

2020 Rapport de l'atelier portant sur :

La gouvernance, la marque et les médias sociaux dans les organismes nationaux de sport



PRÉPARÉ PAR

Milena M. Parent, Marijke Taks, Benoît Séguin, Michael L. Naraine, Russell Hoye, Ashley Thompson et Erik L. Lachance

Le 20 mai 2020

Remerciements

Organismes subventionnaires de l'étude



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada



Canadian
Heritage

Patrimoine
canadien

Sport Canada

Partenaires de l'atelier



Canadian
Heritage

Sport Canada

Patrimoine
canadien



Crédit pour la photo sur la page couverture : Creative-Touch

Table de matière

Remerciements.....	2
Résumé.....	4
Introduction.....	6
Objectif de l'atelier.....	6
Déroulement de l'atelier.....	6
Sommaire des résultats précédents.....	7
Résultats - gouvernance.....	7
Résultats - marque.....	8
Résultats - médias sociaux.....	8
Résultats de l'atelier.....	8
Gouvernance.....	8
Défis.....	8
Ressources.....	10
Points d'action.....	11
Boîte à outils.....	14
Marque.....	16
Défis.....	16
Ressources.....	17
Points d'action.....	18
Boîte à outils.....	20
Médias sociaux.....	21
Défis.....	21
Ressources.....	22
Points d'action.....	22
Boîte à outils.....	24
Conclusion.....	25
Équipe de recherche : Coordonnées.....	26
Bibliographie.....	27
Annexe.....	28

Résumé

Le 10 février 2020, les organismes nationaux de sport (ONS) ayant participé à l'étude du paysage sportif au Canada sur la gouvernance, la marque et les médias sociaux, une étude subventionnée par le CRSH (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada), se sont réunis à la Maison du sport (Centre RA) pour un **atelier d'une journée**. L'objectif de l'atelier était d'**identifier les meilleures pratiques pour aligner la gouvernance, la marque et les pratiques relatives aux médias sociaux des ONS afin de maximiser les bénéfices pour leurs différents clients et parties prenantes, et de faire croître leur sport**.

Dix-sept participants représentant 15 ONS ont participé à l'atelier. L'atelier a débuté par un survol des résultats des phases précédentes de l'étude par les membres de l'équipe de recherche. Ceci fut suivi de trois séances en petits groupes sur chacun des trois thèmes de l'atelier (gouvernance, marque et médias sociaux). Un résumé des discussions de chaque groupe fut ensuite présenté lors d'une séance plénière. Des experts invités ont également partagé leurs commentaires et idées.

Le contenu du présent rapport est spécifique aux conclusions de l'atelier. Brièvement, nous avons constaté que, pour la **gouvernance**, les défis systémiques et de capacité ont dominé la discussion, suivis par les défis touchant les conseils d'administration. Les ONS ont reconnu que les ressources suivantes peuvent aider à relever ces défis : les ressources humaines, les connaissances, l'éducation et la formation, ainsi que les processus et procédures organisationnels existants. Enfin, les ONS ont suggéré une série de **points d'action**, notamment :

- Développer une **base de données** des ressources, des meilleures pratiques et des modèles liés à la gouvernance;
- Encourager un **réseau** d'ONS pour communiquer les meilleures pratiques et promouvoir les synergies; et
- Repenser le système sportif canadien en mettant l'accent sur l'**alignement** entre les différents niveaux, la régionalisation, les relations avec les parties prenantes, l'efficacité des ressources, l'élimination des doubles emplois, et un financement associé à la gouvernance (pas seulement lié à la performance sportive).

Outre les problèmes de capacité identifiés, le plus grand défi pour la gouvernance de la **marque** était de comprendre qu'une marque représente plus qu'un simple logo; il s'agit d'une promesse, d'un ensemble d'attentes pour les parties prenantes, ainsi que de la nécessité d'obtenir l'adhésion des parties prenantes internes et externes. Les ressources qui peuvent aider dans une gouvernance de la marque comprennent : un document de marque, un budget pour la marque, des possibilités de promotion sur place et l'aide du Comité olympique canadien (COC). Les **points d'action** suggérés pour la marque comprennent :

- Développer une **architecture de marque** (c'est-à-dire l'alignement entre les ONS, les organismes provinciaux et territoriaux de sport [OPTS], les clubs et les athlètes);
- Développer une **stratégie** sur la façon de gérer la gouvernance de la marque;

- **Sensibiliser** les principales parties prenantes à la marque;
- **Co-créer** la marque avec des partenaires d'entreprises et autres parties prenantes; et
- Comprendre l'importance des **valeurs et de la bonne gouvernance** pour les commanditaires.

Pour les **médias sociaux**, les participants ont identifié la capacité (ex. humain, financier), le contrôle des messages (ex. détournement, créativité) et l'évaluation (ex. mesures, manque de données) comme étant les défis principaux. Les ONS ont suggéré que des connaissances stratégiques essentielles, des relations avec les parties prenantes et des capacités internes peuvent servir à surmonter ces difficultés. Les **points d'action** suivants furent proposés par les participants :

- **Intégrer** les médias sociaux dans les plans stratégiques de marketing et de communication;
- **Développer des buts et des objectifs** pour les médias sociaux; et
- **Segmenter** le contenu social pour toucher des segments plus petits et, par conséquent, clarifier la personnalité sociale de la marque.

En somme, **le système sportif canadien bénéficierait d'un meilleur alignement en termes de gouvernance et d'image de marque entre les différents niveaux du système**. Cela **améliorerait** à son tour **la capacité des organisations** pour en faire plus, y compris avec les médias sociaux. Malgré ces problèmes, **les ONS ont fait preuve de créativité** dans leurs efforts pour maximiser leur utilisation des ressources afin d'atteindre leurs objectifs. Pour renforcer ces efforts, les ONS sont encouragés à explorer les ressources mentionnées dans ce rapport (voir les points d'action et les boîtes à outils reliés à la gouvernance, la marque et les médias sociaux).

Introduction

Le 10 février 2020, les organismes nationaux de sport (ONS) ayant participé à l'étude du paysage sportif au Canada sur la gouvernance, la marque et les médias sociaux, une étude subventionnée par le CRSH (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada), se sont réunis au Centre RA (Maison du sport) pour un atelier d'une journée.

Objectif de l'atelier

L'objectif de l'atelier était d'**identifier les meilleures pratiques pour aligner la gouvernance, la marque et les pratiques relatives aux médias sociaux** des ONS afin de maximiser les bénéfices pour leurs différents clients et parties prenantes, et de faire croître leur sport.

Suite à un survol des principaux résultats des phases précédentes de l'étude (questionnaire en ligne, entrevues semi-dirigées et analyse de documents), les participants de **l'atelier d'un jour** ont partagé leurs expériences, ont réfléchi sur leurs atouts actuels et futurs et ont suggéré des moyens de surmonter les difficultés liées à la gouvernance, à la marque et aux médias sociaux.

Ceci a permis d'identifier les meilleures pratiques potentielles, qui sont détaillées dans ce rapport. Les participants ont eu l'occasion d'examiner le contenu de ce rapport avant et pendant **un webinaire d'une heure**, ce qui permit la publication de la version finale du rapport.

Déroulement de l'atelier

Chaque ONS ayant participé aux phases précédentes de l'étude fut invité à l'atelier. Dix-sept personnes représentant 15 ONS ont participé. Pour un programme détaillé de l'atelier, consulter l'[Annexe](#).

Après un aperçu du projet de recherche, trois discussions en petits groupes furent organisées : une sur la gouvernance, une sur la marque et une sur les médias sociaux. Chaque thématique débuta par un aperçu des principales conclusions des phases précédentes de l'étude, suivi d'une session en petits groupes, et se termina par une séance plénière où des experts invités ont partagé leurs commentaires et idées avec les participants.

Les petits groupes étaient composés de cinq participants en moyenne par table. Les participants furent choisis stratégiquement afin d'avoir une représentation diversifiée des ONS dans chaque groupe : petit ONS, grand ONS, sport olympique et non olympique et ONS subventionné et non-subventionné par Sport Canada. Chaque groupe de discussion était animé par un membre de l'équipe de recherche et un(e) secrétaire.

À l'aide d'une feuille de travail, les participants ont d'abord été invités à réfléchir individuellement sur : (a) les défis, (b) les ressources et (c) les points d'action associés au

thème de discussion. Ces réflexions furent ensuite partagées et discutées au sein du petit groupe. À la fin de chaque discussion en petits groupes, un résumé des principales conclusions fut rédigé par le/la secrétaire. Ensuite, un représentant de chaque groupe a partagé les suggestions du groupe en plénière. Par la suite, les experts ont fourni des commentaires et des informations supplémentaires et ils ont répondu aux questions provenant des participants.

Pour la session de gouvernance, les trois experts étaient la professeure Lucie Thibault, PhD (Université d'Ottawa), madame Debra Gassewitz (Centre de documentation pour le sport) et madame Marg McGregor (Comité olympique canadien; COC). Pour la session sur la marque, les deux experts étaient le professeur Frank Pons, PhD (Université Laval) et le professeur Benoît Séguin, PhD (Université d'Ottawa). Pour la session sur les médias sociaux, les deux experts étaient le professeur Frank Pons, PhD (Université Laval) et le professeur Michael L. Naraine, PhD (Brock University).

L'atelier s'est terminé par un retour sur les points principaux et par des informations destinées aux participants concernant les prochaines étapes de l'étude. Les participants ont notamment obtenu une ébauche du rapport un mois après l'atelier, puis ont participé à un webinaire d'une heure le 20 mai 2020. À cette occasion, les participants ont partagé leurs commentaires sur l'ébauche du rapport afin qu'il puisse être finalisé et distribué publiquement.

Sommaire des résultats précédents

Selon les données recueillies à partir du questionnaire (c'est-à-dire la phase 1 du projet de recherche), ainsi que les entrevues semi-dirigées et documents analysés (c'est-à-dire la phase 2 du projet de recherche), un aperçu des principaux résultats fut présenté pour les thématiques de la gouvernance, de la marque et des médias sociaux. Vous trouverez ces informations aux liens suivants :

- [Sommaire du projet de recherche](#)
- [Rapport des résultats du questionnaire](#)
- [Présentation de l'atelier](#)

Résultats - gouvernance

- Il existe une variété d'ONS en termes de budgets, de personnel, de taille du conseil d'administration et de représentation des sexes au sein du conseil.
- Les ONS ont subi de nombreux changements liés à la gouvernance au cours des cinq à sept dernières années :
 - On retrouve maintenant des mots similaires dans les ONS en termes de mission, de vision et de valeurs; et
 - À quelques exceptions près, on observe des processus de gouvernance similaires en ce qui concerne l'utilisation de conseils de gouvernance, de

comités consultatifs et/ou décisionnels, et de personnel prenant des décisions opérationnelles.

- Plusieurs ONS ont des défis au niveau de la capacité, car les attentes des parties prenantes externes ont augmenté (ex. l'inclusion, la sécurité dans le sport) alors que le financement ou le soutien n'ont pas nécessairement suivi.

Résultats - marque

- La gouvernance de la marque et de l'image de marque sont considérées comme importantes; et
- Gérer la marque et passer d'une perspective de marque comme étant une activité opérationnelle vers la gouvernance de la marque est un défi pour plusieurs ONS.

Résultats - médias sociaux

- Les médias sociaux sont considérés comme un moyen peu coûteux pour communiquer avec les parties prenantes; et
- Les ONS ont du mal à monétiser leurs efforts au niveau des médias sociaux et de contrôler les médias sociaux d'un point de vue de gouvernance.

Pour plus de détails au sujet des résultats ci-dessus, prière de consulter les articles académiques suivants (voir aussi la [Bibliographie](#)) :

- Articles sur la gouvernance des ONS :
 - [Parent, Naraine et Hoye \(2018\)](#)
 - [Hoye, Parent, Taks, Naraine, Séguin et Thompson \(2019\)](#)
- Article sur la gouvernance de la marque des ONS :
 - [Taks, Séguin, Naraine, Thompson, Parent et Hoye \(2019\)](#)

Résultats de l'atelier

Les tableaux qui suivent résument les notes rédigées par les participants, les discussions en groupes et les commentaires des experts. Les résultats sont présentés en fonction des défis, des ressources et des points d'action identifiés.

Gouvernance

Défis. Pour la gouvernance, les défis identifiés par les participants peuvent être regroupés en sept thèmes (voir le Tableau 1).

Tableau 1 : Défis reliés à la gouvernance des ONS

Défis	Sous-défis
1. Défis systémiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décentralisation du système sportif ▪ Alignement <ul style="list-style-type: none"> ▪ La structures des OPTS (organismes provinciaux et territoriaux de sport) ne s'alignent pas avec ceux des ONS ▪ Il n'y a pas d'incitatif collectif pour promouvoir l'alignement ▪ Ce qui existe n'existe pas en harmonie ▪ Diversité géographique ▪ Doublement des efforts et des ressources entre les ONS et les OPTS ▪ Temps consacré à la gestion des relations ▪ Manque d'agilité et ne pas être prêt à répondre ▪ Objectifs concurrents : participation dans le sport versus emphase sur la haute performance ▪ Bénévoles <ul style="list-style-type: none"> ▪ Défis politiques ▪ Défis personnels ▪ Conflits d'intérêts
2. Capacité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de capacité financière ▪ Manque de ressources humaines
3. Plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de mise en œuvre du plan stratégique ▪ Absence de mesures ou de suivis ▪ Des plans stratégiques inefficaces ▪ Manque d'intérêt des conseils d'administration pour les plans stratégiques
4. Défis du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transition d'un conseil opérationnel vers un conseil de gouvernance ▪ Remplir les postes vacants : manque de personnes qualifiées au sein des conseils d'administration ▪ Coût de l'intégration de nouveaux membres et de la formation du conseil d'administration ▪ Conflit d'intérêts lorsque la passion pour le sport dépasse les responsabilités réelles du conseil d'administration ▪ Plan de succession pour les membres du conseil d'administration

- | | |
|---|---|
| 5. Types de membres du conseil d'administration | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nomination fondée sur les compétences et non sur la passion pour le sport ▪ Diversité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversité des sexes ▪ Diversité ethnique |
| 6. Formation/éducation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration et orientation des membres du conseil d'administration ▪ Communiquer l'importance de la gouvernance aux membres, aux participants du sport, aux OPTS et aux organismes communautaires de sport |
| 7. Défis organisationnels | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotation du personnel et perte de la mémoire institutionnelle ▪ Clarté des rôles et responsabilités du conseil d'administration par rapport au directeur général (DG) et au personnel ▪ La culture du sport peut limiter l'efficacité et les changements de gouvernance ▪ Manque de données ▪ Flux d'informations |

Ressources. Suivant l'identification des défis liés à la gouvernance, trois types de ressources furent discutées par les participants pour contrer ces défis. Un sommaire des ressources est présenté dans le Tableau 2.

Tableau 2 : *Ressources pour la gouvernance des ONS*

Ressources	Exemples
1. Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir un bon leadership ▪ Utiliser des employés à temps partiel, des consultants et/ou des contractants
2. Connaissances, éducation et formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir un manuel pour l'orientation et la formation des membres du conseil d'administration et des autres comités ▪ Avoir des employés et membres du conseil d'administration avec des expertises et compétences spécifiques et variée/diversifiée ▪ Avoir des opportunités de développement professionnel pour les membres du conseil d'administration et pour les employés de l'organisation

- | | |
|---|--|
| 3. Processus et procédures organisationnels | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir une bonne communication ▪ Établir de la confiance ▪ Être transparent et avoir des indicateurs de performance qui sont clairs ▪ Utiliser des technologies (ex. Cascade, Trello, Google Drive, Envisio et SamePage) |
|---|--|

Points d'action. Suivant l'identification des défis et des ressources possibles, 16 points d'action potentiels furent soulevés par les participants (voir le Tableau 3).

Tableau 3 : *Points d'action reliés à la gouvernance des ONS*

Points d'action	Détails, exemples et recommandations
1. Compendium/base de données des ressources, des meilleures pratiques et des modèles liés à la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourrait être réalisé avec l'assistance du Centre de documentation pour le sport (SIRC) ▪ Gabarits pour : <ul style="list-style-type: none"> ▪ La composition du conseil d'administration idéal ▪ Une matrice de compétences du conseil d'administration ▪ L'évaluation des clubs ▪ Des grilles ou matrices de salaire ▪ Planification de la succession du conseil d'administration, du DG et du personnel ▪ Boîte à outils pour la formation des conseils d'administration (voir les ressources fournies par Le sport c'est pour la vie)
2. Collaboration entre les ONS : favoriser le développement d'un réseau pour partager les meilleures pratiques et promouvoir les synergies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir des services partagés entre les ONS ▪ Combiner les pouvoirs d'achat des ONS afin que tous aient accès aux ressources clés (ex. outils de technologies) ▪ Organiser des réunions entre les ONS pour accroître la collaboration ▪ Organiser une réunion annuelle des dirigeants des ONS pour partager les stratégies, les défis, les meilleures pratiques, les ressources disponibles et les points d'action
3. Actions liées au conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir un manuel pour le conseil d'administration ▪ Le vieillissement de la population offre aux membres la possibilité de continuer à contribuer

- au sport grâce aux compétences et aux réseaux qu'ils ont développés
- Inclure la représentation d'athlètes dans la structure du conseil d'administration
 - Faire des annonces publicitaires pour les postes sur le conseil d'administration (LinkedIn, Globe and Mail, etc.)
 - Le conseil d'administration devrait considérer l'information de sources externes pour avoir une perspective plus large
4. Audits des compétences
- Du conseil d'administration
 - Du personnel (ex. employés)
5. Promotion de la diversité dans les ONS
- Diversité des sexes
 - Diversité ethnique
 - Promouvoir les opportunités internes
6. Planification stratégique et prise de décisions
- Élaborer et mettre en place un bon plan stratégique, ainsi que le mettre en œuvre
 - L'importance d'obtenir et d'utiliser des données solides afin de prendre des bonnes décisions
7. Structure organisationnelle appropriée
- Développer des politiques, des procédures et des mesures standardisés
8. Attentes des OPTS et des organismes communautaires de sport
- Développer des politiques, des procédures et des mesures standardisés
9. Communication interne
- Communiquer l'importance d'une bonne gouvernance, de la planification stratégique et de politiques au conseil d'administration et aux membres
 - Créer des agents de liaison pour partager les informations entre les comités afin d'assurer l'harmonisation des mandats dans l'ensemble de l'organisation
10. Politiques
- Formaliser les rôles et responsabilités du conseil d'administration, du DG et du personnel
 - Centraliser les politiques de l'organisation dans un lieu
 - Développer une politique en matière de conflits d'intérêts pour les membres du conseil

- d'administration et l'inclure dans le plan stratégique
11. Régionalisation des OPTS afin de réduire les doublements d'efforts
- Avoir plus de leadership du CFPTS (Comité fédéral-provincial/territorial du sport) pour aider à réaliser l'alignement entre les ONS et OPTS
 - Avoir une mise en œuvre de la régionalisation de façon échelonnée
 - Repenser l'autonomie
 - Rationaliser les ressources et le partage des ressources
 - Ne disposer que d'un seul service de marketing pour chaque sport dans le pays
 - Mettre en place des protocoles d'entente avec les OPTS pour assurer la conformité
12. Financement
- Avoir un plan de diversification du financement pour accéder à de nouvelles sources de financement
 - Développer un nouveau Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS) qui est plus simple et qui aborde la gouvernance
 - Disponibilité de fonds pour des changements liés à la gouvernance (voir CFRS)
 - Un budget pouvant être alloué au-delà de la haute performance
 - Établir des critères clairs et appropriés pour évaluer les ONS sur la base de leurs compétences et responsabilités
13. Mandat de Sport Canada
- Réexaminer le mandat de Sport Canada en termes de :
 - Leadership en matière de l'alignement du système sportif
 - Leadership technique
 - Appuyer la formation de base (ex. développement professionnel) des membres du conseil d'administration et du personnel
14. Relations avec les parties prenantes
- Continuer à développer les relations avec les entreprises et les partenariats pour le sport de masse
15. Nouvelles technologies
- Utiliser les nouvelles technologies, les plateformes et les outils analytiques en ligne pour :
 - Les réunions (ex. Skype, Adobe Connect, Google Hangouts, Zoom)

- Améliorer la communication
 - Faciliter le travail, par exemple en indiquant qui fait quoi, ce qu'il faut faire et les délais (c'est-à-dire la gestion du projet)
 - Formation des bénévoles par l'entremise de la technologie
 - 16. Connaissances, éducation et formation
 - Conseil d'administration
 - Personnel
 - Membres des ONS (ex. OPTS, organismes communautaires de sport)
 - Utiliser des ressources ou des organisations telles SIRC ou Le sport c'est pour la vie (ex. module de formation en ligne pour les conseils d'administration développé par Le sport c'est pour la vie)
-

Boîte à outils. Outre les points d'action susmentionnés, différentes ressources sont disponibles en matière de gouvernance aux liens suivants :

1. Comité olympique canadien (COC)
 - a. [Secteur des ONS](#)
 - b. [La gouvernance efficace dans le sport – apprendre des échecs](#)
 - c. [Comment repenser, redéfinir et renouveler votre modèle d'affaires](#)
 - d. [Le changement de gouvernance comme point de départ du changement stratégique](#)
 - e. [Manuel des politiques du conseil d'administration](#)
 - f. [Exemple de document de discussion du conseil d'administration](#)
 - g. [Lignes directrices en matière de leadership pour les ressources humaines](#)
2. Centre de documentation pour le sport (SIRC)
 - a. [Bonne gouvernance – c'est quoi et comment le faire?](#) (disponible en anglais seulement)
 - b. [Gouvernance](#)
 - c. [Les dilemmes des administrateurs – les défis de la gouvernance pour regagner la confiance](#)
 - d. [Modèles de gouvernance](#)
 - e. [Établir un système sportif fondé sur les valeurs au Canada](#)
 - f. [L'équité entre les sexes est un signe d'une saine gouvernance – leçons tirées dans le secteur du sport](#)
 - g. [Équité des genres](#)
 - h. [Gouvernance et opérations](#)
 - i. [Les moyens de la transformation : Parfaire les habiletés de gouvernance générative des dirigeants](#)
 - j. [Délibérations et comportements préalables à un accord exécutif](#)

- k. [Évaluation du conseil d'administration](#) (disponible en anglais seulement)
 - l. [Planification de la relève](#)
 - m. [Gouvernance du conseil d'administration planification de la relève](#)
3. Le sport c'est pour la vie
- a. [Vidéo pour les membres du conseil d'administration](#) (disponible en anglais seulement)
 - b. [Gouvernance efficace des membres du conseil d'administration](#) (disponible en anglais seulement)
4. Conseil du sport d'Ottawa
- a. [Gouvernance – formation d'un conseil d'administration optimal](#)
 - b. [Gestion des bénévoles](#)
5. Banque de développement du Canada
- a. [Rédiger et communiquer efficacement votre plan stratégique](#)
 - b. [5 conseils pour mettre en œuvre votre plan stratégique](#)
 - c. [7 étapes à suivre pour créer un plan d'action pour votre plan d'affaires](#)
 - d. [Comment évaluer l'efficacité de votre plan stratégique](#)
6. Top Nonprofits (disponible en anglais seulement)
- a. [Guide to creating mission & vision statements](#)
 - b. [30 example vision statements and best practices](#)
 - c. [50 example mission statements and best practices](#)
7. Comité international olympique
- a. [Bonne gouvernance](#)
 - b. [Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique et sportif](#)
8. Australian Sport Commission (disponible en anglais seulement)
- a. [Sports governance principles](#)
 - b. [Mandatory sports governance principles](#)
 - c. [Governance reform in sport](#)
 - d. [One management, modern, effective, and efficient governance](#)
 - e. [Careers, join a sports Board](#)
 - f. [Governance framework co-design update](#)

Les sites web et documents ci-dessous sont considérés comme de bons exemples de gouvernance dans les ONS canadiens :

1. Curling Canada
- a. [Constitution et règlements généraux](#)
 - b. [Registre des politiques du conseil](#) (disponible en anglais seulement)
 - c. [Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle](#)
 - d. [Plan d'affaires](#)
 - e. [Manuel des politiques des ressources humaines](#)

2. Nordiq Canada
 - a. [Règlements](#)
 - b. [Manuel des politiques du conseil d'administration](#)
 - c. [Plan d'affaire avec indicateurs de performance](#)
 - d. [Centre de documents](#)

3. Rugby Canada
 - a. [Règlements](#)
 - b. [Plan stratégique avec indicateurs de performance et carte de pointage](#)
(document disponible en anglais seulement)

4. Triathlon Canada
 - a. [Plan stratégique avec des étapes pour développer des indicateurs de performance](#)
 - b. [Ressources de Triathlon Canada](#)

Marque

Défis. Les défis liés à la marque tels qu'identifiés par les participants peuvent être groupés en six thèmes (voir le Tableau 4).

Tableau 4 : *Défis liés à la marque des ONS*

Défis	Sous-défis
1. Identifier la marque comme étant plus qu'un logo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La marque est plus qu'un logo ▪ La marque est une promesse, un ensemble d'attentes (une proposition de valeur) qu'un ONS offre aux personnes qui interagissent avec l'organisation ▪ La marque est une promesse de répondre à ces attentes en raison de ce que vous êtes
2. Appui et engagement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les parties prenantes internes (conseil d'administration, personnel, athlètes) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Éducation : tout le monde ne comprend pas ou n'adopte pas une nouvelle marque ▪ Questions d'alignement de la marque avec les parties prenantes internes ▪ Les parties prenantes externes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'alignement avec les parties prenantes externes (ex. OPTS, organismes communautaires de sport) ▪ Une fois que les OPTS adoptent une nouvelle marque, vous voulez aussi qu'ils adoptent la marque de l'ONS ▪ La marque n'est pas acceptée par les parties prenantes externes (ex. commanditaires, gouvernements, OPTS)

- La marque est diluée par les commanditaires et les diffuseurs au lieu d'être co-crée
 - Difficulté à créer une image de marque dans un environnement encombré
- 3. Capacité (ressources)
 - Manque de données/impossibilité d'accéder aux données des études de marché
 - Bilinguisme
 - Manque de ressources humaines bilingues
 - Manque de ressources financières
 - L'environnement multisports pose un défi supplémentaire en matière d'image de marque
 - Coût de changement de marque : la mise en œuvre est dispendieuse
- 4. Sport sécuritaire
 - Comment s'intègre-t-il avec la marque (c'est-à-dire, est-ce une attente que vous tentez de respecter?)
- 5. Aller au-delà de l'amateur de sport
 - Augmenter la marque auprès d'un marché plus large de participants et de spectateurs
- 6. Déconnexion entre haute performance et sport de masse
 - Est-ce que les deux doivent être poursuivis simultanément ou l'un plutôt que l'autre?

Ressources. Suivant l'identification des défis liés à la marque, les participants ont discuté quatre types de ressources pour contrer ces défis. Un sommaire des ressources est présenté dans le Tableau 5.

Tableau 5 : *Ressources reliées à la marque des ONS*

Ressources	Exemples
1. Document notant les lignes directrices pour la marque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document éducatif et adapté aux différents publics portant sur la manière de développer et de gérer une marque
2. Budget pour la marque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide la création d'un site web ▪ Aide la création de document relatif à la marque et autres aspects (ex. marchandises.)
3. Promotion sur place	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activation des équipes lors d'événements

4. COC
- Aide à partager les données des études de marché avec les ONS

Points d'action. Suivant l'identification des défis et ressources liés à la marque, 12 points d'action furent proposés (voir le Tableau 6).

Tableau 6 : *Points d'action reliés à la marque des ONS*

Points d'action	Sous-points d'action
1. Définir la marque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mieux clarifier la marque en terme de la haute performance par rapport au sport de masse ▪ Pour un public plus large/général ▪ Être réaliste
2. Apprendre des autres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activer les ressources importantes de l'industrie ▪ Partager les ressources, les connaissances et les meilleurs pratiques entre les ONS
3. Mener une étude sur l'architecture de la marque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Étudier l'alignement : analyser sa propre marque et celles des OPTS, des organismes communautaires de sport et des athlètes ▪ Avoir une marque claire
4. Développer une stratégie sur la manière de gérer la gouvernance de la marque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre tous les niveaux (ONS, OPTS, organismes communautaires de sport)
5. Document directeur pour la marque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formaliser et rendre accessibles les lignes directrices techniques ▪ Connaître/définir clairement les droits commerciaux (protection de la marque)
6. Éduquer et sensibiliser les parties prenantes sur la marque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour avoir une marque puissante, il est recommandé que la direction générale et/ou le conseil d'administration la relie à la gouvernance ▪ Travailler la définition de la promesse, de l'ensemble des attentes (proposition de valeur), ainsi que la manière de réaliser ces dernières ▪ Éducation du conseil d'administration pour les aider à comprendre la marque, de l'appuyer et d'investir dans la marque ▪ Obtenir l'appui et planifier

- La cohérence est essentielle, mais cela prend du temps. Ceci concerne les athlètes, les entraîneurs, les OPTS, les organismes communautaires de sport et les événements
 - Identifier un champion de la marque dans votre organisation. Ceci doit être quelqu'un qui, non seulement comprend la stratégie de marque, mais qui 'vie la marque'.
 - Utiliser des formats multimédias (ex. vidéo, documents, sites web) pour informer et éduquer les parties prenantes et le public général au sujet de la marque
 - Formation/webinaire sur la gouvernance des marques

- 7. Obtenir l'appui de la marque auprès des parties prenantes internes et ensuite auprès des parties prenantes externes
 - Créer une 'ambiance' à l'interne puis livrer cette promesse et cet ensemble d'attentes envers toutes les parties prenantes

- 8. Faire plus pour aider les OPTS et les organismes communautaires de sport à se faire connaître
 - Fournir et/ou partager des ressources

- 9. Faire plus pour aider les OPTS et les organismes communautaires de sport à développer leurs marques
 - Utiliser les commanditaires pour aider à développer et gouverner la marque
 - Co-crée avec les commanditaires et autres parties prenantes
 - Co-crée avec les athlètes à travers des événements (ex. cohérence avec les athlètes en ce qui concerne le look)
 - Co-crée avec les OPTS, les organismes communautaires de sport, le COC, les commanditaires et les médias
 - Identifier les stratégies et tactiques des parties prenantes pour aider à faire passer le message de la marque

- 10. La mise en œuvre de la stratégie de la marque prend du temps (ex. plusieurs années)
 - Nécessite l'appui du conseil d'administration avant les autres parties prenantes
 - Nécessite la patience

- | | |
|--|---|
| 11. Les valeurs et la bonne gouvernance sont importantes pour les commanditaires | ▪ C'est important de se servir de la bonne gouvernance de la marque pour les commanditaires |
| 12. Bilinguisme | ▪ Faire appel à des stagiaires et/ou ressources humaines qui sont bilingues |
-

Boîte à outils. Outre les points d'action présentés ci-dessus, plusieurs ressources sont disponibles pour aider les ONS :

1. Comité olympique canadien (COC)
 - a. [NSF enhancement initiative Deloitte assessment tool](#) (disponible en anglais seulement)
2. Landor
 - a. [Changements révolutionnaires dans la gestion des marques](#) (disponible en anglais seulement)
3. Hulse & Durrell
 - a. [Site web \(avec accès à information\)](#)
4. U Sports
 - a. [Marque U Sports](#)
5. Mackman
 - a. [Boîte à outils pour l'identité de la marque](#) (disponible en anglais seulement)
6. Ryerson University
 - a. [Identité de la marque](#) (disponible en anglais seulement)
7. Los Angeles Lakers
 - a. [Design et lignes directrices de la marque](#) (disponible en anglais seulement)
8. Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
 - a. [Le sport et la stratégie d'image](#)

Les sites web et documents notés ci-dessous sont considérés comme de bons exemples pour la marque dans les ONS canadiens :

1. Natation artistique Canada
 - a. [Notre nouvelle identité](#)
 - b. [Logos](#)
 - c. [Vidéo du lancement de marque](#)

2. Rugby Canada
 - a. [Notre identité](#)
3. Canada Équestre
 - a. [New Logo and Identity for Equestrian Canada by Hulse & Durrell](#) (disponible en anglais seulement)
4. Nordiq Canada
 - a. [En savoir plus au sujet de la marque](#) (disponible en anglais seulement)
 - b. [Site web](#)
5. Curling Canada
 - a. [La marque Curling Canada](#)
6. Patinage Canada
 - a. [Manuel de standard pour la marque](#) (disponible en anglais seulement)

Médias sociaux

Défis. En ce qui concerne les médias sociaux, trois groupes de défis furent identifiés par les participants (voir le Tableau 7).

Tableau 7 : Défis reliés aux médias sociaux dans les ONS

Défis	Sous-défis
1. Capacité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de capacité financière ▪ Manque de capacité des ressources humaines, notamment des employés bilingues ▪ Capacité de développer de nouvelles compétences
2. Contrôle du message	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de plusieurs plateformes ▪ Gestion de crises ▪ Gestion de plusieurs parties prenantes ▪ Cohérence des messages ▪ Créativité du contenu ▪ Droits de permission (ex. diffusion, photos) ▪ Opérations dans différents fuseaux d'horaires ▪ Manque d'activation sociale
3. Mesure et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de données quantitatives et qualitatives ▪ Manque d'éducation sur les bénéfices sociaux auprès du conseil d'administration et des employés ▪ Données brutes analytiques ▪ Changements démographiques

Ressources. Basées sur les défis identifiés en lien avec les médias sociaux, plusieurs ressources furent discutées par les participants. Un sommaire des ressources est présenté dans le Tableau 8.

Tableau 8 : *Ressources reliées aux médias sociaux dans les ONS*

Ressources	Exemples
1. Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir une stratégie de marketing/communication préexistante ▪ Utiliser des calendriers pour s'engager dans la diffusion de contenu planifié d'avance ▪ Comprendre que les jeunes veulent du contenu provenant des médias sociaux
2. Utilisation des parties prenantes importantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impliquer les athlètes en tant qu'ambassadeurs de la marque ▪ Travailler avec des partenaires et commanditaires pour développer et co-créeer du contenu pour les médias sociaux
3. Capacité interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir une infrastructure permettant d'accepter et de déployer des stagiaires pour des projets spéciaux ▪ Utilisation de photos et multimédias préexistants ▪ Accès à des logiciels pour développer du contenu (ex. Microsoft Office, Adobe) ▪ Téléchargement de mesures sociales accessibles (ex. Facebook insights)

Points d'action. Après l'identification des défis et ressources reliés aux médias sociaux, 11 points d'action furent notés par les participants (voir le Tableau 9).

Tableau 9 : *Points d'action reliés aux médias sociaux dans les ONS*

Points d'action	Sous-points/Aspects à considérer
1. Développer un calendrier pour les médias sociaux en avance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier des dates clés, comme des fêtes d'athlètes, événements majeurs et compétitions ainsi que d'autres moments à l'intérieur et à l'extérieur du sport qui peuvent susciter l'intérêt des parties prenantes

- | | |
|---|--|
| 2. Développer une banque d'actifs multimédias pour un accès immédiat à du contenu dynamique | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une banque de photos et de vidéos ▪ Quels que soient la compétition ou l'événement, sauvegarder toutes les photos |
| 3. Partenariat et activation des athlètes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discuter avec les partenaires pour co-créeer du contenu dans les médias sociaux ▪ Développer de nouvelles campagnes qui sont mutuellement bénéfiques |
| 4. Éducation du conseil d'administration | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Envisager l'inclusion des médias sociaux comme sujet de discussion au niveau du conseil d'administration ▪ Faire appel à des consultants externes et des partenaires universitaires pour la formation et l'éducation des membres du conseil d'administration |
| 5. Développer une stratégie de marketing avec une section dédiée aux médias sociaux | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formaliser l'utilisation des médias sociaux dans le plan de marketing de l'organisation ▪ Considérer qui va opérer, quand et comment les médias sociaux et la personnalité de la marque ainsi que les détails de ceux-ci |
| 6. Développer des histoires digitales qui sont cohérentes avec la marque | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réfléchir aux récits pour lesquels l'organisation souhaite être connue de ses parties prenantes et élaborer des lignes directrices et des éléments de contenu pour ces récits ▪ Développer des éléments narratifs sur les plateformes de médias sociaux sur lesquelles la marque opère |
| 7. Entreprendre des analyses des médias sociaux | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Télécharger les mesures disponibles sur les plateformes de médias sociaux (ex. Facebook Insights, Twitter Insights, Google Analytics) ▪ Utiliser ces données pour ajuster le contenu des médias sociaux afin de maximiser l'engagement |
| 8. Établir des buts | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les indicateurs clés de performance et les objectifs pour les différentes plateformes sociales que l'organisation exploite. ▪ Les indicateurs clés de performance peuvent comprendre les taux d'engagement, les clics, les ventes de billets, la croissance du nombre d'abonnés et l'évaluation des médias gagnés |

9. Développer un plan de communication pour les crises
 - Réfléchir à la manière dont l'organisation réagit aux crises via les réseaux sociaux et qui est responsable de la gestion des discussions sur les canaux sociaux
 10. Clarifier la marque
 - Il est important de définir les paramètres et l'étendue pour la manière dont le contenu est affiché via les médias sociaux
 - L'organisation doit avoir une compréhension claire de sa personnalité en ligne et de la manière dont elle se rattache à la mission, la vision et les valeurs
 11. Éviter l'approche « *one size fits all* »
 - Pas tout le contenu doit nécessairement suivre le schéma un-à-plusieurs; le contenu peut être produit pour certains segments seulement afin d'atteindre des objectifs spécifiques.
 - L'organisation doit indiquer clairement quel type de contenu est destiné à quel public et avec quels résultats escomptés
-

Boîte à outils. Outre les points d'action notés ci-dessus, différentes ressources sont disponibles aux ONS :

1. Centre de documentation pour le sport (SIRC)
 - a. [Utilisation des médias sociaux par les organismes de sport canadiens](#)
 - b. [Perspective d'athlète : comment gérer les médias sociaux pendant une compétition](#)
 - c. [Twitter rendu facile](#) (disponible en anglais seulement)
2. Hootsuite (disponible en anglais seulement)
 - a. [Comment créer un horaire pour les tweets afin de sauver du temps et engager avec vos abonnés](#)
 - b. [Comment créer un calendrier pour les médias sociaux, bonnes pratiques et modèle](#)
 - c. [Comment réaliser une analyses de compétition pour les médias sociaux, modèle gratuit](#)
3. Talkwalker (disponible en anglais seulement)
 - a. [Quelles données analytiques des médias sociaux est plus important?](#)
 - b. [Guide des médias sociaux](#)
 - c. [Comment créer un plan de marketing](#)

Conclusion

En somme, **le système sportif canadien bénéficierait d'un meilleur alignement au niveau de la gouvernance et de l'image de marque entre les différents niveaux du système.** Cela **améliorerait** à son tour **la capacité des organisations** pour en faire plus, y compris avec les médias sociaux. Cependant, nous constatons que **les ONS font preuve d'une grande créativité** pour trouver des moyens de maximiser l'utilisation de leurs ressources pour atteindre leurs objectifs. Afin de poursuivre leurs efforts, les ONS sont encouragés à explorer les ressources présentées dans ce rapport.

Équipe de recherche : Coordonnées

Prof. Milena M. Parent, PhD

Professeure titulaire, École des sciences de l'activité physique, Faculté des sciences de la santé, Université d'Ottawa

Courriel: milena.parent@uottawa.ca

Téléphone: 613-562-5800 (ext. 2984)

Prof. Marijke Taks, PhD

Professeure titulaire, École des sciences de l'activité physique, Faculté des sciences de la santé, Université d'Ottawa

Courriel: mtaks@uottawa.ca

Téléphone: 613-562-5800 (ext. 2453)

Prof. Benoît Séguin, PhD

Professeure titulaire, École des sciences de l'activité physique, Faculté des sciences de la santé, Université d'Ottawa

Courriel: bseguin@uottawa.ca

Téléphone: 613-562-5800 (ext. 4350)

Prof. Michael L. Naraine, PhD

Professeur adjoint, Department of Sport Management, Faculty of Applied Health Sciences, Brock University

Courriel: mnaraine@brocku.ca

Téléphone: 905-688-5550 (ext. 5189)

Prof. Russell Hoyer, PhD

Doyen, School of Allied Health, Human Services, and Sport, La Trobe University

Courriel: r.hoyer@latrobe.edu.au

Téléphone: +61 3 9479 1345

Mme Ashley Thompson, M.A. (Assistante de recherche)

Étudiante au doctorat, École des sciences de l'activité physique, Faculté des sciences de la santé, Université d'Ottawa

Courriel: athom156@uottawa.ca

Téléphone: 613-562-5800 (ext. 7270)

M. Erik L. Lachance, B.H.K., m. LS. (Assistant de recherche)

Étudiant au doctorat, École des sciences de l'activité physique, Faculté des sciences de la santé, Université d'Ottawa

Courriel: elach094@uottawa.ca

Téléphone: 613-562-5800 (ext. 7270)

Bibliographie

- Hoye, R., Parent, M. M., Taks, M., Naraine, M. L., Seguin, B., & Thompson, A. (2019). Design archetype utility for understanding and analyzing the governance of contemporary national sport organizations. *Sport Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.10.002>
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32, 555-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Taks, M., Seguin, B., Naraine, M. L., Thompson, A., Parent, M. M., & Hoye, R. (2019). Brand governance practices in Canadian national sport organizations: An exploratory study. *European Sport Management Quarterly*, 20, 10-29. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1690538>

Annexe

**Atelier sur la gouvernance, la marque et les médias sociaux
dans les organismes nationaux de sport
Ordre du jour**

Date: February 10th, 2020 / Le 10 février 2020

Location / Lieu: House of Sport (RA Centre) / La maison du sport (Centre RA)

Time / Temps: 9:00 – 16:00 / 9h à 16h

- 9:00 Registration // Inscription
- 9:30 Introduction and overview of the research project // Introduction et survol du projet de recherche
- 10:00 Introduction for session #1 on governance // Introduction pour la session #1 au sujet de la gouvernance
- 10:15 Transition to breakout session // Transition à la session de discussion
- 10:20 Breakout session #1 on governance // Session de discussion #1 au sujet de la gouvernance
- 11:10 Plenary: groups report back & expert discussion // Plénière : rapport des groupes et discussion d'experts
- 11:45 Break & lunch // Pause et dîner
- 12:45 Introduction to session #2 on branding // Introduction pour session #2 au sujet de la marque
- 13:00 Transition to breakout session // Transition à la session de discussion #2
- 13:05 Breakout session #2 on branding // Session de discussion #2 au sujet de la marque
- 13:50 Plenary: groups report back & expert discussion // Plénière : rapport des groupes et discussion d'experts
- 14:20 Health break // Pause-santé
- 14:35 Introduction for session #3 on social media // Introduction pour session #3 au sujet des médias sociaux

- 14:45 Transition to breakout session // Transition à la session de discussion #3
- 14:50 Breakout session #3 on social media // Session de discussion #3 au sujet des médias sociaux
- 15:20 Plenary: groups report back & expert discussion // Plénière : rapport des groupes et discussion d'experts
- 15:45 Wrap-up: workshop debrief // Sommaire: débriefing de l'atelier
- 16:00 Conclusion of workshop // Conclusion de l'atelier