

RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

Évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur



Direction

Ève-Marie Castonguay, Direction de l'évaluation et du suivi des résultats

Coordination et réalisation de l'évaluation

Anne-Marie Lacasse, Direction de l'évaluation et du suivi des résultats

Collaboration

Marie Moisan, Jean-Christophe Laurent, Alioichei Mohamed, Gabriel Ouimet et Mathieu Paré,
Direction de l'évaluation et du suivi des résultats

Richard Gamache et France Vigneault, Direction du Sport, du Loisir et de l'Activité physique

La direction l'évaluation et du suivi des résultats tient à remercier les deux professionnels du milieu sportif québécois qui ont accepté de faire partie du comité d'évaluation ainsi que les représentants des fédérations sportives québécoises qui ont participé aux groupes de discussions organisés dans le cadre de cette évaluation.

Graphisme et infographie

Direction des communications

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Révision linguistique

Sous la responsabilité de la Direction des communications
du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Pour tout renseignement, prière de s'adresser à la Direction des communications du Ministère :

Renseignements généraux

Direction des communications

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage

Québec (Québec) G1R 5A5

Téléphone : 418 643-7095

Ligne sans frais : 1 866 747-6626

On peut télécharger le présent document sur le site Web du Ministère :

www.education.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2016

Bibliothèque nationale du Québec, 2016

ISBN 978-2-550-77313-9 (PDF)

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Table des matières

INTRODUCTION	5
1. LE PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FÉDÉRATIONS SPORTIVES QUÉBÉCOISES.....	5
1.1 Les fédérations sportives québécoises	5
1.2 Les principales composantes du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises	6
1.3 La première évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises.....	14
1.3.1 Principaux résultats de l'évaluation de 2008-2009.....	14
1.4 Mandat de l'évaluation de 2015-2016	19
2. STRATÉGIE D'ÉVALUATION.....	19
2.1 Questions d'évaluation	19
2.2 Méthodologie.....	19
2.3 Taux de réponse et profil des répondants	22
2.4 Comité d'évaluation	24
2.5 Limites.....	25
3. RÉSULTATS	26
3.1 Question 1 : Qu'en est-il aujourd'hui des difficultés notées lors de l'évaluation de 2008-2009 pour atteindre les objectifs du programme?.....	26
3.1.1 Exercer le rôle de maîtres d'œuvre du développement de sa ou de ses disciplines sportives.....	26
3.1.2 Favoriser la pratique sportive du plus grand nombre de personnes possible sous toutes ses formes (initiation, récréation, compétition et excellence)	34
3.2 Question 2 : Les moyens retenus pour l'attribution du financement sont-ils pertinents?.....	39
3.2.1 La pertinence des critères d'admissibilité du programme	40
3.2.2 L'attribution et la répartition du financement.....	41
3.2.3 Le suivi du programme.....	44
3.2.4 Autres moyens de soutenir les fédérations sportives.....	45
4. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET PISTES DE RÉFLEXION	47

5. CONCLUSION	511
----------------------------	------------

RÉFÉRENCES	533
-------------------------	------------

Liste des tableaux

Tableau 1 : Ressources financières investies dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises au cours des cinq dernières années.....	9
Tableau 2 : Modèle logique du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises	12
Tableau 3 : Profil des répondants au questionnaire en ligne	23
Tableau 4 : Répartition des répondants au questionnaire électronique, selon les 19 régions des jeux du Québec.....	24
Tableau 5 : Obstacles à l’accomplissement d’activités dans les sphères de l’initiation et de la récréation	37
Tableau 6: Avantages et limites de la reconnaissance.....	40

Liste des annexes

ANNEXE A- Les responsabilités reconnues des fédérations sportives québécoises	54
ANNEXE B- Les quatre sphères de la pratique sportive	55
ANNEXE C- Reconnaissance des fédérations sportives.....	57
ANNEXE D- Détermination des montants de subvention	59
ANNEXE E- Documents à fournir au Ministère pour la Convention d’aide financière	60
ANNEXE G- Canevas des groupes de discussion avec les représentants et les représentants des fédérations sportives.....	62
ANNEXE H - Canevas du groupe de discussion avec les professionnels du Ministère	63
ANNEXE I- Canevas de l’entretien individuel	64
ANNEXE J - Questionnaire destiné aux clubs régionaux affiliés aux fédérations sportives québécoises.....	65

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur apporte une aide financière aux fédérations sportives du Québec avec le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises. En juin 2015, le Conseil du trésor a demandé qu'une évaluation de ce programme soit effectuée durant l'année financière 2015-2016. La Direction de l'évaluation et du suivi des résultats (DESR) a été mandatée pour faire cette évaluation.

Le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises a été évalué une première fois en 2008-2009. La présente évaluation fait un état des lieux depuis cette première évaluation, en vue d'éclairer la prise de décision relativement à l'amélioration ou à la réorientation du programme.

Le présent rapport est composé de quatre parties. La première partie présente le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises ainsi que le contexte et les principaux résultats de sa première évaluation. La deuxième partie, quant à elle, aborde la stratégie d'évaluation. La troisième partie expose les résultats de la collecte de données. Une interprétation des principaux résultats est présentée dans la dernière partie.

1. LE PROGRAMME DE SOUTIEN AUX FÉDÉRATIONS SPORTIVES QUÉBÉCOISES

Cette partie présente, dans un premier temps, une description des fédérations sportives québécoises et de leur financement ainsi qu'un portrait du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises et de ses principales composantes. Les principaux constats de la première évaluation et les retombées de celle-ci sont présentés dans un deuxième temps. La description du mandat de l'évaluation de 2015-2016 complète cette première partie.

1.1 Les fédérations sportives québécoises

Une fédération sportive est une organisation privée à but non lucratif responsable du développement et de la régie de sa ou de ses disciplines auprès de ses membres, notamment les structures d'encadrement des paliers régional et local (clubs et associations). Elle doit assurer la régie disciplinaire en ce qui concerne les catégories d'âge, les compétences des intervenants et des officiels, les règles de jeu ou de compétition et les normes des installations. Elle doit également porter une attention particulière à la nécessité d'adapter ses règles à la réalité du milieu de l'éducation, lorsque cela est requis.

En plus d'être admissibles aux Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, les fédérations reconnues par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ont accès au Programme de soutien aux événements sportifs et au Programme de soutien au développement de l'excellence sportive. À la différence de ces deux programmes, le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises offre une aide financière aux fédérations pour leur fonctionnement.

Le financement des fédérations sportives se fait non seulement à l'aide de subventions, mais aussi par les frais d'adhésion des participants, des clubs, des associations régionales et des ligues. Les fédérations peuvent également compter sur les commandites et le mécénat. À ce propos, le Ministère a mis sur pied, en 2012, un programme d'appariement des dons recueillis par les fédérations sportives québécoises nommé Placements Sports, dont le but est d'inciter les fédérations à collecter davantage de dons.

Les organisations sportives et le gouvernement partagent une même vision du concept de sport. Selon cette vision, la participation sportive s'inscrit dans quatre grandes sphères, soit: l'initiation à la pratique sportive, le sport récréatif, le sport compétitif et l'excellence (sport de haut niveau). Ces quatre sphères de la pratique sportive ont été définies pour chacune des disciplines sportives fédérées lors de la Table provinciale d'harmonisation en sport en mars 1992.

1.2 Les principales composantes du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises

Cette section, élaborée à partir de la documentation relative au Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (documents publiés et internes) et de certains éléments tirés de la première évaluation de celui-ci, a pour objectif de décrire le programme pour établir la base sur laquelle repose la présente évaluation.

Raison d'être

L'action gouvernementale en matière de sport se fonde sur les nombreux effets bénéfiques de la pratique d'activités physiques ou récréatives, tant sur le plan de la santé physique que sur celui du bien-être psychologique. La motivation scolaire chez les jeunes, la productivité des travailleurs, l'autonomie des personnes âgées et le développement des communautés ne sont que quelques exemples des effets bénéfiques liés à la pratique sportive. Ces effets sont bien documentés.

Le faible niveau d'activité physique est reconnu par le gouvernement comme un important facteur de risque, notamment dans le développement de maladies chroniques, qui engendre un coût social non négligeable. Compte tenu des données qui montrent que trop de jeunes et d'adultes ne font pas d'activités physiques ou en font très peu, parvenir à intégrer la

pratique de celles-ci dans les habitudes de vie représente un défi considérable¹. Pour faire face à la situation, le gouvernement prend notamment appui sur les programmes du Ministère, parmi lesquels figure le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises.

Objectifs

Par le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, le Ministère poursuit les objectifs suivants:

- soutenir les fédérations à titre de maîtres d'œuvre du développement de leur(s) discipline(s);
- soutenir les fédérations sportives dans la réalisation de leurs activités liées aux responsabilités qui leur sont généralement reconnues²;
- favoriser la pratique sportive du plus grand nombre de personnes possible, sous toutes ses formes (initiation, récréation, compétition et excellence).

Nature de l'intervention

Le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises est un programme d'aide financière s'adressant aux fédérations officiellement reconnues par le Ministère en fonction des règles de reconnaissance des organismes québécois de régie sportive³, dont le taux d'autofinancement au terme de leur exercice financier précédent était d'au moins 40 %⁴. Il est également obligatoire que ces fédérations ne bénéficient pas, pour leur fonctionnement, d'un soutien financier provenant d'un autre programme du Ministère.

La volonté du Ministère est de soutenir les fédérations de façon équitable tout en respectant les limites de ses disponibilités financières. Les normes du programme visent donc à faire en sorte que le soutien financier accordé aux fédérations soit proportionnel à leur volume d'activités et corresponde aux responsabilités que le Ministère leur reconnaît. Cette

¹ MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Le goût et le plaisir de bouger. Vers une politique nationale du sport, du loisir et de l'activité physique*, livre vert, 2013, 29p.

² Les responsabilités reconnues aux fédérations sportives dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises 2011-2014 sont présentées à l'annexe A.

³ Les critères de reconnaissance du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises 2011-2014 sont présentés à l'annexe C.

⁴ Le taux d'autofinancement est calculé de la façon suivante : revenus autonomes (total des produits, excluant les subventions des gouvernements fédéral et québécois ainsi que le soutien financier réservé à l'embauche d'entraîneurs accordé par le Ministère en vertu du Programme de soutien au développement de l'excellence sportive), par rapport au total des produits (revenus excluant les subventions du gouvernement fédéral), tels qu'ils figurent aux états financiers de l'année précédente. Les services rendus par les bénévoles ne sont pas comptabilisés.

appréciation se fait en fonction des six domaines suivants⁵, auxquels est attribuée une valeur précise:

- Présence en région (valeur de 15 points)
- Soutien au développement de l'excellence (valeur de 20 points)
- Formation des entraîneurs (valeur de 15 points)
- Formation des cadres (valeur de 10 points)
- Régie de compétitions (valeur de 30 points)
- Communication (valeur de 10 points)

Au terme du calcul relatif à l'appréciation du volume d'activités des fédérations, le Ministère établit un premier groupe de fédérations qui atteint le seuil minimal fixé⁶. Un deuxième groupe, immédiatement sous ce seuil, recevra un montant forfaitaire. Les subventions accordées par le Ministère dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises sont habituellement fixées pour trois ans.

Le programme offre un montant additionnel à certaines fédérations qui régissent une ou des disciplines soutenues dans le Programme de soutien au développement de l'excellence sportive⁷. Le volume d'activités en matière de services offerts aux athlètes d'excellence est ainsi considéré.

Intrants

En 2015-2016, 64 fédérations reconnues par le Ministère bénéficiaient, dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, d'une enveloppe budgétaire de 4 785 500\$. Le tableau suivant présente le montant total accordé en fonction du nombre de fédérations sportives soutenues au cours des cinq dernières années.

⁵ Les détails concernant la détermination des montants des subventions du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises 2011-2014 sont présentés à l'annexe D.

⁶ Le seuil minimal sera établi par le Ministère, notamment en fonction de l'enveloppe budgétaire disponible et de la distribution des points.

⁷ Le Programme de soutien au développement de l'excellence sportive est un programme du Ministère qui offre un financement aux fédérations sportives québécoises dans la mise en place de leurs modèles de développement des athlètes dans le but de contribuer à l'amélioration des performances des athlètes québécois sur les scènes sportives canadienne et internationale.

Tableau 1 : Ressources financières investies dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises au cours des cinq dernières années

Cycle	Année financière	Montant total accordé	Total des fédérations soutenues
2011-2014	2011-2012	4 790 500 \$	66
	2012-2013	4 790 500 \$	66
	2013-2014	4 790 500 \$	65 ¹
Reconduction	2014-2015	4 790 500 \$	65
Reconduction	2015-2016	4 785 500 \$ ²	64 ³
Source : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, données administratives de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique. Notes 1 et 3 : Une fédération ne rencontrait plus les règles de reconnaissance pour être admissible au programme. Note 2 : Une fédération a procédé à sa dissolution. Elle se voyait accorder un montant forfaitaire de 5 000 \$. L'enveloppe a donc été ajustée en conséquence.			

Il faut également considérer les ressources humaines que le Ministère affecte à la gestion administrative pour le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises :

- 1 professionnel responsable du programme;
- 5 professionnels qui analysent ponctuellement les éléments du calcul du volume d'activités des fédérations sportives soutenues.

Activités de mise en œuvre

Au sens de l'évaluation de programme, les activités de mise en œuvre sont les activités concrètes accomplies par les ressources pour mettre en application le programme. Deux types d'acteurs sont engagés dans la mise en œuvre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, soit le Ministère (la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique) et les requérants (les fédérations bénéficiaires du programme).

Les activités de mise en œuvre de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique

Dans un premier temps, la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique (DSLAP) est responsable de la conception, du financement et de la révision des modalités de financement du programme ou de ses orientations. Elle est la première initiatrice des dimensions évaluées par le programme et la première utilisatrice des normes déterminant le montant pouvant être attribué aux différentes fédérations sportives. Les montants

octroyés par la DSLAP sont cependant directement fonction de l'analyse quantitative des dossiers des fédérations sportives et des montants consentis par le Conseil du trésor.

En outre, la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique élabore et amorce le processus auquel sont soumises les demandes de subvention des fédérations (appel des questionnaires et des déclarations d'engagement). Les montants des subventions accordées par la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises sont fixés pour une période de trois ans et déterminés à partir des données de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année financière précédente. Les subventions accordées pour le cycle 2011-2014 ont été établies à partir des données de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2009. Ces montants ont été reconduits pour les deux années financières suivantes (2014-2015 et 2015-2016). Le Conseil du trésor n'a pas consenti à accorder de subventions fixes pour trois ans depuis la fin du cycle de 2011-2014.

Une fois la subvention accordée, la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique attribue les montants en fonction de l'analyse des indicateurs et des documents fournis par les différentes fédérations. Ce sont les professionnels de la direction qui analysent les dossiers des fédérations en prenant connaissance des documents qu'elles ont envoyés. Chaque professionnelle ou professionnel est responsable de l'analyse d'un indicateur défini par le programme. La mise en commun des analyses permet ensuite à la ou au responsable du dossier d'établir un rangement prioritaire des fédérations en fonction de l'évaluation quantitative et objective de leur volume d'activités dans leur champ de responsabilités. De ce classement sortiront les montants accordés à chaque fédération sportive québécoise.

Par la suite, la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique assure un suivi des normes administratives et budgétaires. Quatre mois après la fin de l'exercice financier des fédérations, elle doit être en mesure de savoir si celles-ci ont suivi les normes administratives et budgétaires auxquelles elles sont assujetties. Elle doit donc analyser les différents rapports et les résultats financiers annuels, les états détaillés de l'utilisation de la subvention (s'il y a lieu) et les autres documents assujettis aux différentes normes. Lorsque des problèmes, des situations ou des revendications de membres ou de citoyens sont portés à son attention, elle peut effectuer certaines vérifications ou mener certaines interventions, au besoin.

Finalement, les professionnels de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique offrent un soutien aux fédérations, notamment au moyen d'un suivi, qui est d'ailleurs prévu dans la convention d'aide financière.

Les activités de mise en œuvre des fédérations sportives

Après s'être assurée de respecter les critères d'admissibilités du programme, une fédération doit, pour pouvoir recevoir une subvention, avoir ratifié une convention d'aide financière avec le Ministère et déposé un plan de développement de la pratique sportive. Ce plan découle de l'analyse de l'état de la situation du sport effectuée dans les quatre sphères de la pratique sportive.

De manière plus particulière, le plan sert à préciser quand se concrétiseront les orientations que compte prendre la fédération ainsi que les actions essentielles et prioritaires au bon développement de la pratique de son ou de ses sports.

Conformément à la convention d'aide financière, les fédérations sportives doivent également fournir plusieurs documents au Ministère, notamment un rapport annuel de leurs activités, un rapport financier, le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres et une copie de la déclaration annuelle pour l'exercice en cours⁸.

Extrants

Le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises a essentiellement deux fonctions :

- il attribue des subventions;
- il permet la contribution des ressources professionnelles affectées par le Ministère.

Les subventions attribuées aux différentes fédérations reconnues par le Ministère peuvent varier considérablement selon l'appréciation du volume d'activités. Pour l'année financière 2015-2016, 64 fédérations sportives québécoises bénéficient du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises pour une somme totale de 4 785 500 \$. La subvention la plus importante accordée dans le cadre de ce programme est de 203 997 \$ et la plus petite est de 5 000 \$. La subvention moyenne est de 73 700 \$.

Les extrants représentent également la contribution des ressources professionnelles affectées par le Ministère aux différentes fédérations. L'implication des professionnels dans les divers comités et la participation possible de ceux-ci dans les assemblées générales annuelles des fédérations font ainsi partie des extrants associés au Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises.

⁸ Les détails concernant les documents à fournir sont présentés à l'annexe E.

Effets attendus du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises

Les effets attendus du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises découlent de l'utilisation qui est faite, par les fédérations, des subventions accordées. Ces effets peuvent être déclinés en effets à court, à moyen et à long terme.

À court et à moyen termes, les fédérations sportives reconnues seront soutenues à titre de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines, ce qui aura pour effet de leur permettre d'accomplir des activités liées aux responsabilités qui leur sont généralement reconnues.

À plus long terme, le financement du programme aura un effet sur l'augmentation de la pratique sportive des Québécois sous toutes ses formes (initiation, récréation, compétition et excellence).

Tableau 2 : Modèle logique du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises

Raison d'être

- Nombreux effets bénéfiques de la pratique d'activités physiques et récréatives, sur les plans de la santé physique et du bien-être psychologique, mais aussi sur le plan de la motivation scolaire chez les jeunes, de la productivité des travailleurs, de l'autonomie des personnes âgées et du développement des communautés.
- Problème perçu relativement à la conjugaison des effets néfastes associés au faible niveau d'activité physique et au constat que trop de jeunes et d'adultes mènent un style de vie sédentaire.
- Volonté gouvernementale d'intégrer la pratique sportive dans les habitudes de vie des Québécois en prenant appui sur les programmes du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Objectifs

- Soutenir les fédérations sportives à titre de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines
- Permettre aux fédérations sportives d'accomplir des activités liées aux responsabilités qui leur sont généralement reconnues.
- Favoriser la pratique sportive des Québécois sous toutes ses formes (initiation, récréation, compétition et excellence).

**Nature de
l'intervention**

- Soutien financier équitable, c'est-à-dire proportionnel à l'appréciation quantitative et objective du volume d'activités selon le classement des responsabilités que l'État reconnaît à la fédération sportive, respectant les limites des disponibilités financières du Ministère.

Organismes cible

- Les fédérations sportives reconnues officiellement par le Ministère selon les règles de reconnaissance des organismes québécois de régie sportive, dont le taux d'autofinancement au terme de l'exercice financier précédent était d'au moins 40 %, et qui ne bénéficient pas, pour leur fonctionnement, d'un soutien financier provenant d'un autre programme du Ministère.

**Ressources
allouées**

Pour l'année financière 2015-2016

Ressources financières:

- 64 fédérations soutenues pour un montant total de **4 785 500 \$**.

Ressources humaines :

- 1 professionnel responsable du programme;
- 5 professionnels qui analysent ponctuellement les éléments de calcul du volume d'activités des fédérations sportives soutenues.

**Activités de
mise en
œuvre**

Activités de mise en œuvre sous la responsabilité de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Ces activités peuvent être classées selon cinq grandes responsabilités :

- la conception, et le financement du programme et la révision de ses modalités de financement ou de ses orientations, s'il y a lieu;
- l'élaboration et la mise en œuvre du processus auquel sont soumises les demandes de subvention;
- l'attribution des montants en fonction de l'analyse des domaines et des documents fournis par les différentes fédérations;
- le suivi des normes administratives et budgétaires;
- le soutien aux fédérations.

Activités de mise en œuvre relevant des fédérations

- Conception d'un plan de développement de la pratique sportive;
- Respect de la convention de financement.

Extrants

- Le montant attribué aux fédérations sportives aux termes d'une répartition équitable.
- La contribution des ressources professionnelles allouées par le Ministère aux différentes fédérations.

**Effets
attendus**

- Les fédérations sportives exercent leur rôle de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines.
- Les fédérations organisent des activités liées aux responsabilités qui leur sont généralement reconnues.



- La pratique sportive des Québécois augmente sous toutes ses formes (initiation, récréation, compétition et excellence).

1.3 La première évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises

Une première évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises a été réalisée en 2008-2009⁹ à la demande de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique en prévision de son renouvellement pour l'année financière 2010-2011.

Cette évaluation visait à alimenter la réflexion concernant l'amélioration ou la réorientation du programme. Pour ce faire, les aspects de mise en œuvre et d'efficacité de celui-ci ont été examinés.

La collecte de données s'est effectuée au moyen de documents administratifs et d'un groupe de discussion, formé de professionnels de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique. De plus, un sondage auprès des représentants de fédérations sportives a été mené.

Les principaux constats de la première évaluation, présentés dans cette section, constituent le point de départ de l'évaluation de 2015-2016.

1.3.1 Principaux résultats de l'évaluation de 2008-2009

Mise en œuvre

L'évaluation de 2008-2009 a permis de constater que la majorité des activités de mise en œuvre évaluées n'avaient soulevé aucun problème particulier et que, dans son ensemble, la mise en œuvre était appropriée puisqu'elle permettait aux fédérations sportives d'obtenir une subvention.

Toutefois, une limite avait été soulevée concernant l'établissement des indicateurs et de leur pondération. À cet effet, le rapport mentionnait que la façon de procéder pour déterminer les domaines et leur pondération permettait de prendre en considération l'opinion de tous, faisant ainsi en sorte de susciter l'adhésion des fédérations pour les

⁹ Le rapport final de l'évaluation 2008-2009 est publié sur le site Web du Ministère à l'adresse suivante : <http://www.education.gouv.qc.ca/references/publications/resultats-de-la-recherche/detail/article/evaluation-de-programme-programme-de-soutien-aux-federations-sportives-quebecoises-rapport/>

décisions prises, ce qui avait été perçu comme un avantage. L'évaluation notait cependant que cette façon de faire pourrait freiner l'implantation de changements dans la définition des domaines et dans la détermination de leur pondération qui pourraient être nécessaires pour améliorer le programme.

De plus, l'évaluation a montré que les interventions effectuées lorsque les états financiers des fédérations ne respectaient pas les normes fixées avaient une portée limitée et nuisaient ainsi à la mise en œuvre du programme. Le rapport mentionne à cet effet que « les activités de suivi des normes administratives pourraient être améliorées ».

Efficacité

Atteinte de l'objectif de renforcer le leadership des organismes québécois de régie sportive dans le développement de leur ou de leurs disciplines¹⁰

En ce qui concerne l'objectif de renforcer le *leadership* des organismes québécois de régie sportive dans le développement de leur ou de leurs disciplines, les résultats de l'évaluation avaient révélé que les fédérations sportives évoluaient dans un contexte où l'exercice de ce rôle ainsi que la pérennité de leur organisation étaient difficiles à assurer. De manière plus précise, l'évaluation notait à ce sujet que :

- plus des deux tiers des représentants de fédérations sportives estimaient que l'expertise et les activités de développement de leur fédération reposaient sur quatre membres du personnel ou moins et la presque totalité d'entre eux (89,1 %) considéraient que leur fédération n'avait pas suffisamment d'employés pour lui permettre d'atteindre ses objectifs;
- toutes les fédérations interrogées disposaient d'écrits permettant de transmettre l'information pertinente pour assurer une continuité dans l'établissement et l'accomplissement d'activités. Cependant, en raison du fort taux de rotation du personnel, les fédérations sportives disaient qu'il était difficile pour elles d'assurer la continuité, bien que les transferts de connaissances puissent se faire par la transmission d'écrits;
- le manque de ressources humaines et financières était considéré comme un obstacle pouvant nuire à la pérennité dans l'établissement et l'accomplissement d'activités;
- un peu plus du tiers des représentants de fédérations sportives considéraient que d'autres partenaires du milieu sportif accomplissaient des activités qui incombait à leur fédération;

¹⁰ Le terme a été modifié depuis la première évaluation. On parle maintenant du rôle de maîtres d'œuvre des fédérations sportives dans le développement de leur ou de leurs disciplines plutôt que du leadership dans les objectifs du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (voir le tableau présenté à l'annexe F).

- l'évaluation mentionne que « 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 ».

Atteinte de l'objectif de contribuer à l'augmentation de la participation dans les quatre sphères de la pratique sportive (initiation, récréation, compétition et excellence¹¹

Pour ce qui est de l'objectif du programme de contribuer à l'augmentation de la participation dans les quatre sphères de la pratique sportive, l'évaluation avait analysé notamment la distribution des efforts financiers de fédérations dans les différentes sphères. À ce sujet, les représentants de fédérations sportives ayant répondu au questionnaire avaient mentionné que la majorité des fédérations répartissaient différemment le montant accordé par le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises entre les quatre sphères. Les constats suivants étaient ressortis de l'analyse des commentaires :

- la sphère de la récréation, qui concerne les activités spontanées et non encadrées par un organisme, était difficile à développer, et son développement était difficilement mesurable;
- les fédérations dépendaient, pour le développement de leur ou de leurs disciplines, de l'accessibilité aux structures puisqu'elles n'en étaient pas propriétaires;
- les fédérations ne pouvaient pas nécessairement développer toutes les sphères de la pratique sportive en raison de la nature de leur ou de leurs sports.

Les répondants avaient également été interrogés concernant le montant accordé par le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises pour savoir s'il permettait de soutenir l'augmentation de la participation dans les quatre sphères de la pratique sportive. Plus de 39,1 % des répondants avaient répondu non à cette question. L'analyse des réponses avait permis de faire ressortir quatre facteurs pour expliquer 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 programme, qui est insuffisant pour être appliqué au développement des quatre sphères de la pratique sportive puisqu'il sert tout juste à soutenir une certaine structure administrative;
- le montant versé par le programme, qui n'est pas significatif dans le budget total de la fédération ;

¹¹ À la suite de l'évaluation de 2008-2009, la formulation de l'objectif a été modifiée (voir le tableau présenté à l'annexe F).

- le personnel, qui n'est pas suffisant pour permettre le développement des quatre sphères de la pratique sportive.

Atteinte de l'objectif de Soutenir les fédérations sportives dans l'accomplissement des activités liées aux responsabilités qui leur sont reconnues

L'évaluation avait noté une augmentation du nombre moyen d'activités d'initiation et de récréation des fédérations sportives entre les cycles 2001-2004 et 2007-2010. Les répondants avaient relevé trois facteurs principaux pour expliquer cette augmentation. Deux des trois facteurs étaient liés selon eux à l'intervention directe des fédérations, soit les activités de promotion et la publicité. Le troisième facteur énoncé, qui ne relève pas de la seule intervention des fédérations sportives et qui contribue à l'augmentation de la participation, est la popularité de la discipline.

De manière plus générale, l'évaluation avait révélé que l'augmentation de la participation était associée aux actions des fédérations et aux efforts financiers que celles-ci consentaient par rapport aux différentes sphères de la pratique sportive.

Principales conclusions

Le rapport concluait que, vu l'environnement dans lequel les fédérations évoluaient au moment de l'évaluation, qui était caractérisé par de multiples obstacles, il était difficile pour elles d'atteindre les objectifs évalués au cours des travaux.

Finalement, l'évaluation faisait état de la portée limitée du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises et montrait que le financement consenti par ce programme ne répondait pas adéquatement aux deux objectifs évalués dans le rapport.

Retombées de l'évaluation de 2008-2009

À la suite de l'évaluation de 2008-2009, certaines actions ont été entreprises pour améliorer le programme et pour pallier le manque de ressources financières des fédérations sportives.

D'abord, dans le but d'améliorer le suivi du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique a entrepris des travaux pour mettre en place un nouveau système informatique pour la collecte de renseignements auprès des organismes qu'elle subventionne¹². Avec cette collecte d'information, elle sera en mesure de dresser un portrait plus complet de la situation financière des fédérations sportives¹³. Aussi, à la suite de l'évaluation, les objectifs du programme ont été quelque peu reformulés.

¹² Ces organismes sont non seulement les fédérations sportives, mais également des organismes subventionnés dans le cadre d'autres programmes administrés par la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique.

¹³ Le système RADAR est fonctionnel depuis avril 2016.

En outre, une réflexion a été entamée concernant le financement des fédérations sportives. À la demande de la ministre en poste en 2011, un groupe de travail a été formé pour se pencher sur cette question. Le mandat du groupe de travail était de « proposer des formules novatrices de financement auxquelles participerait le secteur privé et qui permettraient aux fédérations sportives québécoises, particulièrement celles dont les ressources sont limitées, de mieux développer les sports qu'elles régissent et de mieux desservir la population¹⁴ ». Les travaux du groupe ont mené au dépôt d'un rapport qui présentait six recommandations pour améliorer le financement des fédérations unisports¹⁵.

En fonction des recommandations émises par le groupe de travail dans le rapport déposé, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur a créé le programme Placements Sports¹⁶ en 2012 pour soutenir les fédérations sportives. Ce programme a pour mandat d'apparier les dons collectés par les fédérations sportives québécoises. Le Ministère a confié l'administration du programme à la Corporation Sports-Québec au moyen d'un protocole d'entente. Le sous-ministre adjoint au loisir et au sport de même que la directrice du sport, du loisir et de l'activité physique sont membres du conseil de gouvernance du programme.

Placements Sports poursuit principalement trois objectifs :

- inciter la population et le secteur privé à s'engager dans le financement des fédérations sportives québécoises;
- assurer un financement plus adéquat aux fédérations sportives, particulièrement celles qui ont des revenus peu élevés pour leur fonctionnement;
- faire en sorte que les fédérations sportives québécoises deviennent plus autonomes financièrement.

Depuis son lancement en 2012, un total de 5 M\$ a été consacré au programme et une somme de 3 M\$ par année est prévue pour les années financières 2014-2015 et 2016-2017.

En somme, l'évaluation de 2008-2009 a mené à des actions concrètes pour l'amélioration du suivi du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises et de la situation financière des fédérations sportives.

¹⁴ GROUPE DE TRAVAIL SUR LE FINANCEMENT DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES, *Financement des fédérations sportives québécoises – Pour un avenir durable du sport fédéré au Québec*, 2011, 27 p. http://www.sportsquebec.com/admin/browse/files/pdf/publications/rapport_financement_fede_20122011.pdf

¹⁵ Le rapport complet du groupe de travail peut être téléchargé à partir du site Web de la Corporation SPORTS-QUÉBEC, à l'adresse suivante : www.sportsquebec.com/admin/browse/files/pdf/publications/rapport_financement_fede_20122011.pdf

¹⁶ La description détaillée du programme Placements Sports est présentée en annexe.

1.4 Mandat de l'évaluation de 2015-2016

La présente évaluation a été réalisée en réponse à une demande du Conseil du Trésor qui a signifié le besoin d'obtenir rapidement une information à jour au sujet du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises.

Dans ce contexte, une évaluation présentant un état des lieux de la situation des fédérations sportives depuis la première évaluation représentait l'option la plus cohérente. Cette seconde évaluation a donc pour objectif de vérifier si les difficultés qui ont été relevées lors de la première évaluation du programme relativement à son efficacité sont toujours observées. Elle vise également à vérifier les perceptions concernant la pertinence des critères et des modalités d'attribution du financement du programme.

2. STRATÉGIE D'ÉVALUATION

2.1 Questions d'évaluation

Comme il a été mentionné précédemment, cette seconde évaluation examine deux aspects importants du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, soit son efficacité et sa pertinence. L'évaluation de l'efficacité vise à analyser certaines caractéristiques et certains éléments de contexte des fédérations sportives pour être en mesure de mieux comprendre les difficultés de celles-ci à atteindre les objectifs du programme. Quant à l'aspect de la pertinence, il concerne les moyens retenus pour accorder le financement aux fédérations. On évalue cet aspect pour s'assurer que les moyens retenus sont les plus appropriés au regard des besoins des fédérations sportives québécoises, des objectifs du programme et du contexte dans lequel il s'inscrit.

Les questions qui permettront d'obtenir l'information sur ces deux aspects sont les suivantes :

1. Qu'en est-il aujourd'hui des difficultés notées lors de l'évaluation de 2008-2009 pour l'atteinte des objectifs du programme ?
2. Les moyens retenus pour l'attribution du financement sont-ils pertinents ?

2.2 Méthodologie

La méthodologie de l'évaluation consiste en une collecte de données mixte combinant des données qualitatives et quantitatives. Les sources des données sont les suivantes:

- des groupes de discussion, menés auprès de:
 - o 5 professionnels du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur qui connaissent bien le milieu du sport et des fédérations sportives et les

- programmes de financement de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique, dont le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises;
 - o 27 représentants de fédérations sportives qui ont reçu un financement sous forme de subvention depuis le cycle 2011-2014;
 - o 8 représentants de fédérations sportives qui ont reçu un financement sous forme de montant forfaitaire depuis le cycle 2011-2014.
- une entrevue individuelle, menée auprès de :
 - o 1 professionnel de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique, responsable de la révision et de l'amélioration des processus à la Direction.
 - un questionnaire électronique, soumis à :
 - o 305 clubs régionaux affiliés aux fédérations sportives¹⁷.
 - des données administratives de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique.
 - la première évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, des documents ministériels concernant les fédérations sportives québécoises et les programmes de financement, des études sur le financement des fédérations et des sites Web.

Les instruments de collecte ont été élaborés par la Direction de l'évaluation et du suivi des résultats et validés par la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique et les membres du comité d'évaluation. Quant aux comptes rendus intégraux des groupes de discussion, la Direction de l'évaluation et du suivi des résultats a eu recours à une firme externe pour leur rédaction.

Les groupes de discussion et l'entrevue

Quatre groupes de discussion avec des représentants de fédérations sportives ont été menés au Stade olympique de Montréal les 13 et 14 janvier 2016. Le groupe de discussion avec les professionnels du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur s'est tenu en décembre 2015 à Québec, tandis que l'entrevue avec un autre professionnel du Ministère a eu lieu en janvier 2016, à Québec également.

¹⁷ Le terme « club régional » se veut englobant, puisque la terminologie varie considérablement d'un sport à l'autre. Certains parlent de clubs, d'autres de ligues ou encore d'associations. Sont toutefois ici exclues les unités régionales de loisir et sport.

Les groupes de discussion et l’entrevue semi-dirigée ont porté sur les grands thèmes de l’évaluation. Les participants, qui pouvaient s’attarder à certains aspects qui leur semblaient importants, ont pu, dans le contexte de cette collecte de données, exprimer leur point de vue et partager leurs expériences de façon ouverte.

Le questionnaire en ligne

Une collecte de données a été effectuée auprès de clubs régionaux affiliés aux fédérations sportives, en raison du fait que certaines responsabilités qui incombent aux fédérations sportives concernent l’encadrement et le développement de leur ou de leurs sports en région. L’inclusion de ces acteurs régionaux et locaux avait pour but d’obtenir un portrait plus complet de la situation actuelle en cette matière.

Le questionnaire a permis de mesurer le degré d’accord des participants relativement à des énoncés liés à certaines responsabilités des fédérations sportives les concernant directement. Il comportait majoritairement des questions fermées. Ces questions étaient présentées dans un tableau comprenant 14 énoncés pour lesquels les répondants devaient donner leur degré d’accord. Le questionnaire comportait également une question ouverte et quelques questions d’ordre général pour pouvoir déterminer le profil des répondants. Le temps requis pour le remplir était d’environ 10 minutes.

L’échantillon des clubs choisis pour la collecte de données a été sélectionné de la façon suivante :

- la Direction de l’évaluation et du suivi des résultats a fait une recherche sur les sites Web des fédérations pour trouver les coordonnées des clubs sportifs affiliés;
- elle a sélectionné de manière aléatoire environ cinq clubs par fédération sportive;
- les clubs ont ensuite été sélectionnés de manière à obtenir le point de vue des régions éloignées¹⁸ de la métropole en conservant un club sur cinq provenant de la grande région de Montréal¹⁹;
- dans les cas où il y avait peu ou pas de clubs affiliés dans les régions éloignées de la métropole, les cinq clubs inclus dans l’échantillon ont été sélectionnés dans la grande région de Montréal.

¹⁸ Compte tenu des objectifs de cette collecte, la Direction de l’évaluation et du suivi des résultats s’est assurée de respecter une certaine diversité régionale.

¹⁹ Cette sélection fait référence au découpage des 19 régions des Jeux du Québec qui est présentée à l’adresse suivante : http://www.jeuxduquebec.com/Les_regions-fr-34.php. La grande région de Montréal dans ce découpage inclut les régions de Lac Saint-Louis, de Bourassa, de Montréal, et de Laval.

2.3 Taux de réponse et profil des répondants

Les groupes de discussion et l'entrevue

En ce qui concerne la collecte de données auprès des représentants des fédérations sportives, la Direction de l'évaluation et du suivi des résultats a transmis une invitation à l'ensemble des 64 fédérations sportives qui reçoivent un soutien financier du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises pour les informer de l'évaluation et de la tenue de groupes de discussion.

À la suite de cette invitation, les 35 fédérations sportives qui ont manifesté un intérêt pour les groupes de discussion ont toutes été invitées à y participer. L'échantillon représente donc 54 % des fédérations soutenues dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, ce qui représente un taux de participation très satisfaisant.

Pour pouvoir différencier, au besoin, les propos des plus petites fédérations²⁰ de ceux des plus grosses fédérations²¹, trois des quatre groupes de discussion étaient composés de fédérations qui reçoivent une subvention dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, et le quatrième groupe comprenait uniquement des fédérations qui reçoivent un montant forfaitaire.

Les participants volontaires aux groupes de discussion étaient principalement des directeurs et directrices générales de fédérations sportives. Tant les fédérations sportives représentant un sport collectif²² (12) que celles représentant un sport individuel²³ (20) étaient représentées dans les groupes, en plus de quelques autres multisports (3). Cette sélection était aléatoire, mais permet tout de même d'avoir une bonne représentativité des fédérations soutenues dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises.

Un cinquième groupe de discussion, composé de professionnels de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique, a été tenu. Les participants à ce groupe étaient des professionnels qui avaient une expertise dans le domaine du sport ou un profil et une expérience en gestion des programmes de financement de la Direction du sport, du loisir

²⁰ Au sens de cette évaluation, les petites fédérations sportives représentent celles qui ont un moins gros volume d'activités et qui sont soutenues par le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises avec un montant forfaitaire.

²¹ Au sens de cette évaluation, les plus grosses fédérations sportives représentent celles qui ont un volume d'activités plus élevé et qui sont soutenues par le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises avec une subvention.

²² Un sport collectif est défini comme étant « un sport où deux équipes égales en nombre de joueurs s'affrontent au cours de parties de jeu réglementées et supervisées par des arbitres afin de compter le plus de buts ou de points. »

²³ Un sport individuel est défini comme étant « un sport où les personnes accomplissent les performances à titre individuel. »

et de l'activité physique du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Une entrevue individuelle a aussi été menée avec un professionnel de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique.

Le questionnaire en ligne

À partir des critères de sélection précédemment mentionnés, 305 clubs ont été joints pour remplir le questionnaire en ligne. Parmi ces clubs, 91 l'ont rempli, ce qui représente un taux de réponse brut de 29,8 %. Toutefois, si nous excluons les clubs qui n'ont pu être joints (17) en raison d'une erreur dans l'adresse courriel recensée, le taux de collaboration obtenu est de 31,6 %, ce qui est considéré comme satisfaisant pour les besoins de l'évaluation.

Le questionnaire a également permis à la Direction de l'évaluation et du suivi des résultats d'établir le profil des répondants. Cette information est présentée de manière synthétisée dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Profil des répondants au questionnaire en ligne

Caractéristique	Réponse
Fonction	Un peu moins de la moitié des répondants (43 %) sont des présidentes et des présidents de conseil d'administration, 18 % sont des directrices et des directeurs généraux, 18 % sont des membres de conseil d'administration, 13 % sont des entraîneuses ou des entraîneurs et le reste des répondants (9 %) n'ont pas précisé leur fonction dans leur organisation.
Statut et expérience professionnelle	Parmi les répondants : ▪ 75 % sont bénévoles; ▪ 25 % sont salariés. De plus : ▪ 41 % ont de 0 à 5 ans d'expérience; ▪ 21 % ont de 6 à 10 ans d'expérience; ▪ 18 % ont de 11 à 20 ans d'expérience; ▪ 20 % ont plus de 20 ans d'expérience.
Organisation	Plus de la moitié des organisations (61 %) qui ont répondu au questionnaire appartiennent au palier régional, près du tiers (29 %) relèvent du palier municipal et les autres (10 %) représentent plus d'un palier de gouvernance.
<i>Source : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, questionnaire destiné aux clubs et aux associations affiliés aux fédérations sportives québécoises (n=91)</i>	

Comme il a été mentionné précédemment, un des objectifs de la collecte de données était d’obtenir le point de vue des clubs affiliés aux fédérations sportives en considérant aussi ceux venant de l’extérieur de la région de Montréal. Le tableau suivant montre que ces clubs sont bien représentés parmi les répondants au questionnaire.

Tableau 4 : Répartition des répondants au questionnaire électronique, selon les 19 régions des jeux du Québec

Région	Pourcentage de répondant
Abitibi-Témiscaminque (n=5)	6 %
Bourassa (Anjou, Montréal-Est, Montréal-Nord, Saint-Léonard) (n=1)	1 %
Capitale-Nationale (n=6)	7 %
Centre-du-Québec (n=3)	3 %
Chaudière-Appalaches (n=5)	6 %
Côte-Nord (n=4)	4 %
Est-du-Québec (Bas-Saint-Laurent et Gaspésie, Îles-de-la-Madeleine) (n=6)	7 %
Estrie (n=7)	8 %
Lac-Saint-Louis (ouest de l’île de Montréal) (n=2)	2 %
Lanaudière (n=3)	3 %
Laurentides (n=6)	7 %
Laval (n=2)	2 %
Mauricie (n=4)	4 %
Montréal (n=18)	20 %
Outaouais (n=5)	6 %
Richelieu-Yamaska (n=4)	4 %
Rive-Sud (n=2)	2 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean (n=6)	7 %
Sud-Ouest (de la Montérégie) (n=1)	1 %
<i>Source : Ministère de l’Éducation et de l’Enseignement supérieur, questionnaire destiné aux clubs et aux associations affiliés aux fédérations sportives québécoises (n=91)</i>	

Les données du questionnaire Web ont été analysées à l’aide du programme Microsoft Excel. Des tableaux croisés dynamiques ont été programmés à partir de la base de données pour présenter les résultats quantitatifs. Les réponses à la question ouverte ont été traitées de manière à obtenir de grandes catégories et à en analyser le contenu.

2.4 Comité d’évaluation

Conformément à la Politique ministérielle relative à l’évaluation de programme, un comité consultatif a été formé pour contribuer aux travaux d’évaluation et en faire le suivi. Ce comité est chargé d’apporter un éclairage sur la démarche, notamment en commentant le cadre et les outils d’évaluation ainsi que le rapport d’évaluation produit.

Pour cette évaluation, le comité était constitué de représentants du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et de deux membres externes provenant du milieu sportif québécois.

2.5 Limites

Malgré tous les efforts de rigueur déployés, la présente évaluation comporte certaines limites méthodologiques dont il faut tenir compte dans l'interprétation des résultats.

La collecte de données par questionnaire a d'ailleurs présenté plusieurs obstacles, notamment relativement au recensement des différents clubs régionaux à joindre.

Il est donc important de tenir compte des aspects suivants dans l'interprétation de ces résultats :

- Toutes les fédérations ne disposent pas de structures régionales semblables. Certaines rassemblent des associations régionales, d'autres seulement des clubs locaux, des ligues, des équipes, des entraîneurs, des centres sportifs, etc. Pour cette raison, le groupe de répondants n'est pas homogène.
- Le fait de ne retenir que cinq clubs par fédération favorise une représentativité plus importante pour les petites fédérations sportives, alors que les grosses disposent d'un nombre considérablement plus élevé de clubs locaux.
- Certaines fédérations sportives regroupent plus d'un sport, ce qui tend aussi à diminuer la représentativité globale des clubs pour chacune des fédérations.
- Les membres régionaux n'ont pas pu être sélectionnés de manière aléatoire, notamment en raison de l'absence d'une liste unique pour établir le contact.

En outre, bien qu'un rappel ait été fait, seulement 91 représentants de clubs affiliés ont accepté de remplir le questionnaire en ligne. Étant donné ce petit nombre de répondants, et les limites liées à la détermination de l'échantillon, les réponses fournies ont une portée limitée et ne peuvent être généralisées à l'ensemble des clubs régionaux affiliés aux fédérations sportives québécoises.

3. RÉSULTATS

La présentation des résultats de l'évaluation résume les principaux commentaires recueillis lors des groupes de discussion et de l'entrevue individuelle. Aucune distinction entre les commentaires des représentants des fédérations sportives et ceux des professionnels du Ministère n'est faite lorsque ceux-ci sont analogues. Cependant, lorsque des divergences sont observées, il est fait mention des positions attribuables à l'un ou l'autre des groupes. Les résultats du questionnaire électronique sont également intégrés dans la présentation des résultats et sont traités de façon semblable.

La première section (3.1) présente un portrait de la situation actuelle des fédérations sportives relativement aux difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises qui avaient été soulevées dans la première évaluation de celui-ci. La deuxième section (3.2) présente quant à elle le point de vue des participants à l'évaluation sur les moyens retenus pour l'attribution et la répartition du financement.

3.1 Question 1 : Qu'en est-il aujourd'hui des difficultés notées lors de l'évaluation de 2008-2009 pour atteindre les objectifs du programme?

3.1.1 Exercer le rôle de maîtres d'œuvre du développement de sa ou de ses disciplines sportives

D'emblée, il apparaît important de préciser que l'exercice du rôle de maître d'œuvre du développement d'une ou de plusieurs disciplines sportives est évalué en fonction d'une définition, inspirée de celle utilisée dans la première évaluation du programme.

Selon cette définition, pour qu'une fédération soit en mesure d'exercer le rôle de maîtres d'œuvre du développement de sa ou de ses disciplines, deux caractéristiques sont considérées comme nécessaires :

- être en mesure de s'acquitter des responsabilités qui incombent à une fédération, et qui sont reconnues par le Ministère.
- disposer de ressources adéquates pour assurer la pérennité des différentes activités de sa ou de ses disciplines;

Les résultats sont présentés de manière à tenir compte de ces caractéristiques et traitent des perceptions des participants à l'évaluation concernant celles-ci.

3.1.1.1 Perceptions générales sur l'exercice du rôle de maître d'œuvre du développement d'une discipline sportive

Avant d'aborder les opinions formulées par les participants concernant les deux caractéristiques précédemment mentionnées, il importe de faire état de certains points de vue généraux sur l'exercice du rôle de maître d'œuvre du développement d'une ou de plusieurs disciplines sportives.

Les propos recueillis lors des groupes de discussion à ce sujet révèlent que l'objectif d'exercer un rôle de maître d'œuvre du développement de sa ou de ses disciplines, tel que défini par le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, est difficile à atteindre pour plusieurs fédérations.

Certaines personnes considèrent que les fédérations sportives n'ont pas de pouvoir réel pour exercer pleinement ce rôle dans le milieu du sport au Québec :

« La définition de maître d'œuvre, si elle n'est pas accompagnée de mesures qui permettent aux fédérations d'assumer ces responsabilités, ne veut rien dire, c'est un vœu pieux. »

« Maître d'œuvre sous-entend de pouvoir exercer un contrôle, une gestion et ce n'est pas le cas. »

Dans l'ensemble, les commentaires recueillis convergent quant au mandat des fédérations dans le milieu sportif québécois. Plusieurs considèrent que ce mandat n'est pas clair et certains ont souligné le fait que les attentes du Ministère à l'endroit des fédérations sportives doivent être précisées. À ce sujet, un participant indique qu'il aimerait savoir où commencent et où s'arrêtent les responsabilités des fédérations sportives.

D'autres ont affirmé être conscients des attentes du Ministère à l'endroit de leur fédération, mais réclament de celui-ci un plus grand « leadership » qui permettrait de renforcer la capacité des fédérations à s'acquitter des responsabilités qui leur sont reconnues.

3.1.1.2 Être en mesure de s'acquitter des responsabilités qui leur sont reconnues

Pour bien exercer leur rôle de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines sportives, les fédérations doivent être en mesure de s'acquitter des responsabilités qui leur incombent en cette matière.

Les propos recueillis soulignent les difficultés rencontrées par les fédérations pour s'acquitter de trois responsabilités importantes, soit celle de veiller à l'application des règlements de sécurité, celle d'offrir des programmes de formation et de perfectionnement et celle de favoriser la concertation des acteurs du milieu sportif québécois.

L'application des règlements de sécurité

Les propos recueillis convergent quant aux difficultés des fédérations sportives de veiller à l'application des règlements de sécurité. À cet effet, plusieurs participants se sont montrés préoccupés par une augmentation selon eux, dans les dernières années, du nombre de compétitions sportives²⁴ non sanctionnées par les fédérations sportives, sur lesquelles il est difficile d'exercer un contrôle concernant les règles de sécurité.

À ce sujet, certains ont expliqué qu'il arrive que ces compétitions soient organisées par des instances qui ne sont pas formellement obligées d'adhérer à une fédération sportive. Conséquemment, les organisateurs peuvent faire fi des règles de sécurité, ce qui peut compromettre la sécurité des participants à ces compétitions.

Une personne a mentionné qu'il est particulièrement difficile d'exercer un contrôle sur les compétitions sportives organisées à l'échelle locale et ainsi de s'assurer que les mesures de sécurité sont mises en place et respectées.

De plus, il a été noté que les accidents qui se produisent lors de ces compétitions portent atteinte à l'ensemble du milieu sportif :

« Le problème est que, quand il y a des accidents ou des incidents qui surviennent dans ces compétitions qui sont moins bien encadrées, ça rejaillit sur tout le monde. Les gens ne font pas de distinction et c'est le sport qui écope. »

Une personne ajoute que les fédérations n'ont pas de pouvoir en ce qui a trait à la sécurité dans les compétitions sportives non sanctionnées, et une autre considère que les fédérations ne peuvent tout simplement pas assurer la sécurité et l'intégrité des participants lors de ces compétitions.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre de manifestations sportives s'expliquerait selon certains par le fait qu'elles constituent une source de revenus pour les clubs et les associations :

« Les clubs ont besoin d'argent donc ils deviennent organisateurs d'évènements. »

« Difficile d'être maître d'œuvre avec tous les clubs et les associations qui sont en fait des entreprises et qui agissent selon leurs propres règles. »

Ces manifestations sportives sont souvent des compétitions amateurs liées à la pratique récréative d'un sport. À cet effet, une personne mentionne que, de manière générale, il est plus difficile pour une fédération sportive « d'être maître d'œuvre » lorsqu'il s'agit de la pratique récréative que lorsqu'il s'agit de la structure sportive compétitive « où les gens adhèrent au système de compétition ».

²⁴ Les participants ont fait référence à certaines compétitions sportives amateurs, mais il était aussi question de compétitions organisées à l'échelle locale.

Quelques participants à l'évaluation ont toutefois mentionné que leur fédération sportive se sent maître d'œuvre du développement de sa ou de ses disciplines. Il s'agit pour la plupart, de fédérations responsables de sports dont la pratique récréative est limitée. À titre d'exemple, une personne de ce groupe a mentionné que les membres de sa fédération se réfèrent régulièrement à elle pour des questions concernant la sécurité et l'assurabilité. Ainsi, selon elle, le fait qu'elle soit une référence dans ces deux domaines permet à sa fédération de garder un contrôle sur ce qui se passe dans son milieu.

L'offre de programmes de formation et de perfectionnement

Les fédérations sportives sont également responsables d'offrir des programmes de formation et de perfectionnement à leurs intervenants et à leurs membres, notamment à leurs entraîneurs²⁵.

Il a été noté lors des groupes de discussion que des clubs ou des associations offrent des services ou des formations qui ne sont pas cautionnés par les fédérations sportives, dont des formations pour les entraîneurs. Une personne souligne le fait que ces services ou formations font concurrence aux programmes offerts par les fédérations sportives et que, les organismes qui ont l'intention d'offrir ces types de programmes « devraient s'adresser à la fédération sportive responsable de la discipline. ».

À cet effet, bien que certains répondants des clubs régionaux reconnaissent l'implication de leur fédération dans le développement de leur sport ainsi que dans l'organisation de compétitions, une personne mentionne que son club doit engager des entraîneurs spécialisés pour offrir un bon service à ses membres puisque leur fédération sportive ne s'implique pas dans les activités de promotion de leur sport et l'embauche d'entraîneurs spécialisés.

Une majorité de répondants des clubs régionaux (70 %) se disent aussi insatisfaits de la formation des bénévoles et ne croient pas que ceux-ci disposent d'une formation à jour.

La concertation des acteurs du milieu sportif québécois

Les fédérations sportives ont aussi pour responsabilité de favoriser la concertation des acteurs du milieu sportif. Cependant, plusieurs difficultés ont été soulevées à ce sujet dans les groupes de discussion.

Certains ont noté un manque de coordination entre les acteurs du milieu sportif. Une personne a indiqué à cet effet que certaines responsabilités attribuées aux fédérations

²⁵ Il est important de noter que les programmes de certification des entraîneurs sont élaborés au niveau national et non par les fédérations sportives. Pour plus d'information à ce sujet, voir le site du Ministère à l'adresse suivante : <http://www.education.gouv.qc.ca/athletes-entraîneurs-et-officiels/entraîneurs/formation-des-entraîneurs/programme-national-de-certification-des-entraîneurs-pnce/>

sportives par le Ministère sont exercées dans le milieu par d'autres instances dans des contextes différents :

« Il existe un rapport de force entre ces deux réalités que le Ministère veut régler, mais qui ne se règlera pas demain matin. »

D'autres perçoivent de manière assez négative de ne pas être consultés par les partenaires lorsque ceux-ci embauchent des entraîneurs formés par les fédérations sportives ou s'impliquent dans des sphères de la pratique sportive dont les fédérations sont responsables.

« On travaille ensemble, mais ce n'est pas coordonné. Il y a plus de gens qui pratiquent mon sport au niveau scolaire, qui ne se préoccupent pas de la fédération sportive, mais qui, de temps en temps, utilisent des entraîneurs formés [par la fédération sportive], ne forment pas leurs entraîneurs.»

« Tous ces gens-là qui participent [à notre sport] dans un réseau parallèle, ne sont pas membres de notre fédération, mais souvent, il y a beaucoup de travail qu'on a fait pour que le sport existe et se développe, qui est pris d'un côté par les établissements scolaires. »

Les résultats révèlent également qu'une majorité de représentants de clubs régionaux sont insatisfaits de la manière qu'ils sont consultés par leur fédération sportive en tant qu'acteurs du milieu sportif québécois et de la fréquence à laquelle leur avis est sollicité. Bien que quelques personnes soulignent être satisfaites des services offerts par leur fédération sportive, avoir de très bonnes relations avec ses responsables et trouver qu'elle fait un très bon travail malgré le peu de ressources dont elle dispose, les commentaires indiquent que certaines fédérations sont perçues comme étant déconnectées des réalités régionales.

La relation entre le Réseau du sport étudiant du Québec et les autres fédérations sportives a suscité plusieurs commentaires dans les groupes de discussion. En plus des lacunes liées à la coordination des organismes dans certaines disciplines sportives, il a été mentionné que, pour les fédérations dont le ou les sports sont pratiqués en milieu scolaire, il est difficile d'offrir des services en matière de sport étudiant puisque le Réseau du sport étudiant du Québec n'a pas d'obligation à l'endroit des fédérations sportives.

Une personne a indiqué aussi que le Réseau du sport étudiant du Québec s'est donné un rôle équivalent de maître d'œuvre dans plusieurs disciplines pratiquées en milieu scolaire, bien que la responsabilité de régir ces disciplines relève des fédérations sportives :

« Des conflits surviennent lorsqu'un réseau tel que le Réseau du sport étudiant du Québec tente de faire de l'excellence alors que c'est censé être le rôle des fédérations sportives. »

Une autre personne note que, dans certains sports, les organisations scolaires ont des règles différentes de celles du système fédéré et que cette situation peut créer des problèmes à long terme pour les personnes qui pratiquent ces sports. Par exemple, en hockey sur glace,

la mise en échec est interdite dans le milieu scolaire, mais est permise dans le milieu du sport fédéré. Un professionnel du Ministère mentionne d'ailleurs que le fait que les règles diffèrent d'une organisation à l'autre peut mener à des plaintes et que le public est en quelque sorte victime de ces systèmes parallèles.

3.1.1.3 Disposer de ressources adéquates pour assurer la pérennité des activités de sa ou de ses disciplines

Les ressources humaines

Les résultats de la consultation révèlent que les difficultés liées à l'emploi de ressources bénévoles dans les fédérations sportives sont communes. Le fait que la majorité des fédérations sportives dépendent de bénévoles a été mentionné par plusieurs comme étant un facteur qui rend difficile l'exercice du rôle de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines. Bien que les représentants de fédérations sportives reconnaissent le dévouement de ces personnes, ils manifestent tout de même de l'insatisfaction à leur égard. Le défi que représente la gestion des bénévoles pour certaines fédérations est illustré dans ces propos :

« On est limités dans ce qu'on peut exiger à nos bénévoles. Si c'était un employé, on aurait une ressource plus efficace. »

« Il y a un taux de roulement quand même assez élevé chez les bénévoles qui sont impliqués, donc je pense que cela a des conséquences sur les services. »

« Les bénévoles, c'est important, [mais] c'est difficile quand on dépend de bénévoles pour assurer les services de base. »

Une personne ajoute que le recrutement de bénévoles est de plus en plus difficile, notamment celui de jeunes bénévoles. Selon elle, les jeunes sont moins intéressés qu'auparavant à faire du bénévolat.

Une autre personne explique que, dans certains cas, les bénévoles doivent gérer des sommes considérables et sont redevables à la fédération. Ils doivent donc rendre des comptes, et les gestionnaires ont des attentes envers eux, ce qui peut avoir comme effet de décourager certaines personnes de s'impliquer auprès d'une fédération :

« La réalité c'est que maintenant, les bénévoles sont responsables. Ils ont une imputabilité et ça, ça fait peur aux bons bénévoles, à ceux qui ont des compétences qui eux-mêmes sont surchargés par leur travail [à l'extérieur de la fédération]. »

De plus, le fait que plusieurs fédérations sportives comptent un nombre restreint d'employés, qui souvent travaillent à temps partiel, a été mentionné comme étant un autre facteur qui rend difficile l'exercice du rôle de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines.

Enfin, selon des participants aux groupes de discussion, le taux de rotation élevé du personnel des fédérations sportives pourrait avoir des effets sur les services offerts par celles-ci.

Les ressources financières

Les commentaires au sujet des ressources financières ont porté, dans un premier temps, sur l'autofinancement des fédérations, plus particulièrement sur l'obtention de commandites.

Il ressort des discussions que les commanditaires ont de plus en plus tendance à subventionner les grands rassemblements sportifs ou les athlètes plutôt que les fédérations sportives pour leur fonctionnement. Certains participants ont l'impression que les commanditaires font ce choix en raison de la visibilité que ces rassemblements ou ces athlètes leur apportent.

D'autres soulignent le fait que les attentes des commanditaires sont de plus en plus élevées et, par conséquent, qu'il est de plus en plus complexe de répondre à leurs attentes :

« En matière de financement, pour les fédérations sportives, c'est de plus en plus difficile à cause [...], des exigences de partenaires. »

À cet effet, certains soulignent le manque de ressources dans leurs fédérations pour s'occuper des dossiers liés aux commandites.

Dans un deuxième temps, les commentaires ont porté sur le fait que le montant global de l'enveloppe du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises a peu augmenté pendant plusieurs années. Cette situation est considérée par les participants comme une préoccupation importante pour les fédérations sportives. À cet effet, une majorité de représentants de fédérations considèrent que le montant du programme doit être majoré.

Les propos recueillis convergent quant aux effets de l'absence d'augmentation du soutien financier sur l'administration des fédérations sportives. Plusieurs participants ont d'ailleurs noté une hausse des coûts de fonctionnement de celles-ci :

« [...] les besoins, les salaires augmentent, les coûts de location de plateaux augmentent, tout augmente et ce qui vient du gouvernement n'augmente pas. »

« On ne peut pas dire à nos employés : Vous allez faire le même salaire pour les 5 ou les 10 prochaines années, c'est impensable. »

Une personne raconte qu'à la demande du Ministère, sa fédération a intégrée deux nouveaux sports²⁶. Cet ajout a engendré des coûts pour celle-ci, notamment pour la modification de certains statuts et règlements, tandis que le montant qui lui est accordé n'a presque pas augmenté depuis 10 ans.

Certains participants ont aussi critiqué le fait que les montants accordés par le programme ont été transférés en retard dans les dernières années. Une personne a d'ailleurs souligné qu'un retard dans la remise de la subvention peut se révéler assez problématique pour les fédérations sportives qui reçoivent un montant forfaitaire :

« Un exemple, pour la prochaine année financière²⁷, justement à cause de l'évaluation du programme [...] : je n'aurai peut-être pas de paie pendant un bout de temps, [je risque de perdre] mes deux employés, puis je vais peut-être devoir être au chômage durant quelque mois ».

Néanmoins, une majorité de participants ont souligné l'apport positif de Placements Sports. Ce programme a soutenu financièrement plusieurs fédérations sportives dans les dernières années, plus particulièrement les petites fédérations. Une personne a dit que Placements Sports a aidé sa fédération à « garder la tête hors de l'eau ». Une autre a noté que ce programme a permis à sa fédération d'avoir accès aux ressources financières et humaines nécessaires à son bon fonctionnement.

En revanche, quelques participants ont mentionné le fait que Placements Sports dépend des dons et que, par conséquent, son soutien financier peut être fragilisé dans un contexte économique peu favorable.

Les technologies de l'information et de la communication

Selon une majorité de participants aux groupes de discussion, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont eu une influence considérable sur les façons de faire et dans la gestion de leur fédération sportive depuis les cinq dernières années.

Certains ont d'ailleurs noté les effets positifs des TIC pour leur fédération. En voici quelques exemples :

- les TIC permettent d'augmenter la visibilité de leur fédération sportive et, par conséquent, l'adhésion de nouveaux membres;
- ils facilitent l'organisation de compétitions sportives;
- ils offrent des outils qui peuvent faciliter la création de programmes d'initiation en ligne;

²⁶ Il importe de préciser que les responsables du programme au Ministère affirment n'avoir formulé aucune demande de ce type à une fédération sportive dans les dernières années.

²⁷ Une année financière commence le 1^{er} avril d'une année et se termine le 31 mars de l'année suivante.

- ils permettent d'améliorer les services offerts en région (création de bureaux virtuels).

Il a aussi été noté par les participants que les changements apportés par les TIC avaient eu des effets sur la relation de leur fédération avec les membres affiliés, les médias et le milieu sportif en général. Certains ont indiqué que les attentes à l'endroit des fédérations sont plus élevées depuis que les TIC sont utilisées couramment, puisque les gens sont mieux informés, notamment en ce qui concerne les règlements ou les mises à jour touchant les différentes disciplines sportives. Une personne mentionne que les gens veulent dorénavant pouvoir, par exemple, remplir leurs formulaires, faire leur changement d'adresse ou s'inscrire à des formations directement en ligne.

Il est aussi ressorti des groupes de discussion que les attentes des clubs régionaux à l'endroit des fédérations sportives concernant la diffusion de l'information sont élevées. Les résultats de la consultation montrent d'ailleurs qu'une majorité de répondants des clubs régionaux (87 %) se disent insatisfaits de l'information qui leur est transmise relativement à leur ou leurs disciplines sportives. Les résultats sont semblables (89 %) concernant la diffusion des pointages de leur ou de leurs sports dans des délais considérés comme raisonnables. Environ la même proportion de répondants (88 %) se disent insatisfaits de l'information diffusée par les fédérations concernant la sécurité, l'esprit sportif et les comportements éthiques dans leur ou leurs disciplines sportives.

Par ailleurs, il a été noté que les TIC engendrent des coûts supplémentaires, non seulement pour l'achat de matériel informatique, mais aussi pour les ressources humaines nécessaires à l'accomplissement des tâches liées à leur gestion. Plusieurs participants ont mentionné que leur fédération doit embaucher une personne à temps plein, uniquement pour la gestion des communications. D'autres ont également mentionné que la gestion des réseaux sociaux nécessitait un temps considérable.

3.1.2 Favoriser la pratique sportive du plus grand nombre de personnes possible sous toutes ses formes (initiation, récréation, compétition et excellence)

L'objectif de favoriser la pratique sportive du plus grand nombre de personnes possible a été évalué au regard des constats soulevés lors de la première évaluation du programme, notamment en ce qui concerne l'accomplissement d'activités dans les quatre sphères de la pratique sportive. Les commentaires recueillis sont présentés de manière à dresser un portrait de la situation actuelle et des avis des représentants de fédérations sportives et des professionnels du Ministère à ce sujet.

3.1.2.1 Perceptions des participants sur l'accomplissement d'activités dans les quatre sphères de la pratique sportive

De manière générale, les propos recueillis auprès des représentants de fédérations sportives et des professionnels du Ministère indiquent que les avis concernant l'accomplissement d'activités dans toutes les sphères de la pratique sportive sont assez semblables.

Pour plusieurs, les fédérations sportives sont d'abord et avant tout responsables et maîtres d'œuvre du développement des sphères de la compétition et de l'excellence dans leur ou leurs disciplines, comme en témoignent ces propos :

« Je pense que c'est les cas pour la majorité des fédérations sportives, on s'occupe avant tout de compétition et de haute performance parce que c'est pour ça qu'on est financé. »

« La sphère de la compétition c'est correct parce que ça, on l'avait. Je pense qu'en principe, les fédérations se concentrent là-dessus. »

À cet effet, certains participants soulignent le fait que « les fédérations n'offrent pas de pratique sportive de proximité [initiation et récréation] » et que « le rôle d'une fédération concerne les règlements ».

En ce qui a trait au développement de la sphère de la récréation, plusieurs le voient comme un défi pour les fédérations sportives, notamment celles qui représentent un ou des sports qui sont pratiqués de manière récréative par un nombre élevé de personnes. Quelques-uns remettent même en question la pertinence de développer cette sphère :

« Les gens n'ont pas nécessairement le sentiment qu'ils ont besoin d'une fédération sportive pour pratiquer une activité de façon récréative. »

« C'est le volet [la sphère de la récréation], je dirais qui échappe le plus au contrôle d'une fédération sportive, et je me demande dans quelle mesure on doit ou on peut répondre de façon efficace à ce problème. »

Par ailleurs, un professionnel du Ministère indique que les fédérations sportives ont toutes leurs particularités et que certaines sphères « n'existent pas et n'existeront jamais » pour certaines d'entre elles. Par exemple, il existe des fédérations qui représentent un sport qui ne se pratique pas au niveau international. Il est donc moins pertinent pour elles d'investir dans la sphère de l'excellence. Pour d'autres fédérations, c'est plutôt la sphère de la récréation qui est presque inexistante. Donc, investir dans la création d'activités dans cette sphère « serait une perte de ressources, de temps et d'argent ». En outre, ce même professionnel du Ministère mentionne que certaines fédérations n'ont pas besoin de créer d'activités pour encourager la population à pratiquer leur sport de manière récréative

lorsque ce sport est déjà extrêmement populaire (ex. : ski alpin ou vélo). Dans ce cas, la fédération concernée n'a « pas d'intervention à faire, sauf de discuter avec les principaux acteurs pour la promotion [...] des bonnes pratiques sécuritaires [de ce sport] ».

Pour ces raisons, une autre personne remet en question, en quelque sorte, l'objectif du programme de favoriser la pratique sportive dans les quatre sphères d'activité :

« Ce qu'il faut évacuer [...] c'est que la fédération sportive doit mener des actions dans chacune des sphères de la pratique sportive. Il faut vraiment évacuer ça. »

« La fédération, avec ses ressources, mène des actions directes dans certaines sphères, [alors que] dans d'autres, elle facilite, elle favorise et soutient d'autres organisations qui vont [...] au niveau régional, local, [...] prendre en charge, qui eux vont vraiment faire la job. »

Les résultats montrent en effet des différences entre les fédérations relativement à l'accomplissement d'activités dans les quatre sphères de la pratique sportive. Ainsi, les fédérations sportives qui disent accomplir des activités dans les quatre sphères le font à des degrés divers :

« Notre association touche aux quatre sphères, pour l'initiation et la récréation je vous dirais que ça représente 80 à 90% de nos activités et le 10 à 20 % qui reste, bien c'est sur les deux autres sphères : la compétition et l'excellence. »

Cependant, il semble que certaines fédérations sportives ne font aucune activité dans certaines sphères, puisque leur ou leurs disciplines sportives ne s'y prêtent pas :

« Notre fédération ne fait pas d'excellence. Nous sommes un sport émergent et la pratique de notre sport ne correspond pas aux critères d'excellence du Ministère, donc, nous faisons initiation, récréation et compétition. »

3.1.2.2 Les facteurs qui favorisent l'accomplissement d'activités dans les quatre sphères et ceux qui lui font obstacle

Selon les propos recueillis dans les groupes de discussion, le principal facteur pour inciter les fédérations sportives à accomplir des activités dans toutes les sphères de la pratique sportive est la possibilité d'obtenir des revenus additionnels. À cet effet, certains participants ont mentionné que le développement de la sphère de la récréation est intéressant, puisqu'il peut favoriser le recrutement de nouveaux membres. De plus, une

personne mentionne que le fait d’avoir obtenu un soutien financier supplémentaire du programme Placements Sports a permis à sa fédération de commencer à développer les sphères de la récréation et de l’initiation.

Les participants ont relevé plusieurs facteurs qui rendent difficile l’accomplissement d’activités dans les sphères de l’initiation et de la récréation. Ces facteurs sont présentés de manière synthétisée dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Obstacles à l’accomplissement d’activités dans les sphères de l’initiation et de la récréation

Sphère	Obstacles
Initiation	- La sphère de l’initiation est plus développée au palier local. - Il est difficile de promouvoir son sport dans le milieu scolaire (enseignement primaire et secondaire). - Il y a un manque de coordination entre les fédérations sportives et le Réseau du sport étudiant du Québec pour accomplir des activités d’initiation. - La mise en place de programmes d’initiation est complexe et requiert une expertise et des ressources adéquates.
Récréation	- Il est difficile d’avoir un contrôle sur la sphère de la récréation pour les sports qui sont pratiqués par un nombre élevé de personnes (ex. : ski alpin, vélo et course). - Les fédérations sportives ne semblent pas avoir de rôle à jouer dans la pratique récréative.
Perceptions des participants sur l’accomplissement d’activités dans les sphères de l’initiation et de la récréation	- Les ressources financières et humaines sont trop limitées dans les fédérations sportives pour mener des activités dans ces deux sphères. - Les capacités du Ministère sont limitées pour fournir une assistance technique aux fédérations sportives et encourager le développement de ces deux sphères.

3.1.2.3 Les pistes de solution

Il est suggéré comme piste de solution pour accomplir des activités dans les sphères de l’initiation et de la récréation d’améliorer la collaboration entre les fédérations sportives et les clubs et les associations régionales, puisque ces sphères sont développées au palier local :

« Il arrive le temps peut-être de collaborer, de faire du travail ensemble. C'est là je pense qu'il faut donner la partie initiation et récréation [aux clubs et aux associations régionales] et travailler ensemble parce que c'est eux qui connaissent leur réalité, c'est eux qui sont sur place. »

Une personne souligne le fait que le Ministère doit fournir une rétroaction sur les plans de développement de la pratique sportive, ce qui n'a pas été fait jusqu'à maintenant, du moins pour la fédération de laquelle elle relève. Elle suggère que cette rétroaction pourrait avoir un effet sur le développement des sphères de l'initiation et de la récréation.

Par ailleurs, il a été proposé comme solution que les ressources du Ministère soient augmentées pour fournir une assistance technique aux fédérations sportives. Cette assistance technique devrait surtout être axée sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour développer la sphère de l'initiation et pour améliorer la présentation et la diffusion de certains contenus liés à cette sphère ainsi qu'à celle de la récréation.

Une personne suggère qu'une partie du financement du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises soit liée à l'atteinte des objectifs du plan de développement de la pratique sportive des fédérations. Cela aurait pour résultat de diviser le programme en deux temps. Dans un premier temps, le soutien financier assuré par le programme serait accordé pour trois ans à la fédération sportive. Dans un deuxième temps, après ces trois années, une évaluation de l'atteinte des objectifs du plan de développement devrait être effectuée.

FAITS SAILLANTS

sur l'efficacité du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises depuis sa première évaluation

- Plusieurs difficultés relatives à l'atteinte des objectifs du programme, qui avaient été notées lors de la première évaluation, persistent. Elles sont liées, dans certains cas, aux ressources limitées de la fédération sportive. Pour d'autres fédérations, elles sont plutôt liées au contexte du milieu sportif québécois dans lequel elles évoluent avec d'autres acteurs.
- Un manque de clarté relativement au mandat des fédérations sportives dans le milieu sportif québécois a été noté.
- Il apparaît plus complexe pour certaines fédérations sportives d'exercer leur rôle de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines lorsqu'il est question lorsqu'il est question : d'appliquer les règlements de sécurité, d'offrir

des programmes de formation et de favoriser la concertation des acteurs du milieu sportif québécois.

- Certaines responsabilités reconnues aux fédérations sont aussi exercées par d'autres acteurs du milieu sportif québécois. Cette situation constitue un motif d'irritation pour plusieurs représentants de fédérations sportives.
- Le taux de rotation élevé du personnel et le nombre restreint d'employés demeurent problématiques pour certaines fédérations sportives.
- Le programme Placements Sports a contribué à améliorer la situation financière de certaines fédérations sportives dans les dernières années, notamment celle des petites fédérations. Il a été perçu de manière positive par une majorité de participants à l'évaluation.
- Plusieurs ont souligné les effets positifs des technologies de l'information et de la communication pour leur fédération sportive. Le potentiel que ces technologies représentent pour augmenter la visibilité des fédérations et pour faciliter leur travail au moyen d'outils de gestion a été noté.
- Plusieurs considèrent que le rôle des fédérations sportives est d'accomplir des activités dans les sphères de l'excellence et de la compétition et voient la réalisation de projets dans les sphères de l'initiation et de la récréation comme étant complexe et nécessitant la mobilisation de ressources qualifiées.
- L'objectif du programme lié à la pratique sportive du plus grand nombre de personnes possible, sous toutes ses formes, a suscité plusieurs commentaires de la part des participants. Il a été constaté auprès de ceux-ci un certain degré de désaccord avec cet objectif.

3.2 Question 2 : Les moyens retenus pour l'attribution du financement sont-ils pertinents?

Cette deuxième partie présente les résultats portant sur l'aspect de la pertinence. Il y sera d'abord exposé les avis des participants à propos des critères d'admissibilité du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises et des moyens utilisés pour l'attribution du financement et la répartition de celui-ci entre les fédérations. Seront ensuite présentés les commentaires relatifs au suivi du programme ainsi que d'autres moyens proposés pour l'attribution du financement.

3.2.1 La pertinence des critères d'admissibilité du programme

La reconnaissance des fédérations sportives québécoises par le Ministère

Un consensus se dégage des discussions au sujet de la reconnaissance des fédérations sportives québécoises par le Ministère, la grande majorité des participants s'entendant pour dire qu'elle est « très importante », voire « essentielle ». À cet effet, il a été soulevé par plusieurs que la reconnaissance est primordiale puisqu'elle donne une légitimité aux fédérations sportives et permet d'obtenir du financement.

Les principaux avantages de la reconnaissance des fédérations par le Ministère ainsi que certaines limites liées à celle-ci sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 6: Avantages et limites de la reconnaissance

Reconnaissance des fédérations sportives par le Ministère	
Avantages	▪ Donne une légitimité aux fédérations sportives qui: ✓ aide à obtenir des dons; ✓ facilite l'exercice du rôle de maîtres d'œuvre; ✓ facilite les relations avec les partenaires; ✓ encourage l'adhésion de nouveaux membres. ▪ Empêche la création de plusieurs organismes responsables d'une même discipline sportive. ▪ Empêche que certaines fédérations sportives deviennent des entreprises privées. ▪ Favorise les relations avec les municipalités qui, pour la plupart, font uniquement affaire avec les clubs et les associations affiliés aux fédérations sportives (reconnues).
Limites	▪ N'accorde pas un pouvoir réel. ▪ Ne garantit pas un financement adéquat.

Les participants ont soulevé que la venue de nouveaux sports chapeautés par une fédération pouvait morceler le milieu fédéré et qu'en raison de cette possibilité, le Ministère devait demeurer vigilant et rigoureux par rapport aux critères de reconnaissance. Une personne a suggéré d'établir un nombre minimal de membres requis pour que la fédération sportive soit reconnue.

Le taux minimal d'autofinancement de 40 %

De la même manière, les propos recueillis révèlent un consensus relativement au taux d'autofinancement exigé. Ainsi, les participants sont d'accord pour dire que les fédérations

sportives doivent s'autofinancer en partie et ne peuvent dépendre uniquement des subventions gouvernementales.

Bien que le taux d'autofinancement minimal fixé à 40 % ne soit pas remis en question, certains participants mentionnent qu'il est important que les fédérations cherchent à augmenter autant que possible leurs revenus au moyen de l'autofinancement. Une personne mentionne que le gouvernement pourrait apporter son aide en faisant valoir le rôle des fédérations auprès des municipalités, des clubs et des associations pour qu'ils encouragent les personnes qui pratiquent un sport, notamment les jeunes, à s'affilier à une fédération sportive. Ainsi, les fédérations pourraient augmenter leurs revenus.

3.2.2 L'attribution et la répartition du financement

Avant de présenter les résultats, il importe de rappeler qu'avec le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, la volonté du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur est de soutenir équitablement les fédérations sportives²⁸. Pour cette raison, il a été demandé aux participants si, selon eux, les moyens utilisés pour le calcul du volume d'activités et la répartition du financement permettent justement de soutenir les fédérations de façon équitable²⁹. Les commentaires ont été nombreux relativement à cet aspect.

Selon un des participants, la répartition du financement accordé est inéquitable. Cette personne considère que le programme accorde un financement « démesuré » à des fédérations qui en ont moins besoin et ne finance pas suffisamment les petites fédérations, ce qui a pour effet de freiner le développement de leur ou de leurs sports :

« Les deux plus grosses fédérations dénaturent toute la mesure, [...].
Pour qu'une plus petite fédération puisse monter dans les rangs, elle
devrait tripler le nombre de membres dans un indicateur. »

Le fait de comparer des fédérations sportives présentant des réalités différentes suscite également des critiques. Une personne mentionne qu'il peut être tendancieux « de comparer ce qui se passe au baseball et au tennis, par exemple concernant la formation des entraîneurs, ou dans les sports d'équipe par rapport aux sports individuels ». Une autre note « qu'il n'y aura jamais de système parfait » puisque les fédérations représentent des sports différents.

²⁸ Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, p.3

²⁹ Ces résultats doivent être interprétés avec prudence puisque le mot équitable peut être interprété de manière différente d'une personne à l'autre. La définition du terme équitable n'est pas présentée dans la description du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises et n'a pas fait l'objet d'explications spécifiques lors des groupes de discussions.

Un des participants considère que le calcul de la subvention qui se réfère au volume d'activités est arbitraire :

« Le gouvernement, dans ce programme-ci, finance au volume ceux qui ont le plus de volume et qui ont le plus de revenus. Le financement du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, contrairement à Placements Sports, soutient ceux qui sont déjà riches et qui se soutiennent le mieux. »

Plusieurs commentaires ont été formulés relativement aux montants accordés dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises. Une personne mentionne que certains des montants attribués sont dérisoires. Une autre souligne le fait que, « pour les petites et les moyennes fédérations, il y a un montant de base qui n'est pas suffisant pour survivre et ensuite se développer ».

Les professionnels du Ministère perçoivent de manière positive la répartition du financement. Selon eux, « le système est équitable, mais n'est pas parfait ». Ils considèrent néanmoins que l'attribution du financement fondée sur le volume d'activités est un moyen équitable de soutenir les fédérations sportives. Toutefois, en concordance avec certains propos des représentantes et représentants des fédérations sportives, il a été noté que, sans montant de base, il est plus difficile pour les petites fédérations de se développer. Il a également été soulevé que la différence entre le financement par subvention et le financement par montant forfaitaire³⁰ est problématique puisque la présence de ces deux moyens de financement exige de tracer une ligne arbitraire pour le choix des fédérations admissibles.

Les montants additionnels accordés à certaines petites fédérations qui régissent une ou des disciplines soutenues dans le cadre du Programme de soutien au développement de l'excellence sportive n'ont pas suscité de commentaires de la part des représentants de fédérations sportives qui ont participé à l'évaluation. Certains même ne semblaient pas savoir de quoi il s'agissait.

Le calcul du volume d'activités

Comme il a été présenté précédemment dans la description du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, le volume d'activités est calculé à l'aide d'un pointage qui se réfère à six indicateurs. Les participants à l'évaluation ont été questionnés sur la pertinence de ces indicateurs et de leur pointage pour calculer le volume d'activités des

³⁰ Dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, les fédérations sportives ayant obtenu moins de 10 points se voient accorder un montant forfaitaire de 5 000 \$ tandis que celles ayant obtenu entre 10,1 et 20 points obtiennent un montant forfaitaire de 25 000 \$.

fédérations sportives. Les commentaires ont été nombreux et ont porté principalement sur les limites des moyens de calcul actuels.

D'abord, selon certaines personnes, trop de points sont accordés à la sphère de l'excellence³¹. Une d'entre elles trouve que l'excellence est surévaluée dans le contexte d'un programme qui offre un soutien au fonctionnement. En outre, quelques personnes ont suggéré la révision de l'indicateur Présence en région et de ses critères. Il a d'ailleurs été mentionné que le calcul du pointage fondé sur le nombre de clubs dans les régions pénalisait certaines fédérations qui considèrent maintenir et développer leur ou leurs sports en région par l'entremise de leurs entraîneurs certifiés qui y offrent des formations et y travaillent. Un participant propose que le Ministère revoie ses critères pour qu'ils soient mieux adaptés aux réalités et aux exigences des différentes disciplines sportives.

En ce qui concerne le domaine « communication », du côté des représentants de fédérations, plusieurs ont souligné que le pointage accordé à cet indicateur devrait être revu à la hausse compte tenu de la place importante qu'occupe la communication dans les fédérations sportives. Certains ont soulevé que les communications devraient être considérées comme un aspect important du fonctionnement des fédérations. Les professionnels du Ministère, quant à eux, croient plutôt qu'il faudrait éliminer l'indicateur Communication, puisqu'il influence peu le classement final, étant donné qu'il ne compte que pour 10 points sur 100, alors qu'il engendre des coûts élevés de la part des fédérations pour obtenir des points.

Il a également été mentionné par les participants que l'évaluation des indicateurs était extrêmement coûteuse pour le Ministère :

« Ça coûte extrêmement cher en matière de personnel et en temps pour évaluer ces [indicateurs]. »

Une personne souligne aussi les limites de ce moyen d'évaluation, vu la diversité des fédérations sportives :

« C'est sûr que ça devient problématique d'avoir des grilles d'évaluation aussi standardisées pour des réalités qui peuvent être complètement différentes. »

La discussion a également porté sur les données inscrites dans le formulaire qui permettent aux responsables du programme de faire le calcul des points. Une personne a noté à cet effet des incohérences par rapport aux données fournies par certaines fédérations sportives et remet en doute certains totaux, notamment ceux concernant l'organisation de manifestations ou de compétitions sportives. Selon elle, ce que certaines fédérations ont

³¹ Un maximum de 20 points (sur 100) est accordé pour le soutien au développement de l'excellence sportive.

déclaré à ce sujet « n'a pas de sens ». Elle affirme qu'il est impossible pour une fédération d'organiser autant d'activités sportives et que les fédérations n'ont pas à jouer un rôle d'organisation. Cela rend les chiffres avancés par certaines d'entre elles encore moins crédibles à son avis. Enfin, elle suggère de mieux définir certains concepts dans le formulaire pour assurer une interprétation uniforme.

À propos de l'indicateur Formation des entraîneurs, un participant a souligné que les revenus générés par les activités de formation ne semblent pas pris en compte pour le calcul des points :

« [La formation des entraîneurs] n'est pas une dépense nette pour une fédération sportive. Une grosse fédération sportive qui forme beaucoup d'officiels et d'entraîneurs peut aller chercher des revenus. C'est une source de revenus importante. »

3.2.3 Le suivi du programme

Lors des groupes de discussion, les participants ont émis des commentaires concernant la collecte d'information auprès des fédérations sportives pour le calcul de leur volume d'activités. Certains ont manifesté une incompréhension relative à la quantité d'information demandée. À cet effet, il a été dit qu'il était assez laborieux de rassembler les renseignements requis et que cette tâche représentait beaucoup de temps, notamment pour les fédérations sportives qui ont moins de ressources à consacrer à la collecte d'information. À l'opposé, les professionnels du Ministère perçoivent celle-ci de façon plutôt positive. Ils soulignent que, grâce à elle, ils sont assurés de la présence d'un conseil d'administration et de la tenue d'assemblées générales dans les fédérations. L'assurance d'un meilleur suivi relativement aux vérifications comptables et aux rapports annuels constitue un autre avantage, selon eux, de la collecte d'information.

Par ailleurs, un professionnel du Ministère a mentionné que la mise en place du système RADAR devrait constituer une amélioration pour le suivi du programme à court terme. Il souligne qu'avec ce nouveau système, il sera possible d'obtenir un portrait plus juste de la réalité financière du milieu sportif québécois et d'ajuster les critères et les normes des programmes en fonction de ce portrait pour mieux répondre à la réalité des organisations financées.

Des limites concernant le suivi du programme ont toutefois été mentionnées par les participants. Il a été noté que le Ministère n'a pas les ressources nécessaires pour vérifier si les fédérations répondent réellement aux critères de reconnaissance. En outre, certains ont indiqué que la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique manque de ressources qualifiées pour vérifier les états financiers des fédérations, notamment pour

s'assurer que le montant accordé dans le cadre du programme est utilisé pour le fonctionnement et non, par exemple, pour rembourser un déficit.

3.2.4 Autres moyens de soutenir les fédérations sportives

Des sources de financement autres que le soutien accordé par le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises ont été proposées, autant par les représentants de fédérations sportives que par les professionnels du Ministère.

Plusieurs représentants de fédérations sportives ont suggéré d'obliger les pratiquants d'un sport à payer une petite cotisation à la fédération responsable de ce sport. D'autres proposent que le gouvernement rende obligatoire l'adhésion à la fédération sportive pour ces personnes et pensent qu'une telle mesure pourrait régler les problèmes de financement des fédérations :

« Si le gouvernement obligeait tous les pratiquants d'un sport à être membres de leur fédération, il ne serait pas nécessaire de parler du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoise. »

« Si tous les pratiquants du sport donnaient un petit 2 \$ de plus [en cotisation], on n'aurait pas besoin du financement du gouvernement. »

« Dans le même sens, concernant le récréatif aussi, on se rappellera que dans le mémoire que Sports Québec avait déposé pour la nouvelle politique du sport, il avait été suggéré qu'il y ait automatiquement une affiliation pour tous les pratiquants récréatifs à travers le Québec. »

D'autres participants mentionnent qu'une augmentation du nombre de membres aiderait non seulement au financement de leur fédération, mais donnerait aussi les moyens de mieux encadrer les manifestations ou les compétitions sportives et de mieux contrôler ce qui se passe en matière de sécurité.

Par ailleurs, pour que le soutien financier accordé soit plus équitable, certains ont suggéré de considérer, pour chacune des fédérations sportives, la proportion du volume d'activités par rapport au nombre de membres. Une personne propose que les gestionnaires du programme trouvent un moyen de répartir le financement sans comparer toutes les fédérations aux deux plus grosses. Une autre mentionne qu'en établissant un montant de subvention maximal, l'enveloppe pourrait être distribuée de manière plus équitable entre les fédérations.

Plusieurs participants ont suggéré qu'un montant de base soit accordé aux fédérations soutenues dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises. Il a aussi été proposé d'accorder un montant de base à toutes les fédérations et des montants additionnels à celles qui font le plus d'activités. D'autres suggèrent d'attribuer un montant

de base aux fédérations qui obtiennent les plus bas pointages, c'est-à-dire à celles qui n'ont accès qu'à des montants forfaitaires dans le système d'attribution actuel. À ce sujet, plusieurs représentants de fédérations sportives s'entendent pour dire que le montant forfaitaire de base est insuffisant pour certaines petites fédérations. Une personne reprend une suggestion du rapport sur le financement des fédérations sportives québécoises qui était de fournir gratuitement un bureau et du personnel permanent aux petites fédérations sportives. Elle mentionne que ce soutien pourrait constituer une amélioration significative pour ces fédérations.

FAITS SAILLANTS
sur la pertinence des moyens retenus pour l'attribution du financement

- Les critères d'admissibilité du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises demeurent pertinents et sont perçus de manière très positive par une majorité de participants à l'évaluation.
- La reconnaissance des fédérations sportives par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur est considérée comme essentielle par une majorité de participants, notamment parce qu'elle donne une légitimité à ces fédérations qui, en retour, facilite leur travail. Elle doit toutefois permettre d'éviter la multiplication de fédérations dans le milieu du sport fédéré.
- Le taux d'autofinancement exigé pour pouvoir obtenir un soutien financier du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises n'est pas remis en question. De plus la majorité des participants s'accordent pour dire que les fédérations doivent s'autofinancer partiellement pour ne pas dépendre uniquement des subventions gouvernementales.
- Une certaine insatisfaction est constatée de la part des représentants de fédérations sportives concernant les moyens retenus pour le calcul du financement et la répartition de celui-ci entre les fédérations sportives.
- La disparité entre les montants accordés aux grosses fédérations sportives, comparativement à ceux accordés aux petites fédérations a suscité beaucoup d'insatisfaction chez les participants.
- Les montants accordés aux moyennes et aux petites fédérations sont considérés comme insuffisants pour soutenir leur fonctionnement et assurer leur pérennité.

- Certains participants considèrent qu'en ce qui a trait aux domaines établis pour le calcul des montants octroyés aux fédérations sportives, trop de points sont alloués au domaine excellence tandis que le nombre de points accordés au domaine communications est insuffisant.

4. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET PISTES DE RÉFLEXION

Cette évaluation a porté sur l'efficacité et la pertinence du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises. Elle visait premièrement à dresser un portrait de ce programme depuis sa première évaluation en examinant notamment le contexte dans lequel évoluent les fédérations sportives. Deuxièmement, elle avait pour objectif de déterminer si les moyens retenus pour le calcul, l'attribution et la répartition du financement sont pertinents, compte tenu de la volonté du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, au moyen de ce programme, de soutenir les fédérations sportives de manière équitable, tout en respectant les limites de ses disponibilités financières.

Cette section porte sur les principaux constats qui ressortent de cette évaluation et vise à apporter des pistes de réflexion.

Portrait du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises depuis l'évaluation de 2009-2010

Les résultats de la présente évaluation ont permis de constater que, concernant certains aspects relatifs aux objectifs du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, la situation des fédérations sportives semble avoir très peu changé depuis la première évaluation du programme en 2008-2009.

En ce qui concerne les responsabilités reconnues aux fédérations sportives, les participants à l'évaluation de 2015-2016 ont noté que des partenaires du milieu sportif font des activités qui incombent, selon eux, aux fédérations. Plus du tiers des répondants lors de la première évaluation avaient d'ailleurs soulevé ce point. En raison de cette situation, les représentants de fédérations disent qu'il est difficile pour les fédérations sportives de faire appliquer les règles de sécurité dans certaines compétitions sportives qui ne sont pas sanctionnées par elles. Dans certains cas, la sécurité des participants peut même être compromise. Les représentants mentionnent également que des clubs ou des associations offrent des services ou des formations qui ne sont pas cautionnés par les fédérations sportives, notamment des formations pour les entraîneurs. En outre, l'évaluation de 2015-2016 fait ressortir que la relation entre certaines fédérations et le Réseau du sport étudiant du Québec semble difficile puisque celui-ci n'a pas d'obligation à l'endroit des fédérations sportives. Certains participants disent que le Réseau agit en quelque sorte comme maître d'œuvre du développement de disciplines pratiquées en milieu scolaire.

Ces résultats permettent de constater que des difficultés sont présentes sur les plans de la coordination et de la concertation des acteurs dans le milieu sportif québécois. Le fait de noter des résultats comparables relativement à ces aspects dans une seconde évaluation du programme indique que le problème existe depuis plusieurs années. Un participant à l'évaluation de 2015-2016 l'a d'ailleurs souligné et croit que la situation n'est pas en voie de changer. Quoiqu'il en soit, les difficultés rencontrées en matière de coordination et de concertation semblent être un motif d'irritation pour plusieurs, ce qui devrait inciter les acteurs gouvernementaux et du milieu sportif à réfléchir à des solutions pour améliorer la situation et ainsi faciliter la communication entre les organisations.

Certaines fédérations doivent encore composer avec un nombre restreint d'employés, et les représentants de fédérations sportives notent toujours un taux de rotation élevé du personnel. L'évaluation de 2015-2016 a aussi fait ressortir le fait que la gestion des bénévoles représente un défi important pour plusieurs fédérations.

Les ressources financières des fédérations sportives sont toujours considérées par plusieurs comme étant précaires, notamment pour les petites fédérations. À cet égard, la première évaluation du programme notait que plusieurs fédérations ne répondaient pas aux exigences du Ministère relativement à leur situation financière.

Également, les commentaires de la seconde évaluation convergent avec les constats de la première relativement à l'accomplissement d'activités dans les quatre sphères de la pratique sportive. Les résultats de l'évaluation de 2015-2016 révèlent entre autres que certaines fédérations ne peuvent pas nécessairement développer toutes les sphères de la pratique sportive en raison de la nature de leur ou de leurs sports. Quant à la sphère de la récréation, elle semble difficile à développer, puisque les activités qui s'y rapportent ne sont pas encadrées. Ainsi, elle est perçue comme un obstacle par les représentants de fédérations sportives. De plus, comme dans la première évaluation, il a été mentionné par certains que les ressources financières et humaines limitées des fédérations ne permettent pas d'accomplir des activités dans les quatre sphères de la pratique sportive.

Les fédérations sportives semblent donc toujours faire face à plusieurs obstacles qui rendent difficile pour elles l'atteinte des objectifs du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises tels qu'ils sont définis.

Problèmes persistants relativement à l'efficacité du programme

Les résultats de l'évaluation de 2015-2016 montrent que certaines fédérations sportives ne sont toujours pas en mesure de s'acquitter des responsabilités qui leur incombent. Plusieurs même, particulièrement les fédérations soutenues dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises au moyen d'un montant forfaitaire, ne disposent pas de ressources adéquates pour assurer la pérennité de leurs activités. De plus, les retards des dernières années dans l'attribution du financement, combinés à la reconduction du

financement pour des périodes d'un an seulement dans les deux dernières années financières, ont créé de l'instabilité dans certaines fédérations sportives. Ainsi, cette instabilité pourrait avoir des conséquences négatives sur la pérennité des activités des fédérations puisqu'il est difficile d'établir une planification à long terme dans ce contexte. Il est aussi probable que la reconduction du financement pour des périodes d'un an plutôt que pour un cycle de trois années ait eu un effet sur la gestion du programme au Ministère.

Par ailleurs, certains participants à l'évaluation considèrent que les fédérations sportives n'ont pas de pouvoir réel pour exercer pleinement le rôle de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines dans le milieu sportif québécois. Plusieurs considèrent que le mandat des fédérations n'est pas clair et que les attentes du Ministère à leur endroit doivent être précisées. En outre, les participants réclament un plus grand *leadership* de la part du Ministère pour permettre de renforcer la capacité des fédérations à s'acquitter des responsabilités qui leur sont reconnues.

En ce qui a trait à l'accomplissement d'activités dans les quatre sphères de la pratique sportive, il a été soulevé que certaines fédérations mènent des actions directes dans certaines sphères, alors que dans d'autres, elles soutiennent des organisations qui les prennent en charge aux paliers régional ou local. À cet effet, certaines personnes critiquent l'idée que toutes les fédérations doivent accomplir des activités dans chacune des sphères de la pratique sportive de la même manière.

En somme, les principaux résultats des deux évaluations indiquent que des améliorations doivent être apportées au Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises pour qu'il soit plus efficace. En outre, le fait que plusieurs difficultés ou préoccupations ont été relevées dans les deux évaluations constitue un élément important qui doit être soumis à une réflexion et permettre de répondre à ces questions : les représentants de fédérations sportives comprennent-ils bien les objectifs du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises? Quelles sont les attentes du Ministère à l'endroit des fédérations dans le cadre de ce programme? Est-ce que ces attentes ont bien été communiquées aux fédérations sportives soutenues? Les objectifs du programme devraient-ils être revus?

Critiques de la pertinence des moyens utilisés pour l'attribution et la répartition du financement

L'évaluation a fait ressortir un degré de désaccord élevé chez les participants avec la répartition actuelle du soutien financier accordé aux fédérations sportives. Ainsi, le calcul de la subvention qui se réfère au volume d'activités est considéré par certains comme problématique puisqu'il permet d'accorder un financement élevé à des fédérations qui en ont moins besoin et ne permet pas de financer suffisamment les petites fédérations sportives, qui en auraient le plus besoin selon ces participants.

À cet effet, les montants accordés aux petites fédérations³² sportives sont considérés comme dérisoires par certains. Des participants jugent qu'ils constituent un frein au développement de ces fédérations. Comme il a été mentionné précédemment, le fait que les petites fédérations sportives soient comparées à des fédérations sportives qui ont un important volume d'activités a aussi suscité des critiques de la part de certaines personnes. Conséquemment, différentes solutions ont été proposées pour réduire la disparité qui existe entre les montants accordés aux grosses fédérations et ceux accordés aux petites fédérations.

Un autre programme de soutien au fonctionnement du Ministère, soit le Programme d'assistance financière aux organismes nationaux de loisir³³ accorde d'ailleurs du soutien aux organismes en fonction d'autres critères que le volume d'activités. Ce programme finance ainsi les organismes à partir d'un système de pointage qui prend en compte trois principaux critères, soit l'accomplissement d'actions ou d'activités, la taille de l'organisme et son utilité sociale. Il accorde aussi un montant de base aux organismes admissibles ainsi qu'un montant maximal. Le montant de base est établi selon une estimation des coûts de gestion, ainsi que des frais relatifs à certaines catégories d'activités en concordance avec les objectifs du programme. En outre, d'autres programmes gouvernementaux, notamment au ministère de la Culture et des Communications (MCC), accordent des montants de base aux organismes qu'ils soutiennent³⁴ pour leur fonctionnement. Tout comme le Programme d'assistance financière aux organismes nationaux de loisir, ces programmes offrent un montant de base égal pour soutenir la mission des organismes subventionnés et accordent des montants additionnels aux organismes soutenus qui répondent à des critères additionnels. Les résultats de l'évaluation donnent à penser que l'adoption de nouvelles modalités pour la répartition du financement serait probablement bien accueillie par les fédérations soutenues dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises.

En ce qui concerne plus précisément le calcul des montants accordés fondé sur un pointage relié à six domaines, il a été soulevé notamment que l'évaluation de ces indicateurs s'avérerait coûteux pour le Ministère, en matière de ressources humaines et en temps. Le domaine « communication » a été celui qui a soulevé le plus de commentaires chez les participants. Certains professionnels du Ministère ont suggéré de le retirer puisqu'en raison

³² Pour l'année financière 2014-2015, six fédérations sportives ont reçu un montant forfaitaire de 25 000 \$, une fédération a reçu un montant forfaitaire de 12 500 \$ et sept fédérations se sont vu accorder un montant de 5 000 \$ pour leur fonctionnement.

³³ La description et les normes de ce programme sont publiées sur le site Web du Ministère à l'adresse suivante : www.education.gouv.qc.ca/organismes-de-loisir-et-de-sport/aide-financiere/

³⁴ La description et les normes de ces programmes sont publiées sur le site Web du ministère de la Culture et des Communications à l'adresse suivante : www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=1172&sec=4

de son pointage peu élevé, il n'influence pas réellement le classement final, bien qu'il engendre des coûts élevés. Les représentantes des fédérations sportives quant à eux suggèrent que le pointage de ce domaine soit augmenté étant donné son importance accrue dans l'administration des fédérations sportives. Sur la base de ces derniers résultats, il est possible de conclure que le système de pointage du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises gagnerait à être révisé, notamment dans le but d'être simplifié.

Les aspects positifs qui ressortent de l'évaluation 2015-2016

Une majorité de participants à l'évaluation considèrent le programme Placements Sports comme étant très positif pour les fédérations sportives. Ils ont d'ailleurs noté que ce programme a soutenu financièrement plusieurs fédérations sportives dans les dernières années, particulièrement les petites fédérations.

En outre, bien que les technologies de l'information et de la communication entraînent des coûts additionnels et que leur intégration dans les façons de faire des fédérations demande des ajustements de la part de celles-ci, plusieurs participants ont souligné les effets positifs qu'elles apportent à leur fédération sportive. Selon eux, ces technologies peuvent les aider à augmenter leur visibilité et faciliter leur travail.

Quant aux critères d'admissibilité du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, ils obtiennent une forte adhésion de la part des participants à l'évaluation et ne sont pas remis en question. Le fait que la reconnaissance par le Ministère donne une légitimité aux fédérations sportives, notamment auprès de commanditaires et d'acteurs du milieu sportif, est d'ailleurs considéré comme très important. Les participants s'entendent également pour dire que les fédérations sportives ne peuvent dépendre uniquement des subventions gouvernementales et soulignent l'importance d'un autofinancement partiel.

Le suivi s'est également amélioré depuis la première évaluation du programme. Le changement le plus prometteur à ce sujet concerne l'implantation du système RADAR, qui devrait permettre aux gestionnaires du Ministère d'obtenir un portrait plus juste de la réalité financière du milieu, ce qui aura pour effet de permettre l'ajustement des critères et des normes des programmes en fonction de la réalité des organisations financées.

5. CONCLUSION

Ce rapport a présenté les principaux résultats de l'évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, qui offre une aide financière aux fédérations sportives du Québec pour leur fonctionnement. Ce programme existe depuis plusieurs années et a été évalué une première fois en 2008-2009. La présente évaluation visait à dresser un portrait du programme depuis sa première évaluation.

L'évaluation de 2015-2016 arrive à une conclusion comparable à celle de la première évaluation. Elle révèle que, de manière générale, les fédérations sportives font face aux mêmes obstacles que ceux relevés dans la première évaluation, et que ces obstacles rendent toujours difficile l'atteinte des objectifs du programme. Il semble effectivement que plusieurs fédérations sportives ne sont toujours pas en mesure de s'acquitter des responsabilités qui leur incombent et que certaines, particulièrement les petites fédérations soutenues au moyen d'un montant forfaitaire, ne disposent pas de ressources adéquates pour assurer la pérennité de leurs différentes activités.

Il importe toutefois de souligner qu'à la suite de la première évaluation, des mesures ont été prises, notamment pour pallier le manque de ressources financières des fédérations sportives. À cet effet, Placements Sports, un programme d'appariement de dons, a été créé. Le soutien accordé par ce programme à plusieurs fédérations sportives dans les dernières années a d'ailleurs été souligné par une majorité de participants à l'évaluation.

Par ailleurs, les moyens actuellement utilisés pour l'attribution du financement et la répartition de celui-ci entre les fédérations sportives dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises ont suscité plusieurs commentaires assez critiques de la part des participants. Leur pertinence est ainsi remise en question par certains d'entre eux.

En somme, cette seconde évaluation a mis en lumière les changements qui devront être apportés au Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises à court et à moyen termes. Une réflexion doit être amorcée à ce sujet pour qu'il devienne plus efficace et soit en mesure de mieux répondre aux besoins des fédérations sportives québécoises.

RÉFÉRENCES

GROUPE DE TRAVAIL SUR LE FINANCEMENT DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES (2011). *Financement des fédérations sportives québécoises – Pour un avenir durable du sport fédéré au Québec*, 27 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (2016). *Programme d'assistance financière aux organismes nationaux de loisir 2016-2017*, 22 p. (Document de travail non publié.)

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (2015). *Convention d'aide financière*, 10 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE (2015). *Politique relative à l'évaluation de programme*, 28 p. (Document de travail non publié.)

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (2009). *Cadre d'évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises*, 24 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (2010). *Rapport d'évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises*, 45 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (2011). *Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises* [En ligne]. [www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/SLS/sport_loisir_act_physique/ProgSoutienFedSportivesQuebecoises_PSDSQ_2011-2014.pdf]

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (2013). *Le goût et le plaisir de bouger – Vers une politique nationale du sport, du loisir et de l'activité physique*, 29 p.

OFFICE DE LA LANGUE FRANÇAISE et MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES (1994). *Le sport et quelques mots pour le dire*, 23 p.

ANNEXE A- Les responsabilités reconnues des fédérations sportives québécoises

- Regrouper et servir les diverses structures d'encadrement de la pratique sportive organisée;
- Se doter, avec leurs membres et leurs partenaires, d'un plan de développement de la pratique sportive s'appliquant aux sphères de l'initiation, de la récréation, de la compétition et de l'excellence;
- Sanctionner les compétitions, notamment des championnats du Québec, et voir à leur organisation;
- Diffuser de l'information sur le sport qu'elles régissent et en faire la promotion;
- Participer à la vie démocratique de l'organisme sportif canadien ou international auquel elles sont affiliées;
- Encourager la participation citoyenne, notamment par le soutien à la vie associative et démocratique, pour aider les personnes et leurs associations à prendre en charge leur ou leurs disciplines;
- Veiller à l'application des règlements de sécurité;
- Promouvoir la sécurité, l'esprit sportif et les comportements éthiques dans le ou les sports qu'elles régissent;
- Appliquer les sanctions disciplinaires;
- Élaborer des programmes de formation et de perfectionnement, liés notamment au Programme national de formation des entraîneurs, et les offrir à leurs intervenants et à leurs membres;
- Diffuser les résultats des compétitions;
- Enregistrer les records;
- Se doter d'un modèle de développement de l'athlète et le mettre en place;
- Favoriser la concertation des acteurs du milieu;
- Reconnaître, soutenir et promouvoir le bénévolat dans le ou les sports qu'elles régissent.

ANNEXE B- Les quatre sphères de la pratique sportive

Initiation – Sphère à l'intérieur de laquelle la participante ou le participant acquiert les connaissances et développe les habiletés et les aptitudes nécessaires à la pratique d'un sport, l'initiation est fondamentalement une démarche pédagogique qui doit favoriser l'expression du jeu inhérente au sport. Pour une fédération sportive, cela signifie :

- fournir les outils nécessaires et la formation aux intervenants;
- élaborer des stratégies pédagogiques et du matériel et apporter des modifications à des règles, au besoin;
- encourager une formation polyvalente et globale.

Récréation – Fondamentalement axée sur le plaisir de pratiquer un sport, la sphère de la récréation répond plus 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. Pour une fédération sportive, cela signifie :

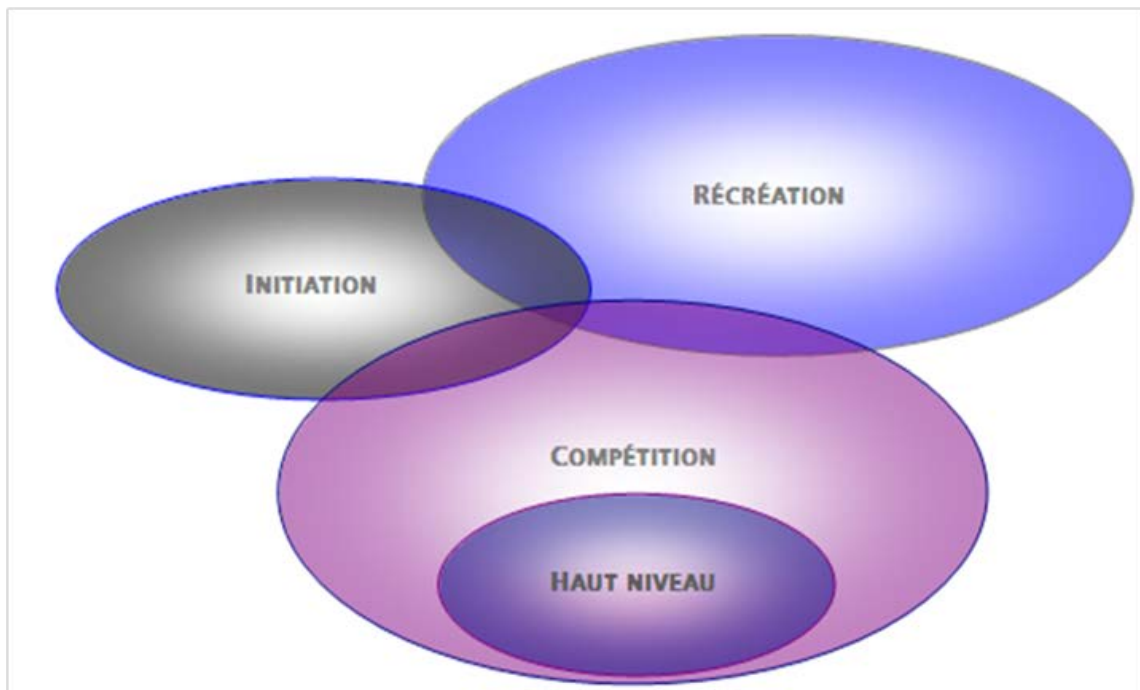
- proposer des règles adaptées ou des formats adaptés de parties, de tournois, etc.;
- former des animateurs;
- encourager le plaisir et la sécurité.

Compétition – Regroupant des athlètes qui participent à un sport tout en aspirant à la victoire ou au titre de champion de leur activité, cette sphère implique l'existence d'un réseau de compétitions et d'un ensemble de modalités d'organisation et de fonctionnement régis par une fédération sportive. La compétition porte davantage sur la performance que sur le jeu et, parce qu'elle exige de la part de la participante ou du participant des habiletés techniques de même qu'un effort soutenu par l'entraînement et un sens de la confrontation plus développé que dans les sphères précédentes, cette sphère nécessite un encadrement soutenu et étoffé. Pour une fédération sportive, cela signifie :

- sanctionner et former les entraîneurs et les officiels;
- assurer la sécurité;
- maintenir les liens avec les fédérations canadienne et internationale.

Excellence – Le terme *excellence* est porteur d'une finalité très élevée de perfection. Cette sphère de la pratique sportive comprend 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. Pour une fédération sportive, cela signifie :

- diffuser, évaluer périodiquement et revoir au besoin son modèle de développement des athlètes (y compris les personnes présentes aux Jeux du Québec et dans les programmes sport-études au secondaire);
- identifier les athlètes auprès du MEESR;
- organiser les championnats provinciaux;
- organiser les délégations du Québec dans les championnats canadiens et les Jeux du Canada;
- superviser activement les programmes sport-études et la Finale des Jeux du Québec;
- avoir un programme qui comprend au moins une équipe de compétition;
- participer à l'encadrement de centre d'entraînement provincial ou national.



ANNEXE C- Reconnaissance des fédérations sportives

La reconnaissance des fédérations sportives par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur constitue la première étape pour obtenir du financement du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises. Pour être reconnue, une fédération sportive doit répondre aux critères présentés dans le tableau suivant.

Règles de reconnaissance des fédérations sportives québécoises
A) Être un organisme privé sans but lucratif, incorporé depuis au moins un an, conformément à la troisième partie de la Loi sur les compagnies ou à toute autre loi régissant un organisme sans but lucratif, et dont la majorité des membres (individus ou corporations) ne font pas profession (au sens d'en tirer leur revenu principal) des activités qu'ils déploient à l'intérieur de l'organisme. B) Exister et réaliser de façon régulière des projets en faveur de ses membres depuis au moins deux ans. C) Poursuivre un but d'intérêt public en sport³⁵. D) Être un organisme accessible à l'ensemble des citoyens ou aux délégués d'organismes intéressés par les buts et les objectifs qu'il poursuit, et dont les structures internes garantissent le contrôle démocratique par les membres. E) Posséder un règlement de sécurité assurant, à l'intérieur de son champ d'activité, la sécurité et l'intégrité des participants et des spectateurs. F) Être mandatée par ses membres et assumer les responsabilités généralement reconnues à une fédération sportive québécoise : élaborer et mettre en place un plan stratégique de développement; mettre en place des programmes de formation et de perfectionnement des cadres sportifs; collaborer à l'élaboration et à la gestion d'un réseau de compétitions québécoises dans sa ou ses disciplines; régir sa ou ses disciplines dans son champ d'activité³⁶; assurer la sécurité et

³⁵ Dans le cas où un organisme demandait d'être reconnu comme fédération sportive alors qu'il régit une activité qui n'est pas considérée, traditionnellement ou dans la perspective québécoise contemporaine, comme un sport, le Ministère déterminera, sur une base ponctuelle, si l'activité régie par l'organisme est effectivement un *sport*, notamment à l'aide de la définition suivante : « Activité physique qui fait appel à des habiletés techniques, nécessite un équipement et des installations spécifiques, et s'exerce sous la forme de compétitions organisées, suivant des règles reconnues ».

³⁶ Dans le cas où plus d'un organisme prétendait régir la pratique d'un sport donné (ou des sports étroitement apparentés) demandait d'être reconnu et dans celui où un organisme sollicitait la reconnaissance et régissait une ou des disciplines qui s'apparentent étroitement à un ou des sports régis par une fédération déjà reconnue, le Ministère – fidèle à sa volonté d'éviter la multiplication des organismes pourrait reconnaître un *regroupement* de tels organismes. À défaut, seul sera reconnu l'organisme qui réunit la majorité des participants québécois de la ou des disciplines, et ce,

l'intégrité des participants et des spectateurs; représenter la structure québécoise de son ou de ses sports auprès de l'association ou des associations canadiennes concernées.

- G) Être affilié à l'organisme canadien régissant la discipline, s'il y en a un³⁷, lui-même affilié à l'organisme international reconnu par le Comité international olympique ou le Comité international paralympique.

Toutes les fédérations qui satisfont à ces critères obtiennent la reconnaissance du Ministère. Cette reconnaissance est obligatoire (mais pas nécessairement suffisante) pour être admissible au Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises.

sur la plus grande partie possible du territoire québécois, à condition qu'il assume les responsabilités d'une fédération québécoise énumérées au point F.

³⁷ Dans le cas où une fédération québécoise déjà reconnue était en situation de litige avec l'organisme canadien régissant la ou des disciplines, le Ministère ne remettrait pas automatiquement en question la reconnaissance de cet organisme québécois.

ANNEXE D- Détermination des montants de subvention

Le calcul des montants de subvention est établi à partir des données sur les activités accomplies par la fédération durant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année de référence (variable selon les cycles du programme) et déterminera le niveau de soutien auquel la fédération sportive aura droit.

Les six domaines suivants sont utilisés pour calculer les montants des subventions:

- Présence en région (valeur de 15 points)
- Soutien au développement de l'excellence (valeur de 20 points)
- Formation des entraîneurs (valeur de 15 points)
- Formation des cadres (valeur de 10 points)
- Régie de compétitions (valeur de 30 points)
- Communication (valeur de 10 points)

Les montants additionnels accordés aux fédérations sportives selon le volume d'activités en matière de services offerts aux athlètes d'excellence sont attribués selon les quatre niveaux de soutien suivants :

- **1^{er} niveau** : une fédération qui reçoit un montant forfaitaire dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (deuxième groupe) et qui régit une discipline soutenue par le Programme de soutien au développement de l'excellence sportive pour la mise en place de son modèle de développement de l'athlète se voit accorder un montant de 25 000 \$.

- **2^e niveau** : une fédération qui reçoit un montant forfaitaire dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (deuxième groupe) et qui régit une discipline soutenue par le Programme de soutien au développement de l'excellence sportive uniquement en raison de sa présence aux Jeux olympiques ou aux Jeux du Canada se voit accorder un montant de 15 000 \$.

- **3^e niveau** : une fédération qui atteint le seuil minimal dans le cadre du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (premier groupe) et qui régit plusieurs disciplines soutenues par le Programme de soutien au développement de l'excellence sportive se voit accorder un montant de 10 000 \$ par discipline. Dans le cas des fédérations pour personnes ayant un handicap, seules les disciplines qui sont soutenues pour la mise en place de leur modèle de développement de l'athlète seront prises en compte.

- **4^e niveau** : une fédération qui gère un programme annuel continu d'encadrement des athlètes (ex. : une équipe du Québec ou un centre d'entraînement) se voit accorder un montant de 10 000 \$.

ANNEXE E- Documents à fournir au Ministère pour la Convention d'aide financière

Le rapport annuel des activités de la fédération sportive, adopté par le conseil d'administration et présenté à l'assemblée annuelle des membres. Il doit contenir l'information nécessaire pour permettre au ministre d'apprécier la conformité entre la mission de la fédération, les activités accomplies et la responsabilité du ministre en matière de sport, l'état des réalisations des orientations énoncées dans le plan de développement de la pratique sportive, les réalisations de la fédération (ex. : les compétitions ou les manifestations sportives expliquant des variations importantes dans les revenus et les dépenses, des statistiques sur le nombre de membres, etc.) et son fonctionnement démocratique;

Un rapport financier comprenant les états financiers du dernier exercice complété et adopté par le conseil d'administration, un rapport de vérification d'une vérificatrice ou d'un vérificateur externe démontrant que l'utilisation de l'aide financière au cours de toute la durée de la présente convention est conforme à celle-ci. De plus, des documents financiers originaux précis doivent être remis au Ministère³⁸;

Le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle des membres, y compris le projet de procès-verbal (non adopté) et l'avis de convocation de la dernière assemblée générale annuelle;

Une copie de la déclaration annuelle pour l'exercice en cours. Il s'agit d'une copie de l'état des renseignements d'une personne physique exploitant une entreprise individuelle au registre des entreprises, telle qu'elle apparaît sur le site Web du Registraire des entreprises du Québec.

³⁸ Les documents exigés selon la convention d'aide financière sont : un bilan signé par deux administrateurs, l'état des revenus et des dépenses dans lequel la fédération fournit le détail des revenus par sources principales et des dépenses par nature des débours (ex.: rémunération, déplacements et honoraires) ou par projet (ex. : championnats provinciaux ou soutien aux clubs), les contributions reçues d'autres sources et l'ensemble des dépenses admissibles, l'état de conciliation du surplus ou du déficit accumulé, l'état de l'évolution de la situation financière et les prévisions budgétaires pour le prochain exercice financier.

ANNEXE F- La mise à jour des objectifs du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises

Objectifs du PSFSQ 2007-2010	Objectifs du PSFSQ 2011-2014
Renforcer le <i>leadership</i> des organismes québécois de régie sportive dans le développement de leur ou de leurs disciplines.	Soutenir les fédérations à titre de maîtres d'œuvre du développement de leur ou de leurs disciplines.
Soutenir les fédérations sportives dans l'accomplissement des activités liées aux responsabilités qui leur sont reconnues.	Soutenir les fédérations dans l'accomplissement de leurs activités liées aux responsabilités qui leur sont généralement reconnues.
Contribuer à l'augmentation de la participation dans les quatre sphères de la pratique sportive (initiation, récréation, compétition et excellence).	Favoriser la pratique sportive du plus grand nombre de personnes possible, sous toutes ses formes (initiation, récréation, compétition et excellence).
Améliorer la qualité de l'encadrement sportif.	A été retiré.

ANNEXE G- Canevas des groupes de discussion avec les représentants et les représentants des fédérations sportives

THÈME 1 : Le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises au regard des difficultés notées lors de son évaluation en 2008-2009

Question 1 : Pouvez-vous nous parler du contexte dans lequel évolue les fédérations sportives depuis l'évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises en 2008-2009?

Question 2 : Pouvez-vous nous parler des facteurs qui favorisent ou qui font obstacle à l'exercice du rôle de maître d'œuvre dans vos fédérations sportives?

Question 3 : Est-ce que votre fédération sportive accomplit des activités dans les quatre sphères de la pratique sportive? Pourquoi?

Question 4 : Quels sont selon vous les facteurs qui favorisent ou font obstacle à l'accomplissement d'activités pour le développement des sphères initiation et récréation ?

THÈME 2 : Les critères d'admissibilité et les modalités d'attribution du financement

Question 5 : Pouvez-vous nous parler de la pertinence pour les fédérations sportives d'être officiellement reconnues par le Ministère?

Question 6 : Avez-vous des commentaires à formuler au sujet des deux autres critères d'admissibilité du programme?

Question 7 : Êtes-vous d'accord ou en désaccord avec cette modalité d'attribution d'une aide financière additionnelle ? Pourquoi?

Question 8 : Selon vous, le financement actuel du programme qui offre deux types de soutien financier (subventions et montants forfaitaires proportionnels au volume d'activités) est-il un moyen équitable de financer les fédérations?

Question 9 : Quels sont les avantages et les inconvénients du système de pointage actuel pour le calcul du financement?

ANNEXE H - Canevas du groupe de discussion avec les professionnels du Ministère

THÈME 1 : Le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises au regard des difficultés notées lors de son évaluation en 2008-2009

Question 1 : Pouvez-vous nous parler du contexte dans lequel évoluent les fédérations sportives depuis l'évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises en 2008-2009?

Question 2 : Pouvez-vous nous parler des facteurs qui favorisent ou qui font obstacle à l'exercice du rôle de maître d'œuvre des fédérations sportives?

Question 3 : Quels sont selon vous les facteurs qui favorisent ou font obstacle à l'accomplissement d'activités pour le développement des sphères initiation et récréation ?

Question 4 : En 2015-2016, qu'en est-il du suivi des normes administratives du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises?

Question 5 : Quelles seraient les pistes de solution pour améliorer l'efficacité du suivi du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises ou de programmes de financement similaires?

THÈME 2 : Les critères d'admissibilité et les modalités d'attribution du financement

Question 5 : Pouvez-vous nous parler de la pertinence pour les fédérations sportives d'être officiellement reconnues par le Ministère?

Question 6 : Avez-vous des commentaires à formuler au sujet des deux autres critères d'admissibilité du programme?

Question 7 : Quels sont les avantages et les inconvénients d'accorder ce montant additionnel aux fédérations?

Question 8 : Selon vous, le financement actuel du programme qui offre deux types de soutien financier (subventions et montants forfaitaires proportionnels au volume d'activités) est-il un moyen équitable de financer les fédérations?

Question 9 : Quels sont les avantages et les inconvénients du système de pointage actuel pour le calcul du financement?

ANNEXE I- Canevas de l'entretien individuel

THÈME 1 : Le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises au regard des difficultés notées lors de son évaluation en 2008-2009

Question 1 : Pouvez-vous nous parler du contexte dans lequel évoluent les fédérations sportives depuis l'évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises en 2008-2009?

Question 2 : Pouvez-vous nous parler des facteurs qui favorisent ou qui font obstacle à l'exercice du rôle de maître d'œuvre des fédérations sportives?

Question 3 : Quelles sont les différences et les similitudes entre le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises et les autres programmes de financement de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique?

Question 4 : En 2015-2016, qu'en est-il du suivi des normes administratives des programmes de financement de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique?

Question 5 : Quelles seraient les pistes de solution pour améliorer l'efficacité du suivi du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises ou de programmes de financement similaires?

THÈME 2 : Les critères d'admissibilité et les modalités d'attribution du financement

Question 6 : Pouvez-vous nous parler de la pertinence pour les fédérations d'être officiellement reconnues par le Ministère?

Question 7 : Selon vous, le financement actuel du programme qui offre deux types de soutien financier (subventions et montants forfaitaires proportionnels au volume d'activités) est-il un moyen équitable de financer les fédérations?

Question 8 : Quels sont les avantages et les inconvénients du système de pointage actuel pour le calcul du financement?

ANNEXE J - Questionnaire destiné aux clubs régionaux affiliés aux fédérations sportives québécoises

Information sur le participant ou la participante

1. Je suis la personne-ressource pour l'administration et la gestion de l'organisation sportive jointe par courriel.

- ☐ Oui
☐ Non (mettre fin au questionnaire)

Merci de votre participation!

Le Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises

Dans le cadre de l'évaluation du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur désire obtenir votre opinion en tant qu'acteur du milieu sportif affilié aux fédérations sportives.

2. Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés ci-dessous :

	Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Je ne sais pas/ Ne s'applique pas
a) Je suis satisfait ou satisfaite de la manière dont mon organisme a été pris en charge et a été regroupé au sein de la fédération sportive qui me représente.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Je suis satisfait ou satisfaite de l'information qui m'est transmise sur ma discipline sportive.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Je suis satisfait ou satisfaite de la promotion faite de mon sport par la fédération sportive qui me représente.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Je suis satisfait ou satisfaite du soutien qui est apporté concernant la vie associative et démocratique de mon organisation (soutien au conseil d'administration et aux assemblées générales annuelles).	☐	☐	☐	☐	☐
e) Je suis satisfait ou satisfaite des programmes de formation et de perfectionnement qui sont	☐	☐	☐	☐	☐

offerts par la fédération sportive qui me représente.					
f) Les bénévoles associés à ma discipline disposent d'une formation adéquate et à jour.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Lorsque des compétitions de niveau provincial, national ou international sont organisées, la fédération qui me représente tient compte de mes réalités.	☐	☐	☐	☐	☐
h) Les résultats des compétitions sont facilement accessibles et diffusés dans des délais raisonnables.	☐	☐	☐	☐	☐
i) L'information diffusée par ma fédération sportive concernant la sécurité, l'esprit sportif et les comportements éthiques dans ma discipline sportive est satisfaisante.	☐	☐	☐	☐	☐
j) L'enregistrement des records de ma discipline sportive s'effectue sans difficulté.	☐	☐	☐	☐	☐
k) Les sanctions disciplinaires liées à ma discipline sportive sont bien connues et appliquées de manière cohérente.	☐	☐	☐	☐	☐
l) Je suis satisfait ou satisfaite de la manière dont le bénévolat est reconnu, soutenu et promu dans ma discipline sportive.	☐	☐	☐	☐	☐
m) Je suis satisfaite ou satisfait de la manière que je suis consultée ou consulté en tant qu'acteur du milieu sportif et de la fréquence à laquelle je le suis.	☐	☐	☐	☐	☐
n) De manière générale, en tant que membre affilié ou affiliée, je suis satisfait ou satisfaite des services offerts à mon organisme par ma fédération sportive.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Avez-vous d'autres commentaires à formuler concernant votre fédération sportive?

☐ **Oui** (précisez)

☐ **Non**

Information générale

4. Quelles fonctions occupez-vous?

- ☐ Directrice ou directeur général
- ☐ Président ou présidente du conseil d'administration
- ☐ Autre membre du conseil d'administration
- ☐ Entraîneuse ou entraîneur
- ☐ Autre (précisez) _____

5. Êtes-vous bénévole?

- ☐ Oui
- ☐ Non (passer à la question 7)

6. En moyenne, combien d'heures par mois consacrez-vous à vos fonctions?

- ☐ De 1 à 10 heures
- ☐ De 11 à 20 heures
- ☐ De 21 à 30 heures
- ☐ De 31 à 40 heures
- ☐ De 41 à 50 heures
- ☐ Plus de 50 heures

7. Quel est votre statut d'emploi?

- ☐ Temps plein
- ☐ Temps partiel
- ☐ Occasionnel
- ☐ Autre (précisez) _____

8. Combien d'années d'expérience comptez-vous dans le cadre de vos fonctions?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ De 1 à 5 ans
- ☐ De 6 à 10 ans
- ☐ De 11 à 15 ans
- ☐ De 16 à 20 ans
- ☐ Plus de 20 ans

9. À quel palier se situe votre organisation?

- ☐ Régional
- ☐ Municipal
- ☐ Autre (précisez) _____

10. Combien de membres représentez-vous?

- ☐ Moins de 100
- ☐ De 101 à 200 membres
- ☐ De 201 à 300 membres
- ☐ De 301 à 400 membres
- ☐ De 401 à 500 membres
- ☐ Plus de 500 membres

11. Quelle région ou quelles régions représentez-vous (19 régions des Jeux du Québec)?

- ☐ Abitibi-Témiscaminque
- ☐ Bourassa (Anjou, Montréal-Est, Montréal-Nord et Saint-Léonard)
- ☐ Capitale-Nationale
- ☐ Centre-du-Québec
- ☐ Chaudière-Appalaches
- ☐ Côte-Nord
- ☐ Est-du-Québec (Bas-Saint-Laurent et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine)
- ☐ Estrie
- ☐ Lac-Saint-Louis (ouest de l'île de Montréal)
- ☐ Lanaudière
- ☐ Laurentides
- ☐ Laval
- ☐ Mauricie
- ☐ Montréal
- ☐ Outaouais
- ☐ Richelieu-Yamaska
- ☐ Rive-Sud
- ☐ Saguenay-Lac-Saint-Jean
- ☐ Sud-Ouest (de la Montérégie)

12. Veuillez indiquer vos nom et prénom

FACULTATIF

13. Veuillez indiquer votre adresse courriel

FACULTATIF



ENSEMBLE  
on fait avancer le Québec