

Étude sur le recrutement et la rétention des officiels

par Julie Fortier et Dan Magny, Laboratoire en loisir et vie communautaire

Depuis quelques années, les fédérations sportives ont de la difficulté à recruter et à retenir leurs officiels. Afin de mieux comprendre ce phénomène, une étude a été réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire.

Ce bulletin fait la synthèse de cette étude. Il propose, en première partie, une brève description des répondants et présente les principaux thèmes abordés soit les raisons d'engagement, de rétention et de départ des officiels ainsi que les pistes de solution pour faciliter leur recrutement et encourager leur fidélité.

Depuis quelques années, les fédérations sportives ont de la difficulté à recruter et à retenir leurs officiels. En effet, après une première saison, jusqu'à 30 % des nouveaux officiels quittent leur fonction. À titre d'exemple, il a été mentionné, par des groupes de discussion¹ que parmi les 200 à 225 officiels formés pour arbitrer des compétitions de volley-ball, il en reste seulement 25 à la fin de l'année. Du côté du hockey, il y a un fort roulement puisqu'on perd environ 25 % des officiels à chaque année.

Eu égard à ces données, Sports-Québec, financé en partie par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, a mandaté le Laboratoire en loisir et vie communautaire pour réaliser une étude visant à mieux comprendre la situation des officiels, à déterminer les changements à apporter et les gestes à poser pour les recruter, mais également pour les retenir.

Dans cette optique, le Laboratoire a élaboré un questionnaire à partir de 4 groupes de discussion. Au total, 1616 questionnaires ont été acheminés aux officiels des fédérations sportives participantes. De ce nombre, 521 ont été complétés et retournés². Le taux de réponse au questionnaire est estimé à 32 %.

Profil des officiels ayant répondu au questionnaire

Notons ici que le terme « officiel » comprend les arbitres et les juges. Parmi les répondants, 23 % se considèrent « juges » et 62 % « arbitres ». La majorité des répondants sont des hommes (70 % comparativement aux femmes 30 %). Plusieurs, parmi ces officiels, sont âgés de 16 à 25 ans (30 %). Leurs âges restent cependant variés.

Un grand nombre d'officiels travaillent à temps plein (55 %) ou sont aux études (28 %) et plusieurs d'entre eux sont en couple (62 %), ce qui représente deux facteurs importants pouvant affecter le temps disponible pour exercer leur fonction.

¹ Quatre groupes de discussion ont été mis sur pied avec des acteurs de différents sports : les fédérations, les officiels actifs et inactifs de la Mauricie, les officiels actifs et inactifs de la région de Montréal et, enfin, de jeunes officiels de Trois-Rivières.

² Au moment d'écrire ce bulletin, 484 questionnaires étaient compilés.

Peu d'officiels doivent empiéter sur leur temps de travail ou d'étude pour exercer leur fonction. Toutefois, ceux qui le font peuvent manquer jusqu'à cinq journées de travail ou d'étude par mois.

On compte deux types de répondants à l'enquête, soit les officiels actifs et les officiels inactifs, c'est-à-dire ayant quitté leur fonction. Un faible pourcentage d'officiels, aujourd'hui inactifs, ont exercé leur fonction pendant plus de 10 ans (18 %) tandis que 36 % des officiels encore actifs ont plus de 10 ans d'ancienneté. La très grande majorité des officiels exercent leur fonction sur le plan régional, ce qui n'est pas étonnant puisque c'est à cette échelle que la demande est plus élevée.

Chaque officiel sondé dépense en moyenne 128,43\$ par année pour les frais de formation, de cotisation et d'assurance et 369,54\$ pour les frais de transport, d'hébergement, de repas et d'équipement. De plus, la majorité des officiels ne voit pas leurs dépenses de transport, d'hébergement, de repas ou encore d'équipement remboursées.

Chaque officiel passe en moyenne 28,4 heures par mois sur le terrain. Ce temps/travail, multiplié par un taux horaire moyen estimé à 13,00\$, équivaudrait à un montant mensuel de 369,20\$ par officiel. Si on additionne les valeurs estimées des dépenses moyennes et du salaire mensuel hypothétique pour chaque officiel, on obtient un total de 867,17\$ soit 419 710\$ pour l'ensemble des officiels sondés lors de l'enquête. On peut dès lors affirmer que les officiels représentent un capital important qui mérite d'être considéré.

Pourquoi les officiels s'engagent-ils?

Les officiels affirment s'être engagés de leur propre initiative dans une proportion de 45 %. Dès lors, on peut se questionner sur les efforts effectués pour recruter les officiels.

À titre comparatif, on constate que les bénévoles en loisir sont majoritairement invités par un ami ou par l'association (41 % des bénévoles et 30 % chez les officiels) alors que le recrutement de son propre chef est de 33 % chez les bénévoles et de 45 % chez les officiels.

Étude sur le recrutement et la rétention des officiels

Les officiels s'engagent dans un premier temps par passion et par amour pour le sport. On entend par là le désir de servir le sport, de le promouvoir, d'y rester actif ou encore de remettre au sport ce qu'ils ont reçu.

Les officiels s'engagent également pour « vivre leur loisir » c'est-à-dire pour se changer les idées, avoir du plaisir, vivre de nouvelles expériences, rencontrer des gens, etc. Ils aspirent « à progresser personnellement » c'est-à-dire au renforcement de l'estime de soi par le dépassement dans l'exercice de leur fonction. Ils veulent être reconnus dans le milieu et avoir de l'influence, etc.

Selon les répondants, la simple évocation de l'ambiance qui prévaut dans l'environnement du sport ou encore le détail de la tâche demandée sont les arguments clés pour recruter de nouveaux officiels. Ils accordent également une importance à l'urgence du besoin à combler, à la cause que sert le sport, à la capacité de la personne à accomplir la tâche, à la compensation financière, aux avantages personnels retirés et aux succès de la discipline sportive. Ainsi, pour mieux recruter, il faudrait tenter de vendre l'expérience « officiel », et non un seul aspect particulier. Les répondants ont également précisé que les athlètes demeurent le meilleur bassin de recrutement de nouveaux officiels. D'ailleurs, la grande majorité des officiels sondés étaient athlètes avant de devenir officiels.

Pourquoi les officiels poursuivent-ils leur engagement?

« Être satisfait et se sentir utile et intégré » sont les motivations premières des officiels à souscrire et à poursuivre leur engagement. *Être satisfait* implique pour l'officiel d'œuvrer dans un milieu amical, d'avoir du plaisir ou encore d'aimer sa fonction. *Être intégré* appelle le sentiment d'appartenance au groupe, l'accès à une information de première main sur ce qui se passe dans le groupe, le soutien de l'organisation et l'exercice d'une tâche, d'une fonction qui respecte ses disponibilités.

« Avoir de la reconnaissance et se sentir progresser » arrive en deuxième place parmi les motivations qui stimulent les officiels à poursuivre leur fonction. Selon les répondants, avoir de la reconnaissance et se sentir progresser va de pair avec le fait de recevoir des remerciements, de se sentir de plus en plus compétent, de sentir une progression personnelle, de recevoir un salaire convenable ou encore d'avoir une possibilité d'avancement.

Les officiels qui ont quitté leur fonction ont précisé qu'ils auraient poursuivi leur engagement s'ils s'étaient sentis davantage respectés et soutenus par leur organisation. Le respect et le soutien sont alors essentiels à la rétention des officiels. Ces deux motivations paraissent toutefois moins importantes pour les officiels encore actifs.

Comment témoigner une reconnaissance aux officiels?

Les officiels ont besoin de respect, de soutien et de remerciements. Tel que précisé plus haut, on constate que c'est en partie le manque de respect et de soutien qui pousse les officiels à quitter leur fonction. En effet, la population sportive (spectateurs, entraîneurs ou athlètes) ne reconnaît pas assez leur travail. Il y a donc un travail de sensibilisation à faire auprès des acteurs oeuvrant dans le monde sportif pour rehausser l'image et l'importance des officiels. Ces derniers ne doivent plus être considérés comme un mal nécessaire, mais plutôt comme une partie intégrante du sport au même titre que les entraîneurs et les athlètes.

Selon les officiels, les meilleurs moyens de reconnaître leur travail, c'est de leur donner la chance d'arbitrer des niveaux plus élevés et de leur adresser, de vive voix ou par écrit, de simples remerciements.

L'état de la situation

Selon les officiels, voici les deux principaux aspects qui caractérisent leur situation actuelle : « on manque de temps » et « c'est stressant ».

Les officiels manquent de temps pour répondre à une demande de plus en plus forte, mais également pour vaquer à leurs obligations personnelles (la famille, le travail, les études, etc.). Ils sentent également une pression dans l'exercice de leur fonction. En effet, ils considèrent que leur tâche est de plus en plus exigeante et ne se sentent pas toujours appuyés dans leurs décisions par leur organisation. Les officiels se sentent trop souvent confrontés au « non respect » des spectateurs, des entraîneurs ou encore des athlètes; ce qui rend leur tâche de moins en moins agréable.

Les officiels qui ont répondu au questionnaire ont aussi précisé qu'ils ne se sentent pas toujours partenaires avec les athlètes et les entraîneurs.

Pourquoi les officiels quittent-ils?

Selon les officiels qui ont quitté leur fonction, la situation personnelle (25 %) et le manque de respect (23,5 %) sont les principales raisons de leur départ. Le manque de respect vient en premier lieu des spectateurs (12,2 %), ensuite des entraîneurs (9,4 %) puis des athlètes (1,9 %). Le manque de temps libre pour se consacrer à la fonction d'officiel (15,2 %) occupe la troisième place parmi les raisons de départ.

Les officiels actifs soulèvent ici les mêmes réalités. Il y a donc des mesures à prendre pour contrer le manque de respect envers les officiels et pour adapter la structure du sport au mode de vie actuel où l'on ne cesse de courir après le temps.

Les objectifs d'action

Les officiels ont soulevé des objectifs à atteindre pour améliorer le recrutement et la rétention. Ces objectifs, énumérés par ordre d'importance, sont appuyés par des sous-objectifs.

Améliorer la perception de la tâche

- ① promouvoir les bénéfices de « l'expérience » des officiels;
- ① favoriser le jumelage entre les jeunes et les anciens officiels;
- ① ou encore dédramatiser la tâche des officiels en responsabilisant les athlètes et les entraîneurs.

Donner plus de poids aux arbitres dans l'organisation générale du sport

- ① impliquer les officiels dans la formation des entraîneurs;
- ① intégrer un représentant des officiels dans les conseils d'administration des associations sportives;
- ① améliorer le poids politique des officiels auprès de différents gouvernements, de la fédération, de l'association locale;
- ① solliciter les réseaux d'athlètes, de marqueurs, d'entraîneurs pour le recrutement d'officiels.

Améliorer le soutien financier

- ① augmenter la compensation financière;
- ① améliorer le système de paiement de la compensation financière;
- ① améliorer le soutien financier du développement des officiels.

Améliorer la formation et les échanges entre les officiels de différentes disciplines

- ① rendre la formation plus accessible;
- ① favoriser l'échange entre les officiels des différentes disciplines;
- ① revoir le contenu des formations;
- ① récompenser les officiels par des galas, des soirées bénévoles, etc.

Pistes prioritaires d'action

Les officiels devaient classer par ordre de priorités d'action les quatre pistes ci-dessous. Pour atteindre les objectifs qui précèdent, il faut :

- Choix 1: Améliorer les relations entre les acteurs de mon sport
- Choix 2: Améliorer le soutien des officiels
- Choix 3: Améliorer la promotion du rôle de l'officiel
- Choix 4: Améliorer la structure de l'organisation de mon sport

Selon les officiels, il faut avant tout améliorer les relations entre les acteurs du sport. Il apparaît clairement qu'il doit y avoir une meilleure communication entre les athlètes, les entraîneurs, les administrateurs et les officiels. Ces quatre principaux acteurs sont indispensables à l'exercice et au développement du « sport ».

Conclusion

Les officiels s'engagent par amour du sport et demeurent actifs par passion pour leur sport. Ils veulent avoir du plaisir et sentir qu'ils progressent. Toutefois, certains facteurs tels que le manque de respect et la forte pression exercée sur eux découragent les officiels et viennent brimer le plaisir que leur procure l'exercice de leur fonction. Tel que l'ont mentionné les officiels, la meilleure reconnaissance passe par le respect, le soutien et les remerciements. Ces moyens, peu coûteux, constituent un premier pas pour améliorer les relations entre les acteurs du sport.

Références

Fry, D. A.P. & Sefton, J. M. (June, 1982). *Retention of Game Officials for Ice Hockey. A study completed for the Referees.* Division of the Saskatchewan Amateur Hockey Association.

Laboratoire en loisir et vie communautaire (2001). *Étude sur les bénévoles en loisir.* Université du Québec à Trois-Rivières.

National Association of Sports Officials (2001). How to Get & Keep Them. *Officiating 200, Congress*, Norfolk, Virginia.

Woelfel, R. (2002). What Works: Answers to 12 Recruiting and Retention Questions. *Referee*, 27(4).

Volume 2 / Numéro 14 Mars 2005

**Observatoire
québécois
du loisir**

3351 boul. des Forges
C.P. 500
Trois-Rivières, Québec
G9A 5H7

Téléphone : (819) 376-5011 #3451
Télécopieur : (819) 373-1988
Courriel : oql@uqtr.ca
http://oql.uqtr.ca

En collaboration avec



Éducation,
Loisir et Sport



Québec
Les unités régionales
loisir et sport
DU QUÉBEC

