



## Recherche de Sport Canada

# Culture des organismes nationaux de sport et participation au sport (2010)

**BOB BOUCHER - Université de Windsor**  
**VASSIL GIRGINOV - Brunel Université, R.U.**  
**MARJIKE TAKS - Université de Windsor**  
**SCOTT MARTYN - Université de Windsor**  
**MARGE HOLMAN - Université de Windsor**  
**JESS DIXON - Université de Windsor**  
**bourse de doctorat de l'IRSC**

### Résumé du projet

Le projet présenté dans ces pages consiste en un examen du lien existant entre la culture des organismes nationaux de sport (ONS) au Canada et la participation au sport. L'objectif général est de mieux comprendre les politiques visant à promouvoir les activités sportives, comme le Programme de soutien pour le développement de la participation au sport (PSDPS), et, au final, d'améliorer l'efficacité de ces politiques. En règle générale, les ONS adhèrent à une culture organisationnelle axée sur l'encouragement et l'humanisme, mais ne font pas la promotion active des valeurs associées à la participation au sport. Le PSDPS est perçu comme une source de financement additionnel plutôt que comme une composante intégrale de la stratégie des ONS. Pour améliorer la gestion stratégique de la participation au sport, Sport Canada et les ONS doivent reconnaître qu'il s'agit d'un processus culturel.

### Méthodes de recherche

Dix ONS canadiens participant au PSDPS en 2007-2008 sont les sujets de l'étude; il s'agit des ONS des sports suivants : ski alpin, athlétisme, badminton, quilles, cyclisme, gymnastique, hockey, aviron, natation et volleyball. Ce sont des sports dont les histoires, les structures et les participants sont différents et qui présentent divers degrés de professionnalisation. La collecte de données s'est faite principalement au moyen des quatre méthodes et instruments suivants :

- (i) revue de littérature;
- (ii) entrevues semi-structurées;
- (iii) surveillance et évaluation des sites Web des ONS et l'usage; et
- (iv) sondages remplis en ligne par des membres des ONS.

### Résultats de recherche

Les ONS participants ont montré qu'ils possèdent une culture première axée sur l'encouragement et l'humanisme (humanistic-encouraging primary style culture) qui se caractérise par l'appui offert aux autres, la résolution de conflits de manière constructive et l'aide offerte pour favoriser la croissance et le développement des autres. Toutefois, aucune culture organisationnelle ne s'est avérée homogène chez les ONS; en effet, quatre souscultures ont été observées : membres du conseil d'administration, entraîneurs, cadres intermédiaires et cadres supérieurs. Cet état de choses démontre que la culture organisationnelle est toujours multidimensionnelle et qu'elle ne peut être déterminée par les valeurs d'un seul groupe. Le taux de participation de 22 % (N = 37) constitue une limite dans le cadre de cette étude.



Les interprétations culturelles de la participation au sport chez les ONS se divisent en quatre catégories :

- la « culture d'élite » (elite culture), où l'on utilise les meilleurs pour attirer la population générale, autrement dit, où l'on exploite les succès internationaux pour promouvoir le sport chez les citoyens (p. ex., ski alpin, athlétisme, hockey);
- la « culture de masse » (mass culture), où l'on véhicule l'idée que des personnes ordinaires peuvent s'élever jusqu'au sommet, ce qui mène à l'élitisme (p. ex., gymnastique, natation);
- la « culture du temporaire » (sessional culture), où l'on entend que la participation au sport prend fin en même temps que la subvention (p. ex., volleyball, cyclisme);
- la « culture de l'endroit » (place culture), où l'on encourage la participation au sport dans certaines régions géographiques seulement (p. ex., badminton, quilles).

Un manque évident de connaissances à propos de l'existence, de la raison d'être et de la mise en œuvre du PSDPS, de même que de la manière dont le programme profiterait aux ONS, a été observé tant chez le personnel des ONS que chez la population en général. Le PSDPS est perçu comme une responsabilité du Ministère et non comme une activité centrale touchant l'ensemble de l'ONS.

Pour la plupart des ONS, le PSDPS constitue une source de financement additionnel et n'est pas un moyen de s'attaquer au problème fondamental et récurrent de la participation au sport. Le programme n'a pas été intégré dans les plans stratégiques des ONS de manière à améliorer la synergie entre les divers ministères.

Nombre d'ONS n'ont pas la capacité nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du programme. La question de la propriété dans le cadre du PSDPS est un problème pour certains ONS qui confient l'exécution du programme à des organismes privés sur lesquels ils ont peu de contrôle, voire aucun.

L'introduction du PSDPS a renforcé à la fois la concurrence entre les ONS pour l'obtention de financement et l'adhésion de participants, de même que la création d'un environnement qui favorise les ONS dotés de meilleures structures et de meilleures ressources et qui peuvent se permettre d'affecter des ressources à la mise en œuvre d'initiatives axées sur la participation au sport. Les ONS dotés de moins bonnes structures et moins bien financés ont de la difficulté à répondre aux attentes prévues par le PSDPS.

Il existe une tension entre les objectifs du Modèle de développement des athlètes à long terme (MDALT) et les objectifs du PSDPS mis de l'avant par Sport Canada. Les philosophies sur lesquelles se fondent ces deux éléments sont différentes, et les ONS voient mal le lien entre ces deux visions. Des tensions opposent aussi les ONS et les OPS, entraînant de la méfiance et de la résistance qui nuisent à la mise en œuvre des programmes nationaux.

Internet offre des avantages intéressants, et les dix ONS sont ouverts à l'idée d'utiliser cette technologie pour encourager la participation au sport. Cependant, ils ne réussissent pas à exploiter les possibilités qu'offrent les technologies interactives afin de communiquer efficacement leurs objectifs et d'entretenir des relations avec leurs membres.

Il est capital de communiquer régulièrement avec Sport Canada dans le cadre de tout projet. À cet égard, Sport Canada pourrait prendre des mesures supplémentaires pour faciliter la réalisation de recherche portant sur ses politiques et le travail des ONS.

## Principaux intervenants et avantages

- Sport Canada (améliorer les politiques de promotion du sport en fonction des renseignements obtenus; assurer le perfectionnement du personnel)
- Ministère de la Santé (améliorer l'intégration des politiques en matière de santé dans le sport)
- Ministère de l'Éducation (améliorer l'intégration des politiques en matière d'éducation dans le sport)
- Organismes nationaux et provinciaux de sport (clarifier les visions et mieux cibler les efforts visant à accroître la participation; assurer le perfectionnement du personnel)
- Écoles et universités (améliorer l'harmonisation de leurs politiques sociales et de leurs politiques en matière de sport avec les priorités de Sport Canada)
- Organismes de manifestations sportives (améliorer l'utilisation des manifestations sportives en vue d'encourager la participation)
- Milieu universitaire (utiliser les résultats obtenus à des fins de recherche et d'enseignement)

## Répercussions sur les politiques

Les ONS doivent modifier leurs perceptions en ce qui concerne le PSDPS et veiller à ce que le programme soit bien intégré dans leurs plans stratégiques. Les valeurs et les pratiques du PSDPS ne devraient pas être vues comme un projet géré par un fonctionnaire, mais plutôt comme une composante essentielle de la mission de l'organisme, laquelle doit être adoptée dans la même mesure par tous les membres. Les ONS doivent faire une meilleure utilisation de leurs sites Web afin de promouvoir une culture de participation au sport.

Sport Canada doit établir une stratégie de développement en vue d'appuyer le 4 PSDPS, et ce, en mettant en œuvre trois mesures importantes :

- (i) Établir des liens clairs sur le plan conceptuel et pratique entre le MDALT et le PSDPS de manière à ce que les deux programmes se complètent;
- (ii) Mettre en place une stratégie de renforcement des capacités afin d'aider les ONS à renforcer les capacités organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre réussie du programme; et
- (iii) Mettre en œuvre une campagne de promotion efficace afin de contribuer à améliorer la connaissance du PSDPS chez le public et les ONS.

## Prochaines étapes

Il est primordial que la participation au sport soit reconnue comme un processus d'acculturation dans le cadre duquel les ONS jouent le rôle d'agents culturels et ne soit pas seulement perçue comme une ressource ou une occasion d'atteindre d'autres buts.

Il est nécessaire de procéder à d'autres examens stratégiques du rôle d'Internet dans la promotion d'une culture de la participation; à cette fin, il faut investir pour améliorer la conception et la fonctionnalité des sites ainsi que les communications avec les participants des ONS. Il faut également pousser la recherche afin d'élaborer des stratégies Web mettant l'accent sur les relations, de manière à inciter les gens à commencer et à continuer à participer au sport. Le milieu universitaire aurait beaucoup à apporter aux efforts des ONS à cet égard, car il possède une ressource de grande valeur : des étudiants qui maîtrisent la technologie et qui pratiquent des sports. Les questions « De quelle manière la culture des ONS facilite-t-elle la socialisation des participants dans leur pratique du sport et au moyen du sport? » et « De quelle manière les ONS comprennent-ils les participants et donnent-ils une signification à l'importance du sport? » gagneraient à être approfondies.

*Le présent document sera archivé électroniquement au Centre de documentation sur le sport (SIRC) et à Sport Canada, lesquels le diffuseront en totalité ou en partie.*

