la fédération, vous pourriez avoir des relations sur ce point, ou d'autres organisations.

Président : On en a beaucoup au travers de la fédération. On en a beaucoup au travers des présidents de clubs, etc. Donc il a énormément d'échanges au sein du milieu golfique. Après, et je pense que je serai un des seuls à te le dire mais je pense être connu dans le milieu du golf en Belgique pour être celui qui n'a pas sa langue dans la poche, soyons clairs, ils ne se disent pas tout et on ne se dit pas tout. Pour une raison très simple, et c'est la difficulté de notre milieu, on est des concurrents aussi. Et c'est difficile ça. Pourquoi est-ce que tu veux que je vienne moi partager une solution que j'ai trouvée moi en interne, que j'exploite avec mon équipe et dont je fais profiter mes membres. Pourquoi veux-tu que j'en fasse profiter mon ami de [redacted], avec qui je m'entends excessivement bien, mais c'est aussi mon concurrent. Donc en fait je te dis ça sous forme de boutade mais il y a une part de vérité dans ce que je dis. Les greenkeepers, et ça tu m'arrêtes [redacted] si je me

trompe, ça ne fait que depuis quelques années que le rythme des échanges s'est accentué et qu'il y a, semble-t-il, effectivement, la naissance d'une véritable collaboration entre les greenkeepers et les golfs en Belgique. Jusqu'à il y a 10 ans j'avais envie de te dire, Baptiste, moins on se voyait, mieux c'était. Moins on se parlait, mieux c'était.

B.H. : Mais donc aujourd'hui, ces relations ont quand même un impact sur les projets que vous mettez en place ?

Président : Oui, ça commence, et c'est bénéfique.

B.H. : Et est-ce que vous vous sentez dépendant de ces relations ? Est-ce que vous dépendez de ces relations pour mettre en place des projets que vous mettez en place ?

Greenkeeper : Oui et non. Un petit peu de oui et beaucoup de non. Pourquoi ? Parce que chaque terrain a ses spécificités. Donc, c'est pas les mêmes exigences, et comme je t'ai dit tout à l'heure, quelque chose qui marche chez le voisin va pas forcément marcher chez toi. Il faut l'analyser, il faut peut-être le modifier. Disons que ça te donne une base. Mais c'est pas sûr que t'obtiennes exactement les mêmes résultats qu'eux. Donc à toi de retravailler là-dessus et de refaire ta soupe là-dessus. Et de refaire ton schéma. Mais c'est une bonne base, ça peut donner des bonnes idées donc c'est quand même important.

Président : Alors je vais quand même tempérer un peu ce que [redacted] disait. Il est clair que ce que les autres font et qui marche, on a, on a plutôt tendance à l'apprendre et à poser des questions et à parler. Et on le fait forcément un peu plus à son aise quand le premier qui a essayé a essuyé un peu les plaintes. Il y a depuis quelques années un vrai système de collaboration je pense, qui est en train de se mettre en place entre les clubs et les greenkeepers. Parce qu'ils l'ont compris, au-delà d'être concurrents, c'est en s'entre-aidant qu'on y arrivera. Par contre, et c'est là où est ma plus grosse souffrance, c'est que on est évidemment dépendant des autres puisque moi je peux pas consacrer une partie de mon budget à la recherche. Je pense que aucun golf ne peut consacrer une partie de son budget à la recherche. Donc ça n'est que quand [redacted], pour dire quelque chose, qui au travers de son consultant, qui lui est peut-être un Écossais, et qui lui aura appris que telle ou telle chose marche et nous en aura parlé, en fait, ça n'est que comme ça qu'on est au courant de certaines innovations. Moi je regrette sincèrement que la région Wallonne ne nous ait pas proposé, avec la fédération, de dire « on crée un fonds. On va voir les facultés agronomes de Gembloux. On crée un fonds, on met pour dire quelque chose 300 000€ ou 400 000€ et on demande à Gembloux de chercher telle ou telle chose ». En fait c'est ça qui doit être fait aujourd'hui si tu veux que le monde du golf en Belgique devienne complètement durable. S'il y a pas ça, ce n'est que des petits opérateurs locaux qui n'ont pas de budget pour le faire, pas le temps pour le faire. Et donc ça se fera pas.

B.H. : Et est-ce que, pour en revenir à vos membres, est-ce que vous avez mis en place des initiatives de sensibilisation environnementale ?

Greenkeeper : Bah on a commencé par expliquer ce qu'on faisait pour essayer de faire passer la durabilité. Par exemple, comme disait [redacted] tout à l'heure, il y a des zones de rough qui sont complètement hors-jeu et qu'on tondait avant mais qu'on a arrêté de tondre. Les gens nous ont dit « bah pourquoi vous tondez plus ? ». « Bah parce que ça sert à rien. On dépense des sous à rien. Cette partie-là, on va la faucher une fois par an, il y aura de la biodiversité dedans. Et puis vous jouez jamais dedans, vous tombez jamais dedans ». « Ah bah oui c'est vrai ». Donc tu vois. Il a fallu quand même qu'on discute, mais tout le monde n'est pas d'accord non plus sur ça hein attention. Mais il faut expliquer aux membres ce que tu fais. Il faut d'abord le mettre en place et expliquer après. Et peut être parfois remodifier ou recadrer parce qu'on a été trop loin ou peut être l'inverse, qu'on a pas été assez loin et que c'est dommage de faire une petite zone alors qu'en fait là-bas aussi on pourra en refaire une, etc. Tu vois donc les gens ils te posent la question aussi : « bah c'est dommage. Pourquoi vous ne la faites pas là-bas ? Ou pourquoi vous l'avez faite ici alors qu'en fin de compte je suis pas entièrement d'accord avec vous sur ce que vous me dites », donc voilà, il y a quand même une discussion et il faut quand même mettre les membres au courant de ce qu'on fait là-dessus. Sans quoi ils comprennent pas. Pour eux c'est un oubli, dans ce cas précis.

B.H. : Ok, et est-ce que vous communiquez aussi au grand public les initiatives que vous mettez en place ?

Greenkeeper : Ah au grand public, ça nous sert pas à grand-chose. Tu sais, les autres, ceux qui viennent pas au golf, ça les intéresse pas ce qui se passe sur un golf hein, puisque à la base, déjà, le golf est un grand pollueur. Le golf est réservé à une élite de personnes et est un grand pollueur et un grand gaspilleur. Ça, c'est les gens qui n'y connaissent rien et qui te sortent des trucs comme ça, comme on a sorti il y a pas si longtemps que ça aux informations, au journal parlé : Un golf consomme 6000m cubes d'eau par jour. Ce qui est complètement faux. Et cette personne-là, on sait pas où elle a été chercher ces informations-là. Elle n'a jamais mis les pieds sur un golf, mais elle te dit qu'un golf consomme 6000m cubes d'eau par jour.

B.H. : Oui et puis comme vous le dites, chaque golf est unique donc si l'un consomme autant, les autres sont différents.

Greenkeeper : Ouais, tout à fait. Mais si tu veux, ils sont tellement partis dans cette optique là au niveau du grand public que forcément il faut taper dessus. Mais ce qu'on te dit pas non plus c'est que le gazon, par rapport à une forêt, absorbe beaucoup plus de CO2 et te rejette beaucoup plus d'oxygène. Donc si tu mets un gazon en place par rapport à une forêt tu es, gagnant au niveau de l'absorption du CO2. Voilà, ça c'est des études américaines.

Président : Oui enfin t'es perdant en biodiversité et tout hein. Non, Baptiste, au niveau du grand public, tu te doutes qu'on n'est pas le sport qui a la meilleure image, hein ? Donc j'ai plutôt envie de te dire qu'il faut pas mélanger les missions que doivent avoir une fédération, et c'est clairement ça, dans les missions que la fédération a, de communiquer avec le grand public, de faire en sorte qu'on fasse savoir qu'on a des actions sur la durabilité, qu'on a des réflexions sur la durabilité, c'est le rôle des fédérations. Le club à son échelle ne sait rien faire et ne pourrait

rien faire. À part téléphoner à « télé MB », à « télé Mons Borinage » pour dire que il faut de la durabilité, je vois pas très bien qui… voilà.

B.H. : Ça va. Et donc ici de nouveau pour conclure un peu ce chapitre relation : quelle influence ont les relations de votre organisation sur les initiatives de développement durable que vous mettez en place ?

Président : Peux-tu répéter, s'il te plaît Baptiste ?

B.H. : Donc, quelle est l'influence des relations externes de votre club sur les initiatives que vous mettez en place ?

Greenkeeper : Bah on n'a pas… non, il y a pas réellement d'influence. Il y a parfois des idées qui sont émis par les membres et qu'on essaie de développer, ou on leur dit si c'est réalisable ou pas. Mais il y a pas plus que ça. Euh c'est pas… c'est pas le membre qui va te…

Président : Non, le membre non, mais les influences extérieures… J'en reviens à, Baptiste, on est sur ce 0 phyto qui est d'application depuis très peu et la coupe des arbres autour des greens. Je crois qu'on s'est tous fait influencer par les quelques greenkeepers influents de l'époque qui disaient qu'il faut abattre. Donc non, il y a quand même des actions qu'on initie parce que on voit bien qu'autour de nous tout le monde le fait. Alors on le fait pas par mimétisme, on le fait parce qu'on se dit : Bon beh si tout le monde le fait, je vais être censé… Tu l'as rencontré [redacted] ?

B.H. : Il est chez [redacted], c'est ça ? Pas encore. Je le rencontre fin de semaine.

Président : Voilà, tu vas voir par exemple [redacted], que [redacted] connaît très bien et que moi je connais très bien, j'ai plutôt envie de te dire : Si il fait des choses chez lui, j'aurais plutôt envie de dire faut qu'on les étudie. Si il les fait chez lui, c'est qu'il doit y avoir des raisons. Quand [redacted] fait des trucs chez nous, [redacted] se dit : Bon si [redacted] le fait au [redacted] faut que j'étudie pour le faire chez nous. Donc on est influencé. Et on n'a pas le choix puisque étant donné qu'il y a pas de recherche au niveau national, il y a pas de solution qui nous est proposée au niveau national, c'est forcément les influences extérieures, et qui se limitent aux golfs avec qui tu t'entends bien. Au Golf, on parle avec tout le monde, mais y en a avec qui on s'entend mieux que d'autres et y en a qui m'ouvrent beaucoup plus facilement leurs portes de leurs armoires que d'autres. Ah bah c'est clair que quand ces golfs là nous disent : tiens j'ai essayé ça, ça a cartonné. Bah j'en parle avec [redacted] et on se dit : Bon beh ******, si ça marche chez eux, on va essayer quoi. Ça veut pas dire que ça marche chez nous. Parce que comme l'a dit [redacted], une solution chez l'un n'est pas une solution chez l'autre. Mais sans doute que nous en l'améliorant, en faisant plus, en faisant moins, [redacted] arrivera à faire en sorte que chez nous ça fonctionne.

B.H. : Ok. Maintenant, on va passer à un autre volet. Est-ce que vous avez des procédures, des politiques internes ou des règlements qui touchent à la durabilité environnementale ?

Président : Non.

B.H. : Et, si non, pourquoi ? Est ce qu'il y a une raison ça ?

Président : La réponse est très simple et très choquante, Baptiste. Je m'en excuse de nouveau, mais la durabilité, à notre échelle n'est… je suis triste de le dire, elle n'est absolument pas dans les priorités. Et étant donné que c'est pas dans nos priorités. Ben forcément, on n'a pas de règlement. Forcément, on n'a pas de ligne directrice. Forcément, on n'a pas de politique. Forcément, je n'ai pas de délégué qui serait dédié à ça exclusivement. Parce qu'au jour d'aujourd'hui… c'est pas vraiment vrai ce que je te dis mais on en est quand même pas loin, mais c'est le quart de mes soucis quoi.

B.H. : Et alors à propos de la communication interne vis-à-vis de ces projets, donc la communication entre vous, est-ce qu'elle est existante ? Est-ce que vous communiquez entre vous vis-à-vis de ces projets ? Et est-ce que cette communication, si elle existe, elle est régulière entre vous ?

Greenkeeper : Oui ça c'est discuté hein, on peut pas prendre des initiatives comme ça tout seul d'un seul coup. Non, c'est discuté. Oui c'est discuté, réfléchi et puis régulièrement ? Je peux pas dire régulièrement parce que ça dépend de ce qui est proposé si tu veux. Tu vois ? Tu sais sur un terrain de golf y a pas non plus 36 000 solutions quoi. Je veux dire on est quand même limités. Donc quand il y a une idée qui est intéressante, ou on a vu une autre idée ailleurs parce qu'on a été se promener ou jouer ailleurs, bah oui, on en parle ensemble et on essaie de discuter et de voir ce que ça va nous ramener chez nous. Est-ce que c'est vraiment intéressant de le faire chez nous ? Tu vois si on devait refaire notre parking, admettons, est ce qu'on le refera en terrain macadam ? La question se pose. Est-ce qu'il y a pas d'autres matériaux maintenant qui nous permettraient d'avoir quelque chose de mieux et qui absorberait beaucoup plus l'eau. Enfin voilà, est-ce qu'on le refera en terrain macadam ? Donc à l'occasion de travaux, on se poserait les questions. Mais pour l'instant bah le parking on n'est pas en train de le refaire, il est correct. Bon bah pour l'instant, la question se pose pas.

B.H. : Et est-ce que vous avez un plan stratégique dans votre club ? C'est à dire un document écrit reprenant la stratégie future de votre club ?

Président : Alors on l'a, mais il y a pas une ligne sur la durabilité. J'ai pas de secret, hein Baptiste, je peux t'envoyer… quand je suis devenu le président, le plan stratégique que j'ai, mais il va te décevoir. C'était : remise à niveau de la politique financière en 2 ans. Stabilité au terme des membres en 2 ans. Politique d'investissement, d'agrandissement du club house et des choses comme ça. T'as pas une ligne sur la durabilité.

B.H. : Mais est-ce que vous pensez quand même que la capacité de planification que vous avez, donc c'est à dire de mettre en place des projets et de viser à long terme, est-ce que cette capacité de planification, elle a quand même une influence sur les projets de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Président : Oui.

B.H. : Et quelle influence est ce que ça a ?

Président : C'est à dire que, soyons clairs, demain, et je pense qu'on devrait se l'imposer, demain si on veut mener une politique de durabilité digne de ce nom, on

doit y consacrer des budgets. Ça veut donc dire que dans mon budget, je dois créer une ligne durabilité pour pouvoir ensuite planifier des initiatives à plus long terme, et c'est faisable.

B.H. : Maintenant on va passer à la petite conclusion globale de cet entretien avec 2 dernières questions.

Président : On est tes plus mauvais élèves ?

B.H. : Pardon ?

Président : On est tes plus mauvais élèves en termes de durabilité ?

B.H. : Non, pas du tout, pas du tout.

Greenkeeper : Il sait pas encore [redacted], il a pas questionné les autres.

B.H. : J'ai pour l'instant, je n'ai vu que 2 clubs en réalité. Donc je n'ai pas encore un très grand éventail.

Greenkeeper : Ah et alors ? Tu nous classes où à peu près à la grosse louche ?

B.H. : Premier hein, au top.

Président : Il est commercial ce Baptiste.

B.H. : Mais donc voilà, pour conclure un peu tout ce volet de questions : Quelles sont selon vous les principales conditions pour améliorer la durabilité environnementale dans votre club ?

Président : Alors les conditions, il faut une prise de conscience, des aides financières et une volonté commune.

B.H. : OK et, mais c'est vrai qu'on l'a pas abordé avec vous aujourd'hui, mais petite question subsidiaire : quel est l'impact, vous pensez, de la culture du club sur les projets environnementaux que vous mettez en place ?

Président : Énorme. On peut le dire, tu vas rencontrer un golf qui est très particulier et je le dis avec beaucoup de tendresse et beaucoup d'amour : le golf de [redacted] qui est un golf qui a des particularités que d'autres n'ont pas. Parce qu'il y répond aussi à son identité même. Les directeurs du golf ils sont connus des membres, ils sont connus et donc c'est [redacted] que tu vas rencontrer. Tous les membres savent que c'est lui le directeur et qu'il est passionné par la nature. Donc forcément, je pense que le golf de [redacted] est un golf où… Demain tu annonces chez nous : on ferme le terrain pendant 2 semaines parce qu'on fait des travaux pour la durabilité. Chez nous, c'est la révolte. Je pense que demain il y a la même annonce à [redacted], ça passera sans doute beaucoup mieux. Tout comme, [redacted], leurs dirigeants sont des grands sportifs. Depuis toujours, hein. Ils ont toujours eu des membres de leur famille qui ont été des sportifs émérites de terrain. C'est un golf qui est tourné essentiellement vers le sport. La petite blague en Belgique, pour que tu la comprennes, la petite blague en Belgique : Quand t'as fini de jouer une partie à [redacted], on te demande comment t'as joué. Chez nous, quand t'as terminé ta partie, on demande qu'est-ce que tu bois ?

B.H. : Haha ok, oui je vois.

Président : Voilà mais donc oui, c'est clair que l'ADN du club peut évidemment t'aider et influencer la politique que tu mènes.

B.H. : Ok, je vois bien. Et donc dernière question pour terminer. C'est un peu le l'inverse, donc je vous ai demandé quelles sont les principales conditions pour améliorer la durabilité ? Mais maintenant quels sont les principaux freins, selon vous, à l'amélioration de la durabilité environnementale dans votre club ?

Président : Le plus gros frein ? Il est budgétaire. Parce que tout ce qu'on trouve comme solution aujourd'hui sont des solutions onéreuses. Et puis, il est surtout à l'échelle du temps. C'est à dire que je t'ai donc expliqué que tout notre équilibre économique repose sur le fait que mes membres restent membres. Admettons que demain, [redacted] m'annonce l'arrivée d'un nouveau champignon qui vient, pour dire quelque chose, d'Asie, qu'on ne connaissait pas et qui tue tous les greens. Si on n'a pas une solution rapide à mettre en place, tous mes membres vont se barrer. Parce que comme te l'a dit [redacted], nous on a un golf, par exemple, qui est le golf d'Oudenaarde. Le golf d'Oudenaarde il est situé en région flamande, il est à une demi-heure de bagnole de chez nous. Le membre aujourd'hui il va se dire : si dans mon club j'ai des greens de ***** parce qu'on peut plus les entretenir mais qu'à Oudenaarde les greens sont parfaits parce que eux peuvent continuer à les traiter et beh ils vont se barrer à Oudenaarde. Et donc ce temps, dans cette définition même de temps, c'est à dire que nous on a besoin de produits qui sont efficaces tout de suite. Et c'est ce qui nous ******** en fait dans 0 phyto, c'est que les recherches n'ont pas été faites. On en a quelques-unes entre nous mais ce qui marche une année, tu m'arrêtes si je me trompe [redacted], ce qui marche une année ne marchera peut-être pas l'année prochaine. C'est ça la nature, c'est ça le sol. Ce qui a marché une année ne marchera peut-être pas l'année prochaine parce que l'hiver aura été plus rude ou moins rude, qu'il y aura plus de larves ou moins de larves dans le sol, j'en sais rien. J'invente complètement hein.

Greenkeeper : Les températures démarrent plus tardivement, il y a des années où ça démarre précocement. Euh, l'année dernière, regarde, on a été envahi par l'eau. Il a fallu faire une gestion spéciale parce qu'on avait trop d'eau. Maintenant cette année on est partis sur un truc où c'est la sécheresse absolue et d'un seul coup ça rebascule on est inondé. Donc tu vois, c'est très difficile à prévoir. L'intendant se sert de son expérience pour, je veux dire, pallier à tout ce qui lui arrive pendant la saison. Je peux pas dire à mon président qui est là, je peux pas dire à [redacted], cette année on va partir comme ça. C'est impossible. C'est comme si un agriculteur te disait cette année : moi je te prévois 100 quintaux l'hectare en blé. C'est impossible. Alors que t'es en train de le semer tu sais pas ce qu'il peut y avoir. Si ça tombe, il y aura de la grêle, tu auras 0 ou alors ça va être inondé, ou alors ça sera la sécheresse, ou alors ça sera une super année de récolte. Mais à chaque fois, tous les ans, moi l'hiver je réfléchis à ce qui a été bon pour nous et ce que je vais garder, ce que je veux enlever, ce que je mets sur le côté, ce que je vais mettre en réserve. Et puis on jette les dés, et puis le chiffre il arrivera comme au 421. Et à la fin de la saison, on saura si la saison a été bonne pour nous ou pas. La saison où on a eu énormément de pluie, l'année dernière, a été très bénéfique pour nous. Parce que nous, on a un

terrain sableux, on faisait des opérations tous les ans d'aération, de décompactage, c'est très bon pour nous. Et tout le monde est arrivé chez nous. Donc tu vois les gens bah dès que c'est bon d'un côté ou dès que c'est moins bon chez eux, recherchent tout de suite ailleurs. Donc que tu leur dises, pour moi personnellement, que tu leur dises « oui mais moi je fais de l'écologie, je fais de la durabilité ». Moi je suis pas persuadé que c'est ça qui va les retenir. Quand je vais au restaurant, c'est pas la gestion des déchets qui m'intéresse, c'est plutôt ce que j'ai dans mon assiette quoi. Après si il le fait c'est bien hein, je suis pas contre attention. Je suis pas en train de dire non plus qu'il ne faut rien faire. Je suis pour, c'est bien, c'est un plus. Mais c'est pas la priorité de ce que je demande.

B.H. : OK. Et donc voilà, pour conclure, est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose dont on a pas parlé pour l'instant et qui vous semblerait pertinent à rajouter ? Dans le cadre de ce mémoire.

Président : Ah moi je pense qu'en tout cas tu pourrais faire passer un message dans ton mémoire, Baptiste. En tout cas je t'y invite. C'est une certaine forme de souffrance du monde du golf qui se sent abandonné et absolument pas à l'écoute du politique. Alors je peux tout à fait concevoir que on n'est pas des entreprises avec une image positive, etc. Mais c'est quand même vachement dommage parce que je pense qu'au travers de tout ce que peut véhiculer comme image négative le golf, il véhicule en fait un très grand nombre d'images positives. D'abord, le golf, c'est la nature. Nous, la nature, soyons clairs, on t'a peut être déçu au travers de tous nos discours, mais parce que c'est la réalité. Mais par contre nous, on travaille dans la nature. La nature, c'est ce qui nous… c'est ce qui fait vivre notre club. On est nous au [redacted] en plus de ça, dans une nature qui est extraordinaire, qui est fantastique. Donc on a évidemment envie de la préserver, de la chouchouter, de la dorloter, de faire en sorte que dans 100 ans elle soit toujours là, aussi belle, encore plus forte, etc. Je pense que dans le golf se développe une biodiversité qui est incroyable. Je pense que ça les gens oublient complètement. Moi j'ai envie de dire on a de l'eau chez nous, si on a de l'eau, ça veut dire qu'il y a des oiseaux migrateurs qui, chaque année, reviennent, s'arrêtent dans nos étangs, etc. Et ça, je trouve que malheureusement notre sport ne véhicule pas assez cette image positive au niveau de la biodiversité, de la nature, etc. On est toujours houspillés. C'est un sport de riche, c'est un sport de nantis, c'est un sport où vous détruisez pour venir installer un golf, vous consommez de l'eau, etc. Je pense qu'il y a bon nombre de messages bien plus positifs que l'on pourrait faire passer au niveau du golf. C'est quand même un sport où tu es pendant 4 h au milieu de la nature. C'est un sport sur lequel tu te bats contre des éléments naturels. Tu peux venir chez nous, Baptiste, tu n'as pas, ou très peu, tu n'as pas un élément artificiel, pas un, pas un. Tout est naturel chez nous, tous les obstacles sont naturels. Donc voilà, je trouve qu'on est un peu oublié. Qu'on se préoccupe pas beaucoup de nous. Je te cache pas que, moi qui ai fait partie de la fédération pendant 8 ans, j'ai été chez plusieurs ministres. Il y a des ministres qui le disent sans aucun détour, hein, qui te disent, mais le milieu golfique, d'abord, vous ne me rapportez aucune voix, et de toute façon je me fous complètement de vous. Moi, il y a des ministres qui m'ont dit ça hein. Pour pas te le cacher [redacted], il nous a reçu, il nous a dit, j'avais même pas encore posé mes fesses sur

la chaise qu'il nous a dit : mais moi le golf j'en ai rien à ****** hein, je vous reçois par politesse.

Greenkeeper : À part des ennuis à essayer de vous défendre, qu'est-ce que ça va me ramener ? Non, rien. Même le contraire. Donc je vois pas l'intérêt de vous défendre.

Président : Ce que je voudrais quand même te dire, tu es de où Baptiste ?

B.H. : Euh, je suis tout proche de Louvain la neuve.

Président : Ok bon donc nous on est des [redacted]. Tu sais que nous c'est la province du Hainaut, c'est pas la région économiquement la plus facile. Et sorry hein les gars, c'est le golf, le [redacted] c'est une belle petite PME qui fait vivre 15 à 16 personnes toute l'année. En indirect avec l'horeca, tu doubles ça. Ben ouais, c'est quand même pas rien quoi. Mais on est un peu… on est un peu des oubliés.

B.H. : Ben je pourrais, je pourrais en parler dans la capacité, enfin dans la partie relationnelle, avec les relations extérieures. Je pourrais essayer d'aborder ça dans mon travail.

Président : Pour que tu comprennes, [redacted] t'a beaucoup parlé de la Flandre. La Flandre à la différence de nous ils ont ce qu'on appelle une trousse de secours. Ça veut donc dire que dans le décret d'application au niveau de la région flamande, ils ont introduit le fait que si des maladies apparaissaient, pour telle proportion, eh ben seulement et seulement si ces symptômes apparaissent, on peut utiliser la boîte de secours, la trousse de secours. Nous, c'est la seule chose qu'on demande, hein. Ne crois pas un instant qu'on demande à revenir comme il a 20 ans. C'est-à-dire qu'au moindre truc on met le masque à gaz, on met le produit, on pulvérise, c'est de la ***** mais ça nettoie tout, etc. On veut pas revenir là-dedans, on veut pas. Mais qu'on nous donne les possibilités de tourner vers une durabilité concrète, saine, avec les moyens qu'on a et on y arrivera. Parce que nous c'est la seule chose qu'on demande, hein.

Greenkeeper : Oui et on parle d'une quantité, par rapport à l'agriculture, sans dénigrer l'agriculture hein, mais on parle d'une quantité de produits infimes hein.

Président : Et soyons clairs, sur notre golf, les parties qu'on nous interdit d'entretenir avec des produits phytos ou tout ce que tu veux ça concerne un peu plus d'un hectare. Sur plus de 80 hectares hein. C'est rien, c'est infime.

Greenkeeper : Et on est sur quelque chose, par an, allez une année moyenne, sur 5 ou 6 traitements hein. Sur ces parties-là. C'est pas non plus… Et ça on nous l'a interdit donc on comprend pas. Et les mêmes produits qu'on met sur les pommes de terre et que tu consommes. Moi j'ai jamais vu un golfeur qui demandait au club house un sandwich au gazon fraîchement coupé de green quoi. Non mais tu vois ce que je veux dire ? Ah là, on n'a pas compris quoi.

B.H. : Ouais bah je comprends bien votre incompréhension.

Greenkeeper : Et sachant très bien, comme dit [redacted], qu'il faut revenir sur l'aspect aussi que on ne veut pas revenir comme avant et on fait des efforts pour

justement arriver à quelque chose de beaucoup plus durable. On essaie, et ça on arrêtera jamais, on continuera tout le temps. Mais le problème, c'est que là on nous impose carrément, donc ça devient compliqué, ça met parfois, malheureusement, l'équilibre économique en jeu.

Président : Les amis sorry, moi je dois y aller parce que je suis déjà en retard. Baptiste sorry, il faut que je quitte absolument maintenant.

B.H. : Mais ça touche à sa fin, ça se termine.

Président : Je t'ai renvoyé le document signé, le formulaire de consentement. Si il y a un moindre souci tu m'envoies un petit mail. Si tu veux un complément d'infos, tu n'hésites pas. Voilà t'as compris qu'on était plutôt des sympas. Voilà, pas toujours bien organisé mais plutôt sympa. Donc tu n'hésites pas une seule seconde.

B.H. : Ça va très bien, et je vous remercie tous les deux en tout cas, la discussion était très riche et ça va beaucoup m'aider dans mon projet et puis dans les recherches.

Président : Pas de souci, s'il y a des choses que t'as pas compris ou que tu veux des compléments t'hésites pas hein Baptiste, t’as mes coordonnées. Ça va ? Allez.

B.H. : Oui, ça va, très bien un grand merci à tous les deux alors.

Président : Pas de souci. Bonne journée, au revoir.

B.H. : Au revoir.

9.4.7. Club sportif 7

B.H. : Pour commencer, est-ce que vous pourriez me décrire brièvement votre club de golf ?

Directrice : Le [redacted] a été créé en 1988. A la base, il est situé à [redacted], dans une des 19 communes de Bruxelles. Pour information, c'est le seul parcours de golf qui fait 18 trous de la capitale bruxelloise. Et pour beaucoup de capitales européennes, c'est très rare d'avoir un 18 trous intra-muros. Donc c'est une grande chance. Il a été créé en 1988. D'abord, c'était un petit practice. Je ne sais pas si vous connaissez un peu le golf. Le practice, c'est vraiment la base d'entraînement. C'est là où on tape des balles, etc. Ça, c'est une zone fixe. Ensuite, il y a des terres qui ont été rachetées pour petit à petit grossir et en faire un 18 trous. Aujourd'hui, je suis la directrice. On a aussi un directeur technique, qui s'appelle [redacted], qui lui va être plus de la partie greenkeeper, donc entretien du terrain. Aujourd'hui, ils sont sept ouvriers. Ensuite, on a des pros, des enseignants qui sont indépendants. On en a trois qui ont un contrat, qui paient tous les mois, et qui ont les accès au terrain, etc., et qui peuvent donner des cours rémunérés.

B.H. : Et est-ce que vous sauriez me dire de combien de membres est constitué le club, approximativement ?

Directrice : Aujourd'hui, on est à 580 membres. Donc, on a différentes sortes de membership. Avant, ils étaient très différents. Cette année, je suis arrivée, je suis en contrat d'intérim remplacement de l'ancienne directrice qui est en arrêt maladie. Donc à partir de cette année, la cotisation, c'est une cotisation unique qui est à 1300 euros à l'année. Alors qu'avant, il y avait vraiment une cotisation couple, une cotisation semaine, une cotisation individuelle, etc. Donc là, la volonté du club, ça a été vraiment de tout rassembler, de baisser le prix pour avoir plus d'homogénéité et remettre un peu tout à plat. Et aujourd'hui, on est l'un des clubs les moins chers de Belgique, de par ce prix assez attractif.

B.H. : Et est-ce que vous pourriez me dire, de façon assez globale, quelle place occupe la durabilité environnementale au sein de votre club ?

Directrice : Alors déjà, il faut remettre dans son contexte, le golf a une image assez péjorative par rapport à l'environnement. Alors que, moi, je joue au golf depuis que j'ai 5 ans et j'ai toujours été dans ça. La Wallonie et nous Bruxelles aussi, on est dans une politique de zéro phyto. Donc on n'utilise aucun phyto sur le parcours, etc. On fait très attention à chaque partie du parcours. Un parcours, ça se consiste avec des zones de départ, des zones de fairways, on va dire, qui sont entre les départs et les greens. Et ensuite, des zones un petit peu laissées en friche, justement pour laisser de la biodiversité. Aujourd'hui, il y a ces 7 ouvriers qui font très attention au parcours, qui passent leur journée à s'en occuper et qui vraiment en prennent soin. Donc ça, c'est sûr que la biodiversité, elle est au quotidien. On a des lacs, on a des zones de maraîchage, on a des hôtels à insectes. Alors ça, c'est simple, mais voilà, c'est des troncs d'arbres, etc. Où on sait que les fourmis peuvent s'épanouir, les insectes aussi. On laisse en friche pas mal de zones aussi parce qu'on sait qu'il y a des lapins ou des animaux qui restent dedans. Et cette année, on a lancé la semaine de la biodiversité. Pour la Journée mondiale de la biodiversité, je crois que c'était le

23 mai. Et donc, on a fait toute une semaine autour de ça, justement avec des quiz un peu pour avertir les gens au fait qu'on fait très attention à la biodiversité. On est à fond dans le recyclage, c'est-à-dire que tous les 3 trous, il y a des zones avec des poubelles de recyclage. On fait le tri systématiquement. On a essayé de mettre ça en valeur avec une pancarte sur chaque trou pour expliquer qu'en plein cœur de ville, on a une zone où on peut mieux respirer, etc. On attire un peu moins de CO2, etc. Je pourrais vous envoyer si vous voulez le PDF que j'ai fait sur ça avec les différents trous. Et ensuite, on avait fait un petit quiz pour que les gens se sentent un peu investis. On avait fait un peu de com' autour de ça.

B.H. : Est-ce qu'au sein de votre club, il existe une fonction ou un délégué qui est responsable de la durabilité environnementale ?

Directrice : Alors ça, pas encore. Mais c'est vrai que l'AFGolf, la fédération francophone, met en place un comité éthique dans chaque club. Et donc à partir de l'an prochain, il y aura un référent éthique qui est un petit peu le référent durabilité de chaque club. Donc ça, c'est quelque chose qu'on met en place. C'est dans ma to-do, je dois mettre le comité en place. Mais oui, c'est de plus en plus important pour les clubs.

B.H. : Donc vous faites part du programme OnCourse, si je ne me trompe pas, avec votre club. D'une part, qu'est-ce que vous pensez de ce programme ? Et d'autre part, quelle est son influence sur les actions environnementales que vous mettez en place ?

Directrice : Quel programme, pardon ? Je n'ai pas bien compris.

B.H. : OnCourse. Qu'est-ce que vous en pensez ? Et est-ce qu'il a une influence sur les initiatives environnementales que vous mettez en place ?

Directrice : C'est quoi le programme On Course ? Le Geocertified ?

B.H. : Oui, c'est ça. C'est la plateforme qui mène à la certification GEO.

Directrice : Oui, ok, pardon. Alors ça, nous on est en cours. Pour moi personnellement, j'ai pris le poste en janvier. Donc il y a énormément de sujets. Honnêtement, c'est un de mes sujets, aujourd'hui, c'est un peu lourd, je dirais, administrativement. Moi, si je pouvais demander quelque chose, ça serait peut-être un soutien justement pour pouvoir le faire. Parce que je sais que c'est important. Je sais que nous, on met en place les choses. On est vraiment dans toutes les pratiques et dans les critères. Mais à suivre, à mettre en place, j'avoue que je n'ai pas encore pris... Je crois que c'est une cinquantaine d'heures à dédier à ça. Et je n'ai pas encore... Je ne me suis pas encore attelée. Après, c'est une bonne certification. C'est intéressant pour l'image que ça donne, etc. En tout cas, c'est important. Moi, ce que j'avais essayé de mettre en place aussi, c'est dans mes dossiers de sponsoring, justement proposer à une entreprise de sponsoriser cette action pour qu'on puisse avoir un certain budget à mettre pour quelqu'un qui fasse ça tous les jours, que ce soit son métier, que ce soit fait et bien fait, et qui puisse vraiment mieux nous le présenter. Plutôt que moi le faire, chercher nanana, où je pense que ça prendrait encore plus de temps, etc.

B.H. : Et alors, de quelle façon est-ce que les greenkeepers jouent un rôle dans la durabilité environnementale dans votre club ?

Directrice : C'est eux qui prennent soin de tout. Par exemple, là, on a changé pour tondre la pelouse. On avait des grosses machines qui coûtaient quand même très cher, qui marchent au fuel depuis des années. Donc là, cette année, il y en a une qui est tombée en panne. Donc, on a décidé de mettre des robots tondeurs, qui se rechargent électriquement, qui roulent la nuit, etc. et qui coupent de manière régulière pour avoir une meilleure tonte et une herbe qui soit beaucoup plus résistante aux maladies, etc. Donc, qui dit meilleure coupe, dit moins de maladies, dit moins de... Nous, on ne met plus de produits, mais on est quand même obligé de mettre des produits mélangés, etc. qui sont non-phyto évidemment, mais c'est là où ça coûte plus, ça coûte de l'humain, et ça coûte du temps, et puis ça abîme. Donc, c'est vrai que la tonte, c'est quand même la base de tout le métier de greenkeeper.

B.H. : Maintenant, on va passer à des questions un peu plus de registre financier, si ça vous va. Quelles sont les principales sources de revenus de votre club ?

Directrice : Alors, les principales sources, c'est les cotisations, donc les memberships. Ensuite, on a tous les packages aussi. Donc, les packages, c'est les certifications pour devenir nouveau golfeur. Donc, c'est des gens qui n'ont jamais commencé le golf, qui vont venir et qui vont avoir six mois pour apprendre le golf. Ça, c'est le deuxième moyen de revenu. Et ensuite, on a aussi certaines entreprises qui viennent faire des journées un peu team building, etc.

B.H. : Et est-ce que, selon vous, le fait d'avoir une certaine diversification dans vos revenus, avec plusieurs sources différentes que vous me citez, est-ce que cette diversification dans vos revenus a un impact sur les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Directrice : Oui, parce que plus on a de diversification de revenus, plus on peut être créatif et plus on peut faire des choses vers ça. Moi, je sais que j'ai envie de faire des choses vers ça. J'adore le golf et je vois l'image que ça a et j'ai envie de la changer. Ça m'agace d'entendre que le golf, ce n'est pas écologique. Alors que vraiment, s'il y a bien un truc qui est écologique, c'est le golf. En tout cas, c'est les pratiques qu'on met en place. Donc, sans moyens, on ne peut pas le promulguer non plus. C'est vrai que d'avoir plus de personnes qui se mettent au golf, de leur manière aussi, du bouche à oreille, des fois ce n'est pas forcément financier, mais c'est expliquer qu'en fait, on est en plein milieu de la ville, il y a tout qui est électrique, on marche… Nous, on est quand même assez accessibles, on peut venir en transport en commun. L'eau, elle est puisée dans des puits, qui est de l'eau recyclée. Vraiment, c'est tout un écosystème, c'est presque un circuit fermé justement, qui fait qu'on prend soin du terrain, d'une zone verte, avec le moins de moyens possibles.

B.H. : Est-ce que vos revenus sont globalement, est-ce qu'ils sont stables d'année en année ?

Directrice : Oui, mais ils ne sont pas suffisamment… on est tout juste à l'équilibre, ou des fois un peu en négatif, des fois un peu en positif, mais ce n'est pas du tout quelque chose qui est très rentable.

B.H. : Est-ce que le fait qu'ils soient stables d'année en année, est-ce que ça a un impact sur les initiatives de développement durable que vous pouvez mettre en place ?

Directrice : Non, je pense que ça c'est vraiment en termes de direction. Si la direction décide de mettre en place des actions de durabilité, c'est-à-dire éviter au maximum toutes les grosses machines où on utilise l'essence, ne pas utiliser les phyto, etc., montrer justement la biodiversité, mettre des parcs à oiseaux, toutes les actions que nous on peut mettre, ça c'est vraiment la direction qui le fait. On peut être positif, gagner énormément de revenus, si la personne n'a pas envie de mettre en place ça, elle ne le mettra pas en place en fait.

B.H. : Est-ce que dans votre budget, est-ce qu'il y a une certaine part de ce budget global qui est spécifiquement dédié au développement environnemental ?

Directrice : Une petite, oui, mais vraiment pas suffisamment grosse. C'est pour ça que justement aujourd'hui, je suis à la recherche à la fois de subsides, à la fois de sponsoring également, pour avoir vraiment une semaine, j'espère, mais d'ici 2-3 ans, avoir une vraie semaine de la biodiversité. Je dis semaine parce que c'est un peu le moment où on peut le mettre en valeur, toutes les actions qu'on fait tout au long de l'année, mais pour l'instant, on est encore en recherche. On est en année zéro, enfin en année 1 du développement.

B.H. : C'est déjà très bien d'avoir une part du budget qui est dédiée à ça, c'est déjà un premier pas.

Directrice : Après, on le fait beaucoup… là, moi, je vais vraiment commencer avec de la communication. La communication, à part mon temps, elle n'a pas coûté grand-chose. Pour justement en faire parler. Puis on a eu le bourgmestre [redacted] qui est venu, avec l'Échevin des Sports aussi qui est venu, grâce à cette semaine-là un petit peu, pour nous rencontrer, pour voir tout ce qu'on pouvait faire. Petit à petit, je pense que ça va générer aussi d'autres choses grâce à ça. Mais après, je serais intéressée de voir les actions qui pourraient être intéressantes, de votre part sur la durabilité, que nous on pourrait faire.

B.H. : C'est-à-dire ?

Directrice : Par exemple, des idées de qu'est-ce qui pourrait être comme action durable pour un golf. Là, moi, j'ai mes idées, mais...

B.H. : Ouais, donc d'avoir des apports externes.

Directrice : Oui, voilà.

B.H. : Ici, mon but dans ce mémoire-ci, c'est plus le côté organisationnel que les initiatives en tant que telles. Mais oui, c'est vrai que c'est important pour vous d'avoir des apports externes, d'idées, pour voir ce qui se fait un peu dans le monde du golf. Oui. Et est-ce que, selon vous, si j'ai bien compris, la gestion financière de votre club, elle est plus ou moins saine, si je comprends bien.

Directrice : Oui.

B.H. : Est-ce que le fait que cette gestion financière soit saine, ça impacte vos projets de durabilité environnementale ?

Directrice : Comment, ça, je n'ai pas très bien compris.

B.H. : Est-ce que vous pensez que le fait que votre gestion financière soit saine, et pas mal gérée, est-ce que ça vous impacte dans le fait que vous pouvez mettre des initiatives en place ?

Directrice : Non, moi, je pense vraiment que c'est deux choses différentes. C'est-à-dire que si, par exemple, vous venez avec une idée ou quelque chose en plus, ça peut ne rien nous coûter de mettre en place des actions environnementales. En fait, on les met en place tous les jours. Le seul truc qui est important, je pense, c'est que les gens le voient et le comprennent. Parce que nous, c'est mis en place depuis un petit moment. Je dirais plus ce que c'est ça. Donc, en fait, une gestion financière saine, oui, c'est toujours plus pratique, mais ça n'a pas de lien, je dirais, immédiat.

B.H. : Mais ça pourrait vous permettre de mettre... Si votre club est mal géré financièrement, peut-être que ça pourrait être un frein à la mise en place de projets ?

Directrice : Ça peut l'être aussi, mais souvent, c'est des projets, comme je dis, qui ne sont pas excessivement chers. C'est juste un reflet de ce qu'on fait. Par exemple, le GEO, c'est vrai que si j'avais quelqu'un qui pouvait me donner 50 heures et qui le fasse pour moi, ce serait plus pratique. Après, je vais pouvoir peut-être, moi, me dégager le temps pour le faire et, justement, avancer vers ça. C'est juste une question de temps et de ressources, je dirais.

B.H. : Et donc, vous n'avez jamais spécialement rencontré de contraintes financières dans la mise en place de ces projets environnementaux ?

Directrice : Non, pas plus.

B.H. : Et est-ce que vous recevez des ressources financières externes, spécifiquement pour la durabilité environnementale ?

Directrice : Non.

B.H. : Ici, une petite question de conclusion sur ce chapitre financier. Est-ce que vous pensez que la capacité financière de votre organisation a une influence sur les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Directrice : Oui, après… oui. Je dirais que oui.

B.H. : Et plutôt une influence qui serait positive ou négative ?

Directrice : Oui, positive. Positive, oui.

B.H. : Maintenant, on va parler plutôt des ressources humaines de votre organisation. Est-ce qu'il y a des membres de votre équipe, donc ça peut être dans le staff, dans le personnel, ou bien même dans les bénévoles, est-ce qu'il y a des membres de votre équipe qui ont des compétences ou des connaissances particulières en lien avec la durabilité ?

Directrice : Non.

B.H. : Et est-ce que vous pensez que ça impacte les projets que vous mettez en place ?

Directrice : Oui.

B.H. : Pourquoi et comment ?

Directrice : C'est assez logique.

B.H. : C'est-à-dire ?

Directrice : C'est assez logique. Si les gens ne savent pas, ils ne vont pas forcément donner des idées et le faire, etc. Donc oui, si les gens sont intéressés, ils viennent d'eux-mêmes avec leurs idées et puis ça avance. C'est comme ça. Moi, je suis arrivé avec mes idées, je les ai mises en place, et puis go, quoi.

B.H. : Des personnes qui sont formées pour ça et qui ont des connaissances spécifiques, ça pourrait vous aider à... à diversifier vos initiatives.

Directrice : Oui.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous sentez une certaine motivation de la part du personnel ou des bénévoles ?

Directrice : Non, pas du tout.

B.H. : Non ? C'est pas quelque chose qu'ils ont envie de mettre en place et qu'ils...

Directrice : Non, ils ne le comprennent pas. Ok.

B.H. : Et est-ce que ça... Quel impact est-ce que ça a sur les initiatives que votre club peut mettre en place ?

Directrice : Regardez, moi, l'exemple, il est typique. Moi, j'ai fait cette semaine de la biodiversité, je suis arrivée, je l'ai faite toute seule de A à Z, ça m'a pris un temps fou. Et tout le monde me disait « mais pourquoi tu fais ça ? »

B.H. : Ok. Donc vous êtes un peu le moteur, disons, de la durabilité environnementale dans ce club. Mais vous n'êtes pas fort soutenue.

Directrice : Oui, c'est ça.

B.H. : Ok. Ma question suivante, c'était qui joue un rôle clé dans la mise en œuvre de ces initiatives ? Mais je suppose que c'est vous.

Directrice : Oui, c'est ça.

B.H. : Mais donc, selon vous, le fait que ce ne soit pas du tout un focus commun, cette durabilité environnementale dans votre club, que ce ne soit pas quelque chose que tout le monde ait envie de développer, ou autre, quelle influence ça a sur les projets que vous mettez en place ?

Directrice : Ça ne les fait pas avancer très vite. Il faut le porter de A à Z, le projet, puis il faut le faire vivre, il faut lui donner un sens, etc. Et comme moi, je suis sur

d'autres projets en même temps, je pense que c'est dommage. Parce que ce n'est pas assez valorisé. Ce qui les faisait peut-être un petit peu tiquer vers le haut, c'était le fait que grâce à ça, on pouvait potentiellement avoir des subsides l'an prochain pour faire d'autres projets, etc. Ça, c'est le truc où ils disaient « Ah oui, c'est bien alors ! » Mais c'est tout. Voilà la vérité du métier.

B.H. : Est-ce qu'il y a un nombre élevé de bénévoles actifs dans votre club ?

Directrice : Oui, il y en a une trentaine.

B.H. : Leur nombre est-il plutôt stable ?

Directrice : Oui, c'est toujours plus ou moins une trentaine.

B.H. : Est-ce qu'ils influencent les projets de durabilité environnementale ?

Directrice : Oui, si ils sont moteurs de… oui. C'est eux qui pourraient faire un petit peu bouger les choses.

B.H. : Vous dites « pourraient », donc ce n'est pas le cas ?

Directrice : Ce n'est pas leur priorité, non. Parce qu'ils n'ont pas encore ça, mais je pense que le groupe éthique qu'on va essayer de mettre en place va justement essayer de faire bouger ces choses-là, oui.

B.H. : Et ce groupe éthique serait plutôt constitué de bénévoles que d'employés ?

Directrice : Oui, bénévoles et membres.

B.H. : Ici, de nouveau, une petite question de conclusion sur le chapitre ressources humaines. Est-ce que vous pensez que les ressources humaines de votre organisation ont une influence sur les initiatives de durabilité environnementale ?

Directrice : Oui.

B.H. : Quel genre d'influence et comment ?

Directrice : Comme d'hab, le fait de générer des projets, de soutenir le projet d'A à Z et de le faire vivre.

B.H. : Donc ça a quand même une influence positive, ces ressources humaines, même si dans le cadre de vos clubs, ce n'est pas...

Directrice : Oui, je pense que c'est le plus important, plus que financier.

B.H. : Ok. Et donc, dans le cadre de votre club, c'est un peu votre motivation à vous qui permet de faire avancer les choses au niveau environnemental ?

Directrice : Oui, à mon niveau. C'est-à-dire que si j'avais que ça à faire, ça serait beaucoup plus gros, mais là, c'est une minuscule partie de ce qu'un directeur peut faire, donc c'est à mon niveau. Je ne peux pas faire plus, mais oui, le but, c'est de mettre des gens dessus.

B.H. : Mais donc il y a aussi fort une contrainte... Donc c'est en partie une contrainte de ressources humaines, puisque vous n'êtes pas assez nombreux pour travailler dessus, vous dites, mais également une contrainte de temps, alors ?

Directrice : Oui.

B.H. : Ok. Maintenant, on va parler un peu du côté relationnel et de réseau de votre organisation, si vous voulez bien. Est-ce que le club a des collaborations avec des acteurs externes pour des projets de durabilité environnementale ?

Directrice : Oui, je dirais avec l'AFGolf, qui est la fédération francophone, qui nous aide un petit peu. Et après, je suis en contact avec GEO aussi depuis longtemps.

B.H. : Comment est-ce qu'elle vous aide, la fédération ?

Directrice : On avait eu des présentations, des sortes de journées sur la biodiversité, avec des personnes qui venaient parler justement de leurs ressources et qui venaient faire des présentations.

B.H. : Ok. Mais est-ce que vous êtes dépendant de ces relations, enfin, en quelque sorte dépendant de ces relations, pour mettre en place des initiatives de durabilité environnementale ?

Directrice : Non, mais c'est vrai que ça aide, quoi. Au moins on a les bonnes pratiques des autres clubs, ce qu'ils font, etc. C'est un échange de bons procédés.

B.H. : Ok. Et justement, en parlant de ça, est-ce qu'il y a un partage d'idées entre clubs de golf, à ce niveau-là ?

Directrice : Oui.

B.H. : Et à quel point, enfin, comment est-ce que ce partage d'idées vous aide dans ces projets de durabilité environnementale ?

Directrice : On essaie un petit peu de prendre les bonnes pratiques de chacun, et de le refaire, etc., et de voir ce qui a marché, ce qui n'a pas marché, etc. Enfin, on essaie d'aller dans le même sens, pour revenir assez clairement au même point, le but c'est de montrer que le golf est un sport qui est dans le bon sens, et qui respecte la biodiversité, la durabilité, l'écologie. Donc, en s'unissant, on doit faire passer le message, plus qu'en étant chacun de notre côté, oui.

B.H. : Ouais, ok. Et donc, est-ce que c'est... Enfin, c'est en même temps le fait de s'unir pour faire passer le message, mais est-ce que, au-delà de faire passer le message, est-ce que ces clubs sont aussi une source d'inspiration dans les initiatives que vous mettez en place ?

Directrice : Oui.

B.H. : Donc, il y a des initiatives que vous avez mises dans votre club, qui sont inspirées de ce que d'autres clubs ont fait par ailleurs ?

Directrice : Oui, exactement.

B.H. : Est-ce que vous avez des exemples ?

Directrice : Oui, je pourrais vous l'envoyer. Par exemple, j'avais fait une journée de la biodiversité, un petit fascicule comme ça, en journée de la biodiversité. C'était dans mon ancien club en France, justement, avec la fête de la biodiversité, etc., les

écoles forestières, les étangs, les chauve-souris, toutes les prairies écologiques, etc. Et en fait, j'ai essayé de refaire ça lors de la semaine de la biodiversité.

B.H. : Ok. Ouais, donc ça, c'est vraiment une source d'inspiration pertinente.

Directrice : Ouais. En fait, je l'avais fait dans mon ancien club, et là, je m'en inspire à nouveau.

B.H. : Ok. Et quelle est la réaction de vos membres par rapport à vos initiatives de durabilité environnementale ?

Directrice : Très positive. Ils sont très contents de voir ça.

B.H. : Donc, vous ressentez un certain soutien de vos membres ?

Directrice : Oui, oui, oui.

B.H. : Et est-ce que vous pensez que ces initiatives permettent d'améliorer votre capacité à attirer de nouveaux membres ?

Directrice : Oui, je pense que ça peut être quelque chose qui va les intéresser, en tout cas un public un peu plus jeune.

B.H. : Et est-ce que vous communiquez au grand public pour les initiatives que vous mettez en place ?

Directrice : Un petit peu sur Facebook et un petit peu sur notre blog, notre site internet. Et après, une fois qu'on aura le label, je pense qu'on pourra un petit peu le faire comme ça aussi. Après oui, le grand public, c'est ceux qui veulent bien nous voir. Après on a des affiches, moi je mets des affiches un peu partout, au practice, à l'entrée, avec « respectons la biodiversité », expliquer à chacun les gestes, etc. C'est un truc que j'ai mis en place aussi.

B.H. : Et donc ici de nouveau une question un peu de clôture sur le chapitre des relations externes. De quelle manière est-ce que les relations externes de votre organisation influencent les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Directrice : Ça nous donne les grandes directives, donc c'est vrai que c'est bien quand les choses arrivent et qu'elles sont un petit peu mâchées, parce qu'on est dans un métier où il y a beaucoup de choses à faire. On voit à peu près plutôt que d'essayer de chercher, creuser le truc, etc. Quand on donne un truc, après on le prend et puis on le remet, c'est plus pratique.

B.H. : Donc c'est surtout source d'inspiration pour vous ?

Directrice : Ouais voilà, les bonnes pratiques, moi j'appelle ça comme ça.

B.H. : Et est-ce que vous avez des politiques internes ou des règlements qui touchent à la durabilité environnementale ?

Directrice : Non, pas plus.

B.H. : Je pense par exemple à une charte ou un point dans votre règlement d'ordre intérieur ?

Directrice : Non, pas plus, mais je vais vous rajouter ça.

B.H. : C'est quelque chose que vous pourriez mettre en place ?

Directrice : Ouais, donc c'est une charte de la durabilité un petit peu ?

B.H. : Oui, par exemple.

Directrice : Bonne idée.

B.H. : Avec les points principaux à respecter, ou même des choses qui peuvent paraître banales mais qui sont toujours bons à être rappelées. Et est-ce qu'au niveau des infrastructures de votre club, est-ce qu'il y en a certaines qui ont un côté qui vise à améliorer la durabilité environnementale ? Vous me parliez par exemple des puits qui récupèrent de l'eau recyclée ?

Directrice : On en a plein, il y en a vraiment partout. Les puits, toutes les zones de prairies écologiques qu'on laisse en friche justement pour respecter la biodiversité. Le fait de mettre de l'électrique, les panneaux solaires, on met des bornes électriques aussi. Des bornes de stations de charges électriques, tout ça c'est en place.

B.H. : Et donc est-ce que les infrastructures de votre club, enfin est-ce que ces différentes infrastructures que vous me citez, quel rôle est-ce que ça joue dans les initiatives que vous mettez en place ?

Directrice : Il n'y a pas de rapport, ce n'est pas claire la question. Quel rôle ça joue ? C'est mis en place, il faut juste arriver à le... je ne sais pas.

B.H. : Est-ce que les infrastructures, en règle générale, ont une influence sur votre durabilité environnementale ?

Directrice : Oui, bien sûr, sur les bornes électriques, le fait d'avoir des panneaux solaires, le fait d'utiliser moins de fuel, etc. C'est une meilleure empreinte carbone, je crois que c'est ça. De l'accessibilité aussi, les gens peuvent venir en transport et non pas en voiture, etc.

B.H. : Est-ce qu'il y a une certaine communication interne vis-à-vis de ces projets, communication dans le staff ou avec les bénévoles, vis-à-vis des projets de durabilité environnementale ?

Directrice : Non, pas encore, ça c'est quelque chose qu'on va mettre en place je pense pour l'an prochain, justement grâce à ce comité éthique.

B.H. : Et est-ce que vous pensez, dans votre club, d'après ce que je comprends ce n'est pas vraiment le cas, mais est-ce que la culture de votre organisation, si elle était plus tournée vers la durabilité environnementale, est-ce que la culture de votre club pourrait influencer les initiatives que vous mettez en place ?

Directrice : Oui, je pense.

B.H. : Et de quelle manière, vous pensez ?

Directrice : Je ne sais plus là. De toutes les manières dont on a parlé depuis le début, non ?

B.H. : Ouais, ok.

Directrice : Désolée, celle-là je...

B.H. : Pas de soucis. Et donc maintenant on va parler un peu de la capacité de planification et de développement de votre organisation, si vous voulez bien. Est-ce que, déjà pour commencer, est-ce que dans votre club vous avez un plan stratégique ? C'est-à-dire un document écrit avec une stratégie pour les futures années, avec des objectifs ?

Directrice : Oui.

B.H. : Et est-ce que la durabilité fait partie de ce plan stratégique ?

Directrice : Oui.

B.H. : Comment ? Est-ce que vous pourriez m'en dire un peu plus ?

Directrice : Toujours mettre en avant le fait de… toutes les actions qu'on met en place, justement, pour la durabilité.

B.H. : Et donc vous avez des objectifs stratégiques sur ce plan-là, avec des...

Directrice : Oui, c'est des actions assez simples que j'ai quasiment mis en place. Justement, c'est pendant cette semaine de montrer tout ce qu'on fait. C'est-à-dire, je me répète, j'ai l'impression de répéter la même chose depuis le début, mais les bornes électriques, les panneaux solaires, le fait de mettre des robots tondeurs, le fait de respecter la nature, etc. Tout ça c'est… le label GEO, le comité éthique, etc.

B.H. : Donc tout ça, c'était dans votre plan stratégique ?

Directrice : Oui, tout ça, c'est dans le plan, le business... Moi, j'appelle ça le business plan.

B.H. : Et est-ce que, selon vous, la capacité de planification, de ne pas juste regarder au quotidien, mais de lever la tête un petit peu et de se tourner vers le futur, est-ce que cette capacité de planification, est-ce qu'elle influence vos initiatives de durabilité environnementale ?

Directrice : Oui, elle devrait. Elle devrait dans le sens où j'ai un peu la tête dans le guidon, donc je ne prends pas suffisamment le temps de me poser, d'avoir d'autres idées, d'autres trucs. Moi, j'ai mis les trucs que je savais faire et que je voyais, qui étaient faciles. Et que je pouvais mettre en place assez rapidement. Il faut se poser, prendre un peu le temps et voir ce qu'on peut rajouter en plus. C'est pour ça que c'est intéressant d'avoir des retours de gens qui donnent des idées.

B.H. : Ok. Écoutez, pour moi, on peut passer à la conclusion un peu plus globale de cet entretien, si vous voulez bien. Selon vous, quelles sont les principales conditions pour améliorer la durabilité environnementale dans votre club ?

Directrice : Les ressources humaines, la motivation et des gens qui soient intéressés pour pouvoir le communiquer au mieux et que ça devienne petit à petit intégré dans la culture du club.

B.H. : C’est en lien avec la question de la culture que je vous ai posée précédemment.

Directrice : Oui, c'est clairement ça. C'est la culture du club. Si on a le groupe qui fait qu'il y a des idées qui sortent de là parce qu'ils se réunissent tous les mois et qu'ils avancent sur des projets, etc. Il n'y a que comme ça que ça peut se faire. Ce n'est même pas un truc financier. Peut-être qu'à terme, on pourra avoir plus de financement pour créer des choses encore plus sympas et plus visibles et plus intéressantes. Le plus important, c'est vraiment l'humain. Dans un club de sport… c'est souvent pour ça que c'est des ASBL qui gèrent les clubs. C'est parce que c'est vraiment le bénévolat, l'amour du sport, la passion, etc. qui fait bouger les choses.

B.H. : Et à l'inverse, quels sont selon vous les principaux freins qui font que vous...

Directrice : Le temps. Le temps. Le temps et les ressources, en fait. Si on n'a pas les ressources, c'est un peu le plus et le moins. Mais si on n'a pas les ressources et qu'on n'a pas le temps de prendre un peu de hauteur, reculer, etc. Là, moi, c'était en mai tu vois le truc, et je n'ai pas... Fin mai, je n'ai même pas réouvert ce chapitre-là parce qu'il y a beaucoup d'autres chapitres. Alors que s'il y avait ce groupe éthique qui venait, qui se... Là, moi, je prendrais une heure, on ferait ça, allez hop, on avance. C'est arriver à bien structurer chaque partie et que la durabilité soit une vraie partie. Le problème, c'est que beaucoup... Vous devez avoir 25 ans, un truc comme ça, ou 20 ans.

B.H. : Oui, 22, oui.

Directrice : Oui, 22, tu vois, c'est une génération où la durabilité, ça fait partie du quotidien, c'est ancré dans les mœurs, etc. Moi, j'en ai 30, ça fait aussi un petit peu partie de mes valeurs et de ce que j'avance. La moyenne d'âge dans un club de golf, en tout cas dans un club, autour de 55-60 ans, on leur en parle, ça les touche, etc. Ils peuvent être intéressés, mais ce n'est pas quelque chose qui va être dans leur quotidien. Donc, oui, c'est plus par là aussi.

B.H. : Mais donc, par exemple, en arrivant à recruter divers bénévoles, ça pourrait vous aider beaucoup à augmenter et à diversifier les initiatives que vous pouvez mettre en place ?

Directrice : Ce serait, voilà, définir la durabilité, avoir ce comité éthique pour justement mettre en valeur toutes les actions que nous, on fait au quotidien.

B.H. : Ok, est-ce qu'il y a... Est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose dont on n'a pas encore parlé pour l'instant ?

Directrice : Non, moi, je serais intéressée, par contre, pour avoir votre point, alors peut-être pas de suite, parce qu'en plus, je dois aller bientôt filer, mais de ce que pourrait être la durabilité pour vous dans un club de golf Au moins, quelles sont les actions qu'on pourrait mettre en place, etc., que moi, je n'ai pas citées et qui pourraient être intéressantes. Surtout, c'est votre mémoire, ça serait chouette.

B.H. : Ouais, mais pour l'instant, moi, dans le cadre de mon mémoire, c'est plus le côté organisationnel, comme vous l'avez compris, mais c'est vrai qu'en ayant discuté avec plusieurs clubs de golf, j'ai quand même pu capter différentes initiatives qui

sont mises à droite, à gauche. Donc voilà, peut-être qu'après mon mémoire, là, pour l'instant, je suis vraiment plongé dedans, mais peut-être qu'à posteriori, je pourrais essayer de faire un petit listing des initiatives.

Directrice : Ouais, mais tu sais, des fois, c'est juste un petit mail en disant deux, trois idées, etc., et honnêtement, nous, ça nous aide beaucoup. Ça nous permet d'avancer vers ce que vous, vous travaillez, les trucs qui sont actuels, etc., et c'est que du positif. Ouais, ce serait chouette, merci.

B.H. : Après mon mémoire, je pourrais essayer de me pencher sur ça.

Directrice : Ça serait chouette, ouais, merci. Faire parvenir les principales idées qui sont revenues à droite, à gauche. Ouais.

B.H. : Ce serait possible, oui.

Directrice : Merci beaucoup.

B.H. : Écoutez, je vous remercie grandement pour votre temps, votre implication. Voilà, un grand merci, ça va m'aider beaucoup.

Directrice : Merci à vous, ça m'a remis aussi des idées, ça m'a pris un peu de hauteur, et puis go.

B.H. : Voilà, tant mieux si ça peut être un bon vecteur.

Directrice : Ouais, merci beaucoup. Allez, bon courage et à bientôt.

B.H. : Oui, bonne journée, au revoir.

Directrice : Au revoir.

9.4.8. Club sportif 8

B.H. : Pour commencer, est-ce que vous pourriez me décrire brièvement votre club ?

Directeur : Nous sommes un club de golf avec plus ou moins 1000 adhérents, plus ou moins 5000 à 6000 visiteurs extérieurs aussi à l'année. Nous avons également une brasserie-restaurant ainsi que trois salles événementielles. Voilà un petit peu la description du club. Un parcours de 18 trous, une zone de practice, une zone de putting green et une zone d'entraînement chipping bunker.

B.H. : Et est-ce que vous pourriez me décrire également votre rôle à vous au sein du club ?

Directeur : Moi je suis le directeur du club de golf qui essaie de faire tourner le golf au quotidien, mais uniquement au niveau des salles événementielles, du golf, des compétitions et des adhérents. Mais le restaurant et la brasserie ont une gestion indépendante.

B.H. : Et depuis combien d'années est-ce que vous êtes dans ce club ?

Directeur : Là je suis ici depuis trois ans.

B.H. : Et est-ce que vous pourriez me dire, d'une façon un petit peu globale, quelle place occupe la durabilité environnementale au sein de votre club ?

Directeur : On essaie d'y apporter une grande importance et d'essayer de faire le maximum. Malheureusement, ça a un certain coût aussi, parce qu'ici en Wallonie on n'est pas sur le même régime, vu qu'en Flandre au niveau des produits phyto ou zéro phyto… Donc là le coût de produits, parce qu'on essaie de faire au plus naturel possible avec les ressources que la nature nous donne, c'est-à-dire qu'on a de grands étangs de rétention d'eau pour l'arrosage, pour éviter d'aller trop puiser dans la nappe phréatique naturelle. Et pour l'entretien des terrains, on fait au maximum avec les produits naturels que l'on peut utiliser actuellement, mais qui ont un énorme coût. Donc voilà un petit peu pour essayer de garder… Ici, par exemple en temps de sécheresse, on essaie d'arroser le moins possible tout ce qui est zone de fairway qui va jaunir, mais qui nous permet de faire des économies d'eau au cas où il y aurait une grande durée de sécheresse, pour pouvoir continuer à entretenir les greens et les départs.

B.H. : Et est-ce que dans votre club il y a une fonction ou un délégué qui est lié à la durabilité environnementale ?

Directeur : Non, il n'y a personne à ce niveau-là. Mais on a fait des investissements, l'année passée, dans des panneaux photovoltaïques, pour essayer de faire des économies de ce niveau-là et d'avoir une durabilité plus longue au niveau énergétique. Donc on a placé 400 panneaux photovoltaïques sur l'infrastructure. Ce n'est pas suffisant pour toute notre consommation, mais ça limite déjà bien l'apport énergétique extérieur.

B.H. : Est-ce que les greenkeepers dans votre club jouent un rôle concernant la durabilité environnementale ?

Directeur : Eux sont les premiers acteurs sur le terrain. Nous, il faut savoir qu'on sous-traite l'entretien du terrain à une société extérieure qui s'occupe de 4-5 parcours en Belgique. Donc c'est eux les premiers acteurs qui essayent de faire au maximum tout en connexion avec nous, en discussion avec nous pour voir ce qu'on pourrait faire de mieux, de pas bien. Ici, on a installé des tondeuses robots automatiques aussi, pour avoir une meilleure qualité et des moindres nuisances au niveau sonore, CO, rejet de CO via les machines qui n'étaient pas encore électriques. Donc voilà, on fait step-by-step. On essaie d'avoir un petit regard sur la durabilité, le moins de consommation de CO et de nuisances sonores qu'on pourrait avoir aussi pour le voisinage.

B.H. : Ici, on va commencer les questions un peu plus sur l'axe financier, comme je vous en avais parlé. Quelles sont les principales sources de revenus de votre club ?

Directeur : La principale, c'est les cotisations des membres et je dirais d'avoir des green fees extérieurs. C'est la principale ressource du club.

B.H. : Donc ici, vous avez deux sources différentes de revenus, principales en tout cas, mais je suppose que vous avez aussi des petites sources de revenus annexes ?

Directeur : Oui, qui sont la location de nos salles événementielles, qui sont une commission sur le chiffre d'affaires du restaurant.

B.H. : Et est-ce que cette diversification dans les revenus, donc le fait d'avoir des revenus qui viennent de plusieurs sources, est-ce que le fait que ces revenus soient diversifiés, ça impacte la manière dont vous pouvez mettre des initiatives de durabilité environnementale en place ?

Directeur : Pas vraiment, parce que tout est fort lié. À part les salles événementielles, mais je dirais que tout ce qui est brasserie, je dirais commission sur le chiffre brasserie, est lié à la fréquentation du golf. Donc, ces chiffres sont séparés, mais sont les mêmes acteurs, qui sont nos visiteurs et nos membres.

B.H. : Ok. Donc pour vous, si les revenus n'étaient pas diversifiés et venaient seulement d'une seule source, ça n'aurait pas spécialement d'impact ?

Directeur : Non, ça ne changerait pas grand-chose à ce niveau-là.

B.H. : Ok. Et, de manière globale, est-ce que vos revenus sont stables d'année en année ?

Directeur : Oui, ils sont... Dans une année normale, on dépend évidemment beaucoup du temps, donc dans une année fort pluvieuse, on peut avoir beaucoup moins de visiteurs extérieurs. Au niveau cotisation, heureusement, ça reste fort stable. Là, on peut dire qu'à 10% près, les chiffres sont assez stables d'année en année.

B.H. : Le fait d'avoir cette stabilité au niveau financier, est-ce que ça influence les initiatives environnementales que vous pouvez mettre en place derrière ?

Directeur : Oui, parce qu'on peut projeter des initiatives futures. Parce qu'on sait que l'année prochaine, on va avoir plus ou moins le même chiffre d'affaires.

Planifier des investissements, ça peut avoir un impact sur nos investissements futurs pour la durabilité environnementale.

B.H. : En parlant d'investissement et de budget, est-ce qu'il y a une certaine partie de votre budget qui est dédiée et réservée aux initiatives de durabilité environnementale ?

Directeur : Non, ça pas. C'est vraiment au cas par cas. On ne va pas se dire qu'il y a 20% d'année en année qui est dédiée à la durabilité.

B.H. : Donc ça fait partie du budget global, en fonction des initiatives qui arrivent.

Directeur : Voilà.

B.H. : Et est-ce que selon vous, la gestion financière de votre club est saine, globalement ?

Directeur : Elle a l'air assez saine de mon côté, oui. Pour le moment, on n'a pas trop de soucis. Moi, du côté de la gestion du club, c'est assez sain, donc on n'a pas de problème à ce niveau-là.

B.H. : Et est-ce que selon vous, le fait de ne pas avoir de problème dans votre gestion financière, donc que votre gestion financière soit saine, est-ce que ça influence les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : Bah voilà, comme je l'ai dit, la gestion saine permet de voir qu'on a des possibilités d'investir dans le futur pour la durabilité environnementale. C'est plus facile. Si on avait une gestion moins bonne, qu'on doit faire attention, ça laisserait peut-être quelques projets ou d'autres choses au placard.

B.H. : Ok. Est-ce que vous recevez des ressources financières extérieures spécifiquement pour la durabilité environnementale ?

Directeur : Non.

B.H. : Pas de subsides ?

Directeur : Non, rien du tout.

B.H. : Est-ce que vous avez déjà rencontré des contraintes financières dans la mise en œuvre d'initiatives ?

Directeur : Depuis que je suis en place, non.

B.H. : Vous n'avez jamais été bloqué par un frein qui serait financier ?

Directeur : Pour mettre en place celles qu'on a faites jusqu'à présent, non.

B.H. : Ok. Et donc ici, petite question un peu de clôture sur ce chapitre financier. Comment est-ce que la capacité financière de votre club influence les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : Justement, si le club se porte bien, qu'on a des ressources, je dirais, stables d'année en année, on peut prévoir… bah les 400 panneaux photovoltaïques

c'est quelque chose qui a été étudié pendant un an ou deux avant de les placer, pour voir si c'était réalisable, sous quelle forme, avec quel rendement. On a installé des bornes de recharge électriques aussi pour les véhicules. Tout ça est lié, c'est des choses qui, quand ça concerne des gros investissements, qui sont réfléchies.

B.H. : Ok, parfait. Maintenant, on va passer un peu plus sur l'axe des ressources humaines. Est-ce qu'il y a des membres de votre équipe, ça peut être dans le staff ou dans les volontaires, je ne sais pas si vous en utilisez, peu importe. Est-ce qu'il y a des membres de votre équipe qui ont des compétences ou des connaissances particulières en lien avec la durabilité environnementale ?

Directeur : Je dirais, dans l'équipe propre du Golf, non. À part, c'est ce que je vous ai dit tout à l'heure, pour les jardiniers, les greenkeepers, on essaie de faire attention et qu'ils aient des formations continues à ce niveau-là. Mais au sein du club, l'accueil et les personnes au secrétariat n'ont pas ces compétences.

B.H. : Et est-ce que vous pensez que justement le fait qu'il n'y ait pas de connaissances particulières ou de compétences au niveau du staff, donc de la direction, ou comme vous le dites, de l'administration, du secrétariat, est-ce que ça influence les initiatives que vous pouvez mettre en place derrière ?

Directeur : Non, parce que ce n'est quand même pas… je dirais, les décisions, les investissements, les regards qu'on pourrait faire pour le futur, c'est moi, la direction du club. Le staff n'a pas d'influence à ce niveau-là. Ok.

B.H. : Donc même si, par exemple, la direction avait des connaissances plus amples dans ce sujet-là, vous pensez que ça n'influencerait pas les initiatives qui seraient mises en place ?

Directeur : La direction, si, mais pas le staff d'accueil des green fees et secrétariat, non. C'est nous qui avons les idées, les investissements pour la durabilité. On n'a pas les connaissances infuses à ce niveau-là, mais on regarde, comme je l'ai dit, pour les panneaux solaires, ça a été étudié pendant un an ou deux, les tondeuses automatiques, ça a été étudié aussi pendant un an. Les réserves d'eau, essayer d'utiliser le moins d'eau possible pour ne pas la gaspiller… On a refait des investissements à l'étang pour, évidemment, avoir une meilleure réserve en cas de problème. Vraiment que, l'eau que la nature nous apporte, essayer de la garder le maximum.

B.H. : OK. C'est un peu ce que je voulais dire par staff, ça prenait en compte la direction. Et donc ici, je comprends bien que l'attention que vous y portez...

Directeur : Oui, moi, quand je parlais du staff, c'était plus les personnes d'accueil, secrétariat.

B.H. : OK, oui, pas de souci. Et est-ce que vous sentez une certaine motivation du personnel vis-à-vis de ces projets ? Et quand je dis personnel, ça peut reprendre la direction également, évidemment.

Directeur : La direction, vis-à-vis des projets qu'on a mis en place, oui, il y a une motivation. Surtout que la motivation, on la retrouve nous aussi, au niveau financier, parce qu'on voit bien que l'investissement pour l'énergie solaire était à

faire et intéressant par rapport au coût de l'énergie électrique de base. Donc ça, oui, c'est motivant de voir que cet investissement-là, on a bien fait de le faire à ce moment-ci.

B.H. : OK. Et est-ce que vous pensez que cette motivation influencerait les initiatives que vous pouvez mettre en place ? Par exemple, plus vous êtes motivé, vous, dans la direction, à mettre ces initiatives, plus ces initiatives seraient impactées par cette motivation ?

Directeur : On regarde pour d'autres choses dans le futur, avec les greenkeepers, on sait qu'il y aurait moyen d'encore mieux faire pour préserver cette durabilité. Ici, on est dans un super domaine boisé, donc on a une très belle biodiversité aussi, donc on essaie de laisser des zones d'herbes hautes pour éviter le fauchage, etc. Là, on fait très attention, on laisse un peu plus de zones écologiques, également.

B.H. : OK. Et est-ce que la durabilité environnementale est un sujet auquel tout le monde prête attention ? Est-ce que c'est un focus commun au sein de votre club, ou est-ce que ça touche simplement quelques membres comme vous ?

Directeur : Non, je crois que ce n'est pas un focus commun, c'est plus, je dirais, la direction qui… de temps en temps, on a un membre qui nous dit « ce serait peut-être bien de laisser ces zones-là parce que j'ai vu quelques animaux là », donc on fait un petit peu attention, on a de la chance d'avoir un petit peu de gibier, pas trop heureusement pour ne pas avoir de dégâts, mais comme je dis, on essaie de... ça n'impacte pas beaucoup de monde.

B.H. : Et est-ce que vous pensez que s'il y avait un réel focus commun autour de cette durabilité environnementale, si c'était vraiment ancré dans la culture du club, au sein de tout le monde, est-ce que ça pourrait impacter les initiatives que vous mettez en place derrière ?

Directeur : Ça pourrait les impacter, on aurait peut-être différents avis, mais l'impact, c'est quand même l'impact financier de ce qu'on peut faire derrière, où là, je dirais, les membres n'ont pas d'influence première, donc...

B.H. : OK. Donc ça vous permettrait d'avoir plus d'idées mais pas forcément les mettre en pratique ?

Directeur : Voilà.

B.H. : Ici, vous avez déjà répondu à cette question donc question suivante, est-ce qu'il y a un nombre élevé de bénévoles actifs dans votre club ?

Directeur : On a une petite dizaine de bénévoles qui nous aident pour les gros événements qu'on a au sein du club. Mais c'est plus lié au niveau sportif et compétition.

B.H. : Est-ce qu'ils sont actifs au niveau de la durabilité environnementale de votre club ?

Directeur : Absolument pas, non.

B.H. : OK. Et est-ce que leur nombre est stable, de façon générale ?

Directeur : Oui, ça c'est toujours plus ou moins le même petit groupe d'années en année qui nous donne les petits coups de main nécessaires.

B.H. : OK. Et est-ce que vous pensez que ces bénévoles, même si actuellement ils n'ont pas d'influence sur les actions que vous mettez en place, est-ce que, dans le futur, ils pourraient jouer un rôle dans les actions environnementales ?

Directeur : Je ne pense pas, personnellement.

B.H. : OK. Et donc ici, de nouveau, une petite question de clôture de ce chapitre sur les ressources humaines. Selon vous, de quelle façon les ressources humaines influencent-elles les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Directeur : Comme je vous l'ai dit, je dirais que notre personnel a très peu d'influence sur cette durabilité et les actions à mettre en place. On devrait peut-être un peu plus les impliquer, des fois, dans certains projets, dans des petits projets pour le futur, au niveau de l'eau, du fauchage tardif, ou des choses comme ça. On pourrait un peu plus les impliquer pour qu'ils puissent expliquer à nos membres la raison pour laquelle on laisse pousser l'herbe à certains endroits. Ce serait plus une information vis-à-vis d'eux qu'autre chose.

B.H. : Mais les ressources humaines restent quand même importantes dans le sens où c'est sur base du côté humain que les idées viennent et que les idées sont mises en place ?

Directeur : Oui, les idées, ça c'est sûr. Mais bon, ici on a une petite entreprise, moi j'ai 4 personnes dans le payroll, plus les jardiniers qui sont à l'extérieur, donc je veux dire que c'est une petite entreprise.

B.H. : Maintenant, on va aborder plus le côté relationnel, les relations externes de votre club. Est-ce que le club a des collaborations avec des acteurs externes pour des projets de durabilité environnementale ? Je pense par exemple à la fédération ou à toute organisation extérieure.

Directeur : On a beaucoup de contacts, on a des idées de la fédération, de l'AFG, parce que nous on dépend de l'AFG, pour des projets, des études qu'ils font, avec des organismes aussi pour la durabilité. Mais ce sont surtout des échanges d'idées, de projets, mais ce ne sont pas des aides, je dirais, financières ou autre.

B.H. : Est-ce qu'il y a un partage d'idées entre clubs de golf à ce niveau, au niveau de la durabilité environnementale ?

Directeur : Oui, parce qu'on a des réunions avec, je dirais, les brainstormings entre clubs, entre directeurs de clubs à ce niveau-là, oui.

B.H. : Et comment est-ce que ces partages d'idées, avec les clubs ou avec la Fédération, influencent les initiatives que vous mettez en place ?

Directeur : Parce qu'on voit un petit peu ce qui est fait ailleurs, si ils ont des idées ou des projets qu'ils ont faits qui peuvent être intéressants et marcher, c'est toujours bien de discuter avec eux, parce que c'est vraiment des échanges, ce n'est pas de la

concurrence, c'est des échanges relationnels entre managers de clubs. C'est très enrichissant à ce niveau-là.

B.H. : Donc c'est vraiment, pour vous, une source d'idées sur laquelle vous vous reposez ?

Directeur : Pour voir ce qui se fait dans un autre club ou pas, pourquoi ils n'ont pas fait ça, pourquoi ils ont fait ça comme ça. Donc voilà, ça peut donner des idées pour les projets futurs.

B.H. : Et est-ce que vous vous sentez d'une quelconque façon un petit peu dépendant de ce partage d'idées entre clubs, ou avec la fédération ?

Directeur : Dépendant ? Non. Je dirais juste que c'est un plus, mais on n'est pas dépendant de cela. On n'attend pas ces échanges d'idées pour avoir des projets, mais on aime bien de savoir si ces projets ont déjà été réalisés et s'ils marchent. S'ils ne marchent pas, pourquoi ? On a tous plus ou moins la même gestion, je dirais, environnementale, la même infrastructure, il y en a qui sont plus grandes ou plus petites, mais je veux dire l'objet est le même.

B.H. : Ok. Et alors au niveau de vos membres, quelle est la réaction de vos membres par rapport aux initiatives environnementales que vous mettez en place ?

Directeur : Nous les membres, je dirais tout ce qui est panneaux solaires, ça a très peu d'impact sur les membres, je dirais tout ce qui est tonte automatique, électrique, ça c'est très intéressant, ils trouvent que la qualité du terrain a augmenté, alors que nous, on n'a pas augmenté nos charges électriques parce qu'on a mis les panneaux justement pour pouvoir utiliser ces tondeuses. Donc voilà, cet aspect-là a été bien perçu par les membres. La gestion de l'eau pour le moment, je pense qu'ils sont assez contents de l'état du terrain, malgré la sécheresse qu'on a eue, et les fortes pluies.

B.H. : Et est-ce que vous avez mis en place des initiatives de sensibilisation environnementale envers vos membres ?

Directeur : Non. Non, pas du tout.

B.H. : Vous pensez que ça pourrait être utile pour amener des comportements plus éco-durables dans vos membres ?

Directeur : Peut-être, ça peut-être aussi par manque de temps qu'on n'a pas mis ça en place, mais dans l'immédiat c'est pas prévu.

B.H. : Ok. Et est-ce que vous communiquez au grand public aussi sur les initiatives que vous mettez en place, les initiatives environnementales ?

Directeur : Au grand public, non, on ne communique pas beaucoup vers l'extérieur à ce niveau-là, surtout vis-à-vis de nos membres, on communique en direct.

B.H. : Ok. Et donc ici, de nouveau, une petite question de clôture de chapitre. Comment est-ce que les relations de votre organisation influencent-elles les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Directeur : Comme je vous ai dit, les relations, c'est plus des relations avec l'AFG ou avec les autres clubs, pour avoir leurs idées, leurs avis, les retours sur les actions qu'ils ont menés, et nous, peut-être, planifier une nouvelle action, une nouvelle mise en place d'un projet dans les semaines, dans les mois, ou dans les années à venir, en fonction du budget et du projet à mettre en place.

B.H. : Ok. Alors là, maintenant, on bascule vers un autre chapitre. Est-ce que vous avez des politiques internes ou des règlements qui touchent à la durabilité environnementale ?

Directeur : Non.

B.H. : Pourquoi ? Est-ce que ce serait par manque de temps, comme vous le disiez avant sur un autre sujet ?

Directeur : Je pense que c'est par manque de temps et qu'on n'a pas encore assez de temps à pouvoir se consacrer à ça et mettre les choses en place à ce niveau-là.

B.H. : Ok. Alors, j'ai pu comprendre que les infrastructures jouent un rôle quand même assez central dans la durabilité environnementale chez vous, donc avec les panneaux solaires, l'irrigation, et tout ça. Est-ce que vous pourriez rapidement me synthétiser un petit peu les différentes infrastructures qui sont mises en place chez vous ? Il y en a certaines que vous avez déjà citées, évidemment.

Directeur : Donc la plus importante qui a été faite c'est les panneaux solaires. On a les étangs et les bassins de rétention d'eau pour pouvoir avoir de l'eau qui vient directement du ciel et pas aller pomper dans le sol. Ce sont les tondeuses électriques pour éviter le rejet de CO dans la nature aussi. L'utilisation de produits plus ou moins naturels pour l'entretien de nos terrains, pour éviter aussi, je dirais, de dégrader les sols avec des produits phytos ou autres dans le sol. Voilà un peu les grands points chez nous qui sont mis en place. Il y a aussi, ça fait un petit moment, je sais que ça fait partie aussi un peu de la durabilité, le triage des déchets, etc. Ça c'est en place, on n'en a pas parlé, mais depuis quelque temps aussi. Voilà un peu les grands axes que l'on a.

B.H. : Ok. Et est-ce qu'il y a une communication interne ? Quand je dis interne, c'est entre les gens qui travaillent dans le Golf. C'est avec le staff, avec la direction. Est-ce qu'il y a une communication vis-à-vis de ces projets environnementaux ?

Directeur : Ça, oui. Comme je l'ai dit, on met nos équipes au courant de ce qui va se faire, de pourquoi on le fait. Pour qu'ils soient informés, qu'ils puissent répondre à des questions si des membres posent des questions à ce niveau-là.

B.H. : Et est-ce que cette communication interne impacte les initiatives que vous mettez en place derrière ?

Directeur : Non, je ne pense pas.

B.H. : OK. Est-ce que vous avez un plan stratégique dans votre club ?

Directeur : Au niveau de la durabilité ?

B.H. : D'abord un plan stratégique tout court.

Directeur : Oui, on a un plan stratégique qui va du sportif, au niveau marketing, au niveau environnement, au niveau de l'entretien de terrain. On a plusieurs axes stratégiques à ce niveau-là.

B.H. : Est-ce que la durabilité environnementale en fait partie de ce plan stratégique ?

Directeur : Elle en fait partie, je dirais indirectement, par l'entretien du terrain, l'utilisation de l'eau en bon père de famille… Oui, elle en fait partie, mais il n'y a pas une stratégie 100% de durabilité.

B.H. : Il n'y a pas d'objectifs particuliers qui ont été écrits ?

Directeur : Non, à ce niveau-là non.

B.H. : Est-ce que dans votre club il y a une vision ou une direction future qui est définie ? Et si oui, est-ce qu'elle touche à la durabilité ?

Directeur : Il y a une stratégie future qui est définie, et comme je vous l'ai dit, pour le moment il n'y a pas un axe vraiment 100% durabilité, mais indirectement, elle intervient à tout moment.

B.H. : Est-ce que vous pensez que la capacité de planification, c'est-à-dire de regarder un peu vers le futur et sortir un peu du quotidien, voir à plus long terme, est-ce que cette capacité de planification influence les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : Je ne peux pas dire influencer, mais c'est vrai qu'on y porte attention. On va faire ça au niveau des travaux sur le terrain, au niveau de l'irrigation, se demander si on ne peut pas apporter autre chose, l'irrigation naturelle, parce qu'on a un ruisseau, une source, qui passe aussi au milieu du terrain, donc on peut l'utiliser aussi et alimenter non-stop. Donc on essaie de regarder à ça si on a des projets plus structurels sur le terrain.

B.H. : Et est-ce que vous pensez que le fait de ne pas avoir de plan stratégique propre à la durabilité, est-ce que ça pourrait être un frein pour les initiatives de durabilité environnementale que vous mettez en place ?

Directeur : Non, pas à l'heure actuelle.

B.H. : Donc, c'est-à-dire que si vous mettez en place un plan stratégique propre à la durabilité environnementale, vous ne pensez pas que ça impactera les initiatives futures que vous mettrez en place sur ce point-là ?

Directeur : Si ! Ah oui, j'ai mal compris la question alors. Ça impactera forcément les initiatives. Si on se dit de faire un plan stratégique vraiment durabilité environnementale, ça va impacter les initiatives futures avec des idées nouvelles et diversifiées.

B.H. : Oui, ok c'est ça. À mon avis j'ai mal formulé. Voilà, ici une nouvelle petite question de clôture sur ce chapitre. Est-ce que, selon vous, l'influence de la capacité de planification de votre club est-ce qu'elle est plutôt positive ou négative sur les initiatives de durabilité environnementale que vous pouvez mettre en place ?

Directeur : Pour le moment, elle est positive. Mais comme je dis, on n'a pas vraiment d'axe de durabilité à 100%. Mais on essaie de faire au cas par cas et de planifier les choses pour le mieux, pour le futur.

B.H. : Écoutez, pour moi, on va pouvoir passer à la conclusion globale de l'entretien. Selon vous, quelles sont les principales conditions, les principaux leviers, qui vous permettent d'améliorer la durabilité environnementale dans votre club ?

Directeur : Le principal, c'est le levier financier. Il ne faut pas se le cacher. Il concerne tout. Si on a des finances saines et un bas de laine qui nous permet de faire des actions, on le fera parce qu'on essaie de travailler pour le futur dans un axe, je dirais, plus éco-durable. Mais l'aspect financier a une grande importance.

B.H. : Est-ce que vous pensez à d'autres leviers que le levier financier ?

Directeur : L'organisation en elle-même, le temps à regarder les projets et autres. Comme je dis, on est une petite organisation. On n'a pas quelqu'un qui ne fait que ça et qui a le temps de faire que ça. Je pense que pour le moment, c'est vraiment cas par cas. Quand une idée arrive, on en discute au conseil d'administration et on voit si on peut la mettre en place ou pas.

B.H. : Et donc ici, je vous ai demandé les principaux leviers. Mais alors, quels sont selon vous les principaux freins à la durabilité environnementale ?

Directeur : Le frein, c'est l'aspect financier. L'autre frein, c'est le manque de temps. Et je dirais, il y a l'aspect gouvernement aussi et règlement qu'on doit tenir compte à ce niveau-là. Au niveau de la durabilité, avec les influences, les restrictions phyto, zéro phyto. Les changements de gouvernement qui font peut-être changer des fois certaines choses.

B.H. : Donc pour vous, les politiques extérieures à votre club et qui influencent votre club…

Directeur : Elles influencent d'une manière indirecte aussi. Parce que comme je dis, si on doit faire des efforts pour avoir une bonne qualité de terrain, alors que nous à 5 kilomètres en Flandre, ils doivent faire beaucoup moins d'efforts en mettant un seul produit. Donc voilà, une partie du financier qu'on pourrait mettre dans une autre approche de durabilité, part dans l'utilisation de produits beaucoup plus fréquents ou autres que ce qu'on pourrait faire normalement.

B.H. : Et donc selon vous, de façon globale, est-ce que cette politique zéro phyto, c'est plutôt négatif pour l'environnement ou plutôt positif ?

Directeur : Alors je pense que c'est positif. Mais mon avis extérieur, ou même de directeur de golf, nous on nous demande d'utiliser zéro phyto sur des superficies minimes par rapport à l'agriculture ou autre. Et là c'est risible parce que j'ai un confrère qui a un golf et son frère est agriculteur et les prairies touchent le golf. Et sur la prairie à 5 mètres, il peut mettre tous les produits phyto qu'il veut. Donc là, pour moi, c'est un non-sens. Donc si tout le monde joue le jeu, ok, mais pourquoi zéro phyto dans le golf mais pas dans l'agriculture qui a des superficies tellement énormes. Ça part quand même dans le sol et dans la nappe phréatique donc... Et ce

qui est encore plus risible, c'est quand en Flandre ils peuvent encore le faire, en Wallonie on ne peut plus. Voilà, c'est une histoire bien belge, mais ça c'est pas grave.

B.H. : Ok, très bien. Écoutez, est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose dont on n'a pas encore parlé ?

Directeur : Non, pas du tout.

B.H. : Et bien alors je vous remercie grandement pour votre participation.

Directeur : J'espère que mes réponses pourront vous aider dans votre travail et je vous souhaite bon courage.

B.H. : Oui, un grand merci. Passez une bonne journée, au revoir.

Objectif : Cette étude examine l'influence des dimensions de la capacité organisationnelle sur les initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Méthode : Pour ce faire, nous nous sommes basés sur le modèle des cinq dimensions de la capacité organisationnelle de Hall et al. (2003). Ce cadre a servi de guide pour une série d'entretiens auprès de huit clubs de golf. Ceux-ci ont ensuite été traités en utilisant la méthode de l'analyse thématique.

Résultats : Les résultats révèlent que l'ensemble des dimensions de la capacité organisationnelle influencent la mise en œuvre d'initiatives de durabilité environnementale dans les clubs sportifs en Fédération Wallonie-Bruxelles. Une capacité financière bien développée et des ressources humaines qualifiées et motivées sont considérés comme des leviers importants. Les relations externes jouent aussi un rôle central en apportant connaissances et idées, tout comme les infrastructures, les politiques internes, la culture et la communication qui exercent une influence également. Enfin, la planification est considérée comme étant primordiale, bien que trop peu présente au sein des clubs.

Conclusion : En somme, cette étude contribue à la bonne compréhension du lien entre la capacité organisationnelle et la durabilité environnementale dans le contexte sportif. Les résultats offrent des pistes concrètes à suivre pour les clubs, bien que des recherches supplémentaires soient nécessaires pour généraliser ces résultats.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences de la motricité
Place Pierre de Coubertin, 1 bte L8.10.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/fsm**