



Canadian  
Heritage

Patrimoine  
canadien

**Évaluation du Programme de soutien  
aux ONS : volets portant sur les  
fédérations nationales de sport (FNS),  
les organismes de sport pour  
athlètes ayant un handicap (OSAH)  
et les organismes de sports d'intérêt  
national (OSIN)**

*Rapport final*

*Présenté à :*

Direction générale des examens ministériels  
Ministère du Patrimoine canadien

*Présenté par :*

Goss Gilroy Inc.  
Conseillers en gestion  
150, rue Metcalfe, bureau 900  
Ottawa (Ontario)  
K2P 1P1  
Tél. : (613) 230-5577  
Télec. : (613) 235-9592  
Courriel : [ggi@ggi.ca](mailto:ggi@ggi.ca)

le 20 février 2002

Canada



## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Résumé</b> .....   | <b>i</b>  |
| <b>1.0 Introduction</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1 Le programme Sport Canada .....   | 1         |
| 1.2 Programme de soutien aux ONS - Volet de financement des FNS/OSAH/OSIN ....  | 2         |
| 1.3 Cadre de rendement du Programme de soutien aux ONS .....  | 7         |
| <b>2.0 Contexte d'évaluation et approche</b> .....  | <b>10</b> |
| 2.1 Questions évaluées .....  | 10        |
| 2.2 Approche de l'évaluation .....  | 11        |
| 2.3 Entrevues .....   | 12        |
| 2.4 Information sur les indicateurs de rendement .....  | 14        |
| <b>3.0 Raison d'être et pertinence du Programme</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>4.0 Conception et mise en œuvre du Programme</b> .....   | <b>19</b> |
| 4.1 Caractère approprié du processus d'évaluation du CFRS/CFRAH .....   | 19        |
| 4.2 Caractère approprié de l'accord de contribution, des lignes<br>directrices et du niveau de souplesse offert ..... | 21        |
| 4.3 Caractère approprié du financement pour les athlètes ayant un handicap .....                                      | 21        |
| 4.4 Données supplémentaires pour évaluer le rendement du Programme ou de l'organisme<br>.....                         | 22        |
| <b>5.0 Incidences et résultats</b> .....  | <b>24</b> |
| 5.1 Réalisation des objectifs visés .....   | 24        |
| 5.2 Autres résultats ou facteurs ayant une incidence sur le Programme .....   | 41        |
| 5.3 Contribution du Programme aux objectifs de Sport Canada .....   | 41        |
| <b>6.0 Rentabilité et autres solutions</b> .....  | <b>46</b> |
| 6.1 Facteurs clés de réussite pour l'atteinte du haut niveau .....  | 46        |
| 6.2 Degré de satisfaction à l'égard du Programme .....  | 47        |
| 6.3 Équilibre entre les divers éléments de financement de Sport Canada .....  | 49        |
| 6.4 Indicateurs de rendement .....  | 50        |
| 6.5 Analyse des données .....   | 51        |
| 6.6 Meilleures pratiques et leçons à tirer des autres pays .....  | 52        |
| 6.7 Autres approches organisationnelles .....   | 56        |
| <b>7.0 Conclusions et recommandations</b> .....   | <b>58</b> |



|                              |  |           |
|------------------------------|--|-----------|
| 7.1                          | Justification et pertinence du Programme ..... | 58        |
| 7.2                          | Structure et mise en œuvre du Programme .....  | 60        |
| 7.3                          | Incidences et résultats .....                  | 63        |
| 7.4                          | Rentabilité et autres solutions .....          | 64        |
| <b>Liste de sigles .....</b> |  | <b>68</b> |

**Réponse de la direction de Sport Canada**



## Résumé

Le ministère du Patrimoine canadien a retenu les services de la firme Goss Gilroy Inc. afin d'effectuer une évaluation du volet du Programme de soutien aux organismes nationaux de sport (ONS) de Sport Canada qui finance :

- les fédérations nationales de sport (FNS);
- les organismes de sport pour les athlètes ayant un handicap (OSAH); et
- les organismes de sports d'intérêt national (OSIN).

Menée en 2001, cette évaluation était l'une de trois évaluations des volets du Programme de soutien aux ONS réalisées conformément à l'exigence du Conseil du Trésor. L'évaluation vise le volet portant sur les FNS/OSAH/OSIN du Programme de soutien aux ONS pour la période de cinq ans, soit de 1996-1997 à 2000-2001.

Les évaluations des volets portant sur les organismes multisports et multiservices (OMS) et les centres nationaux du sport (CNS) du Programme ont été menées de façon indépendante et leurs résultats ont été présentés dans des rapports distincts.

La principale source d'information de l'évaluation consistait en des entrevues approfondies réalisées auprès d'un éventail de répondants :

- des représentants d'organismes recevant des fonds, y compris les FNS, les OSAH et les OSIN (pour un total de soixante-deux entrevues, dont quinze ont permis de vérifier deux aspects à la fois puisqu'il s'agit d'organismes obtenant un appui à la fois pour les athlètes non handicapés et pour les athlètes ayant un handicap);
- des organismes cadres tels que l'Association olympique canadienne (AOC), l'Association de développement olympique de Calgary (ADOC) et le Comité paralympique du Canada (CPC) (trois entrevues);
- des entraîneurs de haut niveau (quinze entrevues);
- des FNS non subventionnées (six entrevues); et
- des employés du programme de Sport Canada (cinq entrevues).

Deux des organismes cadres, l'AOC et l'ADOC, versent des fonds aux FNS. Le CPC et l'AOC sont des OMS subventionnés par le Programme de soutien aux ONS.

Les données recueillies par Sport Canada sur les indicateurs de rendement ont constitué l'autre source d'information de l'évaluation. Ces indicateurs ont servi à valider et à appuyer les résultats des entrevues. L'analyse portant sur des indicateurs choisis forme une part importante de notre analyse générale et fournit des éléments probants à l'évaluation.

## Conclusions et recommandations

Les conclusions et les recommandations sont présentées en fonction des principales questions évaluées :

- justification et pertinence du programme;



- structure et mise en œuvre du programme;
- incidences et résultats; et
- rentabilité et autres solutions.

## Justification et pertinence du programme

Le volet portant sur les FNS/OSAH/OSIN du Programme de soutien aux ONS, cadre de façon générale avec les objectifs de Sport Canada qui sont l'excellence sportive de haut niveau (HN), le développement du système sportif (DSS) ainsi que l'accès et l'équité (A&E).

- ▶ **Objectif de HN** - Sport Canada a orienté l'essentiel du financement du Programme sur l'objectif de HN, y compris les activités de DSS relatives à l'excellence sportive de HN. Depuis l'établissement du Programme, ce financement a été absolument essentiel au succès des athlètes d'élite canadiens aux compétitions olympiques, paralympiques et mondiales. Les organismes bénéficiaires du financement (les FNS) se concentrent aussi largement sur le HN, d'autant plus que les résultats internationaux déterminent en grande partie le financement qu'un sport recevra de Sport Canada et des commanditaires. Comme la majorité des FNS ne peuvent recueillir suffisamment de fonds des commanditaires, le soutien de Sport Canada est essentiel à leur survie, car il représente une grande proportion de leurs recettes totales. La plupart des FNS dépendent donc de la « carotte ballante » de Sport Canada.
- ▶ **Objectif de DSS** - L'exécution de l'objectif de DSS est le « chaînon le plus faible » des trois objectifs. Selon la plupart des organismes, les fonds sont insuffisants pour développer un système de relève adéquat en vue de la prochaine génération d'athlètes d'élite. Le Programme des fonds supplémentaires pour le sport (FSS) a orienté des fonds vers le DSS de HN (entraîneurs et programmes de HN), soit la pointe de la pyramide du DSS.

Sport Canada a peu appuyé la base de la pyramide du DSS. Le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS) et le Cadre de financement et de responsabilité pour les athlètes ayant un handicap (CFRAH) valorisent la pratique du sport, mais dans une très faible proportion (7 %). Néanmoins, 6 sports ont reçu une somme modeste de financement pour la pratique du sport à la base (financement des OSIN – 400 000 \$), parce qu'ils attireraient un taux élevé de participation chez les jeunes et qu'ils répondaient aux exigences du CFRS.

- ▶ **Objectif d'A&E** - Pour l'atteinte de l'objectif d'A&E, les FNS subventionnées ont dû répondre à des attentes minimales dans les domaines suivants : un système centré sur l'athlète, les femmes dans le sport, les athlètes ayant un handicap, le harcèlement et l'abus dans le sport et les langues officielles. Ces attentes minimales ont certainement sensibilisé les FNS et les ont poussées à agir. Quelques FNS avaient déjà pris des mesures dans certains domaines d'A&E, mais elles ne se seraient pas attaquées à toutes ces questions par elles-mêmes ou, à tout le moins, pas avec autant de volonté. À l'heure actuelle, la vaste majorité des FNS répondent aux attentes minimales. Toutefois, d'après les répondants, certains domaines d'A&E nécessitent davantage d'attention.

À part l'appui aux athlètes ayant un handicap, le Programme ne dirige pas de fonds vers ces domaines d'A&E. Le financement général versé aux FNS peut quand même servir



à ces fins, mais certaines contraintes s'appliquent (p. ex., un plafond de 15 % pour les frais d'administration). Près de la moitié des FNS ont déclaré que le manque de fonds entrave la réalisation des attentes minimales.

L'objectif d'A&E entre largement en conflit avec l'objectif de HN du Programme puisque les fonds et les efforts organisationnels consacrés à la réalisation des attentes minimales en matière d'A&E ne peuvent pas être investis dans l'objectif de HN. Destiné aux athlètes ayant un handicap, l'un des domaines visés par l'objectif d'A&E, le financement aux OSAH, fait exception.

Il est certain que l'injection de fonds supplémentaires réduirait le manque de financement rapporté plus haut. Les recommandations suivantes supposent toutefois le maintien du niveau actuel de financement et l'absence de changements radicaux au Programme. Il faudrait néanmoins prévoir une protection contre l'inflation afin de stabiliser le pouvoir d'achat du Programme. Récemment, le Programme est revenu aux mêmes niveaux de financement qu'au début des années 1990, mais le pouvoir d'achat est sensiblement inférieur en raison de l'inflation.

**Recommandation 1.1** - *De manière générale, le Programme répond aux trois objectifs. Toutefois, Sport Canada devrait (1) revoir la répartition des fonds entre ces trois objectifs et (2) considérer l'incompatibilité entre les objectifs de HN et d'A&E, en vue d'atténuer les préoccupations soulevées.*

**Recommandation 1.2** - *Sport Canada devrait envisager l'établissement d'un volet organisationnel pour les sports de participation (à la base), distinct des sports de HN et doté de son propre budget et personnel.*

- **Recommandation 1.2.1** - *En supposant l'adoption de la recommandation 1.2, Sport Canada devrait chercher à attirer le financement d'autres sources qui reconnaissent l'importance de la pratique du sport pour la santé ou la culture.*
- **Recommandation 1.2.2** - *En supposant l'adoption de la recommandation 1.2 et aucune augmentation budgétaire importante, Sport Canada devrait inciter les partenaires (d'autres ministères, les gouvernements provinciaux, les municipalités, les établissements d'enseignement, les clubs sportifs) à tenter d'accroître la participation et l'accès aux installations sportives (p. ex., gymnases dans les écoles). Des projets à petit budget (p. ex., inviter d'anciens athlètes olympiques à titre de conférenciers) peuvent stimuler les jeunes à s'adonner aux sports.*

**Recommandation 1.3** - *Sport Canada devrait tenter d'obtenir des fonds supplémentaires pour au moins compenser pour la baisse du pouvoir d'achat due à l'inflation.*

## Structure et mise en œuvre du programme

La structure de ce volet du Programme de soutien aux ONS reste adéquate si l'orientation générale du Programme demeure les sports de HN. Le processus d'évaluation servant à sélectionner les FNS/OSAH admissibles au Programme, c.-à-d., le CFRS et/ou le CFRAH, est généralement perçu comme une nette amélioration par rapport à la situation qui précédait l'instauration de ces instruments. Le cycle de quatre ans permet aux FNS de planifier leurs activités futures en fonction d'une prévision assez juste des fonds à venir. Par contre, ce



cycle de quatre ans est bien long pour les FNS qui n'ont pas réussi à obtenir un financement et qui attendent de présenter à nouveau leur demande. Un mini-examen aux deux ans permettrait aux FNS jugées inadmissibles au financement de présenter à nouveau leur demande et offrirait une certaine souplesse pour tenir compte des imprévus, de changements fondamentaux et du cycle différent des Jeux olympiques d'hiver. Ce mini-examen signifierait une redistribution des fonds entre les sports, surtout si de nouveaux sports sont financés, à moins que des fonds supplémentaires soient injectés dans le Programme. Afin de maintenir autant que possible la stabilité du financement sur la période de quatre ans, il faudra veiller à ne pas apporter, sans raison, de changements substantiels au financement.

L'évaluation des FNS se base essentiellement sur les résultats antérieurs et sur la présomption que ceux-ci peuvent être reproduits à l'avenir. Ce processus appuie les sports qui ont du succès, mais ne permet pas nécessairement à ceux qui n'ont pas atteint de tels résultats de recevoir suffisamment de ressources pour améliorer leur situation. Une approche plus prospective de financement axée sur l'atteinte de certains résultats futurs permettrait aux FNS de présenter une analyse de rentabilisation sur le financement de l'atteinte de ces résultats. Le renouvellement du financement serait alors conditionnel à l'atteinte de ces résultats. Selon cette approche, un expert-conseil en affaires ou en sport évaluerait si le plan est réaliste compte tenu de la situation, des perspectives du sport, des personnes engagées et des fonds disponibles. Cette approche aurait l'avantage : d'intégrer des éléments organisationnels et des facteurs qualitatifs dans la prise de décision; elle encouragerait les organismes à faire preuve d'innovation et à apprendre des autres; elle permettrait d'adapter le financement de manière à maximiser les avantages pour l'organisme; et elle tiendrait compte des particularités et des besoins financiers propres à chaque sport. La recommandation de financement reposerait donc sur cette évaluation et sur l'évaluation quantitative par le CFRS/CFRAH.

Le processus d'évaluation du CFRS/CFRAH met largement l'accent sur les résultats de HN. Pourtant, le DSS est vital à la production des futurs athlètes de HN et devrait occuper une place plus importante dans les évaluations. De plus, s'il est vrai que les sports d'équipe reçoivent davantage de fonds en raison du nombre de personnes visées, certains représentants de sports d'équipe estiment être désavantagés par les critères d'évaluation (p. ex., le ratio d'entraîneurs par participant est plus bas dans les sports d'équipe que dans les sports individuels).

L'accord de contribution et les lignes directrices du Programme sont adéquats. Les lignes directrices offrent assez de souplesse pour permettre à la plupart des FNS de fonctionner et il semble y avoir peu de raisons de les modifier. Les FNS jugent d'un très bon œil les experts-conseils de Sport Canada. Toutefois, si l'approche proposée plus haut est adoptée, certains d'entre eux devraient aussi posséder de solides connaissances en affaires.

Quant à la mise en œuvre du Programme, il serait bon de communiquer davantage avec les FNS pour expliquer le processus de demande et le lien entre leur demande et le financement obtenu. Les FNS éprouvent des difficultés lorsque l'annonce du financement est retardée, car elles doivent prendre des engagements avant de savoir combien elles recevront. Pour la plupart des FNS, le financement reçu compense l'effort nécessaire à la communication des renseignements exigés par le Programme, mais il y aurait tout de même lieu de minimiser cette tâche et d'éviter de demander les mêmes données à plusieurs reprises. La mise en place d'un mécanisme d'appel permettrait à un organisme de sport de demander le réexamen du niveau de financement accordé chaque année.



**Recommandation 2.1** - *Instaurer un mini-examen au milieu du cycle de quatre ans pour vérifier si tous les sports sont sur la bonne voie et ajuster le financement s'il y a lieu. Les FNS ayant échoué au premier tour pourraient présenter à nouveau leur demande de financement à ce moment-là.*

**Recommandation 2.2** - *Revoir les critères pour créer un meilleur équilibre entre le DSS et le HN, deux objectifs complémentaires. Revoir aussi les critères du CFRS/CFRAH applicables aux sports d'équipe afin de leur offrir un traitement équitable par rapport aux sports individuels.*

**Recommandation 2.3** - *Sport Canada devrait revoir ses processus administratifs et ses rapports avec les FNS des façons suivantes :*

- *Communiquer avec les FNS pour démystifier les liens entre le financement annuel, la note obtenue pour le CFRS/CFRAH et les renseignements fournis dans la demande de financement.*
- *Respecter les dates fixées pour l'annonce du financement aux bénéficiaires.*
- *Envisager la mise en place d'un mécanisme d'appel relativement aux décisions de financement annuel.*
- *Minimiser le plus possible les exigences de renseignements et de rapports.*

**Recommandation 2.4** - *Sport Canada devrait tenir compte des besoins des athlètes ayant un handicap, un secteur qui progresse rapidement, pour déterminer s'il y a lieu d'accorder des fonds supplémentaires aux OSAH.*

**Recommandation 2.5** - *Sport Canada devrait envisager l'adoption d'une approche d'évaluation prospective selon laquelle le financement serait axé à la fois sur les résultats antérieurs et sur la probabilité d'atteindre certains résultats à l'avenir. Le renouvellement du financement les années suivantes serait alors conditionnel à l'atteinte de ces résultats.*

## **Incidences et résultats**

En général, les incidences et les résultats escomptés du Programme sont réalisés. Des incidences particulièrement importantes sont reconnues dans les domaines suivants :

- *Amélioration de la performance des athlètes de HN, non handicapés et handicapés. Le financement accordé aux OSAH a été particulièrement profitable à la performance des athlètes ayant un handicap.*
- *Multiplication des possibilités de compétitions internationales pour les athlètes et les entraîneurs.*
- *Intégralité des programmes pour les équipes nationales sur le plan de la participation et de la profondeur, amélioration des occasions d'entraînement et de compétition.*
- *Nombre accru d'entraîneurs à temps plein et à temps partiel en raison d'une meilleure rémunération, ce qui a amélioré le maintien en poste des entraîneurs,*





stabilisé l'entraînement offert aux athlètes et favorisé le développement du sport. Meilleures occasions de perfectionnement professionnel et de formation.

- Les cinq domaines d'A&E conformément aux attentes du contrat de responsabilité (un système centré sur l'athlète, les femmes dans le sport, les athlètes ayant un handicap, le harcèlement et l'abus dans le sport et les langues officielles).
- Possibilités accrues pour les jeunes grâce au soutien aux OSIN.

Des progrès de moindre envergure ont été réalisés dans les deux domaines suivants :

- Le dépistage de talents tant dans le sport de HN qu'à la base pour repérer de jeunes athlètes qui peuvent être formés pour devenir des athlètes d'élite.
- La capacité en ressources humaines au sein de certaines FNS.

Le Programme des fonds supplémentaires pour le sport a compensé des réductions budgétaires antérieures et a contribué au perfectionnement des entraîneurs et à la préparation en vue des Jeux olympiques et paralympiques. Ces fonds ont été dirigés vers les deux principaux facteurs de réussite (voir ci-dessous) relevés par les répondants, soit le travail des entraîneurs et les occasions d'entraînement.

**Recommandation 3.1** - *Vu le succès remporté en ciblant les Fonds supplémentaires pour le sport sur les deux principaux facteurs de réussite, Sport Canada devrait songer à consacrer des ressources au développement du sport, le troisième principal facteur de réussite.*

## Rentabilité et autres solutions

Voici, en ordre de priorité, les quatre principaux **facteurs de réussite** pour l'atteinte du HN :

- les entraîneurs (recrutement/maintien, excellence, rémunération);
- les occasions d'entraînement (compétition, milieu d'entraînement de qualité, ressources techniques, centralisation de l'entraînement);
- le développement du sport (développement du sport, équipes juniors); et
- l'athlète (recrutement/maintien, engagement à long terme, motivation/récompense, dépistage de talents, synchronisation avec les Jeux olympiques et paralympiques).

Un financement soutenu est aussi un facteur de réussite puisque le soutien à long terme des facteurs de réussite susmentionnés en dépend. Sport Canada appuie le travail des entraîneurs et les occasions d'entraînement dans le cadre du Programme des fonds supplémentaires pour le sport, et soutient les athlètes par le biais du Programme d'aide aux athlètes (PAA), mais ne cible pas encore directement le développement du sport de HN.

Le **degré de satisfaction** à l'égard du Programme variait comme suit :



- Le degré de satisfaction des FNS était élevé en général, mais plus faible chez celles ayant reçu des sommes moins importantes de Sport Canada.
- Les FNS ayant reçu des fonds pour les OSAH en plus du financement aux FNS étaient très satisfaites des niveaux de financement tandis que les OSAH n'ayant pas obtenu de financement de base pour les FNS étaient beaucoup moins satisfaits.
- Les OSIN étaient très contrariés du fait que le Programme est axé sur le sport de HN. Il est clair que les OSIN n'ont pas leur place dans le Programme existant.
- Les entraîneurs étaient plutôt satisfaits que mécontents, ce qui indique que malgré l'importance accrue accordée aux entraîneurs au cours des dernières années, il y a encore matière à amélioration (p. ex., au niveau de la rémunération et du maintien en poste des entraîneurs).
- Les organismes non financés étaient très insatisfaits.

Quant à *l'équilibre entre les divers éléments du Programme de soutien aux ONS*, les conclusions suivantes ont été tirées :

- Quelques FNS et OSAH n'ont pas assez de fonds pour appuyer les athlètes brevetés dans le cadre du Programme d'aide aux athlètes (PAA) à l'entraînement et à la compétition.
- La majorité des FNS remettent en question la valeur et l'efficacité de certains OMS.
- Certains se demandent si les centres nationaux du sport (CNS) offrent vraiment des services complémentaires à ceux des FNS ou s'ils ne fonctionnent pas de façon indépendante.
- Les fonds pour l'accueil de manifestations sont controversés chez quelques organismes, mais d'autres considèrent qu'ils créent des occasions d'entraînement pour les athlètes au Canada et qu'ils stimulent l'intérêt du public à pratiquer un sport.

Les quatre principaux *indicateurs de rendement* pour mesurer le succès du Programme sont :

- les résultats (médailles et classement international, succès national);
- la pratique du sport (nombre d'athlètes de qualité se rendant au niveau national, nombre d'inscriptions à la base et augmentation de ce nombre);
- les entraîneurs (nombre et qualité des entraîneurs, perfectionnement, certification, emplois à temps plein et à temps partiel); et
- les équipes/clubs juniors et seniors (portée et qualité des équipes/clubs juniors et seniors d'une discipline sportive).



Une vingtaine d'indicateurs de rendement définis par Sport Canada ont servi dans la mesure du possible à appuyer les conclusions des entrevues. Quelques indicateurs (p. ex., les résultats de HN) sont bien définis et suivis de près tandis que d'autres ne sont pas suivis de façon constante et dans certains cas, aucune donnée n'est disponible. Certains objectifs du Programme sont assez simples à mesurer, tels que les résultats de HN et le respect des attentes minimales en matière d'A&E. Par contre, l'objectif de développement du système sportif comporte plusieurs dimensions tant de nature qualitative que quantitative. En se basant sur les commentaires de la collectivité sportive rapportés plus haut en ce qui concerne les indicateurs et les facteurs de réussite, Sport Canada pourrait s'en tenir à un nombre réduit d'indicateurs qui permettent efficacement de mesurer les incidences et les résultats. La sélection de ces indicateurs est une tâche considérable qui sort du cadre de la présente évaluation.

L'*examen des données historiques* est inconcluant. Il n'est pas clair que la baisse du financement imposée au milieu des années 1990 a eu un effet sur les résultats de HN, mais il est peut-être trop tôt pour en juger, compte tenu du décalage entre le financement et les résultats.

Les répondants considèrent que le Canada a une solide capacité sportive à comparer à *d'autres pays*, mais l'injection de fonds supplémentaires serait bénéfique et des leçons pourraient être tirées d'autres pays. Cependant, il n'importe de simplement transposer les pratiques d'autres pays au Canada puisque chaque pays est unique. Outre une hausse du financement, on a proposé un système sportif intégré axé sur le développement du sport à la base et sur un système de relève, l'accent sur certains sports clés, la centralisation du sport d'élite et une approche de développement des athlètes et des entraîneurs.

Certains répondants se sont dits en faveur d'un *changement de méthode d'exécution du volet de HN* du Programme de Sport Canada. Toutefois, un tel changement aurait une incidence sur tous les volets de financement de Sport Canada et sur leur exécution. Comme la question au sujet de ce type de changement de structure organisationnelle n'a pas été posée aux répondants au cours des entrevues, il est impossible de tirer des conclusions à cet égard. Une recommandation à ce sujet ne fait donc pas l'objet de cette évaluation..

**Recommandation 4.1** - Examiner la méthode employée pour déterminer les niveaux de financement des organismes qui reçoivent des fonds pour les athlètes ayant un handicap, mais qui ne reçoivent pas de fonds destinés aux FNS, car ils sont désavantagés par rapport aux organismes qui obtiennent un financement pour les FNS. Ces derniers peuvent miser sur l'infrastructure appuyée par ces fonds de base pour offrir des programmes à leurs athlètes ayant un handicap.

**Recommandation 4.2** - Déplacer les OSIN du Programme de Sport Canada tel qu'il est actuellement défini puisque ceux-ci ne répondent pas aux critères utilisés. Le financement de ces sports pourrait être justifié par leur contribution à la santé ou à la culture au lieu de relever du volet du sport de HN.

**Recommandation 4.3** - Étudier les raisons de la satisfaction relativement peu élevée chez les entraîneurs à l'égard du Programme et prendre les mesures qui s'imposent.

**Recommandation 4.4** - S'assurer que les FNS/OSAH ont suffisamment de fonds pour appuyer les athlètes brevetés dans leur sport.



**Recommandation 4.5** - Revoir les rôles des OMS par rapport à ceux des FNS pour qu'ils soient complémentaires et qu'il n'y ait pas de chevauchement.

**Recommandation 4.6** - Revoir les rôles des CNS par rapport à ceux des FNS pour qu'ils soient complémentaires.

**Recommandation 4.7** - En se basant sur la présente évaluation, Sport Canada devrait évaluer l'utilité de ses vingt indicateurs de rendement, et d'autres s'il y a lieu, pour ce qui est de mesurer le succès du Programme, afin de dégager un ensemble de principaux indicateurs mesurables qui serviront à la gestion du Programme.

**Recommandation 4.8** - Sport Canada devrait continuer à développer et à maintenir une base de données détaillées sur le financement (gouvernemental et autre) et sur les résultats atteints dans chaque sport pour faciliter l'analyse des tendances du sport de HN. Il faudrait recueillir systématiquement de l'information sur les résultats obtenus par les principaux concurrents du Canada et sur leur financement, car le financement relatif peut avoir une incidence notable sur le succès que remportera chaque sport.

**Recommandation 4.9** - Continuer d'analyser la situation dans d'autres pays en vue de trouver des pratiques et des politiques qui amélioreraient le sport de HN au Canada.



## 1.0 Introduction

Le présent rapport présente les résultats d'une évaluation du volet du Programme de soutien aux organismes nationaux de sport (ONS) de Sport Canada qui finance :

- les fédérations nationales de sport (FNS);
- les organismes de sport pour athlètes ayant un handicap (OSAH); et
- les organismes de sports d'intérêt national (OSIN).

Cette évaluation, qui était l'une des trois évaluations des volets du Programme de soutien aux ONS, a été commandée en conformité avec l'exigence du Conseil du Trésor, et réalisée par la société de conseil en gestion Goss Gilroy Inc. (GGI) à l'automne 2001.

L'évaluation porte sur le volet du Programme de soutien aux ONS qui appuie les FNS/OSAH/OSIN. Les évaluations des volets du Programme de soutien aux ONS portant sur les organismes multisports et multiservices (OMS) et les centres nationaux du sport (CNS) ont été menées de façon indépendante et leurs résultats sont présentés dans des rapports distincts.

L'évaluation vise le volet portant sur les FNS/OSAH/OSIN du Programme de soutien aux ONS pour la période de cinq ans, soit de 1996-1997 à 2000-2001.

### 1.1 Le programme Sport Canada

Depuis 1993, Sport Canada est une direction générale du secteur Identité canadienne du ministère du Patrimoine canadien. Sport Canada contribue directement à la réalisation des priorités suivantes du Ministère :

- accroître la fierté nationale;
- contribuer à la croissance et à la prospérité économiques du Canada; et
- encourager la participation et la contribution à la société canadienne.

La mission de Sport Canada consiste à appuyer « *l'atteinte de l'excellence sportive de haut niveau et l'édification du système sportif canadien comme moyen de renforcer la contribution unique que le sport apporte à l'identité, à la culture et à la société canadienne* » .

Sport Canada a trois principaux programmes de financement, qui, en 2000-2001, représentaient un financement total de 83 millions de dollars :

- Le **Programme de soutien aux ONS**, qui a reçu 42,6 millions de dollars en 2000-2001, verse des fonds dans le cadre d'accords de contribution à des organismes de sport (FNS, OSAH, OSIN, OMS et CNS) pour appuyer des programmes visant le perfectionnement des athlètes et des entraîneurs aux plus hauts échelons du sport international. Le Programme de soutien aux ONS aide les organismes de sport à réaliser les objectifs suivants :



- améliorer la capacité des athlètes canadiens d'exceller aux plus hauts échelons du sport international par des moyens loyaux et conformes aux normes d'éthique;
  - améliorer les programmes ainsi que la coordination et l'intégration des activités de développement visant à édifier le système sportif canadien en travaillant avec des partenaires clés; et
  - encourager un meilleur accès et une plus grande équité dans le sport pour les groupes cibles sous-représentés. Le soutien accordé vise des domaines prioritaires, y compris le perfectionnement des entraîneurs et les programmes des équipes nationales.
- Le **Programme d'aide aux athlètes** (PAA), dont le budget s'élevait à quelque 15 millions de dollars en 2000-2001, accorde aux athlètes de calibre international des allocations de subsistance et d'entraînement et, s'il y a lieu, des allocations pour frais de scolarité. Ce Programme contribue à améliorer la performance du Canada aux grandes manifestations sportives internationales telles que les Jeux olympiques et les Championnats du monde. Le PAA vise aussi à aider les athlètes brevetés à faire face aux exigences croissantes du sport de haut niveau.
  - Le **Programme d'accueil** a pour but de favoriser le développement du sport de haut niveau et de rehausser le profil international des organismes de sport en aidant ceux-ci à organiser des manifestations unisport internationales au Canada. En 2000-2001, le Programme a dépensé 25 millions de dollars, soit 20,5 millions de dollars pour l'accueil des Championnats du monde d'athlétisme de 2001 à Edmonton, 3 millions de dollars pour les Jeux du Canada et 1,5 million de dollars pour l'accueil de nombreuses manifestations unisport internationales.

## 1.2 Programme de soutien aux ONS - Volet de financement des FNS/OSAH/OSIN

Le financement accordé dans le cadre du Programme de soutien aux ONS s'est accru au cours des cinq dernières années, comme l'illustre le Tableau 1.1, pour atteindre 42,6 millions de dollars en 2000-2001. Le volet des FNS/OSAH/OSIN est le plus important des trois (29,7 millions de dollars) quoique sa proportion du financement total, qui avait atteint 75 % en 1998-1999, soit descendue à 70 % en 2000-2001. En 2000-2001, le financement des OMS et des CNS était de 9,5 millions de dollars et de 3,4 millions de dollars respectivement. La liste des organismes bénéficiaires du Programme de soutien aux ONS en 2000-2001 figure à l'Annexe A.

Dans le cadre du Programme de soutien aux ONS, les sources de financement des FNS, des OSAH et des OSIN étaient les suivantes :

- le Programme de soutien aux fédérations nationales de sport (FNS);
- le Programme des fonds supplémentaires pour le sport;



- le Programme de sports d'intérêt national.

Tableau 1.1 Répartition du soutien aux organismes nationaux de sport (ONS) au cours des cinq dernières années

Veuillez insérer le Tableau 1.1 (je ne peux pas le copier du texte anglais)

Le Programme de soutien aux FNS, le Programme des fonds supplémentaires pour le sport et le Programme de sports d'intérêt national ont versé des fonds à des organismes dont les membres comprenaient des athlètes non handicapés et/ou des athlètes ayant un handicap et l'admissibilité au financement a été déterminée au moyen du Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS) et/ou du Cadre de financement et de responsabilité pour les athlètes ayant un handicap (CFRAH).

### 1.2.1 CFRS et CFRAH

L'admissibilité des FNS et des OSAH à des fonds du Programme de soutien aux FNS et du Programme des fonds supplémentaires pour le sport a été déterminée au moyen du Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS) et/ou du Cadre de financement et de responsabilité pour les athlètes ayant un handicap (CFRAH).

Le CFRS a été mis à l'essai pour la première fois en 1995-1996 dans le but de déterminer d'une façon à la fois plus objective et plus transparente quels organismes de sport le gouvernement fédéral devrait subventionner, et dans quelle mesure. Après ce rodage initial, le CFRS a été ajusté puis, en avril 1996, introduit pour un premier cycle complet (1996 - 2001). (Une survol du CFRS figure à l'Annexe B.)

L'admissibilité au CFRS était largement axée sur des critères quantitatifs, outre quelques critères qualitatifs. Les critères sont évalués comme suit :

- 60 % pour le sport de haut niveau;
- 30 % pour le développement du sport; et
- 10 % pour la gestion.

Parallèlement au CFRS, le CFRAH a aussi été élaboré afin de déterminer l'aide à accorder aux organismes servant les athlètes ayant un handicap. Le CFRAH était très semblable au CFRS et a suivi le même cycle de financement.

L'admissibilité des FNS et des OSAH au financement du Programme de soutien aux FNS et du Programme des fonds supplémentaires pour le sport a été déterminée au moyen du CFRS et/ou du CFRAH. En 2000-2001, 38 FNS sélectionnés au moyen du CFRS ont reçu des fonds pour les programmes destinés aux athlètes non handicapés. De plus, 17 FNS et 5 OSAH ont reçu des fonds pour les programmes destinés aux athlètes ayant un handicap. Quinze de ces 17 FNS ont reçu une aide pour les athlètes non handicapés dans le cadre du Programme de soutien aux FNS et du Programme des fonds supplémentaires pour le sport.

### 1.2.2 Programme de soutien aux FNS



Ce Programme a accordé un soutien aux FNS et aux OSAH pour appuyer les activités suivantes :

- administration;
- rémunération et déplacement du personnel, professionnel;
- rémunération et déplacement des entraîneurs;
- perfectionnement des entraîneurs;
- perfectionnement des officiels;
- développement des athlètes;
- compétitions nationales;
- programmes des sports de haut niveau;
- sciences et médecine du sport;
- rencontres internationales; et
- initiatives concernant les femmes.

Chacune des 38 FNS admissibles au financement conformément au CFRS devait conclure un contrat de responsabilité avec Sport Canada pour la période de 1997-2001. Le contrat de responsabilité avait pour objet de faire en sorte que les deniers publics contribuent à l'atteinte des priorités et des objectifs stratégiques fédéraux en matière de sport dans les domaines suivants :

**Groupe A**

Les athlètes de haut niveau  
Les entraîneurs de haut niveau  
Le développement du sport  
Le perfectionnement des entraîneurs  
La gestion des ONS

**Groupe B**

Un système centré sur l'athlète  
Les femmes dans le sport  
Les athlètes ayant un handicap  
Le harcèlement et l'abus dans le sport  
Les langues officielles

Chaque FNS a défini les objectifs les plus représentatifs à partir de plan pluriannuel pour les domaines du Groupe A; Sport Canada a fixé des attentes minimales pour chacun des domaines du Groupe B, en consultation avec les FNS et les organismes ayant des connaissances dans ces domaines.

**1.2.3 Programme de sports d'intérêt national**

L'admissibilité au Programme de sports d'intérêt national était aussi déterminée au moyen du CFRS, mais selon des critères différents. Les FNS devaient :

- répondre aux exigences du CFRS;
- ne pas avoir reçu un pointage suffisant pour faire partie des 38 FNS financés selon le CFRS; et
- avoir plus de 15 000 jeunes membres participants.

En 2000-2001, 6 FNS étaient admissibles au financement du Programme de sports d'intérêt national dans les deux domaines suivants :

- Championnats nationaux des FNS pour les jeunes ou par groupe d'âge (jusqu'à 50 000 \$); et





- autres programmes, activités ou manifestations nationaux s'adressant aux jeunes (jusqu'à 50 000 \$).

#### **1.2.4 Programme des fonds supplémentaires pour le sport**

Le Programme des fonds supplémentaires pour le sport a été créé en 1998 comme programme supplémentaire pour appuyer les FNS et les OSAH dans deux domaines : la rémunération des entraîneurs et les programmes de haut niveau. Ces deux domaines étaient déjà subventionnés par le Programme de soutien aux FNS, et les Fonds supplémentaires pour le sport devaient couvrir la période de 1998-1999 à 2002-2003.

#### **1.2.5 Ventilation du financement versé aux FNS/OSAH/OSIN**

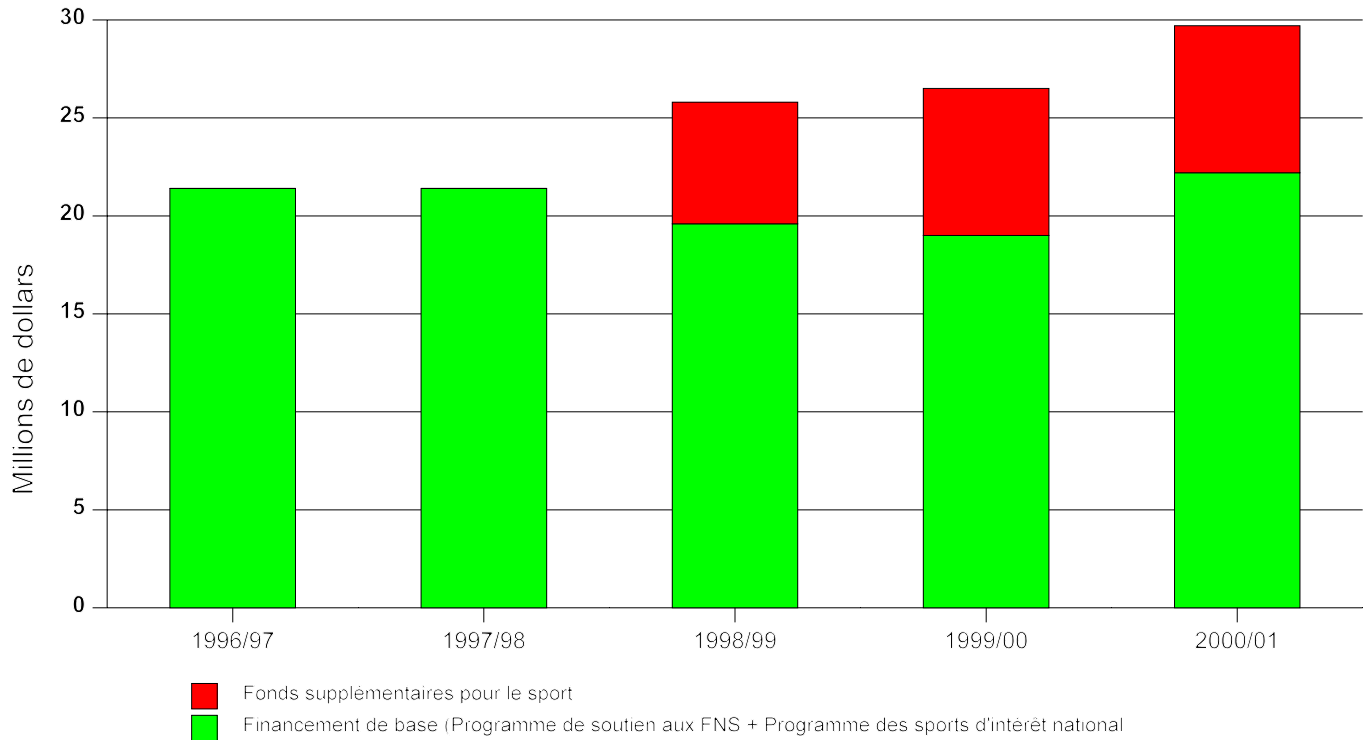
L'aide totale aux ONS réservée aux FNS, aux OSAH et aux OSIN en 2000-2001 était de 29,7 millions de dollars. Ces fonds se répartissaient comme suit :

- Le Programme de soutien aux FNS et le Programme des fonds supplémentaires pour le sport ont versé 26,3 millions de dollars aux FNS, soit 88,6 % du financement total. De cette somme, 6,5 millions provenaient des Fonds supplémentaires pour le sport.
- Le financement accordé aux OSAH provenait des mêmes sources et a totalisé 3 millions de dollars, soit 10,1 % du financement total. De cette somme, un million de dollars provenaient des Fonds supplémentaires pour le sport.
- L'aide versée aux OSIN provenait du Programme de sports d'intérêt national et s'élevait à 400 000 \$ par année, soit 1,3 % du financement total.

Le Tableau 1.2 illustre la répartition entre le financement de base (provenant presque entièrement du Programme de soutien aux FNS et dans une très faible mesure du Programme de sports d'intérêt national) et le Programme des fonds supplémentaires pour le sport au cours des cinq dernières années. Veuillez noter que le Programme des fonds supplémentaires pour le sport a débuté en 1998-1999.



Tableau 1.2 : Répartition du soutien aux ONS pour les FNS/OSAH/OSIN entre le financement « de base » et les Fonds supplémentaires pour le sport au cours des cinq dernières années





### **1.3 Cadre de rendement du Programme de soutien aux ONS**

Un cadre de rendement, comprenant des mesures du rendement, a été élaboré pour le volet FNS/OSAH/OSIN du Programme de soutien aux ONS. Ce cadre de rendement, qui figure au Tableau 1.3, a servi à l'élaboration des guides d'entrevue et les données sur le rendement ont permis de valider et d'appuyer les résultats des entrevues.

**Tableau 1.3: Objectif stratégique de PCH : Mise en valeur de nos ressources – La mise en valeur de nos ressources et des infrastructures à l'échelle communautaire, institutionnelle et industrielle permet de soutenir et de promouvoir la diversité culturelle et la cohésion sociale au Canada (FNS et OSAH).**

| Situation (Question stratégique - Initiative)  | Résultat clé : Effet final   | Résultat clé : Portée et résultats directs  | Activités et extraits  | Ressources (pour 2000-2001)  |
|--|--|---|--|--|
| <p>Les fédérations nationales de sport (FNS) et les organismes de sport pour athlètes ayant un handicap (OSAH) sont des organismes à but non lucratif reconnus à l'échelle internationale et nationale à titre d'organismes directeurs de sport. Ils sont responsables de fournir à leurs membres des programmes de sports de haut niveau et d'intérêt national.</p> <p>Le financement accordé par Sport Canada aide les FNS et les OSAH à offrir des programmes de HN de qualité aux échelons national et international, avec d'autres fournisseurs de services de soutien.</p> <p>En tant qu'organismes directeurs de sport au Canada, ces organismes doivent fournir l'équité d'accès aux groupes cibles sous-représentés dans le système sportif canadien.</p> | <p>Les ONS améliorent à la fois la qualité et la quantité des programmes de sports de haut niveau et d'intérêt national.</p> <p>Le système sportif offre un meilleur accès et une plus grande équité aux groupes cibles sous-représentés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ athlètes ayant un handicap</li> <li>▪ femmes</li> <li>▪ Autochtones</li> </ul> <p>Les ONS coordonnent et intègrent des initiatives clés dans le système sportif.</p> | <p><b>Portée</b> : Fédérations nationales de sport (FNS) et organismes de sport pour athlètes ayant un handicap (OSAH) admissibles.</p> <p><b>Portée indirecte</b> : athlètes, entraîneurs, officiels, autres bénévoles, personnel, OP/TS, universités, collèges, centres nationaux du sport, instituts nationaux des entraîneurs, OMS.</p> <p><b>Résultats :</b></p> <p><b>A) ATHLÈTES DE HN</b><br/> <b>Performance internationale</b><br/>           La performance des athlètes canadiens aux grandes compétitions internationales est rehaussée.</p> <p><b>Préparation des équipes nationales – Compétition et entraînement</b><br/>           Les programmes des équipes nationales sont plus complets;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bonne étendue (sr/jr)</li> <li>- plus grande participation des athlètes</li> <li>- quantité et qualité accrues des possibilités d'entraînement</li> </ul> <p>Les athlètes et les entraîneurs ont plus de possibilités de participer à des compétitions internationales.</p> <p>Un plus grand nombre d'athlètes d'équipes nationales reçoivent les services d'entraîneurs à temps plein d'équipes nationales.</p> <p><b>B) ENTRAÎNEURS DE HN</b><br/>           Il y a un plus grand nombre d'entraîneurs de HN à temps plein.<br/>           Un plus grand nombre d'entraîneurs recevant un appui financier travaillent auprès d'athlètes ayant un handicap.<br/>           Les entraîneurs d'équipes nationales sont mieux rémunérés.</p> <p><b>C) FORMATION DES ENTRAÎNEURS</b><br/>           Multiplication des possibilités de perfectionnement professionnel pour les entraîneurs de HN, p. ex., stages et colloques nationaux pour les niveaux 4 et 5, possibilités de travail à l'étranger, d'encadrement et autres.</p> <p><b>D) DÉVELOPPEMENT DU SPORT</b><br/>           Des championnats nationaux (CN) de qualité sont organisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-bonne étendue des CN (seniors et mineurs)</li> <li>-vaste portée des compétitions (provinces et athlètes participants)</li> <li>-représentation des hommes et des femmes</li> <li>-Des programmes de dépistage des talents de « qualité » (définis selon le CFRS II) sont employés.</li> <li>-Les FNS offrent aux jeunes plus d'occasions de participer à des programmes de sports d'intérêt national.</li> </ul> <p><b>E) GESTION DES FNS</b><br/>           Meilleure infrastructure de RH dans les FNS.<br/>           Les attentes minimales du groupe B des contrats de responsabilité sont respectées :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) optique axée sur l'athlète;</li> <li>2) langues officielles;</li> <li>3) athlètes ayant un handicap;</li> <li>4) femmes dans le sport;</li> <li>5) harcèlement et abus.</li> </ol> | <p><b>Principales activités de SC :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Déterminer l'admissibilité au CFRS</li> <li>-Gérer les contributions aux FNS</li> <li>-Assurer la liaison avec les FNS</li> <li>-Offrir des conseils d'expert</li> <li>-Représenter le gouvernement fédéral aux réunions</li> <li>-Rédiger des contrats de responsabilité et suivre la situation</li> </ul> <p><b>Principaux extraits de SC :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Liste d'admissibilité des FNS et des OSAH</li> <li>-Accords de contribution signés et chèques versés aux FNS et aux OSAH</li> <li>-Signature des contrats de responsabilité des FNS et rapports d'étape</li> </ul> | <p>Global - 29,7 M\$<br/>           Autres - 24,7 M\$<br/>           Salaire - 5 M\$</p> <p>Programme de soutien aux ONS - 21,8 M\$</p> <p>Programme des fonds supplémentaires pour le sport - 7,5 M\$</p> <p>Programme des sports d'intérêt national - 0,4 M\$</p> <p>Total des ETP à SC: 7</p> |

Tableau 1.3 (suite) - MESURES DE RENDEMENT

|  |  | <p><b>Résultats</b><br/> <b>Portée</b> : N<sup>bre</sup> et type d'organismes financés.<br/> <b>Portée indirecte</b> : N<sup>bre</sup> d'athlètes, d'entraîneurs, d'officiels, d'autres bénévoles et d'employés touchés.<br/> <b>A) ATHLÈTES DE HN</b><br/> Performance internationale :<br/> ▪ résultats des athlètes de HN aux Jeux olympiques et paralympiques et aux Mondiaux (1994-2000)<br/> <b>Préparation des équipes nationales – Compétition et entraînement</b><br/> Étendue<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et changement du n<sup>bre</sup> de FNS et d'OSAH ayant des programmes d'équipes nationales jr/sr<br/> Portée<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et chang. du n<sup>bre</sup> d'athlètes touchés par les programmes d'équipes nationales jr/sr<br/> Occasions accrues de participer à des compétitions internationales<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et chang. du n<sup>bre</sup> de compétitions internationales auxquelles peuvent participer les athlètes d'équipes nationales sr/jr<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et chang. du n<sup>bre</sup> d'athlètes pouvant participer à des compétitions internationales<br/> <b>B) ENTRAÎNEURS DE HN</b><br/> Plus grand nombre d'entraîneurs de HN à temps plein<br/> ▪ n<sup>bre</sup> global d'entraîneurs de HN subventionnés par SC<br/> ▪ n<sup>bre</sup> d'entraîneurs (t. plein, partiel et autres) subventionnés par SC<br/> ▪ chang. du n<sup>bre</sup> d'entraîneurs à t. plein et à t. partiel subventionnés par SC<br/> Meilleure rémunération des entraîneurs d'équipes nationales (EN)<br/> ▪ chang. des taux de rémunération moyens et globaux des entraîneurs d'EN subventionnés par SC<br/> <b>C) PERFECTIONNEMENT DES ENTRAÎNEURS</b><br/> ▪ type de possibilités par niveau de certification et par sport<br/> <b>D) DÉVELOPPEMENT DU SPORT</b><br/> Championnats nationaux (CN) de qualité<br/> Étendue<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et chang. du n<sup>bre</sup> de FNS et d'OSAH ayant des CN sr/jr<br/> Ampleur<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et chang. du n<sup>bre</sup> de provinces/territoires participant à des CN sr/jr<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et chang. du n<sup>bre</sup> d'athlètes aux CN sr/jr<br/> Représentation hommes/femmes<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et chang. du n<sup>bre</sup> de FNS et d'OSAH offrant des CN sr/jr pour hommes et femmes<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et changement du n<sup>bre</sup> d'athlètes féminins et masculins participant à des CN sr/jr<br/> Programmes de dépistage des talents de qualité<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et changement du n<sup>bre</sup> de FNS et d'OSAH dotés de programmes de dépistage des talents<br/> ▪ n<sup>bre</sup> et changement du n<sup>bre</sup> de FNS et d'OSAH dotés de programmes de dépistage des talents « de qualité »<br/> Possibilités accrues pour les jeunes<br/> ▪ nature des programmes des sports d'intérêt national (PSN) par groupe d'âge et sexe<br/> <b>E) GESTION DES ONS</b><br/> ▪ n<sup>bre</sup> et types de postes rémunérés subventionnés par SC<br/> ▪ n<sup>bre</sup> de FNS répondant aux attentes minimales du groupe B ou les dépassant<br/> Note : Les résultats et les mesures des ONS pourraient être révisés dans le cadre des travaux de CRGEO du CFRS II en cours.</p> | <p><b>Source de données :</b><br/><br/> Base de données (BD) des résultats de SC. Données sur les athlètes brevetés seulement, aussi dans la BD du PAA.<br/><br/> CFRS 1 et 2<br/><br/> CFRS 1 et 2<br/><br/> CRRS 1 et 2<br/><br/> Projets ayant obtenu l'approbation de contributions (PAC)<br/><br/> BD des FNS et contributions 97-98 PAC et BD des FNS<br/><br/> Aucun suivi en cours.<br/><br/> PAC/présentations de projets.<br/><br/> CFRS 1 et 2<br/><br/> CFRS 1 et 2<br/><br/> « De qualité » à définir dans le cadre des travaux du CFRS II. Projets approuvés pour les PSN.<br/><br/> BD des contrats de responsabilité (CR) des 38 FNS.</p> | <p><b>Fréquence de la collecte :</b><br/><br/> Collecte effectuée ou en cours pour 2000-2001.<br/><br/> Collecte effectuée pour 1996 et 2000.<br/> Collecte effectuée pour 1996 et 2000.<br/> Collecte effectuée pour 1996 et 2000.<br/><br/> Collecte annuelle. Collecte effectuée. À calculer. Les FNS et les OSAH pouvaient répartir à leur guise les fonds pour les salaires des entraîneurs (hausses de salaire ou financement de plus de postes). Renseignements critiques sur les salaires.<br/><br/> Collecte effectuée pour 1996 et 2000.<br/><br/> Collecte effectuée pour 1996 et 2000.<br/><br/> Aucun suivi actuel des données sur la participation. Aucun contrat de responsabilité pour six FNS recevant des fonds du PSN, cinq OSAH et une FNS recevant des fonds pour les athlètes handicapés.</p> |
|--|--|--|---|---|
|--|--|--|---|---|

## 2.0 Contexte d'évaluation et approche

### 2.1 Questions évaluées

L'évaluation était centrée sur les questions définies dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du 7 mai 2001 rédigé par la Direction générale des examens ministériels de Patrimoine canadien. Le CGRR définissait sept questions à évaluer dont six communes aux trois volets des évaluations du Programme de soutien aux ONS et une était particulière à la présente évaluation, l'évaluation relative aux FNS/OSAH/OSIN.

Les sept questions évaluées sont énumérées ci-après au tableau 2.1 :

**Tableau 2.1 : Sept questions pertinentes à l'évaluation relative aux FNS/OSAH/OSIN**

|  |
|--|
| <p><b><i>Six questions communes aux trois évaluations du Programme de soutien aux ONS :</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La <u>raison d'être</u> du Programme de soutien aux ONS continue-t-elle à être en harmonie avec les <u>objectifs généraux</u> du gouvernement fédéral?</li><li>2. <u>Dans quelle mesure</u> le Programme de soutien aux ONS a-t-il <u>réalisé</u> ses objectifs visés?</li><li>3. Y a-t-il eu <u>d'autres résultats ou facteurs qui ont influé</u> sur le succès du Programme de soutien aux ONS?</li><li>4. <u>Dans quelle mesure</u> le Programme de soutien aux ONS a-t-il <u>contribué aux effets ultimes</u> (objectifs de Sport Canada)?</li><li>5. Y a-t-il des <u>pratiques exemplaires ou des leçons à tirer d'autres pays</u> semblables au Canada (p. ex., le Royaume-Uni, l'Australie, la France, l'Allemagne) dont il faudrait tenir compte?</li><li>6. Quels <u>autres mécanismes de collecte de données et de communication des renseignements</u> sont nécessaires pour bien mettre en œuvre le cadre de rendement du Programme de soutien aux ONS?</li></ol> <p><b><i>Question évaluée spécifique aux FNS/OSAH/OSIN :</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. L'accord de contribution actuel <u>offre-t-il suffisamment ou trop de souplesse</u> pour que les FNS et les OSAH optimisent leur contribution à l'atteinte des effets et des résultats du Programme de soutien aux ONS?</li></ol> |
|--|



### 2.1.2 Regroupement des questions évaluées

Les sept questions évaluées ci-dessus ont été regroupées dans les quatre catégories traditionnelles de questions évaluées :

- *Justification et pertinence du programme* - Question 1
- *Structure et mise en oeuvre du programme* - Questions 6 et 7
- *Incidences et résultats* - Questions 2, 3 et 4
- *Rentabilité et autres solutions* - Question 5

Ces catégories traditionnelles des questions évaluées ont été utilisées pour la communication des résultats.

## 2.2 Approche de l'évaluation

L'approche détaillée de l'évaluation décrite ci-après était fondée sur le CGRR ainsi que sur les renseignements recueillis grâce à des entrevues exploratoires menées auprès de huit employés de Sport Canada.

Parmi les méthodes de collecte des données qui ont servi à l'évaluation sont les entrevues ou les réunions en petits groupes avec les intervenants et les autres parties intéressées, l'analyse de bases de données et l'examen de documents et de publications. L'utilisation de ces méthodes pour les diverses questions évaluées est détaillée ci-après au tableau 2-2 :



Tableau 2.2 : Questions évaluées et techniques de collecte des données

| Question évaluée  | Examen des documents | Entrevues ou réunions en petits groupes |                 |             |                       |                                     | Examen et analyse des bases de données | Examen des publications |
|---|----------------------|---|-----------------|-------------|-----------------------|-------------------------------------|--|-------------------------|
|   |                      | FNS, OSAH et OSIN subventionnés         | AOC, ADOC & CPC | Entraîneurs | FNS non subventionnés | Sport Canada et Patrimoine canadien |  |                         |
| 1. La raison d'être du Programme de soutien aux ONS continue-t-elle à être en harmonie avec les objectifs généraux du gouvernement fédéral?   | ✓                    | ✓                                       | ✓               | ✓           | ✓                     | ✓                                   |  |                         |
| 2. Dans quelle mesure le Programme de soutien aux ONS a-t-il réalisé ses objectifs visés?   | ✓                    | ✓                                       | ✓               | ✓           | ✓                     | ✓                                   | ✓                                      |                         |
| 3. Y a-t-il eu d'autres résultats ou facteurs qui ont influé sur le succès du Programme de soutien aux ONS?   | ✓                    | ✓                                       | ✓               | ✓           | ✓                     | ✓                                   |  |                         |
| 4. Dans quelle mesure le Programme de soutien aux ONS a-t-il contribué aux effets ultimes (objectifs de Sport Canada)?  | ✓                    | ✓                                       | ✓               | ✓           | ✓                     | ✓                                   | ✓                                      |                         |
| 5. Y a-t-il des pratiques exemplaires ou des leçons à tirer d'autres pays semblables au Canada (p. ex., le Royaume-Uni, l'Australie, la France, l'Allemagne) dont il faudrait tenir compte?                         | ✓                    | ✓                                       | ✓               | ✓           | ✓                     | ✓                                   |  | ✓                       |
| 6. Quels autres mécanismes de collecte de données et de communication des renseignements sont nécessaires pour bien mettre en œuvre le cadre de rendement du Programme de soutien aux ONS?                          | ✓                    | ✓                                       |                 |             |                       | ✓                                   |  |                         |
| 7. L'accord de contribution actuel offre-t-il suffisamment ou trop de souplesse pour que les FNS et les OSAH optimisent leur contribution à l'atteinte des effets et des résultats du Programme de soutien aux ONS? | ✓                    | ✓                                       |                 |             |                       | ✓                                   |  |                         |

## 2.3 Entrevues

### 2.3.1 Entrevues

Le tableau 2.2 ci-dessus indique les intervenants et autres parties intéressées interviewés dans le cadre de l'évaluation au sujet des questions examinées :





- ***FNS, OSAH et OSIN - 62 entrevues***
  - 37 FNS subventionnées en vertu du CFRS;
  - 20 organismes -- 3 OSAH et 17 FNS -- subventionnés en vertu du CFRAH.  
À noter : 15 des FNS ont aussi reçu du financement aux termes du CFRS;
  - 5 OSIN.
  
- ***Organismes cadres --- 3 entrevues***
  - AOC - Association olympique canadienne;
  - ADOC - Association de développement olympique de Calgary; et
  - CPC - Comité paralympique du Canada.
  
- ***Entraîneurs de haut niveau -- 15 entrevues***
  
- ***FNS non subventionnées -- 6 entrevues***
  
- ***Employés du programme de Sport Canada -- 5 entrevues***

Parmi les 62 entrevues réalisées avec les FNS et les OSAH, 15 entrevues ont permis de vérifier deux aspects à la fois puisqu'il s'agit d'organismes subventionnés pour les athlètes non handicapés et pour les athlètes ayant un handicap (sur un total possible de 16, un organisme subventionné à titre de FNS et d'OSAH n'était pas disponible pour une entrevue pendant la période de l'évaluation). La liste des FNS, des OSAH et des OSIN qui ont reçu du financement en 2000-2001 se trouve à l'Annexe A.

Deux des organismes cadres, l'AOC et l'ADOC, versent des fonds aux FNS. Le CPC et l'AOC sont des OMS subventionnés par le Programme de soutien aux ONS.

Six FNS ayant demandé du soutien mais n'en ayant reçu aucun ont été interviewées dans le but d'obtenir le point de vue d'organismes qui ne répondaient pas aux attentes minimales pour être admissibles au financement au sujet de l'exécution du programme de Sport Canada.

Les cinq entrevues avec les employés du programme de Sport Canada ont permis de compléter les renseignements recueillis dans les huit entrevues exploratoires entreprises au début du projet.



Les entrevues ont été menées en personne et au téléphone. Bon nombre des organismes ont un bureau à Ottawa, ce qui facilitait la tâche de l'équipe de projet. Une partie de ces organismes avaient choisi de passer l'entrevue par téléphone. Toutes les personnes et les organismes établis à l'extérieur d'Ottawa ont été joints par téléphone.

Afin de faciliter les entrevues, Sport Canada a envoyé une lettre de présentation (voir à l'Annexe C) pour avvertir les FNS, les OSAH et les OSIN que l'évaluation était en cours et que Goss Gilroy Inc. communiquerait avec eux. Une fois le moment de l'entrevue fixé, un exemplaire du guide d'entrevue approprié (voir ci-après) leur a été envoyé par courriel ou par télécopieur pour leur permettre de préparer leurs réponses avant l'entrevue. On a pris soin d'offrir aux organismes toutes les possibilités de participer et d'interviewer la personne la plus en mesure de répondre.

### **2.3.2 Guides d'entrevue**

Un guide d'entrevue principal a été préparé pour les entrevues. À partir de ce guide, huit guides individuels ont été conçus en vue des auditoires cibles. Les questions dans le guide d'entrevue principal ont été élaborées à partir d'information contenue dans le CGRR, y compris les indicateurs de rendement du programme, les entrevues exploratoires avec le personnel de Sport Canada et de Patrimoine canadien, et des commentaires de l'équipe de projet. Les questions ont été examinées par Sport Canada et mises à l'essai avant la mise en œuvre.

Une copie du guide d'entrevue principal se trouve à l'annexe C, avec un renvoi croisé entre les questions du guide, les groupes cibles et les questions évaluées.

### **2.3.3 Analyse des entrevues**

Les entrevues ont été regroupées par question et analysées de façon systématique. Les réponses ont été examinées sous diverses stratifications pour voir quelles conclusions pouvaient différer entre les groupes de répondants. Les stratifications examinées incluaient le groupe cible de l'entrevue, le type de financement reçu, le montant de financement reçu, les sports d'équipe par rapport aux sports individuels, les différents niveaux d'autres parrainages, les sports d'hiver par rapport aux sports d'été, ainsi que les grands perdants et les gagnants de l'introduction du CFRS. Les conclusions générales ont été rapportées et la stratification des réponses n'est fournie que lorsqu'une différence importante a été observée.

## **2.4 Information sur les indicateurs de rendement**



En plus de l'information qualitative fondée sur les répondants obtenue aux entrevues ci-dessus, de l'information pertinente sur les indicateurs de rendement a été recueillie au moyen du CFRS, du CFRAH et d'autres bases de données, avec l'aide des employés du programme de Sport Canada. Ces indicateurs de rendement ont servi à valider et à appuyer les conclusions de l'entrevue.

L'analyse des indicateurs sélectionnés a constitué un élément clé de notre analyse générale et elle fournit une preuve importante pour l'évaluation. Sport Canada a envoyé des données qui correspondaient à un certain nombre des indicateurs du Tableau 1.3. Le cas échéant, ces données ont été présentées dans les sous-sections de la Section 5.0.

Vu que la plupart des indicateurs n'avaient pas encore été utilisés, on a tenté de recueillir l'avis de la collectivité sportive sur les indicateurs de rendement les plus pertinents pour mesurer le succès du Programme. Dans le cadre des entrevues, les répondants devaient donner leur avis sur les indicateurs les plus utiles pour déterminer le succès des volets portant sur les FNS, des OSAH et des OSIN du Programme de soutien aux ONS. À la fin, les conclusions de l'entrevue ont fait ressortir quatre indicateurs clés (présentés à la Section 6.4 du présent rapport).

De plus, on a envisagé la possibilité d'élaborer un modèle pour analyser le lien entre les réalisations athlétiques et les domaines financés par le Programme aux fins de l'étude. Toutefois, il a été déterminé que cela n'était pas réalisable faute du nombre important de variables confusionnelles en cause et du délai relativement court de la période d'évaluation par rapport au temps nécessaire pour développer un athlète olympique. Parmi les facteurs confusionnels éventuels, citons :

- le temps nécessaire pour développer un athlète (c.-à-d., jusqu'à 12 années, selon l'importance relative de la physiologie, des compétences, etc., pour le sport en particulier);
- le temps passé dans l'équipe nationale (p. ex., de 2 à 12 ans);
- le nombre de pays participant au sport;
- la compétitivité des autres pays;
- le financement au niveau du développement (c.-à-d., niveau inférieur à celui à partir duquel Sport Canada accorde du financement);
- la disponibilité d'autres sources de financement;
- la question de savoir si le sport est d'actualité (c.-à-d., selon le soutien et de l'aide politiques);



- la maturité de l'organisme de sport (c.-à-d., le niveau d'indépendance du sport : le leadership, le développement organisationnel, le raffinement de l'utilisation du financement et la dépendance au financement gouvernemental par opposition au financement non gouvernemental); et
- le changement du financement et le nombre de sports subventionnés par Sport Canada au cours des dix dernières années (c.-à-d., résultat de la baisse du financement d'environ 25 % juste avant le début de la période d'évaluation, et la diminution du nombre d'organismes de sport financés - de 60 à 38 - à la suite de l'examen des programmes au milieu des années 1990).

Comme bon nombre des facteurs ci-dessus auraient eu un effet critique sur l'élaboration d'un tel modèle et que nombre de ces facteurs ne peuvent pas être mesurés de façon exacte ou pris en considération dans un tel modèle, nous avons donc décidé de centrer notre analyse sur la présentation d'un solide contexte quantitatif et qualitatif pour l'évaluation, et ce, en travaillant en étroite collaboration avec les experts de Sport Canada pour établir un profil statistique utile des données de base sur les différents sports subventionnés au cours des dix dernières années. L'analyse des données est expliquée à la Section 6.5 et détaillée à l'Annexe D.



### 3.0 Raison d'être et pertinence du Programme

Les répondants estimaient généralement que le Programme cadrait avec le premier objectif de *haut niveau*. Ils ont indiqué que la plupart des fonds sont attribués à cette fin et que le financement à venir dépend surtout de leur performance aux manifestations sportives internationales, en particulier aux Jeux olympiques (par le biais de la communication de renseignements et d'évaluation pour le CFRS). Généralement, l'objectif de haut niveau est aussi en harmonie avec les objectifs des FNS elles-mêmes. Les répondants qui ont estimé que le programme correspondait seulement un peu ou pas du tout à l'objectif de haut niveau ont déclaré être de cet avis en raison du manque de financement offert par Sport Canada pour atteindre un succès international.

La plupart des répondants estimaient que le Programme répondait à l'objectif du *développement du système sportif*. Toutefois, il existait un certain nombre de préoccupations du fait que cet objectif semblait, de l'optique de Sport Canada, plus centré sur le haut niveau que sur la participation (p. ex., le financement vise les championnats nationaux, le perfectionnement des entraîneurs et les centres d'entraînement, mais pas le développement du sport à la base). Les répondants ont soutenu que la participation et le développement du sport à la base sont importants pour obtenir des résultats à l'avenir mais, selon eux, dans la perspective des programmes de Sport Canada, « c'est le chaînon le plus faible ».

Plusieurs répondants ont mentionné qu'à la suite de réductions du financement, les organismes sont plus enclins à ne plus attribuer le financement à cet objectif et à l'appliquer au haut niveau, car ils estiment que Sport Canada a accordé une priorité beaucoup plus grande aux résultats de haut niveau qu'au développement du système sportif. Enfin, les répondants ont dit craindre qu'il n'y ait tout simplement pas suffisamment de fonds pour poursuivre cet objectif de façon adéquate et atteindre des résultats concrets.

La majorité des répondants ont aussi affirmé que le Programme cadre avec l'objectif d'*accès et d'équité*. Ils ont déclaré que les attentes minimales du contrat de responsabilité avaient servi à accroître la sensibilisation et à promouvoir les actions dans ce domaine. La plupart des répondants reconnaissent que les questions d'équité et d'accès sont une priorité de Sport Canada, mais estiment qu'elles ne cadrent pas avec l'objectif de haut niveau. Bon nombre de répondants qui étaient de cet avis ont indiqué que la principale raison pour laquelle ils ne pouvaient pas adéquatement poursuivre cet objectif était l'insuffisance du financement offert par Sport Canada. Enfin, l'accès et l'équité dans tous les domaines (c'est-à-dire les langues officielles, les athlètes ayant un handicap, les femmes dans le sport) étaient jugés peu en harmonie avec l'objectif principal de haut niveau des FNS.



Bon nombre des FNS ont toutefois considéré pertinents quelques-uns des objectifs d'accès et d'équité pour leur sport et déclaré qu'elles les auraient recherchées (ou l'avaient déjà fait) sans l'influence de Sport Canada. Par exemple, les OSAH (et les FNS qui reçoivent de l'argent de ce volet) ont fait savoir que l'accès et l'équité pour l'intégration des athlètes ayant un handicap comptent pour une grande part de leurs activités et vont donc dans le sens des objectifs des organismes.

Les commentaires rapportés ci-dessus étaient généralement cohérents pour chaque type de répondants (c.-à-d., les FNS, les OSAH, les entraîneurs, les OSIN et les intervenants). Toutefois, il semble que les répondants d'organismes qui représentent les sports d'équipe, ou les « perdants » (c.-à-d., ceux qui ont connu une diminution importante de financement avec l'introduction du CFRS) étaient moins enclins à dire que le programme se prêtait au développement du système sportif. De la même manière, les perdants semblaient moins enclins à dire que le programme se prêtait à l'objectif d'accès et d'équité.

Un autre commentaire d'organismes recevant des fonds du volet portant sur les OSIN du Programme était que le financement de Sport Canada est centré sur le HN alors que le volet portant sur les OSIN correspond davantage à l'objectif de développement du système sportif. Les organismes non subventionnés ne connaissaient en général pas très bien les objectifs et n'ont pas pu faire de commentaires.



## 4.0 Conception et mise en œuvre du Programme

Cette section présente les conclusions de l'étude sur la conception et la mise en œuvre du programme de soutien aux FNS/OSAH/OSIN. Parmi les domaines couverts, citons :

- Le caractère approprié du processus d'évaluation du CFRS/CFRAH.
- Le caractère approprié de l'accord de contribution, des lignes directrices et le niveau de souplesse offert.
- Le caractère approprié du financement pour les athlètes ayant un handicap.
- Les données supplémentaires pour évaluer le rendement du Programme ou de l'organisme.

### 4.1 Caractère approprié du processus d'évaluation du CFRS/CFRAH

La plupart des répondants ont déclaré que le processus d'évaluation sur quatre ans du CFRS ou du CFRAH était approprié ou n'était pas un mauvais point de départ pour la distribution des fonds. Pratiquement tous ces répondants ont fait des suggestions sur la façon dont on pourrait améliorer ce processus. Par ailleurs, un petit nombre de répondants ont déclaré que le processus était inapproprié. Ces organismes tendaient à être parmi ceux qui avaient reçu le moins de fonds et se considéraient désavantagés par les critères d'évaluation.

Le processus d'évaluation sur quatre ans a été généralement bien accueilli. Le financement sur quatre ans permettait aux organismes de planifier leurs activités et offrait une continuité dans le montant de soutien reçu. En même temps, certains répondants souhaitaient une certaine souplesse dans le financement pour tenir compte des imprévus ou des changements importants du rendement. Un répondant a proposé un examen de deux ans. Plusieurs répondants ont mis en garde contre un changement trop brusque du processus à la fin du cycle de quatre ans, car il faut un engagement à long terme (c.-à-d., plus de quatre ans) pour atteindre des résultats de haut niveau.

Nombre de répondants ont fait des suggestions sur les critères d'évaluation utilisés :

- « L'équilibre entre le haut niveau et le développement du système sportif devrait être amélioré, car il est impossible d'atteindre des résultats de haut niveau sans développement. » Un des répondants a proposé qu'un volet distinct soit offert pour une équipe junior nationale et que son succès soit évalué.



- Certains sports d'équipe s'estimaient désavantagés par les critères d'évaluation par rapport aux sports individuels. Par exemple, le ratio entraîneurs-participants serait inférieur à celui des sports individuels.
- Les sports qui n'étaient pas représentés aux Jeux olympiques ou aux Championnats du monde étaient désavantagés puisqu'ils n'avaient pas accès à des points que pouvaient accumuler d'autres FNS, n'étant pas au programme de ces manifestations internationales.
- Le niveau de compétition devrait être pris en considération puisque le nombre de pays qui participent à la compétition varie selon la manifestation (il est à noter que le processus du CFRS tient compte de cet aspect, ce qui implique qu'il y a lieu d'améliorer la communication avec les FNS dans ce domaine).

Plusieurs répondants ont émis des réserves quant au processus administratif :

- L'annonce et le versement des montants de l'aide tardent à venir. Certains organismes ont fait remarquer qu'il en résulte une incertitude considérable vu qu'ils doivent prendre des engagements de dépenses importantes pendant un exercice avant de savoir quel financement ils recevraient. Un répondant a fait valoir que le 1<sup>er</sup> juin serait une date acceptable pour annoncer le financement.
- Le lien entre le montant de l'aide et le résultat obtenu aux termes de pointage du CFRS/CFRAH était un mystère pour certains répondants. Ils se sont aussi dits inquiets du fait que les critères d'évaluation n'étaient pas appliqués de façon constante et que les fluctuations annuelles de financement semblaient quelque peu arbitraires. Un dialogue accru avec les FNS a été proposé afin de mieux expliquer le processus et de voir dans quelle mesure les demandes avaient été bien remplies et comment leur classement et leur financement étaient déterminés.
- Bien que les répondants aient estimé que le processus de demande et l'examen annuel exigeaient beaucoup de travail, la plupart ne les trouvaient pas déraisonnables ou trop exigeants. Toutefois, ils n'aimeraient pas que la tâche soit alourdie. Plusieurs ont demandé pourquoi ils étaient tenus de fournir les mêmes renseignements à Sport Canada à diverses reprises.
- Plusieurs répondants sont d'avis qu'il devrait y avoir un processus d'appel ou un ombudsman pour régler les préoccupations des FNS quant au niveau de financement reçu.





Plusieurs répondants ont dit craindre que la prolongation du financement sur une année de plus (2001-2002) ne nuise à leurs chances de recevoir un financement supplémentaire dans le nouveau CFRS. Essentiellement, cette prolongation désavantage les désavantagés, alors que ces organismes avaient déployés des efforts pour corriger les lacunes soulevées dans l'évaluation menée pour le CFRS en 1996.

## **4.2 Caractère approprié de l'accord de contribution, des lignes directrices et du niveau de souplesse offert**

Dans l'ensemble, les répondants étaient très satisfaits de l'approche de l'accord de contribution. Comme le résume un répondant, « cet accord fournit un encadrement élevé approprié, responsabilisant les organismes de sport tout en leur laissant une certaine souplesse ». Parmi les quelques répondants qui estimaient que l'accord de contribution n'était pas approprié, une personne déplorait que les FNS fassent l'objet de plus de contrôle et de surveillance que tout autre organisme sans but lucratif. Un autre répondant a fait valoir qu'il y avait un manque de communication avec Sport Canada et que ce dernier n'avait donné ni explication ni suivi. Un autre a qualifié le processus de communication des renseignements d'onéreux et de lourd et maladroit et souhaiterait qu'il soit simplifié.

En ce qui concerne les lignes directrices, la majorité des répondants ont estimé qu'elles étaient appropriées. L'une des principales raisons avancées par la minorité en désaccord avec les lignes directrices tenait à leur caractère trop général et au fait qu'elles ne reflétaient pas la diversité des sports financés et les besoins propres à chaque sport. D'autres ont estimé que le financement ne cadrerait pas avec les priorités des FNS et que le Programme était « développé afin de réaliser les priorités gouvernementales et non celles des FNS ».

Une faible majorité de répondants a aussi estimé que l'accord était assez souple. On a signalé une nette amélioration de la souplesse par rapport au programme antérieur, bien que l'introduction du Programme de fonds supplémentaires pour le sport, qui avait financé des activités particulières, ait ajouté certaines contraintes. La plupart des répondants jugeaient les lignes directrices assez souples pour satisfaire leurs besoins de programmes. D'après une minorité de répondants, il n'y avait pas suffisamment de souplesse pour déplacer les fonds afin de répondre aux priorités internes, tandis qu'un répondant estimait qu'il y avait trop de souplesse. Un répondant a déclaré que les commanditaires étaient seulement intéressés par les résultats de haut niveau et qu'il serait donc souhaitable d'orienter le financement de Sport Canada vers le développement du sport. Certains se demandaient également pourquoi le Programme des fonds supplémentaires pour le sport a été attribué par blocs de financement et non comme le financement de base. Plusieurs répondants ont fait savoir que le plafond de 15 % pour l'administration n'était pas suffisant, mais un des répondants jugeait cette limite utile parce qu'elle exigeait une



efficacité accrue. Quelques-uns se sont demandé pourquoi le financement ne pouvait pas provenir d'une seule source pour réduire au minimum les demandes et les exigences en matière de communication des renseignements.

#### **4.3 Caractère approprié du financement pour les athlètes ayant un handicap**

Il y avait deux fois plus de répondants qui ont estimé insuffisant le financement de programmes et de services pour les athlètes ayant un handicap que de répondants qui le jugeaient suffisant. Pratiquement tous les répondants ont convenu s'être bien débrouillés jusqu'à présent mais qu'il leur faudrait des fonds supplémentaires pour faire des progrès. Plusieurs ont signalé que le coût du soutien aux athlètes de haut niveau augmentait. Un répondant a déclaré qu'il pourrait y avoir d'autres sources de financement public à explorer, mais qu'il manquait de personnel. Aucune différence n'était apparente dans les réponses à cette question entre les OSAH et les FNS qui avaient aussi reçu des fonds pour programmes destinés aux athlètes ayant un handicap.

#### **4.4 Données supplémentaires pour évaluer le rendement du Programme ou de l'organisme**

Le nombre de répondants estimant que les données recueillies par Sport Canada étaient suffisantes était le double de ceux qui affirmaient qu'il fallait des données supplémentaires pour évaluer le rendement du Programme ou de leur organisme. Pour ces derniers, l'exigence la plus fréquemment mentionnée concernait des données sur la capacité commerciale et administrative des FNS (c'est-à-dire, les plans stratégiques et d'affaires, les fonctions de marketing, de communication et de gouvernance, l'efficacité et l'efficacité). Parmi les autres points mentionnés, citons la collecte d'information sur le succès de l'équipe junior, la tendance dans les résultats nationaux et internationaux d'un sport, le degré de difficulté à remporter une médaille dans un sport donné, le niveau d'intérêt du public pour un sport et les autres activités entreprises par l'organisme qui contribuent au sport ou à la collectivité.

On souhaite vivement que Sport Canada aille au-delà des chiffres et évalue autant la qualité que la quantité. Plusieurs répondants ont mentionné que Sport Canada doit en savoir davantage sur les FNS et prendre des décisions en se demandant « où en sont les FNS et vers quoi se dirigent-elles, par opposition à ce qu'elles ont réalisé ».

Une proportion importante de répondants a déclaré que les données recueillies devraient être adaptées au sport. Comme l'a dit le représentant d'un organisme de sport : « En général, il y a 15 à 20 mesures dans notre sport, et elles ne s'appliquent pas aux autres



sports. Ceux qui financent le sport doivent réaliser que nous sommes tous différents et que nous avons un potentiel différent de succès et divers taux de croissance. Nous ne pouvons pas être confinés à une série de neuf critères. Nous devons avoir un rapport plus intime avec le gouvernement. Le personnel de Sport Canada doit savoir clairement comment nous allons démontrer et juger les réussites et le développement. » Cette adaptation au sport sous-entend que des évaluations subjectives feront partie des évaluations de Sport Canada aux fins de financement et que des efforts supplémentaires devront être déployés pour effectuer les évaluations et communiquer les décisions à cet égard.

On a aussi indiqué que le type d'aide que nécessite un sport dépendait de ses besoins, et ceux-ci varient selon divers facteurs. Par exemple, « dans certains sports, on a atteint le niveau des médailles, dans d'autres, on y est presque et dans d'autres, on en est loin encore ». Il serait avantageux pour chacun d'utiliser l'aide à des fins différentes. Les évaluations actuelles du financement, au moyen du CFRS et du CFRAH, accordent davantage de fonds aux sports qui ont des résultats de HN qu'aux sports qui ont peu ou point de résultats de HN. Les organismes qui reçoivent moins de financement parce qu'ils n'ont pas de résultats de HN en profiteraient, s'ils obtenaient les mêmes niveaux de financement que ceux offerts aux sports ayant des résultats de HN, pour développer des athlètes en vue du HN.

Les organismes qui reçoivent des fonds pour les OSAH ont déclaré qu'il faudrait recueillir des données supplémentaires, par exemple, le niveau d'intégration, l'importance des activités à la base, l'effet bénéfique ou non des changements mis en œuvre et les besoins particuliers des athlètes ayant un handicap. On a aussi signalé la difficulté d'obtenir des résultats internationaux pour « évaluer la concurrence ».



## 5.0 Incidences et résultats

Le présent chapitre traitera trois des questions d'évaluation concernant les incidences et les résultats du Programme de soutien aux ONS :

- Dans quelle mesure le Programme de soutien aux ONS a-t-il réalisé les objectifs visés?
- Y a-t-il eu d'autres résultats ou facteurs qui ont une incidence sur le succès du Programme de soutien aux ONS?
- Dans quelle mesure le Programme de soutien aux ONS a-t-il contribué aux effets ultimes (c.-à-d., objectifs de Sport Canada)?

### 5.1 Réalisation des objectifs visés

Pour évaluer l'atteinte des objectifs visés par le programme, les FNS, les OSAH, les entraîneurs et les intervenants ont été appelés à indiquer l'incidence du programme sur bon nombre de sous-questions (la formulation exacte de ces sous-questions se trouve dans le guide d'entrevue ci-joint à l'Appendice C) :

- la performance des athlètes canadiens de haut niveau dans les grandes compétitions internationales;
- le caractère global des programmes pour l'équipe nationale (c.-à-d., sa profondeur, sa participation, ses occasions d'entraînement);
- le nombre de possibilités de compétitions internationales pour les athlètes et les enseignants;
- le nombre d'entraîneurs à plein temps de haut niveau et la mesure dans laquelle toute augmentation a entraîné une meilleure performance ou un meilleur développement du sport;
- la rémunération des entraîneurs de l'équipe nationale;
- le perfectionnement professionnel et l'instruction des entraîneurs de haut niveau;
- le nombre d'entraîneurs à plein temps de l'équipe nationale qui entraînent des athlètes de l'équipe nationale; et
- les programmes de dépistage de talents.



De la même manière, les répondants ont aussi été priés de communiquer si le programme avait eu une incidence sur la capacité en ressources humaines de leur organisme et comment la capacité de leur organisme de remplir ses objectifs en avait été modifiée. Enfin, ils ont été interrogés sur la mesure dans laquelle le programme avait conduit les organismes à répondre aux attentes minimales énoncées au contrat de responsabilité avec Sport Canada.

Les OSIN ont été priés de faire des commentaires sur la façon dont le programme avait influé sur leur capacité d'augmenter les occasions pour les jeunes de participer à des programmes de sport nationaux. Toutes ces sous-questions sont traitées ci-après et ont été regroupées sous les rubriques suivantes :

- Performance des athlètes de haut niveau;
- Caractère global des programmes pour l'équipe nationale;
- Offre de possibilités de compétitions internationales;
- Entraîneurs et milieu de l'entraînement;
- Programme de dépistage de talents;
- Capacité en ressources humaines;
- Attentes prévues dans le Contrat de responsabilité; et
- Incidences des OSIN.

### ***Performance des athlètes de haut niveau***

D'après les entrevues, la plupart des répondants (de tous les types d'organismes pris ensemble) ont déclaré que le rendement s'était amélioré. Sur les FNS qui ont seulement reçu de l'argent par le biais du CFRS, une légère majorité a rapporté une augmentation du rendement au cours de la période d'évaluation tandis que la plupart des autres répondants n'ont signalé aucun changement dans le rendement. Il est intéressant de noter que les FNS qui n'avaient pas aussi reçu de financement en tant que les OSAH étaient plus enclines à ne déclarer aucun changement dans le rendement que les FNS qui étaient aussi des OSAH. En fait, une grande majorité des FNS ou des OSAH a déclaré que les rendements s'étaient améliorés, tant pour les athlètes ayant un handicap que pour les non-handicapés. Une faible majorité d'entraîneurs (représentant les FNS, les FNS/OSAH et les OSAH) a déclaré que le rendement s'était amélioré bien qu'un certain nombre ait aussi signalé que le rendement était resté le même. Seuls quatre répondants ont signalé une baisse dans la performance au cours de la période d'évaluation.

La plupart des répondants ont dit que le Programme avait contribué à la performance des athlètes de haut niveau, du moins dans une certaine mesure. Les répondants d'organismes



qui recevaient du financement en vertu du CFRAH étaient particulièrement enthousiastes en ce qui concerne le rôle que le financement de Sport Canada avait eu sur la performance. Toutefois, ces répondants ont dit craindre que le reste du monde rattrape très vite le Canada à moins de continuer à augmenter notre investissement dans les athlètes ayant un handicap.

Les FNS et les entraîneurs étaient moins enthousiastes au sujet du financement reçu des FNS en égard à sa contribution à l'amélioration de la performance des athlètes de haut niveau. Bien qu'une légère majorité ait déclaré au moins une certaine contribution positive aux résultats, il y a eu autant de FNS qui ont répondu, et un nombre un peu plus grand d'entraîneurs n'a signalé aucune contribution que de répondants qui ont déclaré une grande contribution. Bon nombre de répondants ont déclaré que les baisses de financement antérieures de la part de Sport Canada et la hausse des coûts constituaient les plus grands défis pour le financement du sport aujourd'hui. En ce qui concerne ce dernier élément, une bonne partie de l'argent reçu de Sport Canada sert à compenser la hausse des coûts et non pas à améliorer le soutien aux athlètes et aux entraîneurs.

Les répondants d'organismes dont une bonne partie du budget provient des commandites semblaient aussi moins enclins à indiquer que le programme avait eu une incidence sur la performance des athlètes de haut niveau.

L'incidence du Programme des fonds supplémentaires pour le sport (FSS) a été mentionnée au moins par un répondant dans tous les types de répondants comme ayant été essentielle pour l'amélioration de la performance. Ces organismes ont déclaré qu'ils utilisaient cet argent pour compenser les restrictions budgétaires qui avaient touché le financement de base de Sport Canada. Le financement du FSS a, d'après les rapports, servi à la formation des entraîneurs et à leur soutien ainsi qu'à l'amélioration de l'entraînement des athlètes.

Bon nombre de répondants ont aussi profité de cette occasion pour communiquer leurs préoccupations à propos du manque d'attention et de financement en ce qui concerne le développement du sport.

D'après les données fournies par Sport Canada, la performance depuis 1992 semble être relativement stable lorsque l'on examine les résultats des sports d'été ou d'hiver séparément (voir Tableau 5.1). Par exemple, la performance du Canada aux Jeux olympiques d'hiver s'est légèrement améliorée à partir 1992 mais elle est ensuite restée stable, le Canada étant passé du huitième rang en nombre de médailles en 1992 au cinquième en 1994 et en 1998; au classement parmi les huit premiers, il est passé de la neuvième place en 1992 à la sixième en 1994 pour revenir à la huitième en 1998.



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

Les résultats aux Jeux olympiques d'été ont aussi été quelque peu déçus. En nombre de médailles, le Canada se retrouvait en 15<sup>e</sup> position en 1992, en 11<sup>e</sup> position en 1996 et en 17<sup>e</sup> position en l'an 2000; le classement parmi les huit premiers a suivi la même tendance.

Les résultats aux Championnats du monde sont toujours meilleurs. Toutefois, il n'y a aucune tendance normale. Il est intéressant de noter toutefois que l'an 2000 a été la meilleure année depuis 1992 en nombre de médailles pour le Canada et pour son classement parmi les huit premiers.

**Tableau 5.1 : Résultats pour le Canada aux Jeux olympiques et aux Championnats du monde**

| Année | Jeux olympiques d'hiver |                                    | Jeux olympiques d'été |                                    | Championnats du monde (hiver et été) |                                    |
|-------|-------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
|       | Tableau des médailles   | Classement parmi les huit premiers | Tableau des médailles | Classement parmi les huit premiers | Tableau des médailles                | Classement parmi les huit premiers |
| 1992  | 8                       | 9                                  | 15                    | 16                                 | 4                                    | 4                                  |
| 1993  |                         |                                    |                       |                                    | 6                                    | 7                                  |
| 1994  | 5                       | 6                                  |                       |                                    | 6                                    | 5                                  |
| 1995  |                         |                                    |                       |                                    | 7                                    | 7                                  |
| 1996  |                         |                                    | 11                    | 10                                 | 6                                    | 4                                  |
| 1997  |                         |                                    |                       |                                    | 10                                   | 7                                  |
| 1998  | 5                       | 8                                  |                       |                                    | 7                                    | 8                                  |
| 1999  |                         |                                    |                       |                                    | 10                                   | 9                                  |
| 2000  |                         |                                    | 17                    | 15                                 | 2                                    | 4                                  |

L'information semblable n'a pas pu être obtenue pour les sports paralympiques, qui ont connu des changements très importants au cours de la dernière décennie afin de réduire le nombre de manifestations sportives. Le nombre de manifestations sportives a chuté de 431 en 1996 à 198 en l'an 2000 en sports d'été et de 60 en 1992 à 36 en 1998 en sports d'hiver. Pendant la même période, malgré la taille des terrains et l'augmentation de la compétitivité, les athlètes canadiens ont amélioré leur performance. Le nombre de médailles remportées par les athlètes canadiens aux sports d'hiver est passé de 12 en 1992 à 15 en 1998 et, en sports d'été, de 75 en 1992 à 96 en 2000. Certains renseignements supplémentaires sur les sports paralympiques se trouvent à l'Annexe D- Analyse des données.

### *Caractère global des programmes de l'équipe nationale*

Dans l'ensemble, la plupart des répondants (de tous les types) ont indiqué que le Programme avait contribué au caractère global des programmes pour l'équipe nationale, du moins dans une certaine mesure. Les FNS et les OSAH qui avaient reçu du financement pour les athlètes ayant un handicap (et les entraîneurs dans ces sports) étaient





particulièrement enthousiastes en ce qui concerne l'incidence du programme dans le domaine des sports pour athlètes ayant un handicap. Elles ont mentionné la participation accrue, l'amélioration de l'entraînement et les occasions d'entraînement (c'est-à-dire, les camps d'entraînement, l'entraînement intégré), ainsi que les occasions plus nombreuses de compétition comme étant des facteurs qui ont contribué à l'amélioration du caractère global du sport.

Les répondants d'organismes qui avaient seulement reçu du financement pour les athlètes non handicapés (y compris les entraîneurs pour ces sports) ont plus souvent attribué l'amélioration du caractère global à la qualité accrue de l'entraînement et aux occasions d'entraînement, mentionnées avec une fréquence particulière parmi les entraîneurs, à l'amélioration de la profondeur (y compris le développement de l'équipe junior) et à la participation accrue aux sports. Parmi les autres facteurs contributifs mentionnés par certains répondants, citons le développement de l'équipe de seniors, l'entraînement, les déplacements partiellement financés afin d'assister à des manifestations sportives et les sciences du sport.

Il est intéressant de noter que selon les FNS et les répondants entraîneurs qui n'estimaient que le programme avait contribué au caractère général, le programme n'avait pas contribué dans les mêmes domaines que ceux que d'autres avaient désignés. En particulier, bon nombre ont estimé que le caractère global n'avait pas été modifié parce que la profondeur n'avait pas été améliorée du point de vue du développement d'équipes juniors et sur le manque de participation. La polarisation de l'opinion est peut être attribuable à la manière dont les organismes de sports individuels décident de financer leurs activités sportives. D'après un des répondants, leur organisme de sport avait « hypothéqué leur avenir pour remporter un succès olympique ». Autrement, il peut y avoir une différence d'avis sur la manière dont ces facteurs (la profondeur, la participation) ont pu être touchés.

Les répondants des organismes de sports d'équipe ont semblé plus enthousiastes en ce qui concerne l'incidence du programme sur le caractère global. Tel a aussi été le cas des répondants des « gagnants » (c.-à-d., les organismes qui ont connu une augmentation importante de leur financement avec l'introduction du CFRS). Il n'est pas surprenant de voir que les « perdants » avaient beaucoup plus de probabilité de dire qu'il n'y avait pas eu d'incidence sur le caractère global à leur avis.

Les données de Sport Canada corroborent l'impression générale que le caractère global a été amélioré. En 1996, 39 FNS avait des programmes d'équipe nationale, et ce nombre est passé à 47 en 2001. Les 47 FNS ayant des programmes d'équipe incluaient un certain nombre de OSIN et des organismes non financés qui n'ont pas signalé de programme d'équipe en 1996. Tous les 39 qui ont signalé qu'ils avaient un programme d'équipe en 1996 ont à nouveau déclaré qu'ils avaient un programme en 2001.



Le nombre avait aussi augmenté légèrement pour les FNS et les OSAH avec des équipes d'athlètes ayant un handicap, puisqu'il est passé de 19 en 1996 à 20 en 2000. Toutefois, deux des organismes qui avaient des équipes en 1996 n'ont pas déclaré d'équipe en 2000. Le nouveau chiffre de 20 équipes inclut trois nouveaux sports qui déclarent avoir un programme d'équipe nationale.

Il est intéressant de noter que, bien que le nombre absolu de programmes d'équipe nationale ait augmenté, tant pour les athlètes ayant un handicap que pour les autres, le nombre d'athlètes atteints par le programme a diminué dans l'ensemble, tout comme le nombre d'équipes dans l'ensemble. En fait, pour les athlètes non handicapés, 24 sports ont signalé une diminution du nombre d'athlètes, leur nombre ayant chuté de 3 004 en 1996 à 2 431 athlètes en 2001. Les trois sports qui ont connu les plus grandes diminutions en termes absolus ont été le curling (de 160 à 24 athlètes), le baseball (de 112 à 32 athlètes) et le softball (de 90 à 32 athlètes). De la même manière, 23 sports ont enregistré une baisse dans le nombre d'équipes, de 146 en 1996 à 114 en 2001. Les sports qui ont déclaré la plus grande diminution en termes absolus de leur nombre d'équipes étaient le waterpolo (de 7 à 2 équipes), le baseball, le canotage et le patinage de vitesse (qui ont tous signalé des diminutions de 3 équipes : de 4 à 1, 6 à 3 et 7 à 4, respectivement).

Comme il a été mentionné, de 1996 à 2000, le nombre d'athlètes visés et le nombre d'équipes, a aussi diminué pour les athlètes ayant un handicap. Ce phénomène est surprenant vu que, durant la même période, Sport Canada a misé des efforts accrus sur les athlètes ayant un handicap. Quoiqu'il en soit, le nombre d'athlètes visés par le programme d'équipes nationales pour les athlètes ayant un handicap, a diminué de 271 à 214 (y compris 9 athlètes visés par les 3 nouveaux sports qui ont fait une déclaration en 2000). Les sports qui ont déclaré les plus grandes baisses en termes absolus ont été le basketball (de 45 à 24 athlètes), l'athlétisme (de 56 à 41 athlètes), la balle sur gazon et l'haltérophilie (chacun déclarant une baisse de 12 à zéro athlètes). Le nombre d'équipes a diminué de 37 à 21 (y compris 3 équipes pour les 3 nouveaux sports). Sur les 16 équipes abandonnées, 5 étaient des équipes d'athlétisme.

Un autre indice du caractère global pour lequel Sport Canada recueille des données sont les championnats nationaux. De façon plus précise, Sport Canada a fourni des données pour évaluation sur :

- le nombre (et le changement du nombre) de FNS avec des championnats nationaux seniors et juniors (les données n'étaient pas disponibles pour les OSAH);
- le nombre (et le changement du nombre) de provinces ou de territoires qui participent à la compétition dans les championnats nationaux seniors et juniors;
- le nombre (et le changement du nombre) d'athlètes dans les championnats nationaux seniors et juniors;



- le nombre (et le changement du nombre) de FNS qui offrent des championnats nationaux seniors et juniors pour les hommes et les femmes (les données n'étaient pas disponibles pour les OSAH); et
- le nombre (et le changement du nombre) d'athlètes hommes et femmes qui participent aux championnats nationaux seniors et juniors.

Entre 1995 et 2000, le nombre de FNS qui offraient des championnats nationaux seniors et juniors a légèrement diminué en passant de 38 à 37. Les données de Sport Canada indiquent que 6 OSIN offraient à la fois des championnats nationaux seniors et juniors en 2000. Bien que les données pour les OSIN en termes d'offres de championnats nationaux seniors et juniors soient seulement disponibles pour 2000, il est probable que certains ou tous ces organismes offraient aussi des championnats nationaux en 1995.

Pour les FSN, le nombre moyen de provinces ou de territoires participant aux championnats nationaux seniors a augmenté pour les compétitions masculines (de 7,4 à 7,6) entre 1995 et 2000 et diminué pour les compétitions féminines (de 7,4 à 7,1). La participation des provinces et des territoires aux compétitions juniors est restée relativement stable au cours de la même période; les compétitions masculines ont diminué en passant de 8,1 à 8,0 tandis que les compétitions féminines ont augmenté de 7,5 à 7,6.

En nombre d'athlètes participants, le nombre total d'athlètes ayant participé aux championnats nationaux seniors a diminué de 3 492 (soit de 16 854 à 13 362) entre 1995 et 2000 (voir Tableau 5.2). Lorsque l'on inclut les athlètes des OSIN, la diminution est beaucoup plus marquée avec 5 355 athlètes de moins qui participent aux championnats nationaux seniors. Le changement dans la participation des athlètes aux championnats nationaux juniors varie selon le type d'organisme (c.-à-d., les FNS, les OSIN). Pour les FNS, on enregistre une augmentation en nombre d'athlètes de 971 mais, pour les OSIN, il y a une diminution de 1 332. Dans l'ensemble, le nombre d'athlètes participant aux championnats nationaux juniors a baissé de 361 entre 1995 et 2000.

**Tableau 5.2 : Participation des athlètes aux championnats nationaux**

| Type d'organisme | Championnats nationaux seniors |               |               | Championnats nationaux juniors |               |             |
|------------------|--------------------------------|---------------|---------------|--------------------------------|---------------|-------------|
|                  | 1995                           | 2000          | Changement    | 1995                           | 2000          | Changement  |
| <b>FNS</b>       | 16 854                         | 13 362        | -3 492        | 9 998                          | 10 969        | 971         |
| <b>OSIN</b>      | 3 854                          | 1 991         | -1 863        | 2 299                          | 967           | -1 332      |
| <b>Total</b>     | <b>20 708</b>                  | <b>15 353</b> | <b>-5 353</b> | <b>12 297</b>                  | <b>11 936</b> | <b>-361</b> |



Un nombre inférieur de FNS offrait offert des championnats nationaux juniors et seniors pour les hommes et les femmes entre 1995 et 2000. Les données de Sport Canada ont montré que le nombre de FNS offrant des championnats nationaux seniors pour hommes a baissé en passant de 37 à 35, tandis que le nombre de FNS offrant des championnats nationaux seniors pour les femmes a baissé de 36 à 35. Le nombre de FNS offrant des championnats nationaux juniors a aussi connu une baisse pendant cette période, en passant de 37 à 34 pour les hommes et les femmes. Dans l'ensemble, toutefois, quand vous incluez les OSIN, le nombre de championnats nationaux seniors offerts aux hommes et aux femmes passe à 39 et à 40 respectivement, et le nombre de championnats nationaux juniors passe à 38 et à 39, respectivement. Toutefois, comme il a été mentionné ci-dessus, il est probable que certains ou tous les OSIN ont aussi offert des championnats en 1995; ces données n'ont pas été colligées par Sport Canada ou elles ne sont pas disponibles pour des fins d'évaluation.

En termes du nombre et du changement dans le nombre d'athlètes des deux sexes participant aux championnats nationaux seniors et juniors, les données disponibles ne sont pas cohérentes. Sport Canada a effectivement communiqué le nombre d'athlètes, hommes et femmes, qui ont participé aux championnats nationaux dans l'ensemble, mais GGI était tenue de se servir des données brutes pour déterminer la ventilation de participation entre les seniors et les juniors. Malheureusement, les deux séries de données ne correspondent pas, surtout causé par le fait que Sport Canada, dans ses données combinées, a inclus toutes les catégories de championnats nationaux (en plus des seniors et des juniors). Ainsi, afin d'obtenir la ventilation hommes et femmes, les données générées par GGI et qui sont présentées ici, ont comme inconvénient de ne pas inclure les données des OSIN pour 1995. Le Tableau 5.3 contient ces données.

Dans l'ensemble, lorsque les OSIN sont incluses, il y a un nombre légèrement supérieur d'hommes et de femmes qui participent aux championnats nationaux seniors dans les compétitions masculines et féminines, mais ils sont moins nombreux à participer à des manifestations sportives mixtes. Toutefois, lorsque les OSIN sont retirés du calcul (afin d'obtenir une cohérence avec les données qui sont disponibles pour 1995), il y a moins d'hommes (941 de moins) et plus de femmes (524 de plus) qui participent aux championnats nationaux seniors des FNS. La participation à des manifestations sportives mixtes a largement diminué de près de 4 000 participants.

Pour les championnats nationaux juniors, un nombre plus grand d'hommes et de femmes participent, même avant de compter les chiffres des OSIN. Parmi les FNS, il y a 1 856 hommes de plus et 976 femmes de plus qui participent aux championnats nationaux juniors. La participation mixte est en baisse de près de la moitié, soit 201 personnes qui ont participé en l'an 2000.

### **Tableau 5.3 : Nombre d'athlètes hommes et femmes aux championnats nationaux**



| Type d'organisme | Championnats nationaux seniors |               |                | Championnats nationaux juniors |               |              |
|------------------|--------------------------------|---------------|----------------|--------------------------------|---------------|--------------|
|                  | 1995                           | 2000          | Changement     | 1995                           | 2000          | Changement   |
| <b>FNS</b>       |                                |               |                |                                |               |              |
| <b>Hommes</b>    | 7 925                          | 6 984         | (941)          | 6 138                          | 7 994         | 1 856        |
| <b>Femmes</b>    | 4 434                          | 4 958         | 524            | 4 623                          | 5 599         | 976          |
| <b>Mixte</b>     | 4 842                          | 905           | (3 937)        | 452                            | 201           | (251)        |
| <b>Total</b>     | <i>17 201</i>                  | <i>12 847</i> | <i>(4 354)</i> | <i>11 213</i>                  | <i>13 794</i> | <i>2 581</i> |
| <b>OSIN</b>      |                                |               |                |                                |               |              |
| <b>Hommes</b>    | -                              | 1 001         | -              | -                              | 777           | -            |
| <b>Femmes</b>    | -                              | 669           | -              | -                              | 621           | -            |
| <b>Mixte</b>     | -                              | 115           | -              | -                              | 66            | -            |
| <b>Total</b>     |                                | <i>1 785</i>  |                |                                | <i>1 464</i>  |              |
| <b>Total</b>     |                                |               |                |                                |               |              |
| <b>Hommes</b>    | 7 925                          | 7 985         | 60             | 6 138                          | 8 771         | 2 633        |
| <b>Femmes</b>    | 4 434                          | 5 627         | 1 193          | 4 623                          | 6 220         | 1 597        |
| <b>Mixte</b>     | 4 842                          | 1 020         | (3 822)        | 452                            | 267           | (185)        |
| <b>Total</b>     | <i>17 201</i>                  | <i>14 632</i> | <i>(2 569)</i> | <i>11 213</i>                  | <i>15 258</i> | <i>4 045</i> |

Les données disponibles pour la participation des athlètes des OSAH ne sont pas particulièrement liées aux championnats nationaux. Néanmoins, il est intéressant d'examiner aussi ces chiffres de participation. Il est indubitable que la participation des athlètes ayant un handicap a augmenté depuis 1992-1993; il n'y avait que 15 athlètes ayant un handicap qui soient déclarés, soit 13 hommes et 2 femmes. En 1995-1996, ce chiffre a triplé, soit un total de 53 athlètes (33 hommes et 20 femmes) pour encore augmenter de trois fois et donner un total de 164 athlètes (115 hommes et 49 femmes) en 2000-2001.

### *Offre de possibilités de compétitions internationales*

Selon les résultats de l'entrevue, la majorité des répondants (de tous les types de répondants) reconnaissent que le Programme contribue à accroître les possibilités de compétitions internationales, tant pour les athlètes que pour les entraîneurs. En particulier, le programme a donné du financement pour payer pour les déplacements, ce qui permet aux athlètes et aux entraîneurs de se déplacer sans avoir à payer eux-mêmes.

Certains des répondants des FNS qui estimaient que le programme n'avait pas contribué de cette façon ont indiqué que leur organisme dépense le financement du programme dans



d'autres domaines (p. ex., en entraînement). Les autres justifications au manque d'effet du programme sont, entre autres, le fait qu'il n'y ait pas assez d'argent de Sport Canada et que les frais de déplacements pour assister aux manifestations sportives internationales aient été payés d'autres recettes d'organismes (par exemple, les recettes des membres et les commandites d'entreprises).

Les répondants des OSAH (y compris les FNS qui ont reçu des fonds à titre d'OSAH) ont cependant mentionné que, bien que le programme ait aidé à accroître les occasions pour les athlètes, il n'y avait cependant pas assez de compétitions internationales pour les athlètes ayant un handicap.

Les réactions des entraîneurs correspondaient à celles de la majorité des organismes, bien que les entraîneurs aient été plus enclins que les autres types de répondants à croire que les occasions n'avaient pas augmenté *de façon marquée*. Ils ont imputé cette situation à des restrictions budgétaires antérieures, ainsi qu'à l'augmentation globale des coûts (p. ex., les frais de déplacement, la valeur du dollar canadien) pour assister à des manifestations sportives internationales.

Les répondants des organismes qui étaient des « gagnants » d'après le financement supplémentaire reçu avec l'introduction du programme en 1996-1997 semblaient plus susceptibles de voir une incidence sur le nombre de possibilités de compétitions internationales, tandis que les répondants des organismes « perdants » étaient moins enclins à voir une incidence dans ce domaine.

### ***Entraîneurs et milieu de l'entraînement***

Une vaste majorité des répondants, de tous les types de répondants, a signalé une augmentation dans le nombre d'entraîneurs de haut niveau à plein temps. Seul un très faible nombre de répondants a indiqué qu'il n'y avait pas eu de changement ou qu'il y avait eu une diminution (bien que les répondants entraîneurs ou les répondants d'organismes « perdants » aient été plus susceptibles que les autres types de répondants de dire qu'il n'y avait pas eu de changement). Les organismes qui s'exprimaient dans la perspective des OSAH ont déclaré que, bien qu'il n'y ait pas eu d'entraîneur en plein temps pour les athlètes ayant un handicap, il y avait eu une augmentation dans le nombre global d'entraîneurs d'athlètes ayant un handicap. Bon nombre d'OSAH ont expliqué qu'il n'y avait tout simplement pas assez d'athlètes ayant un handicap dans un emplacement géographique pour justifier l'emploi d'un entraîneur à plein temps.

Comme il a été mentionné ci-dessus, le point de vue général est que le nombre d'entraîneurs à plein temps de haut niveau a augmenté; ceci a été réitéré lorsque les répondants ont été interrogés sur l'éventuel changement du nombre d'entraîneurs à plein



temps dans l'équipe nationale entraînant des athlètes de l'équipe nationale (en fait, la plupart des répondants ont interprété cette question comme étant la même). Plusieurs répondants ont rapidement signalé que bon nombre d'améliorations dans l'entraînement avait surtout découlé du financement accru fourni dans le cadre du Programme de fonds supplémentaires pour le sport (FSS).

Les répondants ont ensuite été priés de signaler quelle incidence les changements dans le nombre d'entraîneurs à plein temps de haut niveau avaient eue sur le sport. Le haut niveau est l'incidence la plus couramment mentionnée car l'embauche à plein temps permet de retenir les services d'entraîneurs et d'avoir plus de cohérence dans l'entraînement pour les athlètes. Tous les types de répondants ont mentionné cette incidence plus fréquemment, à l'exception des entraîneurs qui ont cité le développement du système sportif comme étant l'une des grandes incidences qu'avait provoqué la multiplication du nombre des entraîneurs à plein temps. Les FNS ont aussi mentionné cette incidence et l'ont placée au deuxième rang suivant le haut niveau. Ils ont expliqué que l'augmentation du nombre d'entraîneurs à plein temps permettait du temps de recrutement supplémentaire et que l'augmentation du nombre d'entraîneurs se traduit en une augmentation d'occasions de participation pour les jeunes.

Certains répondants qui ont déclaré que leur sport n'avait pas connu d'augmentation dans le nombre d'entraîneurs à plein temps estimaient que la professionnalisation des entraîneurs était une première étape importante vers l'entraînement à plein temps au Canada, ce qui a été répété par un des entraîneurs : « Nous devons professionnaliser l'entraînement sinon nous risquons de perdre nos meilleurs entraîneurs à d'autres pays. » D'autres ont signalé des difficultés à attirer des entraîneurs à plein temps compte tenu des bas salaires et des mauvaises conditions de travail (p. ex., la pression pour réussir).

Ces mêmes messages de prudence sont apparus lorsque les répondants ont été priés de faire des commentaires sur la contribution du Programme à la rémunération des entraîneurs. Les entraîneurs étaient les plus susceptibles (parmi tous les types de répondants) d'indiquer que le Programme n'avait aucune incidence sur la rémunération des entraîneurs; près de la moitié a exprimé ce point de vue. Bon nombre ont déclaré que la rémunération ne convient pas pour attirer et conserver les meilleurs entraîneurs. De plus, on compte encore beaucoup sur les bénévoles pour l'entraînement.

La majorité des autres types de répondants (et un peu plus de la moitié des répondants entraîneurs) a déclaré que le Programme avait fait une contribution importante à la rémunération des entraîneurs. Lorsqu'ils ont été interrogés sur l'incidence que ce phénomène avait sur le sport, la plupart des répondants ont déclaré qu'il avait eu une incidence importante sur la capacité d'engager les entraîneurs ainsi que sur la conception qu'avaient les entraîneurs de leur emploi et de leur carrière en matière de satisfaction et de dévouement. Une rémunération améliorée pour les entraîneurs a aussi été jugée comme ayant eu une incidence sur le haut niveau du fait de la plus grande continuité dans



l'entraînement, de la présence d'un bassin plus grand d'entraîneurs parmi lequel on pouvait recruter et de la capacité d'attirer et de garder les meilleurs entraîneurs. D'après un des répondants FNS, le financement reçu de Sport Canada, « nous a permis de garder nos entraîneurs de haut niveau et demeurer compétitifs par rapport aux autres pays ».

Les répondants ont cité le perfectionnement professionnel et les occasions d'éducation comme étant améliorés par le Programme. La majorité des répondants de tous les types, en particulier les entraîneurs eux-mêmes, ont indiqué que le programme avait contribué à cet égard. Le type d'occasions de développement, d'entraînement et d'éducation identifié était le même parmi tous les types de répondants; il incluait :

- la certification aux niveaux 4 et 5;
- les cliniques, séminaires et conférences nationales;
- les occasions internationales; et
- le mentorat.

Une minorité de répondants a déclaré que le financement reçu de Sport Canada n'avait pas eu d'incidence dans ce domaine (bien que les répondants d'organismes ayant reçu de fortes sommes de commandite aient paru plus enclins que les autres types de répondants à signaler que le Programme n'avait pas eu d'incidence dans ce domaine). Certaines de ces personnes ont mentionné que l'ACE avait eu une plus forte incidence sur le développement des entraîneurs (il est à noter que l'ACE a reçu du financement à titre d'OMS de Sport Canada). Un autre organisme a révélé qu'il se servait du financement de Sport Canada pour payer les salaires des entraîneurs au lieu de faire du développement. Deux répondants ont déclaré que le développement des entraîneurs et l'éducation n'étaient pas une priorité pour eux.

Les données fournies par Sport Canada en ce qui concerne les entraîneurs, étaient limitées dans leur utilité causé par des incohérences dans les rapports par sport et entre les différentes années. Toutefois, certains chiffres étaient disponibles pour les salaires des entraîneurs et des FNS pour l'entraînement. Les salaires d'entraînement totaux pour 36 organismes (dans le cas des athlètes non handicapés) se chiffraient au total à 2 703 708 \$ en 1995-1996. Ce montant de salaires a effectivement diminué d'après les chiffres de 1999-2000 en passant à 2 538 056 \$ (représentant 37 sports d'athlètes non handicapés). Toutefois, l'ajout des chiffres des FNS amène le financement total disponible pour l'entraînement en 1999-2000 à 5 257 056 \$ (y compris 255 300 \$ disponibles pour 16 sports d'athlètes ayant un handicap et 2 463 700 \$ disponibles pour 39 sports d'athlètes non handicapés). La manière dont les FNS ont été dépensés, toutefois, n'est pas claire bien que l'on comprenne que la majorité des fonds ont été alloués en salaires.

### ***Programmes de dépistage de talent***





Les avis étaient partagés sur la question de savoir si le programme avait contribué aux programmes de dépistage de talent. Une légère majorité de répondants (dans toutes les catégories de types de répondants) a estimé que le Programme a fait une contribution, mais il y avait aussi bon nombre de conclusions contradictoires.

Pour ceux qui ont indiqué qu'il y a eu une incidence sur le dépistage de talent, la majorité a cité l'incidence accrue des camps d'entraînement et l'amélioration des ressources d'entraînement comme justification de l'incidence. En particulier, ils ont jugé que les camps d'entraînement constituent une occasion idéale pour regrouper des athlètes talentueux à un même endroit afin de pouvoir détecter les talents. Les championnats nationaux ont aussi été mentionnés à cet égard par certains répondants des OSIN. Des ressources accrues pour l'entraînement ont aussi été jugées essentielles et efficaces pour le dépistage de talent. Les ressources accrues mentionnées par les répondants sont, entre autres, les fonds du Programme qui ont permis d'embaucher davantage d'entraîneurs, les honoraires des entraîneurs, l'augmentation des salaires des entraîneurs et les indemnités de déplacement pour assister à des manifestations sportives et à des camps d'entraînement.

Les répondants qui ont estimé de faible à néant la contribution du Programme au dépistage de talent ont offert deux raisons principales. Premièrement, dans la plupart des cas, les organismes ont indiqué qu'ils effectuaient eux-mêmes le dépistage de talent, sans l'appui de Sport Canada. Parmi ces efforts, on retrouve la décentralisation du dépistage de talent qui est effectué au niveau du club. Deuxièmement, certains répondants ont expliqué qu'ils n'avaient pas de programme officiel de dépistage de talent; ils ne possèdent pas les ressources nécessaires ou leur sport ne facilitait pas le dépistage de talent (p. ex., il est très décentralisé). Les répondants des organismes qui ont reçu de forts montants de commandite semblaient plus susceptibles que les autres types de répondants de ne voir aucune incidence sur leurs programmes de dépistage de talent.

### *Capacité en ressources humaines*

Parmi les répondants qui ont été priés de fournir une rétroaction sur cette question (les FNS et les OSAH), il y avait un partage quasi égal entre les répondants quant à savoir si le Programme a eu une incidence sur la capacité en ressources humaines de leur organisme (constante parmi tous les types de répondants).

Pour ceux qui croyaient à une incidence, ces organismes ont mentionné l'embauchage de personnel technique, de personnel administratif, de personnel de développement du sport, d'entraîneurs et de physiothérapeutes. Bon nombre d'organismes ont dit s'être départis de leur personnel administratif pour dépenser davantage de ressources en personnel technique et se concentrer sur le haut niveau dans le domaine. Deux organismes ont mentionné une approche différente qui leur permettait d'engager davantage de personnel administratif;



d'autres membres du personnel pouvant alors se consacrer davantage aux objectifs de haut niveau.

Les organismes qui n'estimaient pas que le programme avait eu une incidence dans ce domaine, ont fait savoir qu'ils avaient dépensé le financement du Programme dans d'autres aspects à grande priorité, y compris le haut niveau et l'entraînement. De la même manière, quelques rares commentaires ont été faits pour dire qu'il n'y avait pas suffisamment de financement de Sport Canada pour appuyer des changements significatifs dans l'infrastructure des ressources humaines de l'organisme (p. ex., le plafonnement des frais administratifs à 15 % ne permet même pas d'engager un employé d'administration pour le bureau). Il n'est sans doute pas surprenant de voir que les répondants des organismes qui étaient des « perdants » semblaient plus enclins à ne voir aucune incidence du programme sur l'infrastructure de ressources humaines de leur organisme.

### *Attentes en matière de contrat de responsabilité*

Les FNS ont été priés d'expliquer comment le programme avait conduit à la satisfaction des attentes minimales dans le contrat de responsabilité de leur organisme avec Sport Canada. Tous les répondants, à l'exception de deux, ont fait savoir que le Programme y avait contribué, du moins dans une certaine mesure. Dans pratiquement toutes les catégories, il y avait au moins quelques organismes qui avaient déjà pris des mesures pour répondre aux attentes minimales (sans encouragement de Sport Canada) et qui signalaient donc que le programme n'avait pas d'incidence. Les conclusions pour chaque exigence sont présentés ci-après :

- ***Système centré sur les athlètes.*** Un peu moins des deux tiers des répondants ont indiqué que le programme avait eu une incidence sur la satisfaction de cette exigence. Bon nombre de répondants ont déclaré avoir déjà satisfait à cette exigence minimale. Presque la moitié des répondants ont déclaré avoir une représentation d'athlètes à leur conseil et/ou à leur comité. Toutefois, certains répondants ont déclaré que cette attente n'était pas toujours très appropriée en l'absence d'athlètes qualifiés intéressés. « Certaines des attentes minimales pour le système centré sur les athlètes entrent en conflit avec les besoins organisationnels. »
- ***Langues officielles.*** Un peu plus de deux tiers des répondants ont dit que le Programme avait une incidence sur la façon de répondre à cette exigence. Bon nombre de répondants ont déclaré qu'il y a eu des progrès sur cette question pour ce qui est de la traduction de sites Web et de la documentation officielle, ainsi que de bilinguisme dans le personnel de bureau. Certains répondants ont manifesté leurs inquiétudes avec cette exigence car ils estiment exorbitant le coût de la traduction de toutes les communications.



- ***Athlètes ayant un handicap.*** Un peu moins des deux tiers des répondants ont déclaré que le Programme avait eu une incidence sur la façon de satisfaire à cette exigence. Bon nombre de FNS qui avaient aussi reçu du financement pour les athlètes ayant un handicap en vertu du CFRAH ont déclaré que le Programme avait eu une incidence majeure à cet égard. D'autres répondants de ce type ont déclaré qu'ils avaient déjà une équipe d'athlètes ayant un handicap avant de recevoir le financement du CFRAH. Les organismes ne recevant pas d'argent pour les athlètes ayant un handicap ont jugé que cette exigence était difficile à respecter compte tenu du manque de financement, qu'elle ne correspond pas au type de sport et qu'il y avait peu de participation de la base, ce qui créait des complications. Certaines FNS, toutefois, ont reconnu que le Programme avait effectivement eu une incidence sur leur sensibilisation globale à la question.
- ***Les femmes dans le sport.*** Moins des deux tiers des répondants ont déclaré que le Programme avait eu une incidence sur la satisfaction de cette exigence. Certains domaines où les organismes ont déclaré avoir eu du succès sont, entre autres, l'accroissement du nombre de femmes membres, l'accroissement du nombre de femmes entraîneurs, le nombre accru de femmes parmi les officiels, la mise en œuvre d'une politique et l'introduction d'une équipe féminine. Certaines organismes ont déclaré avoir des difficultés à recruter des femmes à cause du manque de financement ou lorsque le sport n'avait pas traditionnellement de participantes féminines.
- ***Harcèlement et abus.*** Un peu plus des deux tiers des répondants ont déclaré que le Programme avait eu une incidence sur la satisfaction de cette exigence. Bon nombre d'organismes ont déclaré avoir mis en œuvre une politique sur le harcèlement et l'abus. Parmi les autres mesures prises à cet égard, citons l'élaboration de lignes de conduite, l'établissement d'un comité d'éthique, l'établissement d'une procédure de grief, l'éducation des athlètes, l'élaboration d'une brochure, la nomination de conseillers sur le harcèlement et la mise en œuvre d'un comité de gestion du risque et de la sécurité.

Bon nombre de répondants ont déclaré que les incidences dans ces domaines pouvaient être directement attribuées à Sport Canada de façons suivantes : les directives et lignes directrices de Sport Canada, l'accroissement de la sensibilisation à ces questions et le financement pour répondre aux exigences minimales. « Le Programme a aidé à remplir les exigences minimales en concentrant l'attention sur ces domaines. »

Une minorité des répondants ont dit craindre que bon nombre des attentes « ne dépassent l'objectif principal du sport », ce qui s'oppose à l'objectif de haut niveau et rend la gestion des activités de haut niveau trop coûteuse et opportune.



D'après les données fournies par Sport Canada, la mesure dans laquelle les attentes minimales ont été respectées est très élevée; au moins 88 % des organismes exigés répondent à toutes les attentes. Les attentes qui avaient le plus faible niveau de déclaration des FNS et qui ont répondu à cette attente sont les femmes dans le sport (88,8 % des attentes minimales des FNS). L'attente qui a été le plus souvent déclarée par les FNS comme ayant été respectée est celle du système centré sur les athlètes (avec 97,9 % des FNS répondant aux attentes minimales). Le Tableau 5.4 présente les conclusions globales pour les cinq attentes du contrat de responsabilité.



**Tableau 5.4 : Contrat de responsabilité et réalisation des attentes minimales**

| Attente                         | Nombre d'attentes minimales | Nombre moyen de FNS qui réalisent l'attente minimale* | % moyen de FNS qui réalisent l'attente minimale** |
|---------------------------------|-----------------------------|---|---|
| Système centré sur les athlètes | 10                          | 36,6  | 97,9 %  |
| Les femmes dans le sport        | 6                           | 31,5  | 88,8 %  |
| Harcèlement et abus             | 3                           | 35,7  | 93,9 %  |
| Athlètes ayant un handicap      | 6                           | 21,3  | 95,5 %  |
| Langues officielles             | 13                          | 35,4  | 94,9 %  |

\* Sur un total éventuel de 38 FNS.

\*\* Les pourcentages sont calculés après avoir retiré les FNS qui sont exemptés de certaines attentes minimales de chaque attente.

### ***Incidences sur les OSIN***

Les répondants des OSIN ont été priés d'indiquer s'ils avaient accru le nombre d'occasions de participation pour les jeunes dans leur sport. Tous les répondants estimaient avoir en fait atteint cet objectif. La plupart ont déclaré qu'ils avaient bénéficié de financement pour les championnats nationaux, ce qui avait contribué à ce résultat. Parmi les autres facteurs contributifs, citons :

- davantage d'occasions de participer à la base;
- une meilleure infrastructure en place; et
- plus de compétitions et performances régionales.

Deux répondants estimaient qu'il y avait encore des possibilités d'amélioration et auraient aimé voir davantage des possibilités de compétitions internationales pour les jeunes.



## 5.2 Autres résultats ou facteurs ayant une incidence sur le programme

Pour les répondants qui avaient un avis sur cette question, bon nombre ont cité des facteurs concernant le financement. Son importance pour le succès du Programme était commune dans tous les types de répondants. Parmi les facteurs figuraient le manque de financement du gouvernement fédéral comme étant un empêchement au succès du Programme (c.-à-d., qu'il n'y avait pas de fonds disponibles pour développer les programmes juniors). De la même manière, les augmentations de financement étaient reconnues comme étant essentielles pour faire avancer certains domaines comme le perfectionnement des entraîneurs et les préparations pour les Olympiques.

Certaines FNS ont signalé que la façon dont Sport Canada traitait le financement avait une incidence sur le succès du Programme. Ces répondants estimaient que la manière dont le nombre de membres était calculé (c.-à-d., que l'on défalquait des personnes du nombre de membres déclarés par les FNS, pour différentes raisons), par exemple, était injuste et nuisait au succès du Programme. Certaines FNS ont aussi mentionné que le système voulant que chaque fédération de sport soit en concurrence avec les autres, sans tenir compte des caractéristiques uniques de chaque organisme (c.-à-d., les sports individuels par opposition aux sports d'équipe, le regroupement des membres au lieu de leur dispersion) ne constituait pas la meilleure façon de distribuer les fonds.

Le calendrier est une autre question liée au financement. Les répondants estimaient que leur planification et leur programmation étaient gênées lorsqu'ils ne savaient pas exactement combien de fonds ils recevraient avant d'avoir déjà passé trois ou quatre mois de l'année fiscale.

À part les questions liées au financement, le facteur qui est le plus couramment cité comme ayant une incidence sur le succès du Programme, est la qualité globale des consultants de Sport Canada. Bon nombre de FNS étaient très enthousiastes dans leur avis sur les consultants les décrivant comme étant « excellents », « efficaces » et « encourageants » et les ont présentés comme étant des « défenseurs » des organismes de sport. Certains entraîneurs et FNS ont aussi mis en évidence le rôle que jouait les CNS pour favoriser le succès du Programme. De façon plus précise, ils ont mentionné que le fait d'avoir des centres d'entraînement de haut niveau centraux avait eu une incidence positive sur le succès des athlètes. Un autre répondant a mentionné les partenariats comme étant un facteur qui contribue au succès.

Parmi les autres facteurs signalés comme ayant une incidence sur le succès du Programme, citons l'appui reçu des OMS (et des autres organismes) comme l'AOC, l'ADOC et l'ACE, ainsi que la force relative de l'économie (c.-à-d., les fonds disponibles d'autres sources) et le fait que les bénévoles et les entraîneurs participent activement.



### 5.3 Contribution du programme aux objectifs de Sport Canada

Dans l'ensemble, la plupart des répondants estimaient que le Programme avait contribué, du moins dans une certaine mesure, à tous les objectifs de Sport Canada (c.-à-d., HN, DSS et A&E). Certains répondants ont aussi mentionné que les FNS avait aidé en quelque sorte à réaliser ces objectifs. Parmi les trois objectifs, la contribution du programme à l'objectif de haut niveau était jugé la plus élevée, suivie de celle à l'objectif de l'accès et de l'équité et ensuite au DSS.

La majorité des répondants des FNS qui recevaient seulement du financement en vertu du CFRS a estimé qu'il y avait eu une contribution à tous leurs objectifs. Les répondants des FNS qui avaient aussi reçu des fonds en vertu du CFRAH étaient moins enthousiastes sur l'incidence du Programme sur leur objectif de développement du système sportif et d'accès et d'équité. En fait, moins de la moitié jugeaient qu'il y avait une contribution au premier objectif et seulement la moitié reconnaissent une contribution au deuxième objectif. Les répondants entraîneurs n'étaient pas très enthousiastes à l'égard de la contribution du Programme au développement du système sportif (avec pratiquement la moitié d'entre eux signalant que le Programme a contribué du moins dans une certaine mesure).

Bien que les répondants non financés aient été priés de faire des commentaires sur cette question, ils n'estimaient pas qu'ils pouvaient y répondre vu qu'ils n'avaient pas reçu de financement pendant la période d'évaluation.

#### *Haut niveau*

Un peu plus des trois quarts des répondants de tous les types de répondants (FNS, OSAH, entraîneurs) ont déclaré que le programme avait contribué à l'objectif de haut niveau. Parmi ceux qui estimaient qu'il y avait eu une contribution, plus de la moitié estimaient que cette contribution était importante.

Bon nombre des répondants jugeaient que la contribution au haut niveau était importante basé aue la façon dont les organismes étaient financés, c.-à-d., qu'il y a une insistance sur le haut niveau lorsque les organismes sont évalués pour l'admissibilité et le financement. Ainsi les organismes ont plus de probabilité de dépenser leurs ressources (de Sport Canada et d'autres sources) ici plutôt qu'ailleurs, par exemple, le développement du système sportif.



Parmi les autres moyens dont le financement de Sport Canada contribue au haut niveau, d'après les déclarations des répondants, citons :

- l'amélioration des occasions d'entraînement pour les athlètes, en partie par le soutien des centres d'entraînement (ce qui est particulièrement important pour les athlètes ayant un handicap vu qu'ils peuvent maintenant accéder à des installations de très haut niveau et aux sciences du sport);
- l'amélioration de l'accès à un nombre accru de compétitions internationales par le paiement des dépenses de déplacement et autres frais connexes;
- l'accroissement du nombre d'entraîneurs;
- la rémunération accrue pour les entraîneurs; et
- l'accroissement du nombre de personnel de haut niveau dans les organismes.

Parmi les répondants qui ont indiqué que le programme avait eu une contribution limitée ou aucune contribution à l'objectif de haut niveau, la plupart ont cité le manque de financement comme étant la cause principale. Les répondants estimaient qu'il n'y avait pas assez d'entraîneurs, de soutien d'entraînement ou de soutien international pour permettre d'atteindre l'objectif de haut niveau. Ainsi, deux répondants ont mentionné que Sport Canada avait des attitudes ambiguës en ce qui concerne les priorités, car il insiste d'abord sur le haut niveau, avant de se tourner vers le DSS et l'A&E. Les FNS pour lesquelles le financement de Sport Canada représentait un petit pourcentage de leur budget global ont signalé que le financement de Sport Canada avait par conséquent eu un impact relativement faible par rapport au financement alloué au haut niveau en provenance d'autres sources. Les répondants des organismes de sports d'équipe semblaient plus enclins à croire qu'il y avait eu une contribution du Programme au haut niveau.

### ***Développement du système sportif***

Comme il a été mentionné, la contribution du Programme au DSS a reçu le plus faible appui parmi tous les types de répondants puisque seulement un peu plus de la moitié ont indiqué qu'il y avait eu au moins une certaine contribution à cet objectif. Il semble que les répondants des organismes qui étaient les « perdants » étaient plus susceptibles de ne pas reconnaître de contribution à cet objectif.

Les répondants ont le plus souvent mentionné le manque de financement disponible pour atteindre cet objectif et l'insistance de Sport Canada sur les résultats de haut niveau comme étant les deux principaux motifs pour lesquels le Programme n'avait pas contribué au DSS. Certains autres obstacles pour réaliser le DSS sont entre autres :





- l'absence de système intégré pour amener les jeunes aux niveaux de haut niveau;
- la grande complexité du système sportif; et
- la grande diversité entre les organismes de sport provinciaux.

Certains domaines dans lesquels les répondants ont effectivement indiqué qu'il y avait une certaine évolution dans le DSS sont entre autres (présentés par ordre de fréquence de mentions) :

- l'amélioration du perfectionnement et de l'éducation des entraîneurs;
- l'amélioration de la profondeur;
- l'amélioration de la participation;
- le nombre accru et la rémunération accrue des entraîneurs; et
- l'accroissement du mentorat.

### *Accès et équité*

L'objectif d'A&E a reçu plus d'appui que le DSS. Un peu plus de la moitié des répondants des organismes (FNS et OSAH) et pratiquement tous les entraîneurs ont estimé que le Programme avait fait une contribution importante ou une certaine contribution à cet objectif. De même, les répondants d'organismes de sport d'équipes et d'organismes « gagnants » semblaient plus enclins à voir une contribution à l'objectif d'A&E. (Il est intéressant d'observer qu'à propos d'une autre question concernant les attentes en vertu du contrat de responsabilité, la plupart des répondants ont dit que le Programme les avait amenés à répondre aux attentes minimales du contrat de responsabilité. Voir Section 5.1.)

En ce qui concerne la contribution du Programme à l'objectif d'A&E, les répondants qui ont signalé que le Programme avait contribué à cet objectif estimaient que Sport Canada l'avait fait en énonçant des attentes claires aux organismes. Les répondants de tous les types ont mentionné qu'il y avait eu une certaine mesure de progrès dans tous les domaines énoncés dans le contrat de responsabilité (c.-à-d., le système centré sur les athlètes, les langues officielles, les athlètes ayant un handicap, les femmes dans le sport et le harcèlement et l'abus).

Le manque de financement pour aider à répondre aux attentes a été signalé par pratiquement la moitié des répondants des FNS. Ces répondants estimaient que le Programme avait contribué soit dans une certaine mesure à l'objectif d'A&E, soit pas du tout. Aucun des répondants selon lesquels le programme avait contribué de façon



importante à l'objectif d'A&E, ne mentionnaient le financement comme étant un obstacle à la réalisation des attentes minimales.

L'un des domaines clés identifiés par les répondants comme connaissant encore des écarts est celui de l'équité entre les sexes en ce qui concerne les prestations et les postes de cadres. Le coût de la traduction était perçu par certains répondants comme étant un obstacle pour répondre à l'exigence sur les langues officielles. De la même manière, certains sports avaient eu des difficultés à attirer des athlètes et des entraîneurs d'origine autochtone, ethnique ou raciale.

Certains répondants ont dit craindre que l'objectif d'A&E ne s'oppose à l'objectif de haut niveau, voire aux objectifs de l'organisme. Deux répondants (une FNS, un entraîneur) ont donné l'exemple dans lequel les athlètes n'avaient peut-être pas leur place au conseil d'administration s'ils n'étaient pas qualifiés et que leur participation pouvait les détourner de leur sport. Un autre exemple fourni par un répondant des FNS est le cas où le coût du respect de l'attente minimale est très élevé et où les membres de l'organisme ne justifient pas que l'attente minimale soit imposée comme dans les cas où les membres sont 90 % anglophones, même au Québec. Enfin, un entraîneur a donné comme exemple le cas où des quotas de femmes dans les sports et dans les comités exécutifs ne devraient pas entrer en conflit avec le principe du mérite.



## 6.0 Rentabilité et autres solutions

La présente section constitue la conclusion de l'étude en matière de rentabilité et autres solutions du Programme des FNS/OSAH/OSIN. Parmi les domaines visés, citons :

- Les facteurs clés de réussite pour l'atteinte du haut niveau.
- Le degré de satisfaction à l'égard du Programme, y compris les aspects positifs et suggestions d'améliorations.
- L'équilibre entre les divers éléments de financement de Sport Canada.
- Les indicateurs de rendement considérés comme étant les critères les plus importants pour le succès du programme.
- Les résultats de l'analyse des données historiques sur le financement et les résultats de haut niveau.
- Les meilleures pratiques et les leçons à tirer d'autres pays.
- Une discussion des autres approches organisationnelles.

### 6.1 Facteurs clés de réussite pour l'atteinte du haut niveau

Les répondants ont été priés d'identifier les trois (3) plus grands facteurs contributifs pour atteindre le plus haut niveau international. Les réponses ont été regroupées dans les 5 catégories suivantes, qui ont été présentées dans l'ordre où elles ont été le plus fréquemment citées :

- **Entraîneurs** : Ce facteur a été mentionné par une grande majorité de répondants. Le recrutement d'excellents entraîneurs et le fait de pouvoir les retenir sur une longue période ont été considérés comme deux facteurs de réussite extrêmement importants. Le financement approprié à cette fin a aussi été noté comme important.
- **Occasions d'entraînement** : Ce facteur a été mentionné par une majorité de répondants. La concurrence avec les autres athlètes du même niveau a été citée comme étant critique, tant dans l'entraînement que dans les compétitions nationales et internationales. Un milieu d'entraînement de qualité avec les ressources techniques appropriées ainsi que les bonnes installations et les bons programmes ont aussi été jugés importants. La centralisation de l'entraînement a été mentionnée comme essentielle pour en arriver à un niveau approprié de



compétition et de ressources d'entraînement. Les sports d'équipe ont été particulièrement mentionnés à cet égard.

- **Développement du sport** : Ce facteur a aussi été noté par une majorité de répondants. Un système sportif intégré comprenant les organismes de sport nationaux et provinciaux, les municipalités, le système éducatif et les clubs sportifs a aussi été jugé essentiel pour développer et identifier les futurs athlètes d'élite. De même, le besoin d'avoir des équipes juniors qui participent à la compétition internationale a aussi été noté comme étant important pour développer les athlètes.
- L'**athlète** a été cité comme l'un des trois principaux facteurs par presque la moitié des répondants. Le recrutement et le maintien d'athlètes talentueux qui ont des engagements à long terme ont été considérés comme importants. La motivation et les récompenses ont été citées avec le dépistage de talent comme étant des facteurs importants. Pour la performance aux Jeux olympiques, le caractère opportun du développement d'un athlète a aussi été jugé comme étant un facteur important.
- **Financement** : Ce facteur a été identifié comme un facteur clé par un peu moins de la moitié des répondants, bien qu'il ait été noté que le financement était nécessaire pour réaliser les autres facteurs susmentionnés. Un financement stable et à long terme a été jugé comme un facteur important pour réussir aux plus hauts niveaux internationaux. Un financement pour attirer et maintenir des athlètes et des entraîneurs a été noté comme un facteur important.

Ces facteurs ont été jugés comme étant semblables pour tous les groupes de répondants (FNS, OSAH, entraîneurs et organismes non financés.).

## 6.2 Degré de satisfaction à l'égard du programme

Un petit peu moins des trois quarts des FNS a déclaré être satisfait ou quelque peu satisfait du programme. Un répondant s'est dit très satisfait du Programme; les autres étant, soit quelque peu insatisfaits, soit insatisfaits dans une certaine mesure. Le degré de satisfaction a été jugé légèrement inférieur pour les organismes qui recevaient relativement moins de financement.

Bon nombre de répondants ont signalé différents aspects positifs de financement pour aider à maintenir le système sportif. Le Programme des fonds supplémentaires pour le sport a été fréquemment mentionné en relation avec des objectifs de haut niveau et de



développement du système sportif. Sa contribution à l'entraînement a été signalée. Une souplesse accrue dans la façon dont le financement FSS peut être utilisé en comparaison à l'ancien programme a été jugé comme positive, bien qu'il ait été noté que l'élément du Programme des fonds supplémentaires pour le sport ait une souplesse restreinte vu qu'il cible des éléments particuliers.

Un certain nombre de commentaires ont été reçus au sujet du processus de demande et de communication de renseignements. Bon nombre de répondants ont dit que les processus de demande et de communication de renseignements étaient directs, tandis que d'autres se sont plaints de leur complexité et du temps qu'ils prenaient. Un répondant a noté que le processus actuel est plus transparent et non plus arbitraire. Plusieurs ont signalé qu'il était utile pour orienter le sport dans sa planification et dans ses activités. En général, la période de quatre ans était considérée comme valable, bien qu'un des répondants ait signalé que quatre ans était un long laps de temps avant de pouvoir soumettre une autre demande si l'organisme n'a pu se qualifier pour le programme par le biais du CFRS/CFRAH.

À titre de suggestions d'amélioration, les FNS ont noté qu'il leur fallait plus de financement pour tous les aspects de leur programme. La suggestion faite la plus fréquemment a été de considérer la diversité dans le sport au moment de faire des évaluations et que le cadre soit adapté au sport. Un certain nombre de répondants ont noté la différence entre les sports d'équipe et les sports individuels, tandis que d'autres ont mentionné la difficulté qu'avaient les sports non olympiques pour se qualifier pour du financement. Certains ont plus de frais que d'autres et certains ont accès à plus de ressources que les autres.

Un certain nombre de répondants aimeraient recevoir une rétroaction sur le processus, y compris la manière dont ils ont rempli les rapports, comment leur rang et leur financement sont déterminés, comment les données de la demande sont validées et utilisées et quelles leçons peuvent-ils en tirer des sports qui sont considérés comme étant des réussites.

Pour les OSAH, les FNS qui reçoivent le financement des OSAH ont un plus haut degré de satisfaction qu'avec le programme FNS. La majorité des répondants étaient satisfaits du programme tandis qu'un petit nombre se disait insatisfait. Les commentaires concernant le programme rejoignaient ceux des FNS susmentionnés. Pour les OSAH qui n'ont pas reçu de financement FNS, le degré de satisfaction était bien inférieur. Les commentaires montraient qu'ils valorisaient le financement fourni, mais avaient besoin davantage de fonds pour promouvoir leur programme.

Pour les OSIN, le degré de satisfaction était très faible, la majorité se disant très insatisfaite. Ces organismes ne s'entendent essentiellement pas sur le modèle de financement et ses priorités, plaçant l'insistance sur les résultats obtenus dans les sports



internationaux pour lesquels ils ne reçoivent aucune considération. Le point clé à améliorer est celui de reconnaître la participation du sport national.

Pour les entraîneurs, le degré de satisfaction était presque équilibré entre ceux qui avaient un certain degré de satisfaction et ceux qui étaient insatisfaits dans une certaine mesure, avec un peu plus haut degré de satisfaction que d'insatisfaction. La nécessité d'avoir davantage de financement était exprimée à tous les aspects du sport de haut niveau, bien que le principal domaine d'amélioration noté ait été celui du développement des jeunes athlètes, qui sont la base de leur sport. Plusieurs entraîneurs ont mentionné la nécessité d'avoir un cadre d'évaluation qui peut anticiper les 8 à 10 prochaines années; un entraîneur qui était satisfait du développement de l'équipe olympique était très insatisfait du développement des futurs talents. Les commentaires fournis par les entraîneurs qui travaillent avec les athlètes ayant un handicap reflétaient les mêmes idées susmentionnées.

Les organismes non financés étaient en général très insatisfaits. Ils voyaient certains aspects positifs dans le Programme, mais s'inquiétaient d'avoir été exclus du financement. Une des préoccupations exprimées était que l'on avait seulement une chance de se qualifier pendant une période de quatre ans. Si l'on ne réussissait pas, il fallait ensuite essayer de corriger ses lacunes, autrement on n'avait pas d'assistance financière, et il fallait attendre encore quatre ans pour en demander à nouveau.

### 6.3 Équilibre entre les divers éléments de financement de Sport Canada

Les répondants ont été priés d'évaluer l'équilibre qui existe entre le Programme FNS/OSAH/OSIN et le Programme d'aide aux athlètes (PAA), le financement des OMS et le financement des CNS. La majorité des répondants s'est exprimée sur l'équilibre; voici un résumé de leur avis :

- **FNS/OSAH et PAA** - Les répondants qui ont déclaré que l'équilibre était inapproprié étaient un peu plus nombreux que ceux qui pensaient le contraire. La principale source de préoccupation tenait aux besoins d'avoir des fonds pour appuyer des athlètes brevetés dans l'entraînement et dans la compétition. Dans certains cas, l'organisme n'avait pas suffisamment d'argent pour appuyer les athlètes brevetés. Plusieurs organismes ont mentionné cette préoccupation à l'égard du financement des OSAH. Une des solutions éventuelles proposées par un certain nombre de répondants était de responsabiliser les FNS pour la distribution des fonds du PAA.
- **FNS/OSAH et OMS** - Une vaste majorité de répondants a déclaré que l'équilibre était inapproprié et qu'il fallait davantage de financement aux FNS. Selon les termes d'un des répondants : « les FNS devraient être reconnus en



tant que mode d'administration du sport de haut niveau. Si cela est l'objectif, alors c'est là où l'argent devrait aller. » Plusieurs répondants ont mis en cause la valeur de certains des OMS en faisant remarquer qu'ils n'étaient pas tous efficaces. D'autres répondants ont fait valoir que les OMS fournissaient certains services fondamentaux.

- **FNS/OSAH et CNS** - Un nombre un peu plus élevé de répondants a déclaré que l'équilibre était plus inapproprié qu'approprié. Sur les FNS, la majorité estimaient que l'équilibre était approprié tandis que pour la majorité des entraîneurs, l'équilibre était inapproprié. Sur les répondants qui avaient estimé l'équilibre inapproprié, la majorité déclaraient qu'il fallait donner plus d'argent aux FNS tandis qu'un petit nombre jugeaient qu'il fallait donner plus d'argent aux CNS. Ceux qui pensaient que les CNS devaient recevoir davantage d'argent étaient les entraîneurs (bien qu'un nombre plus grand d'entraîneurs aient estimé qu'il faudrait moins d'argent pour les CNS). Les sports d'équipe jugeaient qu'ils n'avaient pas profité des CNS dans la même mesure que les sports individuels. De plus, bien que certains répondants aient estimé les services fournis par les CNS comme étant un complément de leurs propres services, plusieurs ont fait valoir que les CNS, au lieu d'accroître les FNS, « fonctionnent de façon indépendante ».

En plus de ce qui précède, plusieurs répondants ont décidé d'offrir un commentaire sur l'équilibre entre le programme des FNS/OSAH et le Programme d'aide pour l'accueil de manifestations sportives et ont déclaré qu'il faudrait allouer moins de fonds pour les manifestations dans le cadre du Programme d'aide pour l'accueil de manifestations sportives et davantage aux FNS.

## 6.4 Indicateurs de rendement

Les répondants ont été priés d'identifier les principaux indicateurs de rendement pour mesurer le succès du Programme. La vaste majorité des réponses semblaient se classer dans quatre grandes catégories d'indicateurs, lesquelles sont présentées ci-après dans l'ordre dans lequel elles ont été les plus fréquemment citées :

- **Résultats** - La plupart des répondants ont mentionné les résultats comme le premier indicateur. Ces résultats incluent les médailles et le classement dans les compétitions internationales de haut niveau, comme les Jeux olympiques et les Championnats du monde. Un succès national aux championnats nationaux et provinciaux a été jugé comme étant important par certains répondants. Pour certains sports, le classement international global du Canada a aussi été mentionné.



Plusieurs répondants ont parlé de la nécessité de tenir compte du contexte des résultats vu qu'il est beaucoup plus difficile d'obtenir des résultats de haut niveau dans les sports auxquels participent bon nombre de pays que dans ceux où il n'y a qu'un petit nombre de pays. La profondeur des résultats était aussi jugée importante, ce qui incluait le nombre d'athlètes dans le groupe de tête des athlètes et le succès des équipes seniors et juniors aux compétitions internationales.

- **Pratique du sport** - Le deuxième indicateur le plus important de rendement cité par presque la moitié des répondants concernait la pratique du sport. La pratique était notée à deux niveaux. Le premier concernait le nombre d'athlètes de qualité se rendant au niveau national. Le deuxième traitait davantage du niveau en matière du nombre d'inscriptions dans le sport et à l'augmentation de ce nombre. Dans les deux cas, le nombre d'inscriptions et l'augmentation de ce nombre ont été le plus fréquemment cités comme facteurs par les répondants. Les OSIN ont évalué la pratique du sport comme étant la plus importante, vu qu'ils ne participent pas à des compétitions internationales.
- **Entraîneurs** - Le troisième facteur le plus important qui a été cité concernait les entraîneurs, notamment le nombre et la qualité des entraîneurs. Dans cet indicateur de rendement, le perfectionnement des entraîneurs, la certification et le nombre d'entraîneurs à temps plein et à temps partiel ont été mentionnés.
- **Équipes/clubs juniors et seniors** - Le quatrième indicateur le plus important, concernait la portée et qualité des équipes/clubs juniors et seniors d'une discipline sportive. Ces athlètes sont considérés comme le système de relève pour remplacer les athlètes d'élite actuels.

## 6.5 Analyse des données

La relation entre le financement et les résultats de haut niveau ont été étudiés dans le cadre de l'évaluation en utilisant l'information colligée par Sport Canada. L'enquête est centrée sur les 8 premiers qui se sont classés aux Jeux olympiques et aux championnats du monde. Le classement parmi les 8 premiers est considéré comme un meilleur indicateur de l'ensemble de la performance du sport de haut niveau que les médailles. L'objectif de l'analyse était exploratoire en utilisant une analyse graphique pour déterminer si une relation pouvait être mise en évidence entre le financement et les résultats de haut niveau.





L'information offerte par Sport Canada sur les sports individuels se retrouvait dans les résultats de 1988 à 2000 et dans le financement de 1989 à 1990. Comme il est généralement reconnu qu'il y a un décalage entre le financement et les résultats, estimé à 6 à 8 ans en moyenne, il a été impossible de déterminer si la hausse du financement pendant les années 1980 a amené une augmentation de la performance pendant la période allant jusqu'aux Jeux olympiques d'été de 1996. Ce manque de données historiques sur le financement a gravement limité l'analyse. Essentiellement, avec un décalage de 6 à 8 ans, le financement au début des années 1990 pourrait faire l'objet d'une corrélation avec les résultats de la fin des années 1990, soit une période très courte pour pouvoir détecter un modèle. Néanmoins, un certain nombre de stratifications des données ont été examinées dans l'analyse, tout en contrôlant les variables confusionnelles éventuelles.

Les résultats de l'analyse de données se trouvent dans l'Annexe D - Analyse des données. Bien qu'il n'y ait pas suffisamment de données pour enquêter pleinement sur les tendances entre le financement et les résultats, l'analyse qui est montrée offre certaines comparaisons intéressantes.

Un domaine d'intérêt consistait à examiner si les réductions de financement à compter de 1995-1996, suivant l'examen de programme, avaient eu une incidence sur les résultats; il est peut-être trop tôt pour le déterminer, faute du décalage. Sur une base de points par manifestation sportive, les sports d'été sont restés assez constants au cours de la période, avec un déclin en 2000, tandis que les sports d'hiver sont restés relativement constants depuis l'augmentation au début des années 1990. Les résultats correspondent à l'insistance qui est faite par Sport Canada sur le haut niveau dans le programme, ce qui aurait contribué à soutenir des résultats à court terme. Des réductions temporaires dans le développement du sport avant l'introduction du Programme des fonds supplémentaires pour le sport peuvent avoir eu une incidence sur les résultats futurs du sport, par exemple pendant les Jeux olympiques de 2002 et après, bien que certains changements auraient probablement été remarqués avant cette période. Malgré une légère baisse dans les sports d'été, il se peut qu'elle ne soit pas causée par la diminution du financement; toutefois, la période de décalage nous ne permet pas d'offrir une conclusion.

## 6.6 Meilleures pratiques et leçons à tirer des autres pays

Afin d'explorer d'autres solutions, les répondants étaient priés dans l'évaluation d'identifier les meilleures pratiques ou les leçons qu'ils pouvaient tirer des autres pays semblables au Canada pour la prestation de services fournis par les FNS et les OSAH qui pourraient éventuellement être mis en œuvre au Canada. De plus, pour compléter les travaux déjà effectués par Sport Canada et dans les autres évaluations relatives aux ONS en ce qui concerne les OMS et les CNS, l'équipe de projet avait entrepris une enquête restreinte sur les expériences en Grande-Bretagne, en Australie et en Norvège.



**Résultats de l'entrevue** - Les réponses fournies dans les entrevues tendaient à être limitées à chaque sport. Le Canada avait reçu un certain nombre de commentaires positifs en ce qui concerne son approche, y compris son Programme de certification des entraîneurs. L'Australie était le pays le plus fréquemment cité comme fournissant un excellent modèle. Les autres pays mentionnés par plusieurs répondants étaient la Grande-Bretagne, la Hollande, l'Allemagne et la France. Bon nombre de répondants ont cependant fait valoir qu'il était impossible d'adopter directement le modèle d'un autre pays pour l'utiliser au Canada faute de différentes variables entre les pays. Le Canada devrait donc élaborer ses propres solutions originales en utilisant les meilleures connaissances disponibles. Les différences citées dans la comparaison entre le Canada et les autres pays étaient, entre autres, la géographie du Canada, sa population relativement faible, la distance par rapport aux lieux de compétition, le niveau de financement pour les sports particuliers, le manque de concentration sur des sports particuliers, le climat, l'organisation des événements sociaux et les différences multi-ethniques et culturelles. Les domaines clés signalés par les répondants et dans lesquels le Canada pouvait apprendre des autres pays étaient un meilleur financement, un système sportif intégré, la centralisation du sport d'élite, une approche de développement des athlètes et des entraîneurs et l'amélioration des installations. De plus, l'Australie a été mentionnée pour son utilisation d'équipes de travail pour aider à déterminer comment mieux entraîner les athlètes ayant un certain type d'handicap.

**Conclusions de l'enquête** - Dans l'examen des contextes antérieurs et actuels en Australie, en Norvège et en Grande-Bretagne, on trouve beaucoup de points communs avec les questions qui sont examinées par la collectivité sportive au sein du Canada. Tant l'Australie que la Norvège ont déterminé au milieu des années 1980, qu'elles devaient avoir une grande vision et un système de soutien si elles voulaient réussir sur le plan international. Bien que ces plans aient été différents, ils ont été respectés, et les résultats remportés pour les compétitions respectives d'été et d'hiver étaient au niveau des championnats du monde et des Jeux olympiques. Le fait d'avoir accueilli les Jeux olympiques à Lillehammer pour la Norvège en 1994 et à Sydney pour l'Australie en 2000 a eu une incidence importante sur leur système de développement du sport respectifs. Un bref résumé de l'expérience récente de chacun des pays est donnée ci-après.

- **Australie** - L'Australie a élaboré une vision pour son système sportif, incluant le développement de la Australian Sports Commission et de l'Australian Institute of Sport et elle a investi dans le succès de leur système sportif. Ce pays se concentre surtout sur les sports d'été vu qu'il eu peu de succès en sports d'hiver. Entre 1984 et 2000, l'Australie, en nombre de médailles aux Jeux olympiques d'été, est passée de la treizième place avec 24 médailles à la deuxième place avec 58 médailles.
- **Norvège** - Le principal objectif du système de sports d'élite de Norvège vise avant tout à être classé la meilleure nation dans l'ensemble aux Jeux olympiques et à remporter au moins 15 médailles aux Jeux d'été. Ce système,



lancé au milieu des années 1980, s'est renforcé dans les années 1990 et il est considéré comme étant le principal facteur de cette incroyable augmentation des résultats de la Norvège aux Jeux olympiques d'hiver entre 1988 (5 médailles) et 1998 (25 médailles).

- **Grande-Bretagne** - La Grande-Bretagne a obtenu du financement important pour le sport grâce à sa loterie. Elle a reconnu que le développement à la base et les installations sportives sont essentiels au développement du sport et elle a investi des ressources considérables. Le pays a insisté sur la réussite sur le plan international et l'encouragement du milieu social pour devenir plus actif et pratiquer des sports la vie durant. La Grande-Bretagne a connu une augmentation du nombre de ses médailles qui est passé de 15 en 1996 à 28 en 2000.

Une comparaison du classement de chacun de ces quatre pays d'après le nombre de « points » de médailles est donnée au Tableau 6.1. À noter que les résultats de classement donnés dans ce tableau sont très semblables à ceux qui utilisent les résultats de classement parmi les « 8 premiers ».

**Tableau 6.1 - Comparaison du classement par médailles de chaque pays (d'après le nombre de points de médailles : or = 5, argent = 3, bronze = 1)**

|                 | <i>Jeux olympiques d'hiver</i> |             |             | <i>Jeux olympiques d'été</i> |             |             | <i>Championnats du monde<br/>Été/hiver combinés</i> |             |             |
|-----------------|--------------------------------|-------------|-------------|------------------------------|-------------|-------------|---|-------------|-------------|
|                 | <i>1992</i>                    | <i>1994</i> | <i>1998</i> | <i>1992</i>                  | <i>1996</i> | <i>2000</i> | <i>1992</i>   | <i>1996</i> | <i>2000</i> |
| <b>Canada</b>   | <b>8</b>                       | <b>6</b>    | <b>4</b>    | <b>16</b>                    | <b>12</b>   | <b>18</b>   | <b>5</b>  | <b>5</b>    | <b>4</b>    |
| Australie       | -                              | 22          | 22          | 9                            | 7           | 4           | 6   | 10          | 8           |
| Grande-Bretagne | -                              | 21          | 22          | 14                           | 19          | 9           | 3   | 4           | 7           |
| Norvège         | 3                              | 1           | 2           | 23                           | 31          | 21          | -   | 14          | 11          |

Ces classements indiquent que le Canada au total, a relativement amélioré ses sports d'hiver au cours des trois derniers Jeux olympiques d'hiver et a reculé en quelque sorte aux trois derniers Jeux olympiques d'été. Aux championnats du monde d'été et d'hiver, le Canada a conservé, voire légèrement amélioré sa position. Tant l'Australie que la Grande-Bretagne ont réalisé une augmentation importante de leurs résultats aux Jeux olympiques



d'été, en particulier de 1996 à 2000. La Norvège a encore amélioré son classement, déjà excellent, depuis 1992 aux Jeux olympiques d'hiver.

Dans l'étude de ces résultats, il est important de constater que le Canada a de bons résultats, tant aux Jeux olympiques d'été que d'hiver, tandis que l'Australie et la Grande-Bretagne ont de bons résultats aux Jeux olympiques d'été et la Norvège aux Jeux olympiques d'hiver.

Le Canada a donc eu des résultats particulièrement bons initialement dans les nouveaux sports ajoutés aux Jeux olympiques (p.ex., le hockey féminin, le curling, le canotage et le patinage à vitesse). Ce succès s'explique par le fait que le Canada a appuyé une vaste gamme de sports en plus de ceux qui sont des sports olympiques tandis que d'autres pays se sont concentrés sur les sports olympiques à l'exclusion des autres. Toutefois, une fois que ces sports deviennent des sports olympiques, d'autres pays commencent à les appuyer. En conséquence, ces autres pays deviennent beaucoup plus concurrentiels avec le temps.

Une comparaison entre ces pays pour ce qui est du financement des sports de haut niveau est faite ci-après au Tableau 6.2 pour 1999-2000. Le présent tableau montre que, par tête, le Canada dépense près de la moitié des sommes dépensées par l'Australie qui se concentre sur les sports d'été et la Norvège qui se concentre sur les sports d'hiver, mais plus que le double de ce que dépense la Grande-Bretagne qui se concentre sur les sports d'été.

**Tableau 6.2 - Comparaison du financement en 1999-2000  
pour les sports de haut niveau (en dollars canadiens)**

| <i>Pays</i>     | <i>Population<br/>(en millions)</i> | <i>Financement</i>         |                 |
|-----------------|-------------------------------------|----------------------------|-----------------|
|                 |                                     | <i>Total (en millions)</i> | <i>Par tête</i> |
| <b>Canada</b>   | <b>31</b>                           | <b>58 \$</b>               | <b>1,87 \$</b>  |
| Australie       | 194                                 | 85 \$                      | 4,38 \$         |
| Grande-Bretagne | 596                                 | 51 \$                      | 0,86 \$         |
| Norvège         | 4,4                                 | 14 \$                      | 3,18 \$         |



Au cours de la dernière décennie, le financement des FNS par le Canada s'est chiffré à quelque 30 millions de dollars au début des années 1990 pour chuter à 21 millions de dollars en 1995-1996 suivant l'examen de programme; et il a récemment connu une augmentation pour revenir à son niveau de 30 millions de dollars par l'introduction du Programme des fonds supplémentaires pour le sport. En termes réels, le financement du Canada a connu un déclin pendant les années 1990. Pendant cette même période, le financement du haut niveau en Australie a été multiplié par plus de quatre.

Bien que les chiffres de financement ci-dessus fournissent un certain contexte, ils ne disent pas tout. Certains des facteurs en cause sont notamment :

- quels sports sont appuyés par le financement;
- la manière dont les fonds sont distribués dans les sports qui sont soutenus;
- comment les athlètes et leurs services de soutien sont financés (à savoir l'entraînement, l'expertise technique);
- la disponibilité d'autres sources de financement, tels les dons des entreprises; et
- les contributions des autres partenaires (p.ex., les provinces et les municipalités, entre autres) pour appuyer le développement du sport à la base et le système de relève de haut niveau.

Les athlètes d'élite ont besoin d'un engagement à long terme pour réaliser des résultats de haut niveau. Par conséquent, il est généralement reconnu qu'il y a un décalage entre le financement et les résultats. Bien que nous ne soyons pas conscients d'une corrélation directe entre le financement et les résultats (voir Section 6-5 - Analyse des données), ce décalage est généralement estimé de 6 à 8 ans.

Bien qu'il soit reconnu que le financement en soi ne garantit pas le succès, il est nécessaire d'avoir du financement pour assurer les facteurs essentiels au développement et au maintien de la performance de haut niveau. Ainsi, le montant relatif de financement en comparaison avec des concurrents clés aura une incidence sur les résultats relatifs.

Tout en tenant compte de ce qui précède, on observe une différence importante entre ces pays et le Canada, à savoir l'insistance importante qui est faite au développement du sport à la base et en ce qui concerne la relève, pour développer des athlètes de haut niveau. De plus, chacun de ces autres pays a aussi augmenté le niveau de financement au cours des dix dernières années et a décidé de se concentrer sur certains sports en particulier. Ces pays enregistrent une amélioration très nette de leurs résultats actuellement dans leur zone de concentration.



## 6.7 Autres approches organisationnelles

Un petit nombre de répondants, y compris certains bénéficiaires de programmes, a suggéré que le Programme de haut niveau serait mieux assuré par un organisme indépendant du gouvernement. Pour bien illustrer cette perspective, citons le commentaire suivant : « Dans un milieu où le gouvernement intervient plus en matière d'équité que d'excellence, le mandat de Sport Canada en ce qui concerne le haut niveau est-il cohérent? Peut-être le sport de haut niveau devrait-il être administré par un organisme distinct et le volet participation administré par le gouvernement. »

Le système actuel a été résumé ainsi par un des répondants: « En ce moment, nous donnons de l'argent et nous espérons obtenir des résultats. » Il a été remarqué qu'un organisme sans lien de dépendance pourrait bien faire fonctionner un sport de haut niveau dans un modèle commercial au lieu d'utiliser le modèle bureaucratique canadien de Sport Canada. On a prétendu que le fonctionnement du nouveau modèle serait moins dispendieux et plus efficace. D'après cette approche, Sport Canada garderait un rôle dans le DSS dans lequel il serait chargé d'amener les athlètes à un niveau de compétition internationale tandis que le nouvel organisme serait responsable du sport de haut niveau. Les FNS seraient censés fournir des plans de haut niveau, y compris des cibles et des résultats, et devraient rendre des comptes pour la réalisation de ces résultats. La nouvelle entité, par le biais d'une unité de performance athlétique de haut niveau surveillerait, évaluerait et établirait la « performance sur une base annuelle ».

Il a été signalé que le sport de haut niveau dans les autres pays (p. ex., l'Australie, la Grande-Bretagne et la Norvège), était géré par des organismes externes au gouvernement et sans lien de dépendance. Le système de l'Australie a été cité comme étant particulièrement bon, exploité par l'Australian Sport Council; ce dernier engage le secteur privé, sous la direction d'un conseil composé de représentants sportifs.

Cette approche sans lien de dépendance marque un changement fondamental dans la manière dont le Programme de soutien aux ONS serait mené et aurait donc une incidence sur tous les volets non seulement sur celui qui touche les FNS/OSAH/OSIN évalués dans ce cas.



## 7.0 Conclusions et recommandations

Cette section fournit les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation et fondées sur les résultats présentés dans les sections précédentes de ce rapport. Cette section se divise en quatre parties :

- Justification et pertinence du programme,
- Structure et mise en œuvre du programme,
- Incidences et résultats, et
- Rentabilité et autres solutions.

### 7.1 Justification et pertinence du programme

Le volet portant sur les FNS/OSAH/OSIN du Programme de soutien aux ONS cadre de façon générale avec les objectifs de Sport Canada qui sont l'excellence sportive de haut niveau (HN), le développement du système sportif (DSS) ainsi que l'accès et l'équité (A&E).

- **Objectif de HN** - Sport Canada a orienté l'essentiel du financement du Programme sur l'objectif de HN, y compris les activités de DSS relatives à l'excellence sportive de HN. Depuis l'établissement du Programme, ce financement a été absolument essentiel au succès des athlètes d'élite canadiens aux compétitions olympiques, paralympiques et mondiales. Les organismes bénéficiaires du financement (les FNS), se concentrent aussi largement sur le HN, d'autant plus que les résultats internationaux déterminent en grande partie le financement qu'un sport recevra de Sport Canada et des commanditaires. Comme la majorité des FNS ne peuvent recueillir suffisamment de fonds de commanditaires, le soutien de Sport Canada est essentiel à leur survie, car il représente une grande proportion de leurs recettes totales. La plupart des FNS dépendent donc de la « carotte ballante » de Sport Canada.
- **Objectif de DSS** - L'exécution de l'objectif de DSS est le « chaînon le plus faible » des trois objectifs. Selon la plupart des organismes, les fonds sont insuffisants pour développer un système de relève adéquat en vue de la prochaine génération d'athlètes d'élite. Le Programme des fonds supplémentaires pour le sport (FSS) a orienté des fonds vers le DSS de HN (entraîneurs et programmes de HN), soit la pointe de la pyramide du DSS.



Sport Canada a peu appuyé la base de la pyramide du DSS. Le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS) et le Cadre de financement et de responsabilité pour les athlètes ayant un handicap (CFRAH) valorisent la pratique du sport, mais dans une très faible proportion (7 %). Néanmoins, six sports ont reçu une somme modeste de financement pour la pratique du sport à la base (financement des OSIN – 400 000 \$), parce qu'ils attireraient un taux élevé de participation chez les jeunes et qu'ils répondaient aux exigences du CFRS.

- **Objectif d'A&E** - Pour l'atteinte de l'objectif d'A&E, les FNS subventionnées ont dû répondre à des attentes minimales dans les domaines suivants : un système centré sur l'athlète, les femmes dans le sport, les athlètes ayant un handicap, le harcèlement et l'abus dans le sport et les langues officielles. Ces attentes minimales ont certainement sensibilisé les FNS et les ont poussées à agir. Quelques FNS avaient déjà pris des mesures dans certains domaines d'A&E, mais elles ne se seraient pas attaquées à toutes ces questions par elles-mêmes ou, à tout le moins, pas avec autant de volonté. À l'heure actuelle, la vaste majorité des FNS répondent aux attentes minimales (veuillez consulter le Tableau 5.4). Toutefois, d'après les répondants, certains domaines d'A&E nécessitent davantage d'attention.

À part l'appui aux athlètes ayant un handicap, le Programme ne dirige pas de fonds vers ces domaines d'A&E. Le financement général versé aux FNS peut quand même servir à ces fins, mais certaines contraintes s'appliquent (p. ex., un plafond de 15 % pour les frais d'administration). Près de la moitié des FNS ont déclaré que le manque de fonds entrave la réalisation des attentes minimales.

L'objectif d'A&E entre largement en conflit avec l'objectif de HN du Programme puisque les fonds et les efforts organisationnels consacrés à la réalisation des attentes minimales en matière d'A&E ne peuvent pas être investis dans l'objectif de HN. Destiné aux athlètes ayant un handicap, l'un des domaines visés par l'objectif d'A&E, le financement aux OSAH, fait exception.

On peut clairement déduire de ce qui précède que le financement du Programme est insuffisant pour réaliser les objectifs de HN dans tous les sports d'hiver et d'été, pour continuer à développer la prochaine génération d'athlètes de HN qui prendront la relève et pour atteindre les objectifs dans tous les domaines d'A&E. D'après un répondant, les attentes du Programme sont « trop élevées, trop générales, trop optimistes et irréalistes ». Un autre a décrit le Canada comme étant « le Wal-Mart du sport international où on trouve les meilleurs valeurs pour l'argent investi ». Toutes les FNS aimeraient obtenir davantage de fonds. Toutefois, sans fonds supplémentaires, si la part d'une FNS est augmentée, celle qui peut être accordé aux autres FNS est réduite. Il est certain que sans une augmentation





du financement, il faudra faire des choix difficiles relativement à l'attribution future des fonds. Les stratégies d'allocation des fonds peuvent consister à axer le financement essentiellement sur les « gagnants », à maintenir le statut quo, etc.

Comme on l'a mentionné plus haut, le Programme est essentiellement axé sur les sports de HN et ceux qui ont du succès reçoivent généralement plus de fonds que les autres. Le haut niveau est à la pointe de la pyramide du système sportif alors qu'au bas de la pyramide la pratique du sport à la base peut amener certains athlètes à atteindre le HN. Les entrevues démontrent que bon nombre d'intervenants souhaitent que Sport Canada finance des sports à forte participation ou finance davantage les sports qui n'ont pas obtenu de résultats de HN aux Jeux olympiques, aux Jeux paralympiques et aux championnats du monde. On donne pour arguments la santé des participants, la diversité culturelle, etc. On doit noter que, non seulement la pratique du sport à la base est une question de santé, la participation au sport chez les enfants est aussi nettement liée au sport de HN puisqu'elle donne un entraînement de base aux futurs athlètes de HN.

Il est certain que l'injection de fonds supplémentaires réduirait le manque de financement rapporté plus haut. Les recommandations suivantes supposent toutefois le maintien du niveau actuel de financement et l'absence de changements radicaux au Programme. Il faudrait néanmoins prévoir une protection contre l'inflation afin de stabiliser le pouvoir d'achat du Programme. Récemment, le Programme est revenu aux mêmes niveaux de financement qu'au début des années 1990, mais le pouvoir d'achat est sensiblement inférieur en raison de l'inflation.

**Recommandation 1.1** - *De manière générale, le Programme répond aux trois objectifs. Toutefois, Sport Canada devrait (1) revoir la répartition des fonds entre ces trois objectifs et (2) considérer l'incompatibilité entre les objectifs de HN et d'A&E, en vue d'atténuer les préoccupations soulevées.*

**Recommandation 1.2** - *Sport Canada devrait envisager l'établissement d'un volet organisationnel pour les sports de participation (à la base), distinct des sports de HN et doté de son propre budget et personnel.*

- **Recommandation 1.2.1** - *En supposant l'adoption de la recommandation 1.2, Sport Canada devrait chercher à attirer le financement d'autres sources qui reconnaissent l'importance de la pratique du sport pour la santé ou la culture.*
- **Recommandation 1.2.2** - *En supposant l'adoption de la recommandation 1.2 et aucune augmentation budgétaire importante, Sport Canada devrait inciter les partenaires (d'autres ministères, les gouvernements provinciaux, les municipalités, les établissements d'enseignement, les clubs sportifs) à tenter d'accroître la*



*participation et l'accès aux installations sportives (p. ex., gymnases dans les écoles). Des projets à petit budget (p. ex., inviter d'anciens athlètes olympiques à titre de conférenciers) peuvent stimuler les jeunes à s'adonner aux sports.*

**Recommandation 1.3** - Sport Canada devrait tenter d'obtenir des fonds supplémentaires pour au moins compenser la baisse du pouvoir d'achat due à l'inflation.

## 7.2 Structure et mise en œuvre du programme

La structure de ce volet du Programme de soutien aux ONS reste adéquate si l'orientation générale du Programme demeure les sports de HN. Le processus d'évaluation servant à sélectionner les FNS/OSAH admissibles au Programme, c.-à-d., le CFRS et/ou le CFRAH, est généralement perçu comme une nette amélioration par rapport à la situation qui précédait l'instauration de ces instruments. Le cycle de quatre ans permet aux FNS de planifier leurs activités futures en fonction d'une prévision assez juste des fonds à venir. Par contre, ce cycle de quatre ans est bien long pour les FNS qui n'ont pas réussi à obtenir un financement et qui attendent de présenter à nouveau leur demande. Un mini-examen aux deux ans permettrait aux FNS jugées inadmissibles au financement de présenter à nouveau leur demande et offrirait une certaine souplesse pour tenir compte des imprévus, de changements fondamentaux et du cycle différent des Jeux olympiques d'hiver. Ce mini-examen signifierait une redistribution des fonds entre les sports, surtout si de nouveaux sports sont financés, à moins que des fonds supplémentaires soient injectés dans le Programme. Afin de maintenir autant que possible la stabilité du financement sur la période de quatre ans, il faudra veiller à ne pas apporter, sans raison, de changements substantiels au financement.

L'évaluation des FNS se base essentiellement sur les résultats antérieurs et sur la présomption que ceux-ci peuvent être reproduits à l'avenir. Ce processus appuie les sports qui ont du succès, mais ne permet pas nécessairement à ceux qui n'ont pas atteint de tels résultats de recevoir suffisamment de ressources pour améliorer leur situation. Une approche plus prospective de financement axée sur l'atteinte de certains résultats futurs permettrait aux FNS de présenter une analyse de rentabilisation sur le financement de l'atteinte de ces résultats. Le renouvellement du financement serait alors conditionnel à l'atteinte de ces résultats. Selon cette approche, un expert-conseil en affaires ou en sport évaluerait si le plan est réaliste compte tenu de la situation, des perspectives du sport, des personnes engagées et des fonds disponibles. Cette approche aurait l'avantage : d'intégrer des éléments organisationnels et des facteurs qualitatifs dans la prise de décision; elle encouragerait les organismes à faire preuve d'innovation et à apprendre des autres; elle permettrait d'adapter le financement de manière à maximiser les avantages pour l'organisme; et elle tiendrait compte des particularités et des besoins financiers propres à chaque sport. La recommandation de financement reposerait donc sur cette évaluation et sur l'évaluation quantitative par le CFRS/CFRAH.



Le processus d'évaluation du CFRS/CFRAH met largement l'accent sur les résultats de HN. Pourtant, le DSS est vital à la production des futurs athlètes de HN et devrait occuper une place plus importante dans les évaluations. De plus, s'il est vrai que les sports d'équipe reçoivent davantage de fonds en raison du nombre de personnes visées, certains représentants de sports d'équipe estiment être désavantagés par les critères d'évaluation (p. ex., le ratio d'entraîneurs par participant est plus bas dans les sports d'équipe que dans les sports individuels).

L'accord de contribution et les lignes directrices du Programme sont adéquats. Les lignes directrices offrent assez de souplesse pour permettre à la plupart des FNS de fonctionner et il semble y avoir peu de raisons de les modifier. Les FNS jugent d'un très bon œil les experts-conseils de Sport Canada. Toutefois, si l'approche proposée plus haut est adoptée, certains d'entre eux devraient aussi posséder de solides connaissances en affaires.

Quant à la mise en œuvre du Programme, il serait bon de communiquer davantage avec les FNS pour expliquer le processus de demande et le lien entre leur demande et le financement obtenu. Les FNS éprouvent des difficultés lorsque l'annonce du financement est retardée, car elles doivent prendre des engagements avant de savoir combien elles recevront. Pour la plupart des FNS, le financement reçu compense l'effort nécessaire à la communication des renseignements exigés par le Programme, mais il y aurait tout de même lieu de minimiser cette tâche et d'éviter de demander les mêmes données à plusieurs reprises. La mise en place d'un mécanisme d'appel permettrait à un organisme de sport de demander le réexamen du niveau de financement accordé chaque année.

***Recommandation 2.1*** - *Instaurer un mini-examen au milieu du cycle de quatre ans pour vérifier si tous les sports sont sur la bonne voie et ajuster le financement s'il y a lieu. Les FNS ayant échoué au premier tour pourraient présenter à nouveau leur demande de financement à ce moment-là.*

***Recommandation 2.2*** - *Revoir les critères pour créer un meilleur équilibre entre le DSS et le HN, deux objectifs complémentaires. Revoir aussi les critères du CFRS/CFRAH applicables aux sports d'équipe afin de leur offrir un traitement équitable par rapport aux sports individuels.*

***Recommandation 2.3*** - *Sport Canada devrait revoir ses processus administratifs et ses rapports avec les FNS des façons suivantes :*

- *Communiquer avec les FNS pour démystifier les liens entre le financement annuel, la note obtenue pour le CFRS/CFRAH et les renseignements fournis dans la demande de financement.*
- *Respecter les dates fixées pour l'annonce du financement aux bénéficiaires.*



- *Envisager la mise en place d'un mécanisme d'appel relativement aux décisions de financement annuel.*
- *Minimiser le plus possible les exigences de renseignements et de rapports.*

**Recommandation 2.4** - *Sport Canada devrait tenir compte des besoins des athlètes ayant un handicap, un secteur qui progresse rapidement, pour déterminer s'il y a lieu d'accorder des fonds supplémentaires aux OSAH.*

**Recommandation 2.5** - *Sport Canada devrait envisager l'adoption d'une approche d'évaluation prospective selon laquelle le financement serait axé à la fois sur les résultats antérieurs et sur la probabilité d'atteindre certains résultats à l'avenir. Le renouvellement du financement les années suivantes serait alors conditionnel à l'atteinte de ces résultats.*

### 7.3 Incidences et résultats

En général, les incidences et les résultats escomptés du Programme sont réalisés. Des incidences particulièrement importantes sont reconnues dans les domaines suivants :

- Amélioration de la performance des athlètes de HN, non handicapés et handicapés. Le financement accordé aux OSAH a été particulièrement profitable à la performance des athlètes ayant un handicap.
- Multiplication des possibilités de compétitions internationales pour les athlètes et les entraîneurs.
- Intégralité des programmes pour les équipes nationales sur le plan de la participation, la profondeur, amélioration des occasions d'entraînement et de compétition.
- Nombre accru d'entraîneurs à temps plein et à temps partiel en raison d'une meilleure rémunération, ce qui a amélioré le maintien en poste des entraîneurs, stabilisé l'entraînement offert aux athlètes et favorisé le développement du sport. Meilleures occasions de perfectionnement professionnel et de formation.
- Les cinq domaines d'A&E conformément aux attentes du contrat de responsabilité (un système centré sur l'athlète, les femmes dans le sport, les athlètes ayant un handicap, le harcèlement et l'abus dans le sport et les langues officielles).



- Possibilités accrues pour les jeunes grâce au soutien aux OSIN.

Des progrès de moindre envergure ont été réalisés dans les deux domaines suivants :

- Le dépistage de talents tant dans le sport de HN qu'à la base pour repérer de jeunes athlètes qui peuvent être formés pour devenir des athlètes d'élite.
- La capacité en ressources humaines au sein de certaines FNS.

Le Programme des fonds supplémentaires pour le sport a compensé des réductions budgétaires antérieures et a contribué au perfectionnement des entraîneurs et à la préparation en vue des Jeux olympiques et paralympiques. Ces fonds ont été dirigés vers les deux principaux facteurs de réussite (voir ci-dessous) relevés par les répondants, soit le travail des entraîneurs et les occasions d'entraînement.

***Recommandation 3.1** - Vu le succès remporté en ciblant les Fonds supplémentaires pour le sport sur les deux principaux facteurs de réussite, Sport Canada devrait songer à consacrer des ressources au développement du sport, le troisième principal facteur de réussite.*

## 7.4 Rentabilité et autres solutions

Voici, en ordre de priorité, les quatre principaux *facteurs de réussite* pour l'atteinte du HN :

- les entraîneurs (recrutement/maintien, excellence, rémunération);
- les occasions d'entraînement (compétition, milieu d'entraînement de qualité, ressources techniques, centralisation de l'entraînement);
- le développement du sport (développement du sport, équipes juniors); et
- l'athlète (recrutement/maintien, engagement à long terme, motivation/récompense, dépistage de talents, synchronisation avec les Jeux olympiques et paralympiques).



Un financement soutenu est aussi un facteur de réussite puisque le soutien à long terme des facteurs de réussite susmentionnés en dépend. Sport Canada appuie le travail des entraîneurs et les occasions d'entraînement dans le cadre du Programme des fonds supplémentaires pour le sport, et soutient les athlètes par le biais du Programme d'aide aux athlètes (PAA), mais ne cible pas encore directement le développement du sport de HN.

Le *degré de satisfaction* à l'égard du Programme variait comme suit :

- Le degré de satisfaction des FNS était élevé en général, mais plus faible chez celles ayant reçu des sommes moins importantes de Sport Canada.
- Les FNS ayant reçu des fonds pour les OSAH en plus du financement aux FNS étaient très satisfaites des niveaux de financement tandis que les OSAH n'ayant pas obtenu de financement de base pour les FNS étaient beaucoup moins satisfaits.
- Les OSIN étaient très contrariés du fait que le Programme est axé sur le sport de HN. Il est clair que les OSIN n'ont pas leur place dans le Programme existant.
- Les entraîneurs étaient plutôt satisfaits que mécontents, ce qui indique que malgré l'importance accrue accordée aux entraîneurs au cours des dernières années, il y a encore matière à amélioration (p. ex., au niveau de la rémunération et du maintien en poste des entraîneurs).
- Les organismes non financés étaient très insatisfaits.

Quant à *l'équilibre entre les divers éléments du Programme de soutien aux ONS*, les conclusions suivantes ont été tirées :

- Quelques FNS et OSAH n'ont pas assez de fonds pour appuyer les athlètes brevetés dans le cadre du Programme d'aide aux athlètes (PAA) à l'entraînement et à la compétition.
- La majorité des FNS remettent en question la valeur et l'efficacité de certains OMS.



- Certains se demandent si les centres nationaux du sport (CNS) offrent vraiment des services complémentaires à ceux des FNS ou s'ils ne fonctionnent pas de façon indépendante.
- Les fonds pour l'accueil de manifestations sont controversés chez quelques organismes, mais d'autres considèrent qu'ils créent des occasions d'entraînement pour les athlètes au Canada et qu'ils stimulent l'intérêt du public à pratiquer un sport.

Les quatre principaux *indicateurs de rendement* pour mesurer le succès du Programme sont :

- les résultats (médailles et classement international, succès national);
- la pratique du sport (nombre d'athlètes de qualité se rendant au niveau national, nombre d'inscriptions à la base et augmentation de ce nombre);
- les entraîneurs (nombre et qualité des entraîneurs, perfectionnement, certification, emplois à temps plein et à temps partiel); et
- les équipes/clubs juniors et seniors (portée et qualité des équipes/clubs juniors et seniors d'une discipline sportive).

Une vingtaine d'indicateurs de rendement définis par Sport Canada ont servi dans la mesure du possible à appuyer les conclusions des entrevues. Quelques indicateurs (p. ex., les résultats de HN) sont bien définis et suivis de près tandis que d'autres ne sont pas suivis de façon constante et dans certains cas, aucune donnée n'est disponible. Certains objectifs du Programme sont assez simples à mesurer, tels que les résultats de HN et le respect des attentes minimales en matière d'A&E. Par contre, l'objectif de développement du système sportif comporte plusieurs dimensions tant de nature qualitative que quantitative. En se basant sur les commentaires de la collectivité sportive rapportés plus haut en ce qui concerne les indicateurs et les facteurs de réussite, Sport Canada pourrait s'en tenir à un nombre réduit d'indicateurs qui permettent efficacement de mesurer les incidences et les résultats. La sélection de ces indicateurs est une tâche considérable qui sort du cadre de la présente évaluation.

L'*examen des données historiques* est inconcluant. Il n'est pas clair que la baisse du financement imposée au milieu des années 1990 a eu un effet sur les résultats de HN, mais



il est peut-être trop tôt pour en juger, compte tenu du décalage entre le financement et les résultats.

Les répondants considèrent que le Canada a une solide capacité sportive à comparer à *d'autres pays*, mais l'injection de fonds supplémentaires serait bénéfique et des leçons pourraient être tirées d'autres pays. Cependant, il n'importe de simplement transposer les pratiques d'autres pays au Canada puisque chaque pays est unique. Outre une hausse du financement, on a proposé un système sportif intégré axé sur le développement du sport à la base et sur un système de relève, l'accent sur certains sports clés, la centralisation du sport d'élite et une approche de développement des athlètes et des entraîneurs.

Certains répondants se sont dits en faveur d'un *changement de méthode d'exécution du volet de HN* du Programme de Sport Canada. Toutefois, un tel changement aurait une incidence sur tous les volets de financement de Sport Canada et sur leur exécution. Comme la question au sujet de ce type de changement de structure organisationnelle n'a pas été posée aux répondants au cours des entrevues, il est impossible de tirer des conclusions à cet égard; une recommandation à ce sujet ne fait donc pas l'objet de cette évaluation.

**Recommandation 4.1** - Examiner la méthode employée pour déterminer les niveaux de financement des organismes qui reçoivent des fonds pour les athlètes ayant un handicap, mais qui ne reçoivent pas de fonds destinés aux FNS, car ils sont désavantagés par rapport aux organismes qui obtiennent un financement pour les FNS. Ces derniers peuvent miser sur l'infrastructure appuyée par ces fonds de base pour offrir des programmes à leurs athlètes ayant un handicap.

**Recommandation 4.2** - Déplacer les OSIN du Programme de Sport Canada tel qu'il est actuellement défini puisque ceux-ci ne répondent pas aux critères utilisés. Le financement de ces sports pourrait être justifié par leur contribution à la santé ou à la culture au lieu de relever du volet du sport de HN.

**Recommandation 4.3** - Étudier les raisons de la satisfaction relativement peu élevée chez les entraîneurs à l'égard du Programme et prendre les mesures qui s'imposent.

**Recommandation 4.4** - S'assurer que les FNS/OSAH ont suffisamment de fonds pour appuyer les athlètes brevetés dans leur sport.

**Recommandation 4.5** - Revoir les rôles des OMS par rapport à ceux des FNS pour qu'ils soient complémentaires et qu'il n'y ait pas de chevauchement.





**Recommandation 4.6** - Revoir les rôles des CNS par rapport à ceux des FNS pour qu'ils soient complémentaires.

**Recommandation 4.7** - En se basant sur la présente évaluation, Sport Canada devrait évaluer l'utilité de ses vingt indicateurs de rendement, et d'autres s'il y a lieu, pour ce qui est de mesurer le succès du Programme, afin de dégager un ensemble de principaux indicateurs mesurables qui serviront à la gestion du Programme.

**Recommandation 4.8** - Sport Canada devrait continuer à développer et à maintenir une base de données détaillées sur le financement (gouvernemental et autre) et sur les résultats atteints dans chaque sport pour faciliter l'analyse des tendances du sport de HN. Il faudrait recueillir systématiquement de l'information sur les résultats obtenus par les principaux concurrents du Canada et sur leur financement, car le financement relatif peut avoir une incidence notable sur le succès que remportera chaque sport.

**Recommandation 4.9** - Continuer d'analyser la situation dans d'autres pays en vue de trouver des pratiques et des politiques qui amélioreraient le sport de HN au Canada.



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

## Liste de sigles

A&E – accès et équité  
ADOC – Association de développement olympique de Calgary  
AM – attente minimale  
AOC – Association olympique canadienne  
CFRAH – Cadre de financement et de responsabilité pour les athlètes ayant un handicap  
CFRS – Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport  
CGRR – Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats SC – Sport Canada  
CN – championnats nationaux  
CNS – centre national du sport  
CPC – Comité paralympique du Canada  
CR – contrat de responsabilité  
DSS – développement du système sportif  
FNS – fédérations nationales de sport  
FNSIN – fédérations nationales de sport d'intérêt national  
FSS – Fonds supplémentaires pour le sport  
GGI – Goss Gilroy Inc.  
HN – haut niveau  
OMS – organisme multisports et multiservices  
ONS – organisme national de sport  
OSAH – organisme de sport pour athlètes ayant un handicap  
OSIN – organisme de sports d'intérêt national  
PAA – Programme d'aide aux athlètes



# Réponse de la direction

## Introduction

L'évaluation du Programme de soutien aux organismes nationaux de sport (ONS) a été menée en trois étapes. La première, l'évaluation du volet portant sur les centres nationaux du sport, s'est achevée à l'automne 2001, et les résultats ont été dévoilés à la réunion du Comité des vérifications et des examens en novembre 2001. Quant aux deux autres, qui portaient sur les fédérations nationales de sport (FNS) et les organismes de sport pour athlètes ayant un handicap (OSAH) ainsi que sur les organismes multisports et multiservices (OMS), elles se sont déroulées à l'hiver 2002, et les résultats seront présentés à la réunion du Comité des vérifications et des examens en avril 2002.

## Observations

Sport Canada trouve que les conclusions générales de l'évaluation sont positives et appuient l'orientation et les résultats du volet portant sur les FNS et les OSAH du Programme de soutien aux ONS. Bien que certaines recommandations exigent un suivi particulier, la plupart sont conformes aux travaux en cours liés à la mise en œuvre de la Politique canadienne du sport et du Cadre de financement et de responsabilité (CFRS II) pour les FNS et les OSAH.

Il y a un certain chevauchement entre les recommandations des trois évaluations par volet, surtout pour ce qui est de la clarification et de la communication des objectifs du Programme, de la précision et du suivi des mesures du rendement, ainsi que du report des fonds actuels ou de l'injection de fonds supplémentaires. Les problèmes de la communication et du suivi seront abordés à l'aide du nouveau Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du Programme de soutien aux ONS qui devrait être terminé d'ici le 30 juin 2002, tandis que la question des fonds qui se rattachent aux FNS et aux OSAH sera réglée au moyen du Cadre de financement et de responsabilité (CRFS II) en cours d'élaboration.

Les trois évaluations comportent un thème commun : la nécessité d'accroître les possibilités et les services offerts aux athlètes et aux entraîneurs, de même que de majorer les contributions aux clients actuels pour accomplir un travail encore plus efficace et de les étendre afin d'attirer de nouveaux clients. Le financement est reconnu comme un enjeu au sein du Programme de soutien aux ONS et représente un perpétuel dilemme vu le contexte financier actuel. Sans l'infusion de fonds autres que les crédits déjà accordés par le gouvernement, tout report de contributions aux clients ne peut se faire qu'en diminuant celles destinées à d'autres clients, ce qui nuit à ce volet du Programme. Par conséquent, les occasions d'obtenir des fonds supplémentaires seront constamment exploitées.



La présente réponse de la direction est orientée sur les dix-huit recommandations et sous-recommandations de l'évaluation du volet des FNS/OSAH.

## Réponse aux recommandations

### **1.1 De manière générale, le Programme répond aux trois objectifs, mais Sport Canada devrait (1) revoir la répartition des fonds entre ces trois objectifs et (2) considérer l'incompatibilité entre les objectifs de HN et d'A&E, en vue d'atténuer les préoccupations soulevées.**

La répartition des fonds entre le HN et le développement du sport a été révisée dans le cadre du processus du CFRS II et entrera en vigueur en 2002-2003. Il est à noter que l'aide de Sport Canada a aussi été réorientée afin de refléter les priorités de la nouvelle Politique canadienne du sport, notamment une participation, une excellence, des ressources et une interaction accrues dans le sport à compter de 2002-2003.

Quant à « ...l'incompatibilité entre les objectifs de HN et d'A&E... », ces objectifs sont importants et ne devraient ni être en concurrence les uns avec les autres, ni être perçus comme étant mutuellement exclusifs, mais plutôt être poursuivis de concert. L'A&E consiste à fournir des occasions et à changer les mentalités. Les futures communications des objectifs du Programme en tiendront compte.

### **1.2 Sport Canada devrait envisager l'établissement d'un volet organisationnel pour les sports de participation (à la base), distinct des sports de HN et doté de son propre budget et personnel.**

Une participation accrue est l'un des quatre piliers de la nouvelle Politique canadienne du sport; il est admis que Sport Canada a besoin de plus de ressources pour administrer des programmes liés à cette priorité. Alors que la création d'une Unité de la participation pourrait être envisagée, Sport Canada déterminera la meilleure approche pour gérer la prestation de programmes de participation aux clients traditionnels et non traditionnels.

#### **1.2.1 - En supposant l'adoption de la recommandation 1.2, Sport Canada devrait chercher à attirer le financement d'autres sources qui attachent de l'importance aux avantages de la pratique du sport pour la santé ou la culture.**

Le Groupe du soutien aux entreprises du secrétaire d'État a examiné d'autres possibilités de financement du sport. Son rapport a été présenté au secrétaire d'État pour que celui-ci l'examine et décide d'un plan d'action.

#### **1.2.2 - En supposant l'adoption de la recommandation 1.2 et aucune augmentation budgétaire importante, Sport Canada devrait inciter les partenaires à tenter d'accroître la participation et l'accès aux installations sportives. Des projets à petit budget (p. ex., inviter d'anciens athlètes olympiques à titre de conférenciers) peuvent stimuler les jeunes à s'adonner aux sports.**

Sport Canada a déjà entrepris de nouveaux programmes pilotes et l'exploration de possibilités de coopération avec d'autres ministères dans le contexte de l'objectif de participation accrue de la Politique canadienne du sport. Par exemple, dans le cadre du



projet Esteem Team, des anciens athlètes olympiques et paralympiques seront invités à titre de conférenciers et de modèles pour les jeunes; des pourparlers avec Justice Canada sont en cours pour envisager des moyens d'utiliser le sport pour aider les jeunes à risque.

### **1.3 Sport Canada devrait tenter d'obtenir des fonds supplémentaires pour compenser à tout le moins la baisse du pouvoir d'achat due à l'inflation.**

Cette recommandation est très importante, en particulier en ce qui concerne les programmes internationaux de haut niveau et en raison de la nouvelle priorité accordée à la participation. La baisse du pouvoir d'achat constitue un réel problème en ce qui a trait aux frais de déplacement, de repas et d'hébergement pour les équipes nationales qui compétitionnent à l'étranger. Comme il en est fait mention précédemment, des démarches servant à recueillir des fonds supplémentaires seront menées au besoin.

### **2.1 Instaurer un mini-examen au milieu du cycle de quatre ans pour vérifier si tous les sports sont sur la bonne voie et ajuster le financement s'il y a lieu. Les FNS ayant échoué au premier tour pourraient présenter à nouveau leur demande de financement à ce moment-là.**

Sport Canada entend adopter un cycle de demande plus favorable à l'admissibilité au financement des FNS. Ce processus permettra aux FNS d'abord jugées inadmissibles au financement dans le cadre du cycle quadriennal du CFRS de présenter à nouveau leur demande une fois par année. Vu qu'un mini-examen aux deux ans pour tous les sports n'est pas réalisable compte tenu des ressources humaines nécessaires, le cycle d'examen quadriennal du CFRS sera maintenu, et tous les sports auront l'obligation de rendre compte à tous les ans. L'examen des demandes de financement par un expert externe est également envisagé.

### **2.2 Revoir les critères pour créer un meilleur équilibre entre le DSS et le HN, deux objectifs complémentaires. Revoir aussi les critères du CFRS/CFRAH applicables aux sports d'équipe afin de leur offrir un traitement équitable par rapport aux sports individuels.**

Comme il est mentionné au point 1.1, il y a eu un rééquilibrage entre le HN et le développement du sport dans le cadre du processus du CFRS II : les critères liés au développement du sport jouent désormais un rôle plus important dans l'ensemble du processus d'évaluation. De façon précise, le ratio est passé de 60:30 à 55:35. Il importe cependant de souligner que la prestation de programmes de HN coûte plus cher que ceux de développement du sport; tout cadre de financement devra en tenir compte.

La recommandation de s'assurer que les sports d'équipe sont traités équitablement a été suivie dans le cadre du processus du CFRS II, et des changements importants ont été apportés à certains aspects du processus d'évaluation qui avaient eu auparavant des conséquences négatives sur les sports d'équipe.

### **2.3 Sport Canada devrait revoir ses processus administratifs et ses rapports avec les FNS des façons suivantes :**



communiquer avec les FNS pour démystifier les liens entre le financement annuel, la note obtenue pour le CFRS/CFRAH et les renseignements fournis dans la demande de financement;

respecter les dates fixées pour l'annonce du financement aux bénéficiaires;

envisager la mise en place d'un mécanisme d'appel relativement aux décisions de financement annuel;

minimiser le plus possible les exigences de renseignements et de rapports.

Sport Canada poursuivra ses efforts en vue d'améliorer ses communications avec les clients, en particulier pour ce qui est d'expliquer le fonctionnement du processus d'évaluation et de financement. Sport Canada a de nouveau offert aux clients des séances d'information annuelles sur le processus de demande de financement et sur les changements apportés aux programmes et aux politiques. Des séances ont eu lieu à Ottawa et à Toronto en janvier pour les FNS d'été, et une troisième séance se tiendra à Calgary, en mars, pour les FNS d'hiver.

Sport Canada est très conscient des effets qu'ont les annonces de financement tardives sur les FNS et redouble d'efforts pour que les fonds annuels soient annoncés en temps opportun. Néanmoins, il ne s'engage pas à les annoncer à des échéances précises compte tenu des multiples aspects non matériels liés à ces décisions de financement, tels que le nombre de demandes à examiner, le temps nécessaire pour une diligence raisonnable et un suivi amélioré, ainsi que la consultation avec la haute direction.

Actuellement, les FNS et les OSAH peuvent demander un examen du classement établi aux quatre ans par le biais du processus du CFRS. Quant au processus d'appel, cette étape n'est pas recommandée pour les programmes d'aide discrétionnaire tels que le Programme de soutien aux ONS, où les décisions échoient à la ministre ou au Ministère et sont basées sur la capacité du bénéficiaire à faire avancer les objectifs du Ministère ou du Programme, conformément aux conditions approuvées par le Conseil du Trésor. Les FNS ont la possibilité de revoir les décisions avec le personnel de Sport Canada et peuvent toujours interjeter appel auprès du secrétaire d'État ou de la ministre.

Sport Canada tentera de minimiser les exigences de rapports, mais celles-ci doivent respecter l'obligation qu'ont les organismes de fournir les renseignements nécessaires pour la prise de décision et aux fins de responsabilisation, conformément aux conditions approuvées par le Conseil du Trésor, et pour les besoins permanents en matière de mesure du rendement liés au suivi et à l'évaluation du Programme. Sport Canada s'efforcera de minimiser le nombre de demandes de renseignements ou tout dédoublement des demandes.

**2.4 Sport Canada devrait tenir compte des besoins des athlètes ayant un handicap, un secteur qui progresse rapidement, pour déterminer s'il y a lieu d'accorder des fonds supplémentaires aux OSAH.**



Le financement aux OSAH fait l'objet d'un examen annuel, à l'instar de tous les autres domaines du Programme. Comme il est mentionné précédemment, l'application de cette recommandation peut nuire aux autres parties du programme si elle consiste à réaffecter des fonds. Par conséquent, des démarches servant à recueillir des fonds supplémentaires seront menées au besoin. Entre-temps, l'octroi d'une aide additionnelle sera examiné au cas par cas.

**2.5 Sport Canada devrait envisager l'adoption d'une approche d'évaluation prospective selon laquelle le financement serait axé à la fois sur les résultats antérieurs et sur la probabilité d'atteindre certains résultats à l'avenir. Le renouvellement du financement les années suivantes serait alors conditionnel à l'atteinte de ces résultats.**

Une approche similaire à celle recommandée a été élaborée pour le cycle du CFRS II. Elle repose sur l'approche recommandée par le Groupe de travail sur l'excellence au Comité consultatif du secrétaire d'État. Il est prévu que ce genre d'approche sera intégré au processus d'examen annuel pour 2003-2004, dans le cadre duquel les plans et les objectifs de rendement de chaque FNS seront liés au modèle de financement.

**3.1 Vu le succès remporté en ciblant les Fonds supplémentaires pour le sport sur les deux principaux facteurs de réussite, Sport Canada devrait songer à consacrer des ressources au développement du sport, le troisième principal facteur de réussite.**

Comme il est mentionné à la recommandation 2.2, il y a eu un rééquilibre entre le HN et le développement du sport dans le cadre du processus du CFRS II; les critères de développement jouent désormais un rôle plus important dans l'ensemble du processus d'évaluation et, par conséquent, dans la décision de financement relative à chacune des FNS. Il est cependant admis que, pour avoir des répercussions significatives sur le développement du sport, il faudra de nouvelles ressources. Des démarches servant à recueillir des fonds supplémentaires seront donc menées au besoin.

**4.1 Examiner la méthode employée pour déterminer les niveaux de financement des organismes qui reçoivent des fonds pour les athlètes ayant un handicap, mais qui ne reçoivent pas de fonds destinés aux FNS, car ils sont désavantagés par rapport aux organismes qui obtiennent un financement pour les FNS. Ces derniers peuvent miser sur l'infrastructure appuyée par ces fonds de base pour offrir des programmes à leurs athlètes ayant un handicap.**

Dans le cadre du processus du CFRS II, un plus grand nombre de FNS recevront des fonds à compter de 2002-2003. En particulier, les deux FNS visées par cette recommandation recevront un financement de base limité en plus d'une aide pour des programmes à l'intention d'athlètes ayant un handicap.

Sport Canada reconnaît en outre que les sports pour les athlètes ayant un handicap qui n'ont pas d'équivalent dans le système régulier peuvent également être désavantagés. Néanmoins, il serait inefficace de financer ces sports en tant que FNS indépendantes, surtout si l'on tient compte du nombre de participants et des occasions de HN offertes. Par conséquent, d'autres approches sont envisagées pour régler cette question au cas par cas.



**4.2 Retirer les organismes de sport d'intérêt national (OSIN) du Programme de Sport Canada tel qu'il est actuellement défini puisque ceux-ci ne répondent pas aux critères utilisés. Le financement de ces sports pourrait être justifié par leur contribution à la santé ou à la culture au lieu de relever du volet du sport de HN.**

Tel qu'il est mentionné précédemment, un plus grand nombre de FNS recevront des fonds à compter de 2002-2003 dans le cadre du processus du CFRS II; l'initiative sur les OSIN a donc été supprimée. Selon le CFRS II, les FNS financées antérieurement dans le cadre de cette initiative recevront en 2002-2003 une aide financière essentiellement fondée sur leur évaluation prévue au volet portant sur le développement du sport du CFRS II.

**4.3 Étudier les raisons de la satisfaction relativement peu élevée chez les entraîneurs à l'égard du Programme et prendre les mesures qui s'imposent.**

La majorité des entraîneurs ont reconnu que l'augmentation des fonds a profité aux athlètes et aux entraîneurs. Ces derniers ont été plutôt satisfaits que mécontents du programme, ce qui indique que malgré l'importance accrue accordée aux entraîneurs, il y a encore place à l'amélioration. Naturellement, les entraîneurs des FNS non financées étaient généralement plus mécontents du Programme que ceux des FNS subventionnées.

L'évaluation fait appel à la « professionnalisation » des entraîneurs et à l'amélioration de la rémunération de ceux-ci. Ces deux questions ont été abordées par le Groupe de travail des entraîneurs du secrétaire d'État. Toute mesure à ces égards devra être examinée dans le contexte de la réponse du secrétaire d'État au Sport amateur au rapport du Groupe de travail. Entre-temps, des démarches servant à recueillir des fonds supplémentaires seront menées au besoin.

**4.4 S'assurer que les FNS/OSAH ont suffisamment de fonds pour appuyer les athlètes brevetés dans leur sport.**

Cette situation particulière découle de décisions stratégiques prises à l'égard d'autres programmes de financement, notamment le Programme d'aide aux athlètes (PAA). Sport Canada admet qu'il faut un équilibre entre le nombre d'athlètes directement soutenus par le PAA et les fonds octroyés aux FNS pour les programmes à l'intention des équipes nationales dans le cadre du Programme de soutien aux ONS; il reconnaît par ailleurs que les décisions d'augmenter le nombre d'athlètes brevetés créent des tensions dans l'absence de fonds supplémentaires pour les programmes à l'intention de ces athlètes. Sport Canada examinera la question de l'angle du Programme de soutien aux ONS comme du PAA.

**4.5 Revoir les rôles des OMS par rapport à ceux des FNS pour qu'ils soient complémentaires et qu'il n'y ait pas de chevauchement.**

ET

**4.6 Revoir les rôles des CNS par rapport à ceux des FNS pour qu'ils soient complémentaires.**

Les évaluations des volets portant sur les OMS et les CNS du Programme de soutien aux ONS ont été positives et ont révélé que les deux genres d'organismes jouent des rôles





importants dans le système sportif en général. Tel qu'il est mentionné précédemment, la répartition des ressources entre les trois volets du Programme est une problématique que Sport Canada doit constamment examiner. Afin de s'assurer que les trois volets du Programme (FNS/OMS/CNS) sont maintenus, et éventuellement étendus, des démarches servant à recueillir des fonds supplémentaires seront menées au besoin.

**4.7 En se basant sur la présente évaluation, Sport Canada devrait évaluer l'utilité de ses vingt indicateurs de rendement, et d'autres s'il y a lieu, pour ce qui est de mesurer le succès du Programme, afin de dégager un ensemble de principaux indicateurs mesurables qui serviront à la gestion du Programme.**

Les recommandations formulées par les évaluateurs concernant d'importants indicateurs de rendement seront envisagées à l'occasion de la révision et du peaufinage du CGRR du Programme de soutien aux ONS qui auront lieu d'ici le 30 juin 2002.

**4.8 Sport Canada devrait continuer à développer et à maintenir une base de données détaillées sur le financement (gouvernemental et autre) et sur les résultats atteints dans chaque sport pour faciliter l'analyse des tendances du sport de HN. Il faudrait recueillir systématiquement de l'information sur les résultats obtenus par les principaux concurrents du Canada et sur leur financement, car le financement relatif peut avoir une incidence notable sur le succès que remportera chaque sport.**

ET

**4.9 Continuer d'analyser la situation dans d'autres pays en vue de trouver des pratiques et des politiques qui amélioreraient le sport de HN au Canada.**

De tels travaux sont en cours à Sport Canada et se poursuivront. La pleine réalisation de ces recommandations dépend principalement de la capacité des ressources humaines de Sport Canada et de la possibilité de conclure des partenariats avec d'autres groupes. Cette capacité est à l'étude et ces recommandations seront prises en compte.

**Conclusion**

Sport Canada appuie l'orientation générale et les recommandations formulées dans l'évaluation et admet que des améliorations peuvent être apportées. Bon nombre des questions soulevées nécessitent des ressources humaines et financières supérieures à celles dont dispose Sport Canada actuellement, mais elles seront réglées dans la mesure du possible.

---

Approuvé par  
Lane MacAdam  
DG de Sport Canada

---

Approuvé par  
Carole Lacombe  
SMA/I de l'Identité canadienne



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada