

SURVEILLANCE ET SUIVI SUR LE TERRAIN



SÉRIE DE BULLETINS DE L'ICRCP SUR LE SUIVI DES SPORTS ET DES LOISIRS AU CANADA

Capacité organisationnelle dans les organisations sportives

Dans le cadre du *Sondage des organisations sportives 2020-2021* de l'Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie, on a questionné les administrateurs des organisations sportives sur leurs perceptions par rapport à leur capacité organisationnelle, en termes de ressources humaines appropriées pour s'acquitter du mandat de l'organisation et de ressources financières pour la viabilité de l'organisme. La présente étude a sondé les organisations sportives au niveau national, provincial, territorial et communautaire.

En termes de capacités en ressources humaines, on a questionné les organisations sportives sur leurs perceptions que leur organisation avait suffisamment de personnel et de ressources humaines pour s'acquitter de son mandat d'offrir des programmes de sport de qualité. Les questions ont porté sur les points suivants :

- le personnel administratif;
- le personnel de gestion;
- les dirigeants ou les membres du conseil d'administration;
- les entraîneurs, les officiels et les autres membres du personnel technique;
- les bénévoles.

Ressources humaines suffisantes

En général, entre le quart et la moitié des organisations sportives signalent *dans une grande mesure* avoir suffisamment de personnel et de ressources humaines pour offrir des programmes de sport de qualité, et très peu d'organisations (20 % ou moins) indiquent ne *vraiment pas* avoir suffisamment de ressources. Le tableau 1 décrit les résultats en détail.

Tableau 1 : Pourcentage d'organisations qui indiquent avoir suffisamment des ressources humaines pour offrir des programmes de sport de qualité

	Dans une grande mesure	Un peu	Pas du tout	Ne sais pas/ Sans objet
Personnel administratif	35 %	42 %	13 %	10 %
Personnel de gestion	37 %	36 %	14 %	14 %
Dirigeants ou membres du conseil d'administration	50 %	34 %	10 %	6 %
Entraîneurs, officiels et autres membres du personnel technique	33 %	53 %	10 %	4 %
Bénévoles	22 %	49 %	20 %	9 %

Source : ICRCP, *Sondage auprès des organisations sportives 2020-2021*

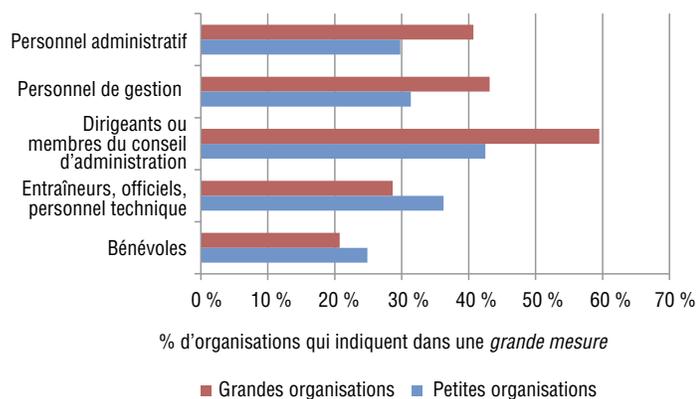
En général, entre le quart et la moitié des organisations sportives signalent *dans une grande mesure* avoir suffisamment de personnel et de ressources humaines pour offrir des programmes de sport de qualité.



Région – La perception organisationnelle de la capacité en personnel et en ressources humaines pour offrir des programmes de sport de qualité ne diffère pas selon les régions comparativement à la moyenne nationale.

Taille de l'organisation – Les organisations ont été catégorisées en fonction du nombre d'adhésions ou de participants qu'elles desservent (c.-à-d. 150 adhésions ou participants ou moins, et plus de 150). Dans cette optique, une plus grande proportion d'organisations sont d'avis, *dans une grande mesure*, qu'elles ont suffisamment de personnel de gestion, de dirigeants ou de membres du conseil d'administration pour offrir des programmes de sport de qualité, alors qu'il n'y a pas de différences significatives entre les petites et les grandes organisations pour ce qui est d'autres types de ressources humaines.

Figure 1 : Pourcentage d'organisations qui indiquent avoir suffisamment de ressources humaines pour offrir des programmes de sport de qualité selon la taille de l'organisation



Source : ICRCF, Sondage auprès des organisations sportives 2020-2021

Suffisamment de ressources financières

En ce qui concerne l'offre de programmes de sport de qualité, on a aussi demandé aux organisations sportives leurs points de vue par rapport à la suffisance de ressources financières pour :

- l'infrastructure organisationnelle pour les activités quotidiennes;
- la gouvernance de l'organisation (p. ex. directeurs du conseil d'administration, comités);
- les installations et les sites;
- le perfectionnement des entraîneurs et des dirigeants;
- le développement des athlètes;
- la couverture médiatique, les activités reliées à la promotion et aux communications;
- l'augmentation du nombre de participants;
- les initiatives pour favoriser l'égalité des genres;
- l'inclusion et l'accessibilité;
- la prévention des commotions ou des blessures, et les protocoles de retour au jeu;
- la sécurité dans le sport;
- les nouvelles procédures mises en œuvre en raison des protocoles de COVID-19.

Le tableau 2 décrit la note de chacun de ces facteurs. Notamment, un pourcentage important d'organisations indiquent ne pas avoir suffisamment de ressources financières pour les activités clés comme le soutien des installations et des sites, le perfectionnement des entraîneurs, des dirigeants et des athlètes, pour augmenter le nombre de participants, ou pour le travail de promotion.

Tableau 2 : Pourcentage d'organisations qui indiquent avoir suffisamment de ressources financières pour offrir des programmes de sport de qualité

Soutien :	Dans une grande mesure	Un peu	Pas du tout	Ne sais pas/ Sans objet
Capacité organisationnelle				
Infrastructure organisationnelle	20 %	59 %	16 %	5 %
Gouvernance de l'organisation	31 %	38 %	19 %	12 %
Installations et sites				
Soutien aux installations et aux sites	14 %	47 %	29 %	10 %
Perfectionnement				
Perfectionnement des entraîneurs et des dirigeants	13 %	51 %	29 %	7 %
Développement des athlètes	14 %	49 %	30 %	6 %
Promotion et recrutement				
Couverture médiatique, activités reliées à la promotion et aux communications	9 %	38 %	46 %	7 %
Recrutement des participants	11 %	44 %	41 %	4 %
Équité, inclusion, accès				
Initiatives pour favoriser l'égalité des genres	27 %	34 %	22 %	17 %
Inclusion et accessibilité	22 %	37 %	27 %	14 %
Sécurité				
Prévention des commotions et des blessures, protocoles de retour au jeu	29 %	38 %	19 %	14 %
Sécurité dans le sport	43 %	41 %	11 %	5 %
Nouvelles procédures mises en œuvre en raison des protocoles de COVID-19	29 %	50 %	17 %	4 %

Source : ICRCF, Sondage auprès des organisations sportives 2020-2021

Région – Il n'y a qu'une seule différence significative régionale quant aux perceptions à propos de la suffisance des ressources; comparativement à la moyenne nationale, un pourcentage plus élevé d'organisations sportives en Ontario indiquent qu'elles n'ont pas suffisamment de ressources financières pour la formation des entraîneurs et des dirigeants.

Taille de l'organisation – La capacité financière suffisante pour offrir des programmes de sport de qualité ne diffère pas selon la taille de l'organisation; les grandes organisations (p. ex. 150 participant ou moins) signalent des niveaux semblables de ressources financières suffisantes tout comme les organisations plus petites.

Comparativement à la moyenne nationale, un pourcentage plus élevé d'organisations sportives en Ontario indiquent qu'elles n'ont pas suffisamment de ressources financières pour la formation des entraîneurs et des dirigeants.



Discussion

Les bénévoles sont un élément clé de la capacité organisationnelle des organisations sportives. Les bénévoles soutiennent les organisations de diverses façons, par exemple, à titre d'entraîneurs, d'officiels, d'administrateurs ou de soutien à la gestion. Selon l'Enquête sociale générale de 2018, les bénévoles ont consacré 105 heures en moyenne chaque année aux sports et aux loisirs avant la pandémie¹. Selon les résultats plus récents de l'ICRCP, environ un quart (27 %) des adultes canadiens ont fait du bénévolat dans des activités reliées au sport et ils ont consacré 103 heures/année en moyenne². Dans le *Sondage sur l'impact de la COVID-19 sur les organisations sportives locales* de Le sport c'est pour la vie, 40 % des organisations sportives locales indiquent qu'elles fonctionnent principalement grâce aux bénévoles et que, par conséquent, elles n'étaient pas admissibles aux mesures de soutien d'urgence provinciales et fédérales³. La pandémie de COVID-19 a eu une incidence considérable sur de nombreuses organisations sportives, alors que les restrictions de la santé publique les ont forcées à fermer ou à fonctionner à capacité réduite. La pandémie a contribué aux problèmes de ressources humaines puisque bon nombre de ces organisations ont connu des difficultés avec la rétention du personnel et des bénévoles, en partie en raison de la maladie et/ou de l'anxiété reliée au retour au travail. Bien que de nombreuses organisations sportives dans cette enquête conviennent dans une certaine mesure qu'elles ont

Alors que les restrictions continuent d'être levées dans de nombreux secteurs de compétence, il sera nécessaire de surveiller si les problèmes de ressources humaines et financiers persistent dans le temps.

suffisamment de bénévoles, environ 1 à 5 d'entre elles ne sont pas d'accord avec cet énoncé. En plus de souligner les problèmes de ressources humaines, les organisations sportives questionnées dans le cadre de cette enquête ont également relevé un certain nombre de problèmes financiers. Plus particulièrement, approximativement 3 organisations sportives sur 10 signalent ne pas avoir suffisamment de ressources financières pour soutenir les installations et les sites et pour le perfectionnement des entraîneurs, des dirigeants et des athlètes. En outre, légèrement moins de la moitié des organisations sportives signalent ne pas avoir suffisamment de ressources financières pour faire de la promotion (46 %) et du recrutement de participants (41 %). En effet, dans une autre enquête nationale, les organisations sportives ont aussi communiqué le besoin de promouvoir leurs services pour augmenter les adhésions et l'engagement (8 %) ainsi que l'engagement

financier à long terme de la part du gouvernement (7 %)³. Malgré des circonstances difficiles, certaines organisations sportives ont été en mesure de procéder aux changements nécessaires pour leur permettre de continuer d'offrir certains services et programmes à leurs membres (p. ex. grâce à des programmes virtuels), mais pour bon nombre d'entre elles, la capacité d'offrir des programmes et des services pendant la pandémie était considérablement restreinte. Alors que les restrictions continuent d'être levées dans de nombreux secteurs de compétence, il sera nécessaire de surveiller si les problèmes de ressources humaines et financiers persistent dans le temps.



CONSIDÉRATIONS FUTURES



Considérer la situation du financement pour le perfectionnement

Les programmes de formation continue pour les entraîneurs sont importants pour être en mesure d'offrir des programmes de qualité et le développement de l'athlète. L'amélioration des connaissances et des compétences aidera à faire en sorte que les entraîneurs/instructeurs soient en mesure de transmettre une expérience positive du sport aux athlètes. Il n'est pas du tout surprenant que les capacités des entraîneurs et des instructeurs d'offrir de l'entraînement de qualité soient considérablement mises au défi par les perturbations causées par la COVID-19. Les organisations sportives auront besoin d'investissements réguliers des gouvernements pour le perfectionnement des entraîneurs, en particulier pendant un certain temps après la pandémie³⁻⁵. Les initiatives de formation pour les entraîneurs peuvent, par exemple, se concentrer sur l'enseignement de la manière de fournir des programmes de qualité tout en respectant les lignes directrices de la santé publique pour s'assurer que la formation est donnée dans un environnement sûr, ou de la manière d'offrir des programmes virtuels. Dans le même ordre d'idées, le soutien est nécessaire pour le développement des athlètes, dont bon nombre retourneront peut-être au jeu pour la première fois depuis le début de la pandémie ou auront peut-être subi une perte de compétences et d'habiletés⁶.



Considérer l'investissement dans la promotion et les communications

Les organisations sportives pourraient devoir considérer la création de partenariats et de collaborations avec d'autres intervenants clés (p. ex. d'autres organisations sportives, les loisirs, la santé publique et les établissements d'enseignement) pour l'élaboration et/ou la mise en œuvre de stratégies pour promouvoir leurs programmes et services dans le but d'encourager la participation et la rétention des adhésions après les perturbations reliées à la COVID⁷. Les travaux de recherche ont révélé que les peurs et l'anxiété par rapport à la sécurité ou à la participation dans des installations à l'intérieur ou aux sports d'équipe sont encore présentes, et que de telles initiatives éducatives pourraient inclure des messages à propos de nouvelles pratiques et/ou de protocoles en place pour assurer la sécurité des participants. Les organisations sportives pourraient également adopter une approche de promotion de la santé axée sur la communication de l'importance de l'activité physique et du sport pour la santé mentale et physique. Des stratégies de promotion novatrices, comme l'utilisation des médias sociaux, pourraient aussi être des moyens efficaces pour attirer des bénévoles, en particulier chez les plus jeunes.

Références :

¹ Hahmann T., « Le bénévolat, ça compte : aide encadrée et aide informelle apportées par les Canadiens et les Canadiennes en 2018 », Statistiques Canada. Catalogue n°. 75-006-X. Accessible sur : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/75-006-x/2021001/article/00002-fra.pdf?st=xNTZxy3Z>

² Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie, « Le bénévolat dans le sport », 2022, *Sondage indicateur du sport 2020*. Accessible sur : <https://cfri.ca/fr/le-benevolat-dans-le-sport>

³ Le sport c'est pour la vie, « Incidences de la COVID-19 sur les organisations sportives locales - résultats nationaux », 2020. Accessible sur : <https://sportpourlavie.ca/faire-face-ensemble-a-la-covid-19/>

⁴ Santos F., Cardoso A., Pereira P., Strachan L., « Coach Training Within the Covid-19 Pandemic: Challenges and Potential Pathways », *Front Psychol.*, 2021, vol. 12. Accessible sur : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8116699/> (en anglais seulement)

⁵ Elliott et coll., « Understanding the impact of COVID-19 on youth sport in Australia and consequences for future participation and retention », *BMC Public Health*, 2021, vol. 21. Accessible sur : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7935002/> (en anglais seulement)

⁶ Washif et coll., « Training During the COVID-19 Lockdown: Knowledge, Beliefs, and Practices of 12,526 Athletes from 142 Countries and Six Continents », *Sports Med*, 2021. Accessible sur : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8536915/> (en anglais seulement)

⁷ Donaldson et coll., « Challenges of Partnering to Promote Health through Sport », *Int. J. Environ. Res. Public Health.*, 2021, vol. 18, no. 3. Accessible sur : <https://doi.org/10.3390/ijerph1813193> (en anglais seulement)



Institut canadien de la
recherche sur la condition
physique et le mode de vie

230-2733, chemin Lancaster
Ottawa ON K1B 0A9
613-233-5528
www.cfri.ca/fr

La production de ce bulletin a été rendue possible grâce à une contribution financière de Sport Canada et du Conseil fédéral-provincial/territorial sur le sport, l'activité physique et les loisirs. Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement les opinions de ces organismes.