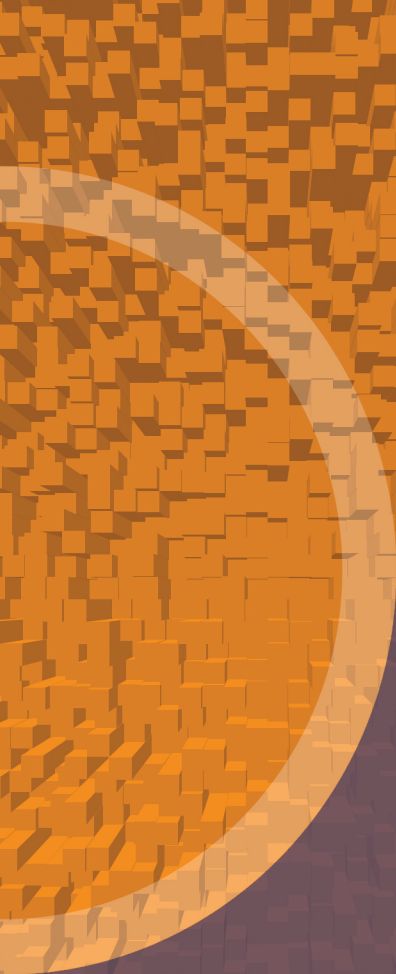




ÉVALUATION DE PROGRAMME

PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FÉDÉRATIONS
SPORTIVES QUÉBÉCOISES

Rapport d'évaluation

Responsable de l'évaluation

Diane Charest

Directrice par intérim

Direction de la recherche, des statistiques et de l'information

Coordination de l'évaluation

Nathalie Girard

Direction de la recherche, des statistiques et de l'information

Soutien professionnel

Martin Clérout

Direction du sport et de l'activité physique

Soutien technique

Lucie Gagnon et Marjorie Tremblay

Direction de la recherche, des statistiques et de l'information

Marie-Josée Lavoie

Direction du sport et de l'activité physique

Comité d'évaluation

Robert Bédard

Diane Charest

Nicolas Clapinson

Martin Clérout

Nathalie Girard

Sylvain Lalonde

José Malo

Alain Turpin

Graphisme et infographie

Deschamps Design

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation, du Loisirs et du Sport, 09-01048

ISBN 978-2-550-58165-9 (version PDF)

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2010

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	3
1. RAPPEL HISTORIQUE	3
CONSOLIDATION DES ACQUIS SUR LE PLAN LOCAL	3
RÉAMÉNAGEMENT DE LA STRUCTURE DU SOUTIEN RÉGIONAL	4
RÉALIGNEMENT DE L'ORGANISATION SUR LE PLAN NATIONAL	4
2. LE PROGRAMME ET SES DESTINATAIRES	5
3. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME ET LES INDICATEURS UTILISÉS POUR ESTIMER LE VOLUME D'ACTIVITÉS DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES QUÉBÉCOISES	6
CHAPITRE 2 : STRATÉGIES D'ÉVALUATION	9
1. RÔLE ET COMPOSITION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	9
2. ASPECTS COUVERTS ET QUESTIONS D'ÉVALUATION	10
3. MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES ET POPULATIONS TOUCHÉES	10
3.1. Analyse de documents et de données	10
3.2. Consultation de groupes d'individus (groupes de discussion et questionnaire)	11
3.2.1 Consultation	11
3.2.2 Profil des répondantes et répondants au questionnaire destiné aux représentantes ou représentants des fédérations sportives	11
4. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES	12
CHAPITRE 3 : MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	13
1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS ET DES OUTILS UTILISÉS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	13
1.1. La confirmation de l'admissibilité des fédérations	13
1.2. L'établissement des indicateurs et leur pondération	14
1.3. L'appel d'offres	14
1.4. L'analyse des indicateurs	15
1.5. La confirmation des subventions et des normes administratives et budgétaires	16
1.6. Les activités de suivi des normes administratives et budgétaires et le soutien aux fédérations	16

CHAPITRE 4 : L'EFFICACITÉ	19
1. PARTICIPATION À TROIS SPHÈRES DE LA PRATIQUE SPORTIVE, L'INITIATION, LA RÉCRÉATION ET LA COMPÉTITION, AINSI QU'AU DÉVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE	19
1.1. Distribution des efforts monétaires dans les différentes sphères	20
1.2. Participation globale	22
1.3. Participation dans les sphères de l'initiation et de la récréation	23
1.4. Régie de compétition sanctionnée et participation dans la sphère de la compétition	25
1.5. Développement de l'excellence	28
1.6. Niveau de satisfaction des URLS	28
2. LEADERSHIP DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR DISCIPLINE	30
2.1. Portrait du personnel des fédérations	31
2.2. Portrait des moyens mis à la disposition du personnel des fédérations pour assurer la pérennité nécessaire à la réalisation et le développement d'activités	32
2.3. Indices pouvant affecter la pérennité dans la réalisation et le développement d'activités	34
2.3.1 Partage d'une vision commune	34
2.3.2 Présence d'obstacles	34
2.3.3 Vigueur et envergure des activités de formation	35
2.3.4 Non-exclusivité du rôle et des activités réalisées par les fédérations	37
2.3.5 La structure soutenant les fédérations dans le développement de leur discipline	38
2.3.6 Lien entre les subventions de fonctionnement et les services offerts	38
3. POSITIONNEMENT DES FÉDÉRATIONS EN MATIÈRE DE FINANCES	40
3.1 Positionnement des fédérations au regard des états financiers	40
3.2 Facteurs qui influent sur les pointages pour déterminer les montants octroyés	43
CONCLUSION	45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Pourcentage du montant imputé du PSFSQ pour le développement des quatre sphères d'activité	21
Tableau 2 :	Moyenne de la proportion du montant imputé par sphère, selon le montant accordé	21
Tableau 3 :	Nombre moyen de membres dans les fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé	22
Tableau 4 :	Nombre moyen de clubs affiliés aux fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé	23
Tableau 5 :	Moyenne des activités d'initiation et de récréation des fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé	24
Tableau 6 :	Nombre moyen d'activités de compétition des fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé	25
Tableau 7 :	Nombre moyen d'activités de compétition provinciale des fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé	26
Tableau 8 :	Nombre moyen d'activités de compétition interprovinciale des fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé	27
Tableau 9 :	Nombre total d'employées et d'employés des fédérations interrogées	31
Tableau 10 :	Pourcentage de fédérations ayant augmenté la participation dans les différentes sphères, selon le nombre d'employées ou d'employés permanents	35
Tableau 11 :	Nombre moyen des stages d'entraîneuses, d'entraîneurs et d'autres types de personnel, selon la durée du stage et le montant accordé (cycle 2007-2010)	36
Tableau 12 :	Nombre de fédérations problématiques et respectant les attentes relatives aux facteurs analysés, selon le montant accordé (2007)	41
Tableau 13 :	Nombre de fédérations problématiques qui respectent les attentes relatives aux facteurs analysés, selon le montant accordé (2006)	42

INTRODUCTION

À la demande de la Direction du sport et de l'activité physique (DSAP) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), le Service de la recherche et de l'évaluation de la Direction de la recherche, des statistiques et de l'information (DRSI) a évalué le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ)¹. Cette évaluation visait à alimenter la réflexion et à orienter les discussions concernant l'amélioration ou la réorientation du Programme en cause. Le présent rapport porte donc sur l'évaluation de la mise en œuvre du Programme et de son efficacité.

La première partie contient une brève description du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises tandis que la deuxième traite des stratégies d'évaluation retenues. Les troisième et quatrième parties font successivement état des constats au regard de la mise en œuvre et de l'efficacité du Programme. Enfin, la conclusion de l'évaluation constitue la dernière partie du rapport.

1 Pour le cycle 2001-2004, le Programme était connu sous le nom de Programme de soutien aux «opérations régulières» (PSOR).

1

INTRODUCTION

1 RAPPEL HISTORIQUE

En septembre 1995, la diffusion du document *Le développement du loisir, du sport et de l'activité physique : vers un partenariat renouvelé* a marqué le coup d'envoi d'une stratégie de consultation en deux phases distinctes. C'est à la suite du colloque national du 15 juin 1996 (deuxième phase de consultation) que les orientations gouvernementales ont pu être précisées et diffusées par l'entremise du Cadre d'intervention gouvernementale en matière de loisir et de sport.

En plus de clarifier la mission du Ministère en matière de loisir et de sport, le Cadre rappelait les grandes responsabilités ministérielles qui lui incombent, dont celle de coordonner les interventions gouvernementales qui touchent le loisir et le sport tout en amenant les acteurs du milieu à se concerter afin d'être cohérents dans leurs actions.

Le modèle retenu dans le Cadre d'intervention visait à consolider les acquis locaux, en réaménageant la structure de soutien régionale et réalignant l'organisation nationale. C'est à ce dernier palier qu'il est possible d'observer le rôle des fédérations sportives.

CONSOLIDATION DES ACQUIS SUR LE PLAN LOCAL

En donnant aux **municipalités** les responsabilités :

- de gérer des infrastructures et des programmes d'activités,
- de soutenir les commissions, comités, organismes et partenaires,
- de gérer les événements spéciaux, les politiques et les protocoles d'entente,
- d'être en charge de la communication,

les citoyennes et citoyens ainsi que les organismes bénévoles pouvaient compter sur l'appui des institutions publiques pour favoriser l'accès aux loisirs et aux sports. La concertation accrue entre les élus scolaires et les élus municipaux constituait un moyen permettant de tirer le maximum de bénéfices des institutions publiques.

RÉAMÉNAGEMENT DE LA STRUCTURE DU SOUTIEN RÉGIONAL

La multiplication d'organismes et l'absence de mécanisme formel de concertation et d'harmonisation sur le plan régional a favorisé la création des **unités régionales de loisir et sport (URLS)**. Ces unités se sont vu confier les responsabilités suivantes en matière de loisir et de sport :

- élaborer et mettre en place des plans d'action pluriannuels ;
- répartir l'enveloppe du budget régional ;
- offrir des services-conseils aux établissements d'enseignement et aux organismes régionaux de loisir et de sport ;
- gérer le budget régional ;
- veiller à l'harmonisation des interventions sur le plan régional en s'appuyant sur des tables de concertation ;
- veiller, à titre de mandataire, à la réalisation du volet régional de certains programmes nationaux.

RÉALIGNEMENT DE L'ORGANISATION SUR LE PLAN NATIONAL

Dans un contexte où les citoyennes et citoyens devaient pouvoir tirer le maximum de bénéfices dans un minimum de dédoublement de services et de ressources financières, une distinction a été faite entre les organismes unidisciplinaires et les organismes pluridisciplinaires sur le plan national. Historiquement, la complémentarité des services a été établie pour que les organismes pluridisciplinaires soient tous reliés, d'une façon ou d'une autre, aux fédérations sportives québécoises.

Les organismes pluridisciplinaires de loisir et de sport

Parmi les nombreux organismes pluridisciplinaires enregistrés se trouve la Fédération québécoise du sport étudiant (FQSE) qui regroupe les associations régionales du sport étudiant (ARSE) au primaire, au secondaire, au collégial et à l'université. Pour favoriser le développement d'activités sportives, la FQSE a été encouragée à ratifier des ententes avec les fédérations sportives québécoises intéressées.

Par ailleurs, Sports-Québec est une entité pluridisciplinaire créée dans le but de permettre le regroupement des organismes unidisciplinaires. Pour favoriser le développement de l'athlète, Sports-Québec gère le programme gouvernemental de bourses d'entraînement réservées aux athlètes d'élite.

Dans le but d'assurer un positionnement adéquat des différentes fédérations sportives, Sports-Québec a reçu le mandat suivant :

- représenter les fédérations sportives ;
- promouvoir et défendre les intérêts collectifs des fédérations membres ;
- assurer la concertation des fédérations membres, entre elles et avec leurs partenaires.

Les organismes unidisciplinaires de loisir et de sport

Pour assurer le développement des organismes tout en simplifiant les structures administratives et en augmentant la concertation entre les organismes, le Ministère a précisé les responsabilités² des fédérations sportives québécoises.

2 LE PROGRAMME ET SES DESTINATAIRES

Le Programme à l'étude cherche à soutenir les fédérations sportives québécoises de façon équitable et dans les limites des disponibilités financières du Ministère. Il s'adresse uniquement aux fédérations reconnues par le Ministère et dont l'autofinancement, au cours de l'exercice financier précédent, était d'au moins 40 %. Le financement qui leur est octroyé repose sur des règles et des normes estimant le volume d'activités d'une fédération au regard de ses responsabilités. Les montants des subventions accordées par le Ministère aux différentes fédérations sportives sont fixés pour trois ans.

Deux groupes de fédérations bénéficient ainsi de ce programme. Un premier groupe qui atteint le seuil fixé par le Ministère³ est soutenu proportionnellement à l'évaluation quantitative et objective du volume d'activités en regard des responsabilités reconnues par le Ministère. Un deuxième groupe de fédérations, immédiatement sous ce seuil, reçoit un montant forfaitaire. Pour le cycle 2007-2010, les 67 fédérations sportives québécoises bénéficiant du Programme se partagent une somme totale de 4 290 500 \$. La subvention la plus élevée est de 220 608 \$, la plus petite de 5 000 \$ et la subvention moyenne est de l'ordre de 64 037 \$.

Pour le cycle 2007-2010, 67 fédérations sportives québécoises sont reconnues par le Ministère. Soixante-deux fédérations sportives sont unidisciplinaires, tandis que les cinq autres sont multidisciplinaires. Le portrait des 67 fédérations bénéficiaires est très varié. Ainsi, l'écart entre le nombre de membres est important : la plus petite fédération sportive québécoise compte 46 membres alors que la plus grande en compte 174 358. Les 67 fédérations regroupent un total de 866 406 membres. Le nombre moyen de membres par fédération est de 12 931.

Aux termes des règles de reconnaissance officielle du Ministère, les responsabilités particulières suivantes sont confiées aux fédérations sportives québécoises :

- élaborer et mettre en œuvre un plan de développement de l'excellence sportive ;
- mettre en œuvre des programmes de formation et de perfectionnement des cadres sportifs ;
- collaborer à l'élaboration et à la gestion d'un réseau québécois de compétitions dans sa discipline ;
- régir sa discipline dans son champ d'activité ;
- représenter la structure québécoise de son sport auprès de l'association ou des associations canadiennes touchées.

2 La liste des responsabilités confiées aux fédérations sportives québécoises est présentée au point 2.

3 Un seuil est fixé par le Ministère en fonction du nombre de fédérations qui recevront une subvention. Pour le cycle 2007-2010, ce seuil est fixé à 45 fédérations.

Pour assumer globalement la maîtrise d'œuvre du développement de sa discipline, une fédération sportive québécoise doit poursuivre des actions dans les quatre sphères de la pratique sportive, soit l'initiation, la récréation, la compétition et l'excellence.

- La sphère de l'initiation se définit comme étant une activité qui permet aux participants d'acquérir des connaissances et de développer les habiletés et les aptitudes nécessaires à l'exercice du sport concerné. L'initiation est fondamentalement une démarche pédagogique qui doit favoriser l'expression du jeu inhérente au sport.
- La sphère de la récréation répond davantage à l'univers du jeu qu'à celui de la performance. Les règles et l'encadrement soutiennent de façon harmonieuse le déroulement du jeu, tout en permettant le divertissement et le délassement des participants à l'intérieur des caractéristiques essentielles du sport.
- La sphère de la compétition se définit d'abord par la notion de performance. Regroupant des athlètes qui pratiquent un sport en aspirant devenir champions dans leur activité, cette sphère implique l'existence d'un réseau de compétitions et d'un ensemble de modalités d'organisation et de fonctionnement régi par une fédération sportive. La compétition s'attache davantage à la performance qu'au jeu. Puisqu'elle exige de la part du participant des habiletés techniques de même qu'un effort soutenu par l'entraînement ainsi qu'un sens de la confrontation plus développé que dans les sphères précédentes, elle nécessite un encadrement soutenu et étoffé.
- La pratique sportive associée à l'excellence se définit par sa finalité très élevée ou perfection recherchée par l'athlète. C'est la sphère de la pratique sportive où se trouvent les athlètes engagés dans une recherche de très haute performance. Les paramètres de pratique liés à cette sphère doivent être de nature à soutenir cet engagement chez l'athlète.

3 LES OBJECTIFS DU PROGRAMME ET LES INDICATEURS UTILISÉS POUR ESTIMER LE VOLUME D'ACTIVITÉS DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES QUÉBÉCOISES

En créant le programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, le Ministère supporte financièrement les fédérations pour qu'elles soient en mesure :

- de renforcer le leadership des organismes québécois de régie sportive dans le développement de leurs disciplines ;
- de soutenir les fédérations sportives dans la réalisation des activités liées aux responsabilités qui leur sont reconnues ;
- de contribuer à l'augmentation de la participation dans les quatre sphères de pratique sportive (initiation, récréation, compétition et excellence) ;
- d'améliorer la qualité de l'encadrement sportif.

Même si le PSFSQ appuie financièrement les fédérations pour qu'elles soient en mesure d'atteindre les quatre objectifs mentionnés ci-dessus, elles n'ont pas d'obligation par rapport à la distribution de ce financement.

L'aide étant octroyée en fonction du volume d'activités et des responsabilités incombant aux fédérations sportives, pour le cycle 2007-2010, le Programme utilise six indicateurs servant à déterminer le montant des subventions :

- présence en région (15 points) ;
- soutien au développement de l'excellence (20 points) ;
- formation d'entraîneurs (15 points) ;
- formation de cadres (excluant les entraîneurs) (10 points) ;
- régie de compétitions (30 points) ;
- communication (10 points).

2 STRATÉGIES D'ÉVALUATION

1 RÔLE ET COMPOSITION DU COMITÉ D'ÉVALUATION

Le rôle du comité d'évaluation est de bien définir le mandat de l'évaluation, de contribuer à celle-ci et d'en assurer le suivi. Ce comité consultatif était composé des personnes suivantes :

Responsables de l'évaluation

- Diane Charest Directrice par intérim
Direction de la recherche, des statistiques et de l'information
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Nathalie Girard Conseillère en évaluation de programme
Service de la recherche et de l'évaluation
Direction de la recherche, des statistiques et de l'information
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Membres consultatifs

- Robert Bédard Directeur
Direction du sport et de l'activité physique
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Martin Cléroutt Conseiller en sport
Direction du sport et de l'activité physique
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Sylvain Lalonde Directeur général
Fédération québécoise de hockey sur glace
- Nicolas Clapinson Directeur général
Fédération de rugby du Québec
- José Malo Directrice générale
Association québécoise des sports en fauteuil roulant
- Alain Turpin Directeur général
Association sportive des sourds du Québec

2 ASPECTS COUVERTS ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'évaluation de deux aspects a permis de répondre aux deux objectifs poursuivis : alimenter la réflexion et orienter les discussions concernant l'amélioration ou la réorientation du programme de soutien aux fédérations sportives québécoises. Les deux aspects retenus sont les suivants :

- la mise en œuvre, qui vise à documenter les activités mises en place pour la réalisation du programme ;
- l'efficacité, qui permet de juger de l'atteinte des objectifs du programme.

Quatre questions sont évaluées et se répartissent en fonction des aspects ciblés :

ASPECT D'ÉVALUATION	QUESTIONS
1. Mise en œuvre	• Quelles sont les conditions qui caractérisent la mise en œuvre du Programme et son déroulement ?
2. Efficacité	• Est-ce que les montants investis favorisent l'augmentation de la participation dans les trois sphères de pratique sportive (initiation, récréation et compétition) et favorisent le développement de l'excellence ?
	• Dans quelle mesure les ressources allouées aident-elles les fédérations sportives à assumer leur leadership dans le développement de leurs disciplines ?
	• Est-ce que le type d'aide octroyé (subvention versus montant forfaitaire) permet de soutenir adéquatement les fédérations sportives dans la réalisation générale des activités liées aux responsabilités qui leur sont reconnues ?

3 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES ET POPULATIONS TOUCHÉES

Aux fins de l'évaluation, trois grandes sources d'information ont été utilisées : l'analyse de documents et de données, les groupes de discussion et un questionnaire.

3.1 ANALYSE DE DOCUMENTS ET DE DONNÉES

La documentation écrite et accessible au MELS, et plus précisément à la Direction du sport et de l'activité physique (DSAP), de même que les données colligées par ce dernier sont les principales sources d'information utilisées.

Les jugements portent sur la documentation qui était disponible au début de l'évaluation. À cet égard, tel que prévu dans le cadre d'évaluation, les documents ciblés ne permettent pas tous d'aller chercher une information uniforme, car chaque organisme présente ses données à sa façon. De plus, contrairement à ce qui avait été prévu, l'obtention de la totalité des plans des différents organismes s'est avérée complexe. Incidemment, l'analyse des rapports annuels porte sur neuf unités régionales de loisir et de sport (URLS)⁴,

⁴ De façon officielle, il existe dix-neuf URLS, dont l'Administration régionale Crie et l'Administration régionale Kativik.

dont sept pour l'année 2007. Les rapports annuels des fédérations et les rapports annuels 2007-2008 des associations régionales du sport étudiant (ARSE) ne permettant pas d'obtenir suffisamment d'information supplémentaire au regard des objets d'évaluation, ces documents n'ont finalement pas été retenus comme sources d'information pour la présente évaluation.

L'analyse des données quantitatives sur le Programme couvre les cycles 2001-2004 à 2007-2010. Par ailleurs, l'analyse des états financiers des fédérations porte sur l'année 2006 (cycle 2004-2007) et sur l'année 2007 (cycle 2007-2010).

3.2 CONSULTATION DE GROUPES D'INDIVIDUS (GROUPES DE DISCUSSION ET QUESTIONNAIRE)

3.2.1 CONSULTATION

Par l'intermédiaire de groupes de discussion ou d'un questionnaire, l'évaluation a permis de recueillir des données à l'aide des instruments suivants :

- deux groupes de discussion formés de dix représentantes et représentants d'unités régionales de loisir et de sport,
- un groupe de discussion formé des six professionnelles et professionnels ciblés de la direction du Sport et de l'activité physique ;
- un questionnaire destiné aux représentantes ou représentants de chacune des 67 fédérations sportives.

3.2.2 PROFIL DES RÉPONDANTES ET RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX REPRÉSENTANTES OU REPRÉSENTANTS DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES

Les représentantes et représentants des fédérations sportives qui ont répondu au questionnaire étaient au nombre de 46 (68,7 %) sur un total de 67. Pour obtenir ce taux de réponse, des relances ont été effectuées par courriel et par téléphone, et la période de mise en ligne du questionnaire a été prolongée. Les personnes jointes par téléphone ont choisi ou bien de répondre au questionnaire par cette voie ou bien de le faire en ligne pour la date limite fixée. Cette relance a permis de faire passer le nombre de répondantes et répondants de 34 à 46.

La majorité (78,3 %) des répondantes et répondants au questionnaire étaient des employées ou employés permanents de leur fédération ; les autres (21,7 %) étaient membres de son conseil d'administration. Près de la moitié des répondantes et répondants (45,6 %) cumulaient deux à huit années d'expérience dans la fonction exercée contre 47,8 % qui en cumulaient davantage. Les deux tiers (67,4 %) étaient associées à des fédérations subventionnées et les autres (32,6 %), à des fédérations recevant un montant forfaitaire.

4 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Afin d'établir des fréquences et des moyennes, les réponses aux questions à choix multiple ont été analysées avec un logiciel de traitement statistique (*Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS)). Pour faciliter l'interprétation des questions ouvertes, les propos recueillis ont été traités et distribués dans différentes catégories.

L'analyse des données permet d'établir un portrait de la situation actuelle du Programme de subvention aux fédérations sportives québécoises. Seuls les résultats contribuant à répondre aux grandes questions de l'évaluation sont présentés dans le présent rapport. Pour ce qui est des données quantitatives tirées des questionnaires, aucun pourcentage n'est calculé si le nombre de répondantes et répondants est inférieur à quinze. Pour le traitement des données en provenance des banques du Programme de soutien aux «opérations régulières» (PSOR) ou du PSFSQ, il a été décidé de regrouper les fédérations selon le montant de leur subvention. C'est pourquoi certains pourcentages sont calculés sur un nombre de données inférieur à quinze.

3

MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

1 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS ET DES OUTILS UTILISÉS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Le PSFSQ fonctionne par cycles de trois ans. Les activités et les outils associés à sa mise en œuvre sont donc fixes pour chaque cycle et les données servant au calcul d'une subvention sont celles obtenues au cours de l'année précédant un nouveau cycle. C'est ainsi que les subventions accordées pour le cycle 2007-2010 ont été établies à partir des données provenant de l'analyse quantitative effectuée pendant la période du 1^{er} janvier 2006 au 31 décembre 2006. L'analyse quantitative des dossiers couvrant la période du 1^{er} janvier 2009 au 31 décembre 2009 déterminera les subventions qui seront accordées en vertu du Programme pour le cycle 2010-2013.

La mise en œuvre du PSFSQ comporte six grandes étapes : la confirmation de l'admissibilité des fédérations, l'établissement des indicateurs et leur pondération, l'appel d'offres, l'analyse quantitative des indicateurs, la confirmation des subventions et des normes administratives et budgétaires et les activités de suivi de ces normes ainsi que le soutien aux fédérations.

1.1 LA CONFIRMATION DE L'ADMISSIBILITÉ DES FÉDÉRATIONS

Il importe de mentionner qu'avant de pouvoir entamer les démarches pour obtenir une subvention du PSFSQ, les fédérations doivent se rendre admissibles. La Direction du sport et de l'activité physique doit donc, avant de lancer le processus d'appel du PSFSQ, demander à chacune de répondre aux exigences fixées par le Ministère. Pour le cycle 2010-2013, il s'agit de déposer un Plan de développement de la pratique sportive (PDPS)⁵ et de signer une Convention d'objectifs et de résultats attendus (CORA)⁶.

5 Le PDPS est un outil de planification qui servira d'abord à préciser le moment des réalisations associées aux orientations que compte adopter la fédération ainsi que certaines actions essentielles au bon développement de la pratique du sport qu'elle soutient. Le PDPS expose clairement la situation de la fédération, cerne les différentes problématiques pour dégager les principales actions qui seront entreprises quant au développement de la discipline.

6 Une CORA est une entente conclue entre le Ministère et une fédération qui permet aux parties de convenir notamment, mais non exclusivement, des objectifs à poursuivre et à atteindre, des modalités de suivi et de versement de l'aide financière et des obligations de la fédération.

1.2 L'ÉTABLISSEMENT DES INDICATEURS ET LEUR PONDÉRATION

Avant de lancer l'appel d'offres pour un cycle, des rencontres préalables ont lieu afin de fixer les indicateurs utilisés ainsi que leur pondération respective, et ce, afin de pouvoir attribuer des pointages menant à une évaluation quantitative.

- Les six professionnelles et professionnels de la DSAP associés au processus d'analyse quantitative du PSFSQ se rencontrent pour établir, par consensus, les indicateurs (et leur pointage respectif) qu'ils proposeront aux représentantes et représentants des fédérations sportives.
- Les représentantes et représentants des fédérations rencontrent les professionnelles et professionnels de la DSAP pour échanger sur les indicateurs et leur pondération qui seront utilisés pour l'analyse quantitative (rencontre précycle).
- Une fois les indicateurs et leur pondération établis, la ou le gestionnaire du dossier pour la DSAP approuve les indicateurs.

La rencontre réunissant les employées et employés de la DSAP a permis de confirmer l'importance, pour les personnes en cause, de s'assurer que les indicateurs favorisent la mise en œuvre d'une appréciation quantitative et objective du volume d'activités. Certains indicateurs pouvant être modifiés ont d'ailleurs été spontanément repérés. Aussi, pour le cycle 2010-2013 comme pour les cycles précédents, les indicateurs seront revus afin qu'ils puissent tendre, dans un contexte sans cesse en mouvement, vers le degré de discrimination qui permet de maintenir l'objectivité des jugements posés.

La DSAP, première initiatrice des dimensions évaluées par le Programme et première utilisatrice des normes déterminant le montant pouvant être attribué aux fédérations sportives, est liée à l'analyse quantitative des dossiers des fédérations sportives et des montants consentis par le Conseil du trésor tout en étant liée aux échanges avec les représentantes et représentants des fédérations. À ce sujet, 86,2 % des représentantes et représentants des fédérations qui ont confirmé que leur organisme avait été représenté lors de la rencontre précycle tenue en décembre 2006 affirment que cette rencontre représente une étape essentielle pour l'établissement des pointages.

1.3 L'APPEL D'OFFRES

L'appel d'offres est ensuite lancé par la DSAP qui invite les fédérations à s'inscrire au PSFSQ.

Avant de faire leur inscription au Programme, les fédérations doivent faire leur demande de reconnaissance, demande qui doit être accompagnée des éléments suivants :

- une copie de leur charte et de leurs lettres patentes ;
- le procès-verbal de leur assemblée générale annuelle tenue lors de la dernière année de référence du cycle se terminant ;
- une copie de leur règlement de sécurité assurant la sécurité et l'intégrité des participants et des spectateurs ;

- la liste des membres élus au sein du conseil d'administration pour la dernière année de référence du cycle se terminant ;
- le dernier rapport annuel d'activités adopté lors de la dernière assemblée générale annuelle ;
- une confirmation de leur affiliation à l'organisme canadien régissant la discipline.

Pour faire leur demande au PSFSQ, les fédérations doivent remplir le formulaire intitulé «Questionnaire et déclaration d'engagement⁷» et le retourner à la DSAP dans le délai fixé.

Un peu plus des deux tiers des répondantes et répondants (71,7 %) au questionnaire destiné aux fédérations considèrent que le formulaire «Questionnaire et déclaration d'engagement» permet de bien décrire les réalisations de leur fédération. De plus, 82,6 % des personnes interrogées considèrent que les consignes qui s'y rapportent sont claires.

1.4 L'ANALYSE DES INDICATEURS

L'analyse quantitative des indicateurs se déroule en deux temps. Les professionnelles et professionnels de la DSAP procèdent, dans un premier temps, à l'analyse des demandes des différentes fédérations sportives à partir des documents reçus. Dans un deuxième temps, ils rencontrent la représentante ou le représentant de chaque fédération pour vérifier sa demande. Un indicateur est assigné à chaque professionnelle ou professionnel de la DSAP qui doit s'assurer que les 67 fédérations fournissent l'information et les documents nécessaires à l'analyse de l'indicateur en cause. Autrement dit, les représentantes et représentants des fédérations rencontrent, à tour de rôle, chacun des professionnelles ou professionnels en fonction de l'indicateur qui lui est assigné.

Pour les besoins de cette rencontre, les documents demandés sont sélectionnés de façon aléatoire⁸. Si la représentante ou le représentant de la fédération n'a pas les documents requis et que cette situation soulève un doute raisonnable, la professionnelle ou le professionnel pourra demander une vérification de tous les documents relatifs à l'indicateur dont il ou elle est responsable. Les rencontres de ce type s'échelonnent sur trois ou quatre jours.

Le groupe de discussion réunissant les employées et employés de la DSAP a permis de dresser un portrait plutôt positif de cette façon de faire. En effet, pour les gens concernés, le fait de se concentrer sur l'analyse d'un seul indicateur permet de mieux saisir les nuances et la portée de chacun, tout en facilitant la collecte d'information et la détection de problèmes ou d'écarts marqués entre, notamment, les données

7 La première partie du formulaire fournit les données associées aux six indicateurs permettant une appréciation quantitative et objective du volume d'activités. La seconde partie contient le portrait des disciplines régies par l'organisme et la dernière partie, la déclaration d'engagement.

8 Les documents demandés varient en fonction des indicateurs. À titre d'exemple, les documents suivants pourraient être demandés afin d'appuyer les données relatives à l'indicateur «soutien au développement de l'excellence» : représentation graphique du nombre d'athlètes, résultats officiels obtenus à différents championnats, liste des membres de l'équipe canadienne.

et les sources d'information. De plus, les personnes interrogées mentionnent que le processus exige un temps raisonnable et rapporte des dividendes importants au responsable du Programme qui ne doit pas assumer seul la vérification de chaque indicateur. Selon les personnes interrogées, cette forme de collaboration a permis d'alléger le processus d'analyse quantitative.

La mise en commun des analyses des différents indicateurs permet ensuite au responsable du PSFSQ de construire le tableau des pointages et d'établir ainsi un classement des fédérations en fonction de l'évaluation quantitative et objective de leur volume d'activités dans leur champ de responsabilités respectif. Ce classement fondera la détermination des montants versés à chaque fédération sportive québécoise.

Les subventions accordées selon le classement sont de deux types. Le premier vise les 45 premières fédérations sportives qui reçoivent un montant attribué en fonction du pointage obtenu. Pour le cycle 2007-2010, ces pointages s'échelonnent entre 92,4 et 19,6 et les subventions attribuées, entre 220 608 \$ et 46 712 \$. Le second regroupe les 22 dernières fédérations sportives qui reçoivent plutôt un montant forfaitaire variant de 5 000 \$ à 25 000 \$. Celles qui enregistrent les pointages les plus élevés obtiennent 25 000 \$. Tout en respectant les pointages obtenus pour allouer les montants dans le respect du classement des fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire, aucun seuil particulier n'est fixé entre la fédération qui reçoit 25 000 \$ et celle qui en reçoit 5 000 \$. La répartition du budget se fait en fonction des montants disponibles et du nombre de fédérations touchées.

1.5 LA CONFIRMATION DES SUBVENTIONS ET DES NORMES ADMINISTRATIVES ET BUDGÉTAIRES

Le tableau des pointages, sans les calculs, est expédié aux fédérations. Parallèlement, une lettre d'intention de la ministre leur est adressée afin de confirmer les montants qui seront versés. Les fédérations reçoivent également les normes administratives et budgétaires qu'elles devront respecter pour recevoir leur financement. Ces normes stipulent, notamment, que les fédérations devront déposer, dans les quatre mois suivant leur exercice financier, un rapport annuel et un rapport financier.

Pour le cycle 2007-2010, une lettre d'exigences⁹ avait été expédiée aux fédérations sportives. Pour le prochain cycle, cette lettre deviendra probablement caduque avec la ratification de la CORA.

1.6 LES ACTIVITÉS DE SUIVI DES NORMES ADMINISTRATIVES ET BUDGÉTAIRES ET LE SOUTIEN AUX FÉDÉRATIONS

Une fois confirmés les montants à attribuer pour un cycle donné, les six professionnelles et professionnels de la DSAP engagés dans le processus d'analyse quantitative du PSFSQ sont assignés au suivi sommaire d'un groupe de fédérations, et ce, pour la durée du cycle. Chaque année, ces six personnes s'occupent de la réception des rapports et des documents en provenance des fédérations qui leur sont attribuées

⁹ La lettre d'exigences rappelle à une fédération le montant mentionné dans la lettre d'intention tout en lui confirmant les responsabilités administratives qui lui incombent.

et complètent l'analyse des états financiers, ces derniers servant principalement à commander la mise en paiement. Le groupe de discussion réunissant les employées et employés de la DSAP a permis de confirmer que l'ensemble des tâches concernant la complétion des états financiers est sommaire. Selon les personnes rencontrées, le rôle des professionnelles et professionnels consiste surtout à soutenir les fédérations aux prises avec différentes problématiques. Ainsi, certaines interventions sont faites lorsque des problèmes, évènements ou revendications de membres ou de citoyens sont portés à l'attention de la DSAP. Les personnes interrogées sont d'avis que le partage de leur savoir-faire avec les différentes fédérations est la tâche la plus importante du processus de suivi du Programme.

Les états financiers complétés sont analysés sommairement par le responsable du PSFSQ de façon à repérer les fédérations qui répondent aux exigences du Ministère, et ce, au regard de quatre facteurs principaux : une absence de dette à long terme ou en voie de se résorber, un pourcentage d'auto-financement qui doit être supérieur à 40 %, un pourcentage d'actifs nets par rapport au total des produits et un pourcentage d'excédent des produits sur les charges par rapport au total des produits qui ne doivent pas dépasser 15 %. Les fédérations ne répondant pas aux exigences minimales sont rejointes afin d'être sensibilisées aux cibles à atteindre. Un plan de résorption de la dette ou un plan d'utilisation des surplus leur est demandé, le cas échéant. Cependant, aucune démarche précise n'est effectuée auprès des fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire et qui n'atteignent pas le taux d'autofinancement.

FAITS SAILLANTS ET JUGEMENTS RELATIFS À LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

L'application du Programme s'effectue en six grandes étapes.

- La première étape comprend :
 - la confirmation de l'admissibilité des fédérations ;
 - l'établissement des indicateurs et de leur pondération respective ;
 - l'appel d'offres ;
 - l'analyse quantitative ;
 - la confirmation des subventions et des normes administratives et budgétaires ;
 - la tenue des activités de suivi des normes administratives et budgétaires et le soutien aux fédérations.
- La deuxième étape de mise en œuvre du Programme, soit l'établissement des indicateurs et leur pondération, est caractérisée par le fait qu'avant d'être retenus par le ou la gestionnaire à la DSAP, les indicateurs doivent faire l'objet d'échanges et de consensus entre :
 - les employées et employés concernés de la DSAP ;
 - les représentantes et représentants des fédérations et les employées et employés concernés de la DSAP.

Le principal avantage de cette façon de procéder est de prendre en considération l'opinion de toutes et de tous, et de dégager un certain degré d'adhésion aux décisions prises. En contrepartie, cette façon de faire peut être un frein à l'implantation de changements majeurs dans la définition des indicateurs et de leur pondération respective.

- La troisième étape, l'appel d'offres, implique que les fédérations doivent compléter leur demande de reconnaissance et remplir le formulaire «Questionnaire et déclaration d'engagement». Un peu plus des deux tiers des répondantes et répondants considèrent que ce formulaire permet de bien décrire les réalisations de leur fédération.
- La quatrième étape de la mise en œuvre du Programme couvre l'analyse quantitative. Elle est caractérisée par le fait que chaque professionnelle ou professionnel de la DSAP se voit confier un indicateur. Elle ou il doit s'assurer que les 67 fédérations lui fournissent l'information et les documents pertinents.

Cette façon de séparer les indicateurs entre les gens de la DSAP a comme principal avantage de leur permettre de mieux saisir les nuances et la portée de chaque indicateur, tout en facilitant la collecte d'information afin de bien détecter les situations contrastantes ou problématiques. Cette façon de distribuer la responsabilité de la vérification des indicateurs permet également à chaque professionnelle et professionnel impliqué de garder une constance dans son évaluation et, par le fait même, dans la pondération qu'elle ou il attribue à chaque fédération.

- La cinquième étape porte sur la confirmation des subventions et des normes administratives et budgétaires.
- La sixième étape, qui porte sur le suivi des normes administratives et budgétaires et sur le soutien aux fédérations, est caractérisée par le savoir-faire que les professionnelles et professionnels de la DSAP peuvent partager avec les fédérations ainsi que l'assistance fournie.

Les avantages que peuvent en tirer les fédérations sont nombreux, tant sur le plan des facteurs touchant les actions et les projets de développement que sur celui des facteurs associés aux rôles des fédérations et à leur conseil d'administration. En contrepartie, cette étape est également caractérisée par la portée limitée des interventions qui peuvent être effectuées lorsque les états financiers des fédérations ne répondent pas aux normes fixées. Globalement, il est possible de conclure que le suivi des états financiers ne fait l'objet ni d'un processus d'analyse systématisé ni d'un processus de suivi systématisé, principalement en raison des différences notables qui affectent le niveau du suivi effectué auprès des fédérations soutenues de façon forfaitaire.

En somme, la mise en œuvre est appropriée puisque les activités menées permettent aux fédérations d'obtenir leur subvention.

4 L'EFFICACITÉ

L'évaluation de l'efficacité du PSFSQ est réalisée en fonction de trois angles particuliers. Les deux premiers touchent plus précisément la vérification de l'atteinte de deux objectifs du Programme :

- contribuer à l'augmentation de la participation dans les quatre sphères de la pratique sportive ;
- renforcer le leadership des organismes québécois de régie sportive dans le développement de leurs disciplines.

L'efficacité est envisagée sous un troisième angle — tout en tenant compte des constats déjà établis —, c'est-à-dire celui de la pertinence d'accorder deux types de soutien financier¹⁰ aux fédérations. Les interrelations entre cet aspect de l'analyse et les deux premiers expliquent pourquoi, lorsqu'il est possible de le faire, les résultats présentés dans les deux premières sections du chapitre permettent de répartir les fédérations selon le montant accordé.

1 PARTICIPATION À TROIS SPHÈRES DE LA PRATIQUE SPORTIVE, L'INITIATION, LA RÉCRÉATION ET LA COMPÉTITION, AINSI QU'AU DÉVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE

Certaines données et perceptions ont été recueillies et analysées pour porter un jugement sur la participation aux sphères de l'initiation, de la récréation et de la compétition de la pratique sportive ainsi qu'au développement de l'excellence.

La première sous-section de la présente section porte sur la distribution globale des efforts monétaires dans les différentes sphères. L'information recueillie permet d'obtenir des données sur la répartition des montants ainsi que sur la perception de l'apport du PSFSQ au développement global de ces sphères.

La deuxième sous-section a trait à la participation globale, au fil des cycles du Programme, en fonction des membres des fédérations et de leur nombre de clubs.

Les troisième, quatrième et cinquième sections présentent des données et des perceptions au regard de la participation dans les différentes sphères de la pratique sportive. Les données tirées des trois derniers cycles montrent l'écart, au fil des cycles, de la variation du nombre d'activités offertes aux

¹⁰ Il existe deux types de soutien financier. Le premier représente des montants établis proportionnellement à l'évaluation quantitative et objective du volume d'activités des 45 premières fédérations au regard des responsabilités reconnues par le Ministère. Le deuxième s'adresse aux fédérations qui se situent immédiatement sous ce seuil et représente un montant forfaitaire.

membres. Les écarts du nombre d'activités ne permettent pas de porter un jugement sur la participation, mais permettent d'obtenir une image globale de l'évolution de la situation des fédérations. Le repérage des facteurs permettant d'expliquer l'augmentation ou l'absence d'augmentation de la participation dans une sphère donnée mène à mieux comprendre certains défis que doivent relever les fédérations. La description des efforts financiers et leur lien avec l'absence d'augmentation de la participation permet de confirmer l'importance des ressources financières par rapport à la situation des fédérations.

La sixième sous-section présente le point de vue des représentantes et représentants des groupes de discussion des URLS.

1.1 DISTRIBUTION DES EFFORTS MONÉTAIRES DANS LES DIFFÉRENTES SPHÈRES

La présente section permet de brosser un tableau général de l'utilisation des montants alloués par le PSFSQ pour le développement des quatre sphères de la pratique sportive. Toutefois, puisque ces montants visent à soutenir l'atteinte de quatre objectifs distincts et que les fédérations n'ont pas de compte à rendre au sujet de la répartition de leur subvention, il est impossible d'établir, de façon quantitative, la distribution effective par sphère d'activité. Le portrait se limite donc aux réponses tirées du questionnaire destiné aux représentantes et représentants des fédérations sportives.

Selon les répondantes et répondants, il est possible de constater que la majorité des fédérations répartissent différemment le montant accordé par le PSFSQ entre les sphères considérées. Ce constat peut en partie s'expliquer par quatre contextes particuliers :

- toutes les fédérations n'ont pas, en raison de leur clientèle, les mêmes besoins de développement dans les différentes sphères de la pratique sportive ;
- la sphère de la récréation, qui implique beaucoup d'activités spontanées et non encadrées¹¹ par un organisme, est difficile à développer, et ce développement est difficile à quantifier ;
- les fédérations dépendent, pour le développement de leur discipline, de l'accessibilité aux structures puisqu'elles n'en sont pas propriétaires ;
- les fédérations ne peuvent pas nécessairement développer toutes les sphères de la pratique sportive¹² en raison de la nature de leur sport.

Les résultats recueillis auprès des répondantes et répondants du questionnaire permettent de constater que c'est près de la moitié des fédérations qui affirment distribuer entre 21 et 40 % du budget réservé aux sphères de la compétition et de l'excellence. Autrement dit, une grande partie du budget est consacrée aux activités de compétition et d'excellence. En contrepartie, c'est environ les deux tiers des fédérations qui affirment consacrer moins de 21 % de leur budget aux sphères de l'initiation et de la récréation.

11 À titre d'exemple d'activité spontanée, il suffit de penser au nombre de personnes faisant une balade en vélo au cours de la fin de semaine.

12 Par exemple, il n'y a pas de possibilité de développement de l'excellence en kinball.

Tableau 1**Pourcentage du montant imputé du PSFSQ pour le développement des quatre sphères d'activité**

Regroupement du % du montant imputé du PSFSQ	Pourcentages des fédérations par sphère							
	Initiation		Récréation		Compétition		Excellence	
Moins de 10 %	41,3	60,9	39,1	69,6	8,7	23,9	26,1	41,3
Entre 11 et 20 %	19,6		30,4		15,2		15,2	
Entre 21 et 30 %	23,9	32,6	15,2	21,7	17,4	45,7	28,3	43,5
Entre 31 et 40 %	8,7		6,5		28,3		15,2	
Entre 41 et 50 %	6,5	6,5	8,7	8,7	15,2	30,4	10,9	15,2
Plus de 50 %	0		0		15,2		4,3	

Source : Questionnaire destiné aux représentantes et représentants des fédérations.

Une répartition du pourcentage moyen du montant alloué au développement des quatre sphères de la pratique sportive par les fédérations permet de confirmer l'importance proportionnelle des montants alloués à la sphère compétition, tant par les fédérations subventionnées que par celles qui reçoivent un montant forfaitaire.

Tableau 2**Moyenne de la proportion du montant imputé par sphère, selon le montant accordé**

Fédérations	Moyenne de la proportion du montant imputé, par sphère			
Montant accordé	Initiation	Récréation	Compétition	Excellence
Fédérations à montant forfaitaire	18,7	17,3	39,9	24,0
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	17,5	15,0	41,3	26,3
Fédérations subventionnées : entre 50 000 \$ et 79 999 \$	21,5	26,0	32,8	19,7
Fédérations subventionnées : entre 80 000 \$ et 99 999 \$	12,1	12,9	41,4	33,6
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	19,4	19,6	32,5	28,5

Source : Questionnaire destiné aux représentantes et représentants des fédérations.

Un peu plus de la moitié des répondantes et répondants (52,2 %) considèrent que le montant alloué par le PSFSQ aide à soutenir l'augmentation de la participation dans les quatre sphères de la pratique sportive contre 39,1 % qui pensent plutôt le contraire. L'analyse des réponses du dernier groupe permet de relever quatre facteurs principaux qui sous-tendent leur position :

- le mode de financement, qui favorise l'importance de bien développer les sphères de la compétition et de l'excellence ;
- le montant versé par le PSFSQ, qui est insuffisant pour être appliqué au développement des sphères puisqu'il sert tout juste à soutenir une certaine structure administrative ;
- le montant versé par le PSFSQ, qui n'est pas significatif dans le budget total de la fédération ;
- le personnel, qui n'est pas suffisant pour permettre le développement des quatre sphères de la pratique sportive.

1.2 PARTICIPATION GLOBALE

Afin de dégager une tendance en matière de fluctuation de la participation globale, la moyenne du nombre de participantes et participants a d'abord été utilisée dans cette sous-section, suivie de la moyenne du nombre de clubs affiliés. Le regroupement des fédérations¹³ permet de constater que la plus grande augmentation moyenne des participantes et participants (3 456 personnes) a été enregistrée par les fédérations qui reçoivent entre 50 000 \$ et 79 999 \$¹⁴. Par contre, en proportion, ce sont les fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire qui ont connu la meilleure augmentation moyenne du nombre de participantes et participants. Puisque le calcul du nombre de membres n'est pas fait de façon uniforme par les fédérations¹⁵, ces données ne servent qu'à dégager une tendance positive par rapport à la participation globale.

Tableau 3

Nombre moyen de membres dans les fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé

Fédérations Montant accordé	N ^b re	Moyenne 2007- 2010	Moyenne 2004- 2007	Moyenne 2001- 2004	Écart	Écart proportionnel
Fédérations à montant forfaitaire	22	3 621	699	660	+ 2 961	+449 %
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	7	4 718	5 246	5 320	-602	-11 %
Fédérations subventionnées : 50 000 \$ et 79 999 \$	19	7 256	6 313	3 800	+ 3 456	+91 %
Fédérations subventionnées : 80 000 \$ et 99 999 \$	9	18 938	19 032	16 635	+ 2 303	+14 %
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	10	44 542	41 630	42 065	+ 2 477	+6 %

Source : Données du PSFSQ et du PSOR.

¹³ Le regroupement est basé sur la position de la fédération durant le cycle 2007-2010.

¹⁴ Il importe de se rappeler que les données entre les cycles analysés n'ont pas été traitées longitudinalement pour chaque fédération, mais bien globalement.

¹⁵ Par exemple, certaines fédérations établissent le nombre de participantes et participants en fonction du nombre de revues vendues alors que d'autres comptabilisent le nombre de clubs, le nombre d'équipes, etc.

L'analyse des données des trois derniers cycles, par regroupement de fédérations, a permis de constater que la plus grande augmentation moyenne du nombre de clubs avait touché les fédérations subventionnées qui reçoivent un montant inférieur à 50 000 \$¹⁶. À l'exception d'un seul regroupement, le nombre moyen de clubs a augmenté entre les cycles 2001-2004 et 2007-2010. Ce facteur est un indice de l'augmentation de la participation globale à la pratique de l'activité physique.

Tableau 4

Nombre moyen de clubs affiliés aux fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé

Fédérations Montant accordé	N ^{bre}	Moyenne 2007- 2010	Moyenne 2004- 2007	Moyenne 2001- 2004	Écart	Écart proportionnel
Fédérations à montant forfaitaire	22	33	22	32	+1	+3 %
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	7	707	322	405	+302	+75 %
Fédérations subventionnées : 50 000 \$ et 79 999 \$	19	203	169	309	-106	-34 %
Fédérations subventionnées : 80 000 \$ et 99 999 \$	9	482	489	346	+136	+39 %
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	10	2 573	2 502	2 431	+71	+3 %

Source : Données du PSFSQ et du PSOR.

1.3 PARTICIPATION DANS LES SPHÈRES DE L'INITIATION ET DE LA RÉCRÉATION

L'analyse des données des trois derniers cycles, par regroupements des fédérations¹⁷, a permis de constater que la plus grande augmentation moyenne des activités d'initiation et de récréation (23) avait touché les fédérations qui reçoivent entre 50 000 \$ et 79 999 \$. Du point de vue proportion, cette augmentation est intéressante sans être élevée. En fait, à l'exclusion de la variation négative observée, c'est plutôt la variation concernant les fédérations recevant un montant forfaitaire qui, proportionnellement (+15 %), représente la variation la plus marquée.

¹⁶ Il importe de se rappeler que les données entre les cycles analysés n'ont pas été traitées longitudinalement pour chaque fédération, mais bien globalement.

¹⁷ Le regroupement est basé sur la position de la fédération pour le cycle 2007-2010.

Tableau 5

Moyenne des activités d'initiation et de récréation des fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé

Fédérations Montant accordé	N ^{bre}	Moyenne 2007- 2010	Moyenne 2004- 2007	Écart	Écart proportionnel
Fédérations à montant forfaitaire	22	15	13	+2	+15 %
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	7	79	81	+2	+3 %
Fédérations subventionnées : entre 50 000 \$ et 79 999 \$	19	265	242	+23	+10 %
Fédérations subventionnées : entre 80 000 \$ et 99 999 \$	9	153	188	-35	-19 %
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	10	297	291	+6	+2 %

Source : Données du PSFSQ et du PSOR.

En plus de l'évolution des données entre les cycles du Programme concernant le nombre d'activités d'initiation ou de récréation, il est intéressant de constater qu'un peu plus des deux tiers des répondantes et répondants (71,7 %) au questionnaire destiné aux fédérations, considèrent que leur organisme a réussi, au cours des deux dernières années, à augmenter la participation dans la sphère initiation. Par ailleurs, 65,2 % des répondantes et répondants considèrent une augmentation de la participation dans la sphère récréation.

Selon ces répondantes et répondants, trois facteurs mentionnés dans le questionnaire se démarquent¹⁸ et peuvent expliquer le fait que les fédérations ont réussi à augmenter la participation dans les sphères de l'initiation ou de la récréation. De façon plus précise, 18,5 % de ces répondantes et répondants considèrent que l'augmentation de la participation dans la sphère de l'initiation est liée aux *activités de promotion réalisées par la fédération* et 14,4 % croient que la *popularité de la discipline* en est la cause. Finalement, 11,0 % d'entre eux voient un lien entre cette augmentation et la *publicité réalisée pour ou par la fédération*. Les répondantes et répondants associent ces trois mêmes facteurs (20,5 %, 17,9 % et 9,8 % respectivement) à l'augmentation de la participation dans la sphère de la récréation.

Les répondantes et répondants qui constatent le défaut de leur fédération d'augmenter, au cours des deux dernières années, la participation dans les sphères de l'initiation ou de la récréation mentionnent cinq facteurs principalement responsables de la situation. Il s'agit :

- de l'absence ou du manque de mesures financières incitatives ;
- de l'absence ou du manque de publicité faite pour ou par la fédération ;
- de l'absence ou du manque d'activités de promotion menées par la fédération ;
- de l'offre insuffisante d'activités dans cette sphère ;
- du manque de nouvelles activités dans cette sphère.

¹⁸ La liste des autres facteurs inclut la *croissance démographique*, l'*influence d'une personne proche et/ou accompagnement d'une personne proche*, une *plus grande accessibilité aux installations*, l'*accessibilité à l'équipement*, les *mesures financières incitatives*, l'*influence d'une ou d'un athlète populaire*, la *mobilisation familiale plus grande*, la *migration de la clientèle d'une autre sphère* et autres.

En plus de la perception des répondantes et répondants au questionnaire destiné aux fédérations, perception qui a trait aux facteurs pouvant expliquer la variation de la participation dans les sphères de l'initiation et de la récréation, il est intéressant d'examiner le lien entre les efforts monétaires déployés par les fédérations et la variation de la participation. Ainsi, parmi les neuf fédérations qui confirment ne pas avoir réussi à augmenter la participation dans la sphère de l'initiation au cours des deux dernières années, sept allouent moins de 10 % de leur budget associé à cette sphère tandis que deux autres en consacrent entre 11 et 20 %. Un constat semblable s'applique à la sphère de la récréation. Ainsi, parmi les onze fédérations qui confirment ne pas avoir réussi à augmenter la participation dans cette sphère au cours des deux dernières années, cinq y allouent moins de 10 % de leur budget et quatre, entre 11 et 20 %.

1.4 RÉGIE DE COMPÉTITION SANCTIONNÉE ET PARTICIPATION DANS LA SPHÈRE DE LA COMPÉTITION

L'analyse des données révèle que, sauf une exception près, la moyenne des activités liées à la régie de compétitions sanctionnées¹⁹ était en croissance substantielle entre le cycle 2001-2004 et le cycle 2007-2010²⁰. Le regroupement des fédérations²¹ a permis de constater que la plus grande augmentation moyenne des activités liées aux compétitions sanctionnées (224 activités) touche les fédérations qui reçoivent entre 80 000 \$ et 99 999 \$. Par contre, en proportion, la variation la plus marquée (287 %) est enregistrée par les fédérations recevant un montant forfaitaire.

Tableau 6

Nombre moyen d'activités de compétition des fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé

Fédérations Montant accordé	N ^{bre}	Moyenne 2007- 2010	Moyenne 2004- 2007	Moyenne 2001- 2004	Écart	Écart proportionnel
Fédérations à montant forfaitaire	22	31	32	8	+23	287 %
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	7	64	122	27	+37	137 %
Fédérations subventionnées : entre 50 000 \$ et 79 999 \$	19	174	110	65	+109	168 %
Fédérations subventionnées : entre 80 000 \$ et 99 999 \$	9	461	270	237	+224	95 %
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	10	163	209	164	-1	-1 %

Source : Données du PSFSQ et du PSOR.

19 L'ensemble des compétitions sanctionnées par une fédération comprend également les compétitions régionales et interrégionales.

20 Il importe de se rappeler que les données analysées entre les cycles n'ont pas été traitées longitudinalement pour chaque fédération, mais bien globalement.

21 Le regroupement est basé sur la position de la fédération durant le cycle 2007-2010.

Pour les fédérations responsables de sports individuels²², le nombre moyen d'activités de compétition qu'elles sanctionnent peut être réparti en fonction du type de compétition, soit provinciale, interprovinciale²³, canadienne²⁴ ou internationale. Le tableau 7 fait état de la situation au regard de la moyenne des activités de compétition provinciale. Même si le nombre de fédérations touchées, et conséquemment les pourcentages établis, doivent être interprétés avec discernement, il est possible de voir que les fédérations qui reçoivent 50 000 \$ et plus ont augmenté leur participation au nombre moyen d'activités de compétition provinciale qu'elles sanctionnent entre le cycle 2001-2004 et le cycle 2007-2010. Les plus grandes augmentations moyennes de la participation touchent les regroupements de fédérations subventionnées à hauteur de 50 000 \$ à 79 999 \$ (170 %) et de 80 000 \$ à 99 999 \$ (57 %).

Tableau 7

Nombre moyen d'activités de compétition provinciale des fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé

Fédérations Montant accordé	N ^{bre} de féd. 2007- 2010	Moyenne 2007- 2010	N ^{bre} de féd. 2004- 2007	Moyenne 2004- 2007	N ^{bre} de féd. 2001- 2004	Moyenne 2001- 2004	Écart 2007- 2010 et 2001- 2004	Écart proportionnel 2007-2010 et 2001-2004
Fédérations à montant forfaitaire	17	7	12	9	8	7	0	0
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	4	11	4	14	3	12	-1	- 8 %
Fédérations subventionnées : entre 50 000 \$ et 79 999 \$	17	27	17	18	14	10	17	+ 170 %
Fédérations subventionnées : entre 80 000 \$ et 99 999 \$	7	44	7	29	7	28	16	+ 57 %
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	6	76	6	66	5	62	14	+ 23 %

Source : Données du PSFSQ et du PSOR.

Le tableau 8 fait état du nombre moyen d'activités de compétition interprovinciale²⁵. Quoique le nombre de fédérations touchées, et partant les pourcentages établis, doivent être interprétés avec prudence, il est possible de dégager une tendance concernant le fait que la situation des fédérations au regard des compétitions interprovinciales qu'elles sanctionnent ne semble pas, globalement, s'être améliorée entre le cycle 2001-2004 et le cycle 2007-2010²⁶.

22 Les données relatives à la régie de compétitions pour les fédérations qui sanctionnent des sports collectifs ne sont pas présentées, compte tenu du faible nombre de fédérations touchées dans chaque regroupement. De plus, les fédérations responsables de sports d'équipes ne sont pas évaluées selon le type de compétition, mais selon le nombre d'équipes.

23 L'épithète *interprovinciale* qualifie une compétition entre deux provinces, par exemple le Québec et l'Ontario.

24 L'épithète *canadienne* qualifie une compétition entre plusieurs provinces.

25 Les deux premiers regroupements de fédérations ne sont pas présentés puisque, pour le cycle 2007-2010, une seule fédération par regroupement tient une compétition interprovinciale.

26 Il importe de se rappeler que les données analysées entre les cycles n'ont pas été traitées longitudinalement pour chaque fédération, mais bien globalement.

Tableau 8

Nombre moyen d'activités de compétition interprovinciale des fédérations, selon le cycle de la subvention et le montant accordé

Fédérations Montant accordé	N ^{bre} de féd. 2007- 2010	Moyenne 2007- 2010	N ^{bre} de féd. 2004- 2007	Moyenne 2004- 2007	N ^{bre} de féd. 2001- 2004	Moyenne 2001- 2004	Écart 2007- 2010 et 2001- 2004	Écart proportionnel 2007-2010 et 2001-2004
Fédérations subventionnées : entre 50 000 \$ et 79 999 \$	12	3	14	5	8	5	-2	- 40 %
Fédérations subventionnées : entre 80 000 \$ et 99 999 \$	4	5	5	3	2	2	+3	+ 150 %
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	5	3	5	10	5	8	-5	- 63 %

Source : Données du PSFSQ et du PSOR.

Les données concernant les autres types de compétitions (canadiennes et internationales) ne sont pas présentées, car les moyennes unitaires sont de plus en plus présentes et ne permettent pas d'effectuer les calculs désirés.

Parallèlement à l'étude sur l'évolution des données relatives aux activités liées aux compétitions subventionnées par les fédérations pour la période couverte par les cycles du Programme, il est intéressant de constater qu'un peu plus des deux tiers des répondantes et répondants (71,7 %) ayant répondu au questionnaire destiné aux fédérations, considèrent que leur fédération a réussi, au cours des deux dernières années, à augmenter sa participation dans la sphère de la compétition.

Selon ces répondantes et répondants, trois facteurs principaux inscrits dans le questionnaire se démarquent²⁷ et peuvent expliquer ce fait. De façon plus précise, 12,5 % de ces répondantes et répondants considèrent que cette augmentation est liée à l'*accessibilité aux compétitions* et 12,0 %, à la *qualité des compétitions*. Finalement, 10,9 % établissent un lien entre l'augmentation de la participation dans la sphère de la compétition et la *popularité de la discipline*.

En plus de la perception des répondantes et répondants au questionnaire destiné aux fédérations, le lien entre les efforts monétaires déployés par les fédérations et la variation sur la compétition semble moins fort que pour les autres sphères. Ainsi, parmi les douze fédérations qui confirment ne pas avoir réussi à augmenter la participation dans la sphère de la compétition au cours des deux dernières années, sept allouent entre 31 et 40 % de leur budget à cette sphère et deux y allouent plus de 50 %.

27 La liste des autres facteurs énumérés comprend : *croissance démographique, activités de promotion réalisées par la fédération, publicité réalisée pour ou par une fédération, influence d'une personne proche et/ou accompagnement d'une personne proche, plus grande accessibilité aux installations, accessibilité à l'équipement, mesures financières incitatives, influence d'une ou d'un athlète populaire, mobilisation familiale plus grande, migration de la clientèle d'une autre sphère, réputation des entraîneuses et entraîneurs, amélioration de l'offre de service et autres.*

1.5 DÉVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE

La majorité des répondantes et répondants (80,4 %) au questionnaire considèrent que leur fédération a réussi, au cours des deux dernières années, à augmenter la participation à l'excellence.

Selon ces répondantes et répondants, quatre facteurs principaux, soumis dans le questionnaire,²⁸ peuvent expliquer le fait que les fédérations ont réussi à augmenter cette participation. De façon plus précise, 14,4 % d'entre eux considèrent que ce fait est lié à la *qualité des compétitions* et 12,8 %, aux *nouvelles stratégies de développement des athlètes à long terme*. L'analyse des questionnaires montre par ailleurs que les facteurs *réputation des entraîneuses et entraîneurs* ou *mise en place de nouvelles structures* (exemples : *cellules régionales, soutien aux athlètes, services périphériques, etc.*) sont sélectionnés par 10,6 et 11,2 % respectivement des répondantes et répondants.

En plus de la perception des répondantes et répondants au questionnaire relativement aux facteurs pouvant expliquer la variation de la participation dans la sphère de l'excellence, il est intéressant de constater le lien existant entre les efforts monétaires déployés par les fédérations et la variation qu'ils ont entraînée sur la participation. Ainsi, parmi les huit fédérations qui confirment ne pas avoir réussi à augmenter la participation à l'excellence au cours des deux dernières années, six allouent moins de 10 % de leur budget à cette sphère.

1.6 NIVEAU DE SATISFACTION DES URLS

Les URLS, organismes qui favorisent la concertation et l'harmonisation des activités sportives en région, ont été interrogées sur leur perception des réalisations des fédérations. Puisque la présente sous-section repose exclusivement sur la perception de groupes de personnes, les constats présentés ne sont pas repris dans les faits saillants. Ces perceptions n'affectent pas le jugement porté sur ces faits.

L'insatisfaction des personnes des deux groupes de discussion des URLS est perceptible en ce qui concerne l'engagement des fédérations dans le développement des quatre sphères de la pratique sportive. Selon les propos recueillis, les activités de développement dans les sphères de l'initiation et de la récréation sont peu nombreuses alors qu'elles sont partielles dans la sphère de la compétition. Les deux groupes considèrent que le mode de financement des fédérations incite ces dernières à délaisser les interventions dans les sphères de l'initiation et de la récréation. L'un des deux groupes de discussion explique aussi ce constat par le manque de personnel dans les fédérations. En fait, le personnel est limité et le développement local ou régional ne peut se réaliser, à moins de reposer sur les épaules d'une personne dévouée à sa discipline.

Selon les propos recueillis, en investissant une grande partie des énergies et des ressources dans le développement de l'excellence et en démontrant peu de dynamisme en initiation et en récréation, la majorité des fédérations ne parviennent pas à atteindre leur objectif qui est d'augmenter la participation dans leur discipline.

²⁸ La liste des autres facteurs énumérés comprend : *croissance démographique, activités de promotion réalisées par la fédération, publicité réalisée pour ou par une fédération, popularité de la discipline, influence d'une personne proche et/ou accompagnement d'une personne proche, plus grande accessibilité aux installations, accessibilité à l'équipement, mesures financières incitatives, influence d'une ou d'un athlète populaire, migration de la clientèle d'une autre sphère, implication plus grande du secteur privé, et autres.*

FAITS SAILLANTS ET JUGEMENTS RELATIFS À LA PARTICIPATION DANS LES TROIS SPHÈRES DE LA PRATIQUE SPORTIVE ET DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE

- La répartition du budget consacré au développement des différentes sphères varie d'une fédération à l'autre. Près de la moitié des fédérations interrogées affirment attribuer entre 21 et 40 % de leur budget dédié aux sphères de la compétition et de l'excellence. Le deux tiers des fédérations interrogées affirment distribuer moins de 21 % de leur budget dédié aux sphères de l'initiation et de la récréation.
- Globalement, durant la période couverte par les différents cycles, les fédérations ont augmenté leur nombre moyen de membres et de clubs affiliés.
- Globalement, les fédérations ont augmenté le nombre moyen d'activités d'initiation et de récréation entre le cycle 2001-2004 et le cycle 2007-2010. Les fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire sont celles qui ont, proportionnellement, le plus augmenté le nombre moyen d'activités d'initiation et de récréation.
- Les répondantes et répondants relèvent trois facteurs principaux pour expliquer l'augmentation, au cours des deux dernières années, de la participation dans les sphères de l'initiation et de la récréation. Deux facteurs sont liés à l'intervention directe des fédérations : les activités de promotion et la publicité. Le dernier, qui ne relève pas de la seule intervention des fédérations, contribue à l'augmentation de la participation dans ces sphères : la popularité de la discipline.
- Les répondantes et répondants qui estiment que leur fédération n'a pas augmenté, au cours des deux dernières années, la participation dans les sphères de l'initiation et de la récréation pointent cinq facteurs principaux pour expliquer ce fait :
 - l'absence ou le manque de mesures financières incitatives ;
 - l'absence ou le manque de publicité réalisée pour ou par la fédération ;
 - l'absence ou le manque d'activités de promotion menées par la fédération ;
 - l'offre insuffisante d'activités dans cette sphère ;
 - le manque de développement d'activités dans cette sphère.
- Il existe un lien entre les faibles efforts monétaires déployés par les fédérations et l'absence d'augmentation de la participation en initiation et en récréation.
- Globalement, les fédérations ont augmenté le nombre moyen d'activités de compétition entre le cycle 2001-2004 et le cycle 2007-2010. Par contre, l'augmentation du nombre moyen d'activités liées aux compétitions provinciales ne s'applique qu'aux fédérations dont les subventions atteignent 50 000 \$ ou plus. Les fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire et les fédérations subventionnées à une hauteur de moins de 50 000 \$ ne sont pas parvenues à augmenter le nombre moyen d'activités liées aux compétitions provinciales et interprovinciales.

- Les répondantes et répondants estimant que leur fédération a augmenté, au cours des deux dernières années, la participation dans la sphère de la compétition associent ce fait à trois facteurs principaux. Deux d'entre eux sont liés à l'intervention directe des fédérations, soit la qualité des compétitions et l'accessibilité aux compétitions tandis que le troisième, qui n'est pas rattaché à la seule intervention des fédérations, a trait à la popularité de la discipline.
- Quatre facteurs principaux sont à l'origine de l'augmentation de la participation à l'excellence, survenue au cours des deux dernières années et reconnue par les répondantes et répondants du questionnaire. Il s'agit de la qualité des compétitions, des nouvelles stratégies de développement des athlètes à long terme, de la réputation des entraîneuses et entraîneurs et de la mise en place de nouvelles structures.

Pour les fédérations n'ayant pas augmenté la participation dans l'excellence, il existe un lien entre les faibles efforts monétaires déployés par celles-ci et l'absence d'augmentation de la participation dans cette sphère.

Globalement, les fédérations ont eu, entre les différents cycles, une augmentation substantielle des activités de compétition qu'elles sanctionnent et une légère augmentation des activités d'initiation et de récréation. Mis à part le facteur popularité de la discipline — qui n'est pas lié exclusivement aux fédérations —, l'augmentation de la participation est d'abord associée aux actions des fédérations (exemple : l'offre d'activités, la publicité, etc.) et aux efforts financiers qu'elles consentent par rapport aux différentes sphères de la pratique sportive. Les défis des fédérations se situent donc du côté des activités nécessaires pour attirer un nombre sans cesse croissant de participantes et participants, tout en s'assurant de disposer d'un financement suffisant pour soutenir les différentes activités qu'elles doivent mener pour influencer sur le nombre de participantes et participants.

2 LEADERSHIP DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR DISCIPLINE

Dans le cadre de la présente évaluation, le leadership est défini par l'ascendance que l'organisme exerce dans le développement de son sport. Selon cette définition, la présence de deux caractéristiques a été identifiée comme étant nécessaire pour qu'une fédération puisse atteindre et se maintenir en position de leadership :

- disposer des ressources pour assurer une pérennité dans les différents projets de développement de sa discipline ;
- réaliser les responsabilités qui incombent généralement à une fédération.

Pour tenir compte de cette définition dans le jugement à porter sur le leadership des fédérations dans le développement de leur discipline, des données et des perceptions ont été recueillies et analysées afin de déterminer si les fédérations disposent du personnel nécessaire, tout en vérifiant si elles ont des moyens pour développer leur discipline et si elles y parviennent.

La première sous-section trace le portrait du personnel des fédérations et établit le nombre de personnes qui en font partie, expose leur expertise et fixe leur taux de roulement alors que la deuxième sous-section présente les moyens mis à la disposition de leur personnel.

La troisième sous-section fournit d'autres éléments qui affectent l'exercice des responsabilités qui incombent généralement aux fédérations. Il s'agit des rôles joués dans le partage d'une vision commune de l'organisme, des liens entre les subventions de fonctionnement et les possibilités de développement ainsi que des services offerts. L'identification des obstacles rencontrés, des structures soutenant les fédérations dans le développement de leur discipline, des activités de formation offertes ainsi que des activités tenues par les partenaires sont autant de facteurs utilisés pour appuyer le jugement présenté en fin de section.

2.1 PORTRAIT DU PERSONNEL DES FÉDÉRATIONS

Les représentantes et représentants des fédérations ayant rempli le questionnaire considèrent en grande majorité que le personnel de leur fédération possède une expérience liée aux fonctions exercées (87,0 %) et qu'il est suffisamment qualifié au regard des responsabilités attribuées (80,4 %). De plus, la grande majorité des répondantes et répondants (89,1 %) considère que les employées et employés de leur fédération connaissent les tâches qu'ils doivent exécuter.

D'après les données obtenues au moyen du questionnaire destiné aux représentantes et représentants des fédérations, le nombre total d'employées et d'employés varie et, dans la plupart des cas, il est inférieur à quatre. Le tableau suivant, qui montre la distribution par regroupement, permet effectivement de constater que la majorité des fédérations qui ont répondu au questionnaire doivent faire reposer leur expertise et leur activité de développement sur un nombre limité d'employées et d'employés.

Tableau 9

Nombre total d'employées et d'employés des fédérations interrogées

	Pourcentage de fédérations	Nombre des fédérations
4 employées et employés ou moins	63,0	29
Entre 5 et 8 employées et employés	13,0	6
Entre 9 et 12 employées et employés	8,7	4
13 employées et employés et plus	15,2	7

Source : Questionnaire destiné aux représentantes et représentants des fédérations.

De plus, la presque totalité des répondantes et répondants (89,1 %) considère ne pas avoir suffisamment d'employées et d'employés pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Les contraintes budgétaires, mentionnées dans 92,7 % des cas, sont perçues comme principal facteur pour expliquer l'absence d'embauche de personnel supplémentaire par leur fédération.

Dans une proportion moindre, mais tout de même majoritaire (63,0 %), les répondantes et répondants confirment un roulement de personnel au cours des deux dernières années. Pour ces répondantes et répondants, trois facteurs se démarquent des autres²⁹ pour expliquer cette situation. De façon plus précise, 28,3 % des répondantes et répondants considèrent que le taux de roulement est lié aux *occasions pour les employées et employés d'occuper un emploi mieux rémunéré* et 16,7 %, aux *occasions pour les employées et employés de relever de nouveaux défis*. Finalement, 15,0 % de ces répondantes et répondants voient un lien entre le taux de roulement du personnel des fédérations et *l'insatisfaction de l'employeuse ou employeur*.

L'analyse des données sur le taux de roulement, données qui touchent 63,0 % des fédérations dont les représentantes ou représentants ont rempli le questionnaire, démontre qu'il ne s'agit pas seulement de départs isolés. Les 29 fédérations touchées totalisent 79 départs, survenus au cours des deux dernières années, pour une moyenne de près de 3 départs par fédération. La situation diffère toutefois d'une fédération à l'autre puisque certaines ne relèvent qu'un départ durant cette période contre plus de cinq ailleurs. Toutes les catégories d'emploi semblent touchées. De façon plus précise, près de 30 % des départs se rapportent à des postes de direction, un peu plus de 25 % à des postes de soutien et près de 20 %, à des postes de coordination.

Par ailleurs, la situation des conseils d'administration des différentes fédérations semble plus stable. En fait, moins du quart des répondantes et répondants (21,7 %) affirment que les membres du conseil d'administration de leur fédération n'ont pas tous mené leur mandat à terme au cours des deux dernières années. Même s'il ne s'agit que qu'une minorité de fédérations (10), 32 personnes sont en cause. Le principal facteur explicatif mentionné est le manque de disponibilité (de temps) des personnes concernées.

2.2 PORTRAIT DES MOYENS MIS À LA DISPOSITION DU PERSONNEL DES FÉDÉRATIONS POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ NÉCESSAIRE À LA RÉALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS

L'analyse des résultats au questionnaire permet de constater que, même si certaines fédérations doivent composer avec un taux de roulement du personnel, et, dans une moindre mesure, avec le départ de certains membres de leur conseil d'administration, elles ont les moyens d'assurer une certaine mobilisation des employées et employés par rapport aux objectifs qu'elles ont établis. Elles peuvent effectivement transmettre l'information au personnel et faire connaître les décisions qui touchent leurs tâches et l'atteinte des objectifs fixés. La totalité des répondantes et répondants confirme d'ailleurs conserver des écrits sur les activités en développement et 93,5 %, sur les activités susceptibles d'être développées dans le futur. Les répondantes et répondants considèrent, en grande majorité (89,1 %), que les objectifs poursuivis par leur fédération sont communiqués au personnel.

²⁹ La liste des autres facteurs énumérés comprenait : *changement de carrière ou retour aux études, nouvelles responsabilités familiales, insatisfaction de l'employée ou l'employé, déménagement de l'employée ou l'employé, maladie de l'employée ou l'employé ou d'une personne proche, je ne sais pas et autres.*

Toujours sur le plan de la transmission de l'information, plus des trois quarts des répondantes et répondants (76,7 %) affirment que les écrits concernant les activités susceptibles d'être développées dans le futur sont transmis au personnel de leur fédération. L'information sur les activités en développement se fait principalement par l'intermédiaire de procès-verbaux (24,4 %), de rapports annuels (22,2 %), de planifications (19,9 %), de comptes rendus (18,8 %) et de lettres (10,2 %). La grande majorité des répondantes et répondants (87,0 %) confirment par ailleurs que ces écrits sont toujours ou la plupart du temps transmis aux employées et employés de leur fédération. Selon les répondantes et les répondants, le manque de temps est surtout responsable du fait que les écrits disponibles ne sont pas toujours transmis au personnel. Finalement, 87,0 % des répondantes et répondants considèrent que les décisions du conseil d'administration de leur fédération sont communiquées aux employées et employés.

FAITS SAILLANTS ET JUGEMENTS RELATIFS AUX RESSOURCES DISPONIBLES POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ DANS LES PROJETS

- Les représentantes et représentants des fédérations considèrent généralement que les membres de leur personnel sont qualifiés et expérimentés et qu'ils connaissent leurs tâches.
- Des représentantes et représentants des fédérations (63 %) estiment faire reposer leur expertise et leurs activités de développement sur quatre membres du personnel ou moins.
- Le roulement de personnel, au cours des deux dernières années, est confirmé par 63 % des représentantes et représentants des fédérations. Pour ces répondantes et répondants, cette situation est d'abord liée aux occasions, pour les employées et employés, d'occuper un emploi mieux rémunéré et elle est ensuite liée aux occasions pour ces derniers de relever de nouveaux défis.
- La totalité (100 %) des représentantes et représentants des fédérations conserve des écrits (procès-verbaux, rapports annuels, planifications, comptes rendus et lettres) concernant les activités en développement et 89,1 % d'entre eux considèrent que les objectifs poursuivis par leur fédération sont communiqués au personnel.

Selon les données disponibles, les fédérations disposent d'écrits permettant de transmettre l'information appropriée pour ainsi assurer une certaine continuité dans la réalisation et le développement d'activités, et ce, malgré le taux de roulement des employées et employés. Malgré les transferts de connaissances qui peuvent se faire par la transmission d'écrits, le fait que la majorité des fédérations soit aux prises avec un fort taux de roulement place ces dernières dans un contexte où la continuité est difficile à assurer. En effet, le taux de roulement nuit aux transferts de savoir-faire et de mentorat (coaching) facilitant la continuité et le développement des activités.

2.3 INDICES POUVANT AFFECTER LA PÉRENNITÉ DANS LA RÉALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS

Comme mentionné précédemment, les fédérations disposent d'écrits permettant de transmettre l'information appropriée pour ainsi assurer une certaine pérennité dans la réalisation et le développement d'activités. D'ailleurs, la majorité des représentantes et représentants des fédérations précisent que, de façon générale et en tenant compte de leurs ressources et du contexte actuel, elles sont très satisfaites (26,1 %) ou plutôt satisfaites (58,7 %) du niveau d'implication de leur fédération dans le développement de leur discipline. Par contre, six indices portent à croire que ce ne sont pas toutes les fédérations qui bénéficient d'un contexte ou de ressources leur permettant d'assurer le leadership dans le développement de leur discipline.

2.3.1 PARTAGE D'UNE VISION COMMUNE

Le premier indice pouvant freiner les fédérations dans leur mandat de développer leur discipline est lié à la difficulté qu'ont certaines (19,6 %) de s'appuyer sur des membres du conseil d'administration ayant une vision commune des projets devant être réalisés. Il est à noter que la grande majorité des répondantes et répondants (93,5 %) confirme par ailleurs que les membres du conseil d'administration sont toujours, ou la plupart du temps, mis au fait de l'état d'avancement des dossiers et des activités de leur fédération. La difficulté liée à leur manque de vision commune ne provient donc pas de la pauvreté des communications avec leur conseil d'administration. Selon les répondantes et répondants, le manque de temps est le premier facteur expliquant pourquoi les actions réalisées par leur fédération ne sont pas toujours transmises au conseil d'administration.

2.3.2 PRÉSENCE D'OBSTACLES

Le deuxième indice recueilli pendant cette évaluation concerne la détermination des obstacles rencontrés par les fédérations au cours des deux dernières années. À ce sujet, presque tous les répondants et répondantes (91,3 %) ont confirmé avoir rencontré des obstacles dans le développement d'activités. Pour ces répondantes et répondants qui devaient relever les deux principaux obstacles rencontrés, trois obstacles se démarquent parmi les facteurs énumérés³⁰. De façon plus précise, 45,2 % de ces répondantes et répondants considèrent que l'un des deux principaux obstacles est le *manque de ressources financières* et 27,4 %, le *manque de ressources humaines*. Finalement, 10,7 % considèrent que le *manque d'infrastructures* est l'un des deux principaux obstacles au développement d'activités.

³⁰ La liste des autres facteurs énumérés comportait : le *manque de ressources matérielles*, le *manque de temps*, le *manque de participantes ou de participants potentiels* et autres.

La perception des répondantes et répondants au regard du rôle joué par les employées et employés dans le développement d'activités est globalement confirmée par le croisement des perceptions sur l'augmentation ou non de la participation dans les différentes sphères de la pratique sportive et le nombre d'employées et d'employés. Ainsi, pour les sphères de l'initiation, de la récréation et de l'excellence, les fédérations qui comptent quatre employées ou employés permanents ou moins ont moins réussi à augmenter la participation que celles ayant cinq employées ou employés permanents ou plus, et cela, au cours de deux dernières années. L'écart le plus prononcé (19,2 %) entre ces regroupements de fédérations selon le nombre d'employées ou d'employés permanents concerne la sphère de la récréation.

Tableau 10

Pourcentage de fédérations ayant augmenté la participation dans les différentes sphères, selon le nombre d'employées ou d'employés permanents

Fédérations	Augmentation de la participation par sphère			
	Initiation	Récréation	Compétition	Excellence
4 ou moins	68,8 %	59,4 %	71,9 %	78,1 %
5 ou plus	78,6 %	78,6 %	71,4 %	85,7 %

Source : Questionnaire destiné aux représentantes et représentants des fédérations.

Finalement, pour la majorité de ces répondantes et répondants (73,8 %), le premier obstacle rencontré dans le développement d'activités est le *manque de ressources financières*.

2.3.3 VIGUEUR ET ENVERGURE DES ACTIVITÉS DE FORMATION

Le quatrième indicateur recueilli pendant cette évaluation concerne les activités de formation offertes par les fédérations et qui permettent de maintenir ou de développer, ou les deux, les compétences des entraîneuses et entraîneurs et des autres types de personnel. Ces activités servent à affirmer, par ricochet, leur leadership dans le développement de la pratique sportive dans leur discipline. À ce sujet, l'analyse des données du dernier cycle du PSFSQ démontrent clairement que les gens associés aux fédérations recevant un montant forfaitaire reçoivent peu de formation. À titre d'exemple, dans les 22 fédérations de ce type, une formation en relation avec la fonction d'entraîneur a été suivie en moyenne.

Tableau 11

Nombre moyen des stages d'entraîneuses, d'entraîneurs et d'autres types de personnel, selon la durée du stage et le montant accordé (cycle 2007-2010)

Fédérations		Formations (stages)							
		Entraîneuses et entraîneurs				Autres types de personnel			
Montant accordé	N ^{bre}	Moins d'un jour	1 jour	2 à 3 jours	Plus de 3 jours	Moins d'un jour	1 jour	2 à 3 jours	Plus de 3 jours
Fédérations à montant forfaitaire	22	0	0	1	0	1	1	2	0
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	7	0	2	7	2	6	10	1	3
Fédérations subventionnées : entre 50 000 \$ et 79 999 \$	19	5	7	5	2	15	10	5	1
Fédérations subventionnées : entre 80 000 \$ et 99 999 \$	9	2	4	12	1	5	6	4	0
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	10	14	20	30	5	56	28	38	2

Source : Données du PSFSQ.

Les représentantes et représentants des URLS portent un jugement assez sévère sur la capacité réelle des fédérations d'offrir des formations. En fait, les représentantes et représentants des URLS signalent que les fédérations n'ont pas toutes le même mode de fonctionnement et la même philosophie de développement en ce qui concerne leurs entraîneuses et entraîneurs. Trois grands constats se dégagent des réponses recueillies auprès de certaines personnes :

- l'importance du rôle des entraîneuses et entraîneurs dans le développement des athlètes, mais ce ne sont pas toutes les fédérations qui offrent des formations à leurs entraîneuses et entraîneurs ou qui exigent ces formations ;
- la tendance des fédérations à axer leurs actions sur le développement de leurs entraîneuses et entraîneurs d'élite et à délaisser les autres ;
- l'adoption, par certaines fédérations, de niveaux tellement contraignants pour les entraîneuses et entraîneurs que ceux-ci parviennent de moins en moins à obtenir leur certification pour devenir maîtres de stages.

Cette façon d'être plus exigeant ou, au contraire, d'en demander toujours moins, donne l'impression aux personnes interrogées que les entraîneuses et entraîneurs sont de moins en moins qualifiés, que le développement des athlètes et de leur discipline est de plus en plus compromis.

D'autres problèmes sont relevés dans les groupes de discussion des URLS, notamment l'offre de service qui intègre ou qui n'intègre pas le volet théorique au volet technique et le nombre minimal de participantes et participants exigé pour donner une formation. D'après les propos recueillis, les formations en

région sont de moins en moins viables en raison du nombre minimal de participantes et participants exigé. De plus, le regroupement du volet théorique et du volet technique augmente la probabilité que les entraîneuses et entraîneurs obtiennent la totalité de leur formation hors région, tout en diminuant les chances des URLS de donner des formations théoriques multisports dans leur région. Pour contrer les difficultés associées à l'offre de formation des fédérations, les propos recueillis permettent de comprendre que les URLS utilisent différentes stratégies. Ainsi, même si le nombre minimal de participantes et participants n'est pas atteint, les URLS peuvent financer une formation en région en payant pour les absences. À défaut d'avoir de l'argent pour rembourser les dépenses des entraîneuses et entraîneurs, les URLS peuvent défrayer, pour ces derniers, une partie des frais d'inscription aux formations. L'analyse de neuf rapports annuels des URLS confirme que sept d'entre elles offrent un soutien à la formation des entraîneuses et entraîneurs ou financent les associations régionales sportives (ARS) ou les clubs sportifs pour l'engagement ou le soutien de ces personnes.

2.3.4 NON-EXCLUSIVITÉ DU RÔLE ET DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LES FÉDÉRATIONS

En plus des quatre facteurs relevés et liés, dans une certaine mesure, au leadership que peuvent exercer les fédérations dans le développement de leur discipline, les données recueillies par l'intermédiaire du questionnaire destiné aux représentantes et représentants des fédérations, les groupes de discussion réunissant des représentantes et représentants des URLS et l'analyse des rapports annuels de URLS confirment que les fédérations peuvent exercer un certain rôle dans le développement unidisciplinaire.

En fait, d'après les données recueillies, les activités dont la réalisation incombe aux fédérations ne leur sont pas strictement réservées. Ce constat est confirmé, d'une part, par les représentantes et représentants des fédérations et, d'autre part, par les représentantes et représentants des URLS.

Un peu plus du tiers (34,8 %) des représentantes et représentants des fédérations confirment que d'autres partenaires, les URLS et les associations régionales du sport étudiant (ARSE) par exemple, réalisent des activités qui incombent aux fédérations. Les précisions obtenues à cet égard ont particulièrement trait aux activités des associations régionales du sport étudiant (ARSE), de la Fédération québécoise du sport étudiant (FQSE) et des URLS. Certains commentaires portent sur la complémentarité des actions ou des besoins de soutien pour des activités que les fédérations n'ont pas les moyens de tenir. D'autres commentaires portent sur la difficulté des fédérations d'harmoniser certaines de leurs pratiques avec le sport étudiant, notamment dû au fait que certaines ARSE ont conçu leur propre réglementation.

Les représentantes et représentants des URLS sont d'avis que le rôle joué par les URLS dans le développement d'activités dans les sphères de l'initiation et de la récréation permet de faire bénéficier les athlètes d'activités différentes de celles réalisées par les fédérations. En fait, les URLS considèrent compenser l'absence de service des fédérations dans les sphères de l'initiation et de la récréation. L'analyse de neuf rapports annuels des URLS confirme que huit d'entre elles financent un programme d'aide aux clubs sportifs (incluant le démarrage de clubs) ou appuient, de façon générale, les associations régionales de sport (ARS).

2.3.5 LA STRUCTURE SOUTENANT LES FÉDÉRATIONS DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LEUR DISCIPLINE

En raison de leur fonction de coordination du développement de leur discipline, les fédérations doivent centrer leur intervention sur le soutien qu'elles peuvent donner aux membres, et ce, par l'intermédiaire des services qu'elles offrent. Elles doivent s'assurer que les associations respectent leurs orientations et leurs différents règlements, particulièrement ceux liés à la sécurité dans les sports. Incidemment, pour développer leur discipline et répondre aux besoins de leur clientèle parfois dispersée dans toute la province, les fédérations doivent disposer d'un réseau d'organismes agissant à titre de partenaires autonomes dans le développement de leur discipline. En l'absence d'un tel réseau pouvant concrètement réaliser des projets et des activités, les fédérations ne peuvent être les meneurs du développement de leur discipline.

Selon les propos recueillis auprès des représentantes et représentants des URLS, les fédérations délaissent les activités en région pour concentrer leurs interventions dans la région de Montréal. De plus, selon les mêmes sources, les fédérations sont peu sensibles aux réalités régionales, au temps de déplacement des clubs et des sportifs entre leur lieu d'origine et les différentes activités qu'elles organisent et reconnaissent. Les personnes interrogées signalent la difficulté d'obtenir des informations sur le développement visé par les fédérations, plus spécifiquement sur celui de leur discipline dans les régions.

La perception des représentantes et représentants des URLS mène à supposer que la structure des organismes soutenant les fédérations dans le développement de leur discipline n'est pas toujours suffisante. Certains membres du groupe de discussion de la DSAP abondent en ce sens. Au-delà des perceptions, une analyse touchant le nombre et la dispersion des organismes en relation directe avec les fédérations et les associations régionales de sports a été effectuée. D'après les résultats de cette analyse, certaines fédérations n'ont pas accès à des ARS³¹ ou encore l'étendue de leur accès est limitée à certaines régions. Par exemple, 28 ARS sont présentes dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, 32 dans la région de Québec et 18, dans la région de la Mauricie.

2.3.6 LIEN ENTRE LES SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT ET LES SERVICES OFFERTS

En plus des facteurs identifiables et des perceptions servant à décrire la situation des fédérations, un dernier indice peut être utilisé pour poser un jugement sur le rôle de meneur que les fédérations sont en mesure de jouer. En fait, à partir des états financiers des fédérations et des données disponibles pour les années financières 2006 et 2007, des corrélations de Pearson³² ont été établies entre le total des produits³³ et la subvention de fonctionnement. Il appert que les corrélations pour les deux années de référence sont fixées à 0,752 et que toutes deux présentent un niveau significatif de corrélation

31 À défaut d'ARS, certaines fédérations ont désigné des clubs ou même des individus à titre de représentants dans une région donnée.

32 La corrélation de Pearson mesure le degré et la direction linéaire entre deux variables.

33 Quoique le mot «produits» soit employé dans les états financiers, il renvoie en fait aux services produits par une fédération.

bilatérale établi à 0,01³⁴. De façon plus concrète, plus les subventions de fonctionnement sont élevées, meilleures sont les chances, pour les fédérations, d'offrir des services diversifiés (variable total des produits) en relation avec leur mandat. L'inverse est également vrai.

FAITS SAILLANTS ET JUGEMENTS RELATIFS AUX AUTRES INDICATEURS POUVANT INTERVENIR DANS LA PÉRENNITÉ DES PROJETS

- Quatre-vingts pour cent des représentantes et représentants des fédérations considèrent que les membres de leur conseil d'administration ont une vision commune des projets devant être mis en place.
- Les représentantes et représentants des fédérations considèrent que les deux principaux obstacles au développement des activités sont le manque de ressources financières et le manque de ressources humaines. De plus, le cinquième des représentantes et représentants des fédérations estime que les membres de leur conseil d'administration n'ont pas une vision commune des projets devant être mis en place.
- Le nombre moyen de formations offertes par les fédérations varie en fonction de la hauteur de la subvention reçue. De plus, l'analyse des rapports annuels des URLS confirme que celles-ci appuient financièrement des activités de formation offertes par la fédération.
- Un peu plus du tiers (34,8 %) des représentantes et représentants des fédérations confirment que d'autres partenaires (URLS, ARSE, etc.) réalisent des activités qui incombent à leur fédération.
- Les fédérations ne disposent pas toutes d'un réseau complet d'organismes leur permettant d'agir à titre de maître d'œuvre dans le développement de leur discipline.
- La corrélation de Pearson établie entre le total des produits³⁵ et la subvention de fonctionnement incite à soutenir que plus les subventions de fonctionnement sont élevées, meilleures sont les chances que les fédérations offrent des services (variable total des produits) en relation avec leur mandat.

Selon les données recueillies, l'exercice des responsabilités qui incombent aux fédérations n'est pas toujours effectif et peut varier d'une fédération à l'autre. De façon générale, les fédérations ayant les plus grandes possibilités d'exercer leur leadership sont celles qui obtiennent le financement le plus élevé.

34 En statistique, un niveau significatif indique à quel point le résultat est associé à la chance. Un niveau établi à 0,01 indique qu'il y a 99 % de chance que le résultat obtenu (le lien établi) soit véridique. C'est donc dire qu'il y a 99 % de chance qu'un lien assez fort existe entre le total des produits et la subvention de fonctionnement.

35 Voir la note 33.

3 POSITIONNEMENT DES FÉDÉRATIONS EN MATIÈRE DE FINANCES

Le positionnement des fédérations sur le plan des finances est établi à partir de deux paramètres : la détermination du nombre de fédérations répondant aux exigences minimales du Ministère et le choix des indicateurs affectant le plus les pointages obtenus par les fédérations. Ainsi, la première sous-section présentée ci-dessous porte sur la détermination du nombre de fédérations répondant ou non aux attentes du MELS au regard :

- du pourcentage d'actifs nets par rapport au total des produits ;
- du pourcentage d'excédent de produits sur les charges par rapport au total des produits ;
- du pourcentage d'autofinancement.

La seconde sous-section traite du choix des indicateurs pouvant influencer de façon déterminante sur le pointage final d'une fédération. La perception des représentantes et représentants des fédérations et celle des employées et employés de la DSAP membres du groupe de discussion sont prises en considération à ce sujet.

3.1 POSITIONNEMENT DES FÉDÉRATIONS AU REGARD DES ÉTATS FINANCIERS

Comme il a été mentionné dans la section portant sur la mise en œuvre du Programme, le suivi des états financiers ne fait l'objet ni d'un processus d'analyse systématisé ni d'un processus de suivi systématisé. Cette situation est particulièrement due au type de suivi effectué auprès des fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire. Toutefois, puisque les états financiers et les indices qui y sont rattachés permettent de porter un jugement de base sur la position financière des fédérations, les tableaux suivants distinguent le nombre de fédérations qui répondent aux exigences minimales du Ministère de celles qui n'y répondent pas. La distinction est faite en tenant compte de trois facteurs³⁶ : le pourcentage d'actifs nets par rapport au total de produits, le pourcentage d'excédent des produits sur les charges par rapport au total des produits et le pourcentage d'autofinancement.

Pour répondre aux attentes du Ministère au regard du pourcentage des actifs nets par rapport au total des produits et au regard du pourcentage d'excédent des produits sur les charges par rapport au total des produits, les fédérations doivent généralement obtenir un pourcentage qui se situe entre 0 et 15³⁷. Une fédération qui obtient un pourcentage en deçà de zéro offre des services qui excèdent ses moyens à court terme. Au-delà de 15 %, il est possible qu'une fédération ne donne pas assez de services au regard de ses possibilités financières.

L'analyse des données présentées dans les deux tableaux suivants permet de constater que plusieurs fédérations ne répondent pas aux exigences du Ministère malgré le montant qui leur est accordé. La situation entre l'année 2006 (cycle 2004-2007) et l'année 2007 (cycle 2007-2010) ne permet pas

36 Le quatrième facteur (la dette à long terme) analysé par la personne responsable du PSFSQ n'est pas présenté dans les tableaux puisque très peu de fédérations ont des dettes.

37 En certaines occasions, notamment lorsqu'une fédération a besoin d'investir plus d'argent dans une année fiscale postérieure, celle-ci peut cumuler plus de 15 % des actifs nets par rapport au total des produits.

d'observer une évolution globale³⁸ importante de la situation des fédérations par rapport à ce facteur. La non-conformité est plus marquée pour le premier indicateur (pourcentage des actifs nets par rapport au total des produits) que pour le second (pourcentage d'excédent des produits sur les charges par rapport au total des produits). De plus, la non-conformité sur le plan du pourcentage des actifs nets par rapport au total des produits est principalement liée à des résultats au-delà de 15 alors que la non-conformité sur le plan du pourcentage d'excédent des produits sur les charges par rapport au total des produits est principalement liée à des résultats en deçà de 0.

Toujours dans ces tableaux, il est possible de constater que, globalement, peu de fédérations ne se conforment pas au pourcentage d'autofinancement imposé. Par contre, près du tiers des fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire n'atteignent quand même pas le taux de financement exigé par le MELS (40 %). La situation entre l'année 2006 (cycle 2004-2007) et l'année 2007 (cycle 2007-2010) ne présente pas une évolution globale³⁹ notable de la situation relative à l'autofinancement des fédérations. Il importe de rappeler que, dans le type de suivi qu'elle effectue, la DSAP a décidé de ne pas relancer les fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire et qui n'atteignent pas le taux d'autofinancement minimal.

Tableau 12

Nombre de fédérations problématiques et respectant les attentes relatives aux facteurs analysés, selon le montant accordé (2007)

Fédérations Montant accordé	Jugement sur les facteurs analysés								
	N ^{bre}	% d'actifs nets par rapport au total des produits			% d'excédent des produits sur charges versus total des produits			% d'auto- financement	
		En fonction des attentes (pointage entre 0 et 15)	Non conforme aux attentes (pointage en deçà de 0)	Non conforme aux attentes (pointage au-delà de 15)	En fonction des attentes (pointage entre 0 et 15)	Non conforme aux attentes (pointage en deçà de 0)	Non conforme aux attentes (pointage au-delà de 15)	En fonction des attentes (autofinancement de 40 ou plus)	Non conforme aux attentes (autofinancement de moins de 40)
Fédérations à montant forfaitaire	18	4	1	13	4	12	2	13	5
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	6	3	0	3	3	2	1	5	1
Fédérations subventionnées : entre 50 000 \$ et 79 999 \$	13	3	4	6	7	6	0	12	1
Fédérations subventionnées : entre 80 000 \$ et 99 999 \$	9	2	0	7	6	3	0	8	1
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	9	2	1	6	5	4	0	9	0

Source : États financiers 2007.

38 Il importe de se rappeler que les données entre les cycles analysés n'ont pas été traitées longitudinalement pour chaque fédération, mais bien globalement.

39 Voir la note précédente.

Tableau 13

Nombre de fédérations problématiques qui respectent les attentes relatives aux facteurs analysés, selon le montant accordé (2006)

Fédérations Montant accordé	Jugement sur les facteurs analysés								
	N ^{bre}	% d'actifs nets par rapport au total des produits			% d'excédent des produits sur charges versus total des produits			% d'auto- financement	
		En fonction des attentes (pointage entre 0 et 15)	Non conforme aux attentes (pointage en deçà de 0)	Non conforme aux attentes (pointage au-delà de 15)	En fonction des attentes (pointage entre 0 et 15)	Non conforme aux attentes (pointage en deçà de 0)	Non conforme aux attentes (pointage au-delà de 15)	En fonction des attentes (autofinancement de 40 ou plus)	Non conforme aux attentes (autofinancement de moins de 40)
Fédérations à montant forfaitaire	20	7	0	13	9	5	6	15	5
Fédérations subventionnées : moins de 50 000 \$	7	2	1	4	4	2	1	5	2
Fédérations subventionnées : entre 50 000 \$ et 79 999 \$	19	5	2	12	10	8	1	18	1
Fédérations subventionnées : entre 80 000 \$ et 99 999 \$	8	3	0	5	6	1	1	7	1
Fédérations subventionnées : 100 000 \$ et plus	10	2	1	7	5	5	0	10	0

Source : États financiers 2006.

Le taux d'autofinancement minimal exigé par le Ministère peut, pour plusieurs fédérations, être différent du taux que celles-ci se fixent. Interrogés à ce sujet, un peu moins de la moitié (47,8 %) des représentantes et représentants des fédérations confirment que leur organisme a atteint son propre taux d'autofinancement au cours des deux dernières années alors que 43,5 % n'y sont pas arrivées. Quatre facteurs expliquent plus particulièrement la situation du premier groupe :

- la qualité de la gestion financière (43,3 %) ;
- les nouvelles sources de financement (20,0 %) ;
- l'entente de partenariat et l'accroissement de la publicité (13,3 %) ;
- la cotisation accrue des membres (10,0 %).

Pour le second groupe, formé des fédérations n'ayant pas atteint le taux d'autofinancement qu'elles s'étaient fixé, les réponses obtenues mènent à cinq facteurs principaux qui expliquent ce fait :

- le manque de ressources humaines (19,4 %) ;
- le manque de temps (12,9 %) ;
- la baisse de la demande, du nombre de membres (12,9 %) ;
- le contexte économique difficile (12,9 %) ;
- la difficulté à trouver des commanditaires (9,7 %).

3.2 FACTEURS QUI INFLUENT SUR LES POINTAGES POUR DÉTERMINER LES MONTANTS OCTROYÉS

Entre la période 2004-2007 et le cycle 2007-2010, 55 fédérations ont bénéficié d'une subvention plus élevée, 12 ont obtenu un montant moins élevé et 10 sont demeurées stables. Interrogés sur les indicateurs ou facteurs ayant entraîné l'écart observé, les représentantes et représentants des fédérations ont ciblé, par ordre décroissant, les facteurs ou indicateurs suivants : aucun indicateur en particulier ou je ne sais pas (18,9 %) ; augmentation de l'enveloppe budgétaire disponible au MELS (14,9 %) ; présence en région (14,9 %) ; soutien au développement de l'excellence (13,5 %) ; formation d'entraîneuses et d'entraîneurs (12,2 %) ; régie de compétitions (12,2 %) ainsi que communication (9,5 %) et formation de cadres (4,1 %). Tous les exemples donnés par les répondantes et répondants pour expliquer comment un indicateur peut influencer à la hausse sur la subvention entre les cycles 2004-2007 et 2007-2010 concernent l'augmentation ou l'amélioration de différentes activités (formations, compétitions, championnats, communications) et le succès des athlètes. Les exemples donnés pour expliquer comment un indicateur peut influencer à la baisse sur la subvention obtenue entre deux cycles concernent principalement les problèmes relatifs à l'accessibilité aux infrastructures en région, les difficultés avec le nouveau Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) et le manque de personnel.

Une analyse des réponses en fonction du statut des fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire par rapport à celles qui sont subventionnées permet de constater que les répondantes et répondants du premier groupe n'ont jamais ciblé les indicateurs «régie des compétitions» et «communication» comme facteurs pouvant influencer sur l'écart observé entre la période 2004-2007 et 2007-2010. Il semble donc que les répondantes et répondants de ces fédérations considèrent que ces deux indicateurs n'exercent aucune influence positive sur le pointage obtenu. De plus, toutes les fédérations de ce type dont le montant forfaitaire a été augmenté entre les deux cycles attribuent ce fait, entre autres, à l'augmentation du montant de l'enveloppe budgétaire.

Tous les employés et employées de la DSAP interrogés dans le cadre du groupe de discussion considèrent que le système d'indicateurs utilisé par le PSFSQ permet de discriminer le volume d'activités des fédérations, mais n'incite pas à la réalisation d'activités particulières. Certaines personnes consultées confirment que le plan de développement de la pratique sportive qui sera demandé aux fédérations pour le cycle 2010-2013 pourra éventuellement, au cycle postérieur (2013-2016), être utilisé pour attribuer une partie de l'enveloppe budgétaire disponible en fonction de l'atteinte des objectifs fixés par les fédérations.

Selon les employés et employés consultés, les indicateurs et leur pondération permettent globalement de déterminer des montants en fonction de l'envergure des fédérations. Par contre, ces personnes confirment que les indicateurs ne discriminent pas tous de la même façon et tous ne permettent pas aux fédérations de faire valoir l'importance ou l'ampleur de leurs réalisations. Par exemple, la nature de la discipline de certaines fédérations rend le développement de l'excellence impossible. Ces fédérations se trouvent donc devant deux problèmes au regard des indicateurs. D'une part, elles ne peuvent obtenir un pointage intéressant à l'indicateur «excellence», même si de nombreuses actions se situent dans les sphères de l'initiation et de la récréation. D'autre part, elles ne parviennent pas à se distinguer des autres fédérations, car l'indicateur «présence en région» n'est pas suffisamment discriminant.

L'indicateur «formation» devra aussi être ajusté afin d'être plus représentatif de l'effort des fédérations qui offrent les volets théorique et technique (volet intégré) alors que d'autres se concentrent sur le seul volet technique.

Les membres du groupe de discussion mentionnent que, même si, globalement, le système de pointage est satisfaisant, il est important d'analyser tous les indicateurs à la lumière de l'évolution de la situation dans le monde sportif et de modifier ces indicateurs, au besoin.

FAITS SAILLANTS ET JUGEMENTS RELATIFS AU POSITIONNEMENT FINANCIER DES FÉDÉRATIONS

- Les données des états financiers de 2006 et de 2007 permettent de constater que, pour chaque regroupement de fédérations par strate de financement, il y a plus de fédérations qui ont un pourcentage d'actifs nets par rapport au total des produits non conformes aux attentes que de fédérations qui répondent aux attentes du Ministère.
- Les données des états financiers de 2006 et de 2007 permettent de constater que, pour le regroupement des fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire, celles qui ont un pourcentage d'excédent de produits sur les charges par rapport au total des produits non conformes aux attentes sont en nombre supérieur à celles qui répondent aux attentes du Ministère. En 2006, plus de fédérations subventionnées pour un montant inférieur à 50 000 \$ ne répondaient pas aux attentes.
- Au total, peu de fédérations sont considérées non conformes au regard du pourcentage d'auto-financement. Cependant, près du tiers de celles qui reçoivent un montant forfaitaire n'atteignent pas le taux d'autofinancement exigé par le Ministère.
- Le manque de ressources humaines est le premier facteur que les représentantes et représentants des fédérations retiennent pour expliquer le défaut de leur fédération d'atteindre le taux de financement qu'elles s'étaient fixé.
- Les réponses recueillies auprès des représentantes et représentants des fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire et qui ont bénéficié d'une hausse de leur subvention entre les deux cycles relient ce fait à l'accroissement de l'enveloppe budgétaire du MELS.
- Les employées et employés consultés considèrent que les indicateurs et leur pondération permettent, globalement, de déterminer des montants en fonction de l'envergure des fédérations. Selon ces personnes, ce ne sont pas tous les indicateurs qui permettent aux fédérations de faire valoir l'importance ou l'ampleur de leurs réalisations.

Globalement, il est possible de conclure que les fédérations qui reçoivent des montants forfaitaires ont plus de difficulté à se démarquer et à satisfaire aux exigences du MELS que les fédérations recevant un autre type de subvention.

CONCLUSION

Le processus d'évaluation faisant l'objet du présent rapport a couvert l'ensemble des questions à la base des travaux. Cette première évaluation, réalisée dans le cadre de l'application de la politique ministérielle d'évaluation, en vigueur depuis 2005, a permis d'obtenir une image de la mise en œuvre et de l'efficacité du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises.

Dans son ensemble, la mise en œuvre est appropriée puisqu'elle permet aux fédérations d'obtenir une subvention. Parmi les six activités principales répertoriées, quatre n'ont soulevé aucun problème particulier. Il s'agit de la confirmation de l'admissibilité des fédérations, de l'appel d'offres, de l'analyse quantitative et de la confirmation des subventions.

Si les deux autres activités de la mise en œuvre du PSFSQ présentent quelques avantages, elles connaissent également des limites. En ce qui concerne *l'établissement des indicateurs et de leurs pondérations*, la façon de procéder offre comme principal avantage de prendre en considération l'opinion de tous et de dégager un certain niveau d'adhésion des fédérations envers les décisions prises. Cette façon de faire peut toutefois freiner l'implantation de changements majeurs dans la définition des indicateurs et de leur pondération.

En ce qui a trait au *suivi des normes administratives et budgétaires et soutien aux fédérations*, l'appui des professionnelles et professionnels de la DSAP permet aux fédérations de bénéficier d'une expertise particulière au regard des différentes tâches des fédérations. Par contre, la portée limitée des interventions effectuées lorsque les états financiers des fédérations ne respectent pas les normes fixées constitue une limite de la mise en œuvre du Programme.

De plus, le manque de suivi systématisé auprès des fédérations favorise l'iniquité par rapport aux règles que les fédérations doivent respecter. Les données indiquent d'ailleurs qu'elles ne satisfont pas toutes aux normes fixées par la DSAP, en particulier les fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire. L'analyse de la situation de ces fédérations montre que la portée du PSFSQ est limitée et que le financement auquel il consent n'est pas conséquent avec les deux objectifs évalués dans ce rapport.

De façon plus précise, l'objectif visant à *favoriser l'augmentation de la participation dans les sphères de la pratique sportive* est partiellement atteint par les fédérations. D'une part, il appert que, pour certaines fédérations, le développement d'activités dans chacune des quatre sphères de la pratique sportive n'est pas nécessairement souhaitable. D'autre part, la mise en place d'activités dans chacune des quatre sphères ne semble pas réaliste, compte tenu des ressources des fédérations. Les réponses des représentantes et représentants des fédérations ont permis de comprendre l'importance des activités réalisées par les fédérations, et de celles qui ne l'ont pas été par rapport à la possibilité d'augmenter ou non la participation dans les différentes sphères. À partir de ces réponses, des liens ont également pu être établis entre les faibles efforts financiers et l'absence d'augmentation de la participation dans les sphères de l'initiation, de la récréation et de l'excellence. À la lumière de ces constats, et en prenant en considération les montants accordés par le PSFSQ, il est possible de comprendre que ce dernier ne permet pas d'augmenter la participation dans toutes les sphères de la pratique sportive. Le Programme assure plutôt un montant de base pouvant notamment soutenir les fédérations dans l'exercice de leurs activités courantes.

L'atteinte de l'objectif *renforcer le leadership des fédérations dans le développement de leurs disciplines* est également partielle. Plus important encore, plusieurs indices laissent croire que les fédérations sont placées dans une situation où des efforts considérables doivent être consentis pour y arriver. Il est effectivement possible d'imaginer l'importance des efforts que doivent déployer les fédérations pour parvenir à disposer d'un personnel qualifié, expérimenté, qui connaît ses tâches et qui est bien informé. Un tel personnel permet de maintenir une certaine pérennité dans la réalisation et le développement d'activités, alors qu'une majorité d'entre elles ont été touchées par le nombre élevé d'employées ou d'employés partis au cours des deux dernières années et qu'elles font reposer leur expertise et leurs activités de développement sur quatre membres du personnel ou moins.

De plus, l'opinion des représentantes et représentants des fédérations concernant le manque de ressources financières et le manque de ressources humaines sont deux autres indices permettant d'émettre l'hypothèse selon laquelle les fédérations doivent déployer d'importants efforts pour maintenir un certain niveau d'activités et de leadership, et ce, en dépit de ces deux obstacles majeurs. Finalement, la présence partielle de structures (particulièrement les ARS) sur lesquelles les fédérations peuvent s'appuyer, le fait que certaines activités du ressort des fédérations soient réalisées par d'autres organismes et les problèmes relevés par les URLS au regard des formations offertes par les fédérations sont autant d'indices permettant de confirmer que l'atteinte de l'objectif portant sur le leadership des fédérations n'est que partiellement atteint.

Retour sur l'évaluation et sur son utilité

Malgré la complexité de l'opération et de l'objet traité, l'évaluation réalisée permet de conclure que les fédérations évoluent dans un environnement caractérisé par de multiples obstacles qui rendent difficile l'atteinte des objectifs évalués au cours des présents travaux. Par contre, les différentes activités mises en œuvre sont appropriées dans leur ensemble.

Il est devenu évident, avec la progression de l'évaluation et la précision de l'environnement dans lequel évoluent les fédérations, que le fait d'évaluer seulement le PSFSQ constitue une limite à la présente évaluation. En effet, puisque les fédérations peuvent bénéficier de plusieurs programmes de subventions, il est impossible d'établir un portrait complet de la situation des fédérations sportives québécoises. Les constats se limitent au PSFSQ, à son rôle, à l'atteinte de ses objectifs et à la qualité de sa mise en œuvre.

Malgré tout, grâce à l'évaluation réalisée et à la collaboration fournie par les personnes intéressées, le Ministère et les fédérations disposent d'éléments qui permettent de continuer la réflexion et de guider les ajustements à apporter pour augmenter l'efficacité du PSFSQ.

www.mels.gouv.qc.ca

**Éducation,
Loisir et Sport**

Québec

