MAI 2021

RAPPORT D'ENQUÊTE : FAITS SAILLANTS

LA PROFESSIONNALISATION AU SERVICE DE L'INDUSTRIE SPORTIVE QUÉBÉCOISE : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

Pôlesports
HEC MONTRÉAL

Faits saillants du rapport d'enquête sur la professionnalisation au service de l'industrie sportive québécoise : constats et recommandations[1]

Par l'équipe du **Pôle sports HEC Montréal**[2]

Eric Brunelle, Ph.D.
Directeur et professeur titulaire,
département de management, HEC Montréal

Richard Legendre
Directeur associé et professeur associé,
département de management, HEC Montréal

[1] Cette recherche a été réalisée grâce à la collaboration financière de HEC Montréal et de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du gouvernement du Québec.

[2] François Normandin, Samuel Ouellette, Alexandre Rousseau, Sébastien Arcand, Dominic Lauzon-Marques, Vitalia Chukhovich

Pôlesports HEC MONTRÉAL

TABLE DES MATIÈRES

Professionnalisation 05
L'enquête 06
Résultats 07
Synthèse 10
Constats 11
Recommandations 17
Conclusion 24
Bibliographie 25

INTRODUCTION

LA PROFESSIONNALISATION DES ORGANISATIONS SPORTIVES QUÉBÉCOISES : UNE CLÉ ESSENTIELLE POUR LA RELANCE POST-COVID

Une enquête récente menée par le Pôle sports HEC Montréal a permis de relever une problématique importante : **la grande majorité des organisations sportives québécoises sentent le besoin de se professionnaliser (Brunelle et Legendre, 2020)**. Du même élan, ces mêmes organisations constatent également **qu'elles ne possèdent pas toutes les ressources et les compétences nécessaires afin d'affronter cet enjeu de la professionnalisation**.

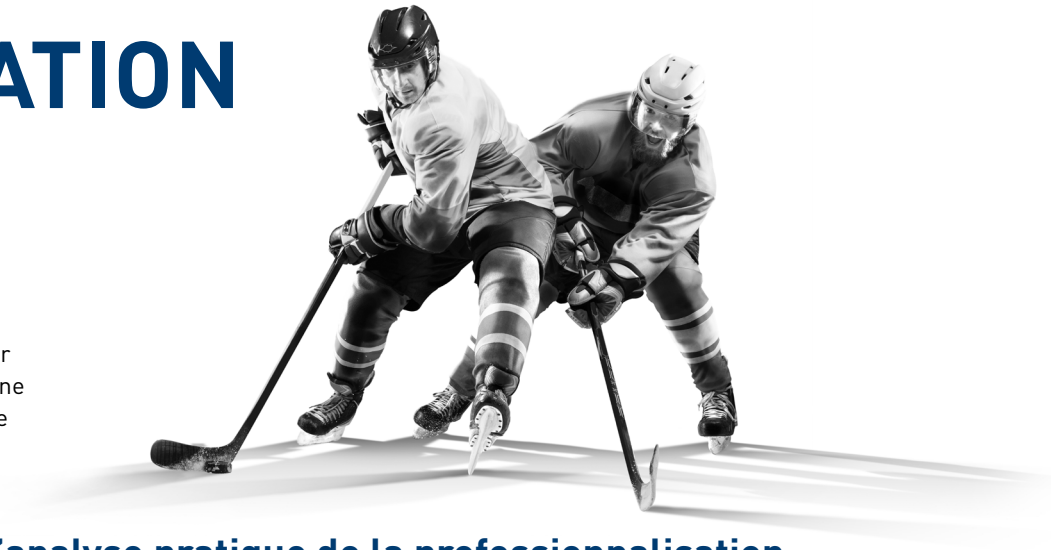
Plus précisément, la crise de la COVID-19 a mis en lumière des lacunes dans la gestion des organisations sportives, notamment en matière de mise en place d'un plan de gestion de crise, de gestion financière, de pratiques adéquates de télétravail, de gestion des outils technologiques et de gestion des relations publiques, pour ne citer que ces quelques éléments.

La professionnalisation des organisations sportives est donc un défi pour aujourd'hui, mais surtout pour demain. C'est par là que cette industrie pourra se relever de la crise sanitaire actuelle.

Néanmoins, nos échanges avec les intervenants de l'écosystème sportif québécois, tout comme nos premières explorations dans la littérature scientifique à ce sujet précis, laissent entrevoir **un certain niveau de confusion à l'égard de cette réalité contemporaine.**

Quoi faire et comment y parvenir ?

PROFESSIONNALISATION



À la lumière de la revue de littérature réalisée dans le cadre du présent mandat, nous avons construit une matrice permettant d'entrevoir dans son ensemble le phénomène de la professionnalisation des organisations sportives selon une perspective pratique.

Nos travaux nous amènent à proposer le cadre d'analyse suivant afin de concevoir ce qu'est la professionnalisation. Nous pouvons intégrer l'ensemble du phénomène au sein d'une matrice qui comprend trois leviers d'action à l'horizontale, ainsi que trois niveaux d'intervention à la verticale.

Cadre d'analyse pratique de la professionnalisation

		LEVIERS D'ACTION		
		Apprentissage, formation et développement des talents	Encadrement, normalisation et cibles de qualité	Reconnaissance et valorisation de la profession et de l'industrie
NIVEAUX D'INTERVENTION	Individu			
	Organisation			
	Secteur			

L'ENQUÊTE

Objectif :

Mieux comprendre le mouvement de professionnalisation des organisations sportives québécoises.

Les données récoltées visaient à :

- Dresser un état des lieux quant à la professionnalisation des organisations sportives québécoises subventionnées par le gouvernement;
- Proposer une analyse permettant d'enrichir et approfondir de manière concrète les perceptions en matière de professionnalisation actuelle et future.

Comment :

Par deux méthodes distinctes et complémentaires :

- Un **sondage** envoyé à 103 organisations sportives financées par le gouvernement du Québec;
- **Des entrevues auprès de 31 dirigeants d'organisations sportives, à l'intérieur de cinq groupes de discussion de 1 h 30.**

Au total, **75 participants** ont contribué à la collecte de données, soit un **taux de participation de 73 %**.

RÉSULTATS

Statut et profil des répondants

	▶ Type d'organisation	Répondants	Pourcentage
« À quel type l'organisation au sein de laquelle vous travaillez se rattache-t-elle ? »	Fédérations sportives	43	63 %
	Réseau du sport étudiant du Québec	10	14 %
	Unité régionale de loisir	7	10 %
	Organismes multisports	7	10 %
	Autres	2	3 %
	▶ Niveau de scolarité	**Répondants**	**Pourcentage**
« Quel est votre dernier niveau complété de scolarité ? »	Secondaire	0	0 %
	Collégial	13	19 %
	Premier cycle universitaire (certificat)	8	12 %
	Premier cycle universitaire (baccalauréat)	26	38 %
	Deuxième cycle universitaire (maîtrise, DESS, microprogramme)	21	30 %
	▶ Formation	**Répondants**	**Pourcentage**
« Quel est votre domaine d'études ou votre spécialisation ? »	Administration des affaires (management, ressources humaines, autre)	21	30 %
	Activité physique (Kinésiologie, éducation physique, thérapie du sport)	19	28 %
	Loisirs et récréologie	15	22 %
	Communications	5	7 %
	Génie	3	4 %
	Autre	1	1 %
	▶ Ancienneté	**Répondants**	**Pourcentage**
« Depuis combien de temps exercez-vous un rôle de gestion au sein de l'industrie sportive québécoise ? »	Moins d'un an	3	4 %
	De 1 à 3 ans	5	7 %
	De 3 à 5 ans	11	16 %
	De 5 à 10 ans	14	20 %
	De 10 à 20 ans	23	33 %
	Plus de 20 ans	13	19 %

RÉSULTATS

Statut et profil des répondants *(suite)*

	▶ Nombre d'employés	Répondants	Pourcentage
« Combien d'employés à temps plein votre organisation emploie-t-elle ? »	De 0 à 5 employés	36	52 %
	De 6 à 10 employés	22	32 %
	De 11 à 15 employés	7	10 %
	15 employés et plus	4	6 %
	▶ Budget	**Répondants**	**Pourcentage**
« Quel est le budget approximatif de votre organisation ? »	Moins de 250 000 $	9	13 %
	De 250 000 à 500 000 $	14	20 %
	De 500 000 à 1 000 000 $	18	26 %
	De 1 000 000 à 2 000 000 $	21	30 %
	Plus de 2 000 000 $	7	10 %
	▶ Réponse	**Répondants**	**Pourcentage**
« Votre organisation a-t-elle un budget dédié au développement des compétences de ses gestionnaires ? »	Oui*	34	49 %
	Non	35	51 %

* Lorsque OUI : Moyenne de 4 472 $ pour l'ensemble de l'organisation, soit 434 $ par personne/année

RÉSULTATS

Appréciation du niveau actuel de professionnalisation de l'industrie du sport au Québec

▶ SECTORIEL	Analyse de tonalité			Moyenne (7 points)
	Négatif	Neutre	Positif	
Q1. L'État finance adéquatement la professionnalisation de l'industrie du sport au Québec.	52 (75 %)	11 (16 %)	6 (9 %)	2,75
Q2. Il existe une culture de reconnaissance et de valorisation de l'importance de l'industrie du sport au Québec.	55 (80 %)	8 (12 %)	6 (8 %)	2,88
Q3. Il existe une véritable volonté de professionnalisation dans l'industrie du sport au Québec.	35 (51 %)	18 (26 %)	16 (23 %)	3,45
Q4. Il existe un véritable besoin de collaboration entre les différentes organisations sportives.	7 (10 %)	3 (4 %)	59 (86 %)	5,49
Q5. Il existe une offre adéquate de formations adaptées à l'industrie du sport au Québec.	35 (51 %)	19 (28 %)	15 (21 %)	3,57
Q6. Un cadre référentiel du rôle de gestionnaire du sport contribuerait à sa professionnalisation.	6 (9 %)	12 (17 %)	51 (74 %)	5,07
Q7. Un indice de performance évaluant la pratique de la profession de gestionnaire du sport contribuerait à sa professionnalisation.	8 (12 %)	14 (20 %)	47 (68 %)	4,80
▶ ORGANISATIONNEL	**Négatif**	**Neutre**	**Positif**	**Moyenne**
Q8. Mon organisation a une pratique structurée quant au développement des talents.	31 (45 %)	18 (26 %)	20 (29 %)	3,67
Q9. Mon organisation priorise le développement des compétences de ses gestionnaires.	23 (33 %)	16 (23 %)	30 (44 %)	3,99
Q10. Mon organisation a la volonté d'améliorer continuellement ses pratiques organisationnelles.	5 (7 %)	5 (7 %)	59 (86 %)	5,30
Q11. Mon organisation a la volonté d'investir dans le développement des compétences de ses gestionnaires.	5 (7 %)	14 (20 %)	50 (73 %)	4,94
Q12. Mon organisation fait régulièrement appel à de l'expertise externe.	14 (20 %)	14 (20 %)	41 (60 %)	4,58
▶ INDIVIDUEL	**Négatif**	**Neutre**	**Positif**	**Moyenne**
Q13. Il est important pour vous personnellement de constamment développer vos compétences et vos connaissances.	1 (1 %)	1 (1 %)	67 (98 %)	6,23
Q14. Il est important pour vous d'échanger et de partager avec d'autres gestionnaires du sport.	0 (0 %)	7 (10 %)	62 (90 %)	6,13
Q15. Il est important pour vous de faire la défense et la promotion de la profession de gestionnaire du sport.	3 (4 %)	9 (13 %)	57 (83 %)	5,64
Q16. Vous participez régulièrement à des formations qui contribuent à votre rôle de gestionnaire du sport.	15 (22 %)	17 (25 %)	37 (53 %)	4,59
Q17. Le temps disponible est un frein important vous empêchant d'investir dans votre développement professionnel.	9 (13 %)	5 (7 %)	55 (80 %)	5,33
Q18. Les budgets disponibles sont un frein important vous empêchant d'investir dans votre développement professionnel.	23 (33 %)	7 (10 %)	39 (57 %)	4,72

SYNTHÈSE

L'enquête a permis d'établir six grands constats, qui nous ont ensuite amené à présenter sept recommandations structurantes visant la professionnalisation des organisations sportives au Québec.

Les constats

- Une volonté individuelle et personnelle de s'améliorer, mais absence d'une véritable culture de la professionnalisation dans les organisations sportives
- Le sous-financement de l'État, un frein majeur en matière de professionnalisation de la gestion du sport
- Des budgets insuffisants pour la formation et le développement des compétences
- La gestion du temps, un défi de taille
- Un besoin de partage, de collaboration et de coopération
- La gestion des organisations sportives est très peu reconnue et valorisée

Les recommandations

- Valoriser la profession en déployant une stratégie 360°
- Prioriser les investissements dans le développement d'une véritable culture de la professionnalisation dans l'industrie du sport au Québec
- Proposer une démarche de professionnalisation continue, évolutive et adaptée à la réalité de l'industrie sportive au Québec
- Création d'un centre en développement organisationnel du sport (CEDOS)
- Soutenir la mise en place et l'animation de communautés de pratique spécifiques aux gestionnaires du sport
- Investir dans la recherche et le développement de connaissances afin de soutenir la professionnalisation
- Initier une démarche menant à la création d'un Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO)

CONSTATS

▶#1

Une volonté individuelle et personnelle de s'améliorer, mais absence d'une véritable culture de la professionnalisation dans les organisations sportives

Un consensus se dégage quant à la présence d'une véritable volonté d'une plus grande professionnalisation des organisations sportives au Québec. 98 % des répondants indiquent vouloir développer leurs connaissances et leurs compétences professionnelles, et 86 % soulignent que leur organisation a la volonté d'améliorer continuellement ses pratiques.

Même si 29 % des organisations sportives adoptent des pratiques visant à supporter le développement de leurs talents, **force est de constater que les pratiques supportant la professionnalisation en organisation ne sont actuellement pas une priorité**.

Un élément paradoxal de l'industrie est qu'il existe un véritable mouvement de professionnalisation dans les pratiques de coaching sportif, fortement reconnu et valorisé par le milieu. La priorité a donc été placée sur la performance sportive au détriment de la performance dans la gestion des organisations qui la supportent.

« Actuellement, nos pratiques de gestion sont souvent intuitives. J'aimerais apprendre à être plus efficace. J'aimerais que nous adoptions les meilleures pratiques. J'aimerais améliorer notre performance.* »

« J'ai le sentiment que notre industrie, soit le sport amateur, gère en amateur. J'aimerais que ça change !* »

* Extrait des échanges lors des groupes de discussion.

CONSTATS

#2

Le sous-financement de l'État, un frein majeur en matière de professionnalisation de la gestion du sport

75 % des répondants estiment que le financement de l'État est inadéquat pour soutenir le développement des compétences et assurer l'organisation d'activités qui soutiendraient la professionnalisation de la gestion du sport au Québec.

Ce sous-financement génère des conséquences importantes quant aux capacités managériales limitées de nos organisations sportives, particulièrement mises en évidence durant la crise liée à la pandémie COVID-19. En réponse à ce constat, l'industrie du sport semble en être arrivée à un consensus : **l'amélioration des talents en gestion sera primordiale pour assurer la relance du sport au Québec au cours des prochaines années**.

Or, la professionnalisation d'un secteur nécessite des ressources, surtout financières. Il n'existe actuellement aucune véritable politique gouvernementale, ni levier de financement, supportant le développement d'activités de professionnalisation de la gestion du sport au Québec.

La rareté de ressources financières mène inévitablement à une gestion orientée vers les priorités à court terme. Il s'agit là d'un contexte clairement néfaste au développement professionnel de nos organisations sportives, qui nécessitent souvent une vision à plus long terme. Bref, **cette dynamique contribue à freiner l'essor du sport au Québec**.

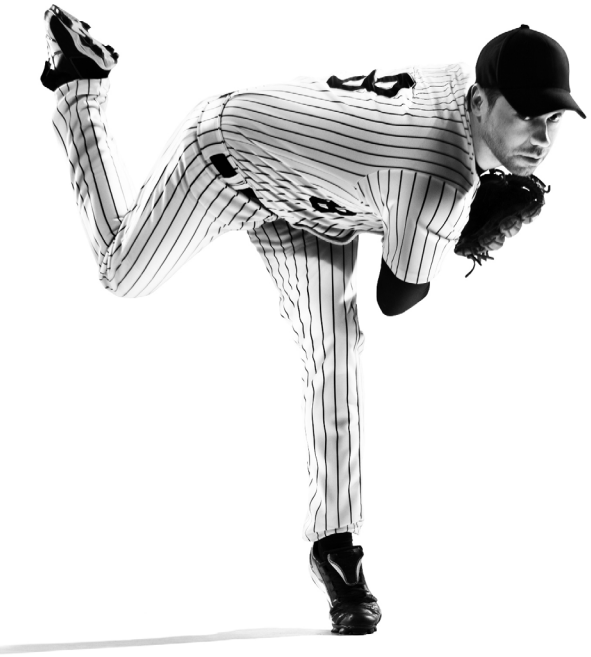
« Afin de maintenir l'équilibre budgétaire, équilibre très fragile, nous sommes tous condamnés à prioriser le développement d'activités de financement et de philanthropie pour trouver de nouveaux revenus. Ça met une pression énorme sur nos épaules et ça m'empêche de penser à me développer, moi, comme DG, et à prendre du recul pour faire grandir mon organisation et tous mes collaborateurs.* »

* Extrait des échanges lors des groupes de discussion.

CONSTATS

#3

Des budgets insuffisants pour la formation et le développement des compétences



Les budgets prévus par les organisations sportives sont, règle générale, nettement insuffisants pour permettre la mise en œuvre d'une véritable stratégie de professionnalisation au sein des organisations sportives.

Plus de la moitié (51 %) des organisations sportives ne prévoient aucun budget pour de la formation et des activités supportant la professionnalisation des talents.

De plus, lorsque des budgets sont prévus, ils demeurent minimes, voire dérisoires. **Ces sommes s'avèrent nettement insuffisantes pour permettre un accès à de la formation de qualité**.

À quelques exceptions près, **il n'y a généralement aucun budget prévu et dédié au développement spécifique des directeurs généraux de nos organisations sportives**.

Pourtant, **les directeurs généraux jouent un rôle déterminant dans le développement de nos organisations sportives**. Sans inspiration pour permettre une véritable évolution fondée sur les connaissances, il devient difficile d'innover et d'améliorer les pratiques en place.

« C'est dommage, mais comme les budgets totaux sont restés les mêmes au cours des dernières années, nous n'avons pas le choix, nous devons couper certaines dépenses pour équilibrer nos budgets. Ça devient donc très difficile d'investir dans le développement de nos talents, je dirais que c'est plutôt l'inverse, c'est là qu'on coupe en premier.* »

* Extrait des échanges lors des groupes de discussion.

CONSTATS

#4

La gestion du temps, un défi de taille

Le manque de temps est invoqué par la très grande majorité des répondants (80 %) au sondage pour expliquer les défis quant à la professionnalisation. **Les explications évoquées interpellent et préoccupent.**

Selon leurs dires, la nature des organisations sportives, c'est-à-dire le contexte budgétaire très limité et les ressources humaines souvent insuffisantes, impose au directeur général d'être constamment dans l'action et de réaliser une multitude de tâches qui vont bien au-delà de la direction générale de l'organisation.

En quelque sorte, le contexte impose à ces derniers d'être des « hommes-orchestres » plutôt que des « chefs d'orchestre », comme cela serait souhaitable considérant leur niveau de responsabilité.

Les organisations perçoivent toutefois des **messages contradictoires de la part des autorités gouvernementales** qui leur en demandent de plus en plus, notamment au chapitre de la reddition de comptes et de la réalisation de tâches administratives, sans pour autant bonifier les ressources qui pourraient permettre l'embauche de personnel. Cette bureaucratie ajoute une lourdeur néfaste à la professionnalisation.

Le temps est un facteur clé de succès incontournable à la professionnalisation. La nature même du secteur qui opère selon un rythme et des horaires particuliers qui lui sont propres (saison, tournois, etc.) et l'ajout graduel et constant de tâches administratives sans réelle valeur ajoutée, tâches qui pourraient être déléguées ou imparties, sont deux éléments qui affectent le temps disponible pour la professionnalisation.

« Je passe la moitié du temps à répondre à des demandes gouvernementales, alors que quelqu'un d'autre pourrait le faire à ma place. Une véritable perte de temps ! Mais je n'ai pas le choix, il faut bien que quelqu'un le fasse, sinon je ne recevrai plus le financement !* »

* Extrait des échanges lors des groupes de discussion.

CONSTATS

#5

Un besoin de partage, de collaboration et de coopération

La professionnalisation d'un secteur ne se limite pas à la formation des individus. Il s'agit d'un phénomène multidimensionnel qui se réalise par la mise en place de pratiques structurantes à l'échelle des organisations et de l'industrie. La présence d'infrastructures facilitant la collaboration et la coopération afin d'établir de bonnes pratiques au sein du secteur et de faciliter l'émergence d'une culture de professionnalisation deviennent donc tout aussi importantes.

En effet, de façon quasi-unanime (90 %), nos répondants affirment qu'il existe un véritable besoin actuellement de collaboration entre les différentes organisations sportives.

Les gestionnaires appuient fortement la mise en place de communautés de pratiques, de programmes de mentorat, de pairage ou d'accompagnement par des professionnels externes.

94 % des répondants indiquent qu'ils aimeraient échanger et partager auprès des autres gestionnaires du sport. Un résultat laissant entrevoir qu'une action dans ce sens serait un franc succès.

« J'ai le sentiment que nous serions meilleurs si nous étions capables de nous entraider, de partager nos pratiques, nos expériences... pour le moment cela est très difficile, il n'y a pas vraiment d'endroit pour ça !* »

« J'aimerais beaucoup avoir des occasions pour apprendre des bons coups et des moins bons coups de mes collègues des autres fédérations.* »

* Extrait des échanges lors des groupes de discussion.

CONSTATS

#6

La gestion des organisations sportives est très peu reconnue et valorisée

Nous observons que seulement 8 % des répondants considèrent que l'industrie du sport au Québec est suffisamment reconnue et valorisée. Il s'agit là d'un résultat préoccupant et qui engendre inévitablement des répercussions sur les organisations et leurs gestionnaires.

La majorité des répondants ont indiqué lors des groupes de discussion avoir le sentiment que leur rôle, en tant que gestionnaire du sport, n'est pas bien compris et qu'il y a peu d'estime pour ce qu'ils font véritablement. Non seulement les gestionnaires souffrent de cette incompréhension, mais certains vont jusqu'à ressentir un certain mépris face à ce qu'ils sont et accomplissent.

Des efforts pour mettre en valeur la véritable contribution de la gestion du sport doivent être déployés. Dans cette optique, il n'est pas étonnant de constater que 83 % des dirigeants consultés considèrent qu'il est important de défendre et promouvoir leur rôle de gestionnaire du sport.

« J'ai le sentiment parfois d'être perçu comme "le méchant" qui impose des règles et des contraintes plutôt que comme étant celui qui défend et fait la promotion de notre sport. Le pire c'est que souvent, ce sont nos membres et les clubs qui ne réalisent pas à quel point c'est important tout ce que nous faisons pour assurer que tout se passe bien durant la saison ou un tournoi.* »

« On dirait que pour plusieurs, parce que nous gérons du sport amateur, nous devons être traités comme si nous étions des amateurs. Cela n'est pas très motivant. J'ai souvent vécu du découragement.* »

* Extrait des échanges lors des groupes de discussion.

RECOMMANDATIONS

#1

Valoriser la profession en déployant une stratégie 360°

La professionnalisation est bien plus qu'une simple question de formation ou d'apprentissage pour les personnes en place dans les organisations sportives. C'est un fait qui ne doit pas être ignoré lors de l'élaboration et du déploiement d'une stratégie efficace qui permettra de supporter la professionnalisation du secteur. L'identification de normes et de cibles de qualité, tout comme la mise en place de pratiques permettant une meilleure reconnaissance et une meilleure valorisation du métier de gestionnaire du sport, sont également des enjeux importants qui doivent demeurer au cœur des préoccupations et des actions entreprises.

Il sera important de miser sur **une approche stratégique globale** quant à la définition et la mise en valeur de la profession de gestionnaire d'organisation sportive. L'approche 360° que nous proposons devrait ainsi répondre aux questions suivantes :

- Comment supporter et prioriser les différentes formes d'apprentissage des individus, des organisations et de l'industrie dans son ensemble ?
- Quoi apprendre pour être performant ? Quelles normes et meilleures pratiques doivent guider l'apprentissage ? Comment supporter le développement des nouvelles connaissances adaptées à notre industrie ?
- Quels seront les moyens pour valoriser cette volonté d'apprendre ? Comment seront défendus les intérêts collectifs des gestionnaires et de leurs organisations ? Quels seront les leviers déployés pour favoriser la reconnaissance de l'industrie sportive québécoise ?

Nous recommandons donc que la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique (DSLAP) initie et coordonne avec l'ensemble du milieu, la mise en place d'une stratégie et d'un plan d'action spécifique sur la « professionnalisation continue » de l'industrie du sport, axé sur le développement des compétences des gestionnaires, l'établissement de cibles d'excellence pour les organisations et la valorisation de la profession et de son industrie.

RECOMMANDATIONS

#2

Prioriser les investissements dans le développement d'une véritable culture de la professionnalisation dans l'industrie du sport au Québec

La volonté individuelle des gestionnaires de sport de se professionnaliser et d'améliorer leur organisation est clairement présente, mais cela n'est pas traité comme une priorité par l'industrie et, conséquemment, très peu de moyens financiers y sont consacrés. Le nouvel élan doit venir d'en haut, c'est-à-dire des instances gouvernementales. Le gouvernement est un catalyseur et doit jouer un rôle déterminant par la mise en place de budgets adéquats dédiés à la professionnalisation de l'écosystème sportif québécois.

La mise en œuvre de la stratégie 360° proposée, si elle se veut sérieuse, nécessitera des investissements collectifs importants. **À défaut d'une injection de budgets suffisants, les organisations sportives courent le risque de voir leur efficacité et leur productivité compromises, notamment face aux défis de la relance post-pandémie**.

De plus, les rares actions posées pour mettre en valeur des connaissances et pour développer des habiletés et des compétences des acteurs de l'industrie du sport québécois demeurent généralement ponctuelles et ne s'inscrivent dans aucune démarche systématique.

La notion de parcours continu d'acquisition de connaissances et d'amélioration des compétences est totalement absente. C'est une réalité qui doit rapidement changer, et ce changement ne sera possible que si des ressources financières importantes sont consacrées par le gouvernement du Québec et, subséquemment, par les organisations elles-mêmes, à cet objectif de professionnalisation.

Le financement aussi doit être à 360°!

Nous recommandons que le gouvernement du Québec crée un nouveau programme de financement de la « professionnalisation continue », pour l'ensemble de l'industrie du sport. Ce nouveau programme aura pour but de doter les organisations participantes de budgets adéquats de formation, de l'ordre d'un minimum de 15 000 à 20 000 $ annuellement, par organisation.

RECOMMANDATIONS

#3

Proposer une démarche de professionnalisation continue, évolutive et adaptée à la réalité de l'industrie sportive au Québec

À l'heure actuelle, nous constatons que les organisations sportives québécoises, en matière de développement des talents, déploient surtout des formations spontanées, peu structurées, qui ne s'insèrent pas dans un plan de développement dûment constitué. Il est impératif de mettre en place des modalités qui favoriseront le déploiement d'une offre de formation destinée aux gestionnaires sportifs, adaptée en termes d'expérience, de profil académique et de ressources disponibles.

Les notions de **formation adaptée, continue et évolutive** devront être mises de l'avant : l'approche choisie devra être évolutive dans le temps et tenir compte des réalités très différentes de chacune des organisations sportives. Elle devra aussi être le fruit d'une vision à long terme, s'inscrire dans la continuité et tendre vers « **une professionnalisation continue** ». Ce déploiement devra se réaliser en phase avec les organisations sur le terrain.

De manière plus précise, une contribution intéressante à la démarche de professionnalisation souhaitée pourrait être le déploiement d'un « parcours exécutif » de formation dont le contenu et les modalités sont systématiquement adaptés aux besoins et aux réalités des responsables des organisations sportives. Ce parcours exécutif devrait offrir des contenus adaptés, mais également mettre l'accent sur l'importance de la continuité dans le développement des compétences et l'acquisition de connaissances.

Nous recommandons que la DSLAP confie à une tierce partie le mandat de créer une telle offre de formation continue, évolutive et adaptée, dont le contenu et les modalités seront adaptées aux nombreuses et diverses réalités des organisations sportives au Québec.

RECOMMANDATIONS

#4

Création d'un centre en développement organisationnel du sport (CEDOS)

Nous estimons qu'**une infrastructure supportant le développement organisationnel de nos organisations sportives doit voir le jour**.

Le développement organisationnel est une approche managériale qui vise, par des interventions au sein des organisations, à accroître leur efficacité et leur efficience tout en favorisant le développement des personnes. Il s'agit d'une pratique tout à fait en phase avec cette volonté de professionnalisation.

Il y a un **besoin criant de développer un cadre référentiel du métier de gestionnaire du sport** afin de guider le développement de plans de relève, de pratiques d'évaluation de la performance des directeurs généraux, de l'identification des besoins en matière de zones de développement des talents, ou encore la mise en place de politiques encadrant la réalisation du travail, comme une politique de télétravail, par exemple.

Avec les nombreuses organisations financées par la DSLAP, nous croyons que l'industrie du sport a collectivement la capacité de se doter d'une telle ressource, laquelle serait mandatée de supporter et d'accompagner efficacement les organisations dans le déploiement des meilleures pratiques et du développement des talents.

Dans cette optique, nous recommandons la mise en place d'un centre de services partagés en développement organisationnel qui aura pour mandat de supporter et d'accompagner l'ensemble des organisations sportives dans leurs activités de formation, de gestion des talents et de gestion stratégique des ressources humaines.

RECOMMANDATIONS

#5

Soutenir la mise en place et l'animation de communautés de pratique spécifiques aux gestionnaires du sport

L'analyse des données a fait ressortir le fait qu'il existe un besoin criant et important exprimé par la presque totalité (94 %) des gestionnaires d'organisations sportives sondés quant à la possibilité d'échanger et de partager avec leurs pairs au sujet des bonnes pratiques managériales.

Afin que cette future communauté de pratique soit inclusive, crédible et performante, il importe aussi qu'elle puisse revendiquer sa neutralité par rapport à l'ensemble de l'industrie du sport. Une démarche de co-construction des activités en fonction des besoins manifestés par les participants est également à prioriser concernant l'approche idéale pour animer la communauté.

La mise en place d'une telle infrastructure permet d'agir sur plusieurs leviers d'action de la professionnalisation en :

- Favorisant les apprentissages individuels par les pairs;
- Encourageant le partage des meilleures pratiques et en développant ainsi les connaissances et les compétences de l'ensemble des intervenants du milieu;
- Offrant un espace d'entraide et de collaboration propice à l'émergence d'une certaine valorisation et d'une certaine reconnaissance de la profession.

Ainsi, nous recommandons la création et l'animation d'une communauté de pratique spécifique aux gestionnaires du sport notamment pour les postes de direction des organisations sportives québécoises subventionnées par la DSLAP.

RECOMMANDATIONS

#6

Investir dans la recherche et le développement de connaissances afin de soutenir la professionnalisation

Les besoins en matière de connaissances évoluent constamment et il devient donc impératif, dans la perspective de l'accroissement souhaité de la professionnalisation, de veiller à ce que ces connaissances soient constamment mises à jour afin de permettre l'atteinte d'une performance continue des organisations sportives au fil des ans, considérant les défis et enjeux spécifiques du secteur.

Trois projets nous apparaissent prioritaires et soutiendraient cette dernière recommandation, à savoir :

- La création d'une **cartographie de l'industrie du sport** au Québec, qui pourrait révéler avec précision, par exemple, des informations stratégiques et cruciales sur l'impact économique du sport, comme le nombre d'emplois, d'organisations, d'entreprises, de bénévoles, d'installations sportives et l'ampleur des investissements financiers;
- Le développement d'un **cadre référentiel du métier de gestionnaire** du sport et un **indice de performance** afin de guider les organisations et leurs gestionnaires quant aux orientations de développement des compétences;
- Le **développement d'un « coffre à outils » de gestion propre à l'industrie du sport**, qui devra chercher à offrir des guides, des cadres de référence, des meilleures pratiques, des grilles d'analyse et des listes de vérification pour répondre aux activités de gestion réalisées par les organisations sportives.

Il est donc recommandé que des investissements significatifs soient faits afin de stimuler la recherche et le développement de connaissances spécifiques à l'industrie du sport, connaissances qui permettront de favoriser sa professionnalisation.

RECOMMANDATIONS

#7

Initier une démarche menant à la création d'un Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO)

Parfois, les solutions à un problème se trouvent dans l'environnement immédiat. En ce sens, **il serait pertinent que l'industrie du sport calque l'un des mécanismes déjà existants au Québec et qui contribue de manière très efficace à la professionnalisation d'autres secteurs économiques, à savoir un Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) pour l'industrie du sport au Québec**.

Ces CSMO sont des organismes autonomes formellement reconnus par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en vertu de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Tel que défini par la CPMT, le rôle des CSMO « [...] *est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences de celle-ci. [...] À cet effet, les CSMO posent un diagnostic sur les principaux problèmes de main-d'œuvre dans leur secteur d'activité, puis élaborent et mettent en œuvre les actions nécessaires pour y remédier. En outre, ils ont des responsabilités importantes dans le développement et la mise en œuvre des normes professionnelles à l'intérieur du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.* »

Il existe, à l'heure actuelle, vingt-neuf CSMO dans des domaines très variés. Le sport brille par son absence, alors que d'autres secteurs, comme la culture, le tourisme et l'environnement possèdent un tel instrument de développement. À cet effet, le CSMO de la culture, Compétence Culture, nous apparaît comme un modèle intéressant à examiner pour le sport québécois.

Nous recommandons qu'un groupe de travail représentatif de l'ensemble de l'industrie sportive québécoise soit constitué afin d'initier immédiatement des démarches analysant l'opportunité pour le sport de se doter d'un CSMO dans les années à venir.

CONCLUSION

L'industrie sportive québécoise est à un moment clé de son existence et de son évolution. La crise sanitaire causée par la COVID-19 a notamment mis en lumière, au sein des organisations, des besoins importants qui, à terme, peuvent remettre en question leur capacité à surmonter les défis inhérents à la situation actuelle et, surtout, les défis de demain. Les organisations sportives québécoises ont souffert par le passé d'un manque chronique de ressources. Par ailleurs, les exigences actuelles à l'égard de ces dernières sont nombreuses (efficacité et efficience des ressources, conformité, éthique, gouvernance, financement autonome, etc.) et exercent une pression supplémentaire, qui s'ajoute à celle déjà présente en raison de la crise sanitaire.

Par l'entremise d'une démarche amorcée à l'été 2020 avec de nombreux intervenants de l'industrie, le Pôle sports HEC Montréal a pris acte dans un premier temps de ces constats et **a identifié la professionnalisation comme la voie à suivre pour l'industrie et ses acteurs au cours des prochaines années**.

Le présent rapport contribue donc, dans un deuxième temps, à l'identification et à la définition claire d'une problématique vécue par les organisations sportives québécoises, à savoir leur manque de professionnalisation. Mais surtout, les recommandations présentées au terme de notre démarche constituent, dans notre perspective, l'amorce d'une réponse aux défis que représente une plus grande professionnalisation des organisations sportives d'ici. Les recommandations proposées par le Pôle sports HEC Montréal s'inscrivent dans la longue durée et mobilisent tous les acteurs du secteur, car il s'agit bien d'une responsabilité partagée entre ceux-ci. Nous sommes confiants et optimistes quant à la capacité de l'industrie de parvenir, lentement mais sûrement, à l'objectif visé.

BIBLIOGRAPHIE

Bourdoncle, R. (2000). Professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche & formation*, 35(1), 117- 132.

Brunelle, E. & Legendre, R. (2020). *Enquête sur les impacts de la COVID-19 sur le milieu sportif québécois*, rapport exécutif du Pôle sports HEC Montréal, Montréal, École des hautes études commerciales, 14 p.

Chantelat, P. (2001). Présentation. In P. Chantelat (Ed.), *La professionnalisation des organisations sportives* (pp. 15-38). Paris : L'Harmattan.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529.

Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability : Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195-225.

Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy : Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245-277.

Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations*. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies, 102 p.

Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, C. (1995). Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Canada's national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 9(2), 135-152.

Lang, G., Klenk, C., Schlesinger, T., Ruoranen, K., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D. & Nagel, S. (2020). Challenges and opportunities arising from self-regulated professionalisation processes : an analysis of a Swiss national sport federation. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 387-404

Lang, G., Schlesinger, T., Lamprecht, M., Ruoranen, K. R., Klenk, C., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D. & Nagel, S. (2018). Types of professionalization : Understanding contemporary organizational designs of Swiss national sport federations. *Sport, Business and Management : An International Journal*, 8(3), 298-316.

Lang, G., Ströbel, T. & Nagel, S. (2019). Professionalization forms in mixed sport industries : is it time to rethink the stereotypes of non-profit and for-profit sport organizations ? *Managing sport and leisure*, 24(4), 208-225.

Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like : A systematic review. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 45(1), 64-86.

Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations–a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European sport management quarterly*, 15(4), 407-433.

Nichols, G. & James, M. (2008). One size does not fit all : implications of sports club diversity for their effectiveness as a policy tool and for government support. *Managing leisure*, 13(2), 104-114.

Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L. & Garrett, R. (2005). Pressures on the UK voluntary sport sector. VOLUNTAS : *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(1), 33-50.

Nichols, G., Wicker, P., Cuskelly, G. & Breuer, C. (2015). Measuring the formalization of community sports clubs: Findings from the UK, Germany and Australia. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(2), 283-300.

Parent, M. M. & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance : A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578.

Roquet, P. (2012). Comprendre les processus de professionnalisation : une perspective en trois niveaux d'analyse. *Phronesis*, 1(2), 82-88.

Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D. & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55-74.

BIBLIOGRAPHIE

Sharpe, S., Beaton, A. & Scott, O. (2018). Considering ongoing professionalization in sport organizations : A case study of the ACT Brumbies super Rugby Club. *Journal of Global Sport Management*, 3(3), 215-236.

Shilbury, D. & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing leisure*, 16(2), 108-127.

Shilbury, D. & Ferkins, L. (2015). Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization. *Journal of Sport Management*, 29(4), 380-397.

Slack, T. & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change : An empirical test. *Organization studies*, 15(6), 803-827.

Stenling, C. & Sam, M. (2020). Professionalization and its consequences : How active advocacy may undermine democracy. *European sport management quarterly*, 20(5), 577-597.

Thibault, L., Slack, T. & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems : The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26(2), 83-98.

Wenger, E., McDermott, R. A. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press, 284 p.

Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs* (2), 9-36.

Wittorski, R. (2018). Professionnalisation et abandons. (hal-01967320)