

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**Systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle dans les
fédérations sportives au Québec**

par
Kalina Bacher-René

**Olivier Doucet
HEC Montréal
Directeur de recherche**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2025
© Kalina Bacher-René, 2025

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 27 mai 2024

À l'attention de : Kalina Bacher-René

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2025-5901

Titre du projet de recherche : Les systèmes de performance organisationnelle dans les organisations sportives québécoises

Bonjour Kalina Bacher-René,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 27 mai 2024. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 mai 2025**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

NAGANO Approbation du projet par le comité d'éthique suite à l'approbation conditionnelle
Comité d'éthique de la recherche - HEC Montréal

1 / 2

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 17 mars 2025

À l'attention de : Kalina Bacher-René

Renouvellement de l'approbation éthique

Projet # 2025-5901 – Système évaluation performance org.

Titre : Les systèmes de performance organisationnelle dans les organisations sportives québécoises

Bonjour,

L'approbation éthique pour le projet de recherche mentionné en objet **sera échu à compter du 01 mai 2025.**

Vous devez donc, **avant cette échéance**, obtenir le renouvellement de votre approbation éthique à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*, qui a été ajouté à votre projet dans Nagano. Si le projet est terminé, un formulaire F9 se déclenchera lorsque vous l'indiquerez dans votre F7. Vous devrez plutôt remplir celui-ci.

Prenez également note que tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra signer le formulaire d'engagement de confidentialité et que celui-ci devra nous être transmis lors de votre demande de renouvellement.

Cordialement,

Le CER de HEC Montréal

Résumé

Le sport contribue de façon considérable à nos sociétés. Que ce soit au niveau de la santé, au niveau de l'économie et/ou au niveau social, il contribue à façonner notre identité nationale et culturelle. Cependant, les organisations sportives au Québec rencontrent de plus en plus de difficultés à remplir leur mandat de façon efficace. Celles-ci font face à des exigences grandissantes de la part du gouvernement ainsi que des parties prenantes gravitant autour d'elles. Ces exigences, allant de résultats sportifs internationaux, à l'acquisition d'infrastructures adaptées, à l'offre de services aux membres et aux athlètes ou encore à la satisfaction des parties prenantes internes et externes de l'organisation, nécessitent des ressources que les fédérations sportives ne détiennent pas toujours. À travers cette recherche, nous mettons en évidence certains grands constats auxquels font face les fédérations sportives québécoises et proposons des avenues et des outils afin de mieux les accompagner dans l'accomplissement de leur mandat.

Mots clés : Performance organisationnelle, gouvernance, éthique, ressources, gestion des opérations, résultats

Méthodes de recherche : Entrevues semi-dirigées, recherche documentaire

Abstract

Sport contributes significantly to our societies. Whether it is in terms of health, economic, and/or social aspects, it helps shape our national and cultural identity. However, sports organizations in Quebec are increasingly facing difficulties in fulfilling their mandate effectively. They are confronted with exponentially growing demands from the government as well as stakeholders surrounding them, without always having the resources to meet these demands. These demands range from international sports results, to the acquisition of suitable infrastructures, to the provision of services to members and athletes, and to the satisfaction of internal and external stakeholders of the organization. Not all federations possess the knowledge and skills to implement these initiatives and meet the aspirations and imperatives sometimes imposed. Through this research, we highlight some major findings faced by Quebec sports federations and propose avenues and tools to better support them in accomplishing their mission.

Keywords: Organizational performance, governance, ethics, resources, operations management, results

Research methods: Semi-structured interviews, documentary research

Table des matières

Résumé.....	v
Abstract	vii
Table des matières	ix
Liste des tableaux.....	xiii
Liste des figures.....	xv
Remerciements	xvi
Chapitre 1 Introduction.....	1
1.1 Contexte de la recherche	1
1.2 Retombées théoriques et empiriques anticipées	9
1.3 Description du contenu de l'étude	9
Chapitre 2 Revue de la littérature.....	11
2.1 Mesurer la performance organisationnelle à travers les systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle	11
2.2 Modèles de systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle en milieux sportifs	13
2.2.1 Contributions et constats sur les travaux menés par ces auteurs et ayant inspiré le modèle unifié de Winand et ses collaborateurs	14
2.2.2 Modèle unifié d'évaluation de la performance organisationnelle des organisations sportives à but non lucratif	18
Chapitre 3 Cadre conceptuel.....	22
3.1 Macro-dimensions et exemples de mesures	25
3.2 Relations entre les macro-dimensions.....	29
Chapitre 4 Démarche méthodologique	33
4.1 Objectif de la recherche.....	33
4.2 Nature de la recherche	33
4.3 Contexte de la recherche	35
4.4 Choix de la méthodologie de recherche	35
4.4.1 Entrevue semi-dirigée	35

4.4.2 Analyse documentaire	37
4.5 Description de la procédure d'enquête par entrevue	38
4.6 La collecte de données.....	39
4.7 Type d'analyses	41
Chapitre 5 Analyse des données	46
5.1 Section #1 - Définition de la performance organisationnelle pour chacune des parties prenantes en comparaison avec la définition de Mathieu Winand	47
5.1.1 Constats – Données recueillies : Définition ressources	50
5.1.2 Constats – Données recueillies : Définition gestion des opérations.....	53
5.1.3 Constats – Données recueillies : Définition résultats	55
5.1.4 Constats – Données recueillies : Définition perception.....	56
5.2 Section #2 : Présentation des résultats en comparaison au modèle de Winand (2014)...	58
5.2.1 Macro-dimensions du modèle	58
5.2.2 Données recueillies – Ressources	61
5.3 Données recueillies - Gestion des opérations.....	74
5.4. Résultats.....	94
5.5 Perception.....	103
Chapitre 6 Discussion	105
6.1 Rappel de l'objectif	105
6.2 Contributions de l'étude	105
6.3 Principaux constats et recommandations	109
6.3.1 Définition commune de la performance organisationnelle	109
6.3.2 Connaissances	110
6.3.3 Compétences	111
6.3.4 Sport récréatif	112
6.4 Catégorie de la gestion des opérations	113
6.5 Nouvelle catégorie.....	114
6.5.1 Gouvernance et éthique	114
6.6 Macro-dimension peu ou pas identifiées par les parties prenantes rencontrées mais conservées dans le modèle.....	118
6.6.1 Sécurité dans le sport.....	118
6.7 Macro-dimensions intégrées dans d'autres macro-dimensions du modèle.....	119
6.7.1 Support scientifique	119

6.7.2	Stabilité	120
6.7.3	Objectifs récréatifs	120
6.8	Liens entre les dimensions	121
6.8.1	Planification et flexibilité.....	121
6.8.2	Effcience des processus.....	122
6.8.3	Sécurité dans le sport.....	122
6.8.4	Compétences des employés administratifs et techniques	122
6.8.5	Infrastructures	124
6.9	Limites	124
6.10	Recherches futures	125
Chapitre 7 Conclusion		130
Bibliographie		i
Annexe 1 Lettre au directions générales		v
Annexe 2 Lettre aux membres de conseils d'administration		vii
Annexe 3 Questions d'entrevue directions générales		ix
Annexe 4 Questions d'entrevue membres de conseils d'administration.....		xii

Liste des tableaux

Tableau 1 Contributions d’auteurs	14
Tableau 2. Ressources	25
Tableau 3. Gestion des opérations	26
Tableau 4. Résultats	27
Tableau 5. Perception.....	28
Tableau 6 Étendu de l’échantillon	41
Tableau 7 Codes utilisés pour la recherche.....	43
Tableau 8. Codes émergents utilisés pour la recherche	45
Tableau 9. Définition de la performance organisationnelle	48
Tableau 10. Données recueillies – Définition par catégorie	49
Tableau 11. Catégories et macro-dimensions modèle d’évaluation de la performance organisationnelle	59
Tableau 12. Données recueillies - Ressources	61
Tableau 13. Données recueillies – gestion des opérations.....	74
Tableau 14. Données recueillies – catégorie Résultats	94

Liste des figures

Figure 1 Représentation graphique du modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif.....	23
Figure 2. Modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif.....	108
Figure 3. Modèle proposé	109

Remerciements

Je tiens sincèrement à remercier mes filles, Maïka et Ève, dont le soutien, les encouragements et l'écoute face à ce projet ont été une source constante de motivation et de persévérance. Merci pour votre présence tout au long de ce parcours pour lequel vous n'étiez plus capables d'en entendre parler mais que vous gardiez le sourire et les bons mots à chaque fois que je prononçais une phrase sur le sujet.

Ce projet, qui à la base semblait relativement petit, s'est finalement avéré être bien plus qu'un seul projet universitaire. Écrire un mémoire est un travail sur soi, un projet personnel où à plusieurs étapes, on se pose la question pourquoi on fait cela et si vraiment c'est nécessaire dans notre vie. C'est un travail d'endurance où on est confrontée à plusieurs facettes de nous-mêmes avec lesquelles nous devons conjuguer de façon plutôt solitaire jusqu'à la remise finale de ce document longuement travaillé et retravaillé. Conjuguer ce projet avec notre vie personnelle, familiale et professionnelle est un défi de taille mais combien enrichissant.

Merci aussi à mes amis.es qui ont souvent pris le temps de me soutenir, de m'écrire des mots d'encouragement (souvent après un texto de ma part sollicitant une dose de courage et de motivation !! ;)) ou d'adapter les dates d'activités pour que tout entre dans mon agenda. Merci à ma famille pour leur compréhension et leurs encouragements, surtout ma sœur Natascha avec qui on a de multiples fois discuté de ce sujet passionnant.

Je souhaite également remercier chaleureusement mon directeur de recherche, Olivier Doucet, professeur à HEC Montréal, pour son accompagnement, ses encouragements, son écoute et ses précieux commentaires (parfois plutôt humoristiques, ce qui apportait une dose de légèreté au projet) qui ont été essentiels à la réalisation de cette étude.

Finalement, j'aimerais prendre le temps de remercier Marie-Claude Gaudet, professeure à HEC Montréal, pour m'avoir poussé à accomplir ce merveilleux projet dont je suis très fière aujourd'hui et pour lequel j'en garderai que de bons souvenirs.

Chapitre 1

Introduction

1.1 Contexte de la recherche

Le sport, qu'il soit pratiqué de manière structurée ou non, est reconnu pour procurer plaisir, bien-être physique et mental, et souvent développer un sentiment d'appartenance à un groupe. Comme le mentionne la direction du sport, du loisir et de l'activité physique du ministère de l'Éducation, on ne peut voir dans le sport que des habiletés physiques, des installations et des contextes de pratique. Cette façon de penser serait réductrice de ce qu'est vraiment le sport. En fait, le sport se distingue des autres formes d'activités physiques surtout par les valeurs qu'il véhicule. Selon les Fondements de la pratique sportive au Québec (2019) le sport influence nos vies et notre société de plusieurs façons. Nommons seulement la cohésion sociale engendrée par les événements sportifs, la création d'emplois et le façonnement de notre identité nationale et culturelle.

Depuis le début des années 2000, le monde sportif fait face à plusieurs constats préoccupants : notamment le niveau de préparation et de performance exigé aux athlètes ne cessant d'augmenter pour rejoindre les équipes participant aux grandes compétitions sportives internationales. Les exigences sont telles que les moyens qui semblaient convenables il y a quelques années sont maintenant insuffisants. Par exemple, pour atteindre les mêmes résultats sportifs, les athlètes et entraîneurs doivent investir davantage dans les technologies sportives et les entraînements de toutes sortes. Certains sports, autrefois saisonniers, peuvent désormais être pratiqués toute l'année grâce à certaines technologies. Les athlètes doivent parfois être plus mobiles et s'entraîner à

l'étranger pour intégrer les rangs de l'élite. Cette soif de performance exige des ressources autrefois non nécessaires.

D'autres constats, notamment le fait que les jeunes bougent moins et que les filles décrochent souvent de leur sport avant la fin de leur adolescence, ont un effet direct sur la santé des Québécois (Femmes et sport au Canada, 2020).

Il est donc essentiel d'investir dans le sport dans sa globalité. Non seulement devons-nous investir dans le développement de l'excellence pour atteindre de plus haut niveau, mais aussi se concentrer sur le développement du sport dans la communauté et la création de programmes basés sur l'inclusivité pour assurer un Québec en bonne santé physique et mentale.

Le Québec doit prendre un véritable virage santé et celui-ci doit passer par un changement de paradigme. Au-delà de guérir les maladies, le gouvernement doit investir davantage en prévention de la santé, ce qui demeure la meilleure solution à une panoplie de problèmes au Québec. C'est au chapitre de la prévention que les investissements en sports et en activités physiques prennent tout leur sens (Conseil canadien du commerce de détail, 2023 : 4).

« Dans un même ordre d'idées, le milieu sportif tend la main et souhaite travailler de concert avec le gouvernement pour contribuer à la création du Québec de demain actif et en santé. » (Conseil canadien du commerce de détail, 2023 : 18)

Tous ces idéaux sont louables, néanmoins, les organisations sportives, nommées ici « Fédérations sportives », ont besoin de soutien pour assurer des résultats de mise en œuvre à la hauteur des ambitions ministérielles.

Au Québec, soixante-sept sports sont régis par des fédérations sportives étant reconnues et soutenues financièrement par le ministère de l'Éducation. Les premières fédérations québécoises ont vu le jour vers la fin des années 1960-1970.

Une fédération sportive est un organisme reconnu par le gouvernement qui a la responsabilité d'encadrer et de développer une discipline sportive spécifique. Son rôle principal est d'organiser la pratique de ce sport, de former les athlètes et les entraîneurs, et de promouvoir son développement à tous les niveaux.

Plus précisément, elle remplit les fonctions suivantes:

- **Encadrement et développement:**

Elle établit les règlements, les normes de sécurité et les standards de qualité pour son sport.

- **Formation et certification:**

Elle offre des programmes de formation pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels, contribuant ainsi à l'amélioration des compétences et des connaissances dans le sport.

- **Compétitions:**

Elle organise des compétitions à différents niveaux, de l'initiation au sport de haut niveau, et sélectionne les équipes qui représentent le Québec.

- **Représentation:**

Elle agit comme la voix de son sport au niveau provincial et représente le Québec auprès des instances sportives canadiennes.

- **Partenariats:**

Elle collabore avec d'autres organismes sportifs, des institutions éducatives et des partenaires gouvernementaux pour promouvoir le sport et l'activité physique.

Les fédérations sportives sont donc des acteurs clés du système sportif québécois, œuvrant à la fois au développement des athlètes et à la promotion de leur discipline sportive.

Depuis 2019, elles font face à plusieurs changements au niveau des exigences pour les programmes de financement. Nous leur demandons de se professionnaliser davantage, mais ceci implique parfois d'importants changements et des investissements au sein de leur organisation sans nécessairement avoir le bon nombre de ressources humaines et les compétences pour y arriver efficacement.

Mais qu'est-ce que la professionnalisation en milieu sportif?

Selon le « Rapport d'enquête « La professionnalisation au service de l'industrie sportive québécoise : constats et recommandations », définir le concept de professionnalisation constitue un défi d'importance tant pour les théoriciens que pour les praticiens du domaine sportif (Éric Brunelle et al., 2021)

Toutefois, selon le rapport d'enquête, la littérature présente plusieurs définitions selon différentes perspectives, soient les perspectives sociologique, institutionnelle et organisationnelle. Étant donné la portée de ce mémoire et sa perspective davantage centrée sur l'organisation globale, nous vous présenterons seulement la définition selon la perspective organisationnelle qui la définit comme « a process of transformation leading towards organisational

rationalisation, efficiency and business-like management. » (Éric Brunelle et al., 2021)

Pour plusieurs fédérations, mener en parallèle leur mission et cette transformation les oblige à mettre de côté des initiatives à la base de leur mission; notamment le développement du sport dans la communauté, les programmes de découverte et d'initiation.

Par ailleurs, au sein de la deuxième édition de l'enquête annuelle du Collège des administrateurs de sociétés en gouvernance au, on apprenait notamment que 66% des OBNL sont en déséquilibre dans leur capacité à bien jouer leur rôle de base; qu'ils sont soit trop dans la micro-gestion, soit trop complaisants par rapport à la direction. On notait également que 31% des OBNL ont des enjeux importants dans leur culture au sein du CA (Collège des administrateurs de sociétés, 2024).

De plus, selon une étude menée par HEC Montréal, la grande majorité des organisations sportives québécoises font face à d'importants défis en matière de professionnalisation, et ces mêmes organisations constatent également qu'elles ne possèdent pas toutes les ressources et les compétences nécessaires afin d'y faire face (Éric Brunelle et al., 2021).

Enfin, la société elle-même cherche à comprendre ce qui se passe dans les coulisses des organisations sportives, les programmes d'entraînements, les approches pédagogiques, etc. Finalement, les principaux acteurs de l'écosystème sportif s'interrogent sur plusieurs éléments par exemple :

- Dans quelle mesure ces organisations sont-elles gérées selon les meilleures pratiques ?

- Comment est utilisé l'argent des contribuables et des familles payant les cotisations sportives ?
- Considèrent-elles les athlètes comme des humains avant tout, avec des besoins fondamentaux, avant d'investir dans la victoire à tout prix ?
- Condamnent-elles les comportements dénigrants ou à caractère sexuel ? Encadrent-elles bien leurs employés, entraîneurs, officiels et bénévoles pour faire valoir les valeurs sportives québécoises ?

Ces questionnements sont notamment le résultat de scandales ayant éclaté dans les organisations sportives à travers le monde depuis quelques années. Par exemple, en juin 2022, Hockey Canada faisait les manchettes pour avoir « protégé » des joueurs de hockey accusés d'agressions sexuelles en utilisant des fonds publics, des cotisations des fédérations sportives et des contributions parentales (Lorange et Lefrançois, 2022). En février 2023, la LHJMQ a été accusée d'avoir fermé les yeux sur des initiations dégradantes et traumatisantes pour plusieurs jeunes joueurs de hockey (Lorange, 2023).

La façon dont les organisations répondent aux différentes demandes et événements internes ou externes entraîne des conséquences importantes sur leur légitimité sociale et leur accès à des ressources critiques.

En définitive, les exigences de la société québécoise et des bailleurs de fonds pour une reddition de comptes de qualité ne cessent d'augmenter. Ils demandent à comprendre et veulent s'assurer que des changements sont à l'agenda.

Ces changements sont possibles, dans la mesure où certains facteurs clés de succès sont mis en place. Pensons par exemple à l'élaboration d'une vision commune de la performance organisationnelle entre les parties prenantes du monde sportif québécois ou encore à l'établissement d'objectifs clairs en lien

avec cette vision et à la mise en place de moyens permettant la mise en œuvre de celle-ci pour l'ensemble du réseau sportif québécois pour ne nommer que ceux-ci.

Parallèlement, ces organisations doivent avoir accès à des outils d'évaluation de la performance organisationnelle leur permettant de se positionner en termes d'efficacité, d'être en mesure d'en interpréter les résultats et d'identifier les zones d'améliorations. Cependant, la disponibilité de ce genre d'outils testés et adaptés à leur réalité demeure un enjeu, notamment au Québec.

En outre, nous devons considérer qu'ils doivent aussi détenir la compétence pour adapter et mettre en place de tels outils. À cet effet, des chercheurs notamment Frisby, Chelladurai, Koski, Papadimitriou, Bayle et Madella pour ne nommer que ceux-ci, ont mené des travaux, principalement en Europe, dans le but de proposer des typologies de la performance organisationnelle et des approches d'évaluation de cette performance qui vous seront présentées dans le chapitre portant sur la revue de littérature.

Certaines organisations sportives européennes ont donc ainsi débuté une transition culturelle et structurelle vers la professionnalisation, s'inspirant des structures et modes de gestion des entreprises privées. Bien que divers modèles et méthodes de mesure de la performance des organisations privées existent, ils sont difficilement intégrables dans une organisation sportive en raison de leurs structures organisationnelles très différentes. Par exemple, leurs objectifs stratégiques sont souvent intangibles et donc difficiles à mesurer. De plus, elles doivent répondre aux exigences, attentes et besoins hétérogènes de leurs différentes parties prenantes.

Néanmoins, selon le rapport d'enquête sur la professionnalisation de l'industrie sportive québécoise mené par l'équipe du Pôle sport de HEC Montréal (Brunelle et Legendre, 2021), un consensus se dégage quant à la volonté d'une plus grande professionnalisation sportive au Québec autant du côté des organisations sportives que du gouvernement.

La majorité des dirigeants d'organisations sportives ayant participé à l'enquête ont indiqué vouloir développer leurs connaissances et compétences professionnelles. Ces dirigeants font face à des pressions inédites dans le domaine sportif québécois et veulent performer à la hauteur des attentes.

Dans un élan de volonté à mieux faire les choses, le 2 février 2024, Mme Isabelle Charest, ministre responsable du Sport, du Loisir et du plein air, a annoncé un investissement de 3,3 millions de dollars dans la professionnalisation du sport grâce à l'élaboration d'outils et de formations accessibles gratuitement aux gestionnaires et administrateurs des organismes de sport et de loisir. Cette initiative est mise de l'avant afin de développer les meilleures pratiques de gestion et de mieux outiller les dirigeants du domaine du sport et du loisir (HEC Montréal, 2024). Ceci témoigne donc de la volonté du gouvernement à changer les choses.

Compte tenu de l'impact de ces organisations sur notre société, de la période de turbulences que traverse le monde sportif, de la volonté des dirigeants des organisations sportives québécoises d'être mieux outillés pour faire face aux diverses pressions des parties prenantes, et de la volonté du gouvernement à professionnaliser ces organisations, il est impératif et justifié de se pencher davantage sur le sujet de la performance organisationnelle dans les fédérations sportives québécoises afin de dresser le portrait actuel et déterminer les besoins pour comprendre et gérer cette performance.

L'objectif de cette recherche est de servir de point de départ à une réflexion plus approfondie sur le sujet de la performance organisationnelle dans les fédérations sportives. Pour ce faire, nous avons importé un modèle d'évaluation de la performance organisationnelle utilisé et testé partiellement dans les organisations sportives européennes. Par cette étude, nous tentons d'évaluer dans quelle mesure ce modèle est applicable dans les fédérations sportives québécoises.

1.2 Retombées théoriques et empiriques anticipées

Nous estimons que cette étude pourra servir à revoir l'évolution et l'application des modèles établis dans la littérature à travers le temps et offrir un cadre de performance adapté au contexte sportif québécois.

De plus, celle-ci soutiendra les organisations dans leur transformation vers une plus grande professionnalisation, en leur offrant des pistes de réflexions et des éléments fondamentaux à considérer.

Elle contribuera aussi à développer un outil pratique d'évaluation de la performance organisationnelle en contexte sportif québécois.

1.3 Description du contenu de l'étude

Ce projet de recherche débute par une revue de littérature articulée autour de la performance organisationnelle en milieu sportif. Par la suite, nous avons développé un cadre conceptuel intégrant les travaux de Mathieu Winand et ses collaborateurs sur le modèle unifié d'évaluation de la performance organisationnelle.

La démarche méthodologique utilisée pour mener la recherche est ensuite présentée. Donc, nous mettons de l'avant la cueillette de données, la nature de la recherche, le choix de l'échantillon, le contexte de la recherche ainsi que tous les autres éléments structurants la méthodologie.

Nous poursuivons l'étude par l'analyse et la présentation des résultats en deux sections spécifiques, soit :

1. La définition de la performance organisationnelle pour chacune des parties prenantes étudiées;
2. La présentation des résultats en comparaison au modèle de Winand et *al.* (2014)

Dans un même ordre d'idées, nous terminerons avec le chapitre sur la discussion, reprenant ainsi les résultats et proposant du fait même certaines pistes pour de futures recherches, des recommandations ainsi que la conclusion.

Chapitre 2

Revue de la littérature

Dans ce chapitre, nous vous présenterons la littérature portant sur la définition de la performance organisationnelle ainsi que la contribution de plusieurs auteurs au concept de performance organisationnelle dans le monde sportif.

Nous vous dévoilerons aussi, à haut niveau, les grandes catégories du modèle unifié d'évaluation de la performance organisationnelle des organisations sportives à but non lucratif développé par Winand et ses collaborateurs en 2014, soit le modèle utilisé pour les fins de cette étude.

2.1 Mesurer la performance organisationnelle à travers les systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle

Selon MacLean (2016), un système de gestion de la performance organisationnelle devrait être défini à partir d'une perspective holistique et tenir compte du contexte organisationnel et de l'interdépendance de ses systèmes opérationnels. Dans un même ordre d'idées, plusieurs auteurs, notamment Franco & Bourne (2003) ; Kaplan & Norton (1996) ; Nelly, Adams, & Kennerley (2002) ont noté qu'une approche de gestion de la performance ayant du succès consiste en un outil ou un système qui aligne tous les processus organisationnels avec les impératifs stratégiques propres à l'organisation (O'Boyle et Hassan, 2014). Bititci et *al.* (1997) décrivent aussi un système d'évaluation de la performance organisationnelle comme un système qui mesure l'atteinte de la mission et l'alignement des stratégies de l'organisation avec les processus et les capacités organisationnelles tout en surveillant et en évaluant continuellement les processus. Ce processus holistique procure un système de contrôle par boucles de rétroaction où les stratégies sont déployées à travers tous les processus organisationnels. La rétroaction est ainsi obtenue à partir d'un système de mesure de la

performance permettant une prise de décisions adaptée (Kasale, Winand et Robinson, 2018).

Si nous résumons le tout, nous pourrions penser à un système qui évalue la performance périodiquement à partir de tous les indicateurs préalablement déterminés (financiers et non financiers) en fonction des objectifs, de la mission et de la vision organisationnelle. À partir de cette évaluation, nous poursuivrions nos stratégies et processus actuels ou les modifierions dans le but de répondre aux objectifs organisationnels.

Tel que Cameron (1986) observa dans ses recherches, la performance organisationnelle des organisations sportives est intrinsèquement liée à plusieurs paradoxes. Nous devons tenter de la comprendre en considérant toutes ses contradictions. Par exemple, certaines tensions existent dans les organisations sportives entre les bénévoles et la permanence, entre les athlètes élites et les athlètes récréatifs, entre les exigences des fonds publics et des fonds gouvernementaux et entre les valeurs/cultures sociétales et commerciales où chacun poursuit des intérêts et des objectifs différents (Winand *et al.*, 2010).

Dans un même ordre d'idées, dû à ces vastes étendues d'intérêts et impératifs stratégiques des différentes parties prenantes, les recherches empiriques ont mis en lumière le fait que les organisations nationales sportives font face à une myriade de visions de la performance. Effectivement, le gouvernement, les athlètes, les bailleurs de fonds, membres, bénévoles, entraîneurs peuvent avoir différentes visions quant aux résultats attendus de l'organisation sportive tout dépendant la position où ils se situent (O'Boyle *et al.*, 2014).

Il existe donc une grande sensibilité politique de la part des parties prenantes à mettre en place ce type de systèmes, étant donné que les résultats peuvent déplaire ou ne pas rencontrer les exigences escomptées de tous et toutes et donc générer des conflits

additionnels internes et externes, tout en mettant aussi potentiellement à risque certaines ressources (Solntsev et Osokin, 2018).

Malgré toutes ces considérations, nous connaissons l'importance et l'intérêt grandissant du gouvernement et des organisations sportives à utiliser de tels systèmes pour assurer la pérennité du financement et des organisations sportives. Nous faisons donc état de certains constats que plusieurs auteurs régulièrement cités dans le domaine font, quant aux systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle.

Passons maintenant à la revue des approches et modèles de systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle en milieux sportifs.

2.2 Modèles de systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle en milieux sportifs

Tel que mentionné ultérieurement, quelques études et modèles ont vu le jour depuis quelques années, majoritairement en Europe. La majorité des études a été effectuée pour le compte d'organismes de gouvernance de sports nationaux, internationaux et des clubs sportifs. Ces travaux ont grandement fait avancer la science et surtout permis à des chercheurs comme Mathieu Winand et ses collaborateurs de développer un modèle d'évaluation de la performance organisationnelle plus adapté et exhaustif, basé sur des concepts ayant été testés dans un contexte d'organisations sportives. Dans la section suivante, nous vous présenterons les contributions d'auteurs ainsi que certains constats découlant de leurs travaux.

2.2.1 Contributions et constats sur les travaux menés par ces auteurs et ayant inspiré le modèle unifié de Winand et ses collaborateurs

Dans un premier temps, nous présentons de manière chronologique, dans le tableau 1, les principales contributions des chercheurs ayant inspirées les travaux de Winand et ses collègues, ainsi que les avantages et les limites de chacun. Ensuite, nous mettrons de l'avant quelques constats sur les travaux menés par ces auteurs et ayant inspirés le modèle à l'étude. Finalement, nous vous présenterons ledit modèle unifié d'évaluation de la performance organisationnelle développé par Mathieu Winand et ses collaborateurs (2014). Nous prendrons soin de vous guider à travers toutes les macro-dimensions du modèle et les liens d'interdépendance entre elles.

Tableau 1 Contributions d'auteurs

(Tableau adapté de l'étude de Mathieu Winand (2014))

<i>Auteurs</i>	<i>Contributions</i>	<i>Avantages</i>	<i>Limites</i>
<i>Frisby (1986)</i>	Certains modèles de structure et d'efficacité (performance) organisationnelle existant dans les entreprises à but lucratif sont aussi présents dans les organismes sans but lucratif comme les organisations sportives nationales	Fournit un lien entre la structure organisationnelle et l'efficacité (la performance)	L'efficacité (la performance) fut simplement définie par les réalisations au niveau de l'élite sportive et du budget qu'ils pouvaient obtenir

Auteurs	Contributions	Avantages	Limites
<i>Chelladurai (1987)</i>	Découverte de plusieurs dimensions de la performance organisationnelle : financières, ressources humaines, processus d'opération (manière dont les ressources sont utilisées pour arriver aux résultats) et les extrants autant de l'élite sportive que du sport de masse	Fournit un cadre global sur la performance organisationnelle du point de vue d'une organisation comme étant un système ouvert. Un système est défini comme étant la totalité des éléments en interactions les uns avec les autres.	La démonstration de la relation entre les intrants, le processus, les extrants et les variables environnementales fut négligé
<i>Koski (1995)</i>	Découverte de cinq dimensions de la performance organisationnelle : Capacité à obtenir des ressources diverses, ambiance de travail, efficience des processus dans le processus des opérations, réalisation des objectifs et niveau général d'activité	La relation entre les intrants, le processus, les extrants et les variables environnementales fut évaluée	Seulement un petit nombre de variables dans chacune des catégories fut utilisé
<i>Papadimitriou et Taylor (2000)</i>	Découverte de cinq dimensions dans l'évaluation de la performance organisationnelle : la compétence du conseil d'administration et relations externes, la planification à long terme, l'accompagnement et le soutien au développement du sport, l'intérêt pour les athlètes et les procédures internes	Détermine les différences entre les groupes constituant une organisation sportive	L'étude fut seulement basée sur des données qualitatives, ainsi, l'atteinte des objectifs et les informations financières furent mises de côté

Auteurs	Contributions	Avantages	Limites
<i>Papadimitriou (2002)</i>	Découverte que la structure des organisations sportives bénévoles tend à être peu structurée, détenant peu d'opérations organisationnelles bureaucratiques ou standardisées, est dépendante des ressources externes et présente une performance organisationnelle moyenne	Fournit un lien entre la structure organisationnelle et l'efficacité (la performance)	La performance organisationnelle fut évaluée seulement par deux indicateurs de performance : Nombre de programmes athlétiques et le nombre de sports pour lesquels l'organisation fournit des services
<i>Bayle et Madella (2002)</i>	Découverte de six dimensions dans l'évaluation de la performance organisationnelle : institutionnelle, environnement externe, organisationnelle, promotionnelle, financière, environnement interne	L'évaluation de la performance organisationnelle fut basée sur de multiples dimensions associées à des critères à la fois qualitatifs et quantitatifs dans une perspective taxonomique	Les organisations furent catégorisées par groupes basées sur leurs résultats aux différentes dimensions. Néanmoins, la différence dans les objectifs et priorités entre ces organisations ne fut pas tenue en compte
<i>Wolfe, Hoeber, et Babiak (2002)</i>	Découverte de six facteurs dans la détermination de la perception du succès d'un programme athlétique : Performance athlétique, niveau d'éducation de l'élève-athlète, éthiques du programme, impact du programme sur l'image de l'université, engagement au niveau des ressources et institutionnel	Évalue la relation parmi les facteurs contribuant à influencer la performance organisationnelle	Seulement des données qualitatives furent utilisées dans l'étude et la validité externe pourrait être très faible

Auteurs	Contributions	Avantages	Limites
<i>Madella et al. (2005)</i>	Découverte de cinq dimensions dans l'évaluation de la performance organisationnelle : Ressources humaines, finances, communication institutionnelle, partenariats, relation inter-organisationnelle, quantité et qualité des services offerts, performance internationale des athlètes	L'évaluation de la performance organisationnelle fut multi-dimensionnelle, utilisant une approche systématique	La relation entre les dimensions n'a pas été évaluée
<i>Shilbury et Moore (2006)</i>	Détermine les propriétés psychométriques du CVA Approche par les valeurs compétitives (Competing Value Approach)	Application et validation de l'approche dans les organisations sportives	Difficile d'opérationnaliser. N'évalue pas en détails les éléments de la performance organisationnelle
<i>Balduck (2009)</i>	Stipule que l'approche CVA devrait être combinée au modèle intégré et multidimensionnel de performance organisationnelle pour organisations sans but lucratif (MIMNOE) de Sowa et al. (2004) pour être implantée dans les organisations sportives nationales (NPSO)	L'efficacité des programmes (la performance) et la gestion de l'efficacité ont été évaluées séparément	L'étude met l'accent seulement sur les membres du conseil d'administration et sur la perception des membres athlètes

Premièrement, il ressort du tableau 1, pour l'ensemble des auteurs, qu'il est impératif que le modèle développé soit multi-dimensionnel. Effectivement, certaines dimensions détenant une indépendance relative peuvent influencer plus ou moins positivement les autres. Il est donc primordial que le modèle présente l'ensemble de ces dimensions afin de les mettre en relation et être en mesure d'évaluer la performance de chacune individuellement, mais aussi de façon intégrée.

Deuxièmement, d'un modèle à l'autre, nous constatons que plusieurs des macro-dimensions sont semblables peu importe l'organisation pour laquelle elles ont été pensées et vérifiées. C'est donc dire qu'elles sont transférables d'une organisation à l'autre, et ce, que l'organisation soit de petite ou grande taille, nationale, locale ou internationale. Prenons pour exemple l'acquisition de ressources financières et humaines. L'ensemble des organisations doit être en mesure d'évaluer sa performance pour acquérir les ressources lui permettant de survivre. Nous pouvons aussi penser à la mesure des résultats de l'organisation : le nombre de membres, le respect des budgets, l'atteinte des objectifs fixés.

Finalement, ces macros-dimensions bénéficieront d'être à la fois quantitatives, par exemple, le nombre d'athlètes et les résultats financiers, et qualitatives, comme la mobilisation des ressources humaines et la satisfaction des membres, afin de s'assurer de mesurer l'ensemble des éléments composant une organisation et sa performance. À partir des résultats obtenus de ces travaux et de la synthèse effectuée quant aux dimensions de la performance organisationnelle, Mathieu Winand et ses collaborateurs ont développé, en 2014, le modèle unifié d'évaluation de la performance organisationnelle des organisations sportives à but non lucratif.

Effectivement, parmi tous les modèles de systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle développés jusqu'à maintenant, les travaux de Winand et ses collègues se sont imposés par leur exhaustivité, ainsi que leur synthèse des modèles développés précédemment.

2.2.2 Modèle unifié d'évaluation de la performance organisationnelle des organisations sportives à but non lucratif

Afin d'élaborer ce modèle, Winand et ses collègues ont rassemblé l'ensemble des dimensions de chacun des auteurs présentés ci-haut et les ont distribuées par catégorie selon le modèle de gestion par systèmes développé par Chelladurai (1987).

Ce modèle de gestion par système est une approche théorique qui vise à comprendre et expliquer les processus organisationnels complexes dans le contexte sportif en mettant l'accent sur l'interaction des différents éléments et facteurs au sein d'un système.

À travers cette distribution ils ont au total recensé vingt dimensions provenant des recherches présentées dans le tableau 1, qu'ils ont nommées macro-dimensions, et les ont regroupées en quatre catégories :

1. Ressources

Les ressources représentent toutes les ressources acquises par l'organisation pour être en mesure d'accomplir sa mission et ses objectifs. On inclut ici toutes ressources confondues, autant financières, humaines, que logistiques. Nous pouvons penser à la qualification des employés, par exemple, le niveau de compétences à accomplir leurs tâches et atteindre les objectifs. Nous pouvons aussi penser au nombre de bénévoles que l'organisation est en mesure d'avoir sous sa supervision dans le but d'offrir des services de qualités et à la hauteur des attentes. Bien entendu, il y a aussi les immobilisations, les actifs, le budget global, les infrastructures dont nous ne pouvons négliger l'importance pour accomplir la mission organisationnelle et assurer la pérennité de celle-ci.

2. Gestion des opérations

La gestion des opérations représente comment sont gérées les ressources et comment elles sont distribuées à travers l'organisation. On y retrouve notamment le climat interne de l'entreprise et la mobilisation, deux dimensions primordiales afin de notamment retenir nos talents. Il y a aussi la capacité à diversifier les ressources financières, d'accroître la capacité d'autofinancement et la capacité à trouver de nouvelles sources de revenus. Nous pouvons aussi compter dans cette catégorie la gestion de la représentativité des membres de tous niveaux, par exemple les

programmes offerts aux athlètes de haut niveau et du niveau récréatif, et finalement, le niveau d'efficacité des processus internes et externes à accomplir la mission et la vision organisationnelle. L'objectif de cette catégorie est donc d'obtenir un fonctionnement organisationnel efficace pour favoriser des résultats positifs et l'acquisition de ressources plus efficaces (Mathieu Winand, 2014).

3. Résultats

Les résultats correspondent au niveau d'atteinte des objectifs fixés, notamment en termes de succès sportifs, par exemple comment les athlètes se sont démarqués dans les compétitions de différents niveaux allant du niveau régional au niveau international. Ils comprennent aussi la santé financière de l'organisation, par exemple quels en sont les résultats après l'acquisition des ressources et nos pratiques de gestion des ressources dans les catégories précédentes? Finalement, nous pouvons aussi penser aux services réellement rendus, leur niveau de qualité versus les attentes des membres. Les résultats sont-ils alignés avec les objectifs stratégiques ? Répondent-ils aux besoins et aux attentes des parties prenantes ? ...

4. Perception

Selon le modèle, la catégorie perception des parties prenantes internes (p. ex. les entraîneurs, les arbitres, les employés, les administrateurs) et externes (p. ex. le gouvernement, les donateurs, les médias, les spectateurs, les autres organisations sportives) fait partie de la performance organisationnelle, car elle représente en quelque sorte la réalité que chacun perçoit de cette même performance. Par exemple, les membres du C.A. considèrent-ils avoir atteint les objectifs stratégiques organisationnels ? Les organismes subventionnaires considèrent-ils que l'organisation soit bien gérée ? Les employés perçoivent-ils que les éléments critiques de l'organisation sont bien adressés ? La perception

relève des trois autres catégories nommées ci-haut, mais sous l'angle de la perception des parties prenantes ayant un lien de près ou de loin avec cette organisation.

Au-delà de décrire les principales dimensions de la performance organisationnelle présentes dans la littérature, ce modèle nous présente aussi les relations d'influence entre ces macro-dimensions. Entre les ressources, la gestion des opérations, les résultats et les perceptions des parties prenantes, les chercheurs tentent de nous démontrer, par ces liens l'interrelation entre les macro-dimensions, l'importance de tenir compte de chacune des macro-dimension afin d'évaluer de façon efficiente et efficace l'atteinte des objectifs organisationnels en concordance avec la mission et la vision.

Dans le but de mieux comprendre ce que chaque catégorie et macro-dimension représente, le prochain chapitre portant sur le cadre conceptuel expose graphiquement le modèle, fournit des exemples d'indicateurs pour chaque macro-dimension et présente les liens entre les macro-dimensions.

Chapitre 3

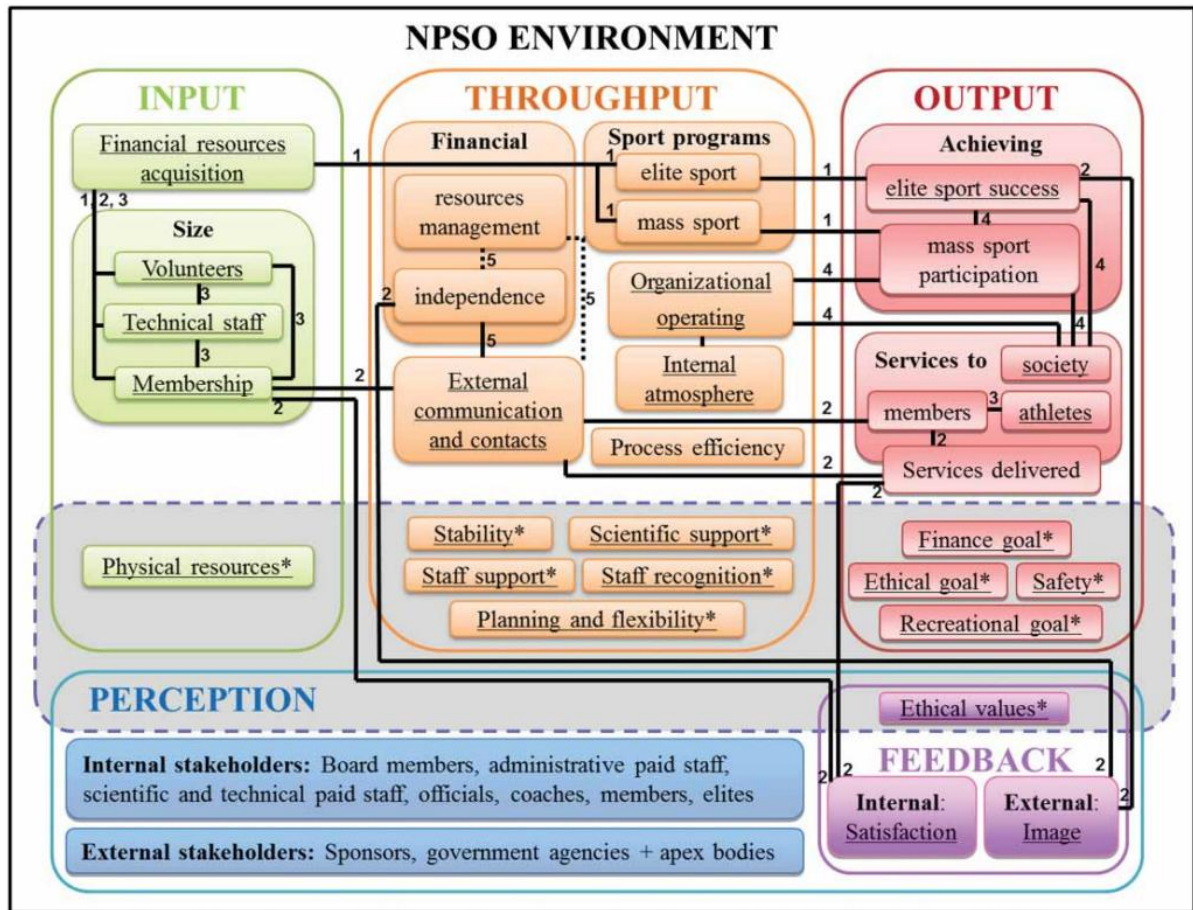
Cadre conceptuel

Dans ce chapitre nous présentons le cadre conceptuel avec lequel nous tenterons de répondre à notre question de recherche, soit dans quelle mesure le modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif de Winand et *al.* (2014) est-il applicable dans les fédérations sportives québécoises?

Pour ce faire nous nous appuyerons sur le modèle en question. Rappelons que cette recherche s'inscrit dans un mouvement de volonté de professionnalisation des organismes sportifs au Québec. Ce mouvement, déjà entamé par le gouvernement depuis quelques années par l'introduction de nouvelles normes et exigences, permettra entre autres d'améliorer la performance organisationnelle, et ce, dans la mesure où toutes ces mesures feront l'objet d'une utilisation intégrée et non en silo et qu'elles seront structurées en fonction d'une définition claire et commune de ce qu'est la performance organisationnelle dans le monde sportif québécois, canadien et à l'international. De ces nouvelles normes et exigences, pensons notamment à l'introduction d'un code de gouvernance en mai 2024 (Gouvernement du Québec), des investissements dans la formation des gestionnaires d'organisations sportives en collaboration avec Hec Montréal à compter de 2024, des formations en gouvernance offertes en collaboration avec le collège des administrateurs de société, de l'imposition d'élaborer un plan stratégique pour les fédérations sportives, etc.

Nous vous présentons donc graphiquement le modèle unifié de l'évaluation de la performance organisationnelle développé par Winand et ses collègues (2014) dans la figure 1. Par la suite, nous vous exposerons les liens entre les dimensions et quelques exemples de mesures possibles.

Figure 1 Représentation graphique du modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif



Tiré de : (Winand et al., 2014)

Débutons par la présentation des grandes catégories du modèle. Nous pouvons en compter quatre :

- Ressources (Input)
- Gestion des opérations (Throughput)
- Résultats (output)
- Perception

L'ensemble des catégories fonctionnent en interdépendance pour assurer la performance globale de l'organisation. Si nous nous référons à la figure 1 par exemple, les résultats (output) obtenus dépendent de la performance de l'organisation à acquérir des

ressources (financières ou non) (input), de sa qualité de gestion des opérations (throughput) et de la perception des parties prenantes internes et externes. Nous évaluons ainsi la performance à la fois à travers la réalité factuelle et perceptuelle des parties prenantes.

À l'intérieur de chacune des catégories résident des macro-dimensions qui sont explicitées par des exemples de mesures de la performance pouvant servir à évaluer celles-ci (voir dans les tableaux 2-3-4-5). Un total de vingt macro-dimensions ayant des mesures pouvant être à la fois qualitatives et quantitatives y sont présentées.

Dans un souci d'une meilleure compréhension du modèle présenté de façon graphique et des liens établis entre chaque macro-dimension, il est important de noter qu'à la lecture :

1. Les lignes pleines et pointillées dans le modèle représentent les corrélations significatives entre les macro-dimensions ayant testées. (L'ensemble des corrélations ayant un résultat plus faible que 0,4 ne sont pas incluses). La ligne pleine représente une corrélation positive et la ligne pointillée représente une corrélation négative.
2. Les dimensions considérées comme étant critiques au modèle par les parties prenantes sont soulignées.
3. Les astérisques représentent des dimensions ayant émergées de l'approche des parties prenantes, mais n'étant pas incluses dans les études portant sur la performance organisationnelle des organisations sportives donc elles n'ont pas été testées et réellement incluses au modèle.

4. Les chiffres 1 à 5 réfèrent aux études dont les relations significatives ont été extirpées :

1. Chelladurai et al. (1987)
2. Koski (1995)
3. Papadimitriou (2002)
4. Bayle et Madella (2002)
5. Winand et al. (2010)

Dans la partie suivante, nous vous présentons les macro-dimensions du modèle ainsi que des exemples de mesures pour chacune d’entre elles.

3.1 Macro-dimensions et exemples de mesures

Tableau 2. Ressources

(Tableau tiré de l’étude de Winand et ses collaborateurs (2014))

Macro-dimensions	Exemples de mesures de la performance
Taille : Membres	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de membres (athlètes, officiels.les, entraîneurs.res, ...) • Nombre de participants aux compétitions
Taille : Bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bénévoles actifs
Taille : Employés techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d’employés techniques (entraîneurs.res, assistants.les, formateurs, scientifiques du sport)
Acquisition de ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Budget global • Variations des ressources financières en fonction des dons, parrainages, subventions, ...) • Ressources totales publiques et privées
Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité et qualité des infrastructures sportives et matériels sportifs

Tableau 3. Gestion des opérations

Macro-dimensions	Exemples de mesures de la performance
Climat organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de mobilisation interne • Niveau d'amélioration du climat social • Niveau de satisfaction des parties prenantes internes • Formes de reconnaissance des bénévoles et des employés
Gestion des ressources organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités divisé par les ressources et nombre d'activités divisé par le nombre d'employés • Qualité du fonctionnement et réactivité organisationnelle • Niveau moyen de qualification et d'expérience du personnel administratif et technique • Taux de roulement interne et externe des employés, bénévoles et administrateurs
Planification stratégique et flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de plans d'action et évaluation
Communications et relations externes	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenaires externes • Niveau de relation avec d'autres organisations sportives • Taux de clic ou d'ouverture sur les envois aux membres • Pourcentage de dépense en promotion • Dépenses reliées à la distribution d'information
Indépendance financière	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des ressources financières • Capacité d'autofinancement • Pourcentage de ressources privées vs publiques

	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de dépenses totales couvertes par les ressources hors subventions
Gestion des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Structure de dépenses • Subvention par membre • Retour financier envers les membres
Flexibilité organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunité de développement • Gestion du changement
Programmes de sport récréatif	<ul style="list-style-type: none"> • Actions et services pour les sportifs de masse
Programmes de sport élite	<ul style="list-style-type: none"> • Actions et services pour les sportifs de haut niveau • Apport de la recherche scientifique dans le sport

Tableau 4. Résultats

Macro-dimensions	Exemples de mesures de la performance
Succès sportifs élite	<ul style="list-style-type: none"> • Classement mondial et progression • Résultats sportifs des athlètes et des équipes aux compétitions sportives de haut niveau
Participation récréative	<ul style="list-style-type: none"> • Variation du nombre de membres dans les équipes • Taux de rétention des membres • Part de participants actifs • Niveau d'atteinte des objectifs récréationnels
Services à la société	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité sociale et répercussion des activités sportives sur la société • Pourcentage d'adhérent moins de 18 ans • Évolution du nombre d'adhérents de sexe féminin
Services aux membres	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'avantages offerts aux adhérents • Nombre de services offerts aux adhérents • Nombre de moniteurs sportifs pour 1000 membres

	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses en services sportifs par membre
Services offerts aux athlètes	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de services offerts aux athlètes • Dépenses sportives de haut niveau par compétition • Nombre de participants aux compétitions internationales
Objectifs financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Santé financière • Résultats financiers positifs
Objectifs sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation du matériel en toute sécurité • Remplacement immédiat du matériel à risque

Tableau 5. Perception

Macro-dimensions	Exemples de mesures de la performance
Rétroaction externe : image	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion publique de l'organisation et des activités de celle-ci • Notoriété de l'organisation • Évolution de l'exposition dans les médias • Couverture télévisuelle • Valeurs éthiques promulguées par les adhérents
Rétroaction interne : satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de satisfaction des parties prenantes internes • Taux de satisfaction des adhérents • Nombre de plaintes reçues • Enthousiasme généré par les activités

Il est important de noter que, bien entendu, d'autres indicateurs pourraient être ajoutés pour chacune des macro-dimensions selon le contexte.

Passons maintenant à la section suivante où nous mettrons en évidence les relations entre chacune des macro-dimensions du modèle. Comme indiqué, chaque catégorie étant interdépendante, les macro-dimensions y étant incluses comportent des corrélations positives ou négatives pouvant faire fluctuer la performance d'une ou l'autre

des macro-dimensions. Dans la prochaine section nous vous dévoilerons les relations entre les macro-dimensions du modèle.

3.2 Relations entre les macro-dimensions

Le modèle de Mathieu Winand et *al.* (2014) est à la fois des liens empiriques et théoriques.

Les fondements théoriques du modèle s'appuient sur plusieurs cadres, notamment le management stratégique (théorie des ressources), la performance organisationnelle (notamment Kaplan & Norton avec le « Balanced board ») et les théories institutionnelles (L'influence de l'environnement institutionnel sur les modes de gestion, la théorie des parties prenantes).

Au niveau empirique, le modèle est basé sur des études de cas et des enquêtes empiriques menées auprès d'organisations sportives (notamment en Europe tel que déjà mentionné).

À partir de tous ces fondements, Winand et *al.* identifient des macro-dimensions clés de la performance dans les organisations sportives, notamment :

1. des macro -dimensions sportives : Les résultats en compétition, la progression des athlètes, ...
2. des macro-dimensions économiques : Le budget, l'indépendance financière, ...
3. Des macro-dimensions sociales : L'impact sur la communauté et l'inclusion sociale, ...
4. Des macro dimensions organisationnelle : L'innovation et l'efficacité interne, ...

Plusieurs des éléments nommés ci-haut existent seulement en relation avec d'autres pour créer une synergie et produire des résultats représentatifs de la variation de chacune d'entre elles. Comme mentionné ci-haut, lorsqu'une variable indépendante varie, elle

peut automatiquement exercer une influence positive ou négative sur une variable dépendante faisant ainsi fluctuer la performance de cette macro-dimension.

Si nous analysons les liens du modèle proposé, nous pouvons constater que les auteurs proposent une relation positive existante entre l'acquisition de ressources financières et la taille de l'organisation en termes de bénévoles, d'employés techniques et du nombre de membres dans l'organisation (Ressources).

Évidemment, le lien est logique étant donné que plus il y a de membres plus le budget organisationnel augmente et plus il est important d'avoir le bon nombre d'employés techniques et bénévoles pour offrir le service. Nous remarquons aussi une corrélation positive entre l'acquisition de ressources financières et les programmes sportifs autant élités que récréatifs (dans la catégorie de la gestion des opérations), de même qu'avec le succès de l'élite sportive et la participation d'athlètes dans le niveau récréatif (résultats).

Le fait de disposer de ressources financières plus importantes permet certainement d'attirer de meilleurs entraîneurs et de développer des stratégies de développement de l'athlète par des programmes sportifs plus modernes et novateurs. Ce qui pourrait expliquer cette relation.

Par ailleurs, tel que mis en relation dans le modèle, le succès et les réalisations de ces groupes sportifs (élite et récréatif) ont aussi une corrélation positive avec la rétroaction externe, soit l'image de ce sport et de l'organisation. Il va effectivement de soi que plus il y a de succès de la part des athlètes et que ceux-ci sont connus et exposés au grand public, plus la notoriété de ce sport et les investisseurs développeront un intérêt à devenir partenaires.

Dans un même ordre d'idée, le modèle nous présente une relation positive entre les services offerts à la société et ces mêmes succès, tout comme les modes de gestion

organisationnelle qui sont aussi en relation positive avec le climat de travail dans l'organisation. Bien entendu, les modes de gestion étant plus adaptés aux besoins organisationnels et des employés, plus il y a de chance que ceux-ci se sentent mobilisés et que l'indice de bonheur au travail soit élevé.

À un autre égard, le nombre de membres inscrits dans l'organisation (athlètes récréatifs ou élites) influence positivement les communications et les relations externes. Et les communications et relations externes ont-elles une corrélation positive avec les services offerts aux membres. En lien avec ces corrélations, plus les athlètes sont nombreux, plus la portée des réalisations est grande dans la population et permet le développement des partenariats externes intéressants. Bien entendu, plus il y a de services de qualité offerts aux membres, plus cette même logique de développement de partenariats est possible, les partenaires potentiels cherchant de la visibilité pour accroître leurs parts de marché et faire leur part dans le développement d'une société en santé.

Toujours selon l'étude menée par Winand et *al.* (2014), lorsque la qualité des services offerts et le nombre de membres évoluent, la satisfaction interne (membres), par la force des choses, fluctue positivement aussi. Une fois de plus, une gamme de services de qualité offert augmentera les chances que l'organisation soient perçue positivement de la part des parties prenantes internes et externes.

Toujours selon le modèle, au niveau financier, l'indépendance financière aurait une corrélation positive face aux partenariats, aux communications externes et à la satisfaction des membres. Il est fort probable que les partenaires aient un plus important niveau de confiance en l'organisation si celle-ci démontre une plus grande indépendance et diversification financière, et donc par le fait même, de meilleures projections au niveau de sa pérennité organisationnelle. Toujours au niveau financier, la gestion financière aurait une corrélation négative sur les programmes de sport élite et de masse et sur les communications et relations externes. Effectivement, dans le cas où les finances seraient

mal gérées, il y a fort à parier que la pérennité de l'organisation serait mise en cause et donc que les partenaires existants et potentiels perdraient confiance en celle-ci. Ils pourraient même souhaiter se dissocier de cette organisation et donc la structure des programmes sportifs offerts pourraient se voir modifiée.

Au niveau de la catégorie « perception », il est important de ne pas mettre de côté que celle-ci repose principalement sur la perception des parties prenantes internes et externes quant à leur satisfaction. Nous observons d'ailleurs, tel que mentionné dans le paragraphe précédent, une corrélation positive entre la rétroaction externe et les réalisations du sport élite et l'indépendance financière. Ainsi qu'une corrélation positive entre la satisfaction interne et les services offerts ainsi que le « membership ».

Pour expliquer cette corrélation nous pouvons poser l'hypothèse que plus les membres sont satisfaits des services offerts, plus la taille du « membership » augmentera. La satisfaction et l'image reposent sur l'opinion de chacun, basé sur une multitude de facteurs internes et externes à la personne. Cependant, cette perception peut exercer une grande influence à plusieurs égards, mentionnons seulement ici l'attraction et la rétention de partenaires financiers ou autre, de facilité à acquérir des ressources diverses, de stabilité organisationnelle, d'attraction d'entraîneurs de grande renommée, etc.

Nous passons maintenant au chapitre sur la méthodologie où il vous sera présenté comment cette recherche a été menée. Nous vous présenterons de façon chronologique l'objectif de la recherche, la nature de celle-ci et le type de raisonnement utilisé pour la mener. Nous vous présenterons aussi le contexte de recherche, le choix de la méthodologie, la procédure d'enquête, des détails sur la collecte de données et finalement le type d'analyse.

Chapitre 4

Démarche méthodologique

4.1 Objectif de la recherche

L'objectif de la recherche étant de répondre à une problématique du milieu sportif québécois et de servir de point de départ à une réflexion plus approfondie sur le sujet de la performance organisationnelle dans les fédérations sportives, nous avons importé un modèle d'évaluation de la performance organisationnelle utilisé et testé partiellement dans les organisations sportives européennes. Rappelons que par cette étude, nous tentons d'évaluer dans quelle mesure ce modèle est applicable dans les fédérations sportives québécoises.

4.2 Nature de la recherche

Portons maintenant un regard plus attentif sur la nature de la recherche. Il existe plusieurs types de recherches qualitatives (p. ex. descriptive, exploratoire, théorique) avec différents modes de raisonnement (p. ex. inductif, déductif, abductif). Nous mènerons, dans le cadre de ce mémoire, une recherche qualitative de type exploratoire abductive.

La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Trudel, Simard et Vornax (2007). Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permet ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects. A priori, il appert que la recherche

exploratoire sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus (Trudel *et al.*, 2007).

Quant au raisonnement abductif, Peirce (Dumez, 2012) insiste sur le fait que la déduction ne crée rien : elle explicite des implications contenues dans les prémisses. L'induction ne crée rien non plus. Cependant, partant d'un fait surprenant, l'abduction remonte en arrière pour formuler une nouvelle hypothèse et expliquer ce qui s'est passé. Il s'agit d'imaginer une hypothèse nouvelle qui permette d'expliquer le fait déroutant que la théorie d'arrière-plan n'explique pas. L'hypothèse abductive, précise Aliseda (2006 : 47), peut alors prendre des formes diverses :

« Abductive explanations themselves come in various forms: facts, rules, or even theories. Sometimes one simple fact suffices to explain a surprising phenomenon, such as rain explaining why the lawn is wet. In other cases, a rule establishing a causal connection might serve as an abductive explanation, as in our case connecting cloud types with rainfall. And many cases of abduction in science provide new theories to explain surprising facts. These different options may sometimes exist for the same observation, depending on how seriously we want to take it. »

L'abduction peut ainsi mettre en évidence des mécanismes, ce qui crée un lien avec la recherche qualitative. En aucune manière, l'abduction à elle seule ne permet de dire si une hypothèse est vraie ou fausse. C'est à partir de la déduction, donc à partir de la littérature et/ou d'un modèle existant, puis de l'induction, donc à partir de composantes émergentes, que la question de la vérité pourra être abordée. L'abduction ne porte que sur le possible (ou l'impossible) “ Deduction proves that something must be; Induction shows that something actually is operative; Abduction merely suggests that something may be.” (Aliseda, 2006 : 56) Passons maintenant à la partie présentant le contexte dans lequel nous menons la recherche.

4.3 Contexte de la recherche

Nous avons délimité notre champ de recherche au Québec. Comme mentionné dans l'introduction, les fédérations sportives québécoises vivent présentement une transformation vers la professionnalisation sans trop avoir en main tous les outils et la main-d'œuvre compétente nécessaire pour y arriver.

Dans un même ordre d'idée, malgré certaines différences culturelles et de structures de financement, il était plus pertinent d'importer le modèle d'évaluation de la performance organisationnelle de Winand et *al.* (2014), un modèle basé sur des données européennes, étant donné que celui-ci avait été testé et utilisé dans plusieurs organisations sportives semblables à celles du Québec au niveau de leur mission, leur structure organisationnelle et leur vision. Dans la prochaine section nous vous présentons les choix de la méthodologie de recherche.

4.4 Choix de la méthodologie de recherche

Dans le but de répondre à nos objectifs nous avons utilisé deux méthodes de recherche qualitative, soit l'entrevue semi-dirigée ainsi que l'analyse documentaire. Débutons avec l'entrevue semi-dirigée.

4.4.1 Entrevue semi-dirigée

En premier lieu, présentons les raisons pour lesquelles la méthode d'enquête qualitative par entrevues semi-dirigées est un choix judicieux pour la poursuite de nos travaux. En premier lieu, cette méthode nous permet de répondre plus facilement à nos objectifs généraux qui sont difficilement quantifiables. Ces objectifs consistent à :

1. Dresser un état des lieux de la vision de chacune des parties prenantes quant à la performance organisationnelle et des moyens pour l'atteindre ;
2. Cartographier les principaux besoins des parties prenantes en termes de systèmes d'évaluation de la performance organisationnelle ;
3. Identifier les composantes d'un système d'évaluation de la performance organisationnelle adapté au contexte sportif québécois.

De plus, cette méthode de collecte de données permet d'élaborer une description fine de la réalité en mettant en lumière les divergences et les convergences dans le discours des participants tout en permettant un bon contact avec le terrain. Dans notre cas, elle permettra l'analyse de comparaison par acteur, par organisation mature et moins mature en termes de fonctionnement et de gestion de la performance organisationnelle. Ces éléments augmentent donc la validité interne de la recherche (Malina, Nørreklit et Selto, 2011).

Elle met aussi l'accent sur les acteurs et le contexte pour mieux comprendre leur vision et ce qui est important pour eux, tout en replaçant le phénomène dans une perspective plus large et plus représentative. Elle permet finalement une plus grande flexibilité en donnant au chercheur davantage de latitude permettant, au besoin, la réorientation des questions au fil de la recherche (Malina *et al.*, 2011).

Les entrevues semi-dirigées sont composées de questions ouvertes posées aux participants permettant de recueillir leur point de vue et leurs réflexions (Malina *et al.*, 2011). Un autre avantage de cette méthode est d'approfondir certains concepts et questions en lien avec le sujet, pour pouvoir arriver à établir des corrélations entre les réponses des participants (Abro, Khurshid et Aamir, 2015). Ce type d'approche permet également aux participants d'élaborer sur « le pourquoi et le comment » des sujets, pour ensuite être capables de contextualiser leurs réponses à une situation donnée (Malina *et al.*, 2011).

Toutefois, les données collectées par l'entrevue sont subjectives, ce qui pourrait générer un biais et tirer de fausses conclusions dans l'interprétation et l'analyse des résultats. Enfin, le nombre de participants à l'entrevue pourrait ne pas représenter réellement toutes les réponses des participants de l'étude, ce qui pourrait nuire à émettre des conclusions satisfaisantes dans l'interprétation et l'analyse des résultats (Malina *et al.*, 2011).

4.4.2 Analyse documentaire

Par la suite, comme mentionné ci-haut, nous avons aussi fait une analyse documentaire des documents fournis par le ministère quant au « Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ) » (Gouvernement du Québec, 2023) et au programme de soutien du développement de l'excellence (PSDE) (Gouvernement du Québec, 2022). Cette méthode nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement actuel et les exigences du ministère envers les organisations sportives. Sans compter que les documents nous ont permis de faire une triangulation entre ce qui est exigé par le ministère versus ce que les fédérations pensent qui devraient être exigé pour mesurer leur performance organisationnelle et obtenir leur financement et finalement, les dimensions de la performance organisationnelle, selon le modèle de Winand et ses collaborateurs.

Plusieurs avantages sont rattachés à cette méthode, notamment le fait de pouvoir positionner le contexte de chaque fédération dans un tout pour mieux le comprendre. Obtenir une meilleure compréhension des processus, de l'évolution dans le temps des critères d'admissibilité et d'octroi de subventions gouvernementales. Grâce à cette méthode, il a été possible de recueillir des données objectives offrant plus de flexibilité et de discrétion en n'impliquant pas directement les parties prenantes (Bourgeois, 2021).

Cependant, cette approche comporte aussi certains désavantages. Notamment la difficulté à obtenir l'entièreté des documents pour développer une vision globale de la

situation. Ce qui peut nuire au calendrier de l'étude ainsi qu'à la qualité des données recueillies. Un autre risque de cette méthode est le fait qu'il soit possible que seulement une partialité ou même aucune donnée ne soit récente. Ou encore, les documents peuvent contenir des erreurs, ce qui peut fausser les résultats de l'évaluation. Les documents peuvent aussi s'avérer difficiles à lire ou à comprendre (Bourgeois, 2021).

Le fait d'utiliser les deux méthodes nous a donc permis de favoriser un équilibre entre les données plus objectives et plus subjectives dans le but d'augmenter la validité de celles-ci.

Dans la prochaine partie, nous vous présentons la procédure d'enquête ayant été mise en place dans le but d'établir un lien de confiance le plus élevé possible avec les participants, et donc tenter d'obtenir des réponses présentant le moins de biais possible.

4.5 Description de la procédure d'enquête par entrevue

Tout a été mis en place et validé par le centre d'éthique de la recherche HEC afin de respecter la confidentialité des réponses des participants de l'étude. Les informations concernant le fonctionnement et les étapes de la démarche étaient indiquées dans une lettre envoyée par courriel aux participants potentiels : directions générales (DG) (Voir annexe 1) et membres de conseil d'administration (C.A.) (Voir annexe 2). Pour les personnes ayant confirmé leur participation, la grille d'entrevue pour les directions générales (Voir annexe 3) et pour les membres de conseil d'administration (Voir annexe 4) a été envoyée avant l'entrevue afin que ceux-ci puissent se familiariser avec les questions auxquelles ils devaient répondre.

Cette grille d'entrevue, pour faire un lien avec les travaux de Malina et *al.* (2011), fut bâtie afin d'obtenir des informations détaillées sur la vision des participants, mais aussi dans le but de provoquer une réflexion chez ceux-ci. Entre dix et quinze questions ouvertes ont été posées à chaque participant sur une durée d'environ une heure. Les questions ont été

regroupées en deux parties, la première comprenant quatre sections se déclinant successivement selon des questions d'introduction, portant sur l'organisation sportive elle-même et sa performance, sur les programmes de financement et autre et une deuxième partie portant sur le processus de performance individuel des directions générales. Toutes les questions ayant été élaborées dans le but de nous permettre de répondre à notre question de recherche ainsi que des recherches futures. Regardons maintenant les détails de l'échantillon de notre collecte de données.

4.6 La collecte de données

Le choix de l'échantillon pour cette étude visait à obtenir la plus grande représentativité en termes de taille d'organisation, de structure organisationnelle, de sports collectifs et individuels. Par le fait même, nous avons tenté d'obtenir la voix des principales parties prenantes impliquées dans la réussite des fédérations sportives québécoises. Parmi les fédérations sportives représentant les critères nommés ci-haut, nous avons, à partir d'un échantillon non probabiliste, fait appel aux directions générales, et aux membres des conseils d'administration de ces organisations. Nous avons fait le choix de recourir à ces personnes étant donné qu'ils détiennent la responsabilité décisionnelle dans ces organisations ; de l'allocation des ressources, des orientations stratégiques, de la gestion opérationnelle et qu'ils évaluent (ou s'auto-évaluent), dans la plupart des cas, la performance organisationnelle et individuelle des DG. Cet échantillon nous permettait d'obtenir un portrait plus juste des besoins et de la réalité de chacun dans le but de proposer un modèle offrant une intégration agile, donc adaptée à plusieurs milieux sportifs, et facilement utilisable.

Les invitations à participer à cette étude se sont faites par courriels à un total de vingt personnes, déclinées comme suit : dix directions générales, dix membres de conseil d'administration. Neuf directions générales de fédérations et huit membres de conseils d'administration ont répondu à l'appel.

Chacun des participants a passé une entrevue semi-dirigée par vidéo-conférence. Les participants pouvaient répondre volontairement aux différentes questions. Cette approche avait pour objectif d'obtenir, de façon individuelle, leur vision sur la définition de la performance organisationnelle et ces grandes dimensions, ainsi que les besoins des fédérations sportives en termes d'outils pour la mesurer et prendre des décisions.

Nous croyons important de noter que les fédérations sont des organismes à but non lucratif. Nous avons de plus pris le soin de choisir un échantillon diversifié en termes de taille, portée du sport (olympique ou non), type de sport et niveau d'étude des dirigeants.

Voici plus spécifiquement à quoi ressemblait notre échantillon en termes de représentativité :

Tableau 6 Étendu de l'échantillon

Attributs	Valeurs	Nombre de fédérations
Type de sport	Équipe	5
	Individuel	4
Taille (Nombre d'employés)	11 et plus	5
	5 à 10	2
	Moins de 5	2
Taille (Nombre de membres)	+ 50 000	2
	Entre 25 et 49 000	1
	Entre 10 et 24 999	2
	Moins de 10 000	4
Portée du sport	Olympique	8
	Non-olympique	1
Domaine d'étude des gestionnaires des DG	Gestion	3 (2 ^e cycle universitaire seulement)
	Hors-gestion	6

Dans la prochaine section, nous présenterons le type d'analyse que nous avons fait pour arriver aux résultats présentés.

4.7 Type d'analyses

Le type d'analyses utilisées pour l'enquête qualitative fut la codification de verbatims afin de vérifier le croisement d'idées dans les entrevues. En effet, dans le cadre de notre recherche, les données récoltées ont été retranscrites sous forme de verbatims et codifiées dans le but d'être analysées afin d'en garder seulement les données pertinentes à la recherche. Par conséquent, il est nécessaire de faire un tri de l'information en fonction de catégories. Finalement, nous avons comparé, grâce à un logiciel, les données

recueillies auprès des différentes parties prenantes afin de, comme mentionné ci-haut, vérifier le croisement d'idées ou d'orientations.

Comme le précise Mukamurera et *al.* (2006a) dans leur étude :

« le codage de certains éléments du discours incite le chercheur à faire une première tentative d'organisation des données (à se les représenter d'une certaine façon qui peut être un premier schéma) et ensuite à retourner aux données mêmes pour en apprécier la pertinence, c'est-à-dire pour voir comment cette représentation se confirme, se modifie ou se contredit. Lors de ce retour aux données, le chercheur reprend sa codification et le processus itératif se poursuit jusqu'à ce qu'une organisation plausible et cohérente, assurant l'intelligibilité du discours, permette de conclure à la saturation des diverses significations codifiées » (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006b : 112).

Dans notre analyse, nous avons aussi pris le temps de comparer les convergences et les divergences des propos des participants en lien avec le modèle à l'étude et les documents ayant servi à l'analyse documentaire. Effectivement, comme mentionné plus haut, nous avons lu l'ensemble des documents fournis par le ministère de l'éducation (division sport et activité physique et plein air), concernant les deux programmes de financement suivants :

1. Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE) (Gouvernement du Québec, 2022)
2. Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ) (Gouvernement du Québec, 2023).

Nous avons ajouté les données émergeant de ces deux programmes au codage déjà existant. Il est important de noter que les fédérations sportives reçoivent du financement

à la hauteur de leur performance sur notamment les deux programmes mentionnés ci-haut. Nous avons concentré notre recherche sur ces deux programmes parmi tous les autres étant donné qu'ils représentent les principales sources de financement gouvernementales des fédérations sportives.

Nous vous exposerons, dans la prochaine section, l'ensemble du codage utilisé pour l'analyse des résultats. Précisons que nous utiliserons quatre catégories de codes de niveau 1 : Ressources, gestion des opérations, résultats et perception. Celles-ci sont par la suite déclinées en codes de niveau 2 venant préciser les codes de niveau 1. Le même principe s'applique pour les codes de niveau 3.

Noter que le terme « macro-dimensions non testées » signifie que celles-ci furent intégrées au modèle par les auteurs comme données théoriques mais ne furent en aucun cas expérimentées à travers une étude empirique.

Le tableau 7 vous présente l'ensemble des codes ayant été répertoriés de manière déductive à partir du modèle de Winand et *al.* pour l'analyse des données. Par la suite, ce même tableau vous informe sur les codes ayant émergés des entretiens effectués.

Tableau 7 Codes utilisés pour la recherche

Codes niveau 1	Codes niveau 2	Codes niveau 3
Ressources	Acquisition des ressources financières	N/A
	Taille	<ul style="list-style-type: none"> • Bénévoles • Employés techniques • Membres
Macro-dimensions non testées	Ressources physiques	N/A
Gestion des opérations/processus	Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des ressources • Indépendance financière
	Relation externes et communication	N/A
	Programme sportifs	<ul style="list-style-type: none"> • Sport élite • Récréatif

	Opérations organisationnelles	N/A
	Climat organisationnel	N/A
	Efficacité des processus	N/A
Macro-dimensions non testées	Stabilité	N/A
	Support scientifique	N/A
	Reconnaissance des employés	N/A
	Support des employés	N/A
	Planification et flexibilité	N/A
Résultats	Réalisations	<ul style="list-style-type: none"> • Succès du sport élite • Participation au sport récréatif
	Services offerts :	<ul style="list-style-type: none"> • À la société • Aux membres • Aux athlètes
Macro-dimensions non testées	Objectifs financiers	N/A
	Objectifs éthiques	N/A
	Sécurité	N/A
	Objectifs récréatifs	N/A
Perception	Parties prenantes internes	N/A
	Parties prenantes externes	N/A
	Rétroaction	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction interne • Image externe
Macro-dimensions non testées		<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs éthiques

Comme mentionné ci-haut, les participants aux entrevues nous ont nommé certains éléments ne faisant pas partie du modèle de Winand et ses collègues. Nous avons donc créé deux nouveaux codes de niveau 1. Cette partie de notre recherche fut élaborée dans un mode davantage inductif. Nous vous présentons dans le tableau suivant les codes ayant émergé des entretiens.

Tableau 8. Codes émergents utilisés pour la recherche

Code 1 ^{er} niveau	Codes 2 ^e niveau initiaux
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement politique • Alignement entre les fédérations et les clubs et associations • Culture organisationnelle • Définition des rôles dans l'organisation
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Éthique dans les pratiques de gestion • Éthique dans les pratiques d'entraînement et d'encadrement • Éthique dans les pratiques de gouvernance

L'éthique faisant implicitement partie de la saine gouvernance, nous avons créé une seule nouvelle catégorie au modèle que nous vous présenterons ultérieurement ainsi que les explications motivant ce choix. Passons maintenant au chapitre portant sur l'analyse des données.

Chapitre 5

Analyse des données

Les chapitres précédents ont mis en évidence l'importance de s'attarder à la question de la performance organisationnelle dans les fédérations sportives québécoises. La grande majorité de la littérature ayant été développée et testée dans un contexte d'organisations sportives européennes, ce défi de professionnalisation dont elles font face est exploré à travers la question de recherche suivante : Dans quelles mesures le modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif de Winand et *al.* (2014) s'applique-t-il dans le contexte des fédérations sportives québécoises ?

Ce chapitre nous permettra de mettre en perspective les données recueillies en lien avec la question de recherche ainsi que notre cadre conceptuel, soit le modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif de Winand (2014). À cette fin, nous vous présentons les résultats en deux sections distinctes :

Section #1 : La définition de la performance organisationnelle pour chacune des parties prenantes en comparaison avec la définition de Mathieu Winand

Cette première section nous permettra de mettre en évidence la vision des trois parties prenantes face à la définition de la performance organisationnelle. Celle-ci basée sur des éléments des politiques de financement étudiées en plus des entrevues effectuées avec les directions générales et les membres des conseils d'administration.

Section #2 : Présentation des résultats en comparaison au modèle de Winand et *al.* (2014)

Dans cette section nous tenterons de valider les éléments du modèle de Winand à travers les données recueillies. Nous mettrons en évidence les tendances au niveau des principales macro-dimensions identifiées comme importantes par les différentes parties prenantes rencontrées. De plus, cette étape nous permettra de mieux cerner les convergences et les divergences quant aux dimensions de la performance organisationnelle identifiées par chacun en comparaison avec notre modèle.

Débutons la présentation de nos résultats par la section # 1 comme mentionné plus haut.

5.1 Section #1 - Définition de la performance organisationnelle pour chacune des parties prenantes en comparaison avec la définition de Mathieu Winand

Reprenons la définition de la performance organisationnelle ainsi que chaque catégorie du modèle proposé en concordance avec la revue de littérature et voyons dans quelle mesure cette définition et les macro-dimensions identifiées sont applicables par les fédérations sportives québécoises.

Winand (2021) définit la performance organisationnelle comme étant l'acquisition de ressources nécessaires et leur utilisation efficiente à travers l'application des processus organisationnels, dans le but d'atteindre des objectifs ciblés et une grande satisfaction de la part de toutes les parties prenantes de l'organisation bien. Cette définition distingue quatre grandes catégories que nous détaillons dans le tableau 9.

Tableau 9. Définition de la performance organisationnelle
Mathieu Winand et al.(2014)

Catégories définition de la performance organisationnelle de Mathieu Winand et al.	
Catégories	Détails de la catégorie
1. Ressources	Nous entendons par acquisition des ressources notamment les ressources financières, leur provenance et leur diversité, les ressources au niveau des employés techniques et des membres, ...
2. Gestion efficace des processus/opérations	Assurer la gestion la plus efficace et efficiente de l'ensemble des ressources dans le but d'obtenir un meilleur rendement et retour sur investissement tout en étant en mesure de prévenir les coups le plus possible.
3. Résultats	Atteindre les objectifs visés dans le but d'assurer la pérennité de l'organisation et attirer davantage d'investisseurs potentiels pour améliorer l'indépendance financière et non financière de l'organisation.
4. Perception	S'assurer que la qualité des services offerts soit à la hauteur des attentes des parties prenantes internes et externes et que l'organisation est en mesure d'offrir un milieu de travail satisfaisant aussi pour les employés.

Tableau réalisé par l'autrice de la recherche

À partir de ces informations et ayant réalisé la grande majorité de la collecte de données à travers des entrevues, nous veillerons à quantifier les données recueillies dans le but d'en faire une meilleure interprétation. Chanson (2019) nous fait part que « Les données qualitatives sont essentiellement des ensembles de mots (entretiens, observations, documents...). Ces ensembles peuvent être mécaniquement divisés en de nombreuses données quantitatives (nombre de mots du texte, nombre d'occurrences d'un mot...) suivant des approches lexicographiques. Passer du matériau qualitatif sur les cas (i.e. les données qualitatives verbales) à des catégories ou dimensions (qui sont des variables) s'apparente à la condensation de données. Cette condensation des données peut prendre différentes formes : fiches de synthèse de réunions et d'entretiens, mémos, journal de recherche, rédaction intermédiaire du cas et codage » (Chanson, 2019 : 9-10).

« Le principal avantage de la quantification est la commensuration. En effet, une mesure commune crée des relations spécifiques entre les objets, laquelle permet de les

représenter plus facilement et surtout de les comparer relativement à l'aspect mesuré (Royer, Garreau et Roulet, 2019 : 3). »

Cela dit, chaque élément de la définition proposée par Winand est mis en lumière dans le tableau suivant avec les données recueillies par les différents participants aux entrevues (P1 à P17). Les intitulés de la colonne « Catégories » représentent les quatre composantes de la définition ci-haut nommées. Les constats pour chacune de ces composantes sont détaillés à la suite du tableau.

À noter que les chiffres dans le tableau, et les tableaux subséquents, représentent la fréquence de mention par les participants aux entretiens. Voici les critères décisionnels des quatre catégories de fréquence :

1. F : Le participant en a fait mention tout au long de son entretien
2. M : Le participant en a fait mention à plusieurs reprises au cours de l'entretien
3. Fa : Le participant en a fait mention très peu au cours de l'entretien
4. Am : Le participant n'en a fait aucune mention au cours de l'entretien

Tableau 10. Données recueillies – Définition par catégorie

Catégories	DG				CA				Programmes (PSDE – PSFSQ)							
	F	M	Fa	Am	F	M	Fa	Am	PSDE				PSFSQ			
									F	M	Fa	Am	F	M	Fa	Am
Ressources	9	0	0	0	8	0	0	0	1				1			
Gestion des opérations	2	2	1	4	2	1	1	4			1			1		
Résultats	9	0	0	0	8	0	0	0	1				1			
Perception	0	1	0	8	0	1	0	7	1				1			

Légende : F : Fort ; M : Moyen ; Fa : Faible ; Am : aucune mention.

5.1.1 Constats – Données recueillies : Définition ressources

D'entrée de jeu, nous pouvons constater que l'ensemble des parties prenantes identifie principalement deux catégories d'éléments dans leur définition de la performance organisationnelle, soit les ressources ainsi que les résultats. Ces deux catégories ont été identifiées par l'ensemble des directions générales, ainsi que par l'ensemble des membres de conseil d'administration et des programmes du ministère. Voici quelques citations provenant de participants qui reflètent ce constat :

« Je pense que c'est la capacité d'une organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée dans son plan stratégique »

« La vitalité de notre écosystème. On dépend de ça. Notre organisation ne pourrait pas survivre sans entraîneur, sans officiel, sans membre. C'est la vitalité de ces trois piliers-là, on s'en sort pas. Pis notre argent, ben elle vient après ça nous aide à faire fonctionner tout ça. »

De la part des DG et leur conseil d'administration, ce résultat est peu surprenant compte tenu de l'importance tangible de ces deux catégories dans la performance organisationnelle. Les ressources assurent la pérennité de leur organisation et les résultats sont une façon tangible de mesurer cette performance et s'assurer que nous avons tout en main pour poursuivre notre mission. Il est donc cohérent qu'elles fassent partie de leurs priorités organisationnelles. Aucune divergence n'est apparue dans cette catégorie entre les directions générales et les membres de conseils d'administration.

Évaluons maintenant les éléments de la définition de la performance organisationnelle provenant de la politique de financement du soutien à l'excellence (PSDE). Celle-ci mise aussi sur l'acquisition de ressources et les résultats dans sa définition de la performance.

La raison d'être du PSDE nous est présenté comme étant : « Globalement, les raisons pour lesquelles le Québec investit dans le développement du talent sportif sont les suivantes :

- a. Promouvoir les athlètes, entraîneurs et officiels de haut niveau comme modèles d'engagement, de dépassement et de résilience.
- b. Contribuer au développement d'une véritable culture du sport au Québec.
- c. Exprimer notre fierté nationale en rivalisant avec les meilleurs et en rayonnant au Canada et dans le monde. » (Gouvernement du Québec, 2022 : 6)

Dans cette politique, nous cherchons donc des résultats à l'échelle provinciale, nationale et internationale. Nous voulons soutenir ce développement en octroyant des sommes importantes selon notamment le nombre d'athlètes de haut niveau obtenant du succès. Pour ce qui est du PSFSQ, comme mentionné ci-haut, les quatre éléments de la définition de Winand se retrouvent dans la raison d'être de ce programme. Voici des extraits de celui-ci :

« Il importe que les personnes de tous âges puissent vivre des expériences diversifiées, ludiques, agréables, valorisantes et sécuritaires, adaptées à leurs goûts, à leurs besoins, à leurs aspirations et, bien sûr, à leur condition physique. Voilà pourquoi il est primordial que les organismes qui régissent une discipline sportive au Québec la développent dans les cinq contextes de la pratique sportive (découverte, initiation, récréation, compétition, haut niveau), pour ainsi répondre aux besoins et intérêts de chaque individu et ce, peu importe le lieu de pratique.(Gouvernement du Québec, 2023 : 4) »

« Globalement, le PSFSQ vise à soutenir les fédérations sportives québécoises dans la promotion, le développement et la régie de leur ou de leurs disciplines

dans tous les contextes de pratique (découverte, initiation, récréation, compétition, haut niveau), dans une perspective de développement durable (Gouvernement du Québec, 2023 : 8) ».

À travers cette définition nous comprenons que le financement est offert pour soutenir les fédérations dans leur mission globale, autant pour les programmes sportifs que pour la régie du sport. Pour ce faire, le « membership » figure parmi les éléments les plus importants de décisions d’octroi du financement dans les documents du gouvernement.

Nous analyserons maintenant les résultats dans leur ensemble en comparaison avec la définition de Winand et ses collaborateurs (2021). Nous pouvons en déduire que tous accordent une grande importance à l’acquisition des ressources, sans pour autant accorder le même niveau d’importance à celles-ci selon leur nature, sauf pour les ressources financières et le « membership ». Nous analyserons plus en profondeur cette observation dans la section #2 de ce chapitre.

Lors des entretiens avec les parties prenantes, nous avons pu constater que plutôt qu’identifier une définition claire de la performance organisationnelle, les directions générales ainsi que les membres de conseils d’administration ont plutôt, d’entrée de jeu, nommé des dimensions telles que la taille du « membership » ou encore le budget. Cette observation fut la même pour sept directions générales sur neuf et pour cinq membres de C.A. sur huit. Nous pourrions attribuer ce constat au manque de connaissances quant au jargon du monde de la gestion concernant la performance organisationnelle pour les directions générales.

Pour ce qui est des membres de conseil d’administration, il est normal que davantage d’entre eux connaissent ce concept, car de plus en plus de membres de conseils d’administration de fédérations sportives proviennent de l’industrie. C’est d’ailleurs un des éléments positifs que certaines directions générales nous ont partagé quant à

l'utilisation du savoir de certains membres de leur C.A. Citons par exemple ce participant s'exprimant en rapport avec un membre de son conseil d'administration :

« Souvent, on a quelqu'un qui est très bon en ressources humaines, on est en train de faire des changements, Ben elle va collaborer au travail. »

5.1.2 Constats – Données recueillies : Définition gestion des opérations

Au niveau de la gestion des opérations, celle-ci fut nommée seulement par cinq DG issus principalement des grosses fédérations ou possédant une expérience de gestion. Parallèlement, trois membres de C.A. ont soulevé cette catégorie lors de leur entretien. Notons aussi que seulement trois des fédérations ont identifié cet élément comme important dans la définition. Voici des passages identifiant cet élément :

« C'est de s'assurer qu'avec le plan d'actions qu'on va avoir fait au début de l'année, avec les objectifs qu'on se met, c'est de voir à quel niveau on les a atteints, puis si on les a pas atteints, de voir qu'est-ce qui peut être les causes. »

« Se mettre des objectifs d'organisation et de se donner les moyens d'y parvenir. Finalement, d'avoir une certaine agilité pour s'adapter aussi. »

« Être capable de se fixer des objectifs, d'être capable de les mesurer, les évaluer, les atteindre et de s'ajuster par rapport à ce qu'on a réussi ou non. »

On remarque de plus que la gestion des opérations n'est pas clairement nommée dans les définitions présentées ci-haut. Cependant, l'ensemble des directions générales nous fait part qu'ils se mesurent partiellement et font preuve d'agilité ou s'ajustent selon les résultats. Cependant, ceci ne fait pas en sorte que la gestion des opérations soit

nécessairement efficace et efficiente. Par ailleurs, aucun participant ayant identifié ces éléments d'agilité ne nous a parlé de revue des processus ou de l'efficacité de ceux-ci.

Pour ce qui est des programmes de financement, nous remarquons qu'au niveau du PSFSQ, il est seulement sous-entendu que la gestion des opérations fasse partie de la définition. Certains passages de la raison d'être nous laisse croire que le ministère accorde une importance aussi à cette partie, cependant aucun indicateur ou point n'est accordé à cette dimension dans le calcul du financement. Regardons ici un extrait du document :

« Le Ministère offre une aide financière aux fédérations sportives québécoises qui contribuent à l'accroissement de la participation dans les cinq contextes de pratique ainsi qu'au renforcement de leur rôle de leadership. Il reconnaît ainsi que, par leur nature même, les fédérations sportives jouent un rôle de premier plan en matière d'accessibilité, de qualité et de promotion de la pratique libre ou organisée d'activités sportives (Gouvernement du Québec, 2023 : 5). »

Pour ce qui est du PSDE, comme mentionné ci-haut, très peu d'énergie est attribuée à la gestion des opérations. Les résultats au niveau du nombre d'athlètes, ainsi que leur performance sont les deux éléments constituant sa raison d'être.

En définitive, si nous prenons les résultats dans leur ensemble, un nombre restreint de parties prenantes rencontrées n'accordent un grand niveau d'importance à cet élément de la définition de Winand et *al.* (2021).

Par ailleurs, un fait intéressant à soulever est que près de cinquante pourcents des directions générales y accordent une importance allant de moyenne à forte pour un seul membre de conseils d'administration. Nous pouvons ainsi poser l'hypothèse que les membres de conseils d'administration, jouant un rôle de gouvernance, se concentrent en

principe davantage sur les dossiers stratégiques qu'opérationnels, ce qui ferait en sorte que les premiers éléments auxquels ils pensent pour la définition sont centrés sur les intrants et les extrants.

Effectivement, deux rôles fondamentaux sont joués par les conseils d'administration : Les rôles de supervision, soit d'assurer la conformité de l'organisation et le rôle conseil qui concerne la performance, la pérennité et la stratégie de l'organisation (Jean-François Henri, 2023). Cela dit, la gestion des opérations relève davantage de la direction générale et son équipe.

Il pourrait aussi être surprenant que les programmes de financement ne tiennent pas compte de la gestion des opérations. Cependant, considérant le peu d'effectifs attirés à ces programmes au ministère pourrait expliquer le fait que les indicateurs retenus soient ceux dont il est le plus rapide et facile à évaluer, soit des résultats quantitatifs plutôt que qualitatifs.

5.1.3 Constats – Données recueillies : Définition résultats

Le principal constat est la prépondérance de la préoccupation aux résultats dans la définition de la performance organisationnelle. Tel que mentionné précédemment, ce constat est tout à fait normal compte tenu qu'il soit beaucoup plus facile de mesurer les résultats d'un processus plutôt que la gestion de ce dernier. Les parties prenantes rencontrées accordaient toutes le même niveau d'importance et traitaient sensiblement des mêmes relations entre les dimensions du modèle de Winand et ses collègues (2014) pour cette catégorie de la performance.

L'ensemble des participants aux entretiens ramenaient la discussion aux résultats. Que ce soit parce que leur C.A. leur demande d'augmenter le nombre de membres ou encore la reddition de compte du ministère pour obtenir le financement ou eux-mêmes sur ce qu'ils mesuraient, la discussion portait toujours sur le résultat obtenu. Les participants

définissent donc majoritairement principalement la performance organisationnelle par le résultat qu'ils obtiennent peu importe le chemin emprunté ou les ressources utilisées.

5.1.4 Constats – Données recueillies : Définition perception

Dans cette partie des résultats concernant la perception, nous pouvons conclure que peu de fédérations, autant du côté des DG que des membres de conseils d'administration, mettent de l'avant la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes. Nous remarquons que seulement un participant de chacune des catégories l'a identifié. Au niveau du PSFSQ, nous relevons la notion de satisfaction des membres par les mots « agréables, adaptés à leurs goûts » dans l'extrait suivant :

« Il importe que les personnes de tous âges puissent vivre des expériences diversifiées, ludiques, agréables, valorisantes et sécuritaires, adaptées à leurs goûts... » (Gouvernement du Québec, 2023 : 4)

Cette constatation nous pousse à réfléchir à certaines hypothèses pouvant expliquer ceci. Depuis le tout début, plusieurs indices nous confirment que les fédérations sportives sont surchargées avec l'accomplissement de leur mission et les transformations actuelles auxquelles elles font face. Cette réalité s'ajoute au manque d'efficacité et d'efficience à mettre en application ces nouvelles normes et obligations considérant, comme mentionné ci-haut, leur manque de connaissances et d'expériences à conjuguer avec des termes et outils plus souvent utilisés en entreprise publiques ou privées.

Sonder et analyser les résultats d'un sondage de satisfaction exige par exemple des ressources compétentes pour le faire, du temps et de l'argent. Compte tenu de ce contexte, il pourrait être possible que les acteurs soient peu enclin à investir dans ces initiatives chronophages pour le moment et donc ne mettent pas de l'avant cette dimension lorsqu'ils définissent la performance organisationnelle.

Pour sa part, Mathieu Winand et *al.* (2014) ont établi une relation positive entre la qualité des services offerts, l'augmentation du nombre de membres et la satisfaction interne. Selon ce modèle, il est donc primordial de connaître ce niveau de satisfaction afin de s'assurer d'être à la fois conforme aux exigences gouvernementales, et d'offrir des programmes sportifs de qualité. Cette approche permet aussi de s'assurer d'offrir des services répondant aux besoins et attentes des membres dans le but d'augmenter et/ou maintenir le niveau de rétention de ceux-ci dans leur sport.

Nous venons d'aborder l'ensemble des éléments de la définition de la performance organisationnelle d'une organisation sportive selon Winand et ses collaborateurs en comparaison avec les résultats de la collecte de données. Certains éléments de cette définition s'entrecoupent avec les résultats présentés par catégories et macro-dimensions de la section #2. Nous mettrons donc davantage d'accent sur les éléments nouveaux et ayant obtenu le plus d'attention de la part des participants que sur certains constats ayant été nommés dans la section #1. Nous reprendrons aussi certains grands constats des définitions de chacun en comparaison avec les macro-dimensions dont les parties prenantes nous ont fait état durant les entretiens. Ceci nous permettra de dégager un certain niveau de cohérence et/ou d'incohérence entre les différents concepts de la performance organisationnelle et leur application dans le quotidien au niveau des fédérations sportives québécoises.

Passons maintenant à la section #2 où nous porterons une attention particulière à ces liens et comment ils peuvent affecter la performance organisationnelle des organisations sportives.

5.2 Section #2 : Présentation des résultats en comparaison au modèle de Winand (2014)

5.2.1 Macro-dimensions du modèle

Analysons comment les macro-dimensions identifiées par les participants à l'étude s'insèrent dans le continuum du modèle de Winand et ses collègues (2014). Nous avançons que ce modèle de catégories et de macro-dimensions est présent à plus ou moins grande échelle dans les fédérations sportives québécoises. Cependant, son application n'est pas homogène, complète et intégrée.

Comme présenté dans le cadre conceptuel, chacune des catégories se décline en macro-dimensions venant apporter une précision sur ce qu'inclut la catégorie. Nous porterons attention aux interrelations proposées par Winand et ses collaborateurs entre certaines macro-dimensions.

Pour fins de rappel, nous présentons succinctement les macro-dimensions de la performance organisationnelles réparties selon les 4 catégories dans le tableau 11. Par la suite, nous analyserons comment ces dimensions ont été discutées par les parties prenantes sondées. Finalement, nous terminerons cette section avec une synthèse des grands constats.

Tableau 11. Catégories et macro-dimensions modèle d'évaluation de la performance organisationnelle
(Winand et al., 2014)

Catégories et macro-dimensions modèle d'évaluation de la performance organisationnelle (2014)	
Catégories	Macro-dimensions
Ressources	
	1. Acquisition des ressources
	2. Taille du membership
	3. Nombre de bénévoles
	4. Nombre d'employés techniques
	5. Ressources technique
Gestion des opérations	
	1. Climat de travail
	2. Gestion efficiente des opérations
	3. Flexibilité organisationnelle (agilité)
	4. Gestion des ressources financières
	5. Indépendance financière
	6. Planification stratégique
	7. Communications et relations externes
	8. Programmes de sport élite
	9. Programmes de sport récréatif
Résultats	
	1. Succès du sport élite
	2. Participation au sport récréatif
	3. Services aux membres
	4. Services offerts
	5. Services aux athlètes
	6. Objectifs financiers
	7. Objectifs sécurité
Perception	
	1. Image externe
	2. Satisfaction interne
	3. Satisfaction externe

Passons maintenant aux tableaux et constats pour chacune des macro-dimensions.

Tableau 12. Données recueillies - Ressources

Macro-dimensions	DG				CA				Programmes (PSDE – PSFSQ)							
	F	M	Fa	Am	F	M	Fa	Am	PSDE				PSFSQ			
									F	M	Fa	Am	F	M	Fa	Am
Acquisition des ressources financières	9	0	0	0	8	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Membres	9	0	0	0	8	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Bénévoles	0	0	1	8	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Employés techniques	2	1	0	6	3	1	0	5	1				1			
Ressources physiques	1	1	0	7	2	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0

Légende : F : Fort M : Moyen Fa : Faible Case vide : aucune mention **En gras** : Dimensions ayant obtenu le plus d'intérêt soit au moins 60 % des participants à un niveau fort ou moyen.

Source : Autrice

5.2.2 Données recueillies – Ressources

Suivant le modèle de Winand et ses collègues (2014) nous avons analysé, dans la catégorie « Ressources », les données des macro-dimensions d'acquisition de ressources financières, de taille (membres, bénévoles et employés techniques), ainsi que des ressources physiques (infrastructure). L'analyse des données fait rapidement ressortir que l'accent est mis sur deux d'entre elles : l'acquisition des ressources financières et l'augmentation du nombre de membres (taille) tel que présenté dans la section #1 portant sur la définition de la performance organisationnelle.

5.2.2.1 Acquisition des ressources financières

L'acquisition des ressources financières semble particulièrement saillante au niveau des plus petites fédérations. Effectivement, l'ensemble des fédérations ayant cinq employés et moins ont fait mention en premier lieu de cette macro-dimension étant donné tout ce dont elles doivent mettre en place pour accomplir leur mission, soit : l'embauche

d'employés compétents et polyvalents, mettre en place des programmes sportifs, soutenir les clubs, appliquer les obligations gouvernementales, etc... avec un nombre de ressources financières et humaines limitées.

C'est autant au niveau des DG que des C.A. qu'il a été question de l'acquisition des ressources financières. Ce constat est cohérent avec le fait que ces ressources assurent en grande partie la pérennité de l'organisation et son bon fonctionnement, que ce soit pour les plus grandes ou les plus petites fédérations. Par ailleurs, considérant l'attention mis sur le résultat final de la part du gouvernement, certaines fédérations se sentent pénalisées si elles prennent la décision d'innover dans un nouveau processus. Prenons l'exemple de l'organisation suivante :

« Faudrait que ça soit peut-être un peu plus adapté, peut-être. Parce que moi, si je fais un programme pour ramener les jeunes filles dans (la surface de jeu), je vais pouvoir dire ce que j'ai fait cette année. Mais mon plan pourra pas, j'atteindrai pas un objectif cette année. C'est on sème pour récolter dans deux ou trois ans là, la reddition de comptes, c'est annuel. »

C'est donc dire que cette fédération pourrait potentiellement perdre au global dans le montant qu'elle recevra en financement, car elle a mis en place un programme qui prendra plus qu'une année à produire des résultats.

Les directions générales s'entendent aussi pour dire que les montants accordés devraient davantage refléter les processus pour se rendre aux résultats que seulement ces derniers. Il est intéressant de noter cette préoccupation un peu contradictoire avec leur définition de la performance organisationnelle où la gestion des opérations ressort timidement seulement. Selon eux, les programmes de financement devraient tenir compte de toutes les stratégies mises en place, la qualité du travail accompli plus que par exemple le nombre d'événements. Citons une des directions générales :

« Je pense c'est très quantitatif comme reddition de comptes. Pis je trouve que tu sais, des fois ça apporte pas une juste valeur aux efforts au travail qui est fait. »

Le fait de prendre en compte seulement le résultat final et y accorder un pointage peut aussi générer l'effet contraire de la réelle performance. Cette pratique peut faire en sorte que les fédérations investissent dans un projet ou une initiative ayant une portée moins grande pour la population et le sport qu'elle ne l'aurait eu. Prenons la citation suivante :

« On le sait qu'il y a un système de pointage etc. qui permet de faire le classement, on n'est pas stupide, on s'adapte au classement. Je prends un exemple, l'année dernière on a formé des profs dans la pointe du Québec chez les Inuits, c'est ça. Ça, c'est sûr que ça va me rapporter beaucoup de points. On a été à Kahnawake aussi, dans les écoles, etc. Pourquoi est-ce qu'on l'a fait cette année-là ? Parce qu'on nous avait dit que c'était l'année référence, parce que on veut gratter des places. Mais la réalité, est-ce que c'est en place dans une stratégie globale ? Absolument pas. Mais dans le sens cet exemple-là, pour moi, il représente en fait le fait que parfois, ben on oriente un peu nos trucs via les stratégies du ministère. »

Finalement, nous pouvons nous questionner sur la raison pour laquelle Winand et ses collègues n'aient pas pris le temps de tester cette macro-dimension jugée à la fois critique dans leur modèle et ressortant comme l'une des macro-dimensions les plus importantes pour l'ensemble des fédérations sportives.

Par ailleurs, Winand et ses collaborateurs établissent une relation positive entre l'acquisition des ressources techniques, bénévoles et les membres, ainsi que

l'acquisition des ressources financières. Lorsque nous parlons de ressources techniques, le modèle identifie les entraîneurs, les officiels, les scientifiques du sport. Ce constat se reflète aussi dans les données recueillies lors des entrevues. Incontestablement, plus nous avons de ressources financières, plus nous sommes en mesure notamment d'attirer des entraîneurs et officiels de renommée et avec un bagage technique intéressant. De plus, ces ressources nous permettent d'aller plus loin dans la recherche dans le sport afin de développer de nouvelles approches d'entraînement, de collaborer à des études, dans le but notamment de développer de nouveaux équipements sportifs performants, etc... Ce qui peut aussi engendrer une croissance dans le nombre de membres et même de bénévoles intéressés à travailler pour une organisation en bonne santé financière. Notons que pour les bénévoles, les avantages peuvent être dans les deux sens étant donné que l'organisation bénéficie financièrement d'avoir un plus grand nombre de bénévoles que d'employés.

Passons maintenant aux ressources « membres » qui sont définies comme le « membership » dans une organisation sportive.

5.2.2.2 Taille – Membres

Comme mentionné précédemment, nous concentrons notre analyse sur les macro-dimensions ayant obtenu le plus d'intérêt de la part des parties prenantes invitées à participer aux entrevues. Notons ici qu'un membre peut être défini de plusieurs façons selon la fédération. L'ensemble de ces dernières s'entendent pour dire que leurs membres sont notamment les athlètes des équipes élites, les athlètes des clubs et associations sportives, ainsi que les clubs eux-mêmes. Pas toutes les fédérations semblent compter les entraîneurs et officiels parmi leurs membres. Nous partirons donc de cette définition pour notre recherche.

Rappelons que l'ensemble des fédérations interviewées a nommé prioritairement la dimension « membres » pour définir leur performance organisationnelle ; toutes ayant

comme priorité l'augmentation du nombre de membres. Dans un même ordre d'idées, certains sports bénéficient d'une plus grande notoriété au niveau de la société québécoise, ce qui leur permet d'avoir moins d'efforts à mettre pour obtenir une plus grande partie de la population dans leurs rangs. Autant les membres du conseil d'administration, que les directions générales et que les politiques de financement du ministère, s'entendent pour dire que cette dimension est dans les plus importantes pour apprécier la performance organisationnelle. Voici une réponse qui illustre cette importance du « membership » :

« Je dirais le nombre de membres qui sont affiliés. Ensuite, il y a le nombre de personnes, d'athlètes qui participent à nos compétitions qu'on organise celles qu'on organise »

Les documents fournis portant sur les programmes de financement démontrent parfaitement cet intérêt accru pour l'augmentation et la rétention du « membership ». Voici un extrait du PSFSQ :

« Dans le cas où la fédération régit un sport ou une discipline qui fait partie du programme en vigueur des Jeux olympiques ou paralympiques, elle doit offrir des services à au moins 100 membres participant à des activités de compétition et regrouper au moins cinq clubs membres ;

Dans le cas où la fédération régit un sport ou une discipline qui ne fait pas partie du programme actuel des Jeux olympiques ou paralympiques, elle doit offrir des services à au moins 1 500 membres participant à des activités sportives (découverte, initiation, récréation, compétition ou haut niveau) qui viennent d'au moins 10 des 19 régions en vigueur pour les Jeux du Québec (Gouvernement du Québec, 2023 : 9). »

Ainsi, les fédérations doivent minimalement rencontrer ces exigences de nombre de membres pour obtenir leur financement de base. En revanche, le programme de financement ne dicte pas quels types de membres doivent faire partie de celle-ci. Néanmoins, cet intérêt pour le nombre de membres implique des obligations collatérales quant à la gestion de ces membres dans le but d'offrir un service sécuritaire et de qualité.

La réorganisation du travail ou même l'amélioration des processus n'étant pas tenu en compte dans les calculs de financement du gouvernement, malgré le fait qu'elles puisse monopoliser des ressources importantes, engendre davantage de précarité pour certaines et les oblige à faire des choix parfois difficiles et incohérents face à leur mission.

Selon les fédérations rencontrées, ce genre d'initiatives obtient un retour sur investissement parfois deux ou trois années plus tard, ce qui fait que les chiffres présentés pour le financement ne reflètent pas les efforts investis et peuvent, en conséquence, faire en sorte que le financement baisse pour un certain nombre d'années et qu'ils ne soient plus en mesure de soutenir leur initiative.

« Faudrait que ça soit peut-être un peu plus adapté. Parce que moi, si je fais un programme pour ramener les jeunes filles, je vais pouvoir dire ce que j'ai fait cette année. Mais mon plan pourra pas, j'atteindrai pas un résultat cette année. C'est on sème pour récolter dans deux ou trois ans, là, la reddition de comptes, c'est annuel. »

Si nous prenons les résultats dans leur ensemble, nous constatons que le nombre de membres/athlètes est une priorité pour tous. Encore une fois, c'est dans l'interprétation qu'il y a une différence. Nous voulons des membres pour dire que nous avons beaucoup de membres et donc recevoir du financement ? Ou désirons-nous mettre en place des

programmes adaptés qui permettront d'atteindre les orientations gouvernementales et celles des fédérations sportives au niveau de la diversité et de la santé des québécois ? C'est un peu ce que les fédérations rencontrées déplorent des programmes de financement gouvernementaux.

Le modèle de Winand et *al.*, dans la catégorie gestion des opérations, mentionne également la bonne gestion des activités versus le nombre de membres. Dans un même ordre d'idées, il identifie la qualité du fonctionnement et la réactivité organisationnelle comme macro-dimension faisant partie intégrante de la performance. Les indicateurs proposés par le chercheur et ses collègues sont cohérents avec ce que proposent les fédérations, soit par exemple de tenir compte de la qualité du travail accompli et des processus mis en place plutôt que seulement tenir compte de la finalité du nombre de membres.

Cependant, aucun lien n'est fait entre la taille du « membership » et la gestion des opérations organisationnelles. Nous pourrions donc poser l'hypothèse que le modèle ne prévoit pas de fluctuation du « membership » si les processus, politiques ou programmes sont inefficaces. Dans la mesure où une relation était présente, nous aurions pu penser que le développement de politiques, directives ou autre pour mieux encadrer la pratique aurait eu un impact positif ou négatif sur le nombre de membres. Cette question pourrait faire partie d'une recherche future.

Bien entendu, il est complexe de mesurer la qualité d'un processus ou l'impact de l'implantation d'une politique portant notamment sur l'équité, la diversité et l'inclusion. Cependant, un consensus ressort de l'ensemble des DG interrogés : ceci permettrait d'augmenter le niveau de pertinence des fédérations face à leur rôle et leur mandat dans le sport, et d'ainsi augmenter la qualité des services offerts donc potentiellement de retenir davantage de membres ou athlètes récréatifs ou compétitifs dans le sport.

Pour ce qui est des conseils d'administration, ils n'ont pas été très éloquents sur le sujet de mesurer seulement le nombre de membres versus ce qui a été mis en place pour augmenter et retenir les membres dans le temps. Ceux-ci prenant principalement connaissance seulement des budgets devant être réclamés au ministère et faisant confiance à leur DG pour le reste.

Passons maintenant à la partie portant sur les employés techniques.

5.2.2.3 Taille – employés techniques

Malgré le fait que cette macro-dimension n'ait pas obtenu un haut niveau d'attention élevé autant de la part des DG que des conseils d'administration, nous présenterons les résultats étant donné la particularité des données ayant été recueillies. Environ le tiers des fédérations, un peu plus du côté des C.A., ont nommé le nombre d'employés techniques. De ce nombre, tous ont mentionné le nombre d'entraîneurs et environ le tiers, donc environ une fédération, a aussi inclus les officiels. Les participants aux entrevues sont allés plus loin dans le fait que ce soit surtout la qualité de ceux-ci sur le plan technique et professionnel qui fasse la différence.

Dans un même ordre d'idées, toutes les fédérations, surtout du côté des directions générales, ayant mentionné « les entraîneurs » comme macro-dimension, ont parlé d'attraction et de rétention d'entraîneurs compétents. Ils mettent en relation les conditions pour attirer ces entraîneurs et officiels et les conditions (p. ex. reconnaissance et soutien) et les initiatives pour les retenir dans leur sport. Notons que cette mention est surtout identifiée pour les programmes élités, où les athlètes passent un grand nombre d'heures avec leurs entraîneurs. Nous pouvons donc ici mettre en relation la catégorie des ressources et celle de la gestion efficiente des opérations ; un lien n'ayant pas été proposé dans les travaux menés par Winand et ses collègues. Analysons quelques mentions de ces faits à travers les citations suivantes :

« Mais si on a des entraîneurs plus qualifiés, on a moins de problèmes à l'interne, puis on a moins de problèmes administratifs. »

« Le nombre de nouveaux entraîneurs qu'on pourrait former, qu'on pourrait recruter, qu'on pourrait garder d'améliorer aussi le processus de formation. »

« Entraîneurs, officiels, administrateurs aussi, là, tous ceux qui encadrent. Il faut investir dans la formation de ces gens-là et dans leur évaluation. C'est hyper important. Fait que ça, on peut voir, je sais pas comment là. Je sais pas la mesure comme tel, mais il faut voir à ce qu'on ait la meilleure qualité d'encadrement. Pis l'encadrement c'est pas juste l'application des règlements, c'est aussi le savoir être et le savoir vivre. »

Nous pouvons dégager de cette dernière citation qu'il est non seulement recommandé par ce participant de s'assurer de mettre en place de bonnes mesures d'encadrement et de formation, mais aussi de mesurer la performance de ceux-ci. Le participant faisait valoir le fait que les indicateurs exigés dans les programmes de financement mettent davantage l'accent sur le nombre d'entraîneurs par exemple sans trop porter d'attention sur la qualité de leur travail, tant au niveau de l'approche pédagogique que notamment les mesures d'encadrement mises en place. En définitive, la relation entre le nombre d'employés techniques et le support apporté à ces employés constitue une autre association qui ne faisait pas partie du modèle étudié, mais qui ressort de façon un peu plus importante dans les entretiens avec les conseils d'administration et les DG.

Nous pourrions attribuer cette différence au fait que le conseil d'administration concentre son énergie sur les performances organisationnelles dont font partie les performances des athlètes et qu'ils considèrent donc que de voir partir des athlètes s'entraîner dans d'autres provinces ou vers d'autres pays dans le but d'avoir accès à des

entraîneurs de plus haut niveau ou des infrastructures mieux adaptées constituent un échec à cette performance.

Dans un autre ordre d'idées, Winand et *al.* (2014) mettent en évidence le lien entre les employés techniques et le nombre de membres et de bénévoles. À cet effet, la majorité des participants aux entrevues ont mentionné que si le nombre de membres augmente, pour être en mesure d'offrir un service de qualité et sécuritaire, le nombre de bénévoles et d'employés techniques devraient suivre la même tangente. Analysons une citation présentant cette réalité :

« On n'arrête pas de se le dire. J'ai beau avoir 8000 membres, si j'ai 100 officiel, j'ai pas de compétition. Fait que ça donne strictement rien. À l'inverse, si j'ai 8000 membres, 8000 officiels, mais que j'ai pas d'entraîneurs, j'ai pas plus de compétition. »

On souligne ici l'équilibre à atteindre entre toutes les ressources, soit les mêmes ressources que celles du modèle unifié de Winand et ses collègues (techniques, membres, bénévoles). Si le nombre de membres augmente, le nombre d'entraîneurs doit aussi augmenter pour assurer la sécurité et la qualité du « coaching ». Le même phénomène s'applique pour les officiels.

Ce qui est important de retenir de cette section est que toutes les ressources sont en interrelation pour assurer un bon fonctionnement du sport.

5.2.2.4 Infrastructures

Cette macro-dimension a été nommée par seulement deux DG et quatre membres de C.A. dont un, faiblement. Cependant, une fois de plus, les propos tenus concernant les infrastructures ne pouvaient être mis de côté considérant que nous pourrions

potentiellement penser que les sports fédérés au Québec devant collaborer avec des installations ne leur appartenant pas ou des installations représentant un grand investissement vivent sensiblement cette même réalité dans l'acquisition ou la gestion des infrastructures.

Sur les neuf fédérations rencontrées, un constat s'impose par rapport au fait que toutes n'ont pas les mêmes besoins. Cela dit, le sujet des infrastructures a fait partie de l'ensemble des entretiens, autant pour les DG que les C.A., pour les sports devant faire affaire avec des villes ou des partenaires externes. Pour eux, cette dimension est directement reliée au nombre de membres et à la performance de la fédération à accomplir sa mission ; ce qui n'a pas été testé dans le modèle de Winand et ses collègues. Les fédérations touchées par cette situation relatent le poids qu'a cette réalité sur le développement de leur sport, la rétention des jeunes et leur difficulté à conjuguer avec une partie prenante dont elles sont dépendantes pour offrir leurs services. Un participant nous fait part en ses mots durant l'entrevue de cette réalité :

« Les infrastructures de sport au Québec ne sont pas suffisantes. Beaucoup sont désuètes et souvent elles ne sont pas adéquates à la réalité d'aujourd'hui pour la pratique du sport. Fais que ça, c'est un enjeu. Pis honnêtement, tu sais, c'est certain que l'enjeu des infrastructures a un impact sur la participation, l'implication parentale. Tu sais, quand il faut que tu passes 75 kilomètres à tous les jours, aller et retour. »

Les fédérations sont aussi dépendantes de la qualité des services offerts par ces villes et partenaires externes. Lorsque nous parlons de qualité, nous pouvons inclure la qualité des infrastructures parfois désuètes ou inexistantes dans certaines villes, mais aussi le nombre et la qualité des services offerts par ce même partenaire externe. Lorsque par exemple les membres de clubs doivent faire affaire avec un collaborateur externe pour obtenir un espace pour leurs équipes sportives compétitives ou récréatives, ceux-ci

peuvent se buter à plusieurs types d'obstacles étant donné que notamment ces villes ont aussi des objectifs de performance pas toujours en cohérence avec les objectifs de ces organisations sportives. Donc, par exemple pour un sport donné, le temps de surface de jeu offert par une ville pourrait être à des moments de la journée qui ne conviennent pas pour plusieurs raisons aux athlètes ou aux entraîneurs. Le paragraphe suivant nous démontre cette difficulté à laquelle les organisations sont confrontées.

« Mais pourquoi elles ont ces heures de (surface de jeu) là ? Pour plusieurs raisons. Mais une de celles-là, c'est le manque d'infrastructures. Oui, pis à un moment donné, tu sais, c'est pas évident de prioriser, là, parce que ce qui est payant pour les municipalités et les centres sportifs privés c'est les réservations de plateaux par des équipes hors fédérations, par des citoyens. Ça, c'est payant. Fait que oui, ils sont tenus d'être bons joueurs avec les clubs sportifs quand même. Leurs citoyens payent des taxes pour avoir accès à ces services-là. Pis il y a juste tant d'heures dans une journée. Pis les enfants de neuf ans, ils veulent tous faire du sport entre cinq heures et sept heures le soir, tu sais. »

Une autre difficulté pour les partenaires externes est que les besoins des organisations sont très différents d'un sport à l'autre, notamment d'une clientèle à l'autre, selon l'âge, le niveau de jeu, les ligues compétitives et récréatives, etc...

La désuétude et/ou le manque d'infrastructures pour certains sports à travers le Québec peut provoquer un certain exode des talents québécois de haut niveau désirant recevoir toutes les ressources et services dont ils ont besoin pour se développer. Prenons les exemples suivants :

« Ils ont été recrutés par une université hors Québec. Nous perdons nos athlètes d'excellence. Pourquoi ? Parce que nous n'avons pas les infrastructures. »

« Parce qu'on ne parle même pas des infrastructures là, dans notre rencontre, parce que les infrastructures, c'est un combat de titans en ce moment. »

D'autre part, au niveau récréatif l'impact peut être que les jeunes changeront de sport ou cesseront tout simplement la pratique sportive, car les installations se trouvent trop loin de leur maison. Ce qui a un effet direct sur la performance des organisations sportives à remplir leur mission de faire découvrir le sport, de maintenir les Québécois dans le sport et de développer l'excellence. Les citations ci-dessous témoignent de ce fait :

« Pis si tu joues plus et que ça te prend deux heures à te rendre au centre sportif parce que le centre sportif est pas dans ta ville c'est fini. Il y a un besoin criant d'investissements supplémentaires en termes d'infrastructures. Faque tu sais, pour un environnement sain et sécuritaire, ça prend des bonnes infrastructures. »

« Donc on est vraiment freiné dans plusieurs aspects, surtout dans le développement du sport à cause de ce facteur-là (le manque d'infrastructures ou encore leur désuétude). »

Enfin, au niveau des programmes de financement, aucune mention n'est faite quant aux infrastructures proposées malgré que celles-ci représentent un risque important pour la pratique du sport au Québec. En résumé, nous retenons que la qualité et la quantité des infrastructures sont, pour certains sports, un déterminant important au développement de la pratique sportive et/ou de l'excellence et ont un effet direct sur la performance de ces organisations pour attirer et maintenir dans le sport davantage de membres, d'entraîneurs et d'officiels. Bien que le modèle unifié de l'évaluation de la performance traite de cette macro-dimension d'infrastructures sportives dans la catégorie des

ressources, elle n'est pas mise en lien avec d'autres macro-dimensions du modèle, ce que bon nombre de participants aux entrevues proposent.

5.3 Données recueillies - Gestion des opérations

Le tableau suivant mettra en lumière les données obtenues pour la catégorie « Gestion des opérations ». Par la suite, les constats concernant les macro-dimensions ayant suscitées le plus d'intérêt de la part des participants et des programmes de financement seront analysées et présentées dans la partie portant sur les constats.

Tableau 13. Données recueillies – gestion des opérations

Macro-dimensions	DG				CA				Programmes (PSDE – PSFSQ)							
	F	M	Fa	Am	F	M	Fa	Am	PSDE				PSFSQ			
									F	M	Fa	Am	F	M	Fa	Am
Climat de travail	3	0	0	6	1	1	0	6				1				1
Gestion efficiente des opérations	3	0	0	6	2	0	0	6				1				1
Flexibilité org. Et Planification stratégique	9	0	0	0	8	0	0	0				1	1			
Prog. de sport élite	7	1	1	0	4	3	1	0	1						1	
Prog. de sport récréatif	8	1	0	0	7	1	0	0						1		
Comm. et relations externes	5	2	1	0	3	1	0	4				1				1
Gestion des ressources financières	7	2	0	0	6	2	0	0				1				1
Indépendance financière	3	1	0	6	1	1	1	5				1		1		

Légende : F : Fort M : Moyen Fa : Faible Case vide : Aucune mention **En gras** : Dimensions ayant obtenu le plus d'intérêt, soit au moins 60 % des participants à un niveau fort ou moyen.

Source : autrice

5.3.1 Flexibilité organisationnelle et planification stratégique

Nous constatons que l'ensemble des fédérations, toutes parties prenantes confondues, ont identifié cette macro-dimension comme prioritaire pour leur performance organisationnelle. Celle-ci fut identifiée à l'unanimité comme fortement importante, autant du côté des directions générales (9) que des membres de conseils d'administration (8). Ce qui ressortait davantage dans les entrevues est le fait que les fédérations, surtout les petites, se doivent d'être très flexibles pour être en mesure de tout accomplir. Les employés se doivent d'être polyvalents et résilients, d'accepter par exemple que lors d'un projet ils doivent tout mettre de côté, car une priorité émerge.

La notion de flexibilité est également ressortie en rapport avec les programmes de financement. Surtout du côté des directions générales, les membres de conseils d'administration étant moins impliqués dans les détails relatifs au financement. Au moins 90 % des DG ont nommé avoir le désir, d'une part, que les programmes de financement soient plus flexibles dans l'octroi des sommes afin de vraiment répondre à un besoin identifié par l'organisation.

Le fait d'avoir des programmes de financement rigides fait en sorte que parfois, pour obtenir le financement dont elle a besoin, la fédération met en place des initiatives ayant peu de portée sur l'accomplissement de sa mission plutôt que si elle avait eu la chance d'utiliser ces sommes selon les besoins réels de l'organisation tel que mentionné plus haut. Les citations suivantes illustrent cette situation qui a été nommée à maintes reprises par les directions générales rencontrées.

« Mettons la subvention sur l'engagement d'entraîneurs. C'est pas pertinent dans tous les sports ce programme-là, parce que c'est un programme qui veut, qui se veut pour favoriser la professionnalisation des entraîneurs. Après, c'est 150 mille dollars que je pourrais investir vraiment ailleurs... Mais je peux pas. Fait que faut que je donne plus d'argent à des gens qui en gagnent déjà

beaucoup. Fait que je peux pas l'utiliser pour quelque chose d'utile. C'est ça qui faudrait, prendre chacun des programmes puis donner une flexibilité au sport, ou du moins une discussion avec ce sport-là. »

« Mais il y a un côté aussi que si on le fait un peu trop, ça devient un peu artificiel, tu sais. Le gouvernement m'oblige à faire des formations. Alors là, après ça, je vais évaluer ma performance selon le nombre de formations. Tu sais, pour moi c'est pas ça parce que j'ai pas évalué mon besoin et j'ai répondu à un critère ministériel. Ça se peut qu'il y ait des années que les deux concordent, mais ça se peut qu'il y a d'autres moments que non, c'était pas ça mon besoin. »

Nous remarquons que selon le niveau de dépendance aux financements gouvernementaux, les fédérations adapteront davantage ou non leurs actions aux points accordés pour l'obtention de plus de financement versus le fait de poser des actions qui répondront à leurs propres besoins organisationnels. Plus de la moitié des DG rencontrés ont soulevé ce point. Il existe donc un effet pervers à cette offre de financement qui a un impact direct sur la performance organisationnelle des fédérations.

D'autre part, la notion de flexibilité dans les objectifs organisationnels fixés faisait aussi partie des données obtenues lors des entrevues. Premièrement, les DG parlaient de s'assurer que leurs plans d'action provenant des orientations stratégiques soient flexibles dans le sens qu'il se pourrait par exemple qu'en trois ans, les priorités ou l'une des priorités évoluent ou n'existent tout simplement plus étant donné un changement dans le contexte organisationnel et/ou leur écosystème.

Par la suite, ils nous ont aussi exprimé le fait que les indicateurs de performance ne doivent pas être interprétés de façon rigide. C'est-à-dire que l'atteinte des objectifs peut varier dans le temps pour diverses raisons. Prenons l'exemple du participant suivant :

« Il y a un plan stratégique là, faut pas qu'il soit trop trop figé. C'est un guide des prochaines années. Mais qui doit être évolutif ! Parce qu'il y a tellement d'éléments qui peuvent changer en cours de route... Faut pas que ce soit un plan où on est absolument fixé sur l'atteinte de l'objectif... On peut se rendre compte en cours de route que, ben écoute, on avait cette intention-là, on a essayé très fort pour telle ou telle raison, ça a pas fonctionné. Ça fait que je trouve ça important. Pis ça, je le rappelle souvent à mon CA. Je veux dire, arriver-moi pas dans quatre ans pour me dire chaque ligne là euh c'est tu réussi ou pas réussi parce que pour moi, c'est pas comme ça que ça doit fonctionner, là. »

Certaines directions générales mettaient même un bémol à l'utilisation d'un plan stratégique et ses indicateurs si ces outils généraient une pression supplémentaire pour atteindre des objectifs parfois établis selon très peu ou pas de données probantes. Ceci reflète potentiellement le manque d'expérience et de connaissances des fédérations à travailler avec des plans stratégiques qui, selon les bonnes pratiques, devraient évoluer dans le temps selon plusieurs facteurs internes et externes influençant l'évolution de l'organisation et dont les résultats devraient être revus en fonction de ces mêmes éléments pouvant faire fluctuer les résultats à la hausse ou à la baisse.

Effectivement, la planification stratégique s'apparente à un processus formel, explicite et intentionnel de formulation des orientations stratégiques d'une organisation. Elle s'inscrit en prolongement d'un ensemble de pratiques servant à informer et à rationaliser la prise de décisions dans les organisations. Elle prétend ainsi définir de façon explicite les relations critiques entre les capacités internes d'une organisation d'une part, et d'autre part, la complexité et le dynamisme de l'environnement (Denis, Langley et Lozeau, 1992). Ceci vient donc confirmer les attentes des DG d'être évolutif et adaptatif dans nos pratiques selon le contexte changeant des organisations.

Dans un même ordre d'idées, Henry Mintzberg (1978) définit la stratégie comme un fil conducteur ou un « pattern » dans une séquence de décisions et d'actions prises par l'organisation. Ces décisions ou actions stratégiques modifient la relation entre l'organisation et son environnement et influencent significativement sa structure interne, produisant ainsi un impact important sur sa performance (Denis *et al.*, 1992). Une fois de plus, nous constatons l'adaptabilité exigée de la part des organisations pour être performantes dans les stratégies qu'elles adoptent pour avancer. Ceci vient donc confirmer que si les fédérations mettent en place un plan stratégique n'évoluant pas avec les années et n'étant pas revu, cet outil perd potentiellement de son sens et de son apport à la performance organisationnelle potentiellement générée s'il avait été bien géré.

Une autre préoccupation soulevée par les petites fédérations était le fait que l'exercice d'élaboration et de suivi d'un plan stratégique exige des ressources humaines, temporelles et financières pour bien accomplir la tâche, ce qu'elles ne détiennent pas en grande quantité. Rappelons-nous que certaines fédérations ont davantage de ressources pour absorber les imprévus, les opérations courantes et les obligations gouvernementales, mais que pour les petites fédérations, ce genre d'obligations sont moins facilement intégrables dans la charge de travail globale de l'organisation. Donc, malgré l'opinion généralement positive de l'utilisation d'un plan stratégique comme outil de gestion, celui-ci peut être perçu comme une charge supplémentaire plutôt qu'un investissement selon les connaissances et compétences détenues pour le mettre en place.

Au niveau des programmes gouvernementaux, il y a une exigence de produire un plan stratégique afin d'obtenir le financement de base. Cependant, pour améliorer l'enveloppe budgétaire reçue, les indicateurs de mesure de la performance ne sont pas en lien direct avec le plan stratégique de chacun. Plus précisément, l'élaboration d'un plan stratégique est une exigence de base, mais l'atteinte de ses objectifs est

indépendante au niveau de financement obtenu et n'aura pas d'incidence sur le montant sauf si certaines orientations stratégiques sont les mêmes que celles exigées pour un programme de financement.

Comme mentionné à plusieurs reprises dans les entrevues, et comme mentionné précédemment au niveau de la rigidité du financement, les enveloppes budgétaires gouvernementales sont finement déterminées selon le programme de financement. Selon le ministère, ces programmes sont maintenant en révision afin de mieux répondre aux besoins des organisations sportives et orientations ministérielles. Il serait intéressant de refaire l'exercice une fois la révision complétée dans le but d'évaluer la cohérence entre les exigences du gouvernement et les programmes de financement. Ce qui pourrait aussi influencer sur le niveau de performance organisationnelle.

Au niveau du modèle étudié, malgré le fait que la macro-dimension « planification et flexibilité » soit jugée comme critique pour les parties prenantes, celle-ci n'a pas été évaluée quant à son effet sur la performance organisationnelle des organisations sportives. Winand et ses collègues n'élaborent donc pas sur cette macro-dimension autrement que le fait de la définir comme l'élaboration de plans d'action et l'évaluation de ceux-ci.

En sommes, nous remarquons une volonté et une opinion favorable à l'utilisation de plans stratégiques de la part des fédérations pour améliorer leur performance organisationnelle, cependant, cette volonté cohabite avec une préoccupation de la part des directions générales à élaborer un plan stratégique et des indicateurs qui pourraient avoir pour effet d'augmenter la pression à performer selon des objectifs fixés et utiliser de façon rigide pour apprécier leur performance individuelle sans toutefois avoir d'impact sur leur financement gouvernemental. Ce qui va à l'encontre du principe de base d'un plan stratégique qui devrait être de rassembler vers une vision commune et aider à prendre de meilleures décisions stratégiques pour l'organisation.

Comme mentionné dans le chapitre portant sur la revue de littérature, nous pouvons mettre en cause l'impact sur la performance organisationnelle dans l'utilisation d'un tel outil de gestion si la direction générale ainsi que les membres du conseil d'administration, n'ont pas toutes les conditions gagnantes et compétences pour comprendre et utiliser les données selon les meilleures pratiques.

Nous constatons aussi que le clivage existant entre les besoins d'investissement des fédérations et la façon dont les programmes de financement sont élaborés à un impact sur la performance organisationnelle. Les fédérations sportives se doivent parfois, comme démontré ci-haut, d'investir des sommes et/ou du temps sur des activités ne faisant pas partie des priorités organisationnelles du moment. Constatons ce fait par la citation suivante :

« On a tous suivi une formation de gouvernance, mettons, parce que là ça nous donne des points, mais ce n'était pas nécessairement notre besoin. »

Bien entendu, tous s'entendent sur le fait que la gouvernance dans le monde du sport représente un enjeu devant être adressé, et ce, rapidement. Ajouter des obligations dans le mandat initial des fédérations sans ajouter de ressources peut mettre en jeu leur capacité à accomplir leur mission. De plus, si les organisations sportives doivent intégrer de nouveaux outils de gestion et de gouvernance, un bon accompagnement dans l'élaboration et la mise en application de ces outils doit être offert dans le but d'augmenter l'impact de ceux-ci sur leur performance respective. D'ailleurs, la notion de saine gouvernance a été soulevée lors des entretiens avec plus de cinquante pourcents des participants aux entrevues. Cependant, bien que soulevé timidement dans le modèle de Winand et *al.* (2014), cette notion de gouvernance semble manquer dans le modèle en tant que macro-dimension.

Dans un autre ordre d’idée, voici les propos d’une direction générale mettant également en cause l’imprévisibilité du financement et l’effet de celui-ci sur la performance organisationnelle.

« Ça montre la précarité d'une organisation dans une organisation qui a juste deux personnes. Quand on perd quelqu'un, c'est un immense trou, mais on n'a pas cette assurance d'un financement sur le fonctionnement à la mission. Il faut toujours être dans le développement soit de l'élite, soit de projets, en ayant tout le temps des développements de projets. Une fois que le projet est fait, on n'a plus l'argent pour le garder. »

Nous constatons à travers cette intervention que plusieurs fédérations sont dépendantes des subventions tout en étant conscientes que celles-ci ne sont pas garanties dans le temps. Ce qui peut mettre un frein à l’innovation ou aux projets qu’ils pourraient vouloir mettre en place. Il est important de noter que plus de soixante-dix pourcents des fédérations ont souligné ce fait autant du côté des DG que des C.A.

5.3.2 Programmes de sport élite

Nous remarquons que cette dimension attire l’attention de tous et au même niveau pour l’ensemble des participants à l’étude, y compris les fédérations ayant un sport non olympique. Tous veulent développer davantage le sport élite et atteindre l’objectif ultime que sont les Olympiques, soit en faisant reconnaître leur sport par le comité olympique ou en amenant le plus d’athlètes possible aux Olympiques.

Par ailleurs, plusieurs questionnements ont émergé durant les entretiens, notamment à savoir si le moyen de financement du sport élite était éthique. Comme mentionné ci-haut, le financement pour le développement du sport de haut niveau est principalement basé sur les résultats, notamment le nombre de médailles amassées durant les compétitions de haut niveau ou encore le nombre d’athlètes sur les équipes nationales

et/ou internationales. Cependant, plusieurs fédérations mentionnaient une fois de plus le fait que ce n'est pas toujours le résultat final qui compte. Parfois les athlètes sont dans une phase de progression, font face à un plateau, reprennent leur progression, se blessent, ont des enjeux au niveau mental ou autre qui peuvent faire en sorte que nous devons continuer de les soutenir, mais qu'ils ne génèrent aucun résultat pouvant contribuer à augmenter le financement. À la lumière de ces faits, plusieurs questions peuvent émerger quant au financement basé sur les résultats. Doivent-ils pousser les athlètes malgré leurs enjeux personnels, doivent-ils les faire avancer plus rapidement qu'ils ne le devraient, leur mettre une pression de production de résultats à courts termes dans le but d'obtenir plus de financement pour les soutenir par la suite ? Nous pouvons observer cette préoccupation dans la citation suivante :

« On doit pas nécessairement prendre et développer nos athlètes en fonction de la victoire, mais en fonction de développer leur potentiel en tant qu'athlète. »

Lors des entrevues, un souci important à cet effet se faisait sentir autant au niveau des directions générales que des membres de conseils d'administration. Tel que mentionné, la dépendance de plusieurs fédérations (celles dont nous avons rencontrées en entrevue) au financement de l'état pour mener à bien leurs opérations quotidiennes, génère chez les fédérations, un inconfort important sur cette approche par les résultats, qui est parfois au détriment de l'humain derrière l'athlète. Cette situation amène même un déchirement dans les décisions et orientations à prendre entre l'éthique du sport ou le financement potentiel à obtenir pour amener le sport plus loin et soutenir les athlètes. Les fédérations sont bien au courant qu'elles doivent démontrer un certain niveau d'autonomie financière, mais la réalité notamment des opérations courantes, des conditions de travail devant être attirantes et la rétention des entraîneurs, des employés et autres fait en sorte qu'elles doivent acquérir le plus de ressources financières

possibles de toutes parts pour assurer le bon fonctionnement de la fédération et de ses services.

Dans un même ordre d'idées, les obligations grandissantes de la part du ministère pour mettre en place plusieurs initiatives font en sorte que sans les subventions elles n'y arriveraient pas. Il y a donc une réflexion et un alignement à avoir entre les programmes de financement et les objectifs gouvernementaux de développement des athlètes.

Une deuxième préoccupation exprimée par les fédérations est le fait d'accorder beaucoup d'attention au sport élite, surtout en termes de financement, et donc que le sport récréatif ou le développement du sport en général semble perdre de l'importance. Cette constatation soulève une fois de plus un questionnement sur les orientations gouvernementales face à une société qui bouge et qui est en santé versus les programmes de financement qui encourage davantage l'excellence. Selon environ cinquante pourcents des fédérations rencontrées, il existe un potentiel déséquilibre entre les sommes investies pour le sport élite comparativement aux sommes investies pour le sport récréatif. Une fédération nous a même nommé le fait que si les personnes payant leur cotisation savaient quel montant était investi pour les programmes de sport élite en comparaison avec celui pour les programmes récréatifs, elles auraient certainement des commentaires négatifs à émettre à cet effet étant donné le nombre restreint de jeunes étant investi dans un sport compétitif versus le sport récréatif.

« Je dirais que plus de 90 % des membres n'en ont rien à faire de ce programme-là (PSDE). Ils savent même pas qu'ils existent. Ils n'en ont rien à faire. Et si on leur disait vous savez, une partie de votre cotisation va là-dessus ? Il râlerait encore plus sur le prix de la cotisation qui râle déjà. »

Ce manque d'alignement et de saine gouvernance impacte directement la performance organisationnelle des fédérations sportives québécoises étant donné que les budgets ne

sont pas toujours alignés entre les orientations ministérielles et celles des fédérations. Une bonne gouvernance implique de la création de valeur économique et sociale au sein de l'organisation (Gosselin, 2022). Dans un objectif de création de valeur, l'alignement entre les programmes et orientations des parties prenantes gouvernementales et les objectifs stratégiques des fédérations est de mise et fait partie des réflexions à avoir pour assurer une meilleure performance organisationnelle de part et d'autre. Nous pourrions constater les résultats de cette réflexion dans le chapitre portant sur la discussion.

Dans le modèle d'évaluation de la performance organisationnelle de Winand et ses collègues, nous remarquons, dans la catégorie « Gestion des opérations », certaines macro-dimensions pouvant avoir un lien avec cette situation, mais aucune n'identifie directement l'alignement entre les parties prenantes politiques et les fédérations sportives pour assurer une bonne performance organisationnelle. Il pourrait être intéressant d'explorer de façon plus approfondie cette avenue dans une future recherche.

Au niveau des programmes de financement en lien avec la gestion des opérations, le PSDE ayant été développé pour cette catégorie d'athlète traite bien entendu seulement du sport élite. Pour ce qui est du PSFSQ, le sport élite représente une toute petite partie du financement pouvant être accordé soit 20 points (Gouvernement du Québec, 2023). Il est normal qu'il en soit ainsi étant donné que le PSFSQ est un financement de base pour aider les fédérations à offrir des programmes sportifs de différentes catégories comme mentionné ci-haut et aider à financer les opérations courantes. Cela dit il a été nommé à plusieurs reprises qu'aucun programme de financement n'existe spécifiquement pour le développement du sport alors que les orientations gouvernementales le mettent de l'avant. Une fois de plus, nous pouvons nous questionner sur l'alignement entre les orientations gouvernementales, les programmes de financement et les besoins des fédérations.

Bien entendu, la réussite dans les compétitions nationales et internationales permet à un pays de briller selon le nombre d'athlètes participants et le nombre de médailles récoltées. Le développement de l'excellence permet cette fierté nationale, la notoriété de certains sports. Elle permet aussi aux pays récoltant le plus de médailles de faire bonne figure politique sur la scène internationale, permettant ainsi au grand public d'avoir l'impression que ce pays investit de façon importante dans les sports, dans une société en santé, une cause noble et reconnue internationalement depuis toujours. Cependant, à quel prix voulons-nous le faire pour nos athlètes et la pérennité de nos organisations sportives ? Nous ressentons ce déchirement aussi au niveau des fédérations sportives qui ont un grand intérêt pour le sport élite, mais qui ont ce désir de contribuer à quelque chose de plus grand qu'eux, à une société qui bouge et qui est en santé. Ça fait aussi partie de l'ADN du sport et donc de la performance que nous reconnaissons ou non des fédérations.

« Plus on a une population jeunesse active, plus on a des jeunes actifs, plus on garde des saines habitudes de vie, plus on va venir euh, diminuer le fardeau en curatif éventuel, euh. Le poids de la santé au Québec. »

En analysant le modèle d'évaluation de performance organisationnelle de Winand et *al.*, nous remarquons que les relations établies s'inscrivent dans la même vision que les programmes du ministère. L'octroi du financement est en lien avec les programmes sportifs de haut niveau et les résultats obtenus par ces équipes. Ils définissent cette macro-dimension sensiblement de la même façon en évaluant le contenu des programmes et l'apport de la recherche scientifique dans le sport. Par ailleurs, ils inscrivent la dimension d'objectifs éthiques dans la catégorie des résultats. Cette dimension, quoique jugée critique pour les parties prenantes selon le modèle, n'a pas été testée, mais viendrait en partie répondre à la préoccupation que les fédérations ont au niveau du financement du développement de l'élite. Bien entendu, il peut être complexe d'octroyer du financement autrement que par les résultats, selon le nombre d'athlètes et de médaillés.es. Cependant, la question de l'éthique dans le sport reste

légitime et pourrait servir de base à une réflexion sur la revue des programmes de financement.

Lorsque nous analysons l'ensemble des données provenant des parties prenantes, des documents du ministère ainsi que le modèle de Winand et ses collaborateurs, nous observons que tous ont la même ambition et vision du sport élite à l'exception de cette distinction dans la notion d'éthique dans le sport pour les participants aux entrevues provenant des fédérations sportives comparativement au modèle de performance étudié. Les fédérations sportives identifiaient l'éthique au sens large dans toutes les sphères du sport plutôt que seulement dans les résultats et la perception tel que le présente le modèle de Winand et *al.* Nous pouvons nous poser la question où l'éthique devrait se retrouver dans le modèle ? Est-ce que ce sont des objectifs éthiques ou l'éthique dans le sport ? Est-ce que l'éthique devrait donc devenir une catégorie transversale au modèle ? Cette réflexion fera partie de la discussion et pourrait aussi être approfondie dans une recherche future. Passons maintenant aux programmes de sport récréatif

5.3.3 Programmes de sport récréatif

Au niveau des programmes récréatifs, nous remarquons que l'ensemble des parties prenantes interviewées ont mis une emphase soit fortement pour seize des dix-huit répondants (DG et C.A.), alors que deux participants en ont parlé moyennement. Nous pouvons faire un lien avec la dimension précédente où la majorité des directions générales et des membres de conseils d'administration ont mentionné que davantage d'attention était mise sur le sport élite comparativement au développement du sport et aux programmes récréatifs et que ceci allait à l'encontre des orientations et du discours du gouvernement dans la société. Voici deux citations de participants démontrant ce déséquilibre potentiel :

« Tu sais, il y a une contrainte quand même qui nous empêche de développer où ce que nous on identifierait comme priorités, ce qui nous oblige à mettre une priorité sur l'équipe du Québec. Tu sais, j'ai rien contre, mais qui pour moi est un programme parmi les autres, mais qui finalement prend énormément de place. Puis on a fini par un peu délaissé, délaissé les autres qui finalement, si on n'a pas de relève pour l'équipe du Québec, bien notre programme, il va pas pouvoir se développer non plus. »

« Pour vraiment faire vivre la base du sport, faire des programmes de découverte, tu sais comme que le sport puisse vivre sur le terrain. Concrètement, là, ça c'est zéro puis une barre là ! Tu sais, on n'a rien pour ça. Pourtant, les attentes sont super grandes. Pis c'est là-dessus beaucoup que médiatiquement on se fait juger aussi tu sais. »

Lors des entrevues, une des préoccupations quant aux programmes sportifs récréatifs était aussi celle d'assurer une relève pour les équipes de haut niveau. Par exemple, ces participants qui parlent de la relève des athlètes de haut niveau et de développement du sport :

« Comme on a peu de revenus de financement pour ça [les programmes de développement et d'initiation au sport], c'est comme si on accorde pas suffisamment de temps. Et puis quand on regarde les cinq contextes de la pratique sportive, on voit bien que l'excellence c'est tout petit comparé à tout le reste. Alors que, à mon avis, si on veut atteindre ça ce petit rond là, ben ça se travaille depuis le début, donc il faudrait pouvoir y accorder beaucoup plus de temps. Donc oui, moi je vois un lien direct, mais en même temps pas de financement, pas de temps, pas d'humain, pas de RH tu sais. »

« On donne de l'argent pour avoir l'élite et au détriment à mon avis, du récréatif, de l'initiation. Ce qui crée, ce qui oblige les fédérations à aller vers l'aspect très performant et compétitif à mon avis. Personnellement, c'est pas dans ce que je crois que le sport devrait nécessairement investir. Puis ce qui devient un peu parfois à mon avis en contradiction avec les objectifs plus larges d'atteindre la population, de faire bouger les jeunes. »

Si nous reprenons cette macro-dimension avec les données du PSFSQ, un peu plus d'intérêt est porté aux activités offertes pour le sport récréatif. Cependant, tel que mentionné, ce programme est centré sur le financement contribuant à la mission de base et au roulement de l'organisation principalement. Effectivement, vingt points sont accordés globalement pour la présence en région, ce qui inclut des activités d'initiation ou de découverte à la hauteur d'un point sur vingt (Gouvernement du Québec, 2023).

Quant à Winand et ses collaborateurs, il tisse une relation positive entre l'acquisition des ressources, le nombre de participants dans les programmes sportifs récréatifs et les programmes offerts. Nous constatons donc une congruence entre les visions de chacun. Pour celui-ci, la gestion des opérations dans les organisations sportives est aussi corrélée positivement au nombre de participants dans les activités sportives de masse. Nous pourrions interpréter ceci par le fait que s'il y a une défaillance quelconque au niveau de l'organisation des activités de masse, le nombre de participants pourrait diminuer étant donné que ceux-ci sont moins captifs qu'un athlète de haut niveau dans un sport donné. Nous vous présenterons maintenant les résultats pour la macro-dimension « communication et relations externes ».

5.3.4 Communication et relations externes

Concernant cette macro-dimension, sept DG sur neuf en ont parlé fortement et moyennement contre quatre membres de C.A. seulement sur huit. Ces données nous démontrent l'importance accordée par les DG à cette macro-dimension

comparativement à cinquante pourcents des participants provenant des C.A. Les données nous montrent que ceux en ayant parlé mentionnaient que cet aspect était très important et qu'ils entretenaient ce genre de relations, mais, par manque de ressources, ils doivent parfois se restreindre dans le développement d'affaires. Citons ici quelques participants démontrant l'importance qu'ils y accordent :

« Si on crée un climat de collaboration, de concertation, de travail d'équipe avec l'ensemble de la communauté, ils vont être, tu sais, ils vont être beaucoup plus satisfaits. Ils vont, ils vont avoir beaucoup plus envie. L'engagement va être aussi plus important. Donc ça va se répercuter, répercuter sur la satisfaction des participants et la quantité du nombre de membres. »

« C'est important je pense aussi de s'aligner aussi d'un point de vue vraiment opérationnel avec la fédération nationale parce qu'il y a beaucoup de bonnes choses qu'ils font. Ils ont des capacités de faire des choses qu'on n'a pas, mais ça va de soi, je pense, de s'aligner avec la fédération nationale. »

Ces exemples nous démontrent l'importance qu'ils y accordent, même si au quotidien c'est parfois la première activité qui est mise de côté si la charge de travail est trop importante. Cependant, un participant nous a mentionné l'évolution de la relation avec le ministère, un partenaire important, qui à ses yeux est plus collaborative qu'auparavant :

« J'ai vu, j'ai senti une façon de faire de la part du ministère dans une rencontre vraiment différente d'avant dans leur approche avec nous. C'était une rencontre de groupe -là, puis je sentais beaucoup moins qu'ils sont au-dessus de nous. Avant, j'avais toujours cette impression-là puis quand je dis avant, c'est parce que, avant d'être à la direction générale, j'étais celle qui s'occupait spécifiquement de ce programme-là. Maintenant, c'est une autre employée,

mais je sentais toujours qu'il fallait que je fasse attention. Là, il fallait que je sois sûre que ce que je dis soit la bonne chose pour rester dans la petite case que j'ai cochée. »

Nous pouvons donc poser l'hypothèse que ceux n'en ayant pas parlé, surtout les fédérations considérées petites en termes de taille de la permanence, sont dans un feu roulant et tentent simplement de se garder la tête hors de l'eau considérant l'ampleur de la charge de travail déjà existante. Pour ce qui est des membres de C.A., nous pouvons poser cette même hypothèse considérant le tournant en professionnalisation qu'est en train de mener le gouvernement, ce qui fait que la mise en application des nouvelles obligations prend beaucoup de place dans la charge quotidienne de chacun. Cependant, nous pouvons constater l'importance y étant accordé par l'exemple de ce participant :

« Notre vie associative mériterait d'être un peu plus mise de l'avant. Faire la promotion du sport au Québec et de rayonner au niveau du Canada et d'influencer le reste du Canada. Créer quelque chose pour alimenter le développement du sport, puis payer des étudiants, pis qui vont travailler sur le développement des projets pour aller chercher des sous. »

Une autre raison pour laquelle le nombre de relations est restreint avec certains partenaires externes est l'aspect politique de certains sports. La complexité du schéma de relations entre les acteurs sportifs et la structure hiérarchique dans la gouvernance du sport présente, pour certains sports, peu de fluidité et d'efficience selon les participants rencontrés. Cette structure fonctionnait anciennement, mais certains conflits de rôles viennent maintenant contraindre l'efficacité de chacune. Il existe parfois un chevauchement entre ce que l'un et l'autre peut apporter dans la structure. Sur dix-huit fédérations rencontrées, trois d'entre elles en ont parlé.

« On est dans une structure hyper politique, hyper politique. C'est comme un gros gouvernement avec plusieurs paliers. Ici au Canada, évidemment que tu as des paliers, euh municipaux, euh évidemment que tu as les paliers provinciaux, tu as les paliers fédéraux, mais ici en plus, il y a une autre couche, un premier niveau, notre premier palier, je vais le dire comme ça. Puis ce sont des paliers très politiques où les gens désirent accéder à des troncs supérieurs... Cette ascension-là vers les hautes sphères de gouvernance dans notre système se fait, se fait de façon très folklorique et très folklorique comme système politique. Il y a l'enjeu de la structure provinciale donc, la fameuse structure des associations de Sport qui ont de la région qui a son CA. Pis ça, là. Pour moi, c'est plus viable. Pas pour une fédération de la grandeur de notre fédération. Je pense qu'une plus petite fédération peut peut-être encore bénéficier de cette structure-là. Moi je pense que c'est une structure qui devrait évoluer parce que le tampon du milieu nuit à l'efficacité. »

Nous parlons ici surtout de partenariats dans l'écosystème très rapproché de la fédération, soit les associations régionales, les clubs ou autre. Nous constatons à travers cette citation que la performance organisationnelle de certaines fédérations sportives peut être mise à l'épreuve dû à la structure hiérarchique sportive qui complexifie la mise en œuvre de la mission même des fédérations sportives, soit celle de soutenir et accompagner ses membres.

Au niveau des programmes de financement analysés en lien avec cette macro-dimension, outre le fait que les subventions du gouvernement ne peuvent figurer comme principal financement de l'organisme, aucune exigence n'est en vigueur pour obliger à entretenir des collaborations externes ou encore un niveau minimum de communication.

Maintenant, lorsque nous analysons le modèle de Winand et ses collaborateurs, nous remarquons que ceux-ci font un lien positif direct entre cette macro-dimension et la taille du « membership ». Il présente aussi une corrélation positive entre cette macro-dimension et celles des « services offerts et rendus aux membres ». Dans un même ordre d’idée, la taille du « membership » fait partie des macro-dimensions les plus critiques du modèle pour l’ensemble des fédérations rencontrées ainsi que le ministère.

Finalement, Winand et *al.* accordent aussi une corrélation positive entre cette macro-dimension et celle de l’indépendance financière. Nous pouvons donc poser l’hypothèse que si un investissement était fait dans cette macro-dimension, considérée comme critique par le modèle et en corrélation positive avec d’autres macro-dimensions également jugées critiques ou qui ressortent comme importantes au niveau de la pérennité des organisations sportives, les fédérations augmenteraient non seulement leur capacité organisationnelle et financière, mais cela se répercuterait nécessairement sur leur capacité à embaucher des employés ou gérer des bénévoles pouvant prendre en main ce volet. Ce qui nous porte à croire qu’accroître ses relations externes est une macro-dimension qui permettrait en partie de développer davantage d’opportunités de financement externes. C’est donc dire que les fédérations qui prennent le temps de développer ce type de relations ont davantage de potentiel de croissance financière que celles ne le faisant pas. Passons maintenant à la macro-dimension portant sur la « gestion des ressources financières ».

5.3.5 Gestion des ressources financières

Nous constatons que la dimension de gestion des ressources financières est considérée comme critique pour presque toutes les fédérations sportives rencontrées puisque treize des dix-huit participants ont nommé cette dimension parmi les plus importantes et quatre sur dix-huit l’ont nommé moyennement. Il est important de noter que les programmes de financement gouvernementaux ne mentionnent en aucun temps cette dimension pour l’octroi de financement et que le modèle de Winand et *al.* la considère

non critique pour les parties prenantes malgré le fait qu'elle ait, selon le modèle, une corrélation négative avec les programmes sportifs autant élités que récréatifs et avec l'indépendance financière, ce qui est en lien direct avec la mission et la pérennité des organisations sportives.

Si nous reprenons l'ensemble des résultats présentés jusqu'à maintenant, nous pouvons en déduire qu'il est normal que cette dimension soit d'un grand intérêt pour les fédérations étant donné qu'une majorité est dans une situation financière précaire. Il est donc primordial que leurs finances soient gérées de façon optimale malgré parfois leur manque de connaissances et d'expérience en gestion. Par ailleurs, comme mentionné antérieurement, la majorité des directions générales n'a pas de formation en gestion et donc peut parfois investir des sommes dans des enveloppes budgétaires ayant moins de portée ou de vision que d'autres. Prenons seulement l'exemple du plan stratégique avec lequel la majorité a peu travaillé. Cet outil, bien bâti et bien géré leur permettrait de mieux orienter leurs décisions stratégiques et leurs dépenses affectées et non affectées en concordance avec leur environnement et le sport de demain à courts, moyens et longs termes. Nous pouvons poser l'hypothèse qu'actuellement peu d'organisations sportives au Québec ont une vision globale long terme de l'évolution de leur sport, des besoins réels de leur organisation et de leurs membres. Le manque de connaissances en gestion, la gestion des finances basée sur du court terme, tout comme la gestion des opérations quotidiennes, peuvent avoir un impact important sur la performance de l'organisation à moyen long terme.

D'autre part, tel que mentionnée, Winand et ses collaborateurs ne considèrent pas cette macro-dimension comme critique. Il serait intéressant de comprendre pourquoi, étant donné sa corrélation négative sur les programmes sportifs et sur l'indépendance financière de l'organisation qui sont deux dimensions faisant partie de la mission de base d'une fédération (au Québec) et ayant un impact direct sur leur pérennité.

Passons maintenant à la catégorie « Résultats » où nous analyserons les données recueillies pour l'ensemble des macro-dimensions de cette catégorie.

5.4. Résultats

Tableau 14. Données recueillies – catégorie Résultats

Macro-dimensions	DG				CA				Programmes (PSDE – PSFSQ)							
	F	M	Fa	Am	F	M	Fa	Am	PSDE				PSFSQ			
									F	M	Fa	Am	F	M	Fa	Am
Succès sportifs élités	5	1	1	2	5				1						1	
Participation récréative	5	1	3	1	0	5	3	0					1			
Services à la société	0	0	1	8	1	0	0	7								
Services aux membres	6	1	1	1	7	1	0	0								
Services aux athlètes	8	1	0	0	6	0	2	0	1					1		
Objectifs financiers	7	2	0	0	8	0	0	0				1	1			
Objectifs sécurité	0	0	2	7	0	0	1	7								

Légende : F : Fort M : Moyen Fa : Faible Case vide : aucune mention **En gras** : Dimensions ayant obtenu le plus d'intérêt, soit au moins 60 % des participants à un niveau fort ou moyen.

Source : Autrice

La première macro-dimension analysée de cette catégorie est celle des « Succès sportifs élités ».

5.4.1 Succès sportifs élités

La majorité des DG et C.A., de même que les programmes du ministère, ont considéré cette dimension comme fortement importante dans la performance organisationnelle d'une fédération sportive. Comme mentionné plus haut, le succès du sport élitte fait continuellement partie des discussions pour certaines fédérations. Principalement pour les fédérations ayant des équipes nationales et olympiques. Un programme complet de

financement étant axé sur l'excellence (PSDE) nous porte à croire que le gouvernement y voit aussi un intérêt important.

Les fédérations rencontrées, de leur côté, portent un intérêt important pour les résultats du sport élite, toutefois, elles portent aussi une attention particulière au processus et soutien de l'athlète, ce qui est moins mis de l'avant dans les programmes de financement gouvernementaux tel que mentionné. Ceci nous ramène à la dimension éthique du sport ou des objectifs éthiques dans le sport qui sera discuté dans le chapitre portant sur la discussion. Cependant, le fait qu'un déséquilibre potentiel entre l'investissement du gouvernement envers les programmes élités versus les programmes récréatifs fut constaté par les fédérations et celles-ci insistent sur le fait que soutenir et former l'élite coûte très cher et si nous voulons rapporter des médailles, nous devons investir davantage selon certaines d'entre elles tout en s'assurant d'investir aussi dans le récréatif pour atteindre les objectifs. Citons ces participants :

« Comment on s'assure d'offrir à tous ceux qui auraient du potentiel de cheminer vers l'excellence ? Parce que c'est sûr qu'il y en a. C'est sûr qu'on en perd plein, On en perd plein pour différentes raisons. Ça peut être financier, ça peut être l'encadrement, ça peut être le manque d'opportunités. T'as besoin d'outiller le jeune de façon plus large, là, faut parler de nutrition avec lui. Il faut parler de l'importance du sommeil, il faut parler de la récupération, l'excellence coûte plus cher. C'est sûr que tu rejoins moins de jeunes, mais le coût par jeune va être beaucoup plus élevé. Faque c'est important d'aller chercher ce financement-là. »

« C'est pas juste l'entraînement physique, là, tu sais, nous, on investit beaucoup aussi dans la santé mentale, l'alimentation, euh, tu sais, tout ça aussi, ça coûte cher »

Autant les DG que les membres de C.A. soulignaient le souci de plus en plus important des programmes de développement face au soutien physique et mental de l'athlète. Une évolution importante s'est dessinée au fil des décennies quant au support des athlètes versus la recherche de résultats. Les approches d'entraînement ont changé, on pense davantage au bien-être de l'athlète à long terme. Cependant, il y a encore beaucoup de travail à faire. Reprenons seulement la mesure du gouvernement de la performance du haut niveau axée seulement sur les résultats.

Les recherches sur la performance sportive ne sont pas d'hier. Effectivement, les modèles de performance ont bien évolué depuis, passant de modèle très de base à des modèles beaucoup plus complexes incluant notamment l'environnement, la famille, le soutien mental, l'entraîneur, etc... De nos jours, les modèles de performances sportives tiennent de plus en plus compte de l'ensemble de l'écosystème de l'athlète ainsi que tous les besoins dont il pourrait avoir. Ce qui implique, comme le mentionnent les fédérations sportives, que nous devons en faire plus si nous voulons performer davantage tout en tenant compte du reste de la population, qui représente une majorité, pour lesquels nous avons l'objectif préventif de les garder en santé et de les faire bouger. « Depuis le début du 20e siècle, les modèles de la performance ou réussites sportives n'ont cessé d'évoluer. On est passé d'une sélection aléatoire à une sélection préparée et réfléchie. Au départ on croyait que l'athlète était le seul responsable de sa propre performance, on a investi tous les efforts et les recherches sur les facteurs internes responsables de la réussite sportive, il fallait attendre plusieurs décennies pour comprendre que l'athlète, pour qu'il soit performant, il faut lui présenter toutes les conditions favorables à cela. » (Zerzouri, 2006 : 10)

Au niveau du modèle utilisé, les « succès de l'élite sportive » est une macro-dimension critique pour l'ensemble des parties prenantes rencontrées et les programmes de financement établis. Finalement, dans l'ensemble, les visions sont relativement bien

alignées mis à part sur l'éthique dans le sport et la tenue en compte des processus de développement ou de gestion.

Analysons maintenant à la macro-dimension, « participation récréative ».

5.4.2 Participation récréative

Au niveau de la participation récréative, la majorité des DG et des C.A. ont fortement ou moyennement soulevé son importance dans la performance organisationnelle d'une fédération. Ce sont principalement les directions générales qui en ont fait mention lors des entrevues. Bien entendu, les membres de conseils d'administration sont moins sollicités dans leur mandat pour traiter ce genre d'information dans un contexte où ils se concentrent davantage sur le nombre de membres pour déterminer leur performance. Les fédérations investissent très peu dans la mesure d'autres données que celle-ci par manque de ressources et de temps. Cette réalité crée parfois un désalignement entre ce qu'ils devraient mesurer pour apprécier leur performance organisationnelle face à leurs orientations stratégiques et ce qu'ils mesurent vraiment dans le but d'obtenir les budgets nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

D'autre part, les données nous démontrent que la notion de participation récréative pour les directions générales des fédérations est surtout sur le fait qu'ils veulent développer davantage celle-ci, mieux la structurer, assurer son développement tel que mentionné ci-haut. Citons un participant aux entrevues :

« La pratique sportive comme telle l'offre dans l'offre de services. Nous, à titre d'exemple, on a trois volets. Tout le volet récréatif, le volet compétitif, le volet excellence. Puis là, on veut. On veut changer un petit peu la définition du récréatif et du compétitif... on aimerait ça que le récréatif soit véritablement récréatif par exemple. »

Donc pour certains sports, nous comprenons que la ligne est mince entre la définition du récréatif versus le sport compétitif où il y a des attentes, un nombre d'heures d'entraînement plus important, des exigences plus grandes, etc... Au niveau de cette macro-dimension, c'est principalement la rétention des jeunes dans un sport récréatif donné qui a été mentionnée par les directions générales, étant donné la diversité de sports leur étant offerts et un sentiment d'appartenance à un sport spécifique parfois moins élevé que dans le volet compétitif. Deux participants sur les dix-huit ont mentionné le nombre de participants dans les événements. Cependant, une fois de plus, plusieurs ont nommé superficiellement ce projet d'éventuellement travailler davantage avec les données s'ils en avaient la capacité. Au niveau des programmes de financement, aucune mention n'est faite quant aux nombres de participants pour les événements sportifs récréatifs.

Dans le modèle d'évaluation de la performance étudiée, nous observons que cette macro-dimension n'est pas critique contrairement aux résultats de l'élite. Un peu comme pour le ministère malgré leur sensibilité publicisée aux sports de masse. Comme mentionné dans la catégorie « Gestion des opérations », Winand et ses collaborateurs marquent aussi une corrélation positive entre cette dimension et les services offerts à la société, les programmes sportifs récréatifs offerts et la gestion des opérations organisationnelles. Ce qui reflète également la vision des directions générales et membres de conseils d'administration rencontrés.

Finalement, les données nous disent que seules la rétention et la volonté d'en faire plus sont actuellement prises en compte dans cette dimension, dans la mesure où les fédérations sportives québécoises ont une capacité limitée à plusieurs niveaux pour travailler plus stratégiquement avec les données.

Passons maintenant à la prochaine dimension présentée soit celle du « service aux membres ».

5.4.3 Services aux membres

En termes de services aux membres, la presque totalité des DG et des membres de conseils d'administration a fortement (6) ou moyennement (1) pour les DG et sept fortement et un moyennement pour les C.A. identifié cette macro-dimension comme étant critique et faisant partie de leur mission. Leur intention est d'offrir le meilleur service possible à leurs membres, athlètes, entraîneurs, officiels et clubs. Prenons cette citation d'un participant :

« Pour moi aussi, si le club est satisfait des services ou du travail qu'on fait, ben lui va pouvoir offrir de meilleurs services à ses participants qui sont directement qui ne sont pas avec nous en lien direct avec nous nécessairement, il passe par l'intermédiaire du club. »

Certains nous ont aussi fait part de ce double rôle de délégation de pouvoir/responsabilités versus le service aux membres :

« Il y a une délégation de pouvoir sans avoir la délégation d'argent qui va avec de la part du gouvernement sur un grand nombre d'éléments. Mais d'un autre côté, il ne faut pas oublier qu'on est là pour servir les membres. On a des membres et le but, évidemment, c'est de servir nos membres pour leur permettre de développer leur sport. Donc c'est réussir à faire cette balance-là, cet équilibre-là entre ces deux rôles qui sont souvent antinomiques. Donc, c'est vraiment d'être efficace pour à la fois satisfaire ce rôle par rapport au mandat gouvernemental et sans oublier que on est là parce qu'on a des membres qui si on n'avait pas de membres, l'organisation n'existerait pas. »

Comme mentionné antérieurement, les structures hiérarchiques ou d'offres de services sont plus ou moins bien organisées et circonscrites selon les sports, ce qui génère parfois

des frictions et des conflits de rôles qui engendrent un impact sur la performance de cette macro-dimension. Prenons l'exemple suivant :

« Ça part de la création de la fédération. Puis tu sais, les associations régionales sont, oui, doivent opérer selon notre réglementation, mais ils sont autonomes dans leur fonctionnement... Fait que parfois on a beaucoup de difficulté à connecter avec eux, puis ça devient une question de principe aussi. Ça devient. Tu sais, tu me diras pas quoi faire chez nous. Moi, je m'occupe de ma région... Fait que ça vient créer un disconnect, une difficulté d'alignement... À titre d'exemple, au niveau administratif c'est lourd. C'est une structure qui est là, beaucoup de doublages et très peu de compétences. Alors, tu sais, c'est ça, ce n'est pas très efficient. »

Dans une recherche future, il pourrait être intéressant de faire une évaluation de la structure hiérarchique et d'offres de services des différents sports fédérés au Québec afin d'assurer une efficacité dans le financement, le développement des sports et l'accompagnement des organisations sportives.

Dans un même ordre d'idées, les programmes de financement PSDE et PSFSQ attribuent tous deux un pointage précis pour les services offerts aux membres. Par exemple le PSFSQ offre vingt points pour la formation et le perfectionnement des entraîneurs.ress et des officiels.lles. Le PSDE octroie pour sa part certains pourcentages de son enveloppe budgétaire globale pour le développement des athlètes, des entraîneurs et des officiels.

Pour ce qui est du modèle analysé, la macro-dimension « services aux membres » est en corrélation positive avec celle du « service aux athlètes » et celle des « services rendus ». Comme mentionné ci-haut, elle est aussi associée positivement avec celle des « communications et relations externes ». Ces corrélations sont parfaitement alignées avec l'ensemble des données recueillies des participants.

Finalement, pour la macro-dimension « services aux membres », nous constatons un alignement entre les participants aux entrevues et le modèle étudié. Pour ce qui est du ministère, cet alignement se fait principalement dans la corrélation positive entre les « services aux membres et aux athlètes » étant donné que tout est basé sur le nombre plutôt que la qualité des services ou la satisfaction de chacun. Les deux dernières macro-dimensions qui seront analysées dans cette partie seront les « services aux athlètes », ainsi que les « objectifs financiers ». Évaluons en premier lieu les « services aux athlètes ».

5.4.4. Services aux athlètes

Nous observons une fois de plus que cette dimension est primordiale pour avoir une bonne performance selon la presque totalité des DG et C.A. rencontrés. Cette donnée est en cohérence avec l'ensemble des résultats obtenus jusqu'à maintenant étant donné que le service aux athlètes fait aussi partie de la mission de base des fédérations. Les modèles sont parfois différents selon le sport, mais ils offrent, pour la plupart, le service direct aux athlètes des équipes provinciales, parfois nationales et collaborent pour les équipes internationales. Comme mentionné par un des participants dans une dimension antérieure, le service aux athlètes est aussi indirectement offert par les fédérations et les services qu'elles offrent aux associations, clubs et autres. Cette dimension est également exigée par le programme de financement PSDE afin d'obtenir les budgets, notamment pour le financement de la formation des entraîneurs et des programmes de développement de l'élite.

Winand et ses collaborateurs considèrent cette dimension comme critique et en corrélation positive avec le service aux membres, ce qui est semblable aux données recueillies et en cohérence avec l'ensemble des résultats analysés jusqu'à maintenant. Il est tout à fait pertinent que le service aux athlètes soit un élément critique de la performance organisationnelle des fédérations considérant leur mission et leur mandat de base. Une fois de plus, cette dimension est implicitement intégrée dans la mission et

les opérations quotidiennes, ce qui pourrait expliquer le fait que les participants aux entrevues ont effleuré seulement le sujet et ont mis davantage l'accent sur tout ce qui impactait ces services pouvant améliorer la performance des athlètes ou encore la performance de la fédération à soutenir ces athlètes et les organisations sportives en lien avec eux. Finalement, la dernière dimension analysée pour cette catégorie est « objectifs financiers ».

5.4.5 Objectifs financiers

L'ensemble des DG aux entrevues ont fortement (7) ou moyennement (2) priorisé cette macro-dimension dans leur conception de la performance organisationnelle. Et la totalité des membres de conseils d'administration l'a fortement identifié.

Pour les fédérations de plus petites tailles, les objectifs financiers sont difficiles à maintenir. Plusieurs d'entre elles ont mentionné être en transition. Ceci renvoie à ce qui avait été mentionné antérieurement pour les pratiques de gestion internes qui incluent la gestion financière. Le roulement de personnel dans certaines fédérations et le manque de compétences et de connaissances en gestion génère parfois leur lot d'enjeux de performance sur certaines macro-dimensions.

Pour ce qui est des programmes de financement, le programme PSFSQ exige l'atteinte des objectifs financiers pour octroyer le financement. Le ministère exige aussi l'atteinte de ces objectifs sous une autre forme pour octroyer le statut de fédération sportive.

Du côté de Winand et *al.*, ceux-ci considèrent aussi cette macro-dimension critique pour les parties prenantes.

Finalement, les objectifs financiers sont d'importance pour une bonne performance organisationnelle selon l'ensemble des parties prenantes rencontrées et/ou les documents consultés. Bien entendu, sans une bonne santé financière, l'organisation ne

pourrait survivre. Passons maintenant à la dernière catégorie analysée du modèle : la « Perception ».

5.5 Perception

Aucun tableau n'a été créé pour cette catégorie, puisque celle-ci a reçu très peu d'attention. Effectivement, sur les dix-huit participants, seulement trois directions générales et deux membres de conseil d'administration nous ont fait part de leur désir de mesurer la satisfaction interne de certains membres, principalement les membres athlètes et les organisations sportives en lien avec la fédération. Pour ce qui est de la satisfaction externe, seulement les parents et la population ont été identifiés et très sommairement. Ces mentions lors des entretiens furent très brèves, les participants concentrant leur temps d'entrevue sur les autres catégories et dimensions.

Ainsi, nous pouvons qualifier de faible le niveau de priorité ayant été attribué à cette catégorie. Toutefois, il est important de noter que malgré sa faible popularité, les fédérations la considèrent importante, mais ne la mesurent pas par manque de temps et de moyens.

Pour ce qui est du ministère, aucune mention de satisfaction n'est identifiée dans les programmes de financement.

Finalement, le modèle de Winand et ses collègues présentent ces deux macro-dimensions comme des macro-dimensions critiques pour les parties prenantes et proposent une corrélation positive entre le « membership » et la satisfaction interne. Ce qui est tout à fait pertinent. Par ailleurs, le modèle présente une corrélation positive entre l'image externe, le succès des sports élités et l'indépendance financière, sans faire de lien direct positif ou négatif avec le nombre de membres. Ce lien inexistant nous questionne face au fait que si l'image externe de la fédération ou de ce sport était

négative, est-ce que le nombre de membres pourrait en être affecté? Cette question pourrait être répondue dans le cadre de futurs travaux sur la question.

Nous aurions tendance à avancer que malgré le manque d'intérêt durant les entrevues et dans les documents du gouvernement, il existe un certain alignement au niveau de ces deux macro-dimensions. Incontestablement, les fédérations recherchent un bon niveau de satisfaction de leurs membres et du public pour attirer et retenir le plus de membres possibles. Elles sont conscientes de la criticité de ces macro-dimensions pour assurer la pérennité de leur organisation, mais font confiance à ce qu'elles mettent en place pour répondre aux besoins actuellement, tout en étant conscientes que de mesurer de façon concrète la satisfaction interne et externe serait l'idéal.

Nous évaluerons quelques hypothèses pouvant expliquer le manque de prise en charge à l'égard de certaines macro-dimensions dans le prochain chapitre portant sur la discussion et sur les limites de l'étude.

Chapitre 6

Discussion

6.1 Rappel de l'objectif

Le chapitre précédent nous a permis de présenter les convergences et divergences entre les différentes parties prenantes rencontrées des fédérations sportives québécoises en comparaison avec le modèle unifié d'évaluation de la performance organisationnelle. Plusieurs constats ont émergé et mènent à une réflexion plus approfondie qui nous a permis de répondre à notre question de recherche : « Dans quelle mesure le modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif de Mathieu Winand et ses collaborateurs (2014) s'applique-t-il dans un contexte sportif québécois ? » Ainsi, nous verrons dans ce chapitre quelles macro-dimensions sont proposées de conserver, modifier et/ou ajouter au modèle en plus de présenter certaines réflexions quant aux constats du chapitre précédent.

6.2 Contributions de l'étude

Cette recherche aura permis de faire avancer la science dans le domaine du monde sportif en lien avec la performance organisationnelle. Elle aura contribué à faire émerger une réflexion sur ce type de performance au sein des fédérations sportives. De plus, les travaux auront permis de développer une proposition de modèle d'évaluation de la performance organisationnelle adaptée au contexte des fédérations sportives québécoises. Ce dernier permettra l'évaluation de la performance de façon plus interdépendante, intégrée et tenant compte de l'évolution de nos sociétés.

Nous considérons que les travaux menés dans cette étude sont une pierre angulaire d'une série de travaux qui permettront de mieux encadrer et faire évoluer le concept de professionnalisation dans les fédérations sportives tout en permettant de mettre en

lumière certains éléments de base devant être adressés dans le but d'améliorer les chances de réussites à la mise en œuvre d'un tel modèle d'évaluation.

Par ailleurs, le fait d'intégrer la notion de compétence dans certaines macro-dimensions contribue à permettre de répondre à la préoccupation actuelle des fédérations de mesurer leur performance non pas seulement par un nombre de personnes, mais aussi par la qualité de la prestation de travail offerte par ces personnes et donc la qualité des services offerts par la fédération.

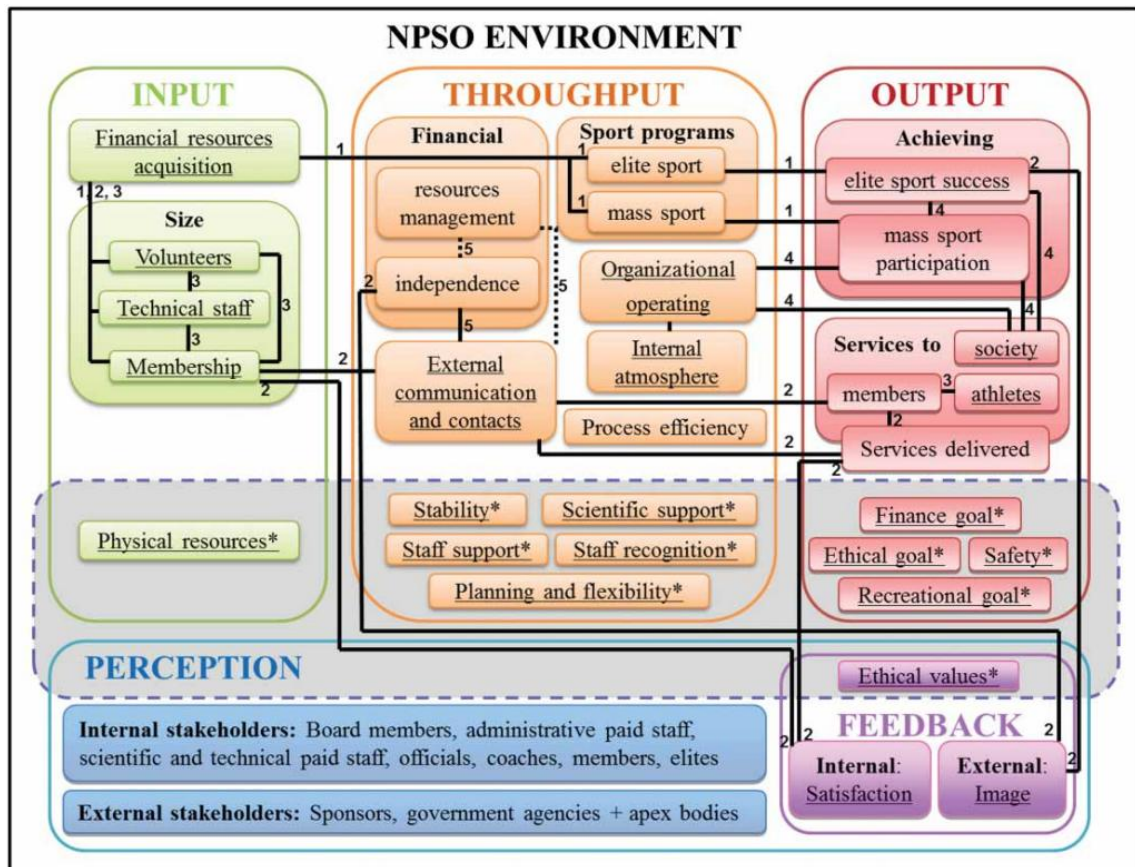
Cette étude aura de plus contribué à faire naître une réflexion quant à la nécessité de développer un langage commun sur la définition de la performance organisationnelle et ces éléments constitutifs. Elle aura aussi permis de faire émerger le besoin d'alignement entre les parties prenantes afin d'établir des objectifs communs réalistes et pertinents et mettre en place des moyens efficaces pour les atteindre.

Le mandat des fédérations sportives est clair au sein des documents du gouvernement. Cependant, lorsque nous examinons les programmes de financement, les indicateurs exigés nous laissent perplexes quant à l'alignement entre le mandat et la mesure de l'accomplissement de celui-ci. Nous pourrions poser l'hypothèse que toutes ces initiatives, notamment le mandat, les programmes de financement, les orientations ministérielles en matière de sport et prévention en santé au Québec, aient été élaborées en silo, et que réellement aucune ou peu de réflexions concertées aient été menées au sein du gouvernement et ses parties prenantes quant à la définition exacte de la performance organisationnelle et comment la mesurer de la façon la plus efficace et efficiente possible au sein des organisations sportives québécoises. Comment s'assurer que le concept de performance organisationnelle soit intégré dans toutes les décisions, les programmes et les orientations de toutes les structures hiérarchiques gravitant autour du sport ?

Une telle approche de la part du gouvernement permettrait d'établir un meilleur alignement entre tous, en plus de s'assurer que tous ont les compétences pour accomplir leur rôle et ainsi augmenter la performance organisationnelle des fédérations sportives. Nous pouvons de plus estimer que ceci génèrerait des effets collatéraux positifs notamment sur la qualité des collaborations entre le gouvernement et les fédérations, la cohérence des programmes et des orientations, la pertinence des initiatives et projets entrepris par les fédérations, etc...

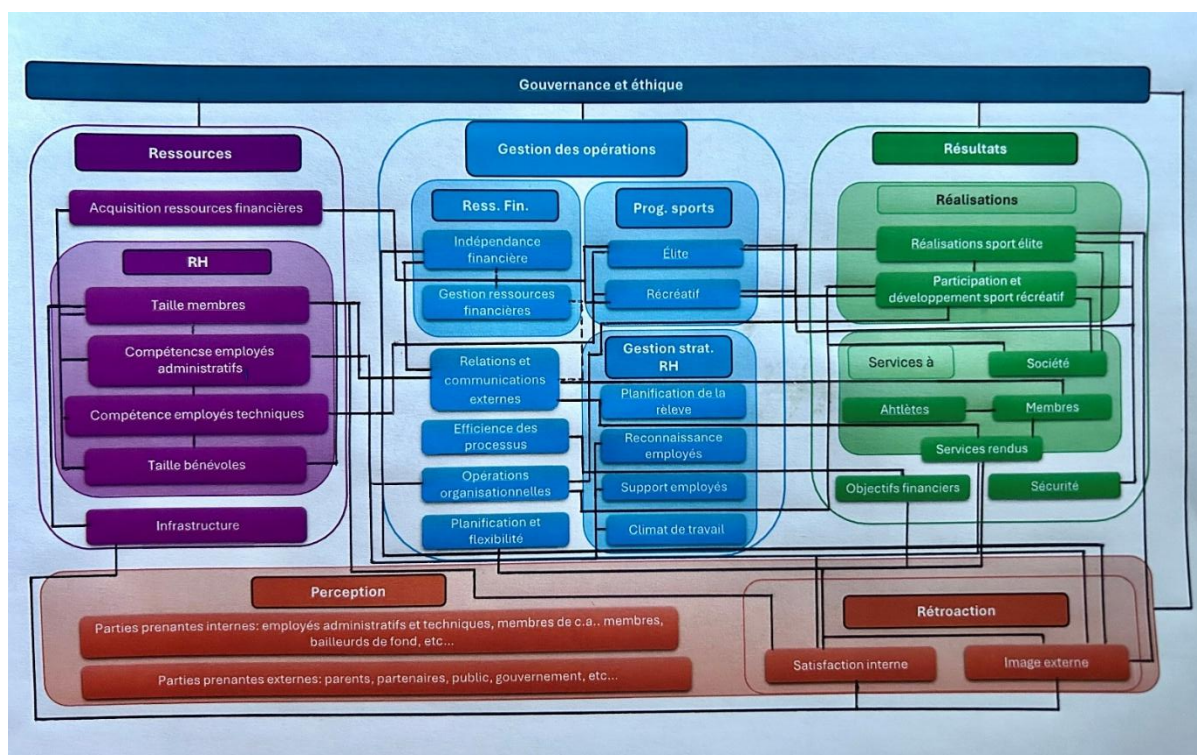
Dans la prochaine section, nous vous présenterons graphiquement un à la suite de l'autre les deux modèles d'évaluation de la performance organisationnelle pour les organisations sportives, soit le modèle de Winand et *al.*, utilisé à des fins d'analyse pour cette étude, ainsi que le modèle bonifié proposé afin de pouvoir plus facilement identifier les modifications apportées. Par la suite, nous vous présenterons les principaux constats et recommandations explicitant les modifications proposées au modèle de Winand et *al.* Finalement, nous terminerons cette étude avec les limites, les recherches futures ainsi que la conclusion.

Figure 2. Modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif



Source : (Winand *et al.*, 2014)

Figure 3. Modèle proposé



Source : création de l'auteurice

6.3 Principaux constats et recommandations

6.3.1 Définition commune de la performance organisationnelle

Comme mentionné dans la revue de littérature, il est difficile de définir exactement ce qu'est la performance organisationnelle étant donné son caractère adaptatif selon le milieu dans lequel nous la conceptualisons. Cependant, chaque organisation ou domaine d'activités, en occurrence le milieu des fédérations sportives québécoises, ont un même mandat commun du gouvernement. En collaboration avec les parties prenantes concernées, elles seraient donc en mesure d'arriver à élaborer une définition claire et partagée de la performance organisationnelle d'une fédération sportive. En l'absence d'une telle conception commune, il devient complexe d'identifier un modèle exact et des indicateurs précis de performance qui seraient adaptés aux besoins de ces organisations.

Cela nous ramène donc à l'alignement des parties prenantes sur un langage et une vision commune. Elles doivent être en mesure de s'entendre sur les orientations d'où elles veulent amener le sport au Québec, comment elles y arriveront et quelles sont les unités de mesure de performance qu'elles utiliseront pour se mesurer. Celles-ci doivent aligner leurs pensées et leur vocabulaire sur des définitions communes. Par exemple, au niveau du terme « membres ». Quels sont les critères pour être considérés comme membres d'une fédération ? Toutes n'ont pas les mêmes. Elles ont le même modèle d'affaires et des sources de revenus semblables, il est donc primordial qu'elles soient en mesure d'identifier les éléments constituant leur performance dans les mêmes termes si nous voulons être en mesure de comparer les fédérations notamment dans l'octroi du financement de l'état.

Le fait de s'entendre sur des définitions communes permettrait ainsi de générer davantage de cohérence entre les orientations gouvernementales, les programmes de financement, les plans stratégiques exigés aux fédérations et les initiatives prises par les fédérations pour atteindre leurs objectifs organisationnels. De plus, ceci permettrait de s'assurer que le modèle d'évaluation de la performance utilisé soit cohérent avec cette définition.

6.3.2 Connaissances

Cette étude nous a aussi permis de constater le manque de compréhension ou de connaissances des concepts de performance et des termes utilisés dans le monde de la gestion par les différentes parties prenantes rencontrées. Cette situation peut mettre à risque l'efficacité et l'efficience de l'application des mesures demandées par le gouvernement, notamment le plan stratégique et la mise en œuvre de la réorganisation des conseils d'administration et de leur rôle. Exiger par exemple de mettre en place des outils de gestion et de gouvernance sans que les parties concernées détiennent réellement les compétences pour le faire pourrait potentiellement nuire à l'organisation dans la mesure où ils seraient mal utilisés.

6.3.3 Compétences

Au niveau des ressources, force était de constater qu'il y avait un bon niveau de convergence sur les macro-dimensions proposées. Cependant, un constat est ressorti : la notion de compétence dans l'acquisition de ressources pour accomplir la mission est manquante dans le modèle d'évaluation de la performance étudié.

Effectivement, la majorité des participants aux entrevues, que ce soit du côté des DG ou des C.A., a souligné l'importance d'attirer et de retenir des employés compétents dans leur rôle pour assurer la pérennité de l'organisation. Nous entendons ici par des employés compétents, les employés administratifs et techniques des organisations. Effectivement, la performance actuelle des fédérations sportives repose en majorité sur d'anciens athlètes ayant gravi les échelons et voulant redonner à leur sport. Très peu d'entre eux ont des connaissances en gestion d'entreprise. En tant qu'athlète, se relever les manches, se fixer des objectifs, persévérer, trouver des stratégies pour faire face autant aux succès qu'aux tempêtes, gérer le stress, travailler fort et faire preuve de courage ; ils connaissent. Cependant, la gestion d'une organisation exige aussi d'autres connaissances et compétences cruciales pour assurer la pérennité organisationnelle auxquelles un athlète a rarement été confronté, par exemple, la gestion financière, la gestion stratégique des ressources humaines, la planification stratégique, etc. D'où l'importance de bien les accompagner et leur offrir des programmes de formation et de l'accompagnement en gestion pour pallier ce manque de connaissances et de compétences.

Par ailleurs, le modèle étudié nous propose des macro-dimensions en lien avec plusieurs éléments nommés plus haut, mais seulement dans la catégorie de la gestion des opérations. Par suite des travaux menés au cours de cette recherche, nous recommandons d'ajouter, dans la catégorie « Ressources », la macro-dimension « Compétences des employés administratifs » et modifier la macro-dimension « employés techniques » par « compétences des employés techniques ». Effectivement,

il a été nommé à plusieurs reprises, par l'ensemble des parties prenantes rencontrées, qu'il était surtout important qu'outre le nombre d'employés en poste, les ressources humaines embauchées démontrent un niveau de compétences élevées étant donné la réalité dans laquelle chacune d'elle évolue. Comme mentionné dans la revue de littérature, les entraîneurs, par exemple, sont appelés à jouer un rôle ayant grandement évolué depuis les dernières décennies. La complexité de ce nouveau rôle impose qu'ils détiennent des compétences non seulement techniques, mais aussi transversales au niveau de l'accompagnement psychologique et mental des athlètes. Le document développé par la société du sport pour la vie va aussi en ce sens en mettant en évidence le fait que les facteurs clés du développement dans le sport se sont multipliés :

« Au départ, nous avons souligné dix facteurs clés essentiels au développement de l'athlète. Aujourd'hui, nous présentons vingt-deux facteurs clés, lesquels ont été regroupés en trois catégories pour mieux illustrer la complexité du développement à long terme par le sport et l'activité physique : les facteurs personnels, les facteurs organisationnels et les facteurs systémiques. La littérature physique a évolué : nous insistons davantage sur les aspects psychologiques de la littérature physique, comme la confiance, la motivation et les liens sociaux, car ils sont directement liés au développement de celle-ci tout au long de la vie. »
(Istvan Balyi, 2019)

6.3.4 Sport récréatif

Au niveau de la catégorie des « Résultats » nous observons que dans le modèle étudié, la macro-dimension « participation sport récréatif » n'est pas jugée critique, et ce, contrairement à celle « résultats de l'élite » qui l'est. Cela suscite notre attention étant donné que les membres associés aux programmes de sports récréatifs demeurent une source significative de revenus des fédérations sportives du fait de leur volume et font partie des éléments préventifs d'une société en santé. C'est aussi par le sport récréatif que nous pouvons identifier éventuellement la relève pour les programmes compétitifs.

Nous pouvons poser l'hypothèse qu'identifier la macro-dimension « résultats sport élite » comme étant critique et celle de la « participation sport récréatif » non-critique relève du fait que les résultats aux sports élite rapportent davantage en termes de notoriété, réputation et image de marque que le nombre de jeunes participant aux sports récréatifs. Cela inciterait le gouvernement à investir davantage dans ces programmes. Cependant, si nous nous alignons avec les orientations ministérielles présentées dans cette étude en termes de prévention en santé, le nombre de jeunes participant au sport de masse devrait aussi être identifié comme une macro-dimension critique pour la performance organisationnelle des fédérations. Nous proposons donc d'ajouter la notion « critique » à la macro-dimension « participation sport récréatif ».

Bien entendu, cette notion de criticité doit être comprise et reconnue de la même façon entre les parties prenantes afin que si les fédérations investissent davantage dans les programmes récréatifs, le gouvernement le reconnaisse d'une façon ou d'une autre en leur permettant d'avoir les moyens de le faire et d'atteindre ensemble les objectifs communs.

6.4 Catégorie de la gestion des opérations

Un élément ressortant davantage dans les données, du côté principalement des DG, est le fait que la catégorie de la gestion des opérations de la performance organisationnelle soit cruciale mais sous-pondérée au sein des programmes du gouvernement. Ceci a un impact direct sur les choix que les fédérations font pour assurer à la fois l'accomplissement de leur mission et maximiser leur financement. Cette observation est aussi ressortie de la part de certains DG en comparaison avec les attentes des membres de C.A., qui peuvent parfois porter un intérêt moindre pour les processus au profit des résultats dans l'appréciation de la performance organisationnelle.

Il semble être unanime à travers l'ensemble des fédérations, que ceci permettrait d'augmenter la pertinence des fédérations et la qualité des services offerts en

comparaison avec la façon actuelle de calculer l'octroi du financement. Le fait de considérer la performance de la gestion des opérations dans la performance globale est d'ailleurs aligné avec la littérature sur la performance organisationnelle, ainsi que le modèle étudié.

6.5 Nouvelle catégorie

6.5.1 Gouvernance et éthique

Par ailleurs, tout au long de cette recherche, nous avons fait état des nouvelles orientations et obligations mises en place par le gouvernement envers les fédérations sportives. Nous avons aussi constaté dans les études, les attentes des parties prenantes, incluant celles de la société québécoise, à l'endroit des organisations sportives. Tout ceci nous a permis de constater que les notions d'éthique et de saine gouvernance dans le sport étaient devenues une préoccupation à tous les niveaux et pour tous. À cet égard, depuis les années 1990, certains travaux ont été menés notamment par Charles Pigeassou (1997).

Le retour en force de l'éthique sur la scène sociale est directement lié aux « affaires » qui ont éclaboussé le monde sportif, politique et économique, mais s'inscrit plus profondément dans la Culture du New Age. L'émergence des Comités d'éthique à cette période (Comité d'éthique dans le sport lancé en 1990) qui mettait en évidence l'effondrement des idéologies et l'effacement des grands systèmes de pensée. Cette éthique « re-visitée » est marquée du sceau de l'interrogation de l'homme face à la croyance infinie du progrès et à la transformation de la société (Pigeassou, 1997).

Pigeassou met en lumière ici tout le côté sombre du monde sportif qui a fait en sorte que la notion d'éthique dans le sport est apparue. Il met en lumière la motivation de

l'humain à rendre la victoire plus importante que l'athlète et que les valeurs comme l'honnêteté, l'intégrité, l'esprit sportif, etc...

De plus, la commission Jeunesse a mené en 2011 des travaux en ce sens.

De l'avis des membres de la CEST-jeunesse, certaines conceptions contemporaines des valeurs liées au sport banalisent des gestes tels que la violence (sous toutes ses formes), le dopage et l'utilisation de l'athlète comme un moyen et non comme une fin en soi. Ces conceptions encouragent les athlètes à utiliser tous les moyens en posant l'affirmation que l'idéal du sport n'est pas le plaisir ou le bien-être, mais la victoire à tout prix. Pour cette raison, la fin justifierait les moyens et il serait acceptable d'y sacrifier santé, éducation, sécurité et intégrité (CEST, 2011 : 22).

Finalement, plusieurs autres travaux sur l'éthique dans le sport ont vu le jour dans le but de contribuer à une évolution sportive saine. Citons ici notamment Sigmund Loland dans son article sur l'éthique dans le sport :

Une éthique du sport implique une réflexion systématique et critique sur les normes et les valeurs sportives. Un système d'éthique du sport ne doit pas seulement fournir une articulation et une définition des normes et valeurs essentielles, mais servir aussi à mettre en évidence les conflits de valeurs extrêmement graves dans ce domaine et à proposer des moyens de les résoudre... (Loland, 2011).

Notons que présentement le modèle de Winand et ses collègues nous proposent de mesurer l'éthique au niveau des résultats seulement. Nous jugeons qu'il soit primordial de tenter de mieux définir l'éthique dans le sport au Québec et de la mesurer via un

système d'évaluation de la performance adapté à cette réalité, et ce, non seulement au niveau des résultats, mais bien à tous les niveaux de l'organisation.

D'autre part, le modèle propose quelques éléments d'une saine gouvernance, mais évalués à travers certaines macro-dimensions seulement. Par suite des travaux menés lors de cette recherche, nous remarquons que la gouvernance joue un rôle crucial dans la performance des fédérations sportives, et ce, dans toutes les sphères de l'organisation.

En premier lieu, définissons la gouvernance dans le sport au Québec. Selon le code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir, la gouvernance se définit comme « un ensemble de politiques, de règles et de pratiques auxquelles se réfère une association pour réaliser ses objectifs communs tout en adhérant à des normes d'éthique, d'intégrité, de responsabilité et d'efficacité rigoureuses et claires. » (Gouvernement du Québec, 2024 : 4) De plus, le code de gouvernance des organismes à but non lucratif dit que

La gouvernance, dans sa forme fiduciaire, consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce, de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes. La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance économique et sociale et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation (Gouvernement du Québec, 2024 : 4).

D'ailleurs quelques auteurs ont démontré l'importance d'une saine gouvernance dans les organisations sportives :

« La nécessité de surveiller la gouvernance a été récemment démontrée au Québec. Une analyse réalisée entre l'automne 2018 et l'automne 2019 par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, auprès de vingt fédérations sportives québécoises et de dix organismes nationaux de loisirs, a révélé une situation préoccupante. Ainsi, les trente organisations ont été soumises à une grille d'évaluation composée de quarante-cinq indicateurs en matière de qualité de la gouvernance. Résultat ? Leur piètre performance soulève des inquiétudes. » (Julien Le Maux, 2022)

Par suite des résultats de notre recherche et de l'ensemble des éléments présentés dans le chapitre sur la revue de littérature, nous croyons que la qualité de la gouvernance joue un rôle crucial dans la performance organisationnelle d'une organisation sportive et qu'elle doit faire partie de l'ensemble des actions entreprises dans l'organisation, au même titre que l'éthique.

Lorsque nous parlons de gouvernance, nous entendons ici la saine gouvernance notamment au niveau de la gestion des risques, des mesures de contrôle établies dans l'organisation, de l'alignement stratégique entre les parties prenantes et les objectifs organisationnels ainsi que les rôles de conseil et de surveillance de la gouvernance comme mentionné dans cette recherche.

De ce fait, nous proposons d'intégrer une nouvelle catégorie au modèle, soit celle de la « Gouvernance et éthique ». Malgré le fait que l'éthique soit une notion s'intégrant bien dans la gouvernance, nous estimons qu'il soit tout de même de mise d'intégrer à la fois les mots « gouvernance » et « éthique » dans une nouvelle catégorie du modèle étant donné les particularités du monde sportif et toutes les données recueillies dans notre étude.

Nous suggérons aussi que celle-ci soit transversale au modèle plutôt que seulement dans une catégorie précise. L'intégration de cette nouvelle catégorie contribuera à assurer la pérennité et la saine croissance des organisations sportives québécoises et du sport en tant que tel. Nous croyons de plus que cette configuration, avec cette catégorie transversale, apporterait de la crédibilité, de la transparence, un plus grand niveau de satisfaction des parties prenantes et une plus grande légitimité aux organisations sportives. En définitive, si nous désirons professionnaliser les fédérations sportives, il nous faut développer des modèles d'organisations visant des pratiques éthiques et de saine gouvernance à tous les niveaux : acquisition des ressources, approches d'entraînements, éthique au niveau des athlètes et dans les résultats, etc...

Passons maintenant aux macro-dimensions n'ayant pas fait l'objet d'une grande attention lors de nos entrevues. Nous parlons ici de la « sécurité dans le sport », du « support scientifique » et de la « stabilité ».

6.6 Macro-dimension peu ou pas identifiées par les parties prenantes rencontrées mais conservées dans le modèle

6.6.1 Sécurité dans le sport

Si nous tentons d'expliquer l'impopularité de la sécurité dans le sport lors des entrevues, nous supposons que cette macro-dimension n'ait pas été nommée, car elle serait considérée comme implicite dans l'ensemble des sports fédérés ou encore que les fédérations ne la considèrent pas faisant partie intégrante de la performance de leur organisation en tant que telle. Bien entendu, un manque de performance à ce niveau pourrait engendrer des enjeux importants pour ce sport et la fédération. Lorsque nous parlons de sécurité dans le sport, nous intégrons autant les notions de sécurité physique que psychologique. Comme le mentionne le Rapport d'enquête portant sur le risque de sécurité et d'intégrité des personnes lors de la pratique d'un sport (2023), « le risque zéro n'existe pas, mais il est essentiel que les processus en place soient simples, efficaces

et centrés sur le bien-être des athlètes pour assurer un environnement sain et sécuritaire qui permet également aux athlètes d'atteindre, en toute sécurité, les plus hauts niveaux d'excellence sportive. » (Ministère de l'éducation du Québec, 2023 : 21)

Tout compte fait, nous considérons, tout comme Winand et ses collègues dans leur modèle d'évaluation, que cette macro-dimension doit demeurer dans le modèle. La sécurité dans le sport est de plus en plus prise en compte, non seulement au niveau physique, mais aussi au niveau psychologique et mental tel que présenté dans la revue de littérature.

Pour la suite, nous vous présenterons les macro-dimensions dont nous proposons d'intégrer à d'autres macro-dimensions du modèle dans le but de simplifier la lecture et l'utilisation de celui-ci.

6.7 Macro-dimensions intégrées dans d'autres macro-dimensions du modèle

6.7.1 Support scientifique

Le support scientifique est une macro-dimension permettant aux organisations sportives d'orienter et de structurer leurs approches et leurs techniques d'entraînement de manière efficace et innovante en s'appuyant sur les connaissances validées. Bien que seulement un membre de conseils d'administration sur l'ensemble des participants nous en ait fait part, cet élément nous apparaît fort pertinent. Nous proposons donc d'intégrer cette macro-dimension à celle sur les programmes sportifs élités et les programmes récréatifs. En effet, il va de soi que les pratiques sportives doivent évoluer et s'adapter afin que chacun demeure compétitif au sein des sports internationaux, que les équipements doivent être perfectionnés afin de mieux protéger les athlètes, etc... Le fait que très peu de participants aient identifié cette macro-dimension relève probablement du fait qu'au Canada, ce sont souvent les fédérations nationales ou internationales ou toutes autres organisations de plus grande envergure qui

développent, en collaboration avec des experts, cette connaissance. Cette macro-dimension ne relèverait donc pas entièrement des organisations provinciales, mais davantage d'un travail collectif généralement mené par des instances autres que les fédérations sportives provinciales. Cependant, celles-ci ayant un rôle à jouer dans ces recherches et ayant la sécurité dans le sport à tenir en compte, nous proposons de la maintenir, mais en second plan, donc tel qu'indiqué plus haut, en l'intégrant dans les macro-dimensions « programmes sportifs élités » et « programmes sportifs récréatifs ».

6.7.2 Stabilité

Par ailleurs, nos analyses sur le modèle étudié nous amènent à ajouter la « stabilité » dans la catégorie « Gestion des opérations ». Alors que cette macro-dimension n'ait pas été explicitée ni testée dans les travaux menés par Winand et ses collaborateurs, les participants aux entrevues ont soulevé cet élément, parfois indirectement, qui était surtout au niveau financier, soit la stabilité dans le financement octroyé par le gouvernement. Nous pouvons aussi penser à la stabilité du financement que les fédérations elles-mêmes peuvent générer afin d'assurer la pérennité de leur organisation ainsi qu'une plus grande indépendance financière. Tous ces éléments nous mènent à proposer d'intégrer la macro-dimension « stabilité » du modèle proposé dans la macro-dimension « Acquisition des ressources ».

6.7.3 Objectifs récréatifs

Finalement, la macro-dimension « objectifs récréatifs » de Winand et *al.* (2014) a été discutée à plusieurs reprises durant les entrevues, surtout au niveau du développement du sport. Ces objectifs sont primordiaux dans la réussite de la fédération, mais sont intégrés au niveau de la catégorie des résultats, dans la macro-dimension « participation sport récréatif ». Nous proposons une fois de plus d'intégrer les « objectifs récréatifs » à la macro-dimension « participation sport récréatif » afin de simplifier le modèle tout

en gardant sa pertinence. Passons maintenant aux corrélations entre les macro-dimensions que nous proposons d'ajouter au modèle.

6.8 Liens entre les dimensions

À plusieurs égards, nous estimons que le modèle présente certaines lacunes au niveau des relations entre plusieurs de ses macro-dimensions. Nous vous présentons donc les liens supplémentaires proposés.

6.8.1 Planification et flexibilité

Au niveau de la « planification et flexibilité », aucun lien n'est établi dans le modèle étudié avec les « services rendus », les « objectifs financiers » et la « satisfaction interne et externe ». Nous pourrions mettre en doute la qualité optimale obtenue à long terme d'un service rendu si sa planification dans le temps et l'adaptation de celui-ci aux besoins de la clientèle et aux capacités organisationnelles n'aient pas été tenues en compte. Pensons par exemple à l'organisation d'un championnat québécois en gymnastique n'ayant pas fait l'objet d'une bonne organisation à tous les niveaux. Cette situation augmenterait notamment les risques d'explosion des coûts, les risques d'imprévus pouvant mettre en cause l'expérience des athlètes, des entraîneurs, des spectateurs ainsi que la sécurité de tous lors de l'événement. Un événement d'une telle envergure nécessite une bonne préparation et de la flexibilité pour notamment obtenir des commandites et faire vivre une expérience positive tant pour les athlètes que pour les spectateurs et les employés techniques et autre. L'impact d'une mauvaise planification pourrait entraîner des répercussions importantes sur les services rendus et donc la satisfaction internes et externes aussi.

6.8.2 *Efficiency des processus*

Nous faisons le même constat au niveau des macro-dimensions : « efficacité des processus » et « objectifs financiers ». Dans la mesure où des processus ne sont pas efficaces, il est fort probable que certaines pertes financières y soient associées. Par exemple, si le processus d'inscription à la fédération exige la mobilisation de quatre ressources humaines, car il n'est pas optimisé, l'impact financier sur l'organisation peut être important.

6.8.3 *Sécurité dans le sport*

Lorsque nous parlons de sécurité dans le sport, nous parlons de sécurité psychologique et physique. Le modèle de Winand et *al.* (2014) ne présente aucun lien entre la sécurité dans le sport et d'autres macro-dimensions. Cela dit, nous proposerions d'établir une corrélation positive entre la « sécurité dans le sport » et les « programmes de sport élités et programmes sport récréatif » sans compter un lien de corrélation positive entre les « réalisations du sport élités » et la « participation récréative ». Afin de démontrer la pertinence d'établir cette relation par un exemple concret, prenons un programme sportif élités développé uniquement en tenant compte que l'athlète doit se rendre aux Olympiques. Ce programme ne tiendrait pas compte des stades de développement de l'humain, ainsi que des aléas du sport et donc des peurs, plateaux psychologiques survenant à certains moments, etc... Dans une telle situation, nous pourrions remettre en cause le filet de sécurité établi dans ce sport pour protéger les athlètes.

6.8.4 *Compétences des employés administratifs et techniques*

Les macro-dimensions « compétence des employés administratifs » et « compétences des employés techniques » devraient être en lien avec les macro-dimensions « support des employés », « climat de travail » et « reconnaissance des employés », toutes trois déjà présentes dans la catégorie « Gestion des opérations ».

Effectivement, afin de répondre à la préoccupation des parties prenantes ayant participé à l'étude quant à la compétence des employés, le fait de relier la compétence des employés administratifs et techniques à ces macro-dimensions permet de démontrer l'interdépendance entre ces dimensions. Incontestablement, les études le démontrent, plus nous supportons et reconnaissons le travail des employés à leur juste valeur, plus il y a de chances que la compétence et la mobilisation de ceux-ci soient élevées et donc que le climat de travail soit positif.

Par ailleurs, nous proposons aussi d'ajouter une association positive entre la « compétence des employés administratifs » et « compétence des employés techniques » et celles des « opérations organisationnelles », les « services rendus » et la « satisfaction interne et externe ». Le modèle de Winand et ses collaborateurs (2014) ne présentant pas cette corrélation entre les macro-dimensions. Il est implicite pour les participants aux entrevues, surtout pour les petites fédérations, que si la fédération n'a pas le capital humain compétent pour accomplir sa mission, il est impossible qu'elle performe à son plein potentiel dans les autres macro-dimensions et donc qu'elle atteigne les objectifs fixés.

D'autre part, les résultats des entrevues suggèrent d'ajouter une corrélation positive, n'existant pas dans le modèle utilisé, entre les macro-dimensions « compétence des employés techniques » et « programmes élités et récréatifs » dans le but de les retenir à l'emploi. Ces employés veulent travailler avec des programmes de qualités qui leur permettent de faire évoluer les athlètes à leur plein potentiel. Ils veulent aussi être en mesure de contribuer à améliorer ces programmes. Bien entendu, cette suggestion fut principalement identifiée pour les programmes élités, où les athlètes passent un grand nombre d'heures avec leurs entraîneurs. Nous ne pouvons toutefois négliger ce besoin aussi dans le sport récréatif pour assurer la relève du sport compétitif, la sécurité et le bon fonctionnement des programmes sportifs de masse comme mentionné par les parties prenantes participant aux entrevues.

6.8.5 Infrastructures

Finalement, prenons maintenant le dossier des infrastructures soulevé par plusieurs, principalement ceux mentionnant être dépendants de partenaires ou collaborations pour avoir accès à ces infrastructures, et ce, autant au niveau des DG que des membres de C.A. Ce qui ressort davantage des données quant à cette macro-dimension est le fait qu'il n'y ait pas de lien direct dans le modèle étudié avec par exemple la taille du « membership » et la « satisfaction interne et externe ». Par suite des données recueillies dans cette enquête, nous posons l'hypothèse que le manque d'infrastructures de qualité pourrait avoir un impact négatif sur le nombre de membres ainsi que la satisfaction autant interne qu'externe. Nous recommandons d'ajouter cette corrélation positive entre les trois macro-dimensions. Comme mentionné par plusieurs participants aux entretiens, le fait de ne pas avoir par exemple d'infrastructures à moins de 50 km de chez soi peut devenir un frein important pour l'inscription d'une jeune fille ou d'un jeune garçon à son sport. La logistique familiale, l'impact de faire autant de route pour l'enfant en tenant compte des devoirs à faire pour l'école par exemple, peut faire en sorte que cette famille prendra la décision de ne pas inscrire son enfant à cette activité.

Dans la prochaine section, nous traiterons des limites de cette recherche.

6.9 Limites

Cette section porte sur les limites rencontrées lors de la réalisation de ce mémoire. Une première limite se situe au niveau de la représentativité de notre échantillon. Il existe soixante-sept fédérations sportives au Québec et nous en avons rencontré seulement neuf, ce qui représente environ treize pourcents des sports fédérés. Qui plus est, une grande disparité existe entre les sports, leur réalité et leur contexte d'évolution. Finalement, le fait de s'être concentré au niveau provincial plutôt que national ou même régional rend la généralisation des résultats plus limitée.

Par ailleurs, comme mentionné dans le chapitre portant sur la méthodologie, selon les travaux de Mary A. Malina (2011), dans une approche qualitative, les biais potentiels du chercheur dans l'interprétation des résultats peuvent réduire la validité de celle-ci. Nous retrouvons notamment les biais de confirmation, de représentativité, de halo, de conformisme et plusieurs autres. Une fois reconnue, la chercheuse peut davantage les mettre de côté pour assurer une plus grande objectivité dans l'interprétation des résultats.

Finalement, le fait que le ministère ait mis en place plusieurs initiatives et obligations, tels le plan stratégique et le cadre de gouvernance depuis mai 2024, teinte en quelque sorte le discours et les priorités ou macro-dimensions nommées par les participants aux entrevues. Ceux-ci se concentrant parfois principalement sur ce qui est exigé par le ministère plutôt que sur des éléments qu'eux-mêmes pourraient considérer comme primordiaux dans la définition et l'évaluation de la performance organisationnelle.

La prochaine partie portera sur les recherches potentielles futures dans le domaine de la performance organisationnelle des organisations sportives québécoises.

6.10 Recherches futures

Le modèle d'évaluation de la performance organisationnelle utilisé pour les fins de cette étude fut développé en 2014, reflétant un contexte social européen de cette époque. Depuis la dernière décennie, plusieurs mouvements sociaux et/ou événements sociétaux ont fait évoluer notamment nos pratiques, nos cultures, nos modèles de financement et nos modèles économiques.

En premier lieu, pour ne nommer que ceux-ci, la situation du vieillissement de la population partant à la retraite implique la réalité du manque de main-d'œuvre qualifiée qui nous pousse à repenser notre gestion de la relève et l'efficacité de nos processus.

Les fédérations sportives ne font pas bande à part de cette réalité qui touche l'ensemble des organisations. D'ailleurs, plusieurs d'entre elles identifiaient cette préoccupation des plans de relève durant leur entretien. Une mauvaise gestion de la relève peut mettre à risque la pérennité de l'organisation. « Entre le départ à la retraite du travailleur expérimenté et l'arrivée du nouveau ayant forcément beaucoup moins d'expérience, il y a le risque énorme de perdre des connaissances. Cette perte est susceptible de réduire sensiblement la capacité d'une entreprise à faire face à ses défis. » (Gosselin, Foucher et St-Cyr, 2004) Une étude sur la gestion de la relève en organisation sportive pourrait permettre de mieux cibler les facteurs d'attraction et de rétention.

En second lieu, celui de conjuguer avec une nouvelle génération d'humains, la génération « Z », prônant différentes visions du travail, du sens au travail, a aussi eu pour effet de remettre en question certaines valeurs sociétales reliées au travail. « La structure factorielle de la culture organisationnelle perçue appliquée à la génération Z a permis de retenir trois dimensions : *l'importance du sens de l'équité dans les relations de travail, la valeur accordée au professionnalisme, et enfin l'intérêt porté à l'action, portée par l'innovation et la prise de risques.* » (Dalmas, 2019) Cela dit, à même les fédérations sportives, nous pouvons compter un nombre incroyable de membres provenant de cette génération, compte tenu de la nature du secteur d'activités. Il est donc important de tenir compte de cette réalité dans toutes nos décisions et approche afin de prendre des décisions qui auront l'impact souhaité, et ce, autant au niveau de nos approches en « coaching » qu'au niveau de notre approche organisationnelle au niveau de l'équipe d'employés permanents, temporaires et contractuelles des fédérations. Il pourrait donc être intéressant de poursuivre des travaux en lien avec cette génération et leur vision de la performance organisationnelle. Comme mentionné ci-haut, des travaux autant au niveau des pratiques de gestion que des approches d'entraînement.

À ceci s'ajoute le tournant vers une société plus inclusive, équitable et diversifiée nous obligeant à repenser nos modes de fonctionnement, nos approches entre humains, nos définitions du respect des choix des autres versus le respect de soi-même, l'inclusion de plusieurs genres dans le sport, etc... Il pourrait être pertinent de mener une étude sur l'équité, la diversité et l'inclusion dans le sport et les organisations sportives en lien avec la performance organisationnelle.

Dans la foulée de tous ces événements marquant le Québec et parfois le monde entier, le modèle de Winand et ses collègues n'a pas évolué. Nous considérons donc normal que certains ajustements soient encore nécessaires afin de proposer un modèle évolutif et adaptatif en concordance avec la réalité québécoise d'aujourd'hui.

Par ailleurs, les fédérations sportives faisant affaire avec une multitude de parties prenantes peuvent parfois rencontrer des obstacles, un désalignement, comme mentionné ci-haut, ou encore de saisir certaines opportunités. Une recherche en lien avec la théorie des parties prenantes et leur impact sur les décisions et les processus décisionnels des fédérations sportives serait une avenue d'étude pouvant contribuer à une meilleure performance de chacun. Même s'il existe plusieurs versions (centrées sur les intérêts des différents « stakeholders »), l'objectif essentiel de la théorie des parties prenantes est d'élargir la représentation que les sciences de la gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants.

Il est important de mentionner que cette théorie fut surtout utilisée pour étudier des entreprises avec actionnaires. Peu ou pas d'organismes sportifs à but non lucratif ont fait l'objet d'une analyse à travers cette théorie. Nous considérons donc encore plus pertinent de mener une étude selon cette théorie étant donné la complexité évoquée antérieurement dans la revue de littérature concernant la réalité dans le sport et le peu de littérature existant à cet effet.

Toujours en lien avec les parties prenantes, il pourrait aussi être intéressant de mener des travaux portant sur l'alignement entre l'ensemble de celles-ci et les orientations politiques afin de comprendre les impacts d'un désalignement et les actions à mettre en place afin de maintenir un niveau d'alignement élevé des organisations concernées. Sans compter que ceci permettrait d'améliorer les processus d'octroi du financement des fédérations sportives, une préoccupation longuement discutée lors des entrevues. Dans le but de démontrer ce désalignement, mettons de l'avant ici la politique de l'activité physique, du sport et du loisir ayant été mise en place en 2018 par le gouvernement du Québec qui cible d'ici 2027, d'augmenter d'au moins 10 % la proportion de la population qui effectue le volume minimal recommandé d'activité physique pendant ses temps libres et d'augmenter de 20 % chez les jeunes âgés de 6 à 17 ans (Québec, 2018). Cependant, selon les organisations sportives, le niveau d'efforts n'est pas mis sur le développement du sport récréatif, mais davantage sur le sport élite tel que mentionné dans cette recherche.

« En théorie, on peut avoir les plus grandes ambitions, les meilleurs énoncés de politique, mais il faut pouvoir les opérationnaliser et les soutenir pour renverser la vapeur concrètement (CASAPQ, 2024 : 8). » Cela dit, le fait d'effectuer une recherche en ce sens permettrait de répondre à certains questionnements, d'augmenter le niveau de pertinence et de cohérence des discours versus les investissements, et d'améliorer la compréhension de tous et toutes des programmes de financement en comparaison avec les orientations publiques diffusées par le gouvernement.

Dans un même ordre d'idées, il pourrait être pertinent de mener des travaux en lien avec le rôle et les responsabilités des différents paliers de gouvernance des organisations sportives au Québec et au Canada, par exemple les clubs, les associations, les fédérations, etc.... Afin d'évaluer l'impact de chacune sur la performance organisationnelle globale attendue de ces organisations en convergence avec les orientations ministérielles provinciales, nationales et internationales.

Finalement, une étude pourrait être menée sur la performance organisationnelle des organisations sportives en lien avec la théorie de la dépendance aux ressources. Celle-ci fut développée par Pfeffer et Salancik (1978), dans leur ouvrage : « *The external control of organizations: a resource dependence perspective* ». Incontestablement, plusieurs fédérations sont dépendantes de ressources de certaines parties prenantes, ce qui met à risque leur pérennité ainsi que leur indépendance organisationnelle.

La théorie de la dépendance aux ressources insiste sur les relations de pouvoir existant entre les organisations en lien avec l'accès aux ressources essentielles à la survie organisationnelle (Greenwood, 2008). Les auteurs à l'origine de cette approche, Pfeffer et Salancik (1978), stipulent qu'une organisation peut être contrainte de s'adapter à son environnement si elle a trop peu de contrôle sur les ressources essentielles à sa survie. Or, l'organisation peut adopter des stratégies permettant un contrôle et l'acquisition efficace de ses ressources et ainsi diminuer sa dépendance aux ressources de son environnement et des différentes parties prenantes qui le compose.

Pour terminer, la prochaine partie vous présente la conclusion de cette recherche.

Chapitre 7

Conclusion

Les fédérations sportives évoluent dans un environnement complexe et en constante mutation. Leur performance organisationnelle dépend d'une multitude de facteurs et de dimensions interreliées. Les générations nouvelles et l'évolution des sociétés, de leurs priorités et valeurs, apportent avec elles des perspectives nécessitant une adaptation des pratiques de gestion et d'organisation. Par ailleurs, l'influence croissante des parties prenantes met en lumière la nécessité pour ces organisations de développer des stratégies afin de garantir leur indépendance et leur pérennité.

La recherche et l'analyse future approfondie des différentes perspectives permettront non seulement d'améliorer la performance organisationnelle des fédérations sportives, mais aussi de proposer des modèles de gouvernance plus inclusifs et adaptatifs. Plusieurs éléments fondamentaux à la mise en place d'un système d'évaluation de la performance organisationnelle sont ressortis comme étant déficients ou manquants au sein des fédérations sportives et même au niveau des orientations et programmes gouvernementaux, ce qui nous permet de penser que plusieurs étapes préalables sont essentielles avant la mise en place d'un tel système.

En somme, il est impératif de poursuivre les travaux afin d'assurer un développement harmonieux et durable des organisations sportives dans un monde en perpétuelle évolution. Cette recherche servira donc de premier pas vers une meilleure performance organisationnelle des organisations sportives québécoises.

Bibliographie

- Abro, Muhammad Moinuddin Qazi, Muhammad Adnan Khurshid et Alamzeb Aamir (2015). « The Use of Mixed Methods in Management Research », *Journal of Applied Finance & Banking*, vol. 5, no 2, p. 103-108.
- Aliseda, Atocha (2006). *Abductive reasoning*, vol. 330, Springer.
- Bayle, Emmanuel et Alberto Madella (2002). « Development of a taxonomy of performance for national sport organizations », *European Journal of Sport Science*, vol. 2, no 2, p. 1-21.
- Bititci, Umit S, Allan S Carrie et Liam McDevitt (1997). « Integrated performance measurement systems: a development guide », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, no 5, p. 522-534.
- Bourgeois, Isabelle (2021). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 7e^e éd., Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec.
- Bourne, Mike, Monica Franco et John Wilkes (2003). « Corporate performance management », *Measuring Business Excellence*, vol. 7, no 3, p. 15-21.
- Brunelle, Eric et Richard Legendre (2021). *Faits saillants du rapport d'enquête sur la professionnalisation au service de l'industrie sportive québécoise : constats et recommandations*, Pôle sports HEC Montréal. Récupéré de https://polesports.hec.ca/wp-content/uploads/2021/11/SDG-22531_RapportEnquete_PoleSport_V15.pdf
- Cameron, Kim S (1986). « Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness », *Management science*, vol. 32, no 5, p. 539-553.
- CASAPQ (2024). *Quand le secteur de l'activité physique et du sport veut et peut changer la santé et l'économie au Québec*.
- CEST (2011). *Éthique et sport : La fin justifie-t-elle les moyens? Une réflexion menée par des jeunes*, Commission de l'éthique en science et technologie.
- Chanson, Guillaume (2019). « Pour une comparaison systématique de cas: l'apport de csQCA à la condensation des données qualitatives », *Finance Contrôle Stratégie*, no NS-6.
- Chelladurai, Packianathan (1987). « Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness », *Journal of Sport Management*, vol. 1, no 1, p. 37-47.
- Collège des administrateurs de sociétés (2024). *Gouvernance au Québec: Portrait et perspectives* Enquête annuelle, Québec, Collège des administrateurs de sociétés.
- Conseil canadien du commerce de détail (2023). *Mémoire pour les consultations prébudgétaires en prévision du budget du Québec 2023-2024*, Ministère des Finances (Gouvernement du Québec). Récupéré de https://www.finances.gouv.qc.ca/ministere/outils_services/consultations_publicques/consultations_prebudgetaires/2023-2024/memoires/Memoire_CCCD.pdf
- Dalmas, Michel (2019). « Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 25, no 60, p. 97-116.

- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Daniel Lozeau (1992). « Anatomie d'un outil de gestion : la planification stratégique dans les organisations publiques de santé », *Sciences Sociales et Santé*, vol. 10, no 1, p. 93-119.
- Direction du sport, du loisir et de l'activité physique, Albert Marier et Eric Pilote (2019). *Fondements de la pratique sportive au Québec*, Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (Gouvernement du Québec). Récupéré de https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/publications/Fondement-pratique-sportive-au-Quebec.pdf
- Dumez, Hervé (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 8, no 3, p. 3-9.
- Éric Brunelle et al. (2021). *Rapport d'enquête, La professionnalisation au service de l'industrie sportive québécoise: constats et recommandations*.
- Femmes et sport au Canada (2020). « Les filles canadiennes abandonnent le sport selon une étude nationale - 1 fille canadienne sur 3 abandonne le sport à l'adolescence », *Business Wire Français*.
- Gosselin, Alain, Roland Foucher et Louise St-Cyr (2004). « Préparer la relève : enjeux et stratégies », *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 10-12.
- Gosselin, Maurice (2022). *La gouvernance en 15 épisodes: Gouvernance et création de valeurs*.
- Gouvernement du Québec (2022). *Programme de soutien au développement de l'excellence (PSDE)*.
- Gouvernement du Québec (2023). *Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ)*.
- Gouvernement du Québec (2024). *Code gouvernance pour les organisme à but non lucratif québécois de sport et de loisir*, gouvernement du Québec. Récupéré de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Code_gouvernance_OBNL.PDF
- Greenwood, Royston (2008). *International Encyclopedia of Organization*, Los Angeles, SAGE.
- HEC Montréal. (2024, 02 février 2024). *Investissements de 3,3 M\$ pour la formation et le développement de nos dirigeants sportifs* [Communiqué de presse]. https://www.hec.ca/salle_de_presse/communiques/2024/investissements-de-3-3-millions-de-dollars-pour-formation-et-developpement-de-nos-dirigeants-sportifs.html
- Istvan Balyi, Richard Way, Colin Higgs, Stephen Norris et Charles Cardinal (2019). *Développement à long terme par le sport et l'activité physique Édition 3.0*, Société du sport pour la vie.
- Jean-François Henri, ASC, C.Dir, FCPA - collège des administrateurs de société (2023). *Quels sont les grands rôles fondamentaux du conseil d'administration*.
- Julien Le Maux, Emmanuelle Gril (2022). « Gouvernance et milieu sportif : un modèle à redéfinir », *Revue Gestion - HEC Montréal*.
- Kaplan, Robert S et David P Norton (1996). « Using the balanced scorecard as a strategic management system ».
- Kasale, Lobone Lloyd, Mathieu Winand et Leigh Robinson (2018). « Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model »,

- Sport, Business and Management: An International Journal*, vol. 8, no 5, p. 469-491.
- Koski, Pasi (1995). « Organizational effectiveness of Finnish sports clubs », *Journal of Sport Management*, vol. 9, no 1, p. 85-95.
- Loland, Sigmund (2011). « L'éthique dans le sport, enjeux actuels et futurs », *CAIRN Info - Droits et administration*, p. 185-193.
- Lorange, Simon-Olivier (2023, 14 février 2023). « Allégations d'initiations violentes au hockey junior Des joueurs lancent un appel au changement », *La Presse*, section Sports
- Lorange, Simon-Olivier et Guillaume Lefrançois (2022, 11 juin 2022). « Allégations d'agression sexuelle Hockey Canada a été informé rapidement », *La Presse*, section Sports
- MacLean, Joanne (2016). « Performance management », *The Sage Handbook of Sport Management*, Sage Publications, London, p. 160-180.
- Malina, Mary A., Hanne S. O. Nørreklit et Frank H. Selto (2011). « Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research », *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 8, no 1, p. 59-71.
- Mathieu Winand, Andrew Steen et Lobone Loyd Kasale (2021). « Performance Management Practices in the Sport Sector: An Examination of 32 Scottish National Sport Organizations », *Journal of Global Sport Management*.
- Mathieu Winand, Thierry Zintz (2014). *Management et évaluation de la performance: Un défi pour les organisations sportives*, de Boeck.
- Ministère de l'éducation du Québec (2023). *Risque de sécurité et d'intégrité des personnes lors de la pratique d'un sport*.
- Mintzberg, Henry (1978). « Patterns in strategy formation », *Management science*, vol. 24, no 9, p. 934-948.
- Mukamurera, Joséphine, France Lacourse et Yves Couturier (2006a). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 110-138.
- Mukamurera, Joséphine, France Lacourse et Yves Couturier (2006b). « Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 110-138.
- Nelly, Andy, Adams Ch et Mike Kennerley (2002). « The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success », *Financial Times Prentice Hall [in English]*.
- O'Boyle, Ian et David Hassan (2014). « Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations », *European Sport Management Quarterly*, vol. 14, no 3, p. 299-314.
- Papadimitriou, Dimitra (2002). « Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs », *Managing Leisure*, vol. 7, no 4, p. 205-219.
- Pigeassou, Charles (1997). « Les éthiques dans le sport : voyage au cœur de l'altérité », *Open Edition Journals*.
- Québec, Gouvernement du (2018). *Politique de l'activité physique, du sport et du loisir Au Québec, on bouge! .*

- Royer, Isabelle, Lionel Garreau et Thomas Roulet (2019). « La quantification des données qualitatives: intérêts et difficultés en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. NS, no 6, p. 1-12.
- Salancik, Gerald R, Jeffrey Pfeffer et J Patrick Kelly (1978). « A contingency model of influence in organizational decision-making », *Pacific Sociological Review*, vol. 21, no 2, p. 239-256.
- Solntsev, Ilya et Nikita Osokin (2018). « Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football », *Managing Sport and Leisure*, vol. 23, no 1-2, p. 7-27.
- Trudel, Louis, Claudine Simard et Nicolas Vonarx (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? », *Recherches qualitatives*, vol. HS, no 5, p. 38-45.
- Winand, Mathieu, Steven Vos, Manu Claessens, Erik Thibaut et Jeroen Scheerder (2014). « A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature », *Managing Leisure*, vol. 19, no 2, p. 121-150.
- Winand, Mathieu, Thierry Zintz, Emmanuel Bayle et Leigh Robinson (2010). « Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities », *Managing Leisure*, vol. 15, no 4, p. 279-307.
- Zerzouri, Saïd (2006). *Historique des modèles de la performance sportive*, Université libre de Bruxelles. Récupéré de <https://www.booksport.ma/insertions/uploads/2012/11/zerzouri.pdf>

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements
personnels**

Annexe 3

Questions d’entrevue directions générales

Mot d’introduction

Bonjour,

Avant de débiter l’entrevue je voudrais prendre un moment pour rappeler les objectifs de l’étude, les éléments mis en place dans le but de respecter la confidentialité et confirmer votre consentement à ce que l’entrevue soit enregistrée.

Donc au niveau des objectifs de l’étude, nous désirons mieux comprendre votre perception de la performance d’une organisation sportive et finalement connaître vos besoins pour la mesurer et enfin l’encadrer.

Afin d’assurer la confidentialité nous avons prévu que les vidéos d’entrevue seront détruites dès que les transcriptions seront faites. Celles-ci seront anonymisées et conservées jusqu’à la publication des résultats. En aucun temps les noms des participants circuleront soit dans les entrevues et dans les documents rendus publics. Les invitations ont aussi été envoyées de façon confidentielle afin que personne ne connaisse les noms des invités et participants.

Finalement, acceptez-vous que nous enregistrons l’entrevue à des fins de références futures dans le but de bien transcrire votre pensée et les données que vous nous aurez fournies?

Grille de questions

1^{ère} partie : Performance organisationnelle

Introduction

1. Quel est votre rôle et vos responsabilités dans l’organisation?
2. Combien d’employés travaillent pour vous?
3. Comment collaborez-vous avec le conseil d’administration de votre organisation?

L’Organisation sportive et sa performance

1. Qu'est-ce qui constituerait une organisation sportive performante selon vous?
 - a. Dans quelle mesure votre organisation est-elle performante ?
2. Quels outils votre organisation utilise-t-elle pour établir les objectifs/résultats à atteindre et les stratégies pour y parvenir ? (P.ex. plan stratégique, base temporelle, évaluation formelle, ...)
- a. Si rien n'est utilisé, comment savez-vous si vous atteignez vos objectifs?
3. Quel sont les côtés positifs et négatifs d'utiliser de tels outils selon vous?

Les politiques de financement des organisations sportives

1. Pourriez-vous nous parler du programme PSDE (Soutien au développement de l'excellence) provenant du MEQ. Ce que vous en comprenez?
2. Que vous est-il demandé concrètement de la part du Ministère pour vous accorder votre financement?
3. Quels liens faites-vous entre les critères exigés par le ministère pour obtenir votre financement et la performance organisationnelle telle que vous nous l'avez décrite avant?
4. Selon vous, quelles sont les forces de cette politique?
5. Considérez-vous qu'il serait bon d'apporter certaines améliorations aux outils d'évaluation déjà en place en lien avec la politique de financement fournie par la DSLAP?
 - a. Pourquoi?
 - b. Si oui :
 - i. Selon vous, quelles devraient être les prochaines étapes?
 - i. Quels sont les plus grandes améliorations qui vous considérez devraient être apporter de façon générale aux outils et à la politique?
 - ii. Quels indicateurs de la performance devraient y être inclus pour mesurer quoi exactement selon vous?
6. Maintenant, pourriez-vous nous parler du programme PSFSQ (Programme de soutien aux fédérations sportives du Québec), ce que vous en comprenez?
7. Que vous est-il demandé concrètement de la part du Ministère pour vous accorder votre financement?
8. Quels liens faites-vous entre les critères exigés par le ministère pour obtenir votre financement et la performance organisationnelle telle que vous nous l'avez décrite avant?
9. Selon vous, quelles sont les forces de cette politique?
10. Considérez-vous qu'il serait bon d'apporter certaines améliorations aux outils d'évaluation déjà en place en lien avec la politique de financement fournie par la DSLAP?

- a. Pourquoi?
- b. Si oui :
 - i. Selon vous, quelles devraient être les prochaines étapes?
 - ii. Quels sont les plus grandes améliorations que vous considérez devraient être apportées de façon générale aux outils et à la politique?
 - ii. Quels indicateurs de la performance devraient y être inclus pour mesurer quoi exactement selon vous?

Autres

1. Y a-t-il des éléments dont vous auriez aimé aborder durant l'entrevue dont nous n'avons pas parlé?

2^e partie : performance individuelle de DG

1. Pourriez-vous nous décrire comment se passe l'évaluation de votre performance comme DG ?
 - Comment ça se déroule ?
 - *Étapes, fréquence des rencontres, suivi*
 - Qu'est-ce qui est évalué ?
 - *Outil formel (à partager), Critères de performance*
 - Qui est impliqué dans l'évaluation ?
 - *CA, auto-évaluation, employés, externe*
 - Pourquoi mis en place ?
 - *Rémunération, Développement, Align strat, Mobilisation*
2. Quels aspects appréciez-vous le plus de ce processus d'évaluation ? Comment ce processus facilite/soutient votre travail ?
3. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré/modifié dans ce processus ?
 - Par rapport aux éléments discutés quant à la performance organisationnelle...

Annexe 4

Questions d’entrevue membres de conseils d’administration

Mot d’introduction

Bonjour,

Avant de débiter l’entrevue je voudrais prendre un moment pour rappeler les objectifs de l’étude, les éléments mis en place dans le but de respecter la confidentialité et confirmer votre consentement à ce que l’entrevue soit enregistrée.

Donc au niveau des objectifs de l’étude, nous désirons mieux comprendre votre perception de la performance d’une organisation sportive et finalement connaître vos besoins pour la mesurer et enfin l’encadrer.

Afin d’assurer la confidentialité nous avons prévu que les vidéos d’entrevue seront détruites dès que les transcriptions seront faites. Celles-ci seront anonymisées et conservées jusqu’à la publication des résultats. En aucun temps les noms des participants circuleront soit dans les entrevues et dans les documents rendus publics. Les invitations ont aussi été envoyées de façon confidentielle afin que personne ne connaisse les noms des invités et participants.

Finalement, acceptez-vous que nous enregistrons l’entrevue à des fins de références futures dans le but de bien transcrire votre pensée et les données que vous nous aurez fournies?

Grille de questions

Introduction

1. Quel est votre rôle et vos responsabilités au sein du conseil d’administration?
 - a. Siégez-vous sur un comité? Si oui, lequel?
2. Comment collaborez-vous avec les dirigeants de l’organisation pour laquelle vous siégez?

L’Organisation sportive et sa performance

1. Qu’est-ce qui constituerait une organisation sportive performante selon vous?
 - a. Dans quelle mesure votre organisation est-elle performante ?

2. Quels outils votre organisation utilise-t-elle pour établir les objectifs/résultats à atteindre et les stratégies pour y parvenir ? (P.ex. plan stratégique, base temporelle, évaluation formelle, ...)
 - a. Si rien n'est utilisé, comment suivez-vous l'atteinte des objectifs organisationnels?
3. Quel sont les côtés positifs et négatifs d'utiliser de tels outils selon vous?

Grille/politique de financement des organisations de la DSLAP

11. Pourriez-vous nous parler du programme PSDE (Soutien au développement de l'excellence) provenant du MEQ. Ce que vous en comprenez?
12. Que vous est-il demandé concrètement de la part du Ministère pour vous accorder votre financement?
13. Quels liens faites-vous entre les critères exigés par le ministère pour obtenir votre financement et la performance organisationnelle telle que vous nous l'avez décrite avant?
14. Selon vous, quelles sont les forces de cette politique?
15. Considérez-vous qu'il serait bon d'apporter certaines améliorations aux outils d'évaluation déjà en place en lien avec la politique de financement fournie par la DSLAP?
 - a. Pourquoi?
 - b. Si oui :
 - i. Selon vous, quelles devraient être les prochaines étapes?
 - iii. Quels sont les plus grandes améliorations qui vous considérez devraient être apporter de façon générale aux outils et à la politique?
 - ii. Quels indicateurs de la performance devraient y être inclus pour mesurer quoi exactement selon vous?
16. Maintenant, pourriez-vous nous parler du programme PSFSQ (Programme de soutien aux fédérations sportives du Québec), ce que vous en comprenez?
17. Que vous est-il demandé concrètement de la part du Ministère pour vous accorder votre financement?
18. Quels liens faites-vous entre les critères exigés par le ministère pour obtenir votre financement et la performance organisationnelle telle que vous nous l'avez décrite avant? Considérant votre définition d'une organisation sportive performante, est-ce que ce que les critères exigés par le ministère pour obtenir votre financement mettent en lumière cette définition, les indicateurs collectés sont les bons? Si non, lesquels devraient être modifiés, ajoutés ou éliminés?
19. Selon vous, quelles sont les forces de cette politique?

20. Considérez-vous qu'il serait bon d'apporter certaines améliorations aux outils d'évaluation déjà en place en lien avec la politique de financement fournie par la DSLAP?

a. Pourquoi?

b. Si oui :

- i. Selon vous, quelles devraient être les prochaines étapes?
- iv. Quels sont les plus grandes améliorations que vous considérez devraient être apportées de façon générale aux outils et à la politique?
- ii. Quels indicateurs de la performance devraient y être inclus pour mesurer quoi exactement selon vous?

Autres

1. Y a-t-il des éléments dont vous auriez aimé aborder durant l'entrevue dont nous n'avons pas parlé?

2^e partie : performance individuelle de DG

2. Pourriez-vous nous décrire comment se passe l'évaluation de votre performance comme DG ?

- Comment ça se déroule ?
 - *Étapes, fréquence des rencontres, suivi*
- Qu'est-ce qui est évalué ?
 - *Outil formel (à partager), Critères de performance*
- Qui est impliqué dans l'évaluation ?
 - *CA, auto-évaluation, employés, externe*
- Pourquoi mis en place ?
 - *Rémunération, Développement, Align strat, Mobilisation*

3. Quels aspects appréciez-vous le plus de ce processus d'évaluation ? Comment ce processus facilite/soutient votre travail ?

4. Qu'est-ce qui pourrait être amélioré/modifié dans ce processus ?

- Par rapport aux éléments discutés quant à la performance organisationnelle...