



RÉSULTATS DU SONDAGE

Étude de la gouvernance des organismes nationaux de sport au Canada

Équipe de recherche

Prof. Milena M. Parent, PhD
Université d'Ottawa – Chercheuse principale

Prof. Marijke Taks, PhD
Université d'Ottawa – Co-investigatrice

Prof. Michael L. Naraine, PhD
Deakin University – Co-investigateur

Prof. Russell Hoye, PhD
La Trobe University – Co-investigateur

Prof. Benoît Séguin, PhD
Université d'Ottawa – Co-investigateur

Mme Ashley Thompson, MA
Université d'Ottawa – Assistante de recherche



uOttawa

© 2019 Parent, Taks, Naraine, Hoye, Séguin, Thompson

Date de publication : 11 mars 2019

Coordonnées :

Prof. Milena M. Parent, PhD

Université d'Ottawa

École des sciences de l'activité physique

125 Université

Ottawa (Ontario) K1N 6N5, Canada

+1 (613) 791-1247

milena.parent@uottawa.ca



L'ÉQUIPE DE RECHERCHE



Prof. Milena M. Parent, PhD

Prof. Parent est professeure titulaire à l'École des sciences de l'activité physique à l'Université d'Ottawa. Son expertise se cadre dans la gouvernance du système sportif et des événements sportifs.



Prof. Marijke Taks, PhD

Prof. Taks est professeure titulaire à l'École des sciences de l'activité physique à l'Université d'Ottawa. Son expertise et recherche est centrée sur les aspects socioéconomique du sport et loisir.



Prof. Michael L. Naraine, PhD

Prof. Naraine est professeur adjoint au Département de gestion à la Deakin Business School. Sa recherche se concentre sur les médias sociaux et les réseaux sociaux dans l'industrie du sport.



Prof. Russell Hoye, PhD

Prof. Hoye est le Vice-chancelier (Développement de la recherche) et le Directeur de La Trobe Sport. Son expertise se cadre sur la gouvernance, les politiques publiques, la gestion des bénévoles et l'impact du sport sur les individus et la société.



Prof. Benoît Séguin, PhD

Prof. Séguin est professeur agrégé et directeur à l'École des sciences de l'activité physique à l'Université d'Ottawa. Son expertise se cadre dans le marketing des organisations et des événements sportifs ainsi que les commandites, le marketing d'embuscade et la gestion de la marque.

RÉSUMÉ

INTRODUCTION

Les organismes nationaux de sport (ONS) sont confrontés à des réalités sans précédent en matière de gouvernance, d'économie, de marketing et de technologie qui affectent leurs processus et leurs performances, des aspects les gestionnaires et décideurs politiques du système sportif comprennent mal.

Pour renforcer leurs positions dans la société, les ONS doivent attirer de nouveaux membres, conserver les membres existants et accroître le soutien des entreprises et des médias. Ceci nécessite **d'équilibrer les activités et les processus sportifs traditionnels avec des activités commerciales**, telles que la gestion de la **marque** et des expériences clients, ainsi que de s'engager dans une stratégie de **communication et des médias sociaux**.

Les ONS font également l'objet d'une surveillance accrue de la part des **parties prenantes** en ce qui concerne leur crédibilité à se gouverner efficacement, à démontrer des normes appropriées de leadership éthique et à maintenir la confiance de leurs membres et de leurs parties prenantes. La manière dont les ONS répondront à ces **défis de gouvernance** aura un impact sur leurs organisations, leurs sports, les individus et la société.

Ce rapport offre la première étude du paysage de la gouvernance, de la marque et des médias sociaux des ONS depuis plus de 30 ans.

Pour comprendre cette nouvelle réalité, un sondage fut envoyé à tous les ONS financés par Sport Canada (58), dont 32 ONS (55%) ont rempli le sondage. Les données furent analysées pour des statistiques descriptives, ainsi que pour les parties prenantes et les réseaux sociaux des ONS.

TENDANCES PRINCIPALES ET RÉSULTATS

- ◆ Les ONS ont adopté des expressions et des mots similaires pour articuler leur mission, leur vision et leurs valeurs.
- ◆ La capacité des ONS diffère, allant d'aucun employé à temps plein à 58 employés, avec des budgets annuels variant entre 140 000 et 24 millions de dollars.
- ◆ Les structures de gouvernance des ONS varient, avec des conseils d'administration (CA) composés de quatre à 15 membres et d'aucune à 71% de femmes.
- ◆ Les ONS fonctionnent habituellement avec cinq ou six sous-comités et 50% des ONS ont des parties pre-

nantes sur leur conseil.

- ◆ La majorité des ONS continue à dépendre du financement du gouvernement fédéral, un financement qui représente environ la moitié des revenus annuels des ONS.
- ◆ Les cinq dernières années furent marquées par des changements importants dans la gouvernance des ONS. La plupart ont entrepris de documenter officiellement leurs processus de gouvernance et de gestion principaux, de reformuler leurs règlements et de restructurer leur conseil.
- ◆ Les ONS considèrent Sport Canada et leurs membres comme leurs parties prenantes principales.
- ◆ Les ONS sont devenues plus transparents qu'avant en publiant leurs rapports annuels, leurs règlements, leurs politiques et autres documents importants sur leurs sites web.
- ◆ La gouvernance de la marque ainsi que le rôle des médias sociaux dans la gouvernance de la marque furent jugés comme très importants par les ONS. Cependant, le fait d'entreprendre ces tâches épuise les capacités de la plupart des ONS.
- ◆ L'utilisation des médias sociaux fut considérée comme un moyen efficace et peu coûteux pour établir des contacts avec les parties prenantes et exercer un certain contrôle sur leurs marques. Cependant, les ONS ont identifié le bilinguisme comme un défi au niveau des ressources humaines et financières.

REMARQUES FINALES

L'équipe de recherche mène actuellement des entretiens avec les conseils d'administration et les cadres supérieurs des ONS afin de mieux comprendre ces résultats (merci à ceux qui ont déjà participé).

À la suite de l'analyse des entretiens, un atelier et un webinaire seront proposés au printemps 2020, au cours desquels les ONS et autres organismes sportifs seront invités à se renseigner sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance, de branding et de médias sociaux. Nous espérons vous y voir !

TABLE DES MATIÈRES

ÉQUIPE DE RECHERCHE.....	3
RÉSUMÉ.....	4
TABLE DES MATIÈRES.....	5
REMERCIEMENTS.....	6
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION	8
MÉTHODOLOGIE.....	9
RÉSULTATS SECTION UN : RESSOURCES ET DÉMOGRAPHIE DES ONS.....	10
MISSIONS, VISIONS ET VALEURS.....	10
STRUCTURE DES ONS.....	12
BUDGETS ET SOURCES DE REVENUS DES ONS	13
RÉSULTATS SECTION DEUX : RÉALITÉS DE GOUVERNANCE.....	14
PRISE DE DÉCISION DANS LES ONS.....	14
CHANGEMENTS GÉNÉRAUX DANS LES ONS.....	15
PRATIQUES DE GOUVERNANCE.....	20
PERFORMANCE.....	20
IMPUTABILITÉ.....	20
TRANSPARENCE.....	21
PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES DANS LES PRISES DE DÉCISIONS.....	21
RÉSULTATS SECTION TROIS : RÉALITÉS DE LA MARQUE.....	22
GOUVERNANCE DE LA MARQUE DANS LA GOUVERNANCE ACTUELLE DES ONS.....	22
RELATION ENTRE LA GOUVERNANCE DE LA MARQUE ET LES PARTIES PRENANTES.....	23
RÔLE DES MÉDIAS SOCIAUX DANS LA GOUVERNANCE DE LA MARQUE DES ONS.....	24
AVANTAGES DE L'UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX.....	25
CONTENU DES MÉDIAS SOCIAUX.....	25
DÉFIS DES MÉDIAS SOCIAUX.....	26
CONCLUSIONS.....	27

REMERCIEMENTS

Nous voudrions remercier tous les représentants des ONS qui ont complétés le sondage. Nous aimerons également remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et Sport Canada pour le financement de ce projet.



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada



Canadian
Heritage

Patrimoine
canadien

Sport Canada

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABRÉVIATIONS	NOM COMPLET
ACE	Association canadienne des entraîneurs
AMA	Agence mondiale antidopage
CA	Conseil d'administration
CCES	Centre canadien pour l'éthique dans le sport
CIO	Comité international olympique
COC	Comité olympique canadien
CPC	Comité paralympique canadien
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
DE	Directeur exécutif
DG	Directeur général
Directeur HP	Directeur de la haute-performance
FI	Fédération internationale
ONS	Organismes nationaux de sport
OP/Ts	Organisations provinciales et territoriales de sport
OSBL	Organisation sans but lucratif
PDG	Président-directeur-général
TAS	Tribunal arbitral du sport

INTRODUCTION

Les ONS sont de plus en plus surveillés par leurs parties prenantes afin d'évaluer les habiletés des ONS à se gouverner efficacement, à respecter les normes de leadership éthique et à maintenir la confiance de leurs membres et de leurs parties prenantes. La manière dont les ONS répondront à ces défis de gouvernance aura un impact sur leur organisation, leur sport, les individus et la société.

DÉFIS DE GOUVERNANCE



Les ONS souhaitent développer leur sport à tous les niveaux, tout en répondant aux attentes de Sport Canada (un bailleur de fonds clé) en matière de gouvernance et d'autres parties prenantes (ex. athlètes et médias). Cependant, les capacités au niveau des ressources humaines, financières et matérielles présentent des limites.

Bien que le financement fédéral consacré au sport ait atteint un sommet sans précédent en 2018-2019, avec des investissements de plus de 203,3 millions de dollars canadiens¹, la conjoncture économique actuelle est synonyme de période d'incertitude. Une part importante du financement des ONS canadiens provient de sources publiques. Il est donc essentiel pour les ONS d'étirer l'argent des contribuables pour maximiser les avantages pour tous les Canadiens, du sport de base au sport de haut niveau.

Pour renforcer leurs positions dans la société, les ONS doivent attirer de nouveaux membres, conserver les membres existants et accroître le soutien des entreprises et des médias. Ceci nécessite d'équilibrer les acti-

vités et les processus sportifs traditionnels avec des activités commerciales, telles que la gestion de la marque et des expériences de leurs clients, ainsi que de s'engager dans une stratégie de communication et de médias sociaux

Donc, les ONS sont confrontés à des réalités sans précédent en matière de gouvernance, d'économie, de marketing et de technologie qui affectent leurs processus et leurs performances.



Ce rapport offre la première étude du paysage de la gouvernance, de la marque / branding et des médias sociaux des ONS depuis plus de 30 ans.

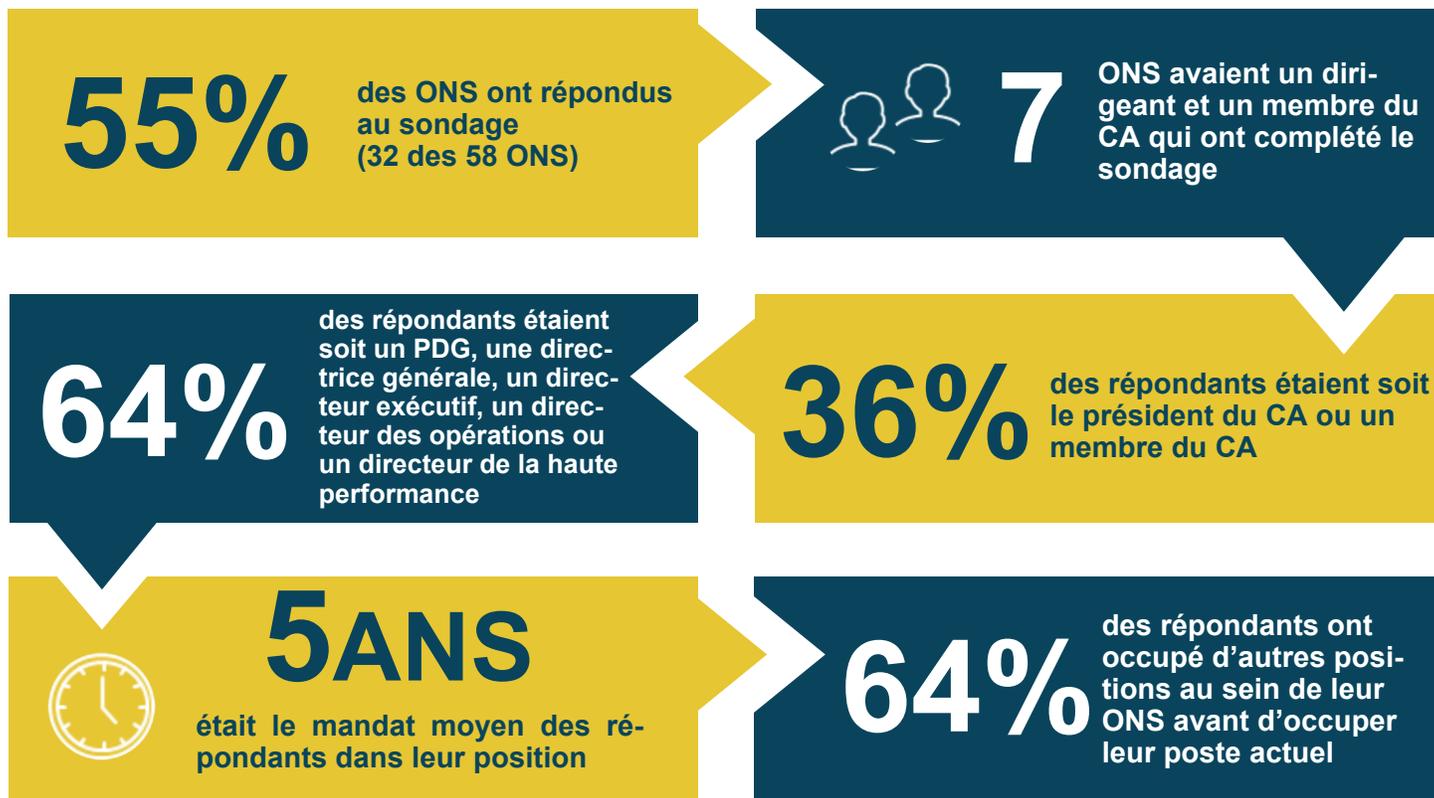
Le rapport est structuré comme suit. Nous présentons d'abord brièvement la méthodologie utilisée pour rassembler et analyser les informations sur les réalités actuelles de la gouvernance des ONS canadiens. Deuxièmement, nous décrivons les résultats dans quatre sections: ressources / démographie, réalités de la gouvernance, réalités de la marque et réalités de la communication et des médias sociaux. Nous concluons le rapport avec un résumé des principales tendances, des recommandations et des prochaines étapes de l'étude.

¹Government du Canada (2018, 30 août). Rôle de Sport Canada. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/role-sport-canada.html>

MÉTHODOLOGIE

COLLECTE DE DONNÉES

À l'automne 2017, nous avons demandé aux présidents-directeurs généraux (PDG)/directeurs exécutifs (DE)/directeurs généraux (DG) et aux présidents des CA de tous les ONS subventionnés par Sport Canada (58) de remplir le sondage. Suite aux 32 réponses obtenues, nous avons contacté certaines ONS pour clarifier des réponses. Vingt et une ONS ont répondu aux questions de clarifications.



ANALYSE DES DONNÉES

Le logiciel d'analyse de données quantitatives SPSS fut utilisé pour l'analyse des données provenant du sondage. Les données furent analysées pour obtenir des statistiques descriptives (fréquences, moyennes, etc.), ce qui nous a permis de dégager des tendances générales.

Les répondants ont également été invités à décrire leurs interactions avec leurs parties prenantes, lesquelles ont été analysées à l'aide d'une analyse de réseaux sociaux.²



²Borgatti, S.P., Everett, M.G., & Johnson, J.C. (2018). *Analyzing social networks*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

RÉSULTATS

SECTION UN

1. RESSOURCES ET DÉMOGRAPHIE DES ONS

Dans cette partie de l'enquête, nous avons cherché à comprendre les similitudes, les différences et les changements liés aux :

Missions, visions,
et valeurs des ONS



Structures des
ONS



Budgets et sources de
revenus des ONS



1.1. MISSIONS, VISIONS, ET VALEURS

ÉNONCÉ DE LA MISSION

Bien que tous les ONS ont le mot « sport » dans leur énoncé de mission, leurs objectifs ont variés par la suite :

48% | ont le mot « excellence »

38% | ont le mot « national »

33% | ont les mots « monde », « athlètes » et « organisation »

Les mots-clés moins fréquemment utilisés furent :

« développement », « programmes », « atteindre », « membres », « participation », « marque » et « support »



RÉSULTATS SECTION UN

ÉNONCÉ DE LA VISION



En ce qui concerne les énoncés de visions, les ONS étaient plus cohérents. Tous (100%) ont le mot « monde » dans leur énoncé de vision. Ensuite :

83% | ont les mots « Canada », « sport », « fort » et « participation »

58% | ont les mots « Canadiens », « nation » et « compétitif »

50% | ont les mots « international » et « excellence »

42% | ont les mots « podium », « athlètes » et « compétitions »

LES VALEURS DES ONS



En termes de valeurs, les ONS ont cités **l'excellence (100%)** et **l'intégrité (73%)** comme valeurs fondamentales. Ensuite :

53% | ont le mot « respect »

40% | ont les mots « engagement », « environnement », « atteindre » et « travail en équipe ».

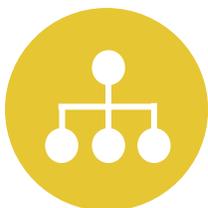
RÉSULTATS

SECTION UN

1.2. STRUCTURES DES ONS

Les CA des ONS canadiens sont élus par leurs OP/Ts dans 75% des cas, les autres étant élus par les athlètes, les clubs locaux et les groupes d'intérêt nationaux.

Nous avons trouvé une gamme de réalités au sujet des ressources des 32 ONS qui ont répondu au sondage :



NOMBRE D'EMPLOYÉS DANS LES ONS

Les ONS variaient de 0 à 58 employés, avec une moyenne de 11 employés (ÉT = 12) ;



CONSEIL D'ADMINISTRATION DES ONS

Les CA étaient composés de 4 à 15 membres, avec une moyenne de neuf membres (ÉT = 2) ;



POURCENTAGE DE FEMMES SUR LES CA

Parmi les membres du CA, il y avait entre 0 et 71% de femmes, avec une moyenne de 36% (ÉT = 17%) ;



NOMBRE DE SOUS-COMITÉS

Les CA ont en moyenne entre cinq et six sous-comités ; et



IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes (athlètes, bénévoles, parents, officiels, employés, entraîneurs, organisations sportives locales et consultants) ont un siège sur les CA et les sous-comités dans 50% des ONS.

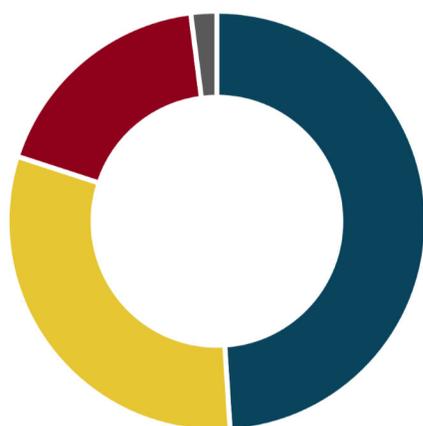
RÉSULTATS

SECTION UN

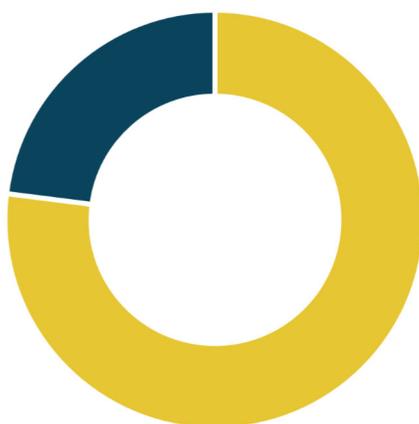
1.3. BUDGETS ET SOURCES DE REVENUS DES ONS

Les budgets des ONS varient entre 140 000 et 24 millions de dollars, avec une moyenne de 4,4 millions de dollars (ÉT = 6 millions). La répartition des sources de revenus est démontrée ci-dessous :

Répartition des sources de revenus (toutes les sources)³



Répartition des sources commerciales de revenus^{3,4}



³Données basées sur 21 ONS qui ont répondu aux questions de clarification; ⁴Les revenus de radiodiffusion représentent moins de 1% du total des revenus commerciaux.

RÉSULTATS

SECTION DEUX

2. RÉALITÉS DE GOUVERNANCE

Dans cette partie du sondage, nous avons cherchés à comprendre les réalités actuelles de la gouvernance des ONS en ce qui concerne :

- 2.1. Les prises de décisions des ONS ;
- 2.2. Les changements généraux dans la gouvernance des ONS ;
- 2.3. L'environnement de parties prenantes des ONS ; et
- 2.4. Les pratiques de gouvernance.

2.1. PRISES DE DÉCISIONS DANS LES ONS

Grâce à la nouvelle Loi canadienne sur les organisations sans but lucratif (OSBL), les CA de tous les ONS interrogés ont changé à un conseil orienté sur la gouvernance et non les opérations.

Les CA se concentrent maintenant sur la prise de décisions stratégiques à long terme. Pour 62% des ONS, le DG assiste à cet égard. Les CA des ONS et leurs DG partagent également des responsabilités décisionnelles en matière de financement dans 95% des ONS.

Cependant, les DG sont responsables des décisions liées au sport (86% des ONS), au marketing (81%) ainsi que la plupart des décisions liées aux ressources humaines (95%). Dans ce dernier cas, 48% des CA sont également responsables des décisions en matière de ressources humaines ou aident avec ces décisions.

En ce qui concerne les communications et les médias sociaux, les décisions sont prises par les DG 48% du temps, bien que la plupart de ces décisions semblent être prises par le personnel de niveau inférieur (86% du temps).



DÉCISIONS PRISES PAR LES CA

- ◆ Stratégique, à long terme
- ◆ Financier
- ◆ Ressources humaines



DÉCISIONS PRISES PAR LES DG

- ◆ Stratégique, à long terme
- ◆ Financier
- ◆ Ressources humaines
- ◆ Sport
- ◆ Marketing
- ◆ Communications et médias sociaux



DÉCISIONS PRISES PAR LES EMPLOYÉS DE NIVEAU INFÉRIEUR

- ◆ Communications et médias sociaux

RÉSULTATS

SECTION DEUX

2.2. CHANGEMENTS GÉNÉRAUX DE GOUVERNANCE

Durant les cinq dernières années, les ONS ont entrepris des changements significatifs au niveau de leurs structures, leurs processus et leurs activités de gouvernance, tels que de nouvelles embauches, nouveaux règlements, une formalisation accrue, une restructuration de l'ONS et du CA, ainsi que des nouvelles procédures / systèmes organisationnels. Par exemple, les ONS ont formalisé (par écrit) 66% de leurs politiques relatives à la gouvernance, aux ressources humaines, au sport, au marketing et à la communication.



Nouveaux employés



Règlements



Formalisation



Restructuration



Structure /
composition du CA



Nouveaux processus /
systèmes organisationnels

2.2.1. PLUS IMPORTANT

Les ONS croient que Sport Canada, leurs participants (ex: athlètes, officiels et entraîneurs) et la Loi canadienne sur les OSBL sont les intervenants et les défis les plus importants liés à la gouvernance (mesurés sur une échelle Likert de cinq points : 1 = pas important à 5 = extrêmement important).



Sport Canada

M = 4.56, ÉT = 0.67



Participants

M = 4.44, ÉT = 0.76



la loi canadienne sur les OSBL

M = 4.19, ÉT = 0.76

2.2.2. GESTION DES PARTIES PRENANTES

Les ONS estiment que la gestion des parties prenantes est plus difficile aujourd'hui et les parties prenantes ont accru leurs exigences envers les ONS (chaque question fut mesurée sur une échelle Likert de cinq points : 1 = pas du tout à 5 = toujours ou très forte augmentation).



RÉSULTATS

SECTION DEUX

2.3. ENVIRONNEMENT DES PARTIES PRENANTES DES ONS

Lors de l'examen des relations externes des ONS, des similitudes furent constatées dans l'environnement des parties prenantes.



100% des ONS interrogés ont mentionné le gouvernement fédéral, les athlètes, les entraîneurs, les officiels, leur fédération internationale (FI) et l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) comme parties prenantes ;



91-97% des ONS interrogés ont mentionné les employés rémunérés, les bénévoles, les OP/Ts, le Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES), les commanditaires nationaux, les médias sociaux et le groupe Droit et stratégie du sport comme parties prenantes ;



81-87% des ONS interrogés ont mentionné l'entourage des athlètes, la presse écrite, les consultants, le Comité olympique canadien (COC) et d'autres ONS / organisations multisports comme parties prenantes ;



72-78% des ONS interrogés ont mentionné À nous le podium, les partisans, les gouvernements provinciaux, les commanditaires locaux et leur fédération continentale comme parties prenantes;



66-69% des ONS interrogés ont noté la télédiffusion, le Tribunal arbitral du sport (TAS), ParticipACTION, les stations radios et les organisations sportives locales comme parties prenantes et

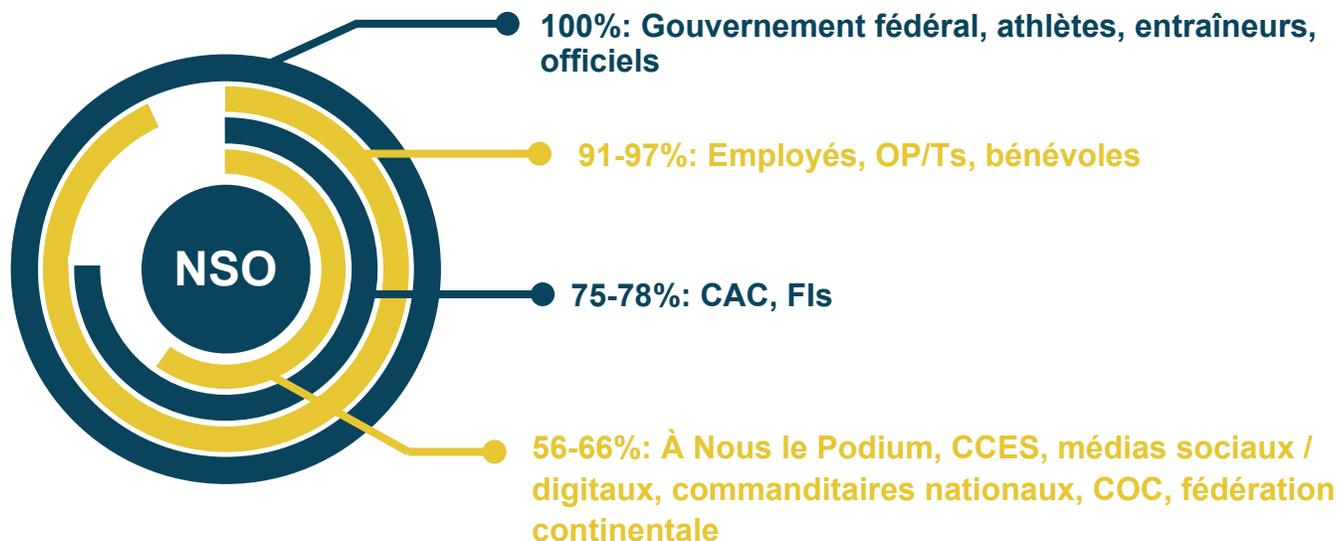


50-59% des ONS ont noté le Comité paralympique canadien (CPC), l'Agence mondiale antidopage (AMA), Actif pour la vie, les gouvernements municipaux, les entreprises locales, les distributeurs, le Comité international olympique (CIO), les résidents, les groupes communautaires et les autres FI comme parties prenantes.

RÉSULTATS

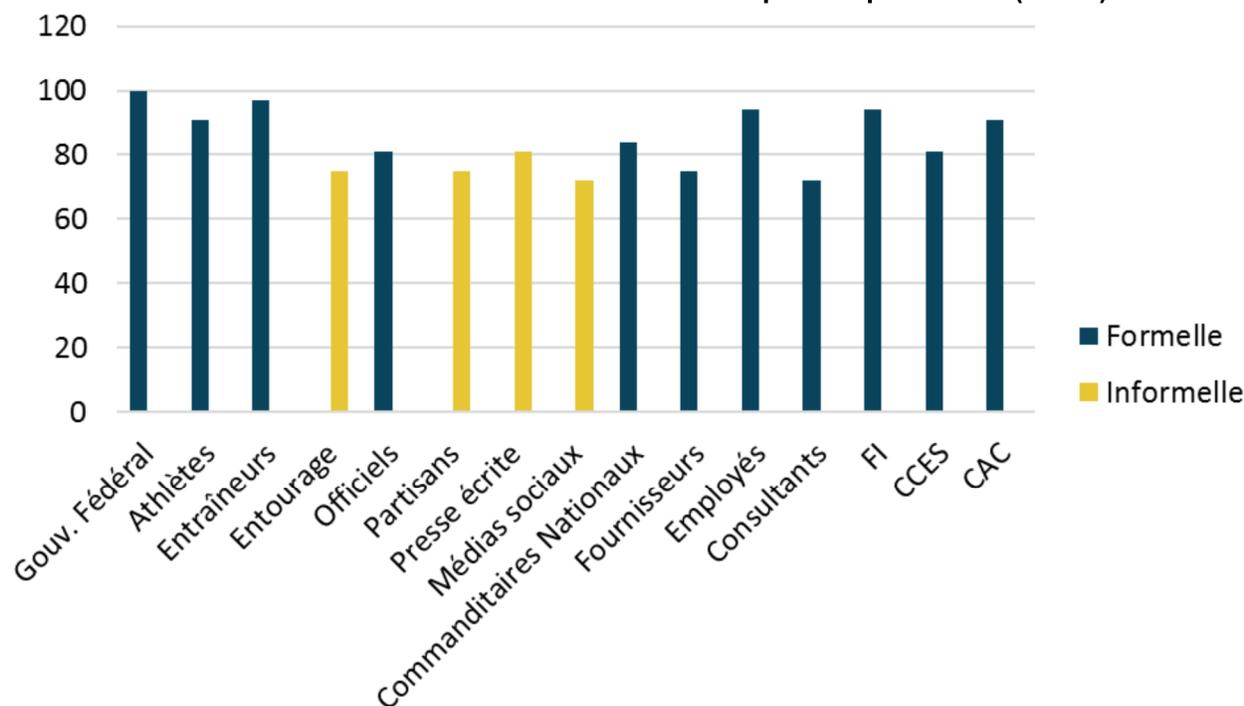
SECTION DEUX

Seulement quelques parties prenantes ont été identifiées comme essentielles à la survie des ONS (parties prenantes primaires) :



Les répondants ont également indiqué si leurs interactions avec leurs parties prenantes étaient de nature formelle ou informelle. La plupart des ONS ont souligné leurs relations avec le gouvernement fédéral, les athlètes et les entraîneurs. Les interactions informelles ont été les plus fréquentes avec les médias, en particulier les médias imprimés et sociaux.

Interactions formelles et informelles avec les parties prenantes (>70%)

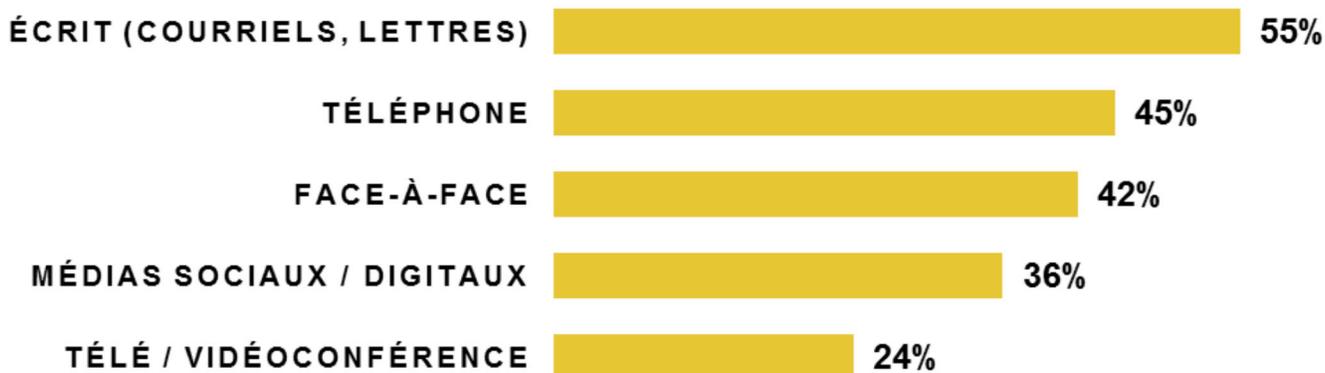


RÉSULTATS

SECTION DEUX

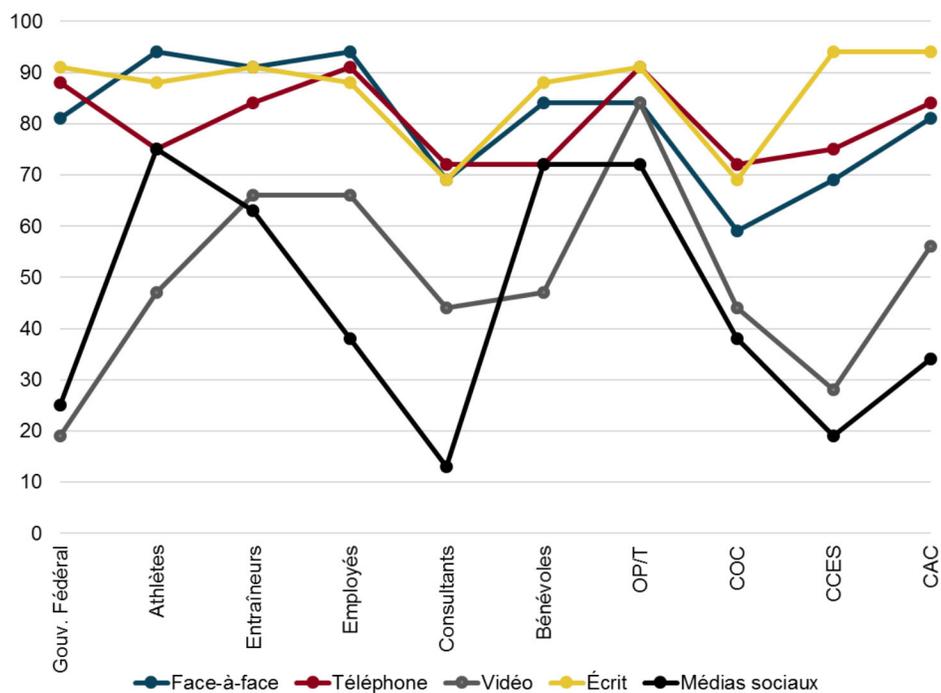
En moyenne, les ONS utilisent des communications écrites (ex. courriels et lettres postales) pour interagir avec leurs parties prenantes, 55% de l'échantillon indiquant cette préférence parmi toutes les parties prenantes. Les médias sociaux n'étaient pas le médium le moins populaire pour interagir avec les parties prenantes; le médium le moins utilisé fut la télé / vidéoconférence.

Types de communications



Choix de médium d'interactions avec les parties prenantes

L'utilisation de communications face-à-face et écrites semble être la norme parmi les principales parties prenantes. Fait intéressant, l'utilisation des médias sociaux pour les interactions était plus fréquente avec les athlètes, les bénévoles et les OP/Ts.



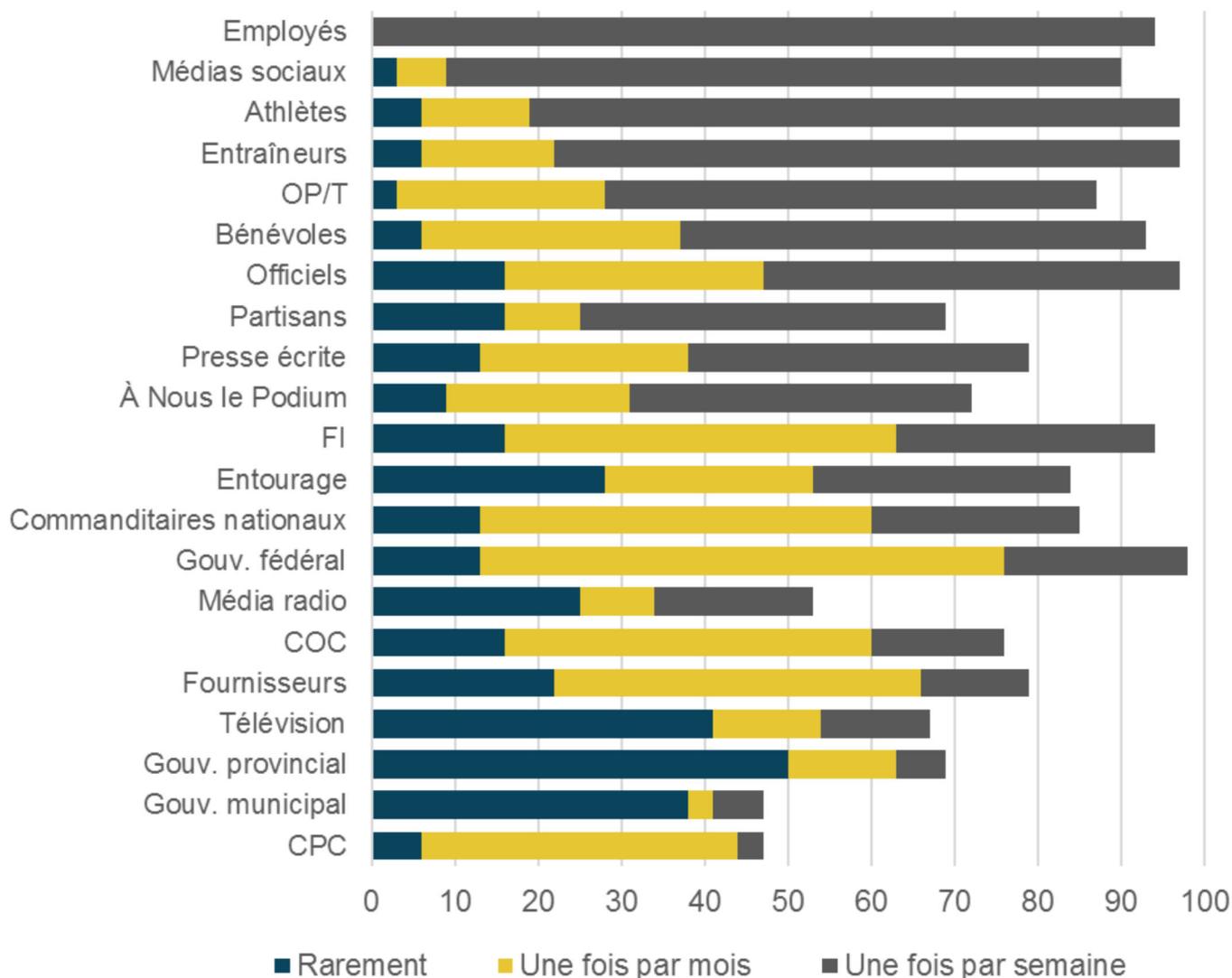
RÉSULTATS

SECTION DEUX

Enfin, les ONS ont indiqué la fréquence moyenne d'interactions avec leurs parties prenantes. Les interactions furent réparties en trois périodes de fréquence : rarement, au moins une fois par mois et au moins une fois par semaine.

Les deux parties prenantes avec lesquelles les ONS ont déclaré avoir, en moyenne, les interactions les plus fréquentes furent les employés rémunérés et les utilisateurs de médias sociaux. Les entraîneurs et les athlètes ont également émergé comme parties prenantes avec lesquelles des interactions ont eu lieu au moins une fois par semaine. Parallèlement, les ONS discutent mensuellement avec certaines parties prenantes, dont le COC et les fournisseurs. Les intervenants avec lesquels les interactions furent peu fréquentes comprenaient la télévision et les groupes d'intervenants gouvernementaux, ces derniers faisant spécifiquement référence aux instances provinciales et municipales.

Fréquences moyennes des interactions avec les parties prenantes (%)



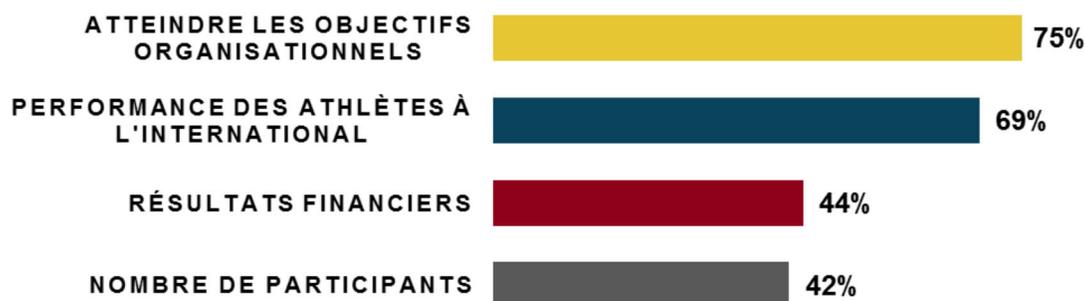
RÉSULTATS SECTION DEUX

2.4. PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Nous avons examiné quatre domaines clés de la gouvernance : performance, imputabilité, transparence et participation des parties prenantes à la prise de décision.

2.4.1. PERFORMANCE

En ce qui concerne la manière dont les ONS mesurent la performance organisationnelle, peu de consensus a pu être trouvé pour réaliser les objectifs organisationnels :



2.4.2. IMPUTABILITÉ

78% des ONS ont convenu qu'il y avait des différences entre l'imputabilité du CA et celle du personnel. De plus, les ONS ont indiqué que différents aspects de l'imputabilité étaient importants à l'externe comparé à l'interne :

Imputabilité externe

- Légale : lois et règlements formels (97%)
- Performance : athlètes (91%)
- Performance : atteindre les buts organisationnels (88%)
- Financière : rapports aux bailleurs de fonds (88%)
- Financière : utilisation des ressources financières (84%)

Imputabilité interne

- Administrative : degré de transparence (94%)
- Administrative : diffusion rapide de l'information (91%)
- Performance : atteindre les buts organisationnels (91%)
- Financière : utilisation des ressources financières (91%)
- Légale : lois et règlements formels (84%)
- Personnelle / Professionnelle : équité décisionnelle (84%)

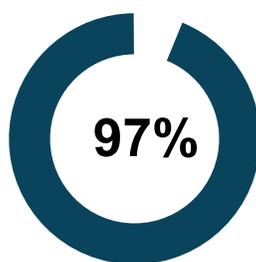
RÉSULTATS SECTION DEUX

2.4.3. TRANSPARENCE

Les ONS s'accordaient sur la manière de procéder pour être transparents :



Rapports aux assemblées
générales



Présence de règlement
organisationnels



Publication de documents sur
les sites web

2.4.4. PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES DANS LA PRISE DE DÉCISION

Les ONS incluent leurs parties prenantes dans leurs processus décisionnels, en tant que membres du CA (50% des CA ont des parties prenantes) ou dans le cadre de leurs processus de planification stratégique ou de marque / branding (mesurées sur une échelle Likert de cinq points : 1 = pas du tout à 5 = toujours):



86%

des ONS étaient en accord avec l'affirmation que la gouvernance des ONS est de plus en plus similaire

RÉSULTATS SECTION TROIS

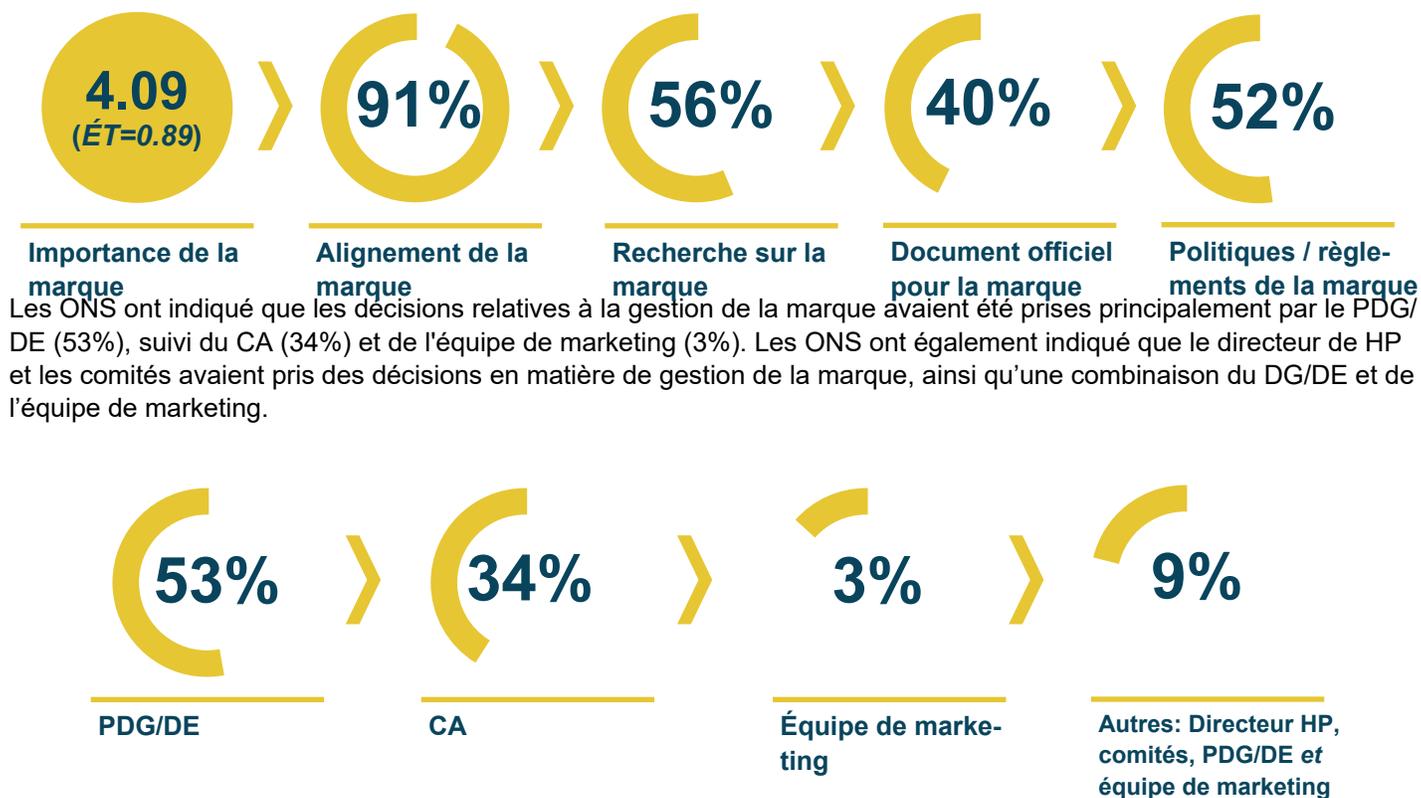
3. RÉALITÉS DE LA MARQUE

Dans cette partie du sondage, les thématiques suivantes furent étudiées :

- 3.1. La gouvernance de la marque au sein de la gouvernance générale des ONS ;
- 3.2. L'importance de la gouvernance de la marque dans les relations entre les ONS et leurs parties prenantes ;
- 3.3. Le rôle des médias sociaux dans la gouvernance de la marque des ONS ;
- 3.4. Les avantages de l'utilisation des médias sociaux ;
- 3.5. Le contenu des médias sociaux ; et
- 3.6. Les défis liés aux médias sociaux.

3.1. GOUVERNANCE DE LA MARQUE DANS LA GOUVERNANCE ACTUELLE DES ONS

Les répondants ont indiqué que l'image de la marque est une question importante pour les ONS (mesurée sur une échelle Likert de cinq points : 1 = pas du tout à 5 = toujours). Notamment, 91% des ONS ont convenu que leur marque correspondait à leur vision, mission et valeurs. Cependant, seulement 56% des ONS ont indiqué avoir effectué des recherches sur leur marque et 40% ont déclaré posséder un document officiel pour leur marque. Enfin, 52% des ONS interrogées ont noté avoir développé des politiques/règlements/directives relatives à la marque.



RÉSULTATS

SECTION TROIS

Les ONS ont indiqué que la stratégie de la marque était davantage discutée à l'interne (avec les CA et les comités) qu'à l'externe et que leurs images et leurs réputations étaient considérées lors de la prise de décisions opérationnelles.



3.2. RELATIONS ENTRE LA GOUVERNANCE DE LA MARQUE ET LES PARTIES PRENANTES

ONS »» Communication »» Parties Prenantes



ONS «« Communication «« Parties Prenantes

RÉSULTATS

SECTION TROIS

3.3. RÔLE DES MÉDIAS SOCIAUX DANS LA GOUVERNANCE DE LA MARQUE

La majorité des répondants ont indiqué que les médias sociaux constituaient un problème important pour les ONS et que ceux-ci étaient utilisés pour communiquer leur mission, vision, valeurs et objectifs. Les ONS ont également convenu que la communication sur les réseaux sociaux avait un impact sur la marque de leur organisme (chaque question fut évaluée sur une échelle Likert de cinq points allant de 1 = pas du tout à 5 = toujours).

Les médias sociaux sont importants

4.66

(ÉT = 0.48)

Les médias sociaux sont important pour communiquer la mission, la vision, les valeurs et objectifs

ONS

3.53

(ÉT = 1.02)

Médias sociaux

Impact de médias sociaux sur la marque

ONS

3.84

(ÉT = 1.02)

Médias sociaux

RÉSULTATS

SECTION TROIS

3.4. AVANTAGES DES MÉDIAS SOCIAUX

Les trois principaux avantages des médias sociaux étaient la connectivité, le contrôle et l'efficacité du médium. Les personnes interrogées ont indiqué que les médias sociaux leur permettaient de communiquer leur marque avec plusieurs parties prenantes simultanément à l'aide de différentes plateformes. Plusieurs ONS ont identifié les médias sociaux comme une option peu coûteuse par rapport à d'autres moyens de communication.



Connectivité

Grande portée
Flexible
Toujours connecté



Contrôle

Directives existantes de la marque
Gestion des problèmes
Prévention du marketing d'embuscade



Efficacité

Accès à des nouveaux réseaux
Rapide et peu coûteux
Interactif et engageant

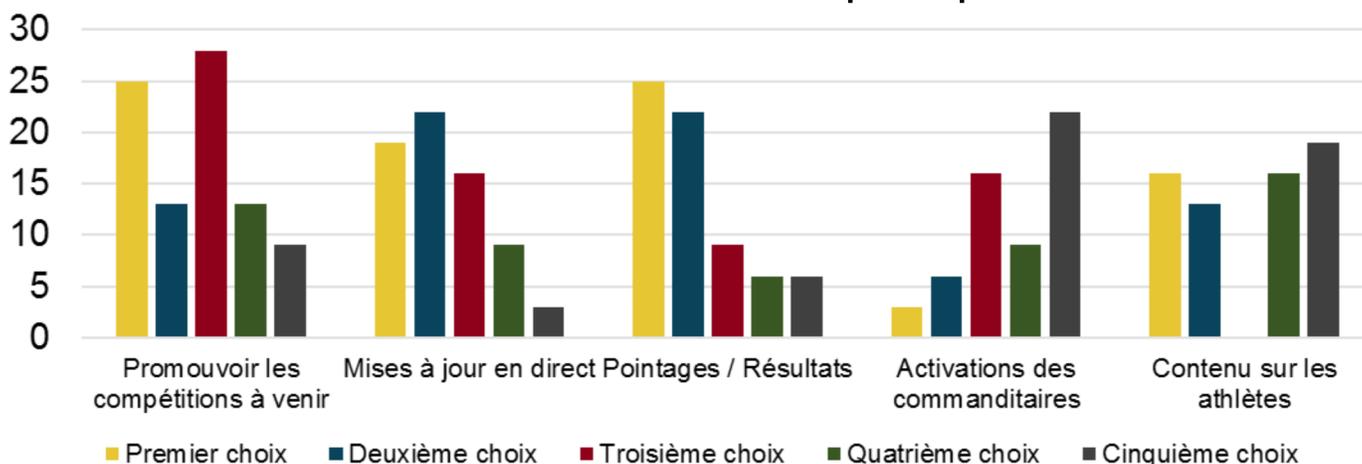
3.5. CONTENU DES MÉDIAS SOCIAUX

En ce qui concerne le contenu principal produit sur leurs médias sociaux, les répondants ont indiqué cinq thèmes principaux : 1) la promotion des compétitions à venir, 2) les mises à jour en direct, 3) les pointages / résultats, 4) l'activation de commanditaires; et 5) l'entraînement des athlètes.

Promouvoir les compétitions à venir fut le type de contenu le plus souvent sélectionné. En effet, 87% des répondants ont choisi ce thème dans leur Top 5, 69% ont choisi les mises à jour en direct, 68% ont choisi les pointages / résultats, 64% ont choisi l'entraînement des athlètes, et 56% ont choisi l'activation des commanditaires.

Encourager d'autres ONS (ex. célébrer les résultats obtenus par d'autres sports via les médias sociaux) ne fut pas classé dans le Top 5 par 84% des répondants ; ce fut que le quatrième ou cinquième choix (n=9, n=6).

Contenus des médias sociaux les plus importants



RÉSULTATS

SECTION TROIS

3.6. DÉFIS DES MÉDIAS SOCIAUX

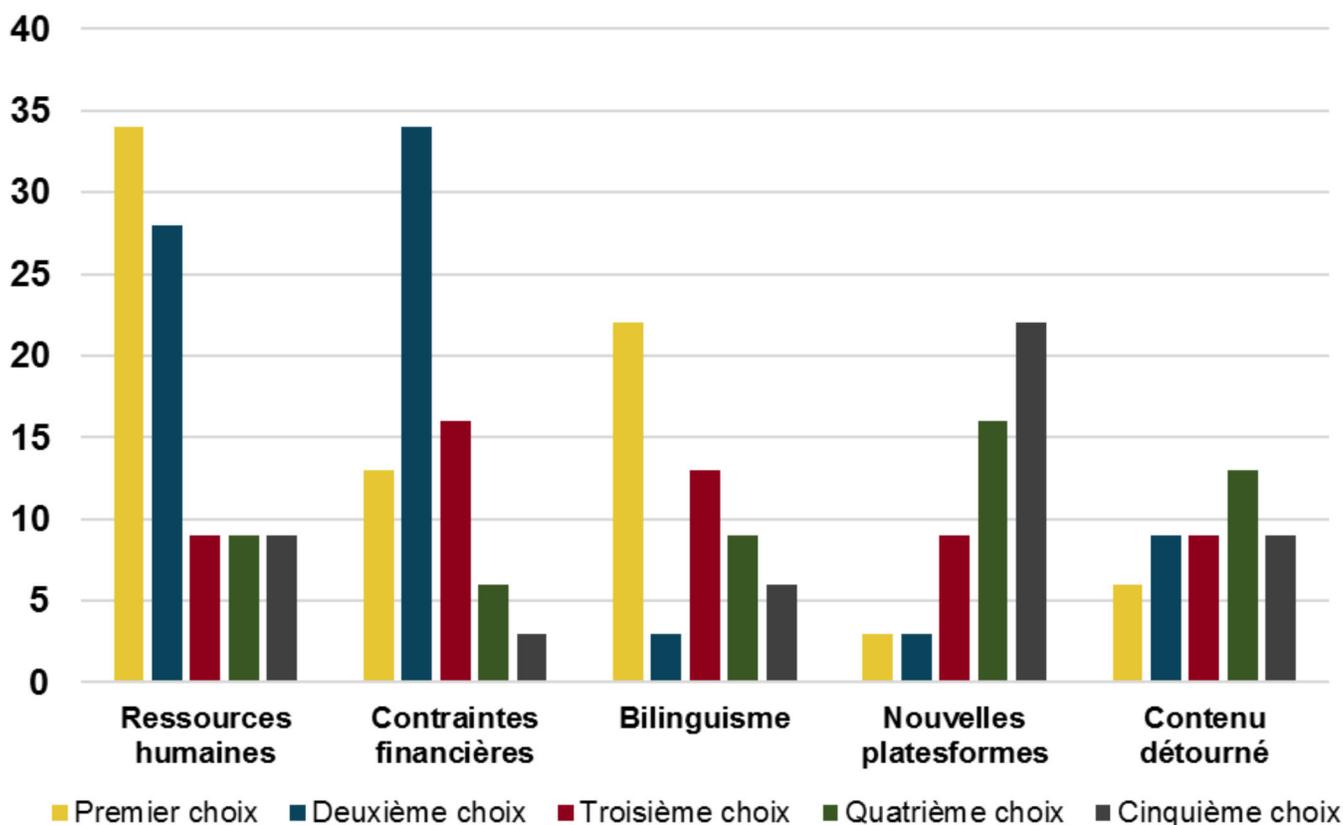
Le plus grand défi avec l'opération et le maintien des médias sociaux est le manque de ressources humaines (cet élément étant classé dans le Top 5 des choix par 89% des répondants). Les contraintes financières est le deuxième défi le plus cité avec 72% des répondants le classant dans leur Top 5.

Le bilinguisme⁵ (53%) et les nouvelles plateformes de médias sociaux émergentes (53%) ont été indiqués comme des défis importants par les ONS. Le potentiel des utilisateurs à détourner et à déformer le contenu (46%) fut aussi classé dans leur Top 5.

De plus, l'option « carences numériques » (ex. contenu et compétences multimédias pauvres) était souvent choisie comme troisième choix par les répondants (28%) à côté du bilinguisme.

Environ le quart des personnes interrogées ont identifié le professionnalisme sur les médias sociaux comme l'un des 5 plus grands défis. Enfin, les comptes ou marques indépendants des athlètes, la pression de Sport Canada ou des commanditaires n'ont pas été choisis comme défis importants par les ONS.

Les cinq plus grands défis avec les médias sociaux



⁵Naraine, M. L., & Parent, M. M. (2017). This is how we do it: A qualitative approach to national sport organizations' social-media implementation. *International Journal of Sport Communication*, 10, 196-217. doi:10.1123/IJSC.2017-0006

CONCLUSIONS

TENDANCES PRINCIPALES

- ◆ Les ONS ont adopté des expressions et des mots similaires pour articuler leur mission, leur vision et leurs valeurs.
- ◆ La capacité des ONS diffère, allant d'aucun employé à temps plein à 58 employés, avec des budgets annuels variant entre 140 000 et 24 millions de dollars.
- ◆ Les structures de gouvernance des ONS varient, avec des conseils d'administration (CA) composés de quatre à 15 membres et d'aucune à 71% de femmes.
- ◆ Les ONS fonctionnent habituellement avec cinq ou six sous-comités et 50% des ONS ont des parties prenantes sur leur conseil.
- ◆ La majorité des ONS continue à dépendre du financement du gouvernement fédéral, un financement qui représente environ la moitié des revenus annuels des ONS.
- ◆ Les cinq dernières années furent marquées par des changements importants dans la gouvernance des ONS. La plupart ont entrepris de documenter officiellement leurs processus de gouvernance et de gestion principaux, de reformuler leurs règlements et de restructurer leur conseil.
- ◆ Les ONS considèrent Sport Canada et leurs membres comme leurs parties prenantes principales.
- ◆ Les ONS sont devenues plus transparentes qu'avant en publiant leurs rapports annuels, leurs règlements, leurs politiques et autres documents importants sur leurs sites web.
- ◆ La gouvernance de la marque ainsi que le rôle des médias sociaux dans la gouvernance de la marque furent jugés comme très importants par les ONS. Cependant, le fait d'entreprendre ces tâches épuise les capacités de la plupart des ONS.
- ◆ L'utilisation des médias sociaux fut considérée comme un moyen efficace et peu coûteux pour établir des contacts avec les parties prenantes et exercer un certain contrôle sur leurs marques. Cependant, les ONS ont identifié le bilinguisme comme un défi au niveau des ressources humaines et financières.

PROCHAINES ÉTAPES

L'équipe de recherche mène actuellement des entretiens avec les CA et les cadres supérieurs des ONS afin de mieux comprendre les résultats notés dans le présent rapport (merci à ceux qui ont déjà participé aux entretiens).

À la suite de l'analyse des données des entretiens, un atelier et un webinaire seront proposés au printemps 2020, au cours desquels les ONS et autres organismes sportifs seront invités à se renseigner sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance, de branding, et de médias sociaux. Nous espérons vous y voir !