

SPORTS COLLECTIFS DANS LE MILIEU DE L'ÉDUCATION
POUR RECRUTER ET GARDER LES OFFICIELS, ROUAGES
ESSENTIELS DE LA PRATIQUE SPORTIVE

Rapport

Une étude effectuée pour
le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
par
Anasthasie A. Abath, Ph.D., et Guylaine Demers, Ph.D.
Université Laval, Québec, septembre 2008

INTRODUCTION

Source de plaisir et d'accomplissement personnel, le sport, quel que soit le milieu de pratique, est reconnu comme un moyen d'enrichissement physique et moral.

Dans le milieu de l'éducation, les responsables de plusieurs sports collectifs – basketball, football, volleyball, hockey sur glace féminin et soccer – doivent toutefois composer avec un problème récurrent : la pénurie d'officiels dont le taux d'abandon, notamment au basketball et au hockey sur glace, tourne autour de 25 à 30 %. Une situation inquiétante qui nuit au développement du sport et de jeunes athlètes prometteurs, en plus de constituer un casse-tête pour l'organisation de manifestations sportives. Une situation tout aussi inquiétante pour l'ensemble du milieu sportif qui est aux prises avec les mêmes difficultés.

Dans la présente étude, amorcée par M. Robert Descheneaux, consultant en gestion des structures sportives, nous avons cherché des solutions à ce double problème en proposant de nouvelles stratégies qui visent, d'une part, à recruter et à garder des officiels et, d'autre part, à améliorer leur situation. Nos sources d'information ont été :

- les responsables techniques des fédérations les plus touchées par la pénurie d'officiels (rencontrés par M. Descheneaux);
- des officiels et assignateurs d'arbitres de la région de Québec;
- les membres du Comité de développement des officiels (CDO), créé en mai 2006 par Sports-Québec;
- des représentants de Sports-Québec;
- 20 arbitres de basketball de la région de Québec qui ont répondu à un questionnaire sur la pénurie d'arbitres en sports collectifs; la majorité des répondants, dont les trois quarts sont des hommes, ont moins de 30 ans et détiennent un diplôme universitaire; la moitié d'entre eux arbitrent plus de 50 matchs par année.

SITUATION

Au Québec, le sport en milieu d'éducation se fait dans le cadre institutionnel des fédérations sportives, des associations régionales du sport étudiant (ARSE) et de la Fédération québécoise du sport étudiant (FQSE). Des milliers de jeunes pratiquent intensivement et régulièrement une discipline sportive tout en poursuivant leurs études.

Or, le manque d'officiels et les faibles moyens qui leur sont consacrés restent préoccupants. Force est de constater que les critiques souvent virulentes, les insultes et parfois même les menaces à l'encontre des officiels rendent ce métier peu attrayant, ce qui explique un taux d'abandon élevé et, par ricochet, les difficultés de recrutement et la pénurie actuelle. Par ailleurs, les officiels, souvent « sur utilisés », vivent sous pression. À long terme, et malgré la passion qu'ils éprouvent pour leur sport, cela peut entraîner des abandons.

Le réseau du sport en milieu d'éducation arrive difficilement à bien gérer ses ressources humaines; et il ne peut anticiper le nombre d'officiels disponibles. La situation est plus problématique au secondaire que dans le milieu universitaire.

Les responsabilités des arbitres

- Veiller à l'application des règles du jeu et au respect des règlements.
- Assurer le contrôle du match en collaboration avec les autres officiels.
- Faire évacuer tout joueur souffrant ou blessé.

Le présent rapport vise à répondre à la question suivante : Quels sont les programmes, structures, services et nouvelles façons de faire qui permettront de mieux répondre aux besoins des officiels?

PÉNURIE D'OFFICIELS ET TAUX ÉLEVÉ D'ABANDON : LES RAISONS

CARENCES STRUCTURELLES

Les fédérations sportives québécoises de sports collectifs ont été mises en place au début des années 1970 et ont évolué depuis ce temps sans véritable intégration du sport étudiant. Des ententes de collaboration, portant surtout sur l'arbitrage, ont été convenues entre ces fédérations et la FQSE, mais leur mise à jour a souvent été négligée dans les dernières années.

La structure de gouvernance des fédérations sportives ne reflète pas, pour certains sports tels que le basketball, le football et le volleyball, l'importance de la pratique de ces disciplines en milieu étudiant. De cette carence découle une programmation qui ne répond pas toujours très bien aux besoins de ce milieu. Il faut savoir que ce dernier ne contribue pas suffisamment au financement des trois fédérations qui sont alors incapables de rendre les services attendus. Le contraste est marquant avec les fédérations de hockey sur glace et de soccer qui se financent en grande partie avec un système de licences de joueurs. L'importance des revenus ainsi obtenus leur permet d'affecter beaucoup plus de ressources à la formation et à l'encadrement des officiels et des entraîneurs.

Les associations régionales de basketball, de football et de volleyball sont également dépourvues, surtout quand on les compare avec celles de hockey et de soccer. Le manque de ressources les empêche non seulement d'encadrer des officiels et des entraîneurs, mais les oblige à faire appel à des regroupements d'arbitres. Il s'agit en fait d'entreprises privées en position de leur dicter des conditions avant tout favorables à leur regroupement, mais parfois contraignantes pour les associations régionales. Ces conditions ont trait à la rémunération, au recrutement ainsi qu'aux méthodes d'affectation et d'évaluation.

Il existe, en somme, une nette différence entre l'autorité exercée par les fédérations de soccer et de hockey sur leurs officiels et celle exercée par les fédérations de basketball, de football et de volleyball.

Sans une profonde réforme de la structure de gouvernance des fédérations de basketball, de football et de volleyball, et sans la juste contribution financière du milieu étudiant, ces trois fédérations ne pourront toujours pas offrir des programmes pertinents de formation des officiels, ni assurer la qualité et le développement de l'arbitrage pour les nombreuses équipes qui évoluent au sein de la FQSE.

En 2005, le Laboratoire en loisir et vie communautaire (UQTR) a recensé les écrits concernant la pénurie des officiels dans le milieu des sports collectifs. Ses auteurs rappellent qu'à cause d'une relève insuffisante pour remplacer les officiels plus âgés : « ... les administrateurs précipitent prématurément de jeunes arbitres débutants dans la fosse aux lions. N'ayant guère le choix, les ligues planifient des joutes à des officiels apprentis, en leur demandant d'exceller à des niveaux de compétition supérieurs à leur compétence acquise. De ce fait, certaines décisions de ces jeunes inexpérimentés occasionnent des sautes d'humeur chez les différents usagers. Les jeunes se découragent et souvent décrochent. »¹

Ce portrait révèle la complexité, l'ambiguïté des rapports entre les officiels et leur environnement de travail, mais aussi les défis que doivent relever les dirigeants sportifs en milieu étudiant.

QUELQUES AUTRES FACTEURS LIÉS À LA PÉNURIE ET AU TAUX ÉLEVÉ D'ABANDON DES OFFICIELS

- Dépistage et recrutement.
- Formation et perfectionnement.
- Supervision et encadrement.
- Évaluation et certification.
- Contrôle de l'arbitrage par la fédération.
- L'habileté des arbitres à bien gérer l'environnement des matchs.
- Absence de soutien des ligues.
- Rétroaction régulière des ligues, des entraîneurs et des joueurs.
- Manque de moyens financiers pour engager des officiels.
- Exclusion et absence des officiels de certains conseils d'administration et de l'organisation de rencontres et d'événements sportifs.
- Rémunération.
- Peu de possibilités de promotion.
- Climat de travail stressant.
- Nombre trop élevé de tournois et de rencontres au même moment (mauvaise planification).

¹ Laboratoire en loisir et vie communautaire (2005). *Pour un développement durable des officiels*. Étude sur le recrutement et la rétention des officiels. Université du Québec à Trois-Rivières, p. 8.

- Travail peu valorisé.
- Manifestations d'incivisme.
- Attitudes discourtoises de certains entraîneurs.
- Méconnaissance du rôle des officiels par les usagers, les médias (même aux Jeux olympiques), les parents de joueurs et la population.
- Absence de vestiaires pour officiels dans les arénas, les gymnases.
- Manque d'intérêt de certains arbitres pour le sport étudiant.

Le métier d'officiel : motivations et freins, selon les 20 arbitres de basketball qui ont répondu au questionnaire

Motivations : amour du sport — rester en forme — flexibilité des horaires — reconversion professionnelle — gagner de l'argent pendant ses études — s'engager auprès des jeunes — redonner ce qu'on a reçu pendant sa carrière sportive — transmettre sa passion — relever des défis — rester en contact avec le milieu sportif — sentiment de compétence professionnelle — ambiance des manifestations sportives — rapports humains enrichissants — être partie prenante du spectacle sportif — voir des jeunes en santé performer.

Freins : stress permanent — décisions souvent contestées par les joueurs — agressivité des joueurs, des parents, des entraîneurs et des spectateurs — faible rémunération — manque de respect et de crédibilité — isolement — travail de soir et de fins de semaine — manque de reconnaissance — empiétement du travail sur les études.

Bref, les attitudes agressives, le rejet de la part des autres acteurs sportifs de la communauté sportive, l'hostilité, la mise en doute de leur capacité, les relations souvent conflictuelles avec des entraîneurs et des parents, leur isolement dans les aires de compétition peuvent entraîner des abandons.

DES IDÉES, DES MOYENS ET DES SOLUTIONS

Les auteurs de l'étude du Laboratoire en loisir et vie communautaire préconisent les actions suivantes² :

- élaborer et adopter un plan national québécois;
- mettre sur pied un comité permanent de Sports-Québec;
- diffuser l'information auprès des fédérations et des URLS (unités régionales de loisir et de sport) sur les priorités et les moyens financiers;
- élaborer et promouvoir des outils de référence.

² Laboratoire en loisir et vie communautaire (2005). *Pour un développement durable des officiels*. Étude sur le recrutement et la rétention des officiels. Université du Québec à Trois-Rivières, p. 64.

RECRUTEMENT

- Accentuer les efforts de promotion et de valorisation des officiels en préparant des profils types qui pourraient être diffusés sur des sites Web et dans les journaux locaux et régionaux.
- Envisager la possibilité d'utiliser des tests psychométriques pour la détection d'individus (hommes et femmes) ayant des traits de personnalité, des aptitudes et de l'intérêt pour le métier d'officiel.
- Organiser des campagnes de recrutement en début de saison (faire le tour des équipes lors des premiers entraînements).
- Saisir toutes les occasions de regroupement de jeunes athlètes (camp de sélection, d'entraînement, Jeux du Québec, etc.) pour les sensibiliser aux exigences, avantages et possibilités du métier d'officiel (avec documentation appropriée). Faire de même auprès d'un plus vaste public : écoles, cégeps, départements d'éducation physique dans les universités, journaux locaux.
- Viser les clientèles des programmes sport-études.
- Former et donner des outils aux arbitres pour leur permettre de repérer des candidates et des candidats. Les fédérations concernées devront assurer le suivi en tenant un registre et en recrutant éventuellement ces jeunes pour les intégrer à leurs activités de formation.
- Engager une personne responsable du recrutement (actuellement, le recrutement et la formation reposent sur les arbitres de haut niveau qui, pour la majorité, ont un emploi à temps plein en plus de l'arbitrage).
- Confier à un éventuel conseiller technique régional (poste à créer) le mandat d'assurer le dépistage et la coordination avec les instances régionales et provinciales concernées.
- Revoir les coûts, les exigences et la formation demandés aux officiels débutants pour favoriser un recrutement plus large.

FORMATION ET SUPERVISION

La formation, centrée sur l'accompagnement des nouveaux officiels, devrait inclure un volet formation et un volet supervision. L'accent devrait être mis notamment sur :

- la création et le maintien des rencontres de « coaching » entre les officiels expérimentés et les nouveaux;
- le parrainage, ou le mentorat;
- une rétroaction positive valorisant l'estime de soi;
- la création et le maintien d'une supervision active;
- l'élaboration d'outils pédagogiques adaptés à l'âge et aux besoins des jeunes officiels;
- des stratégies pédagogiques pour favoriser les échanges entre les officiels et les athlètes;
- la sensibilisation aux valeurs éthiques du sport.

Les responsables de ces formations devraient pouvoir compter sur des mécanismes de gestion des programmes de perfectionnement. Les organisations sportives concernées accréditeraient les programmes présentés, sous forme de soumission, par divers

organismes ou groupes d'experts. Les programmes proposés devraient inclure le contenu de la formation, les outils pédagogiques, l'offre complète de services, l'expertise disponible, les mécanismes de suivi et de perfectionnement. La gestion du programme de formation des officiels serait confiée à un ou des partenaires dans les établissements scolaires, qui auraient comme mandats :

- de vulgariser le programme de formation des officiels;
- de planifier les stages de formation;
- de gérer les ressources disponibles dans les milieux autorisés;
- d'attribuer des reconnaissances aux participants;
- de faire l'évaluation de leur programme et de proposer des modifications, s'il y a lieu.

Autres suggestions

FORMATION

- Identifier les principaux partenaires et préciser leurs rôles et responsabilités : les départements ou facultés d'éducation physique dans les universités, les programmes sport-études, les fédérations sportives, les associations étudiantes, les milieux de pratique, les partenaires des URLS, les partenaires municipaux.
- Enrichir les cours d'éducation physique au secondaire et au collégial pour sensibiliser les élèves à tous les aspects d'une discipline sportive, y compris l'arbitrage.
- Demander aux universités d'ajouter ces mêmes aspects au cours de formation des éducateurs physiques; tout stagiaire en éducation physique devrait s'occuper des arbitres et arbitrer un certain nombre de matchs.
- Ajouter de la formation en arbitrage aux activités des jeunes des programmes sport-études au secondaire³.
- Favoriser l'organisation de programmes de formation et de perfectionnement pour toutes les catégories d'officiels.
- Accentuer les efforts de formation continue.
- Offrir des ateliers de formation gratuits ou à des coûts abordables.

SUPERVISION

- Exploiter le concept de mentorat en utilisant toutes les approches possibles : supervision directe, consultation téléphonique, communications électroniques, etc.
- Former un responsable des arbitres (l'éducateur physique de préférence) dans chaque établissement pour assigner les jeunes arbitres et s'assurer du bon déroulement des matchs.
- Veiller à ce que tous les jeunes arbitres puissent bénéficier d'une rétroaction personnalisée de la part d'arbitres expérimentés.
- Assigner plus de personnes pour évaluer le travail des arbitres.

³ Il a aussi été proposé de créer des programmes sport-études-arbitrage, mais nous ne croyons pas que ceci soit un élément de solution approprié.

- Offrir plus d'occasions d'évaluation pour obtenir ses grades (pas uniquement lors de tournois de fins de semaine).
- Créer une structure pour garantir un minimum de stabilité dans l'encadrement des nouvelles recrues.

« Il faut accompagner les nouvelles ressources. Des programmes de tutorat, de parrainage, de mentorat, de jumelage et de « coaching » comme moyen d'accompagnement et de formation sont nécessaires. Le soutien technique, psychologique et financier améliorerait la condition des arbitres », affirme l'un des vingt arbitres de basketball qui ont participé à l'étude.

FINANCEMENT

- Les fédérations et les associations sportives devraient trouver le moyen d'améliorer leur situation financière pour améliorer le statut des officiels :
 - o offrir de meilleurs salaires;
 - o mettre sur pied des politiques de bonification selon l'ancienneté;
 - o investir dans le recrutement, la formation et le perfectionnement;
 - o élaborer des formules gratuites de formation dans les écoles, les collèges et les universités;
 - o payer l'équipement des officiels : gilets, pantalon, souliers, sifflet, etc.

DE NOUVELLES FAÇONS DE FAIRE

En vue d'assurer une meilleure coordination, une planification efficace des actions et une véritable unification des modes de gestion et de financement :

- les établissements scolaires devraient :
 - o offrir un programme de formation en arbitrage comme activité parascolaire;
- les fédérations et associations sportives devraient :
 - o augmenter les frais de licence des joueurs dans toutes les associations sportives;
 - o accorder plus d'importance à l'attraction et au recrutement par une politique publicitaire permanente et l'organisation de stages de formation.

Et plus encore

- Créer un site Internet dédié aux officiels avec offres d'emplois, programmes de dépistage et de recrutement des fédérations sportives, activités de formation et d'accréditation des officiels; en faire la promotion auprès du public en général et des jeunes en particulier.
- Intensifier les relations entre la FQSE et les fédérations concernées.
- Mettre en place un système de reconnaissance des officiels par les ligues.
- Mettre sur pied un comité de parents responsables de la discipline afin de créer un climat de sécurité pendant les rencontres.

- Augmenter le nombre de matchs doubles, ou regrouper les matchs pour réduire le temps de déplacement.
- Aménager un local sécuritaire dans le gymnase (rencontre d'avant et d'après match, pour se changer et se doucher).
- Créer un programme permanent d'écoute et d'assistance.
- Tenir compte des doléances des officiels débutants.

CONCLUSION

Parce que la pratique sportive, en milieu d'éducation comme ailleurs, est essentielle à la formation des jeunes et à leur santé, l'offre de services doit être conséquente. Il y a urgence : la pénurie d'officiels et le taux élevé d'abandon (25 à 30 %) nuisent à l'essor et à la qualité du sport, surtout au secondaire. Les problèmes sont aussi nombreux que diversifiés et ont trait, en général, aux ressources financières et humaines. Fort heureusement, les personnes rencontrées n'ont pas été avares de solutions.

La première solution proposée est, évidemment, liée aux ressources financières. Mais des salaires ou des honoraires plus substantiels ne suffiront pas à régler le problème qui, on l'a vu, présente diverses facettes : structurelle, organisationnelle et individuelle. Une seule organisation, que ce soit l'État ou une fédération sportive, ne pourrait suffire à la tâche.

L'amélioration des conditions de travail des officiels exigera des organismes concernés des interventions à la fois concertées, pour les aspects structurels, et particulières, pour les aspects spécifiques à un sport et à ses officiels. Les priorités devraient porter sur :

- la reconnaissance de l'arbitrage comme élément important du développement sportif;
- la création de partenariats entre les fédérations;
- la formation de nouveaux arbitres;
- la mise en place de programmes de formation continue;
- l'instauration d'un système de mentorat.

Enfin, il faudra poursuivre la lutte contre la violence dans le sport et le peu de respect à l'endroit des officiels afin d'assurer leur sécurité. Car le sport, quel que soit le milieu de pratique, ne pourra jamais se passer d'officiels.