



Examen de la documentation sur le recrutement et le maintien en poste des officiels

Avril 2023

Soumis par André Lachance, consultant

Introduction

L'objectif de ce document est de fournir une vue d'ensemble du contexte actuel en ce qui concerne l'expérience des jeunes officiels dans le sport afin de mieux prévenir le départ de nos officiels du système sportif et de garantir l'accès à un environnement sportif sûr et sain. Ce rapport se penchera aussi sur le concept de recrutement et de fidélisation des officiels dans le sport en procédant à une analyse de la documentation.

Le document est divisé en trois sections principales : l'expérience de l'arbitrage, la motivation et le recrutement, et le soutien et la fidélisation. Il est complété par des recommandations et des stratégies de prévention visant à améliorer le recrutement et la fidélisation des officiels.

Contexte

Les officiels ont trois responsabilités principales : « veiller à ce que les règles du jeu soient suivies et respectées, assurer le contrôle du jeu en collaboration avec les autres officiels, et retirer tout joueur malade ou blessé » (Demers & Abath, p. 3). Les officiels sont nécessaires dans les sports individuels et collectifs et peuvent porter le titre d'arbitre ou de juge (par exemple, juge de ligne au soccer). Bien que de nombreuses études utilisent le terme « officiel », qui est représentatif d'un plus grand nombre de sports, le terme « arbitre » est aussi utilisé.

Les officiels font partie intégrante de l'environnement sportif et sont essentiels au bon déroulement des rencontres ou des compétitions. Au cours des dernières décennies, la recherche et les organisations sportives ont fait état d'une baisse significative du nombre d'officiels, allant de 15 % à 40 % selon le sport et le pays (Auger et coll., 2010; Australian Bureau of Statistics, 2010; Australian Rugby Union Annual Report, 2010; Livingston & Forbes, 2007; Statistics Canada, 2008; Van Yperen, 1998). Nous pensons que cette tendance est encore plus significative pour les jeunes officiels, qui risquent particulièrement de quitter l'arbitrage au cours des deux premières années (Fry et coll., 1987 cité dans Auger et coll., 2010; Deacon et coll., 2001; Webb, Rayner et coll., 2020). La recherche s'est penchée sur la question de l'attrition des officiels afin de mieux comprendre le phénomène et de développer ainsi des stratégies de prévention et d'intervention.

La profession d'arbitre a été décrite comme intrinsèquement stressante, en particulier en ce qui concerne les décisions controversées ou la peur de commettre des erreurs (Voight, 2009; Webb, Rayner et coll., 2020). Le choix de quitter le monde de l'arbitrage se produit quand les sources de stress et les inconvénients associés au travail l'emportent sur les avantages perçus par l'officiel. Quelques études ont documenté les raisons pour lesquelles les officiels quittent leurs fonctions, et ces raisons peuvent être divisées en facteurs individuels et organisationnels. Au niveau individuel, les activités liées à la famille, à l'école ou à un autre emploi peuvent créer des conflits d'horaires et limiter le temps disponible pour l'arbitrage (Auger et coll., 2010; Dorsch & Paskevich, 2007; Laboratory in Recreation & Community Living, 2005; Livingston & Forbes, 2006, 2017a, 2017b; Voight, 2009; Webb, Dicks, et coll., 2020). D'autres ont évoqué des lacunes en matière de condition physique liées à l'âge ou à des problèmes de santé (Livingston & Forbes, 2017a). Enfin, certains officiels ont expliqué leur abandon par une perte d'intérêt pour l'arbitrage (Livingston & Forbes, 2007).

Plus récemment, Theisen (2017) suggère que nous sommes actuellement confrontés à une pénurie nationale d'officiels pour les sports chez les jeunes. Les directeurs sportifs du Kentucky expriment la même préoccupation en signalant que le nombre d'officiels au niveau des écoles et des centres de préparation diminue (Mathison, 2017). La Kentucky High School Athletic Association a signalé une diminution de 4 % du nombre d'officiels entre l'année scolaire 2016-2017 et l'année scolaire 2017-2018 (Steers, 2018). Cette crise est due à plusieurs facteurs, notamment les faibles taux de rétention des officiels, le vieillissement des officiels, l'augmentation du nombre de rencontres sportives chez les jeunes et la mauvaise conduite des spectateurs, qui fait que les officiels remettent en question leur désir d'arbitrer (Mathison, 2017). La pénurie actuelle d'officiels est compliquée par l'augmentation de la participation aux sports préparatoires dans 12 sports. Mathison a indiqué qu'entre 2000-2001 et l'année académique 2015-2016, les participants aux sports préparatoires féminins ont augmenté de 19,2 %, tandis que la participation aux sports préparatoires masculins a augmenté de 11 %. Dans le même temps, le nombre d'officiels potentiels a diminué de 2,36 % entre les années académiques 2010-2011 et 2015-2016. Cette tendance n'est pas propre aux États-Unis, une grande partie de la recherche relative à la fidélisation des officiels du sport découle des pénuries constatées au niveau international dans tous les sports (Gray & Wilson, 2008; Cuskelly & Hoye, 2013; Forbes & Livingston, 2013).

Le taux élevé de départs d'officiels perturbe la prestation de services dans de nombreux sports. Des jeux ou des compétitions se déroulent sans le nombre requis d'officiels, sont arbitrés par des bénévoles de remplacement non qualifiés ou sont carrément annulés. Entre 25 et 30 % des officiels abandonnent chaque année. Cela affecte inévitablement la croissance et la qualité du sport. Au Québec, la fédération de baseball présente de moins en moins de matchs arbitrés par deux officiels et envisage désormais d'impliquer les parents, les entraîneurs et les joueurs dans l'arbitrage des matchs. <https://ici.radio-canada.ca/sports/1957223/chronique-martin-leclerc-baseball-quebec-innove-penurie-arbitres>

En 2022, le hockey a aussi fait la une des journaux avec des matchs annulés en raison du manque d'officiels. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1948342/federation-tournoi-m9-m11>

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1930743/hockey-mineur-annulation-parties-shawinigan>

<https://www.cbc.ca/news/canada/sudbury/hockey-ref-shortage-1.6556864>

Ce taux peut être réduit si l'on prend la peine de mettre en œuvre quelques solutions simples.

Sur le plan organisationnel, plusieurs études soulignent l'influence du manque de respect envers les officiels dans le sport (Auger et coll., 2010; Betts et coll., 2007; Dorsch & Paskevich, 2007; Forbes & Livingston, 2013; Hancock et coll., 2015; Rayner et coll., 2016; Webb et coll., 2018). Le manque de respect est illustré par des manifestations verbales et non verbales émanant des athlètes, des entraîneurs et des parents (Cleland et coll., 2015; Webb, Dicks et coll., 2020). Quelques études ont aussi fait état d'abus fondés sur le sexe, les arbitres féminines déclarant se sentir plus visées que leurs collègues masculins (Tingle et coll., 2014; Forbes et coll., 2014; Reid & Dallaire, 2019).

Motivations et recrutement

Certaines recherches ont montré que les participants ont identifié plusieurs motivations pour devenir officiel, la plus courante étant d'avoir pratiqué le sport en tant qu'athlète. Les

participants ont aussi cité l'influence sociale (d'autres arbitres, d'officiels d'associations ou de leurs parents) et des conditions de travail attrayantes (horaires flexibles, accessibilité à un emploi à un jeune âge, salaire) comme raisons de se lancer dans l'arbitrage. D'autres ont mentionné des raisons personnelles, telles que le désir de gagner en confiance ou en autorité. Enfin, quelques personnes ont mentionné le manque d'arbitres dans leur région qui a conduit à des campagnes de recrutement dans les organisations de leur région.

Il est important de reconnaître que tous les arbitres n'ont pas été confrontés aux mêmes facteurs de motivation ou au même degré. Chaque arbitre a identifié au moins deux des facteurs illustrés dans la figure 1. Cela suggère qu'il existe une interdépendance entre les facteurs qui ont contribué à la décision d'un arbitre de s'impliquer et de rester impliqué. Il est important de comprendre la diversité des influences qui ont des répercussions sur la décision d'un arbitre de continuer à officier, car cela permet de développer une variété de stratégies pour répondre aux différents types d'arbitres.

Camaraderie et soutien	Objectifs individuels	Récompenses
<ul style="list-style-type: none"> • Arbitres • Entraîneurs d'arbitres • Administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration personnelle • Conditionnement physique • Aider la communauté et l'association de rugby 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisations • Promotions • Prix • Rencontres sportives d'importance • Étapes

Illustration 1

Soutien et rétention

Certains programmes ont été développés pour améliorer l'expérience globale des officiels. Bien que ces initiatives n'abordent pas spécifiquement les questions de violence, elles ont le potentiel d'augmenter la rétention des officiels au sein des organisations. Le programme Excellence in Ice Hockey Officiating (EXAR), par exemple, vise à former les personnes responsables de la gestion des officiels et à reconnaître l'importance de l'arbitrage au sein des organisations (Poirier & Rouleau, 2015). Cependant, aucune étude n'a évalué l'implantation ou l'efficacité de ce programme en termes d'amélioration de la reconnaissance et de la qualité du soutien reçu par les arbitres. Certains chercheurs soulignent l'importance d'inclure les officiels dans les instances administratives des organisations sportives (p. ex., Milton, 2018), ce qui n'est pas la norme dans plusieurs provinces/régions à l'heure actuelle. Enfin, un plan d'action stratégique, dans lequel les officiels seraient au cœur des décisions, permettrait une meilleure prise en compte de leurs besoins.

Les deux premières années suivant la formation initiale d'un officiel sont celles où il est le plus susceptible de quitter ses fonctions (Webb, Rayner et coll., 2020). Il devient donc essentiel de mettre en place des mesures spécifiques pour les soutenir dans leur parcours.

Les participants à la recherche ont mis en avant plusieurs éléments qui contribueraient à ce soutien, notamment des réunions de supervision mensuelles, un suivi individualisé des

auteurs de comportements inappropriés, des superviseurs dans le cadre de rencontres sportives où l'enjeu est plus important et une gestion dans les tribunes par les parents. À cette fin, des ateliers pourraient être proposés aux parents pour promouvoir les stratégies d'intervention des témoins (voir par exemple McMahon & Banyard, 2012).

Un certain nombre d'études se sont concentrées sur la manière dont les organisations sportives recrutent, fidélisent et gèrent leurs bénévoles afin d'assurer le bon fonctionnement du sport dans la communauté (Hill, 2002; Misener, Doherty, & Hamm-Kerwin, 2010). Par exemple, les motivations et l'engagement des bénévoles ont été identifiés comme des indicateurs clés pour déterminer les intentions des bénévoles sportifs de continuer ou de cesser leur activité (Bang & Ross, 2009; Bang et coll., 2009; Dixon, 2008). Veiller à ce que les bénévoles soient « correctement » pris en charge et reconnus joue un rôle important dans la gestion efficace de leurs motivations et de leur engagement et, partant, dans la poursuite de leur participation bénévole (Bang et coll., 2009).

Il a été constaté que la satisfaction des bénévoles avait une corrélation directe avec leur recrutement et leur fidélisation dans l'activité pour laquelle ils sont bénévoles (Dwiggins-Beeler, Spitzberg, & Roesch, 2011). Dans cette étude, 250 bénévoles d'organisations à but non lucratif ont été interrogés afin d'étudier les relations entre la motivation, la communication, la satisfaction au travail, la fidélisation et le recrutement. Les résultats ont montré que la motivation était un élément clé de la satisfaction, au même titre que la communication. Ces éléments contribuent à leur tour à une satisfaction professionnelle globale positive, à l'engagement à rester impliqué et au recrutement d'autres personnes au sein de l'organisation.

Les participants à certaines études ont aussi décrit leur formation initiale comme étant principalement axée sur l'apprentissage des règles et des responsabilités liées à leur travail. Bien que cette formation initiale ait été généralement appréciée, certains ont fait remarquer qu'elle ne mettait pas ou peu l'accent sur la gestion du jeu ou la résolution des conflits, tout en reconnaissant que ces types de compétences s'acquièrent avec l'expérience. Plusieurs participants ont mentionné qu'ils avaient bénéficié d'un encadrement plus rigoureux au cours de leur première année, en particulier pour leurs premières rencontres sportives, où ils étaient jumelés à un officiel expérimenté qui les soutenait dans leurs décisions. Certaines régions offrent aussi une supervision formative, qui est à la fois une occasion d'apprentissage et une source de stress pour les participants. Quelques personnes ont expliqué que l'arrivée « surprise » d'un(e) évaluateur(trice) dans une rencontre sportive pouvait augmenter leur niveau de stress même si les commentaires étaient appréciés.

En outre, le manque de soutien offert aux officiels par leur organisation augmente les effets des conflits ou du stress et diminue le sentiment de confiance des officiels envers les organisations (Abath & Demers, 2008; Kellet & Warner, 2011; Recreation & Community Life Laboratory, 2005; Webb, Rayner et coll., 2020). Le manque de possibilités d'avancement et de reconnaissance des bonnes performances contribue aussi au choix de quitter le monde de l'arbitrage (Auger et coll., 2010; Baldwin & Vallance, 2016; Betts et coll., 2007; Hancock et coll., 2015; Livingston & Forbes, 2007; 2013; 2017b). En conclusion, les raisons de l'abandon citées par les responsables sont nombreuses et ne se limitent pas à la maltraitance subie. Cependant, les études dans le domaine de l'arbitrage mettent systématiquement en évidence les expériences de violence et d'abus vécues par les officiels et les conséquences qui en découlent.

Comprendre l'expérience des arbitres dans le domaine du sport apporte des informations précieuses aux administrateurs de programmes. Une étude a permis de recueillir des idées relatives au recrutement et à la fidélisation, car les administrateurs sportifs sont confrontés à des taux de participation croissants et à un nombre décroissant d'officiels. L'identification des facteurs de stress potentiels et/ou des raisons d'abandonner pourrait aider les administrateurs sportifs à développer de nouvelles formations pour aider les officiels à gérer ces facteurs de stress. Ces programmes pourraient inclure des programmes de mentorat par les pairs afin d'aider les nouveaux officiels à nouer des relations, à développer leurs compétences d'arbitrage et à trouver un interlocuteur pour répondre à leurs préoccupations au fur et à mesure qu'ils apprennent leur nouveau rôle.

Tableau 1 – Stratégies de rétention des arbitres

Dimension	Description	Documents en appui
Étape de recrutement des arbitres		
Rester impliqué dans le sport	Un désir généré de rester impliqué et redonner au sport par l'arbitrage	Cuskelly & Hoye (2013), Phillips & Fairley (2014), Ridinger (2015), Schaeperkoetter (2016)
Compétition et défi	Éléments liés à la nature compétitive du sport et le défi d'améliorer les aptitudes nécessaires au travail d'arbitre	Kelley & Warner (2011), Phillips & Fairley (2014), Ridinger (2015)
Rémunération	Incidatifs financiers liés à l'arbitrage	Forbes & Livingston 2013), Kellett & Warner (2011), Ridinger (2015)
Socialisation au sein de la communauté	L'implication d'un(e) mentor(e)/ami(e) qui a introduit une personne à l'arbitrage et qui contribue à l'intégration dans les cercles sociaux de l'arbitrage	Kellett & Shilbury (2007), Kellett & Warner (2011), Ridinger (2015), Tingle et coll. (2014)
Étape de rétention des arbitres		
Interactions sociales problématiques	Interactions négatives avec les entraîneurs, les parents et les spectateurs	Kellett & Warner (2011), Kim & Hong (2016), Schaperkoetter (2016), Tingle et coll. (2014)
Formation/Mentorat	Système officiel d'évaluation et/ou être jumelé(e) à un(e) mentor(e)	Cuskelly & Hoye (2013), Kim & Hong (2016), Nordstrom et coll. (2016), Ridinger (2015), Schaeperkoetter (2016), Tingle et coll. (2014).
Étape d'avancement de l'arbitre		
Absence de communauté d'arbitre	Manque de soutien et manque de sentiment de communauté parmi les officiels	Kellett & Shilbury (2007), Kellett & Warner (2011), Ridinger (2015), Tingle et coll. (2014)
Absence de considération par l'administrateur(trice)	Manque de compréhension et de considération par les administrateurs	Forbes & Livingston (2013), Kellett & Warner (2011), Kim (2016), Ridinger (2015), Schaperkoetter (2016)
Prise de décisions de l'administrateur	Décisions concernant les assignations d'arbitre	Forbes & Livingston (2013), Tingle et coll. (2014)
Politiques du sport	Navigation des politiques dans la relocalisation vers une nouvelle ligue ou une nouvelle région	Forbes & Livingston (2013), Tingle et coll. (2014)

Note. Adapté de "Officiating Attrition : The Experiences of Former Referees via a Sport Develop Lens", par S. Warner, J.K. Tingle et P. Kellett, 2023, *Journal of Sports Management*, 27, P. 320, © 2013 Human Kinetics Inc.

Solutions potentielles

Compte tenu de la nature souvent isolante de l'arbitrage au niveau communautaire, il n'est pas surprenant que les participants aient indiqué une forte « envie » et un « besoin » de soutien de la part de collègues et de mentors. Rowe (1999) a identifié l'importance du besoin de se sentir membre d'une équipe et l'effet global que ce besoin dans l'ensemble. Au niveau de la communauté, où les gens vont et viennent très rapidement en termes de bénévolat, tout ce qui peut renforcer ce lien de manière positive peut souvent faire toute la différence pour les expériences globales des gens.

Un plan d'action stratégique, avec les officiels au centre de la prise de décision, permettrait de mieux prendre en compte les besoins de ce groupe de parties prenantes et d'élaborer des stratégies qui influenceraient tous les sports, du niveau local au niveau national (Webb, Rayner et coll., 2020). Cela est conforme aux études menées avec des officiels qui suggèrent que l'amélioration de la reconnaissance, notamment grâce à un meilleur soutien organisationnel, accroît le respect des athlètes et des entraîneurs pour l'arbitrage (Ilardi, 2018; Kellet & Warner, 2011).

Pour retenir les officiels, l'accent doit être mis sur l'encadrement et la reconnaissance.

Mentorat : Ne laissez pas les nouveaux officiels livrés à eux-mêmes

La meilleure forme de mentorat est le mentorat des nouveaux officiels par des officiels plus expérimentés. Par exemple, après une rencontre sportive, le nouvel officiel devrait avoir l'occasion de revoir son comportement et ses décisions avec le « mentor », un officiel expérimenté, généralement d'un niveau supérieur. Les deux personnes discuteront aussi des comportements des joueurs, des entraîneurs et des spectateurs afin que le nouvel officiel comprenne mieux les meilleures attitudes à adopter à l'avenir.

La supervision des officiels devrait inclure les points suivants :

Assurer la présence ou la disponibilité d'un officiel responsable des officiels pour garantir le bon déroulement des rencontres sportives ou des compétitions (particulièrement important quand les officiels sont jeunes et inexpérimentés).

- tous les officiels doivent être correctement formés et bénéficier d'une évaluation personnalisée;
- la supervision active peut être exercée en organisant des « réunions d'encadrement » qui se concentreront sur la communication;
- l'accent est mis sur la communication, les conseils et les réponses aux questions;
- la supervision doit fournir un retour d'information positif qui renforce l'estime de soi;
- des outils pédagogiques adaptés à l'âge seront développés pour les jeunes et les nouveaux officiels.

Reconnaissance : Les officiels sont aussi importants que les entraîneurs pour l'organisation, les athlètes et les parents.

Les officiels, ces « bénévoles en arrière-scène », méritent d'être respectés pour leur travail et leur contribution. De préférence personnalisée, la reconnaissance se fait sur une base régulière et consiste à souligner et à valoriser le travail de chaque officiel. L'officiel reconnu et apprécié développera un sentiment d'appartenance à l'organisation, sera fier d'exercer ses

fonctions et sera moins enclin à partir ou à abandonner. La reconnaissance des officiels peut se faire par :

- Des initiatives concrètes doivent être prises pour valoriser et promouvoir le travail des officiels en tant que partie intégrante du développement du sport, essentiel à son succès.
- Des initiatives concrètes doivent être prises pour valoriser le travail des officiels et le promouvoir comme partie intégrante du développement du sport, indispensable au déroulement des activités.
- Le travail d'un officiel est parfois ingrat, avec de lourdes responsabilités, car les décisions prises dans le feu de l'action peuvent être de celles qui peuvent avoir de graves conséquences. Il est donc nécessaire d'améliorer le respect des officiels pour garantir leur crédibilité et leur sécurité.

Pour retenir les officiels, l'organisation doit leur fournir des conseils et un soutien stables.

Un programme de supervision continue, qui s'étend au-delà des événements majeurs tels que les tournois ou les championnats, est un excellent moyen, qui a fait ses preuves, de s'assurer que les officiels sont en bonne santé.

Les officiels doivent éprouver de l'intérêt et du plaisir dans l'exercice de leurs fonctions. Ils doivent avoir le sentiment de progresser en exerçant des responsabilités à la hauteur de leurs capacités et de leurs aspirations. L'optimisation des conditions dans lesquelles ils exercent leurs fonctions ne peut que contribuer à leur fidélisation.

Une formation suffisante a aussi été mentionnée dans certaines recherches. Il semble qu'un manque de formation puisse affecter la confiance et donc la motivation à continuer. Une formation adéquate, y compris des compétences non techniques, devient importante pour maintenir un taux de rétention élevé dans le système sportif.

Enfin, l'une des conclusions de l'étude est que les officiels du sport ont une voix et qu'ils veulent être entendus. L'étude a permis de comprendre, au niveau global ou macro, certaines des raisons pour lesquelles les officiels s'engagent et restent actifs en tant qu'officiels du sport au Canada. Les résultats mettent aussi en évidence certaines questions de plus haut niveau encore inexplicées, y compris l'observation que l'arbitrage est vécu différemment en milieu urbain et en milieu rural.