



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Évaluation du Programme de soutien aux organismes nationaux de sport : volet portant sur les organismes multisports et multiservices

Rapport final

le 20 février 2002

Présenté à :

M. Jerry Ciasnocha
Direction générale des examens ministériels
Ministère du Patrimoine canadien
15, rue Eddy, 8^e étage
Hull (Québec) K1A 0M5

Présenté par :

Les Associés de recherche EKOS inc.

Siège social : 99, rue Metcalfé, bureau 1100, Ottawa (Ontario) K1P 6L7 — Tél. : (613) 235-7215, Téléc. : (613) 235-8498

Toronto : 145, rue King Ouest, bureau 1000, Toronto (Ontario) M5H 3X6 — Tél. : (416) 214-1424

Courriel : pobox@EKOS.com

Canada



TABLE DES MATIÈRES

GROUPE D'ÉTUDE ET REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ	vii
1 INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Questions et objectifs de l'évaluation	6
1.3 Objet du présent document	12
2. MÉTHODOLOGIE	13
2.1 Examen et analyse des documents et des données	13
2.2 Examen de la documentation internationale	14
2.3 Entrevues avec les informateurs clés	14
2.4 Sondage téléphonique réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs	16
2.5 Études de cas d'OMS	20
2.6 Intégration de l'analyse et des rapports	22
3. RAISON D'ÊTRE ET PERTINENCE	23
3.1 Nécessité continue des OMS	23
3.2 Nécessité continue du financement des OMS par Sport Canada	27
3.3 Conformité entre les objectifs des OMS et ceux de Sport Canada	30
4. STRUCTURE ET MISE EN ŒUVRE	32
4.1 Sensibilisation des OMS aux attentes du gouvernement	32
4.2 Systèmes de données administratives	33
4.3 Respect des exigences de responsabilité (associations de Jeux)	35
4.4 Incidence des programmes techniques de sport sur le mandat (CSA)	35
5. INCIDENCES ET RÉSULTATS	37
5.1 Résultats des OMS : services liés à l'éthique dans le sport	37
5.2 Résultats des OMS : services liés aux entraîneurs	47
5.3 Résultats des OMS : services liés à l'information sur le sport	62
5.4 Résultats des OMS : services liés à la défense des intérêts dans le sport	66
5.5 Résultats des OMS : services liés à l'éducation dans le sport	73
5.6 Résultats des OMS : services liés aux missions des Jeux	77
5.7 Contribution des OMS aux objectifs de Sport Canada	89
5.8 Facteurs influant sur le succès des OMS	92
6. RENTABILITÉ ET SOLUTIONS DE RECHANGE	95



6.1	Rentabilité	95
6.2	Solutions de rechange et améliorations proposées	95
7.	CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	101
7.1	Raison d'être et pertinence	101
7.2	Structure et mise en œuvre	102
7.3	Incidences et résultats	104
7.4	Rentabilité	122
7.5	Améliorations recommandées	124

Annexe A : Réponse de la direction de Sport Canada



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

GROUPE D'ÉTUDE ET REMERCIEMENTS

Norm Leckie
Michael Callahan
Mary Latreille
Bill Blois
Natalka Cmoc
Stéphane Gaumond
Mark Anderson
Lina Bassett
Dominique Bonello

Dana Viau
Catherine Garrett
Gordon Cudney

Gestionnaire de projet
Consultant principal
Consultante principale
Consultant
Analyste principale de recherche
Analyste de recherche
Gestionnaire de l'enquête
Gestionnaire de la base de données
Opératrice principale de traitement de
textes
Opératrice de traitement de textes
Adjointe de recherche
Adjoint de recherche

Nous voudrions remercier M. Jerry Ciasnocha et M^{me} Lorraine Gabor, de la Direction générale des examens ministériels du ministère du Patrimoine canadien, pour l'aide et l'orientation qu'ils nous ont fournies tout au long du projet. Nous remercions également M^{me} Janet Beverley, gestionnaire, Analyse et planification stratégiques (Sport Canada), M. Phil Schlote, gestionnaire, Programmes des organismes de sport (Sport Canada) et M^{me} Doramy Ehling, gestionnaire, Haut niveau et grands Jeux (Sport Canada), pour leur aide et leur rétroaction. Enfin, nous tenons à remercier tous les répondants qui ont fait connaître leurs points de vue au cours des entrevues, des études de cas et des sondages : les représentants de Sport Canada, les diverses personnes interviewées relativement aux 12 organismes multisports et multiservices visés par l'évaluation, ainsi que les athlètes et les entraîneurs interviewés au cours des sondages menés pour cette évaluation. Sans leur coopération, l'évaluation n'aurait pu être possible.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

RÉSUMÉ

Objectifs de l'étude

Le volet portant sur les organismes multisports et multiservices (OMS) du Programme de soutien aux organismes nationaux de sport (ONS) a fait l'objet d'une étude afin d'évaluer la raison d'être et la nécessité continue des services offerts par les OMS ainsi que du financement de ces organismes, le degré de conformité entre les objectifs des OMS et ceux de Sport Canada, la pertinence des systèmes de données administratives pour mesurer le rendement, la sensibilisation des OMS aux attentes du gouvernement à leur égard, la production des résultats propres aux OMS, l'atteinte des objectifs de Sport Canada, ainsi que la rentabilité et les solutions de rechange.

Méthodologie

En raison de la nature unique de chaque OMS, ainsi que des services financés par Sport Canada dans le cadre de l'initiative des OMS, il a fallu procéder par études de cas pour mener la présente évaluation. Tout au long des 12 études de cas, environ 80 intervenants clés ont été interviewés, soit les experts-conseils de Sport Canada de chaque organisme, des personnes directement associées aux OMS et des représentants d'organismes de sport tels que les fédérations nationales de sport et d'autres OMS considérés comme « clients » des organismes. Les renseignements recueillis ont été complétés par un examen des données administratives de Sport Canada et des OMS, des entrevues auprès de deux fonctionnaires de Sport Canada ayant une vision étendue du programme et un sondage auprès de 115 athlètes et de 56 entraîneurs.

Pour faciliter la présentation des résultats, les 12 OMS étudiés ont été regroupés en six catégories : le Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES); l'Association canadienne des entraîneurs (ACE); le Centre de documentation pour le sport (CDS); les OMS de défense d'intérêts (le Cercle sportif autochtone ou CSA, Athlètes CAN et l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique ou ACAFS); les OMS voués à l'éducation (Sport interuniversitaire canadien ou SIC, anciennement l'Union sportive interuniversitaire canadienne ou USIC, et l'Association canadienne du sport collégial ou ACSC); les OMS responsables de Jeux (le Conseil des Jeux du Canada ou CJC, l'Association olympique canadienne ou AOC, le Comité paralympique du Canada ou CPC et l'Association canadienne des Jeux du Commonwealth ou ACJC).

Nécessité des services offerts par les OMS

La vaste majorité des personnes interviewées dans le cadre de l'évaluation estiment que les services offerts par les OMS répondent à un grand besoin. La plupart des athlètes et des entraîneurs ayant participé au sondage sont très en faveur de la majorité des OMS; par contre, seule la moitié des entraîneurs ayant participé aux sondages jugent les services du CDS nécessaires. De plus, quelques réserves sont émises à propos du mandat de certains organismes et de leur prestation de services pour s'acquitter de ce mandat.



Nécessité du financement des services des OMS par Sport Canada

La majorité des personnes consultées dans le cadre de l'évaluation sont d'avis que Sport Canada devrait continuer de financer les services dispensés par chacun des OMS. Bon nombre estiment que la survie même de la plupart de ces organismes dépend de ces fonds. Toutefois, la plupart constatent également la nécessité pour ces organismes de chercher d'autres sources de financement, mais reconnaissent en même temps les minces possibilités qui s'offrent à eux. Une exception de taille à ce financement est l'AOC, qui compte vraiment très peu sur les fonds de Sport Canada puisque des sources de financement privées lui procurent la majorité de ses revenus. Ceci dit, certaines personnes croient que les contributions versées par Sport Canada permettent au gouvernement fédéral de garder « un pied dans la porte » pour s'assurer une visibilité aux Jeux olympiques. Quant au financement fédéral du CDS, les athlètes et les entraîneurs ayant pris part au sondage ont manifesté un appui relativement faible.

Conformité entre les objectifs des OMS et ceux de Sport Canada

À des degrés divers, les objectifs de tous les OMS sont considérés comme étant conformes à ceux de Sport Canada, qui sont de favoriser le sport de haut niveau, de stimuler le développement du sport, de mettre davantage en valeur et de mieux faire connaître le sport, ainsi que d'améliorer l'accès et l'équité dans le sport. Les objectifs fédéraux qui sont les plus compatibles avec ceux d'un OMS dépendent du mandat particulier de ce dernier.

Sensibilisation des OMS aux attentes du gouvernement

La grande majorité des OMS connaissent les attentes du gouvernement. Une série de mécanismes sont en place pour assurer cette sensibilisation, notamment la présence de représentants de Sport Canada au sein des conseils d'administration et des comités des OMS, la collaboration étroite des experts-conseils de Sport Canada avec les OMS, ainsi que les accords de contribution et les protocoles d'entente officiels qui précisent les attentes gouvernementales. Cependant, dans certains cas, cette sensibilisation est déficiente en raison de l'absence d'un document officiel. De plus, on souligne le fait que les attentes envers les OMS, telles qu'elles sont présentées, se fondent en réalité sur les activités actuelles des OMS, et non sur une vision clairement exprimée des attentes du gouvernement quant à ce que les OMS doivent accomplir.

Pertinence des systèmes de données administratives

On estime que les systèmes administratifs de Sport Canada ne sont, au mieux, que passablement adéquats pour l'analyse des mesures de rendement. Les répondants de certains OMS indiquent également qu'en général, aucune mesure de rendement n'a encore été établie. Lorsqu'il y a des mesures de rendement, elles n'ont pas été utilisées dans le processus décisionnel ou ont été piètrement utilisées. Les représentants de Sport Canada qui travaillent avec plusieurs OMS soulignent qu'aucune activité régulière et continue de mesure du rendement n'a lieu. Ceci est peut-être dû au fait qu'il faut élaborer une politique nationale en matière de mesure du rendement et clairement définir les attentes du gouvernement pour pouvoir savoir si des données appropriées sont recueillies.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Deux autres problèmes concernant les données administratives sont relevés. Le premier est l'absence de coordination entre les organismes, surtout les associations responsables de Jeux, pour recueillir des données sur les athlètes, ce qui entraîne un chevauchement coûteux des efforts et ajoute au fardeau des athlètes. Le second est le manque d'information sur les entraîneurs et sur les athlètes appartenant aux groupes visés par l'équité (c'est-à-dire, qu'aucune donnée démographique sur les athlètes n'est recueillie), ainsi que le manque de données longitudinales permettant de suivre la performance des athlètes participant aux Jeux au fil des ans, ainsi que leur performance d'une manifestation à l'autre. L'insuffisance des ressources est souvent citée comme une entrave à la production de données de meilleure qualité.

Respect des exigences en matière de responsabilité (associations responsables de Jeux)

Selon les personnes interviewées qui sont directement rattachées à l'une des associations responsables de Jeux, celles-ci respectent les exigences en matière de responsabilité financière fixées par Sport Canada.

Incidence des programmes techniques de sport sur le mandat (CSA)

Les opinions sont mitigées quant à l'incidence de l'exécution de programmes techniques par le CSA sur sa capacité de remplir son mandat. D'une part, l'organisme a offert très peu de programmes techniques, ce qui fait que l'incidence sur son mandat est minime. D'autre part, les personnes consultées pour cette étude de cas craignent que l'importance mise de plus en plus sur les programmes conçus pour attirer les commanditaires, dévie l'organisme de son rôle de défense d'intérêts.

Résultats des OMS : services liés à l'éthique dans le sport

Intégrité du Programme de contrôle antidopage du Canada

Tous les répondants au sondage et aux entrevues s'entendent pour dire que le CCES a réussi à maintenir l'intégrité du Programme de contrôle antidopage du Canada. Cette réussite se constate par la position d'avant-garde qu'occupe le Canada à l'échelle mondiale en matière de tests de dopage indépendants et neutres, par l'excellente réputation qu'il détient à l'échelle nationale et internationale, ainsi que par le maintien des résultats des tests effectués par le CCES lors d'appels ou de cas d'arbitrage. On estime que le financement accordé par Sport Canada au Programme de contrôle antidopage est essentiel à cette réussite.

Confiance dans le système de tests

L'évaluation a révélé que le niveau de confiance dans le système canadien de tests de dopage est élevé chez les athlètes, les entraîneurs et les fédérations nationales de sport (FNS). Les répondants aux entrevues croient que le financement consenti par Sport Canada au Programme de contrôle antidopage y est pour quelque chose. Parmi les préoccupations exprimées, citons le contrôle du dopage qui est tellement rigoureux au Canada comparativement aux normes plus souples dans d'autres pays que les athlètes canadiens se trouvent défavorisés sur la scène



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

internationale. On se soucie également de la nécessité de mieux prévoir les secteurs et les sports qui posent problèmes, d'écourter le délai entre le test de dépistage et l'interprétation finale du test, ainsi que d'élaborer une politique uniforme que suivraient le CCES, le laboratoire et les ONS quant à l'annonce des résultats des tests. La plupart des répondants estiment que le financement de Sport Canada a ici aussi joué un rôle vital.

Acteur clé dans les initiatives antidopage à l'échelle internationale

Les personnes interviewées ainsi que la plupart des athlètes et des entraîneurs sondés conviennent du fait que le CCES joue un rôle clé et participe activement à plusieurs initiatives antidopage à l'échelle internationale, par exemple le Consortium sur le sport sans drogue, l'installation du siège permanent de l'Agence mondiale antidopage au Canada, le Groupe de travail chargé de l'entente antidopage internationale (EAI), la conclusion d'accords de tests réciproques avec les partenaires de l'EAI et la participation au Groupe de surveillance de la Convention contre le dopage du Conseil de l'Europe. Les répondants pensent que le financement de Sport Canada est nécessaire au travail du CCES dans ces domaines. Entre autres améliorations proposées, nous retrouvons l'élaboration d'un plan stratégique concernant les initiatives internationales et l'intensification des efforts pour adopter des normes de contrôle du dopage uniformes partout dans le monde.

Meilleur mécanisme de représentation concernant l'éthique sportive

La plupart des personnes interviewées s'entendent pour dire que le CCES s'occupe de plus en plus des questions d'éthique et d'équité ces dernières années, devenant ainsi un mécanisme puissant de promotion de l'éthique sportive auprès de la collectivité sportive. Toutefois, seule une minorité d'entraîneurs sondés croient que le CCES s'est engagé dans un processus de consultation efficace, bien qu'une majorité des athlètes et des entraîneurs sondés estiment que le CCES est devenu un fervent défenseur de l'équité et de l'éthique dans le sport. Pour illustrer comment le CCES a amorcé ou dirigé des consultations (pas assez souvent auprès des provinces, selon certains répondants), on cite la rédaction et la distribution de documents de travail et d'exposés sur une gamme de questions en matière d'éthique, la direction du Comité de révision des enjeux éthiques (qui se compose d'experts en éthique) et les travaux d'élaboration d'une Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport et d'un Forum national sur l'éthique sportive. Selon les personnes interviewées, le financement de Sport Canada n'a joué qu'un rôle secondaire à ce chapitre, car il est surtout consacré au Programme de contrôle antidopage.

Élaboration de politiques et d'initiatives

Selon les personnes interviewées, le CCES a participé à l'élaboration de plusieurs politiques et initiatives liées au contrôle du dopage, à l'équité et à l'équité dans le sport. En voici les principaux exemples : examen et révision, des règlements sur le contrôle de dopage et de la Politique canadienne sur le dopage sportif; élaboration d'une Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport et d'un Forum national sur l'éthique sportive; participation aux consultations sur l'élaboration de la Politique canadienne du sport; rédaction d'exposés de position et participation à des tribunes sur les questions de dopage, de violence et de harcèlement dans le sport; aide à l'élaboration de politiques concernant les Jeux du Canada; et rédaction de documents de référence pour aider les ONS à mettre en œuvre les principales politiques à l'interne. De l'avis de la plupart



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

des répondants, le financement de Sport Canada a passablement contribué à la mise en œuvre de ces politiques et initiatives, surtout celles liées au contrôle du dopage.

Établissement de partenariats stratégiques

Les personnes interviewées sont d'avis que le CCES a formé bon nombre de partenariats stratégiques fructueux, surtout au sein du système sportif, mais également à l'extérieur de celui-ci. L'importance accordée à la collaboration et aux partenariats fait partie intégrante de la stratégie et de la culture organisationnelle du Centre. Au sein du système sportif, le CCES a pris part, par l'entremise de son organisme associé, la Fondation de l'Esprit du sport, à de nombreuses initiatives en collaboration avec Athlètes CAN, le CJC, l'ACJC, le CSA et l'ACAFS. En outre, il a travaillé à la mise sur pied d'un programme national de règlement extrajudiciaire des différends (RED), en partenariat avec le Centre pour le sport et la loi, s'est penché sur la question des suppléments alimentaires en partenariat avec le Centre des substances reliées au sport et la santé de Winnipeg, a collaboré avec la GRC au Québec pour prévenir le recours aux drogues, et a travaillé avec d'autres pays sur les questions liées au sport et aux drogues. Le CCES a également pris part à certaines initiatives à l'extérieur du système sportif, quoique dans une moindre mesure, par exemple en participant à la Table ronde sur le secteur bénévole.

Les principaux facteurs qui ont facilité la tâche du CCES pour établir des partenariats, outre le financement des OMS, sont entre autres le solide leadership et le niveau de compétence élevé de son conseil d'administration et de son personnel, une ferme croyance en l'importance de la collaboration et des partenariats, ainsi que des ententes officielles conclues avec certains ONS. Les facteurs qui lui ont compliqué la tâche sont, entre autres, la concurrence que se livrent certains ONS pour obtenir les rares ressources disponibles, le peu de temps et de ressources dont disposent les ONS pour établir et entretenir des partenariats, un manque de leadership dans le sport au Canada, l'aspect « négatif » du travail du CCES, l'absence de collaboration avec les provinces et les territoires ainsi que la nécessité de resserrer les liens entre le laboratoire accrédité par le CIO à Montréal, les ONS et le CCES en matière de tests de dopage.

Ressource experte pour le système sportif canadien

Les personnes consultées dans le cadre de l'évaluation considèrent que le CCES est une ressource experte pour le système sportif canadien en matière de contrôle du dopage et, dans une moindre mesure, pour les questions d'équité et d'éthique. Pour illustrer cette opinion, on cite les consultations menées auprès du CCES pour profiter de son expertise en élaboration de politiques; les demandes de renseignements que lui soumettent les athlètes, les entraîneurs, les ONS, les médias et les organismes de contrôle du dopage d'autres pays; et la vaste gamme de ressources dont dispose le Centre concernant l'éthique et les drogues dans le sport et qui est accessible grâce à son site Web et à son numéro 1 800.

On croit que la contribution financière de Sport Canada au CCES a permis à celui-ci de devenir une ressource experte en contrôle du dopage, mais pas autant en matière d'éthique et d'équité. De plus, faute de ressources, le CCES peine à répondre aux demandes de renseignements dans d'autres domaines tels que la nutrition et les produits naturels ou à base d'herbes (en vue de déceler les substances interdites) ainsi que le racisme, la violence et les abus sexuels dans le sport. Pour remédier à la situation, on recommande notamment un centre de référence, l'amélioration du



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

site Web et de l'apprentissage en ligne, l'offre d'un numéro 1 800 les fins de semaine et un accent plus marqué sur la sensibilisation en général.

Apport d'un leadership, d'une orientation et d'une vision

La plupart des répondants estiment que le CCES fournit un excellent leadership, une orientation et une vision pour le système sportif canadien, surtout en ce qui concerne le contrôle du dopage. Sport Canada a indirectement contribué à la capacité du CCES de fournir ce leadership et cette vision grâce aux fonds qu'il a versés au Programme de contrôle antidopage, mais son apport est limité puisque les activités de sensibilisation du Centre ne sont plus financées. Par ailleurs, pour passer le mot, on propose au CCES de faire connaître plus activement ses idéaux auprès des athlètes et des entraîneurs, de créer d'autres partenariats stratégiques à l'échelle provinciale et régionale afin de rejoindre davantage les athlètes et les entraîneurs, de même que d'instaurer un programme complet de sensibilisation et de prévention en matière de dopage.

Résultats des OMS : services liés aux entraîneurs

Mise en œuvre du programme de certification Éducation et formation axées sur les compétences (EFAC)

Selon l'analyse documentaire et les entrevues auprès des informateurs clés, l'ACE a pris un certain nombre de mesures pour mettre en œuvre le programme de certification Éducation et formation axées sur les compétences (EFAC), entre autres : tenue de séances de planification, établissement d'un calendrier de transition, choix d'une équipe de mise en œuvre, embauche de personnel contractuel pour aider les organismes de sport à effectuer la transition, réalisation de projets pilotes, embauche de titulaires de cours et rédaction de matériel pédagogique. Il reste encore quelques difficultés à surmonter avant de pouvoir mettre entièrement en œuvre le programme, notamment le temps et l'argent qu'exige une telle mise en œuvre, la nouveauté de l'approche, la diversité des besoins au sein du groupe cible et le grand nombre de partenaires engagés.

Meilleur accès aux possibilités de certification des entraîneurs

La plupart des répondants aux entrevues et au sondage estiment que l'ACE a grandement contribué à améliorer l'accès à la certification des entraîneurs des niveaux 1-3 et 4-5, même si seulement quelques entraîneurs participant à l'évaluation croient dans une large mesure que le nombre de possibilités de certification a augmenté. Parmi les activités de l'ACE auxquelles on attribue cette meilleure accessibilité, on mentionne les travaux qu'elle mène avec les ONS pour élaborer le programme de certification, la création des Instituts nationaux de formation des entraîneurs (INFE) pour assurer la formation des entraîneurs, le virage vers un programme de certification EFAC et la défense de la cause des entraîneurs pour qu'ils soient rémunérés et obligatoirement certifiés.

On croit que le financement de Sport Canada a joué un rôle déterminant à ce chapitre, surtout les fonds versés aux FNS, tant directement que par l'entremise de l'ACE, afin de les aider à offrir des possibilités de certification. De plus, ces fonds ont permis à l'ACE d'embaucher le



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

personnel nécessaire à l'élaboration du programme de formation et au soutien du Programme national de certification des entraîneurs (PNCE).

On ne peut pas affirmer que les efforts consentis pour améliorer l'accès ont abouti à l'accroissement du nombre d'entraîneurs certifiés. Les personnes interviewées croient que l'ACE a favorisé l'augmentation du nombre d'entraîneurs certifiés actifs à tous les niveaux du système sportif canadien. Toutefois, seule la moitié des entraîneurs consultés pensent dans une large mesure que l'ACE a réussi cet exploit.

On s'attend à ce que l'ACE soutienne les entraîneurs autochtones ainsi que les entraîneurs d'athlètes ayant un handicap. Parmi les mécanismes permettant d'y parvenir, on cite les subventions provinciales, les cours spécialisés, l'aide aux FNS pour élaborer des programmes spécialisés et améliorer l'accès, le soutien aux Jeux olympiques spéciaux, les programmes d'INFE afin de recruter des entraîneurs-étudiants autochtones handicapés, ainsi que l'engagement dans le Cercle sportif autochtone et les Jeux olympiques spéciaux. Cependant, ces groupes voient leur accès limité parce qu'ils n'ont pas d'organisme pour défendre leurs intérêts, qu'ils doivent assumer le fardeau du changement, qu'ils ne sont pas nombreux et qu'ils ne disposent pas de ressources humaines et financières suffisantes.

L'évaluation a révélé que les INFE ont eux aussi pris d'importantes mesures pour améliorer l'accès aux possibilités de certification. Selon le sondage, environ trois entraîneurs sur quatre croient dans une large mesure que les INFE ont amélioré l'accès aux possibilités de formation menant à la certification de niveau 4. Cette opinion se fonde sur l'établissement d'un plan de travail pour améliorer la coordination et les liens avec les FNS, l'élaboration d'un cours pilote sur les technologies de formation assistée par ordinateur, la coordination entre les INFE et les FNS pour la certification de niveau 4 dans huit sports, le nombre élevé de diplômés des INFE qui poursuivent leur travail auprès des athlètes de haut niveau et les subventions versées aux entraîneurs pour profiter des programmes de certification. En général, les personnes interviewées sont d'avis que le financement de Sport Canada est essentiel à l'amélioration de l'accès à ces possibilités, en soutenant les INFE et les entraîneurs mêmes, ainsi qu'en appuyant la présence des représentants de Sport Canada au sein de l'équipe de gestion des INFE.

Pour améliorer l'accès aux possibilités de certification et accroître globalement le nombre d'entraîneurs certifiés, les répondants font les suggestions suivantes : parachèvement de la transition au programme EFAC; promotion des possibilités de certification et d'emploi; évaluation des besoins des groupes cibles; diversification des modes de prestation des services, par exemple, la formation à distance et l'apprentissage en ligne; reconnaissance d'équivalences entre les programmes de formation des entraîneurs des universités et de l'ACE; majoration des fonds pour les bourses d'études; coordination plus étroite entre les FNS pour instaurer un programme de cours commun et en uniformiser l'exécution.



Recours accru aux entraîneurs certifiés de niveau 4 et 5 par les organismes de sport

On considère que l'Association canadienne des entraîneurs professionnels (ACEP), aile professionnelle de l'ACE, fait des efforts pour favoriser le recours aux entraîneurs certifiés de niveau 4 ou 5 en relevant les normes de formation pour les entraîneurs de tous les niveaux et en préconisant l'adoption de la certification de niveau 4 pour les entraîneurs des équipes olympiques et nationales. Toutefois, seule la moitié environ des entraîneurs consultés sont d'avis que l'organisme a bel et bien intensifié le recours à ces entraîneurs. Parmi les solutions proposées pour promouvoir l'utilisation d'entraîneurs de niveau 4 ou 5, on retrouve la sensibilisation du public à l'importance de former et d'instruire les entraîneurs, la professionnalisation de la fonction d'entraîneur et la création de postes d'entraîneurs rémunérés.

Possibilités accrues en matière de formation, de perfectionnement professionnel et d'emploi

L'évaluation révèle que l'ACE a consenti beaucoup d'efforts pour accroître le nombre de possibilités de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs. Parmi les activités qu'elle a menées à ce chapitre, on mentionne l'investissement d'une somme élevée pour la formation des entraîneurs et la participation à un certain nombre d'initiatives dans ce domaine. Malgré tout, seul le tiers des entraîneurs sondés pensent que l'ACE a augmenté dans une large mesure le nombre de possibilités de perfectionnement professionnel qui leur sont offertes. L'ACE cherche également à étendre le nombre de possibilités de perfectionnement offertes aux entraîneurs en les invitant à participer au Programme de stages d'entraîneurs pour les Jeux panaméricains, en leur offrant des subventions de perfectionnement professionnel, des bourses d'études et des placements pour les INFE et en faisant des INFE le centre de référence pour les activités de perfectionnement à l'échelle locale.

De l'avis des personnes interviewées, Sport Canada a contribué à rehausser la qualité et le nombre des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs, essentiellement en accordant à l'ACE, aux INFE et aux FNS les fonds nécessaires pour administrer des programmes de formation des entraîneurs, ainsi qu'en exerçant des pressions pour inciter les membres des FNS à assister au séminaire des entraîneurs nationaux.

On estime en général que l'ACEP a contribué de façon minime mais positive à l'accroissement des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs. Son apport s'est principalement concrétisé par une conférence, un séminaire, des bourses d'études et le magazine *EntraînInfo*.

De façon générale, la contribution de l'ACE et de l'ACEP à l'amélioration de l'employabilité est jugée modeste, malgré l'aide des programmes de stages de Développement et Ressources humaines Canada (DRHC), l'aide salariale des INFE et des CNS pour les entraîneurs, la promotion de l'emploi et de normes d'embauche des entraîneurs, l'amélioration de la formation et du perfectionnement professionnel et l'élaboration d'outils d'emploi. En dépit de ces quelques gains, les répondants sont toujours d'avis que l'employabilité des entraîneurs serait améliorée par une aide financière accrue et davantage de perspectives d'emploi. Ils suggèrent également un



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

meilleur leadership et une plus grande cohésion au sein du système sportif canadien, de même qu'une plus grande reconnaissance de la valeur des entraîneurs.

Participation accrue aux principales initiatives du système sportif canadien

Bien que l'ACE soit déjà engagée dans plusieurs initiatives dans le domaine du sport, plusieurs répondants croient qu'elle ne participe pas pour autant davantage aux principales initiatives du système sportif, un résultat escompté relativement au financement accordé aux OMS par Sport Canada. Pour accroître la participation de l'ACE, les personnes interviewées font les suggestions suivantes : accentuer les efforts de l'ACE pour améliorer la qualité des emplois offerts aux entraîneurs de haut niveau; mettre en valeur la certification et la formation des entraîneurs en créant des alliances stratégiques; explorer de nouvelles technologies; soutenir les FNS pour qu'elles adoptent le programme EFAC; majorer le financement grâce à des contributions gouvernementales.

Les répondants conviennent généralement d'une certaine amélioration de la participation de l'ACEP aux principales initiatives du système sportif canadien. À titre d'exemples précis cités, on retrouve une plus grande représentation au sein de divers conseils d'administration et comités (p. ex., l'AOC) et sa participation avec l'AOC aux séminaires pré-olympiques. Pour s'engager davantage dans des initiatives du système sportif, l'ACEP devrait, selon les répondants, mettre l'accent sur la pertinence et l'importance des entraîneurs professionnels dans la société canadienne en augmentant le nombre de ses membres et en incitant plus d'entraîneurs à défendre leur cause.

Représentants et chefs de file au sein du système sportif canadien

Un certain nombre de répondants aux entrevues sont d'avis que l'ACE est devenue un puissant chef de file au sein du système sportif grâce à sa participation à des initiatives et à divers comités afin d'exprimer et de réaliser sa vision. Cependant, seule une minorité d'entraîneurs sondés affirment que l'ACE représente maintenant dans une large mesure les intérêts des entraîneurs au sein du système sportif et y assure un leadership, une vision et une orientation. Les personnes interviewées estiment que le financement de Sport Canada est très important pour soutenir le fonctionnement et même l'existence de l'ACE, ainsi que l'embauche du personnel nécessaire au rôle de chef de file.

Résultats des OMS : services liés à l'information sur le sport

Renseignements techniques propres à chaque sport

Selon la plupart des personnes consultées dans le cadre de l'évaluation, le Centre de documentation pour le sport (CDS) a rendu plus accessibles et utiles les renseignements techniques sur le sport. Il y est parvenu de plusieurs façons, entre autres : transmission électronique d'articles à partir de sa vaste base de données; réalisation de travaux scientifiques, d'analyses documentaires et d'exposés succincts à l'intention des spécialistes; et distribution de manuels techniques. On estime que le financement de Sport Canada a contribué à la qualité et à l'utilité des renseignements techniques propre à chaque sport en soutenant dès le début la création du CDS et de la base de données SPORTDiscus, puis en continuant à l'appuyer pour offrir ses services à la collectivité sportive canadienne et se transformer en un carrefour d'information mondial.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Pour rehausser davantage l'utilité de l'information sur le sport, les répondants croient qu'il faut sensibiliser les entraîneurs et les athlètes à l'échelle communautaire sur la façon d'obtenir ces renseignements, de même qu'accroître les ressources électroniques pour réduire les frais d'utilisateur et améliorer la pertinence des recherches de données sur SIRCUIIT.

Meilleures communications avec la collectivité sportive

Selon les entrevues et la documentation, le CDS prend part à un certain nombre d'activités pour améliorer les communications au sein de la collectivité sportive. Entre autres, on mentionne le recueil et la mise à jour de listes d'adresses électroniques pour les ONS; la diffusion de messages à la collectivité sportive au nom des organismes de sport; l'offre d'adresses électroniques et de comptes gratuits à tous les athlètes et entraîneurs; l'utilisation du Canadian Sport List Serve (CSLS) pour solliciter la participation à l'élaboration des politiques en matière de sport (p. ex., le Rapport Mills); la transmission de l'information entre les membres de la collectivité sportive et les médias; l'affichage des offres d'emploi. On estime généralement que le financement de Sport Canada a contribué de façon significative à l'élaboration du CSLS. Pour améliorer les communications au sein de la collectivité sportive, les répondants proposent d'offrir les services en dehors des heures ouvrables normales, de dispenser des services de soutien aux organismes de sport pour les aider à rédiger leurs communiqués et de mettre à niveau les systèmes actuels pour permettre aux membres de les utiliser directement.

Instauration d'un service de webmestre pour les sites Web des CNS

La plupart des répondants qui connaissent ce service croient que le CDS a mis sur pied avec succès un service de webmestre pour les sites Web des centres nationaux du sport. Certains estiment que le principal avantage des sites Web des CNS est le lien vers le site du CDS, offrant ainsi un guichet unique à tous les CNS pour recevoir des demandes de renseignements de partout dans le monde. Le financement de Sport Canada est considéré comme un soutien important qui permet au CDS de fournir ce service aux CNS. Néanmoins, bon nombre de répondants jugent qu'on pourrait faire plus à ce chapitre, notamment accroître l'efficacité des sites et des communications avec le CDS en incitant les CNS à adopter une image commune et une démarche coordonnée.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Résultats des OMS : services liés à la défense des intérêts dans le sport

Engagement dans les dossiers intéressant les athlètes nationaux

Les informateurs clés interviewés dans le cadre de chaque étude de cas croient que les organismes de défense d'intérêts sont profondément engagés dans les dossiers préoccupant les athlètes. Ainsi, Athlètes CAN s'intéresse au financement des athlètes, aux critères de sélection des athlètes brevetés et de l'équipe olympique canadienne, aux ententes avec les athlètes, à l'amélioration de la relation athlète-entraîneur et au règlement des différends chez les athlètes. L'ACAFS est engagée dans plusieurs questions intéressant les femmes dans le sport, notamment en travaillant avec les organismes de sport pour faire valoir l'équité entre les sexes et en dirigeant la lutte contre le harcèlement dans le sport. Le CSA s'occupe des principaux dossiers concernant les athlètes autochtones, notamment l'augmentation de la participation des athlètes autochtones au système sportif régulier, l'élaboration d'un manuel destiné aux entraîneurs autochtones et l'encouragement des athlètes autochtones à participer au sport. Malgré tous ces efforts, seule une faible proportion des entraîneurs et des athlètes non autochtones sondés considèrent que l'accès des athlètes autochtones s'est amélioré.

Meilleur mécanisme de représentation des groupes cibles sous-représentés dans le sport

On estime que tous les organismes servent bien la cause de leurs membres. Par exemple, Athlètes CAN a cherché à accroître la représentation des athlètes à tous les niveaux du sport en encourageant ces derniers à se joindre aux conseils d'administration à l'échelle provinciale et nationale, y compris ceux des FNS et des CNS. L'ACAFS dirige les débats et agit à titre de consultante en matière de politiques dans des dossiers liés à l'équité entre les sexes et au harcèlement dans le sport, de même qu'elle a présidé le Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport. Le CSA collabore avec tous les ordres de gouvernement, y compris les gouvernements autochtones, pour sensibiliser davantage les communautés autochtones au sport et fournir une orientation sur la façon de susciter la participation des athlètes autochtones au système sportif régulier.

Ressource experte pour le système sportif canadien

Une foule d'indicateurs prouvent que ces organismes sont en voie de devenir des ressources expertes au sein du système sportif canadien. Athlètes CAN, l'ACAFS et le CSA ont chacun un site Web et ils diffusent des brochures à l'intention de leurs groupes cibles et du grand public. Ces sites Web renferment des publications intéressant particulièrement leurs groupes cibles. De plus, chacun de ces organismes de défense d'intérêts a élaboré de la documentation spécialisée. Une majorité des athlètes sondés considèrent qu'Athlètes CAN est maintenant une ressource experte.

Participation aux initiatives de consultation

Athlètes CAN, l'ACAFS et le CSA participent à de nombreuses initiatives au nom de leurs membres. Travaillant surtout sur la scène nationale, Athlètes CAN a joué un rôle de premier



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

plan lors des consultations régionales et du Sommet national sur le sport et compte des représentants au sein du Groupe de travail chargé de la politique canadienne du sport et des Groupes de travail « Le sport est important ». Le CSA est présent dans l'arène politique et ce à tous les niveaux de gouvernement, tandis que l'ACAFS travaille essentiellement avec les organismes de sport et les collectivités, tant au sein des milieux du sport que dans les secteurs de la santé et du mieux-être. Le CSA et l'ACAFS se penchent tous deux sur des questions externes au sport, la dernière travaillant particulièrement dans des dossiers liés à l'activité physique, à la santé et au mieux-être chez les femmes au Canada.

Participation à des partenariats

Tous les organismes ont établi des partenariats stratégiques dans les secteurs de l'élaboration des politiques et des programmes. Le CSA collabore avec Sport Canada, l'ACE, l'ACAFS et les conseils des entraîneurs provinciaux et territoriaux, afin de rédiger un manuel destiné aux entraîneurs autochtones. Athlètes CAN fait partie d'un partenariat avec le Centre pour le sport et la loi de la Faculté de droit de l'Université Western Ontario, le Centre de règlement des différends et un cabinet d'avocats privé pour offrir aux athlètes des conseils juridiques et une aide en matière de différends. L'ACAFS s'est jointe à Santé Canada, aux ONS et à des organismes de santé pour élaborer des politiques influant sur les femmes dans le sport.

Résultats des OMS : services liés à l'éducation dans le sport

Occasions de développement offertes aux athlètes et aux entraîneurs

Les personnes consultées dans le cadre de l'évaluation estiment que l'ACSC et le SIC ont tous deux réussi à accroître le nombre d'occasions de développement offertes aux athlètes et aux entraîneurs de haut niveau. Elles sont d'avis que ces deux OMS contribuent de diverses façons à la création d'occasions de développement, notamment grâce aux compétitions qu'ils organisent (surtout, dans le cas du SIC, les Jeux universitaires mondiaux, dont les gagnants se rendent souvent jusqu'aux Jeux olympiques). De plus, toujours dans le cas du SIC, les installations sportives aménagées et maintenues par les universités sont grandement utilisées par la collectivité et les FNS ainsi que pour la tenue de manifestations. On relève toutefois certains obstacles au développement, notamment la réticence de certaines universités à s'associer à des collèges, la majoration des frais de déplacement et l'insuffisance de fonds.

Contribution à l'expertise des entraîneurs

On estime que le SIC et l'ACSC fournissent tous deux un précieux coup de main à l'acquisition de l'expertise des entraîneurs dans le sport de haut niveau. Ces deux organismes contribuent à la certification des entraîneurs, et les établissements d'enseignement postsecondaire offrent à ces derniers un emploi et un salaire stable. De plus, les entraîneurs universitaires et collégiaux agissent à titre d'instructeurs des équipes olympiques, nationales ou provinciales. Les personnes interviewées ont toutefois soulevé le problème du manque d'investissement dans la profession d'entraîneur au Canada, ce qui incite bon nombre d'excellents entraîneurs à quitter le pays pour toucher une rémunération beaucoup plus généreuse ailleurs. Par contre, il faut souligner que de nombreux entraîneurs provenant de l'étranger ou de retour au pays travaillent au Canada à l'heure actuelle.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Meilleur accès aux championnats nationaux

Presque tous les informateurs clés interviewés dans le cadre des études de cas de l'ACSC et du SIC s'entendent pour dire que le financement de Sport Canada a contribué à assurer l'accès aux championnats nationaux et à réduire le fardeau financier des établissements d'enseignement pour y déléguer des concurrents. Une minorité des répondants aux entrevues considère que Sport Canada n'a eu qu'une faible incidence à ce chapitre.

Leadership, partenariat et participation aux initiatives de sport

On croit que l'ACSC et le SIC sont des chefs de file du système sportif et lui fournissent une vision, un leadership et une orientation en répondant activement aux besoins des athlètes et des entraîneurs. Plusieurs personnes interviewées dans le cas du SIC mentionnent que cet OMS joue un rôle important dans la direction du sport au Canada grâce à l'apport qu'il fournit aux autres associations et organismes et à l'efficacité croissante dont il fait preuve pour créer des partenariats stratégiques avec des organismes de sport. On pense également que l'ACSC et le SIC collaborent étroitement aux principales initiatives nationales dans le domaine du sport et à l'élaboration de politiques en siégeant à des comités, à des groupes de travail, etc. La participation du SIC à l'échelle nationale et internationale est illustrée par la présence de son personnel au sein des conseils d'administration d'organismes provinciaux de sport (OPS), de FNS, d'OMS, de fédérations internationales et des Jeux universitaires mondiaux.

Renforcement de l'infrastructure des ressources humaines

L'ACSC et le SIC ont pu étendre leur personnel ces dernières années. Pour ce qui est de l'ACSC, cette expansion a été possible grâce au financement de Sport Canada qu'elle a retrouvé.

Résultats des OMS : services liés aux missions des Jeux

Meilleur environnement possible pour les équipes canadiennes déléguées aux Jeux

La plupart des personnes consultées au sujet des associations responsables de Jeux estiment que celles-ci offrent un bon environnement aux athlètes et aux entraîneurs, lesquels ont d'ailleurs dit lors du sondage qu'ils étaient satisfaits des services obtenus aux Jeux et avaient constaté une amélioration de l'accès à des services de grande qualité ces dernières années. Aucun sport ou groupe n'a mentionné avoir été déçu ou privé des services. La satisfaction à l'égard des services transpire également des sondages menés auprès des missions après les Jeux par la plupart des associations responsables, bien que ces résultats n'aient pu être obtenus facilement par les évaluateurs. Pour tous les organismes, à l'exception de l'AOC, le financement de Sport Canada est jugé utile pour la prestation de services de grande qualité à l'occasion des Jeux. L'AOC ne dépend pas du financement de Sport Canada pour la prestation de ces services.

Relation de travail harmonieuse avec le gouvernement fédéral et sa mission déléguée aux Jeux



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

La majorité sinon l'ensemble des répondants de tous les organismes sont fortement d'avis que la relation de travail entre les missions des associations responsables de Jeux et le gouvernement fédéral et ses missions est très bonne. Cette harmonie s'observe davantage au niveau opérationnel qu'au niveau de la direction, bien que ce dernier aspect semble s'améliorer. Parmi les forces constatées, citons le savoir, la compétence et l'accessibilité des experts-conseils de Sport Canada, la compréhension qu'ils ont des besoins des athlètes, de bonnes relations interpersonnelles et des séances de bilan concertées. La relation de travail entre les missions des associations responsables de Jeux et celles du gouvernement fédéral semble moins fructueuse sur le plan de l'échange d'information et du moment choisi par Sport Canada pour prendre des décisions et faire ses annonces concernant le financement.

Élaboration et application de normes et de politiques

On croit que toutes les associations responsables de Jeux ont mis en place des normes et des politiques, qu'elles respectent ou se sont engagées à respecter, concernant les entraîneurs et les professionnels médicaux, les règlements des différends, le harcèlement, le dopage et les langues officielles. Le financement fédéral est considéré comme jouant un grand rôle dans la mise en œuvre de ces politiques et mécanismes, ainsi que dans leur respect ou l'engagement de s'y conformer, sauf dans le cas de l'AOC, qui a adopté de telles politiques par principe, et non nécessairement pour bénéficier de fonds publics.

Le seul domaine soulevant le doute chez les informateurs clés est celui de la visibilité du gouvernement fédéral, qui ne fait l'objet d'aucune politique officielle, bien qu'elle soit clairement précisée dans les protocoles d'entente. De plus, les personnes interviewées soulignent que le gouvernement fédéral fait sentir beaucoup plus sa présence aux Jeux au moyen de la signalisation, de bannières, de bulletins, etc.

Intensification des partenariats et de l'influence

Toutes les associations responsables de Jeux, mais surtout l'AOC, s'efforcent vivement de collaborer avec les autres organismes de sport. Toutefois, on a l'impression qu'un important chevauchement persiste et qu'il faut mieux coordonner les efforts, particulièrement en ce qui concerne la collecte des données de performance auprès des athlètes et la prestation des services de mission aux Jeux, laquelle fait actuellement l'objet de groupes de travail au sein de divers organismes. On croit qu'une collaboration plus étroite entraînerait des économies d'échelle et la réduction de coûts.

Les opinions sont partagées quant au degré d'influence des associations responsables de Jeux, si on se fie à leur participation aux initiatives dans le domaine du sport, en particulier les consultations. Les informateurs clés de toutes les associations responsables de Jeux affirment que leur organisme participe à l'élaboration d'une nouvelle politique nationale du sport. On croit que le CPC et l'ACJC exercent une plus grande influence sur la scène internationale qu'au pays, tandis que le CJC et l'AOC sont perçus comme davantage actifs au Canada. Certains informateurs clés pensent aussi que l'AOC pourrait faire davantage pour jouir d'une plus grande influence sur la scène internationale. Le financement de Sport Canada est considéré comme important pour la participation de ces organismes à des partenariats et à des initiatives, sauf dans le cas de l'AOC.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Le degré de participation des associations à ces initiatives est limité par le manque de ressources financières.

Capacité accrue des ressources humaines

Les représentants de tous les organismes estiment qu'au cours des dernières années, leur organisme a augmenté son effectif ou encore transformé des postes temporaires ou à temps partiel en postes permanents ou à plein temps. Sauf dans le cas de l'AOC, cela a été possible grâce au financement de Sport Canada, bien que la capacité d'attirer des fonds de sources non gouvernementales soit également considérée comme un facteur déterminant à cet égard. De plus, de l'avis de nombreux répondants, l'ensemble des organismes pourraient disposer d'encore plus d'employés, mais faute de fonds, ils doivent toujours compter sur les bénévoles. On s'inquiète aussi de la perte de personnel et d'expertise que subissent les organismes entre les Jeux du fait que le financement soit relié aux manifestations. Par ailleurs, il est à noter que le manque de fonds explique la dépendance excessive du CPC envers les bénévoles, qui finissent par s'épuiser en raison de leur petit nombre.

Occasions de développement offertes aux athlètes

La plupart des personnes interviewées et sondées relativement aux diverses associations responsables de Jeux estiment que les manifestations de développement, comme les Jeux du Canada, les Jeux du Commonwealth et les Jeux panaméricains, constituent de bonnes occasions de développement et d'apprentissage pour les athlètes et les entraîneurs dans leur cheminement vers les Jeux olympiques et les championnats du monde de leur sport. Toutefois, vu l'absence de données quantitatives sur la progression des athlètes, exception faite d'une enquête menée par le CJC, on ne peut rien affirmer à ce sujet. Entre autres, les facteurs jugés comme freinant la progression, sont le montant accordé pour les Jeux et le moment où il est versé, et la tenue des Jeux du Canada tous les quatre ans (hiver et été), ce qui signifie que de jeunes athlètes prometteurs atteignent leur sommet entre les Jeux mais restent dans l'ombre à cause des catégories d'âge employées et de l'intervalle de quatre ans. De plus, les athlètes ayant un handicap progressent plus difficilement, car ils sont souvent perçus comme d'un « calibre de seconde classe » aux Jeux.

Apport d'un leadership, d'une orientation et d'une vision

La majorité des personnes interviewées et sondées relativement à tous les organismes responsables de Jeux croient que chacun d'eux apporte un leadership, une orientation et une vision en répondant activement aux besoins des athlètes. Parmi les facteurs pouvant limiter certaines associations dans ce domaine, on mentionne la difficulté d'attirer les jeunes (CJC) et une mauvaise réputation antérieure (AOC).

Contribution des OMS aux objectifs de Sport Canada

Selon la majorité des personnes interviewées dans le cadre des études de cas, chaque OMS aide grandement à l'atteinte des objectifs de Sport Canada, mais cette contribution se limite aux objectifs que poursuit l'OMS. Pour tous les OMS sauf un, les informateurs clés estiment que le financement de Sport Canada explique en grande partie la contribution de l'organisme à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs de Sport Canada. Pour ce qui est de l'AOC, les fonds



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

fédéraux n'influent que minimalement, car ils ne représentent qu'une infime partie des revenus de l'organisme. Plusieurs personnes interviewées relativement à la plupart des organismes mentionnent la difficulté d'attirer des fonds du secteur privé.

Facteurs influant sur le succès des OMS

Le financement est le facteur le plus souvent mentionné lorsqu'on aborde la question du succès des divers OMS à l'étude. La plupart des organismes dépendent des fonds que leur verse Sport Canada et aimeraient trouver d'autres sources de financement, mais ils reconnaissent leur capacité limitée d'y parvenir. Le facteur qui explique le plus souvent le succès des organismes est la qualité, le dévouement et le leadership du personnel et des dirigeants. Le soutien des bénévoles, y compris les membres du conseil d'administration, est également considéré comme essentiel au succès d'un organisme, même si leur épuisement constitue une menace constante. La participation des OMS à l'élaboration d'une politique nationale du sport leur a été également utile, puisqu'elle leur a permis de faire connaître leurs préoccupations. Enfin, la relation indépendante qu'entretiennent les OMS avec le gouvernement fédéral leur procure la souplesse voulue pour combler leurs besoins et remplir leurs obligations.

Parmi les autres facteurs souvent mentionnés et susceptibles d'entraver le succès d'un organisme, nous retrouvons l'absence d'une vision claire de Sport Canada; le manque de coordination entre les ONS, y compris les FNS et les CNS; un mandat trop restreint, mal ciblé ou mal défini, ou encore trop flou; la volonté d'en faire trop, peut-être au-delà du mandat; l'attitude du public et la piètre visibilité dans les médias; l'absence de sanctions judiciaires et le manque d'application des normes et des politiques; la majoration des frais de déplacement.

Rentabilité et solutions de rechange

Rentabilité

Selon la plupart des répondants qui ont exprimé leur opinion à ce sujet, les OMS dispensent leurs services de manière rentable. Les indicateurs à l'appui sont, entre autres, le recours à des bénévoles (non rémunérés) et la perception que les organismes dépensent judicieusement leurs fonds.

Solutions de rechange et améliorations proposées par les répondants

Peu de répondants estiment nécessaire un changement en bloc au sein des organismes, mais bon nombre croient qu'il faudrait mieux coordonner la prestation des services entre les OMS ainsi qu'entre les OMS et les autres organismes de sport. Ils font notamment les suggestions suivantes : les associations responsables de Jeux devraient fournir les services de mission au moyen d'un seul directeur des missions des Jeux dans des locaux distincts à cette fin; il faudrait fusionner ou mieux coordonner la prestation des services entre les organismes voués à l'éducation; il faudrait assurer une meilleure coordination avec les CNS; il faudrait mieux coordonner la collecte de données et les services des missions des Jeux; il faudrait assurer une coordination avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les FNS; il faudrait établir un super OMS ou un conseil du sport de haut niveau transigeant avec l'ensemble des organismes de sport.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Plusieurs répondants étendent l'idée de la coordination pour y inclure une plus grande collaboration avec les autres ministères fédéraux et les autres ordres de gouvernement dans des domaines associés au sport, comme la santé et l'éducation. L'Australian Sport Institute est souvent cité comme un modèle de ce concept, car il offre davantage de services et établit des liens solides avec les secteurs de la santé et de l'éducation. Cependant, le resserrement du lien avec le système d'éducation n'est peut-être pas possible au Canada, puisque l'éducation relève des provinces et des territoires.

Les répondants aux entrevues ont fait un certain nombre de propositions précises pour améliorer la rentabilité et l'efficacité des services dispensés par les organismes, entre autres : 1) plus grand recours à la technologie de l'information et des communications pour réduire les frais de déplacement et diffuser de l'information aux partenaires ainsi qu'aux athlètes et aux entraîneurs; 2) majoration des droits demandés aux ONS pour les services du CCES; 3) réduction des frais juridiques au minimum en misant le plus possible sur le règlement extrajudiciaire des différends; 4) renforcement et meilleure utilisation de la structure des conseils d'administration et des comités et maintien des relations avec les anciens (Athlètes CAN); 5) centralisation des services dans la mesure du possible et amélioration de l'efficacité des pratiques de gestion interne (CJC).

Améliorations recommandées

Un certain nombre de suggestions pour améliorer les programmes émanent de la présente évaluation, notamment :

- Mieux définir les attentes*** : Bien que les OMS connaissent les attentes de Sport Canada, comme on l'a dit à maintes reprises, Sport Canada doit exprimer avec plus de clarté et de vision les rôles précis qu'il désire voir les divers OMS jouer au sein du système sportif canadien. Cela signifie l'établissement de normes de rendement plus précises pour certains organismes.
- Obtenir des données de meilleure qualité*** : Il est nécessaire d'obtenir des données administratives de meilleure qualité pour ce qui est : 1) de mieux partager et distribuer l'information et d'utiliser Internet pour le faire; 2) de disposer de plus de détails sur les athlètes; 3) de pouvoir suivre la performance des athlètes au fil du temps; 4) de pouvoir mesurer la progression des athlètes depuis les jeux de développement jusqu'au sommet de leur sport.
- Accroître le financement*** : Le gouvernement fédéral devrait envisager d'accroître le financement accordé à la plupart des organismes. Selon les représentants de la plupart des OMS, il faut plus de fonds pour faciliter la surveillance et la collecte des données. En outre, grâce à un financement accru, les organismes pourraient embaucher des gens pour faire davantage de marketing et de levées de fonds, ce qui pourrait déboucher sur une plus grande autonomie financière.
- Améliorer la coordination entre les organismes*** : Une étroite collaboration et un réel partenariat ont été constatés entre les OMS et les autres organismes de sport; toutefois, de nombreux répondants estiment que le système sportif doit être mieux intégré. Même si on louange les efforts consentis par les associations responsables de Jeux (avec l'appui



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

de Sport Canada) pour collaborer plus étroitement, nombreux sont ceux qui croient qu'une meilleure coordination reste encore à établir entre les associations responsables de Jeux pour les services médicaux rattachés aux missions, ainsi que pour la collecte et l'analyse des données sur la performance des athlètes, de même que pour d'autres activités. Sport Canada devrait favoriser davantage une meilleure coordination des efforts déployés par les OMS en finançant des groupes de travail regroupant des OMS et en envisageant la création d'un « super OMS des Jeux », entre autres.

- ❑ ***CCES - Insister davantage sur l'éthique et l'équité*** : Il faudrait mettre davantage l'accent sur le volet « éthique et équité » du CCES, ainsi que chercher à sensibiliser davantage les entraîneurs à l'engagement de l'organisme envers l'équité et l'éthique, par exemple grâce au rétablissement des fonds accordés pour des activités d'information dans le domaine de l'éthique sportive. Selon l'évaluation, le volet « antidopage » de l'organisme est beaucoup plus connu et est au cœur des activités.
- ❑ ***ACE - Accroître le nombre d'entraîneurs certifiés et leur recours, ainsi que les perspectives d'emploi*** : Bien que l'ACE ait accompli beaucoup pour accroître les occasions de formation et de certification, il lui reste encore du travail à faire pour améliorer l'accès aux possibilités de certification, augmenter le nombre d'entraîneurs certifiés et leur recours ainsi qu'accroître les perspectives d'emploi et l'embauche des entraîneurs. Voici quelques façons d'y parvenir : 1) terminer la mise en œuvre du programme de certification EFAC; 2) mieux faire valoir l'importance des entraîneurs certifiés; 3) améliorer l'accès à la formation grâce à la diversification des modes de prestation.
- ❑ ***CDS - Accroître la sensibilisation*** : Le CDS génère des trésors de renseignements, mais cette source d'information est méconnue. On devrait mieux faire connaître les produits d'information offerts par le CDS.
- ❑ ***CSA et autres OMS - Améliorer l'accès offert aux entraîneurs et aux athlètes autochtones*** : L'évaluation a révélé que l'accès au sport de haut niveau offert aux athlètes et aux entraîneurs autochtones est faible. Il faut donc consentir davantage d'efforts pour rendre le sport plus accessible à ces personnes; il faut surtout que les FNS collaborent plus étroitement avec le CSA pour ce faire.
- ❑ ***OMS de défense d'intérêts - Clarifier le rôle de représentation*** : Sport Canada doit préciser les rôles relatifs en matière de défense des intérêts et d'établissement de programmes de sport s'inscrivant dans le mandat du CSA; en fait, il doit mieux définir le rôle de représentation de tous ces organismes ayant une vocation semblable, en prenant soin de tenir compte des risques de conflits d'intérêts des organismes de défense d'intérêts bénéficiant de fonds publics.
- ❑ ***Associations responsables de Jeux - Mener des enquêtes auprès des missions après les Jeux et en diffuser les résultats*** : Toutes les associations responsables de Jeux devraient mener des enquêtes auprès des missions une fois les Jeux terminés. Les résultats devraient être diffusés à grande échelle, surtout aux autres associations responsables de Jeux, afin d'appuyer les déclarations de satisfaction élevée envers les services de mission et de permettre aux organismes d'apprendre les uns des autres. Sport Canada devrait favoriser et financer les efforts de collaboration pour établir des indicateurs communs et des stratégies de collecte et d'analyse uniformes.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte

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 canadiennes. À cette fin, Sport Canada administre trois programmes de financement : le Programme de soutien aux organismes nationaux de sport (ONS), le Programme d'aide aux athlètes et le Programme d'accueil. Doté d'un budget de 42,6 millions de dollars, le Programme de soutien aux ONS constitue le programme le plus imposant de Sport Canada. Il représente en effet un peu plus de la moitié du financement total du Ministère au chapitre des programmes, soit 83 millions de dollars.

Le volet du soutien aux organismes multisports et multiservices (OMS) s'inscrit dans le Programme de soutien aux ONS et il en partage donc les objectifs. Il comporte trois objectifs principaux : (1) améliorer le rendement de haut niveau des athlètes et des entraîneurs canadiens par des moyens loyaux et conformes aux règles d'éthique; (2) améliorer les programmes, la coordination et l'intégration des activités de développement qui visent à favoriser l'édification du système sportif canadien en travaillant avec des partenaires clés; (3) encourager un meilleur accès et une plus grande équité dans le sport pour les groupes cibles sous-représentés. Outre celui des OMS, le Programme de soutien aux ONS compte quatre autres volets : le soutien aux fédérations nationales de sport (FNS), les fonds supplémentaires pour le sport, les sports d'intérêt national et les centres nationaux du sport (CNS). Fort d'un budget de 8,4 millions de dollars, le volet de soutien aux OMS représente près du quart du financement accordé dans le cadre du Programme de soutien aux ONS en 2000-2001.

Le volet du soutien aux OMS vient en aide aux organismes multisports et multiservices (OMS) qui partagent les mêmes objectifs que ceux de Sport Canada. Les fonds accordés permettent aux OMS d'offrir des programmes et des services s'adressant à de nombreux sports qui partagent des besoins communs (par opposition aux fédérations nationales de sport [FNS] qui ne servent qu'un seul sport). Les OMS contribuent au maintien de la collectivité sportive nationale et touchent le sport amateur, qu'il s'agisse d'athlètes à la base ou de haut niveau. Sport Canada



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

accorde des contributions financières à ces organismes de sport, car c'est un moyen plus rentable de combler les besoins de la collectivité sportive, comparativement au financement d'athlètes ou de sports individuels.

Le volet du soutien aux OMS finance plusieurs organismes, y compris les 12 qui font l'objet de la présente évaluation. Ces derniers entrent dans quatre catégories organisationnelles en fonction des activités financées, soit les services, la défense des intérêts, l'éducation et les Jeux; la catégorie des services, à son tour, vise trois types d'organismes de sport : information, éthique et entraîneurs. Le soutien visant les trois premières catégories d'OMS s'applique aux programmes, aux services et à l'administration; le soutien pour la dernière catégorie concerne uniquement les missions des grands Jeux et s'applique aux déplacements, à l'hébergement, aux repas, aux services médicaux et paramédicaux et à l'administration. Aux fins de la présente évaluation, les 12 OMS seront traités selon cette catégorisation.

Services : Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES), Association canadienne des entraîneurs (ACE) et Centre de documentation pour le sport (CDS)

Les trois organismes qui entrent dans la catégorie des organismes de services diffèrent beaucoup au chapitre de la nature des services qu'ils offrent. En fait, nous les examinerons de façon distincte. En premier lieu, le *Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES)*, établi en 1996 à la suite d'une fusion entre le Centre canadien sur le dopage sportif et Esprit sportif Canada, fait appel à une approche exhaustive combinant recherche, éducation, prévention, dépistage et dissuasion pour contrôler le dopage et promouvoir l'éthique dans tous les aspects du sport au Canada. En second lieu, l'*Association canadienne des entraîneurs (ACE)* a pour principal objectif d'améliorer l'expérience de tous les athlètes canadiens par la qualité des services d'entraîneurs. En troisième lieu, le *Centre de documentation pour le sport (CDS)* se décrit comme « le producteur de la plus grande base de données bibliographiques au monde sur le sport, la condition physique et la médecine du sport ». Son mandat est récemment passé de « centre de documentation » à « producteur de base de données » en mettant davantage l'accent sur ses produits : SPORTDiscus, SIRCDetective, SIRCRetriever, SIRCEXpress et SIRCUIT. Il compte parmi ses abonnés des universités, des bibliothèques, des hôpitaux, des entraîneurs, des athlètes, des professeurs et des médecins du monde entier. Les Instituts nationaux de formation des



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

entraîneurs (INFE) du Canada tout entier se sont abonnés à SPORTDiscus en janvier 2000, permettant ainsi aux athlètes et aux entraîneurs des quatre coins du pays d'avoir accès à une documentation variée reliée au sport.

Défense des intérêts : Cercle sportif autochtone (CSA), Athlètes CAN et Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS)

Trois organismes se vouent aux intérêts des athlètes et des personnes sous-représentées dans le sport. *Athlètes CAN* représente tous les athlètes des équipes nationales du Canada et se veut la voix collective des athlètes du système sportif canadien auprès du gouvernement et des médias, en plus de promouvoir le leadership des athlètes. Le *Cercle sportif autochtone (CSA)* veille à ce que la voix des Autochtones soit entendue dans le contexte des sports nationaux. L'*Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS)* se consacre à l'atteinte de l'équité entre les sexes dans la collectivité sportive nationale.

Éducation : Sport interuniversitaire canadien (SIC, anciennement l'Union sportive interuniversitaire canadienne [USIC]) et l'Association canadienne du sport collégial (ACSC)

Cette catégorie vise le sport aux deux paliers des établissements postsecondaires : les collèges et les universités. Le *Sport interuniversitaire canadien (SIC, anciennement l'USIC)* représente plus de 12 000 athlètes et 550 entraîneurs à temps partiel et à plein temps qui s'entraînent et travaillent dans des universités canadiennes. L'*Association canadienne du sport collégial (ACSC)* est le seul organisme de coordination du sport collégial au Canada. Il représente cinq associations régionales de sport regroupant 9 000 athlètes intercollégiaux, 700 entraîneurs et 150 administrateurs de sport. L'examen, dans le cadre de la présente évaluation, du rôle de coordination du SIC dans le cadre des Jeux mondiaux universitaires est jumelé à celui des associations de Jeux (voir le prochain groupe).

Jeux : Conseil des Jeux du Canada (CJC), Association olympique canadienne (AOC), Comité paralympique du Canada (CPC) et



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Association canadienne des Jeux du Commonwealth (ACJC)

Le volet du soutien aux OMS contribue au financement des services fournis dans le cadre des missions des grands Jeux par quatre organismes qui détiennent les droits des grands Jeux au pays. Le *Conseil des Jeux du Canada (CJC)* est l'organisme directeur des Jeux du Canada, et à ce titre, il est responsable de définir les principes, les objectifs et les règlements des Jeux qui réunissent de jeunes athlètes canadiens, ainsi que les missions qui s'y rattachent. Le conseil d'administration compte des représentants du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et territoriaux et de fédérations nationales de sport. L'*Association canadienne des Jeux du Commonwealth (ACJC)*, qui détient les droits des Jeux du Commonwealth, se voue au renforcement du sport au Canada et dans tous les pays du Commonwealth grâce aux Jeux du Commonwealth et en se servant du sport comme outil de développement. Le *Comité paralympique du Canada (CPC)* est une société privée reconnue par le Comité international paralympique depuis 1989 à titre de Comité national paralympique du Canada. Il a pour mandat de fournir des services professionnels de gestion aux équipes paralympiques canadiennes. L'*Association olympique canadienne (AOC)* est responsable de tous les aspects de la participation du Canada aux Jeux olympiques et panaméricains. L'AOC est le plus important bailleur de fonds du secteur privé au Canada et fournit une aide financière aux athlètes, aux entraîneurs et aux fédérations nationales de sport, ainsi qu'aux administrateurs de sport qui participent aux Jeux olympiques et panaméricains.

Il est à remarquer que Sport Canada fournit un financement à l'AOC selon un protocole d'entente n'étant pas rattaché aux exigences du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du Programme de soutien aux organismes nationaux de sport, qui sert de base à l'évaluation de tous les autres OMS. Toutefois, l'organisme sera évalué ici en fonction de ces résultats de rendement en raison de sa similitude avec les autres organismes de cette catégorie.

Chaque année, les OMS qui souhaitent obtenir un financement de Sport Canada doivent présenter une demande officielle de financement dans le cadre du volet de soutien aux OMS.¹ Les demandes doivent être entièrement étayées par de la documentation sur les plans financier,

1. Pour plus de détails concernant ce processus, consultez le document *Lignes directrices concernant les contributions de Sport Canada 2000-2001*, disponible sur le site Web de Sport Canada.



opérationnel et technique, et clairement démontrer les réalisations de la dernière année et les plans d'avenir. Plus précisément, la documentation comprend un rapport d'étape qui décrit les réalisations de la dernière année et la contribution à l'atteinte des objectifs de Sport Canada, un énoncé des priorités et des objectifs pour l'année à venir, l'état financier pour l'exercice en cours et un état des revenus et dépenses prévus. Un agent de programme de Sport Canada passe en revue la demande en examinant les progrès réalisés par l'organisme par rapport à ses objectifs, selon le CGRR. Il vérifie également si l'OMS a respecté ses exigences en matière de rapports financiers ainsi que les modalités de son accord de contribution. Des recommandations en matière de financement sont ensuite présentées à la direction.

Le Tableau 1.1 présente le financement accordé à chacun des 12 OMS pour 2000-2001.

TABLEAU 1.1
Financement accordé dans le cadre du volet de soutien aux OMS : 2000-2001

OMS	Financement (000 \$)
CCES	2 538
ACE	2 885
CDS	200
ACAFS	340*
CSA	350
Athlètes CAN	240
SIC (USIC)	342
ACSC	150
CJC	325
ACJC	300**
CPC	240
AOC	360***
TOTAL	8 270

* L'ACAFS a également reçu 40 000 \$ pour le Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport, qu'elle copréside.

** L'ACJC a également reçu des fonds pour deux initiatives dont elle a la responsabilité : 75 000 \$ pour le Programme de développement des sports du Commonwealth (PDSC) et 50 000 \$ pour le Comité



du Commonwealth pour la coopération par le sport (CCCS). Ces initiatives n'ont pas été intégrées à la présente évaluation.

*** L'AOC a également reçu 50 000 \$ pour son programme **UMSS** (unité mobile de soins de santé).

Il existe des réseaux et des interrelations à de nombreux niveaux entre ces 12 OMS, ainsi qu'entre les OMS et d'autres ONS. Par conséquent, pour chaque OMS faisant l'objet de la présente évaluation, il s'est avéré nécessaire de consulter des représentants des divers ONS avec lesquels il a des rapports. Par exemple, les centres nationaux du sport (CNS) abritent de nombreux programmes des OMS, notamment le programme d'envergure de l'Association canadienne des entraîneurs, soit les Instituts nationaux de formation des entraîneurs (INFE) à Victoria, à Vancouver, à Calgary, en Saskatchewan, au Manitoba, à Montréal et dans le Canada atlantique (Halifax). Les entraîneurs et les athlètes participent souvent à la majorité des manifestations sportives où sont représentées les équipes nationales canadiennes, notamment les Jeux du Commonwealth, les Jeux panaméricains et les Jeux olympiques. Bon nombre des entraîneurs qui travaillent pour des équipes sportives de collèges ou d'universités sont également entraîneurs d'équipes provinciales, nationales et olympiques. Sur le plan organisationnel, les membres de comités font partie du conseil d'administration de plus d'un OMS, assumant ainsi un rôle important au chapitre du leadership sportif à l'échelle nationale. En outre, les athlètes et les entraîneurs utilisent à des degrés divers les services des OMS, qu'ils soient axés sur la défense d'intérêts ou la recherche, et le Centre canadien pour l'éthique dans le sport touche chacun d'entre eux. Finalement, bon nombre des FNS bénéficient des services de certains OMS, par exemple la Fédération d'athlétisme dans le cas du CCES, les fédérations de lutte et de canotage dans le cas de l'ACAFS, et les fédérations de badminton, d'athlétisme et de natation dans le cas de l'ACJC. De plus, certains organismes provinciaux et territoriaux de sport doivent être considérés comme les clients de certains OMS.

1.2 Questions et objectifs de l'évaluation

L'objectif général de la présente évaluation, exigée par le Conseil du Trésor, consistait à évaluer les questions liées à la raison d'être et à la pertinence, à la structure et à la mise en œuvre, aux incidences et aux résultats et à la rentabilité du volet des OMS du Programme de soutien aux organismes nationaux de sport (ONS). Ces questions sont examinées ci-après.



a) Raison d'être et pertinence

La principale question en matière de raison d'être est la suivante : « Est-ce que la raison d'être du volet des OMS continue d'être conforme aux objectifs globaux du gouvernement fédéral? » Même si chaque type d'OMS a une raison d'être particulière, la justification d'ensemble du volet des OMS est l'incapacité présumée des athlètes canadiens de faire de la compétition à l'échelle internationale sans aide, la nécessité d'appuyer et de coordonner le développement du système sportif national et les lacunes au chapitre de l'accès au sport dont sont victimes certains groupes visés par l'équité. Dans le cadre de la présente évaluation, la justification de la raison d'être des OMS a été évaluée en examinant le degré de compatibilité entre les objectifs et les activités des divers OMS et les grands objectifs du gouvernement fédéral dans le domaine du sport, notamment appuyer les entraîneurs et les athlètes de haut niveau, développer le système sportif national, faire connaître la contribution du sport et encourager un meilleur accès et une plus grande équité dans le sport. En outre, afin d'évaluer la pertinence du volet des OMS, nous avons examiné la nécessité continue des services offerts par chaque OMS ainsi que du financement de ces services par Sport Canada.

b) Structure et mise en œuvre

En ce qui a trait à la structure et à la mise en œuvre du volet des OMS, la principale question examinée dans le cadre de la présente évaluation vise les systèmes d'information établis pour suivre les progrès et les résultats du volet. Plus précisément, la question qui se pose est la suivante : « *Quels mécanismes supplémentaires de collecte de données et de présentation de rapports s'imposent pour appliquer pleinement le cadre d'évaluation du rendement des OMS?* » En particulier, on se préoccupe de la mesure dans laquelle les systèmes actuels de données administratives utilisés par les agents de programme sont adéquats pour recueillir de l'information sur les mesures du rendement suggérées dans le CGRR. Ce dernier précise des mesures du rendement particulières pour les services d'entraîneurs, l'éthique dans le sport, la documentation sportive, la défense des intérêts, l'éducation et les Jeux. L'évaluation a porté sur le caractère adéquat des mécanismes actuels de mesure du rendement grâce à des entrevues auprès de cadres de Sport Canada et de représentants d'organismes partenaires, ainsi qu'à des études de cas réalisées au moyen d'entrevues et d'un examen de la documentation pertinente. On a notamment examiné la mesure dans laquelle chaque OMS comprend les attentes du gouvernement fédéral et,



pour les OMS responsables de Jeux, la mesure dans laquelle les organismes visés respectent les exigences du gouvernement fédéral en matière de responsabilité.

Deux autres questions s'appliquent à des OMS en particulier. L'une vise l'un des OMS de défense des intérêts - le Cercle sportif autochtone (CSA). La question est la suivante : « *Dans quelle mesure l'exécution des programmes techniques de sport touche-t-elle le principal mandat des organismes de défense des intérêts?* » Cette question a été examinée principalement dans le cadre d'entrevues réalisées lors de l'étude de cas du CSA. L'autre question vise la mesure dans laquelle les associations responsables de Jeux respectent les exigences en matière de responsabilité.

c) Incidences et résultats

Les questions entourant les incidences et les résultats visent principalement la mesure dans laquelle le financement des OMS leur a permis d'atteindre leurs objectifs. Trois questions ont été examinées dans cette catégorie : l'atteinte des résultats escomptés; les facteurs ou les résultats imprévus influant sur le succès des OMS; les incidences du volet des OMS dans la contribution aux objectifs de Sport Canada.

Une question clé et possiblement la plus importante traitée dans l'évaluation est la suivante : « *Dans quelle mesure le volet des OMS a-t-il atteint ses résultats escomptés?* » Le CGRR énumère un large éventail de résultats escomptés, qui varient considérablement selon les six types d'OMS. L'information nécessaire pour mesurer les résultats a été recueillie principalement grâce à un examen des accords de contribution entre Sport Canada et les OMS, des renseignements administratifs recueillis par Sport Canada et par les organismes respectifs ainsi que dans le cadre d'entrevues auprès d'informateurs clés, d'études de cas de chaque OMS et d'un sondage auprès des athlètes et des entraîneurs. Les divers résultats escomptés pour chaque type d'OMS sont énoncés ci-après.

Résultats des OMS – Services liés aux entraîneurs : Pour l'OMS offrant des services liés aux entraîneurs, soit l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), les incidences escomptées sont les suivantes : mise en œuvre opportune du programme de certification Éducation et formation axées sur les compétences (EFAC) et d'autres possibilités d'éducation et de formation; accroissement du nombre d'entraîneurs certifiés et de leur employabilité; amélioration de la quantité et de la qualité des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel offertes



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

aux entraîneurs; maintien du leadership, de l'orientation et de la vision de l'ACE dans le système sportif canadien; plus grande participation à de nouvelles initiatives; et meilleur accès pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées aux programmes de formation plus poussée, et accroissement du nombre des entraîneurs certifiés au sein de ces groupes.

Résultats des OMS – Services liés à l'éthique dans le sport : Pour le Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES), les résultats escomptés comprennent : le maintien de sa contribution aux initiatives internationales antidopage; un meilleur mécanisme de représentation concernant les substances interdites et l'éthique sportive; l'édification du CCES comme source d'expertise en matière d'éthique et d'équité; l'élaboration de politiques et d'initiatives liées à l'éthique et à l'équité dans le sport qui sont mises en œuvre par d'autres ONS; une meilleure confiance dans le système de tests de la part des intervenants comme les entraîneurs et les athlètes; et le maintien de l'intégrité du programme de contrôle antidopage du Canada au chapitre de la certification et des normes ISO.

Résultats des OMS – Services liés à l'information sur le sport : L'OMS qui offre des services d'information, le Centre de documentation pour le sport (CDS), doit atteindre les résultats suivants : amélioration de l'utilisation et de la qualité des produits du CDS comme SIRCuit et SPORTDiscus (comme l'indiquent, par exemple, le nombre d'abonnements à ces produits et la satisfaction perçue des utilisateurs); amélioration des communications avec la collectivité sportive (comme en témoignent l'utilisation et la satisfaction perçue à l'égard du Canadian Sport List Service de la part de divers ONS et autres organismes de sport); et la satisfaction des centres nationaux du sport à l'égard du service de webmestre.

Résultats des OMS – Services liés à la défense des intérêts dans le sport : Les trois OMS vouées à la défense des intérêts (soit le Cercle sportif autochtone, Athlètes CAN et l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique) doivent atteindre les résultats suivants : maintien de la représentation de ces organismes à propos des questions liées aux groupes sous-représentés (comme le révèlent leurs consultations sur les problèmes auxquels font face ces groupes dans le sport); augmentation des ressources humaines de ces organismes (comme l'indique un changement dans le nombre ou le type de postes salariés); et l'édification de ces organismes comme ressource experte dans leurs domaines respectifs. Parmi les autres résultats escomptés nous pouvons citer : la mise en œuvre, dans d'autres organismes de sport, de politiques



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

et de programmes sur les problèmes auxquels font face les groupes sous-représentés; l'augmentation de la participation des groupes sous-représentés à ces programmes; et l'établissement de partenariats stratégiques entre les organismes de défense des intérêts dans le sport et d'autres organismes de sport et non liés au sport.

Résultats des OMS – Éducation : Les résultats escomptés pour les deux OMS voués à l'éducation dans le sport (c.-à-d., le Sport interuniversitaire canadien et l'Association canadienne du sport collégial) comprennent : une réduction de ce qu'il en coûte pour envoyer des athlètes à de grandes compétitions sportives; l'augmentation des ressources humaines; des occasions et des expériences de développement offertes aux athlètes et aux entraîneurs; et (uniquement pour le SIC), une contribution à l'expertise des entraîneurs dans le système sportif de haut niveau.

Résultats des OMS – Services liés aux missions des Jeux : Pour les quatre OMS responsables des Jeux (c.-à-d., le Conseil des Jeux du Canada, l'Association olympique canadienne, le Comité paralympique du Canada et l'Association canadienne des Jeux du Commonwealth), les attentes sont que le financement du Programme de soutien aux ONS contribuera aux éléments suivants : l'établissement d'un environnement idéal pour les équipes canadiennes déléguées aux Jeux; l'établissement d'une relation de travail harmonieuse entre le gouvernement fédéral et la mission déléguée aux Jeux et entre les organismes des Jeux et les FNS, les comités organisateurs et les organismes internationaux détenteurs des droits de Jeux; une meilleure influence des organismes responsables de Jeux au sein des consultations, des comités et d'autres initiatives d'importance sur le sport canadien et international; la mise en œuvre, par les organismes responsables de Jeux, de politiques et de normes liées à la certification, au règlement des différends, aux langues officielles, au dopage, au harcèlement, à la responsabilité financière et à la visibilité du gouvernement fédéral; la capacité accrue des ressources humaines de ces organismes; enfin, le développement des athlètes qui participent aux manifestations de développement (p. ex., les Jeux du Canada), comme l'indique leur progression vers une performance de haut niveau et vers les Jeux olympiques.

Autres résultats et facteurs de succès : « Y a-t-il d'autres résultats ou facteurs qui ont influé sur le succès du volet des OMS? » Il s'agit ici de savoir si le financement des OMS entraîne ou non des résultats imprévus et si ces derniers sont susceptibles d'affecter l'incidence du financement. En outre, il importe de préciser tous les autres facteurs susceptibles de favoriser ou



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

d'entraver le succès des OMS. Pour traiter cette question, nous avons sollicité les opinions de tous les intervenants du système sportif, y compris les athlètes.

Conformité entre les objectifs des OMS et ceux de Sport Canada : « *Dans quelle mesure le volet des OMS a-t-il contribué aux objectifs de Sport Canada?* » Les objectifs de Sport Canada consistent : à appuyer les athlètes et les entraîneurs de haut niveau; à édifier le système sportif canadien; à positionner stratégiquement le sport et à faire connaître sa contribution à la société canadienne et au gouvernement; et à améliorer l'accès et l'équité dans le sport pour les groupes cibles sous-représentés. Pour traiter ces questions, nous nous sommes surtout fondés sur des entrevues auprès d'informateurs clés et sur des études de cas des OMS, mais également sur un sondage auprès des athlètes et des entraîneurs.

d) Rentabilité et solutions de rechange

La dernière question vise à déterminer s'il existe ou non ou des moyens meilleurs ou plus rentables d'atteindre les objectifs du volet des OMS. La principale question d'évaluation de cette catégorie est la suivante : « *Devrions-nous tenir compte des pratiques exemplaires ou leçons tirées de pays dont la situation est similaire à celle du Canada?* » Pour examiner cette question, nous avons passé en revue les sites Web gouvernementaux de pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie pour nous familiariser avec les méthodes que ces pays emploient pour assurer le développement de leurs athlètes de haut niveau et atteindre les objectifs connexes. L'objectif consistait à déterminer s'il existe de meilleures pratiques que le Canada pourrait adopter et si nous pouvons tirer des leçons des expériences d'autres pays. Plus généralement, nous avons examiné les leçons apprises, les pratiques exemplaires et les améliorations nécessaires en nous fondant sur le vécu des OMS grâce à des consultations auprès de représentants de Sport Canada, de cadres d'OMS, de partenaires et d'intervenants, et d'athlètes et d'entraîneurs.

1.3 Objet du présent document

La méthodologie, les constatations et les conclusions de l'évaluation du volet de soutien aux organismes multisports et multiservices sont présentés dans le reste du document. La méthodologie utilisée pour l'évaluation - des entrevues auprès d'informateurs clés, un examen de la documentation, des études de cas des 12 OMS et un sondage téléphonique auprès des athlètes



**Patrimoine
canadien**

**Canadian
Heritage**

Canada

et des entraîneurs - est décrite en détail au chapitre 2. Les constatations de l'évaluation, organisées en fonction des principales questions, sont présentées aux chapitres 3 à 6. Enfin, un résumé, ainsi que les conclusions et les recommandations de l'évaluation sont présentées au chapitre 7.

2. MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre décrit la méthode utilisée pour mener cette évaluation. Elle est répartie en sept sections qui correspondent à chaque étape de la recherche : examen et analyse des documents et des données, examen de la documentation internationale, entrevues avec les informateurs clés, sondage téléphonique réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs, études de cas d'OMS, intégration de l'analyse et des rapports, et calendrier. L'élément de base de la méthodologie est l'ensemble des études de cas de 12 OMS. Compte tenu de la nécessité de faire appel à une méthode d'évaluation individualisée pour les différents types d'OMS, la méthode de l'étude de cas convenait parfaitement à la tâche. Tous les aspects de la méthodologie d'évaluation décrits ici ont contribué à ces études de cas.

2.1 Examen et analyse des documents et des données

Cette composante de l'évaluation visait à passer en revue les sources d'information axées sur les programmes afin d'établir un contexte permettant d'évaluer les divers aspects des OMS et d'apporter une contribution aux études de cas. Tout particulièrement, les objectifs de cet examen visaient à nous permettre de mieux comprendre la nature de la gestion opérationnelle et stratégique du Programme de soutien et de chaque OMS et de recueillir de l'information sur la nature et la portée des services offerts. La majeure partie de cette information a été passée en revue dans le cadre des études de cas individuelles.

Nous avons notamment examiné l'information suivante sur les programmes :

- cadre de gestion et de responsabilité axé sur les résultats (CGRR) du Programme de soutien des ONS;
- systèmes administratifs de Sport Canada pour les OMS;
- lignes directrices concernant les contributions de Sport Canada 2000-2001; et
- modalités du Programme de soutien aux ONS.

Nous avons passé en revue les dossiers administratifs et opérationnels de chaque OMS de Sport Canada pour établir un profil du programme et des services offerts par chacun des 12 OMS. Cet examen nous a permis de préciser les liens qui existent entre les priorités et les objectifs du Programme de soutien aux ONS et ceux des OMS. En outre, il nous a permis d'établir la mesure dans laquelle les services et les ressources fournis par chaque OMS correspondent aux priorités



ciblées et ont contribué ou sont à même de contribuer à l'atteinte de leurs propres objectifs, ainsi qu'aux objectifs globaux du Programme de soutien.

Des renseignements visant spécifiquement les OMS ont également été examinés plus en détail dans le cadre des études de cas (voir la Section 2.5). Les renseignements visant chacun des 12 OMS comprenaient les accords de contribution et les contrats de responsabilité, les protocoles d'entente, les rapports annuels et les présentations, les documents de communication et les rapports et données de suivi du rendement. On y retrouvait des documents descriptifs de chaque OMS qui ont permis à l'équipe de recherche de se familiariser avec les objectifs et les activités de chaque organisme et de préciser, pour chaque OMS, la cohérence entre les objectifs de l'organisme et ceux de Sport Canada.

2.2 Examen de la documentation internationale

En procédant à un examen de la documentation internationale, nous nous sommes penchés sur d'autres méthodes utilisées pour financer la participation des athlètes à des Jeux, sur l'accès équitable aux possibilités de participer au système sportif, sur l'éthique du sport, sur l'éducation et l'information en matière de sport, sur le perfectionnement professionnel des entraîneurs, etc. En procédant à un examen des sites Web gouvernementaux des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie, nous avons évalué la façon dont d'autres pays ont appuyé leurs athlètes et leurs entraîneurs ainsi que des initiatives intéressant les OMS.

2.3 Entrevues avec les informateurs clés

Les entrevues avec les informateurs clés ont contribué à éclairer les questions liées à la raison d'être, à la structure et à la mise en œuvre, aux incidences et aux résultats et aux solutions de rechange du Programme de soutien aux ONS et des OMS, comme le souligne la Section 1.2 du présent rapport.

Nous avons à l'origine l'intention d'interviewer un certain nombre de cadres de Sport Canada et de représentants d'organismes de sport considérés comme des intervenants des divers OMS, en tant qu'informateurs clés ayant une vue d'ensemble des OMS en général. Cependant, compte tenu du fait qu'un certain nombre de cadres de Sport Canada sont responsables d'OMS en



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

particulier, et que chaque OMS sert typiquement des clients précis, nous avons décidé d'interviewer uniquement deux cadres de Sport Canada pour obtenir une vue d'ensemble et d'interviewer d'autres personnes dans le cadre des études de cas des OMS individuels. Plus exactement, pour chaque étude de cas, nous avons interviewé le responsable à Sport Canada, deux ou trois personnes directement associées à chaque OMS à titre d'employés ou de bénévoles, et des représentants de trois à six ONS perçus comme des « clients » de l'OMS visé.

En consultation avec le comité consultatif d'évaluation de Sport Canada, nous avons élaboré trois types de guides d'entrevue : des guides pour les cadres de Sport Canada ayant une vue d'ensemble; un guide générique pour les responsables à Sport Canada comportant des questions au chapitre des résultats pour tous les OMS; et des guides particuliers pour les informateurs clés associés aux OMS. Il faut toutefois souligner, comme nous l'avons déjà expliqué, que même si 12 OMS devaient faire l'objet d'une évaluation, il n'y avait que six types d'OMS. Par conséquent, nous n'avons utilisé que six ensembles de guides pour mener les entrevues auprès des informateurs clés pour chaque étude de cas. Tous les guides sont présentés dans le rapport portant sur la structure de l'évaluation.

Les noms et les coordonnées des informateurs ont été fournis à EKOS par Sport Canada. Toutes les personnes interviewées ont reçu le guide définitif par télécopieur ou par voie électronique bien avant leur rendez-vous afin de leur permettre de se préparer à l'entrevue. Lorsque des informateurs en ont fait la demande, les guides ont été traduits en français et l'entrevue s'est déroulée dans cette langue. Nous avons mené environ 80 entrevues : deux avec des cadres de Sport Canada ayant une vue d'ensemble du volet des OMS, et 5 à 10 avec des personnes associées à chaque OMS. Les entrevues ont duré en moyenne au-delà de 60 minutes et ont été menées par téléphone. Nous avons préparé des sommaires des entrevues et nous les avons utilisés lors de la rédaction des rapports des études de cas et du rapport sommaire définitif.

2.4 Sondage téléphonique réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs

Nous avons l'intention d'effectuer un sondage auprès des athlètes et des entraîneurs qui avaient déjà participé au sondage effectué dans le cadre de l'évaluation des CNS. Il avait déjà été suffisamment difficile de recueillir des renseignements complets auprès de ces gens sans devoir



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

le faire une deuxième fois. Faire appel à des personnes ayant participé au sondage antérieur nous a évité d'avoir à recueillir certaines données de base, ce qui nous a permis de raccourcir le questionnaire et, nous l'espérons, d'augmenter le taux de réponse. En outre, ces athlètes et ces entraîneurs avaient déjà exprimé le désir de participer à un sondage en répondant à celui sur les CNS. Toutefois, nous nous préoccupions du fardeau imposé à ces personnes.

Nous avons fourni à Sport Canada les noms des 200 athlètes ayant répondu au sondage précédent afin qu'on puisse établir à quels Jeux ils avaient participé, ce que nous jugeons important afin de ne pas avoir à poser les mêmes questions dans le cadre du nouveau sondage, nous permettant d'en réduire la durée. Sport Canada nous a retourné les noms de 199 personnes, dont 70 % seulement avaient déjà été appelées parce qu'on ne pouvait pas établir à quels Jeux elles avaient participé. Le reste était composé de « nouveaux » noms. En ce qui a trait aux entraîneurs, Sport Canada a fourni à EKOS les noms de 122 entraîneurs, ainsi que leurs coordonnées.

Le sondage auprès des athlètes et des entraîneurs a été mené au moyen du logiciel Interview téléphonique assisté par ordinateur (ITAO). Parmi les nombreux avantages du logiciel ITAO, nous pouvons citer la capacité de guider les répondants en fonction de leurs réponses à des questions précédentes, la capacité de vérifier automatiquement les réponses hors cadre et le fait que les réponses sont automatiquement entrées dans la base de données au fil de l'entrevue.

Les instruments de sondage (veuillez consulter le rapport portant sur la structure) ont été conçus de façon à recueillir des renseignements portant principalement sur le besoin perçu à l'égard des services des organismes financés par Sport Canada et les résultats perçus, ces derniers reposant également sur la mesure du rendement découlant du CGRR. Les athlètes et les entraîneurs ont répondu uniquement à des questions portant sur les organismes les touchant directement et, pour les athlètes, les associations de Jeux auxquelles ils étaient associés selon les dossiers de Sport Canada. Pour les athlètes, les OMS étaient le CCES, le CSA, les SIC et l'ACSC, et les associations de Jeux. Pour les entraîneurs, les OMS étaient le CCES, l'ACE, le CDS, le CSA, le SIC et l'ACSC, et les associations de Jeux. En outre, on ne leur a posé des questions qu'au sujet des résultats des organismes qu'ils indiquaient bien connaître ou, dans le cas des athlètes et des associations de Jeux, l'association qu'ils connaissaient le mieux s'ils avaient traité avec plusieurs organismes.



Avant de mener le sondage comme tel, nous avons mis à l'essai l'instrument de sondage auprès d'un petit nombre d'athlètes et d'entraîneurs, d'abord à Sport Canada, puis sur le terrain, afin de simuler aussi réellement que possible les situations auxquelles nous ferions face dans le cadre du véritable sondage. Nous voulions éprouver l'instrument au chapitre de l'ordre et de la clarté des questions, de la durée du sondage et du taux de réponse. Les résultats du test ont entraîné la suppression des questions portant sur la rentabilité dans le sondage auprès des entraîneurs, en raison de préoccupations touchant la longueur du sondage et du fait que les entraîneurs ne seraient probablement pas en mesure de répondre à cette question.

Les entrevues ont duré en moyenne 15 minutes, parfois plus dans le cas des entraîneurs à qui on posait davantage de questions (en raison de leur association avec l'ACE, qui ne visait pas les athlètes). Dans chaque cas, on a rappelé jusqu'à neuf fois (soit 10 appels en tout). Après avoir appelé plusieurs fois tous les répondants possible, on a reconnu qu'il y avait des nombres insuffisants dans certains secteurs. On a donc décidé de communiquer avec 42 entraîneurs et 41 athlètes supplémentaires. En outre, afin d'augmenter le compte pour certains Jeux à l'égard desquels le nombre de réponses était faible, nous avons décidé de recommuniquer avec plusieurs athlètes qui avaient participé à plusieurs Jeux, mais à qui on avait uniquement demandé de donner leurs opinions sur les Jeux qu'ils connaissaient le mieux, cette fois pour obtenir leurs opinions sur leurs autres expériences. Le Tableau 2.1 présente les taux de réponse définitifs pour le sondage réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs.

TABLEAU 2.1
Taux de réponse pour le sondage sur les OMS réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs

	Athlètes	Entraîneurs
Échantillon initial	240	141
(moins) Attrition :		
Numéro non en service	2 316	811
Numéro en double		
Autres raisons		
Échantillon fonctionnel	210	131
Numéros retirés (non pour attrition)		
Huit appels et plus sans succès	65	66
Non disponible pour la durée du sondage	14	1



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Autre/maladie	7	7
Refus	9	1
Total	115	56
Taux de réponse	54,8 %	42,7 %

Ceci étant dit, pour certains organismes, le nombre de répondants était très faible, voire insuffisant pour établir des résultats fiables. Par conséquent, pour ces organismes, les résultats du sondage n'ont pas été présentés dans le présent rapport.

Les répondants peuvent être caractérisés selon certaines données de base. Le profil des athlètes figure au Tableau 2.2. Les résultats indiquent que les athlètes ayant répondu au sondage sont assez également répartis entre hommes et femmes et que la majorité d'entre eux ont moins de 30 ans. Le tiers des athlètes considèrent faire partie d'un groupe minoritaire. Les Jeux olympiques sont les Jeux auxquels le nombre le plus important d'athlètes (44 %) ont participé, et de nombreux athlètes ont participé plus d'une fois à des Jeux olympiques. Il est à remarquer que dans le cadre du sondage, on a demandé aux athlètes de nous parler des Jeux qu'ils connaissent le mieux, et qu'il s'agissait fréquemment des Jeux olympiques. Ainsi, le nombre de répondants ayant répondu aux questions portant sur les Jeux en particulier ont été inférieurs à ceux indiqués ici.



TABLEAU 2.2
Caractéristiques des athlètes ayant répondu au sondage

Caractéristique	Distribution en pourcentage
<i>Sexe</i>	
Homme	56
Femme	44
<i>Âge (années)</i>	
< 25	28
25-29	30
30-34	23
35 +	19
<i>Groupe minoritaire</i>	
Oui	34
Non	66
<i>Participation*</i>	
Jeux olympiques	44
Jeux paralympiques	23
Jeux panaméricains	29
Jeux du Commonwealth	23
Jeux du Canada	21
Jeux mondiaux universitaires	14
Nombre total d'athlètes	115

* Les athlètes pouvaient avoir participé à plus d'une manifestation. C'est pourquoi les pourcentages n'égalent pas 100 %.

Le profil des entraîneurs ayant répondu au sondage figure au Tableau 2.3. Les résultats indiquent qu'environ le tiers des entraîneurs ayant répondu au sondage ont affirmé avoir travaillé avec des athlètes ayant un handicap. Le groupe d'entraîneurs le plus important avait participé aux Jeux du Canada (73 %). Il est à remarquer qu'à l'instar des athlètes, on a interrogé les entraîneurs au sujet des Jeux qu'ils connaissaient le mieux, et qu'il est arrivé fréquemment qu'il s'agisse des Jeux olympiques.



TABLEAU 2.3
Caractéristiques des entraîneurs ayant répondu au sondage

Caractéristique	Distribution en pourcentage
<i>Entraîné un athlète ayant un handicap?</i>	
Non	68
Oui, uniquement	7
Oui et des athlètes non handicapés	25
<i>Participation*</i>	
Jeux olympiques	57
Jeux paralympiques	21
Jeux panaméricains	50
Jeux du Commonwealth	34
Jeux du Canada	73
Jeux mondiaux universitaires	25
Nombre total d'entraîneurs	56

* Les entraîneurs pouvaient avoir participé à plus d'une manifestation. C'est pourquoi les pourcentages n'égalent pas 100 %. Les calculs excluent cinq entraîneurs n'ayant participé à aucune édition de Jeux.

2.5 Études de cas d'OMS

Nous avons effectué 12 études de cas d'OMS comme composante de base de l'évaluation. Chaque étude reposait sur deux méthodologies principales : (1) un examen des documents et des données disponibles et (2) des entrevues téléphoniques auprès de personnes associées à l'organisme visé. Ces renseignements sont venus s'ajouter à l'information pertinente issue du sondage réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs dont nous venons de parler, et des entrevues avec les informateurs clés de Sport Canada ayant une vision étendue de l'initiative des OMS. Il est à remarquer qu'étant donné que chaque OMS a un responsable à Sport Canada chargé des ententes administratives avec l'organisme, cette personne a été interviewée pour connaître ses opinions sur l'OMS et ses rapports avec Sport Canada, en plus de fournir des données pertinentes à Sport Canada.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

En ce qui a trait à l'examen des documents, nous avons dépouillé les accords de contribution des OMS, les présentations et les rapports annuels des OMS, les documents de communication et les rapports de rendement, ainsi que les données produites par Sport Canada ou par l'organisme visé. L'équipe de recherche a travaillé en collaboration avec le responsable à Sport Canada pour déterminer de quels renseignements disposait Sport Canada² et l'OMS lui-même. L'examen s'est déroulé dans nos bureaux, en raison de contraintes budgétaires, et Sport Canada et chaque OMS ont fait parvenir à EKOS les documents et les données pertinentes par service de messagerie ou par voie électronique. Nous avons demandé à un représentant de chaque OMS de recueillir des renseignements selon un protocole d'examen des documents (veuillez consulter le rapport portant sur la structure de l'évaluation). Ainsi, un ensemble cohérent de renseignements ont été recueillis pour chaque organisme.

La deuxième partie de l'étude de cas était une série d'entrevues auprès de personnes associées à l'organisme. La liste des personnes devant être interviewées pour chaque OMS (veuillez consulter le rapport portant sur la structure de l'évaluation) était différente pour chaque OMS et a été établie en étroite collaboration avec le client. Le nombre d'entrevues réalisées pour chaque organisme a varié selon le nombre de personnes visées. Voici une ventilation des personnes qui ont été interviewées pour chaque organisme, dont certaines ont fourni des réponses pour plus d'un organisme :

- responsable désigné à Sport Canada (1);
- personnel directement associé à l'organisme, y compris le président, les cadres et les bénévoles faisant partie du conseil d'administration (2-3);
- des représentants des intervenants, y compris les FNS, les CNS et d'autres OMS, et les organismes provinciaux et territoriaux de sport (2-5);
- d'autres personnes (1).

Comme nous l'avons déjà souligné, nous avons élaboré un guide générique pour les responsables de Sport Canada, et des guides pour chacun des six types d'OMS : services liés aux entraîneurs, services liés à l'information sur le sport, services liés à l'éthique dans le sport, services liés à la défense des intérêts dans le sport, services liés à l'éducation dans le sport et Jeux. Les

2. Sport Canada ne tient pas de données administratives exhaustives pour chaque OMS.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

guides ont été soumis à l'approbation du client et ont été traduits à la demande de l'informateur clé. Pour chaque OMS, nous avons effectué jusqu'à dix entrevues téléphoniques d'une durée minimale d'une heure.

2.6 Intégration de l'analyse et des rapports

Suite à la collecte des données, les résultats provenant de toutes les sources de données et de chaque étude de cas ont été intégrés dans le présent rapport définitif, organisé par élément d'évaluation. Les résultats des diverses sources de données ont été utilisés pour étayer les résultats découlant des autres sources de données afin de corroborer les résultats significatifs ou de concilier les écarts. Dans la mesure du possible, les résultats de chaque étude de cas ont été intégrés au rapport définitif. Toutefois, compte tenu de la nature particulière de chaque OMS, nous avons décidé, en collaboration avec le client, que les résultats de chaque OMS ou de chaque type d'OMS seraient présentés individuellement.



3. RAISON D'ÊTRE ET PERTINENCE

Le présent chapitre examine la question de la raison d'être du volet des organismes multisports et multiservices (OMS). Plus précisément, les questions traitées visent la nécessité des services des OMS, le besoin pour Sport Canada de financer ces services et le degré de conformité entre les objectifs des OMS et ceux de Sport Canada. Les principales sources de données utilisées pour traiter ces questions sont les entrevues menées pour les études de cas de chaque OMS, appuyées dans une certaine mesure par un examen des documents pertinents et des réponses au sondage réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs dans le cadre de la présente évaluation.

3.1 Nécessité continue des OMS

De l'avis de la vaste majorité de personnes ayant participé aux études de cas, il continue d'y avoir un besoin important au chapitre des services offerts par les OMS en matière d'éthique, d'entraînement, d'information, de défense des intérêts, d'éducation et de missions des Jeux. Comme le révèle le Tableau 3.1 (deuxième colonne), la moyenne des points est très élevée à l'égard des services de chacun des 12 OMS. On a demandé aux personnes interviewées de coter le besoin perçu sur une échelle de cinq points où le chiffre 1 signifiait « fermement en désaccord » et le chiffre 5 « fermement d'accord ».

Les personnes interviewées ont cependant des préoccupations mineures concernant le mandat et les services de certains OMS. Dans le domaine des services liés à l'éthique dans le sport, la nécessité du CCES est la plus importante au chapitre du contrôle du dopage mais, pour certains intervenants, le mandat et la nécessité des services liés à l'éthique et à l'équité en général sont beaucoup moins évidents. En ce qui a trait aux services liés aux entraîneurs, tous les répondants conviennent que l'ACE est fortement nécessaire, mais certains estiment qu'elle devrait fournir des services supplémentaires qu'ils perçoivent comme faisant partie du mandat de l'Association, ce qui est réellement une question de prestation de services. Par exemple, ils proposent que l'ACE fasse davantage pour contribuer au développement du système sportif national, améliorer la visibilité du sport, favoriser l'accès et l'équité dans le sport, encourager un continuum du sport depuis le niveau communautaire jusqu'au sport de haut niveau, et améliorer les normes d'éducation et les échelles salariales des entraîneurs. Au chapitre des services de défense des



**Patrimoine
canadien**

**Canadian
Heritage**

Canada

intérêts, il existe une certaine confusion et un certain désaccord au sujet de la forme ou de la définition la plus appropriée de défense des intérêts pour Athlètes CAN (c.-à-d., le regroupement des services et du soutien des athlètes nationaux au Canada par rapport à campagnes de pression, et parfois un désaccord avec les administrations fédérale et provinciales-territoriales afin de représenter les intérêts des athlètes nationaux). Enfin, en ce qui a trait aux services liés aux missions des Jeux, certains répondant soutiennent qu'il importe d'améliorer la coordination entre les OMS responsables de Jeux afin de réduire le chevauchement des tâches administratives et donc les frais d'administration de sorte que plus de fonds puissent être investis dans les athlètes eux-mêmes.



TABLEAU 3.1
Nécessité continue des services des OMS et du financement de Sport Canada
Cote moyenne (et nombre d'observations/entrevues)*

OMS	Nécessité des services des OMS	Nécessité du financement des OMS par Sport Canada	Nombre de personnes interviewées
CCES	4,8 (9)	4,7 (9)	9
ACE	5,0 (9)	5,0 (8)	10
CDS	4,3 (5)	** (2)	5
CSA	5,0 (4)	5,0 (4)	4
ACAFS	4,8 (6)	4,7 (6)	6
Athlètes CAN	4,5 (6)	4,8 (5)	7
SIC	4,7 (6)	4,6 (5)	6
ACSC	4,7 (5)	4,6 (5)	5
CPC	5,0 (6)	4,8 (6)	6
AOC	5,0 (8)	2,4 (8)***	8
CJC	4,3 (6)	4,5 (6)	6
ACJC	4,8 (5)	4,4 (4)	5

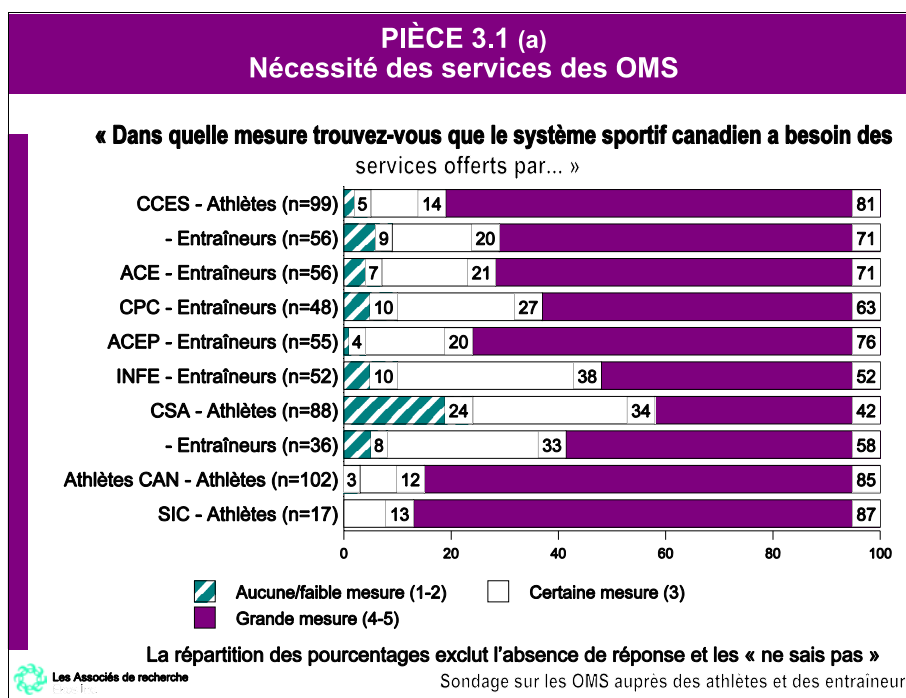
* On a demandé aux personnes interviewées de coter sur une échelle de cinq points, la mesure dans laquelle les services des OMS ainsi que le financement de ces services par Sport Canada continuent d'être nécessaires. 1 = fermement en désaccord et 5 = fermement d'accord. Le calcul de la moyenne exclut les personnes qui n'ont fourni aucune réponse à une question donnée.

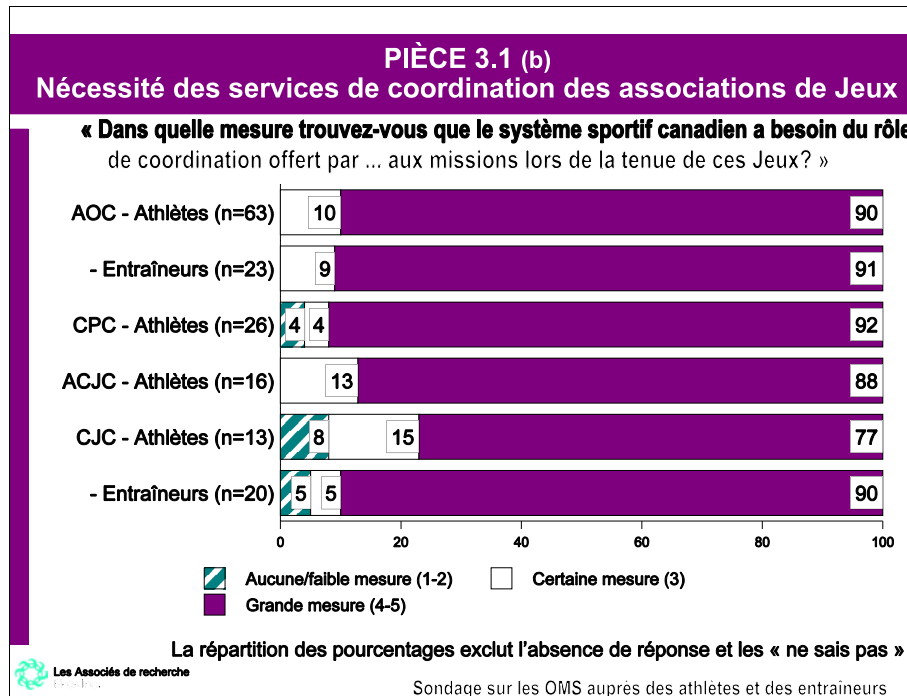
** Trop peu de réponses pour générer des résultats.

*** Plusieurs personnes interviewées ont considéré cette question « sans objet » car Sport Canada fournit, toute proportion gardée, très peu de financement à l'AOC, de sorte que ce financement fédéral n'est pas nécessaire. Aux fins du calcul de la cote moyenne, ces réponses ont été recodées comme 1 = pas du tout.



Dans le sondage, on a également demandé aux athlètes et aux entraîneurs de coter la nécessité de certains OMS en utilisant une échelle sur cinq points, 1 signifiant « fermement en désaccord » et 5 « fermement d'accord ». Leurs réponses, présentées dans les Pièces 3.1(a) et 3.1(b) indiquent que la vaste majorité des athlètes et des entraîneurs estiment qu'il existe un besoin dans le système sportif canadien à l'égard des services fournis par les divers OMS. Le besoin perçu a tendance à être plus important pour les associations de Jeux (Pièce 3.1[b]) que pour les autres OMS (Pièce 3.1[a]). Au moins 85 % des personnes interviewées estiment que le besoin est important (4 ou 5 sur l'échelle de cinq points). Leur soutien est le plus marqué à l'égard de l'AOC, du CPC, de l'ACJC, d'Athlètes CAN et des SIC chez les athlètes, et à l'égard de l'AOC et du CJC pour les entraîneurs. C'est au chapitre du CSA que le soutien est plus faible que pour les autres OMS (42 % des athlètes et 58 % des entraîneurs) et pour le CDS (52 % des entraîneurs).





3.2 Nécessité continue du financement des OMS par Sport Canada

Un examen des documents des OMS et de Sport Canada révèle un large éventail de soutien au chapitre du financement de base des OMS relativement à la proportion des dépenses des divers OMS. Le financement des OMS représente aussi peu que 2 % des dépenses des missions des Jeux de l'AOC et 11 % des dépenses du CDS, mais 84 % des dépenses du CCES. Pour la majorité des organismes, toutefois, le soutien des OMS se situe entre 45 % et 70 %. De plus, il est à remarquer que les OMS reçoivent un financement supplémentaire de Sport Canada pour certaines activités qui s'inscrivent ou non dans le volet de soutien aux OMS.

La majorité des personnes interviewées dans le cadre des études de cas estiment qu'il importe que Sport Canada continue de financer les divers services fournis par les OMS. En moyenne, le financement de ces services par le gouvernement fédéral est jugé très important, à l'exception notable des services de l'AOC (cote moyenne = 2,4 sur 5) car seule une très petite



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

proportion (2 %) du financement de l'Association provient de Sport Canada (voir la troisième colonne du Tableau 3.1).

Même si plusieurs OMS ont d'importantes sources supplémentaires de financement (p. ex., les revenus provenant de la vente de bases de données pour le CDS, les commandites d'entreprises pour l'ACE, le CSA, le CPC et l'ACJC), les personnes interviewées estiment en général que le financement de base de Sport Canada est essentiel pour assurer la survie des organismes et le maintien de leurs services. En outre, pour certains OMS, la possibilité de dénicher d'autres sources de financement comme des commandites d'entreprises est considérée comme étant très faible. Par exemple, il est apparemment « très difficile » d'attirer des commandites pour le programme de contrôle du dopage du CCES, pour le programme d'équité et de changement social de l'ACAFS ou pour le rôle des associations de Jeux en matière de coordination des Jeux du Canada (notamment parce que la priorité du Conseil consiste à aider les sociétés d'accueil à trouver des commanditaires du secteur privé pour les Jeux).

Certains répondants ont soulevé l'à-propos du financement fédéral d'un organisme de défense des intérêts comme Athlètes CAN. Si l'organisme choisit d'exercer des pressions auprès du gouvernement fédéral au nom des athlètes nationaux, il se retrouvera en conflit d'intérêts en acceptant le financement du gouvernement fédéral. Dans un tel cas, des frais d'adhésion constitueraient une source de financement plus appropriée. Par contre, si cet organisme de défense des intérêts choisit de mettre l'accent sur la prestation de services et le soutien des athlètes nationaux plutôt que d'exercer des pressions, il serait alors acceptable de compter sur un financement du gouvernement fédéral.

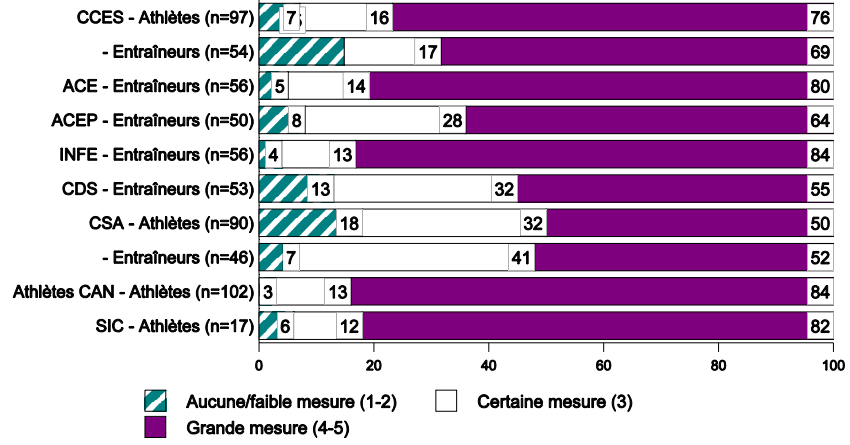
En ce qui a trait aux athlètes et aux entraîneurs ayant participé au sondage d'évaluation, les Pièces 3.2(a) et (b) indiquent qu'au moins la moitié des athlètes et des entraîneurs estiment que Sport Canada doit financer les services offerts par les OMS. Une proportion particulièrement importante d'athlètes affirment que Sport Canada devrait financer le CPC (100 %), le CJC (85 %), Athlètes CAN (84 %) et le SIC (82 %); une proportion particulièrement élevée des entraîneurs affirment que Sport Canada devrait financer le CJC (90 %), l'AOC (87 %), les INFE (84 %) et l'ACE (80 %). Il est intéressant de noter le nombre important de personnes qui estiment nécessaire que Sport Canada finance l'AOC en dépit du fait que les informateurs clés reconnaissent que cet



organisme dépend très peu du financement de Sport Canada. Ce sont le CSA et le CDS pour lesquels le besoin en matière de financement de la part de Sport Canada est jugé le plus faible.

PIÈCE 3.2 (a) Nécessité continue du financement des OMS par Sport Canada

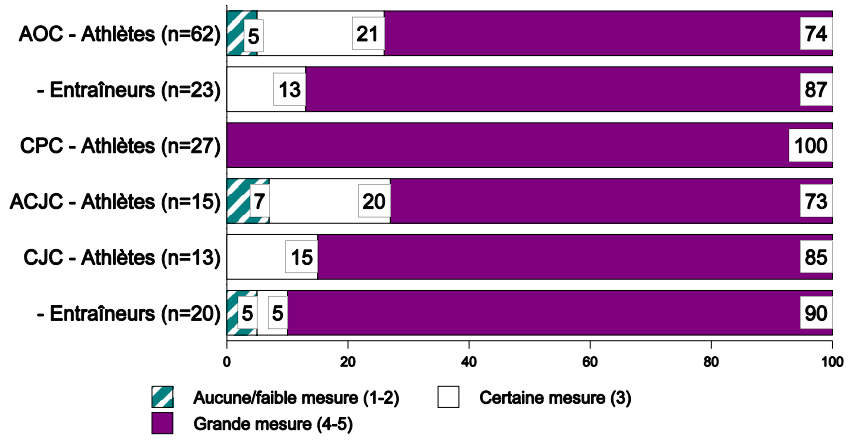
« Dans quelle mesure trouvez-vous nécessaire que Sport Canada continue de financer les services fournis par ...? »



La répartition des pourcentages exclut l'absence de réponse et les « ne sais pas »
Sondage sur les OMS auprès des athlètes et des entraîneurs

PIÈCE 3.2 (b) Nécessité que Sport Canada finance les associations de Jeux

« Dans quelle mesure trouvez-vous que Sport Canada devrait financer les services de coordination de ...? »



La répartition de pourcentage exclut l'absence de réponse et les « ne sais pas »
Sondage sur les OMS auprès des athlètes et des entraîneurs



3.3 Conformité entre les objectifs des OMS et ceux de Sport Canada

Un examen des documents fournis, comme nous le faisons remarquer au chapitre 1, révèle que Sport Canada a quatre grands objectifs avec lesquels les objectifs de chaque OMS bénéficiant d'un financement de Sport Canada dans le cadre du volet des OMS doivent correspondre. Le Tableau 3.2 présente la moyenne des réponses des personnes interviewées à l'égard de la perception de la conformité entre les objectifs des OMS et de ceux de Sport Canada, sur une échelle de cinq points, le chiffre 1 représentant « fortement en désaccord » et 5 représentant « fermement d'accord ». La mesure dans laquelle les objectifs de Sport Canada sont considérés comme étant réellement atteints par les OMS est examinée au chapitre 5.

Les résultats indiquent que les objectifs de tous les organismes sont considérés comme étant hautement compatibles avec au moins l'un des objectifs de Sport Canada. Un sommaire des résultats est présenté ci-après, alors qu'un commentaire plus détaillé sur cette question est fourni dans les études de cas individuelles. En règle générale, les OMS sont centrés sur diverses combinaisons des objectifs de Sport Canada :

- CCES : sport de haut niveau;
- ACE : sport de haut niveau, développement du sport et mise en valeur;
- CDS : mise en valeur;
- CSA : accès et équité;
- ACAFS : tous les objectifs;
- Athlètes CAN : tous les objectifs;
- SIC : développement du sport, mise en valeur, accès et équité;
- ACSC : développement, mise en valeur, accès et équité;
- AOC : sport de haut niveau, développement du sport, mise en valeur;
- CPC : tous les objectifs;
- CJC : développement du sport, mise en valeur, accès et équité;
- ACJC : sport de haut niveau, mise en valeur, accès et équité.



TABLEAU 3.2
Degré de conformité entre les objectifs des OMS et ceux de Sport Canada :
Cote moyenne (et nombre d'observations/entrevues)*

OMS	Sport de haut niveau	Développement du sport	Mise en valeur	Équité et accès	Nombre de personnes interviewées
CCES	4,0 (9)	3,6 (9)	3,8 (9)	3,4 (9)	9
ACE	4,8 (10)	4,5 (9)	4,1 (10)	3,9 (10)	10
CDS	3,5 (5)	3,5 (5)	4,0 (5)	3,7 (5)	5
CSA	2,6 (3)	4,0 (3)	4,3 (4)	4,8 (4)	4
ACAFS	4,4 (5)	4,4 (6)	4,3 (6)	5,0 (6)	6
Athlètes CAN	4,4 (5)	4,6 (5)	4,2 (6)	4,3 (6)	7
SIC	3,6 (6)	4,3 (6)	4,2 (6)	4,2 (6)	6
ACSC	3,8 (4)	4,8 (4)	4,5 (4)	4,5 (4)	5
CPC	4,8 (6)	4,0 (5)	4,5 (6)	5,0 (6)	7
AOC	4,7 (7)	4,6 (7)	4,9 (7)	3,2 (7)	8
CJC	3,7 (6)	4,5 (6)	4,7 (6)	4,3 (6)	6
ACJC	4,2 (6)	3,4 (6)	4,3 (6)	4,6 (6)	6

* On a demandé aux personnes interviewées de coter sur une échelle de cinq points la mesure dans laquelle elles estiment que les objectifs des OMS et de Sport Canada correspondent. 1=fermement en désaccord et 5=fermement d'accord. Le calcul de la moyenne exclut les personnes qui n'ont pas répondu à la question.



4. STRUCTURE ET MISE EN ŒUVRE

4.1 Sensibilisation des OMS aux attentes du gouvernement

La rétroaction obtenue dans le cadre des entrevues visant les études de cas des OMS révèle que la vaste majorité des personnes associées aux OMS connaissent très bien ce que le gouvernement attend d'elles. Les données recueillies indiquent qu'il existe un large éventail de mécanismes pour s'assurer que les OMS soient tenus au fait des attentes du gouvernement, y compris la présence de représentants de Sport Canada au sein des comités et des conseils d'administration des OMS, et la disponibilité d'experts-conseils de Sport Canada qui travaillent en étroite collaboration avec les OMS pour les mettre au courant de leurs politiques annuelles et recommander un financement en fonction des lignes directrices de Sport Canada, les anciens employés de Sport Canada qui travaillent actuellement pour les OMS et les accords de contribution qui précisent les attentes du gouvernement. Les demandes de financement précisent également souvent comment les activités, les produits et les services des OMS aideront Sport Canada à atteindre tous ses objectifs.

Les répondants, néanmoins, mentionnent plusieurs facteurs qui peuvent entraver les communications du gouvernement concernant ces attentes. Dans certains cas, ces dernières sont communiquées uniquement par l'entremise de l'expert-conseil de Sport Canada et ne sont pas détaillées dans d'autres documents. D'autres répondants estiment que la communication des attentes est susceptible d'être compromise en l'absence d'un expert-conseil de Sport Canada ou d'autres moyens de maintenir un dialogue constant avec le gouvernement. Dans certaines études de cas, on se préoccupe de l'absence de protocoles d'entente officiels ou de contrats de responsabilité entre Sport Canada et les OMS, qui préciseraient clairement les attentes du gouvernement (même s'il faut noter qu'il existe des ententes de principes pour certains OMS). En dernier lieu, un répondant jugeait que, en général, les OMS ne connaissent pas bien les attentes du gouvernement parce que ces dernières, comme le précise le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, reposent sur ce que les OMS faisaient déjà de toute façon et que le gouvernement n'a pas fourni de vision claire de ce qu'il attend des OMS.



4.2 Systèmes de données administratives

La majorité des répondants qui connaissent bien les systèmes administratifs de Sport Canada estiment que ceux-ci sont à peine ou pas du tout adéquats pour recueillir des données sur le rendement et permettre l'analyse du rendement. Au chapitre des forces des systèmes, certains répondants ont fait remarquer qu'il existe de bonnes relations entre les gouvernements, les organismes provinciaux et territoriaux de sport et les ONS en matière de collecte des données. Toutefois, plusieurs OMS laissent entendre qu'il n'y a actuellement aucune activité de mesure du rendement. Les répondants de certains OMS font remarquer que l'on n'a pas encore établi de mesures du rendement pour les OMS, même si certains ont commencé à élaborer des cadres de responsabilité ou établi leur propre cadre de mesure du rendement. En outre, des représentants de Sport Canada qui travaillent avec plusieurs OMS indiquent qu'il n'y a actuellement aucune activité régulière et continue de mesure du rendement, même si les renseignements utiles sont susceptibles d'être recueillis par l'entremise d'initiatives indépendantes (p. ex., analyses sélectives, données recueillies dans le cadre des contrats de responsabilité). Voici d'autres faiblesses des systèmes qui ont été mentionnées :

- ❑ **Utilisation de l'information** : Certains OMS estiment qu'il y a des lacunes au chapitre du suivi des résultats de mesure du rendement, notamment au chapitre de l'utilisation des données pour la prise de décisions et de la mauvaise interprétation des données (p. ex., mauvaises mesures du rendement des OMS comme le nombre d'entraîneurs formés plutôt qu'un ratio entraîneurs-athlètes ou l'utilisation du classement mondial brut des athlètes plutôt qu'un classement en pourcentage).
- ❑ **Coordination des efforts** : Pour un certain nombre de répondants, le fait que de nombreux sports ne soient pas intégrés au système administratif entraîne un certain nombre de lacunes, notamment : des retards dans la cueillette des données; la perte de données (p. ex., lorsqu'un financement est abandonné pour un organisme comme le Service information-athlètes); les lacunes entourant la collecte de données provenant de sources disparates; l'incapacité d'avoir accès facilement à l'information sur une base régulière; les lacunes au chapitre du partage, de la communication et de la coordination des collectes de données entre les divers intervenants; la piètre qualité des données; le fardeau de réponse des athlètes; et les données incomplètes qui ne prennent pas en compte toutes les mesures de rendement pertinentes.
- ❑ **Lacunes en matière d'information** : Au chapitre des lacunes visant les types de données recueillies, certains répondants font remarquer qu'il n'existe aucun système pour l'inscription des entraîneurs. Par conséquent, aucune donnée n'est recueillie pour connaître le nombre d'entraîneurs actifs ni les possibilités d'emplois. D'autres OMS précisent qu'ils recueillent uniquement le nom et l'adresse de leurs clients. On cite aussi l'absence d'information concernant la situation des groupes visés par l'équité; la rentabilité; les données comparatives provenant d'autres pays du Commonwealth et les données longitudinales sur le rendement des



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

athlètes, qu'il s'agisse de suivre un athlète sur une certaine période ou d'observer la progression des athlètes jusqu'aux compétitions internationales.

- **Ressources** : Pour plusieurs OMS, on juge l'expertise et le temps disponibles insuffisants pour recueillir et analyser les données et qu'il n'y a pas suffisamment de ressources financières pour appuyer une mesure appropriée du rendement.

Pour améliorer les systèmes de données administratives, de nombreux OMS proposent la mise en commun des ressources pour établir une base de données centralisée, plutôt que le maintien de base de données distincte pour chaque OMS. Certaines personnes aimeraient que cette base de données ait un point unique d'entrée pour accéder aux données et pouvoir y en ajouter. On considère qu'un tel système aurait de nombreux avantages : il libérerait des ressources pour mettre au niveau le système actuel; il simplifierait le processus de mise à jour des données en permettant aux athlètes et aux entraîneurs de le faire en direct; il serait plus rentable en réduisant la nécessité de faire appel à plusieurs systèmes; il permettrait d'épargner du temps pour la collecte de données et la capacité d'y avoir accès; il améliorerait le partage des données entre les organismes de sport; et il permettrait de mieux suivre les athlètes et d'atteindre de meilleurs résultats. Un représentant d'un OMS a précisé qu'une base de données de ce genre, baptisé SportWeb, est actuellement en voie d'élaboration, mais qu'elle ne sera pas adaptée aux résultats en matière de rendement des OMS.

Voici d'autres suggestions formulées pour améliorer les systèmes actuels de données administratives : l'établissement d'un service de haut niveau qui aurait pour mandat de planifier les activités des OMS et le plan sportif national; l'amélioration de l'examen, de l'analyse et de l'interprétation des données de mesure du rendement pour s'assurer que les décisions soient prises en se fondant sur des données précises et valables; la vérification des données ou de l'information recueillies dans le cadre des contrats de responsabilité; et la collecte d'une plus grande quantité de mesures quantitatives par l'entremise des contrats de responsabilité; la collecte de données longitudinales sur les athlètes et les entraîneurs afin de permettre de mesurer les progrès et la progression des athlètes de Jeux en Jeux et de préciser les caractéristiques liées au succès. Certaines répondants ont également fait remarquer qu'il faut élaborer une politique nationale pour la mesure du rendement et que le gouvernement doit clairement préciser ses attentes pour savoir si les données appropriées sont recueillies pour combler les besoins des FNS au chapitre de la mesure des réalisations des athlètes de haut niveau.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

4.3 Respect des exigences de responsabilité (associations de Jeux)

Selon les personnes interviewées qui sont directement associées à des associations de Jeux, trois des quatre associations de Jeux (CPC, CJC et ACJC) respectent leurs exigences en matière de responsabilité financière envers Sport Canada. La quatrième, soit l'AOC, n'est pas liée par de telles exigences. Cela est corroboré par un examen des rapports annuels et des états financiers que l'organisme présente à Sport Canada dans le cadre du processus visant à obtenir des fonds selon le volet des OMS, comme le révèle l'examen des OMS 2000-2001.

4.4 Incidence des programmes techniques de sport sur le mandat (CSA)

Le Cercle sportif autochtone a organisé au cours des trois dernières années, des camps de haut niveau à l'intention des athlètes autochtones. D'une part, il s'agit du seul programme d'entraînement technique mis à la disposition des athlètes autochtones qui habitent dans des réserves et on a jugé qu'il n'a pas eu beaucoup d'incidence sur le principal mandat du CSA, soit défendre les intérêts des athlètes autochtones. D'autre part, des informateurs clés interviewés pour le CSA (et Athlètes CAN) s'inquiètent du fait que ces deux organismes doivent de plus en plus mettre l'accent sur les programmes pour aller chercher la commandite d'entreprises, car cette activité les détourne de leur mission de défense des intérêts de leurs athlètes.



**Patrimoine
canadien**

**Canadian
Heritage**

Canada



5. INCIDENCES ET RÉSULTATS

Dans le présent chapitre, nous présentons les résultats des études de cas des OMS, appuyés par ceux du sondage réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs. Il est à remarquer que les résultats du sondage reposent uniquement sur les réponses des athlètes et des entraîneurs qui connaissent bien le travail de l'organisme visé (ce qui correspond à une cote de quatre ou cinq). Il importe également de noter que la nature particulière de chaque OMS et de ses résultats escomptés exige que les résultats et les incidences des OMS soient présentés dans des sections distinctes selon le genre ou la fonction de l'OMS. C'est pourquoi les résultats visent les éléments suivants : services liés à l'éthique dans le sport (CCES), services liés aux entraîneurs (ACE et organismes associés de services liés aux entraîneurs), services liés à l'information sur le sport (CDS), services liés à la défense des intérêts dans le sport (CSA, ACAFS, Athlètes CAN), services liés à l'éducation dans le sport (SIC et ACSC) et associations responsables de Jeux (CPC, AOC, CJC et ACJC).

5.1 Résultats des OMS : services liés à l'éthique dans le sport

Dans l'étude de cas portant sur le CCES, on a posé une série de questions aux personnes ayant participé au sondage et aux entrevues portant sur les résultats touchant l'éthique dans le sport. Leurs réponses sont présentées ici, corroborées le cas échéant par les résultats découlant de l'examen des documents pertinents.

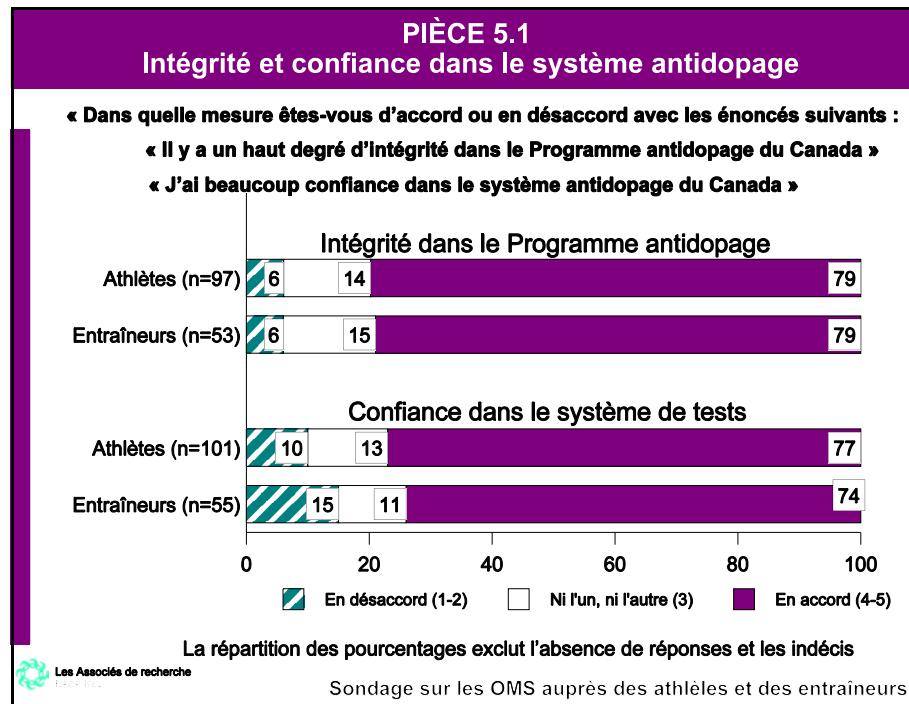
a) Intégrité du Programme de contrôle antidopage du Canada

Tous les répondants s'entendent pour dire que le CCES a réussi à maintenir l'intégrité du Programme de contrôle antidopage du Canada. Le Canada est à l'avant-garde à l'échelle mondiale en matière de tests de dopage indépendants et neutres et jouit d'une excellente réputation auprès de la population canadienne, des médias et des gouvernements ainsi qu'à l'échelle internationale. On estime que le financement accordé par Sport Canada au Programme de contrôle antidopage est essentiel à cette réussite. En outre, le CCES a obtenu (en novembre 2000) et maintenu sa certification ISO 9002 pour le Programme de contrôle antidopage, même si le maintien de cette



accréditation exige beaucoup de travail de la part du CCES (documents appropriés, recherche constante d'améliorations). En outre, les résultats des tests du CCES sont maintenus lors d'appels ou de cas d'arbitrage. Aucun résultat de tests n'a été renversé au cours des quatre dernières années et les résultats des tests canadiens sont rarement soumis à l'arbitrage comparativement à ceux d'autres pays. À la rigueur, il est arrivé que l'on réduise une sanction imposée à un athlète (p. ex., réintégration hâtive de l'athlète).

Dans le sondage réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs, on a demandé aux répondants leurs opinions sur un large éventail de résultats touchant le CCES. La Pièce 5.1 présente les résultats touchant deux questions particulières. La première paire de barres indique que dans une proportion de quatre sur cinq, les athlètes et les entraîneurs estiment qu'il y a un haut degré d'intégrité dans le Programme antidopage du Canada (79 %). Nous n'avons pas demandé aux répondants leurs opinions sur le rôle que le CCES a joué à cet égard, parce que nous estimions que les athlètes et les entraîneurs ne seraient pas en mesure de répondre à une telle question.





Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

b) Confiance dans le système de tests

De l'avis de tous les répondants, le niveau de confiance dans le système canadien de tests de dopage est élevé chez les athlètes, les entraîneurs et les FNS, même si certains estiment que le contrôle du dopage est trop rigoureux au Canada comparativement aux normes plus souples qui prévalent dans d'autres pays et que ce déséquilibre peut faire en sorte que les athlètes canadiens se trouvent défavorisés sur la scène internationale. Ce niveau élevé de confiance est confirmé par les résultats présentés dans la deuxième paire de barres de la Pièce 5.1 qui indique que dans une proportion de trois sur quatre, les athlètes et les entraîneurs (77 % et 74 %, respectivement), s'entendent pour dire qu'ils ont beaucoup confiance dans le système antidopage du Canada. En outre, les personnes interviewées estiment que la population canadienne a énormément de confiance dans le système de tests (particulièrement en comparaison avec les normes relâchées d'autres pays), même si les Canadiens ont probablement l'impression que le recours à des drogues améliorant la performance est plus répandu au Canada qu'il ne l'est en réalité, en raison de la couverture médiatique qui entoure les tests positifs occasionnels chez certains athlètes canadiens.

Les personnes interviewées sont d'avis que le financement consenti par Sport Canada au Programme de contrôle antidopage a été essentiel à l'important niveau de confiance dans le système de tests. La haute qualité des tests ne serait pas possible sans le financement du gouvernement fédéral, qui a permis au CCES d'élaborer le programme, de rassembler tous les intervenants dans le cadre d'un accord collectif, de revoir les règlements sur le dopage et la Politique canadienne sur le dopage sportif et de mener des initiatives connexes qui ont contribué à renforcer la confiance dans le système. En outre, la majorité des personnes interviewées sont d'avis que le CCES est un organisme qui a contribué à renforcer la confiance dans le système chez les intervenants. Le CCES possède une solide réputation et une grande crédibilité au Canada et à

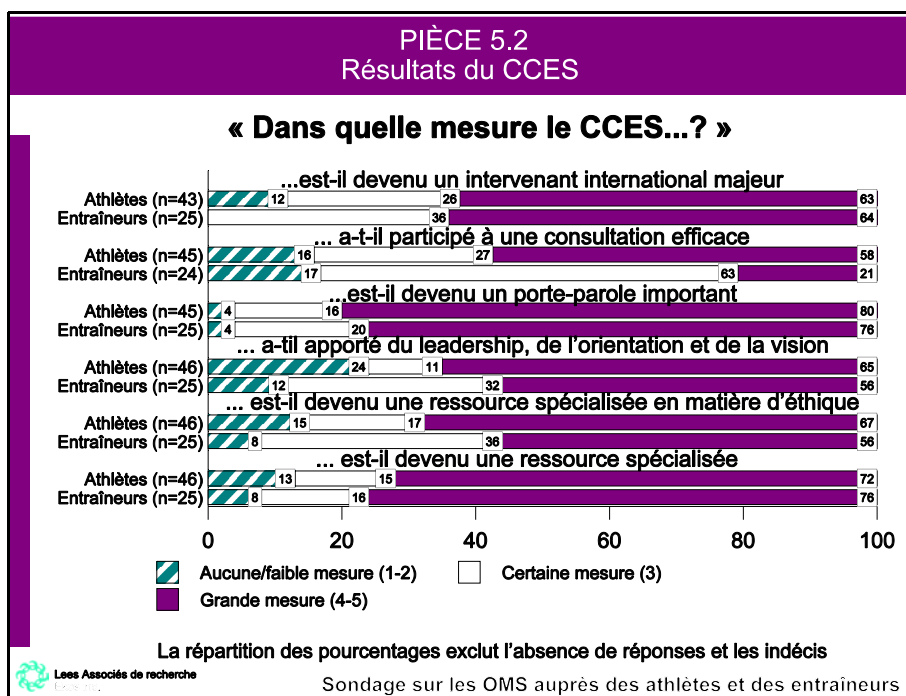


l'échelle internationale. Il fait preuve d'un solide leadership et il a travaillé à maintenir et à améliorer la confiance dans le système de tests, notamment en obtenant son accréditation ISO.

Cependant, certains intervenants ont exprimé des préoccupations au sujet du système de tests. Un répondant laisse entendre que la stratégie du CCES en matière de tests doit être améliorée en prévoyant davantage les secteurs et les sports qui posent problèmes. Un autre précise que le délai entre le test de dépistage et l'interprétation finale du test doit être écourté, car il peut prendre des mois en raison des appels. Enfin, un troisième répondant soutient qu'il faut élaborer une politique uniforme que suivrait le CCES, le laboratoire et les ONS quant à l'annonce des résultats des tests (à savoir si les résultats seraient annoncés après l'obtention des résultats du premier test [A] ou uniquement après ceux du deuxième test [B]).

c) Acteur clé dans les initiatives antidopage à l'échelle internationale

Les personnes interviewées conviennent du fait que le CCES joue un rôle clé et participe activement à plusieurs initiatives antidopage à l'échelle internationale. Les répondants pensent que le financement de Sport Canada est nécessaire au travail du CCES dans ces domaines, même si une





Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

personne a fait remarquer que seul un financement fédéral limité a été accordé pour des initiatives à l'échelle internationale. Dans le cadre du sondage, nous avons également posé aux répondants des questions sur l'atteinte de ce résultat et les réponses sont présentées à la Pièce 5.2, de même que plusieurs autres résultats escomptés pour le CCES. Les résultats de la première paire de barres indiquent que dans une proportion de trois sur cinq, les athlètes et les entraîneurs (63 % et 64 %, respectivement) estiment que le CCES est devenu un acteur clé à l'échelle internationale en matière d'éthique et de contrôle antidopage.

On a demandé aux personnes interviewées de donner des exemples de certaines initiatives récentes du CCES à l'échelle internationale. Les réponses comprennent : la participation au Consortium sur le sport sans drogue, qui encourage l'élimination du dopage dans le sport sans drogue et qui a obtenu pour 2001, la responsabilité du programme de prélèvement de collecte des échantillons de l'Agence mondiale antidopage (AMA); la participation au groupe de travail chargé de l'entente antidopage internationale (EAI), qui a défendu avec succès les Normes internationales de contrôle antidopage auprès des gouvernements, des organismes antidopage et des fédérations de sport à l'échelle internationale; la conclusion d'accords de tests réciproques avec les partenaires de l'EAI comme les États-Unis; l'obtention de la certification ISO pour le Programme de contrôle antidopage; et la participation au Groupe de surveillance de la Convention contre le dopage du Conseil de l'Europe.

Certains intervenants interviewés ont offert des suggestions pour améliorer le travail du CCES à l'échelle internationale. Tout d'abord, il faut élaborer un plan stratégique exhaustif concernant les initiatives internationales. Deuxièmement, il faut intensifier les efforts pour adopter des normes de contrôle du dopage uniformes partout dans le monde, et le CCES peut s'avérer un intervenant clé à cet égard.

d) *Meilleur mécanisme de représentation concernant l'éthique sportive*

La plupart des personnes interviewées s'entendent pour dire que le CCES s'occupe de plus en plus des questions d'éthique et d'équité ces dernières années, devenant ainsi un mécanisme puissant de promotion de l'équité sportive auprès de la collectivité sportive. Toutefois, les résultats du sondage sur ces questions sont quelque peu mitigés. La deuxième paire de barres de la Pièce 5.2



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

indique que trois athlètes sur cinq, mais uniquement un entraîneur sur cinq affirment que le CCES a participé à une consultation efficace. De plus, au moins trois athlètes et entraîneurs sur quatre (80 % et 76 %) sont d’avis que le CCES est devenu un porte-parole important en matière d’éthique et d’équité dans le sport (troisième paire de barres de la Pièce 5.2).

Les personnes interviewées ont illustré comment le Centre a mené des consultations liées à l’éthique et à l’équité dans le sport. Par exemple, le Centre rédige des documents de travail et les distribue aux fins de commentaires, et présente des exposés sur une gamme de questions (p. ex., harcèlement et abus dans le sport, violence dans le sport, esprit sportif), dirige un comité de révision des enjeux éthiques composé d’experts en éthique, encourage l’éthique et l’équité grâce à son travail auprès de la Fondation de l’esprit du sport et du Programme des prix sportifs canadiens, travaille à l’élaboration d’une stratégie canadienne sur l’éthique dans le sport et, dans ce contexte, copréside un groupe de travail du Comité fédéral-provincial/territorial du sport et participe à l’élaboration d’un Forum national sur l’éthique sportive. Lorsqu’il travaille à l’élaboration de la politique liée au contrôle du dopage, le Centre fonctionne par voie de consensus et les intervenants du système sportif participent aux consultations. En outre, les ONS, les athlètes, les médias et le grand public (p. ex., par courriel) s’adressent au CCES au sujet d’un large éventail de questions liées à l’éthique et à l’équité. Les répondants considèrent que ces divers mécanismes de consultation sont efficaces, même s’ils laissent entendre que le CCES devrait consulter davantage les provinces.

D’après les personnes interviewées, le financement de Sport Canada n’a joué qu’un rôle secondaire dans le travail du CCES en matière d’équité et d’éthique, car il est surtout consacré au Programme de contrôle antidopage. Faute de financement, le CCES n’a qu’une capacité limitée de mener son mandat en matière d’équité et d’éthique et, de l’avis d’un répondant, la demande actuelle en matière d’information et de ressources liées à l’équité et à l’éthique dépasse la capacité d’intervention du Centre.

e) *Élaboration de politiques et d’initiatives*

Selon les personnes interviewées, le CCES a participé à l’élaboration de plusieurs politiques et initiatives liées au contrôle du dopage, à l’équité et à l’éthique dans le sport, dont plusieurs ont déjà été mentionnées. En voici les principaux exemples : examen et révision du



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Règlement sur le contrôle du dopage et de la Politique canadienne sur le dopage sportif; élaboration d'une Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport et d'un Forum national sur l'éthique sportive; consultations sur l'élaboration de la Politique canadienne du sport, qui traite des questions d'éthique et de valeurs dans le sport; rédaction d'exposés de position et participation à des tribunes sur les questions de dopage, de violence et de harcèlement dans le sport (p. ex., le cas d'abus Sheldon Kennedy); et aide à l'élaboration de politiques concernant les Jeux du Canada. En outre, le CCES a rédigé des documents de référence pour aider les ONS à mettre en œuvre les principales politiques à l'interne, entre autres un code d'éthique, qui a largement été adopté par l'ACE et par les ONS, ainsi que des documents pour faire connaître et appliquer la Politique canadienne sur le dopage sportif (p. ex., un livret de classification des drogues, une brochure et une cassette vidéo sur les procédures de contrôle du dopage et un guide d'un sport sans drogue à l'intention des athlètes). Un intervenant estime toutefois qu'il doit y avoir davantage de politiques et d'initiatives liées à la violence dans le sport.

De l'avis de la plupart des répondants, le financement de Sport Canada a passablement contribué à la mise en œuvre de ces politiques et initiatives, surtout celles liées au contrôle du dopage.

f) *Établissement de partenariats stratégiques*

Les personnes interviewées sont d'avis que le CCES a formé bon nombre de partenariats stratégiques fructueux, surtout au sein du système sportif, mais également à l'extérieur de celui-ci, et que l'importance accordée à la collaboration et aux partenariats fait partie intégrante de la stratégie et de la culture organisationnelle du Centre. Elles sont également d'avis que le financement de Sport Canada a aidé dans une certaine mesure le CCES à établir des partenariats, bien que principalement de façon indirecte grâce au financement du Centre lui-même. Le financement du gouvernement fédéral a surtout permis d'appuyer l'établissement de partenariats liés au contrôle du dopage.

Le CCES a établi, au sein du système sportif, tant à l'échelle nationale qu'internationale, des principaux partenariats stratégiques. Il a entre autre :

- versé des fonds et siégé au sein du conseil d'administration de la Fondation de l'esprit du sport, qui a participé à un certain nombre d'initiatives (notamment le Programme des



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

prix sportifs canadiens) qui sont menées en partenariat avec Athlètes CAN, le Conseil des Jeux du Canada, l'Association canadienne des Jeux du Commonwealth, l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique et le Cercle sportif autochtone;

- aidé à instaurer un programme national de règlement extrajudiciaire des différends (RED), en partenariat avec le Centre canadien pour le sport et la loi;
- conclu un accord de gestion avec le Conseil canadien du sport;
- travaillé à la question des suppléments alimentaires en partenariat avec le Centre des substances reliées au sport et la santé de Winnipeg;
- travaillé avec la GRC au Québec pour prévenir le recours aux drogues;
- participé aux travaux du Consortium sur le sport sans drogue et du Groupe de travail de l'EAI en collaboration avec l'Australian Sports Drug Agency, le Comité norvégien olympique et la Confédération des sports;
- conclu des ententes réciproques de tests avec des partenaires de l'EAI (notamment les États-Unis).

Même si le CCES a établi beaucoup moins de partenariats à l'extérieur du système sportif, il convient de noter la participation du Centre en tant que représentant du sport amateur à la Table ronde sur le secteur bénévole, qui est chargée d'établir l'orientation future de l'Initiative sur le secteur bénévole. Dans le cadre de cette table ronde, le CCES a contribué à l'élaboration d'une proposition visant à débloquer des ressources pour aider la collectivité du sport amateur à renforcer sa capacité de contribuer à l'élaboration de la politique du sport pour le Canada. De plus, le CCES a conclu un accord contractuel avec une société du secteur privé afin de permettre à des agents de contrôle du dopage d'effectuer des tests de dépistage des drogues au travail.

De l'avis des répondants, voici les facteurs clés qui ont facilité l'établissement de partenariats et leur efficacité :

- le solide leadership et le niveau de compétence élevé du conseil d'administration et du personnel du CCES, qui lui permettent de mener des initiatives avec ses partenaires;
- une ferme croyance en l'importance de la collaboration et des partenariats; et
- le fait que le CCES a conclu des ententes officielles avec des partenaires clés, notamment les ONS.

D'autre part, voici les facteurs qui ont compliqué la tâche :



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

- les lacunes au chapitre des compétences des employés et des membres du conseil d'administration de certains ONS, ainsi qu'une mauvaise compréhension de leur contribution à un partenariat avec le CCES;
- la concurrence que se livrent certains ONS pour obtenir les rares ressources disponibles, ce qui entache l'esprit de collaboration;
- le peu de temps et de ressources dont disposent les ONS pour établir et entretenir des partenariats;
- un manque de leadership dans le sport au Canada en général; et
- le fait que le CCES travaille sur « l'aspect négatif » (p. ex., analyser des échantillons d'urine afin d'empêcher le recours à des substances interdites), ce qui peut l'empêcher de « vendre son produit » à des partenaires éventuels.

Enfin, on laisse entendre que le CCES doit améliorer ses communications et établir des partenariats avec les provinces et resserrer ses liens entre le laboratoire accrédité par le CIO à Montréal, les ONS et lui-même en matière de tests de dopage.

g) Ressource experte pour le système sportif canadien

Tous les répondants sont d'avis que le CCES est une ressource experte pour le système sportif canadien en matière de contrôle du dopage et, dans une moindre mesure, pour les questions d'équité et d'éthique. Les résultats du sondage le confirment (quatrième et cinquième paires de barres de la Pièce 5.2). Ils indiquent que la majorité des athlètes et des entraîneurs sont de cet avis. Le CCES est également consulté pour profiter de son expertise en matière d'élaboration de politiques. Le Centre reçoit des demandes de renseignements que lui soumettent les athlètes, les entraîneurs, les ONS, le médias et les organismes de contrôle du dopage d'autres pays. Il possède une vaste gamme de ressources destinées à divers auditoires (p. ex., les athlètes de haut niveau, les athlètes en développement, les entraîneurs, les ONS, les parents et le grand public, le système d'éducation et les médias sportifs). Ces ressources comprennent le site Web du CCES, son numéro 1-800, le Livret de classification des drogues, le Guide d'un sport sans drogue à l'intention de l'athlète, le Guide d'alimentation de l'athlète, la brochure et la cassette vidéo sur les Procédures de contrôle du dopage, la cassette vidéo sur le Sport sans drogue, la série d'affiches et le cédérom sur l'Esprit du sport, le Code d'éthique, le diaporama sur l'Esprit sportif et de nombreux autres documents.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Les répondants sont d'avis que la demande en matière d'information et de ressources dépasse la capacité du Centre, principalement en raison des contraintes financières. La classification des suppléments alimentaires et des produits naturels ou à base d'herbes, pour lesquels les ingrédients ne sont souvent pas convenablement étiquetés, constitue un domaine où la demande en matière d'information est particulièrement importante en ce moment. Malheureusement, le CCES n'est pas en mesure d'y répondre. Les athlètes doivent savoir quels suppléments sont acceptables et lesquels renferment des substances interdites. Le partenariat du CCES avec le Centre des substances liées au sport et la santé de Winnipeg vise à combler cette demande. Il pourra y avoir des besoins supplémentaires dans les domaines du racisme, de la violence et des abus sexuels dans le sport. Ces priorités se préciseront lorsque la Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport sera pleinement élaborée. On recommande notamment un centre de référence, l'amélioration du site Web et de l'apprentissage en ligne, l'offre d'un numéro 1-800 les fins de semaine, un meilleur soutien pour les compétitions olympiques et un accent plus marqué sur la sensibilisation en général.

Les répondants sont d'avis que le financement de Sport Canada a contribué au développement du CCES en tant que ressource experte en matière de contrôle du dopage, mais dans une moindre mesure pour les questions d'équité et d'éthique. Il y a quelques années, le financement de Sport Canada a été réduit au chapitre de la fonction sensibilisation du CCES, et cela a mis un frein aux activités de sensibilisation du Centre et, dans une certaine mesure, à la création de nouvelles ressources.

h) Apport d'un leadership, d'une orientation et d'une vision

La plupart des répondants estiment que le CCES fournit un excellent leadership, une orientation et une vision pour le système sportif canadien, surtout en ce qui concerne le contrôle du dopage. La dernière paire de barres de la Pièce 5.2 indique qu'il en va de même des athlètes comme des entraîneurs; 65 % et 56 % de ces groupes, respectivement, affirment que le CCES a fait preuve de leadership, d'orientation et de vision. Selon les répondants, le Centre dispose de solides dirigeants d'envergure nationale et il participe à de nombreuses initiatives (déjà mentionnées) visant la collectivité sportive. De l'avis d'un représentant d'une FNS, cependant, le CCES a été davantage un contributeur au sport canadien qu'un véritable chef de file, car les FNS subissent l'influence d'un grand nombre d'intervenants.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Selon les répondants, Sport Canada a indirectement contribué à la capacité du CCES de fournir ce leadership et cette vision grâce aux fonds qu'il a versés au Programme de contrôle antidopage, mais son apport est limité puisque les activités de sensibilisation du Centre ne sont plus financées.

Même si le CCES fait la promotion de ses idéaux auprès des athlètes, dans une certaine mesure (p. ex., par l'entremise de son travail auprès de la Fondation de l'esprit du sport), les répondants estiment qu'il pourrait être davantage proactif auprès des athlètes et des entraîneurs, mais qu'il ne peut le faire, car ses ressources sont insuffisantes. Un répondant laisse entendre que le CCES doit établir davantage de partenariats stratégiques provinciaux et régionaux afin de mieux rejoindre entraîneurs et athlètes. En outre, il faut mettre sur pied un programme complet d'éducation et de prévention à l'échelle nationale en matière de contrôle du dopage (p. ex., en partenariat avec les FNS), car il n'existe actuellement que des « pièces détachées » aux quatre coins du pays.

5.2 Résultats des OMS : services liés aux entraîneurs

Pour mesurer les résultats visant les services liés aux entraîneurs, nous avons utilisé l'étude de cas de l'Association canadienne des entraîneurs (ACE), qui comprenait l'examen de l'Association canadienne des entraîneurs professionnels (ACEP), l'aile professionnelle de l'ACE qui offre des services en son nom, et des Instituts nationaux de formation des entraîneurs (INFE) qu'abritent les centres nationaux du sport et où les entraîneurs de niveau 4 sont formés.

Avant de présenter les résultats pour les services liés aux entraîneurs, il serait utile d'observer les perceptions des entraîneurs au chapitre des tendances en matière de formation des entraîneurs dans les domaines qui correspondent aux résultats escomptés, en se fondant sur les résultats du sondage EKOS. La Pièce 5.3 révèle que seul un petit nombre d'entraîneurs estiment dans une large mesure (quatre ou cinq sur l'échelle de cinq points) qu'il y a eu une augmentation du nombre de possibilités de certification pour les entraîneurs, la proportion des entraîneurs ayant ce sentiment étant particulièrement faible (23 % ou moins) chez les entraîneurs des athlètes faisant partie de groupes sous-représentés (Autochtones et athlètes ayant un handicap). *Cependant, il est à remarquer que ces résultats s'appliquent à tous les entraîneurs, peu importe s'ils faisaient partie*

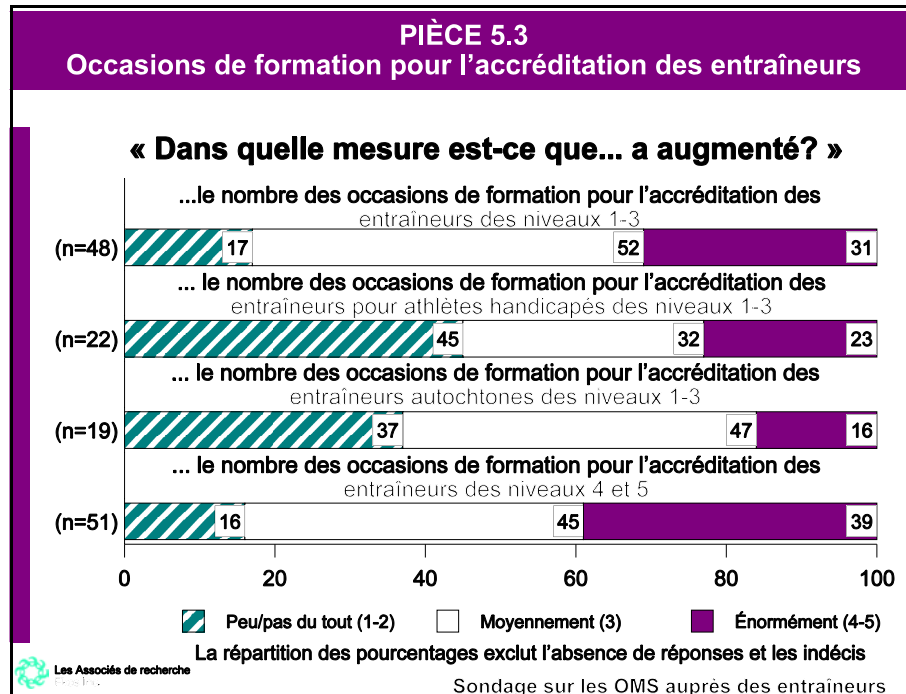


Patrimoine
canadien

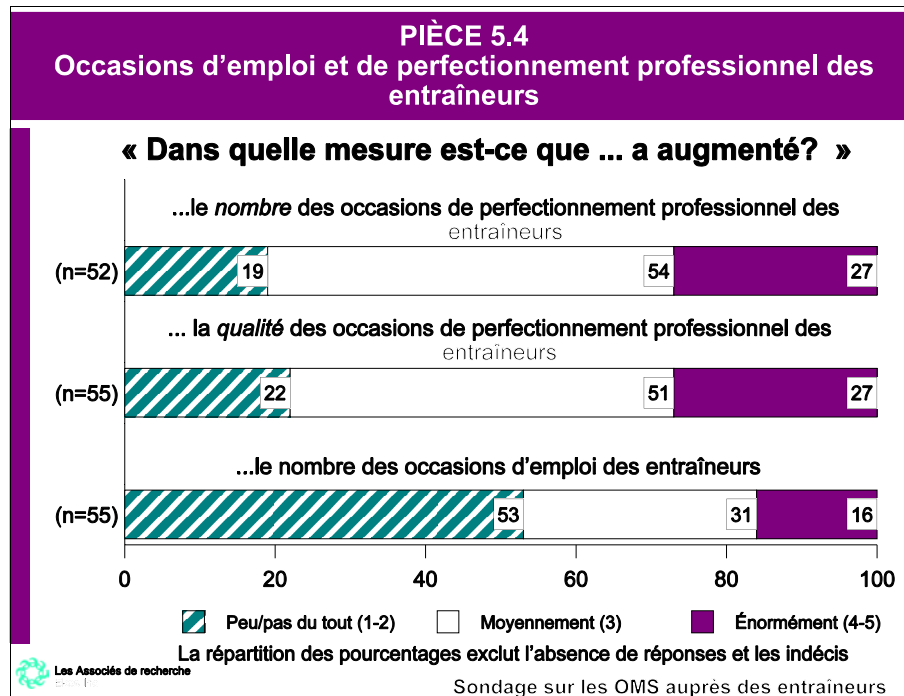
Canadian
Heritage

Canada

ou non du groupe en question. Il est intéressant de constater que les entraîneurs ont davantage tendance à croire que les possibilités de certification aux niveaux 4 et 5 ont augmenté que celles des niveaux 1 à 3 (39 % contre 31 %).



Des résultats similaires se sont dégagés au chapitre de l'augmentation du nombre d'occasions de perfectionnement professionnel et d'emploi (Pièce 5.4). Approximativement deux entraîneurs sur trois (67 %) estiment qu'il y a eu, au moins dans une certaine mesure (3-5 sur l'échelle de cinq points), une augmentation du nombre et de la qualité des occasions de perfectionnement professionnel, et 27 % sont d'avis que cela s'est produit dans une bonne mesure (4 ou 5 sur l'échelle). Seul un petit nombre d'entraîneurs (31+16=47 %) sont d'avis, au moins dans une certaine mesure (3-5 sur l'échelle) que le nombre de perspectives d'emploi pour les entraîneurs a augmenté. Nous examinerons dans le reste de la présente section la mesure dans laquelle les organismes voués aux entraîneurs peuvent avoir contribué à l'augmentation des occasions d'emploi et de formation des entraîneurs.



a) Mise en œuvre du programme de certification Éducation et formation axées sur les compétences

L'ACE a pris un certain nombre de mesures pour mettre en œuvre le programme de certification Éducation et formation axées sur les compétences (EFAC), le plus récent projet pilote du Programme national de certification des entraîneurs (PNCE), porte-étendard de l'ACE parrainé par 3M, notamment : la tenue de séances de planification et de perfectionnement professionnel pour clarifier le calendrier de transition EFAC; le choix d'une équipe EFAC de mise en œuvre chargée de coordonner, de gérer et d'opérationnaliser le plan de transition EFAC; la création d'un modèle d'élaboration de programme pour guider la transition; l'embauche de personnel contractuel pour aider les organismes de sport à effectuer la transition; la participation des intervenants à des initiatives nationales (y compris des projets pilotes) pour mettre à l'essai les concepts du programme de certification EFAC et répertorier les problèmes liés à son exécution; et la mise en branle de volets techniques par les fédérations de ski alpin, de rugby, de canotage et de volley-ball. Actuellement, plus de 25 fédérations de sport sont en voie d'adopter le programme de certification EFAC.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

La plupart des répondants aux entrevues estiment que l'ACE a grandement contribué à la mise en place du Programme de certification EFAC. La majorité indiquent que l'ACE a joué un rôle de premier plan en lançant le programme et a facilité le travail des autres provinces et des organismes de sport au chapitre du passage du programme théorique au programme de certification comme tel. En outre, elle a établi les paramètres du programme de certification EFAC, elle a embauché des titulaires de cours et a rédigé du matériel pédagogique. De l'avis de certains, l'ACE a été le principal organisme qui a développé l'expertise, les connaissances et les données nécessaires pour opérer la transition. De plus, un répondant souligne que l'ACE a adopté de nouvelles technologies d'apprentissage à distance et de diffusion des connaissances, ce qui a permis aux entraîneurs d'appliquer des connaissances théoriques dans un contexte pratique.

Les principaux problèmes liés à la transition sont inhérents à l'ampleur de la tâche. Les répondants font remarquer que le processus exige beaucoup de temps et de ressources et qu'il n'a encore jamais été entrepris. Il faut donc improviser énormément. La nouveauté du processus signifie également qu'un certain nombre de questions demeurent sans réponse, notamment à savoir si les entraîneurs qui sont déjà certifiés doivent être reclassifiés ou « exemptés », comment se déroulera la transition entre les titulaires de cours actuels et les animateurs, comment les FNS combleront les lacunes au chapitre des entraîneurs lorsque les entraîneurs actuels devront suivre une formation complémentaire avant d'être en mesure de démontrer leurs compétences, et ce qui arrivera aux entraîneurs qui ne réussiront pas à démontrer leurs nouvelles compétences. Plusieurs obstacles devront être surmontés avant que la mise en œuvre soit couronnée de succès :

- Communication** : Il faudra sensibiliser tout le système sportif national aux avantages du programme de certification EFAC pour amorcer le processus de transition.
- Chevauchement** : La formation offerte dans le cadre de l'approche théorique s'est poursuivie pendant la transition; ainsi, l'ACE et le Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) ont dû gérer l'exécution de deux programmes simultanément.
- Financement** : Plusieurs répondants ont fait remarquer que le processus exigera énormément de ressources; toutefois, les partenaires provinciaux, les FNS et les représentants du Conseil national de certification des entraîneurs (CNCE) ont fait face à des compressions budgétaires et il reste des points d'interrogation concernant le maintien des budgets actuels.
- Diversité des groupes cibles** : Le programme vise des groupes cibles très diversifiés au chapitre de ses exigences (c.-à-d., documents et responsabilités), de la capacité de mettre

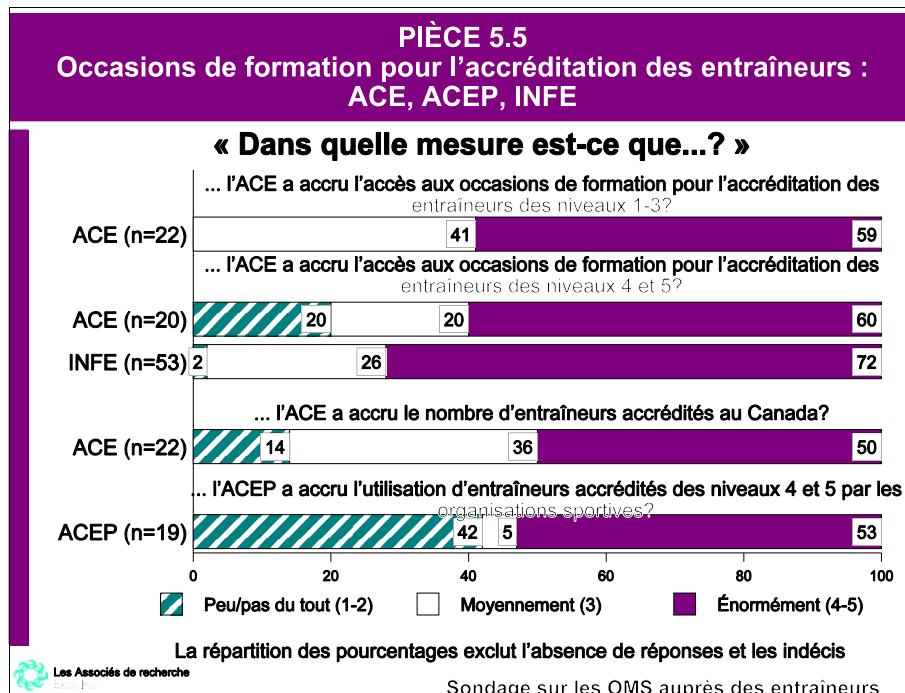


en œuvre les changements apportés (c.-à-d., ressources humaines, expertise et culture traditionnelle contre changement) et du soutien provincial.

- **Diversité des partenaires** : Le nombre important de partenaires qui participent à l'élaboration et à la mise en œuvre du Programme de certification EFAC (c.-à-d., 60 FNS, 13 gouvernements provinciaux et territoriaux, les administrations municipales, les OPS, etc.) font en sorte que le processus de communication et de consultation avec tous les partenaires s'avérera complexe et très lent.

b) Meilleur accès aux possibilités de certification des entraîneurs (ACE et INFE)

L'ACE est chargée non seulement de mettre en œuvre le programme de certification EFAC, mais également d'améliorer l'accès à ce programme, ainsi que le nombre d'entraîneurs certifiés. Cette question a été abordée avec les informateurs clés et les entraîneurs lors de la discussion entourant l'ACE et les INFE. La majorité des personnes interviewées estiment que l'ACE a grandement contribué à améliorer l'accès à la certification des entraîneurs des niveaux 1-3 et 4-5. Les résultats du sondage réalisé auprès des entraîneurs indiquent que trois entraîneurs sur cinq estiment que l'ACE a grandement contribué à améliorer l'accès à la certification des entraîneurs des niveaux 1-3 et 4-5 (deux premières barres de la Pièce 5.5).





Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Un certain nombre de facteurs sont perçus comme ayant contribué à l'augmentation de l'accessibilité à des occasions de formation pour la certification des entraîneurs :

- ❑ **Élaboration du programme** : L'ACE a aidé les organismes nationaux de sport à élaborer le programme de certification et a appuyé l'élaboration du cours en fournissant une expertise au chapitre du contenu et de la méthodologie d'enseignement, ainsi qu'en offrant de la formation aux titulaires de cours pour améliorer la qualité des formateurs.
- ❑ **La création des INFE** : L'augmentation de l'accessibilité aux niveaux 4 et 5 est considérée par certains comme étant le résultat des efforts de l'ACE visant l'implantation des INFE à l'échelle nationale.
- ❑ **Transition vers EFAC** : Le programme de certification EFAC est considéré comme améliorant l'accès parce qu'il permet aux entraîneurs de contester leur classement et de peut-être éviter d'avoir à suivre des cours supplémentaires; de plus, le programme permet de combler les besoins de l'éventail complet des sports et des entraîneurs (p. ex., des entraîneurs communautaires aux entraîneurs de haut niveau).
- ❑ **Défense des intérêts** : On a l'impression que l'ACE a exercé des pressions pour encourager le marché à appuyer les entraîneurs rémunérés et qu'elle a communiqué la nécessité d'avoir des entraîneurs certifiés par l'entremise de diverses initiatives (p. ex., séminaires à l'intention des entraîneurs provinciaux, programmes de reconnaissance des entraîneurs, banquets annuels de remise des prix des INFE). Elle a également insisté pour exiger la certification des entraîneurs, ce qui a permis en retour d'améliorer l'accès à des occasions de certification, car les organismes ont accéléré l'élaboration et l'exécution de programmes de certification pour répondre à ces exigences.

On estime que le financement de Sport Canada a eu une incidence importante au chapitre de l'augmentation des occasions de certification des entraîneurs, principalement grâce aux fonds versés aux FNS, directement ou par l'entremise de l'ACE, pour permettre aux entraîneurs d'obtenir leur accréditation. De plus, ces fonds ont été utilisés par l'ACE pour embaucher du personnel afin d'élaborer des programmes de formation et d'appuyer le PNCE.

Selon la majorité des répondants, l'ACE a également contribué à l'augmentation du nombre des entraîneurs certifiés actifs à tous les niveaux du système sportif canadien, compte tenu du nombre important d'entraîneurs enregistrés (entre 500 000 et 750 000) dans la base de données de l'ACE et participant à des cours (entre 60 000 et 80 000), et de la mise en place de normes et de règlements exigeant que les entraîneurs soient certifiés. Toutefois, seule la moitié des entraîneurs ayant répondu au sondage estiment que l'ACE a permis d'augmenter le nombre



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

d'entraîneurs certifiés actifs (quatrième barre de la Pièce 5.5). Le nombre d'entraîneurs suivant des cours techniques et théoriques dans le sport est demeuré relativement constant entre 1998 et 2000.

On s'attend également à ce que l'ACE respecte certaines exigences en matière d'équité. Voici des exemples d'initiatives visant à appuyer les entraîneurs autochtones et les entraîneurs d'athlètes ayant un handicap : subventions provinciales, cours spécialisés, aide aux FNS pour élaborer des programmes spécialisés et améliorer l'accès, appui aux Jeux olympiques spéciaux et programmes des INFE visant à recruter des entraîneurs autochtones et des entraîneurs d'athlètes ayant un handicap. On estime également que l'accès pour ces groupes s'est amélioré en raison de la participation de l'ACE au travail du Cercle sportif autochtone et plus récemment des Jeux olympiques spéciaux, qui ont favorisé un plus grand sentiment d'inclusion, un désir plus important d'être intégrés et une meilleure compréhension des initiatives courantes de l'ACE ayant pour but la mise sur pied d'initiatives complémentaires touchant leurs besoins particuliers. On estime toutefois que les efforts visant la participation de ces groupes n'ont débuté que récemment parce que : ces groupes n'ont jamais eu de porte-parole et de défenseur au sein du Conseil d'administration de l'ACE; ce sont les groupes eux-mêmes qui se sont battus principalement pour que des changements soient apportés; les programmes destinés à certains groupes (notamment aux sourds et aux aveugles) ont été limités en raison de leur faible nombre et de leur dispersion géographique; il continue d'y avoir de multiples obstacles en matière d'accessibilité (géographie, langue, culture, financement et sensibilisation); et des ressources humaines et financières insuffisantes ont été consacrées à leur inclusion.

Afin d'améliorer l'accès à des occasions de certification et d'augmenter le nombre d'entraîneurs certifiés, voici ce que les répondants proposent :

- Terminer la transition à EFAC*** : On s'attend à ce que la transition à EFAC stimulera les entraîneurs, ce qui fera en sorte qu'ils seront plus motivés à apprendre et à progresser.
- Promotion de la certification et création de perspectives d'emploi*** : Plusieurs répondants estiment qu'une valeur monétaire liée à la certification et que l'augmentation des occasions d'emploi ou de stage encourageraient un plus grand nombre d'entraîneurs à devenir certifiés.
- Évaluations des besoins*** : On juge nécessaire de bien comprendre les besoins des groupes cibles afin de fournir des occasions de perfectionnement professionnel et d'éducation appropriées dans le but de combler les lacunes dans la formation des entraîneurs et d'offrir une formation adaptée au contexte des entraîneurs.



- *Autres mécanismes de formation* : D'autres mécanismes de formation, comme l'apprentissage virtuel ou l'éducation à distance, une formation offerte dans les écoles secondaires, les collèges et les universités et la reconnaissance des équivalences entre les universités et les programmes de l'ACE destinés aux entraîneurs sont considérés comme des moyens d'augmenter le nombre des entraîneurs certifiés en améliorant l'accès et en allant chercher des personnes plus isolées (p. ex., les Autochtones et les entraîneurs des régions rurales et éloignées).

En ce qui a trait aux INFE, l'analyse documentaire et la rétroaction des répondants laissent entendre qu'ils ont fait beaucoup pour augmenter l'accès à des occasions de certification grâce aux initiatives suivantes : l'établissement d'un plan de travail pour améliorer la coordination et les liens avec les FNS; l'élaboration d'un projet de cours basé sur des technologies de formation informatique; la coordination entre les INFE et les FNS pour le niveau 4 de certification visant huit sports; et l'augmentation du nombre d'INFE au pays. Les personnes interviewées mentionnent également le nombre important de diplômés des INFE qui continuent de travailler avec des athlètes de haut niveau, l'accessibilité d'un programme qui n'était pas très accessible auparavant, les subventions visant à couvrir les frais des entraîneurs liés à des programmes de certification, comme le démontre les contributions des INFE à ce chapitre. On le constate en jetant un coup d'œil aux résultats du sondage qui indiquent que trois entraîneurs sur quatre (72 %) estiment que les INFE ont permis d'augmenter l'accès à des occasions de certification aux niveaux 4 et 5 (quatrième barre de la Pièce 5.5), pourcentage supérieur à la proportion respective pour le rôle de l'ACE (60 %, comme nous l'avons déjà mentionné pour la troisième barre de la Pièce 5.5). La majorité des personnes interviewées estiment que le financement de Sport Canada a été essentiel pour améliorer l'accès à ces occasions grâce au financement accordé aux INFE et aux entraîneurs eux-mêmes, et en appuyant la présence de représentants de Sport Canada au sein du groupe de gestion des INFE pour y apporter une contribution et se tenir au fait de l'évolution de la situation au sein des INFE.

Afin d'améliorer les occasions de certification, les personnes interviewées proposent également : de meilleures bourses; un nombre accru d'occasions rémunérées pour les entraîneurs; une meilleure coordination entre les FNS afin d'établir un programme commun et d'améliorer la cohérence dans l'exécution des programmes de certification; et l'utilisation d'outils d'enseignement à distance.



c) *Recours accru aux entraîneurs certifiés de niveau 4 et 5 par les organismes de sport (ACEP)*

Nous avons noté des opinions mitigées concernant la mesure dans laquelle l'ACEP a contribué à favoriser le recours aux entraîneurs certifiés de niveau 4 et 5 par les organismes de sport, soit l'un des objectifs de l'ACEP. Certaines personnes font remarquer que l'ACEP a élargi ses critères pour accueillir un plus grand nombre de membres, a augmenté les exigences en matière d'éducation pour les entraîneurs, a préconisé l'adoption de la certification de niveau 4 pour les entraîneurs des équipes olympiques et a augmenté sa représentation au sein des grands organismes (p. ex., les conseils d'administration de l'AOC et de l'ACE). En outre, 18 personnes ayant participé au Programme de stages de DRHC³ ont obtenu des postes d'entraîneur. Par contre, un répondant estime que l'ACEP met davantage l'accent sur les services internes (p. ex., la professionnalisation des entraîneurs, le code d'éthique) que sur des facteurs externes comme les perspectives d'emploi. De plus, près de la moitié seulement (53 %) des entraîneurs ayant répondu au sondage ont affirmé que l'ACEP a favorisé le recours aux entraîneurs certifiés de niveau 4 ou 5 (dernière barre de la Pièce 5.5). Parmi les solutions proposées pour promouvoir le recours à des entraîneurs de niveau 4 ou 5, les répondants proposent de sensibiliser le public à l'importance de former et d'instruire les entraîneurs, la professionnalisation de la fonction d'entraîneur et la création de postes d'entraîneurs rémunérés.

d) *Possibilités accrues en matière de formation, de perfectionnement professionnel et d'emploi (ACE et INFE)*

Au cours de 2000-2001, l'ACE a versé 292 241 \$ pour aider 66 entraîneurs à avoir accès à diverses possibilités de perfectionnement professionnel (p. ex., encadrement/stages, conférences et cours), et elle a participé à un certain nombre d'initiatives (p. ex., les colloques des entraîneurs communautaires du Groupe Investors, la conférence Leadership sportif 2000 du Groupe Investors, le Programme de stages et des séminaires provinciaux). L'ACE appuie également un certain nombre de possibilités de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs en les invitant à participer au Programme de stages d'entraîneurs pour les Jeux panaméricains, en leur offrant des

3. L'ACE a consacré du temps et des ressources à ce projet de jeunes stagiaires de DRHC, qui a permis de placer 20 jeunes dans des CNS, des clubs et des universités pour une période de huit mois afin de leur permettre d'acquérir des compétences et de l'expérience avec des encadreurs et des pairs.



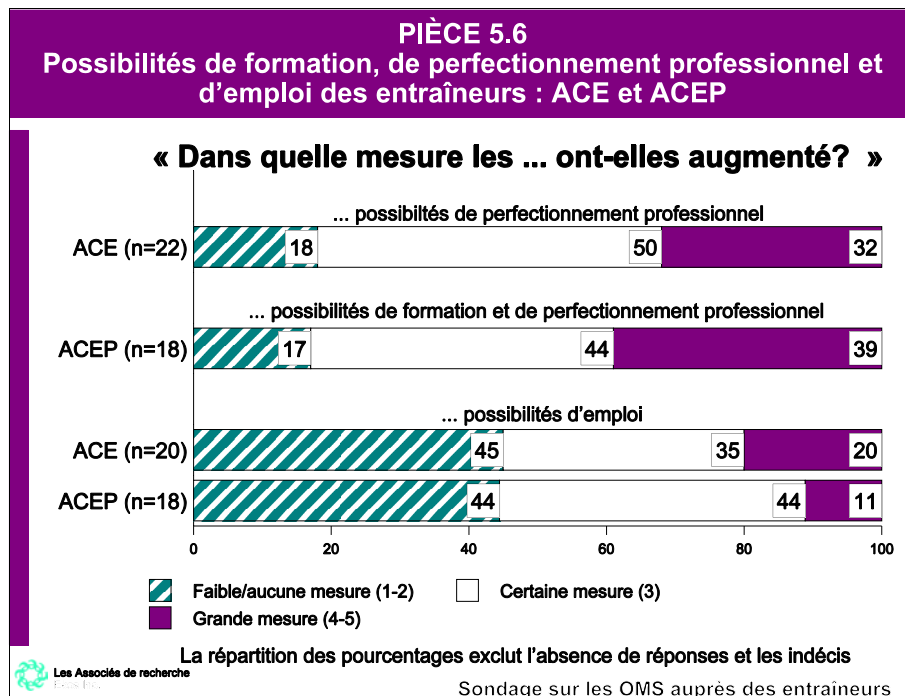
Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

subventions de perfectionnement professionnel, des bourses d'études et des placements pour les INFE. En plus de fournir un soutien (p. ex., soutien financier, cours) pour le perfectionnement professionnel de haut niveau, certains répondants sont également d'avis que les INFE sont le centre de référence pour les activités de perfectionnement à l'échelle locale. En dépit de ces activités, seul le tiers des entraîneurs (32 %) sondés pensent que l'ACE a augmenté le nombre de possibilités de perfectionnement professionnel qui leur sont offertes (première barre de la Pièce 5.6).

On estime en général que l'ACEP a contribué de façon minime mais positive à l'accroissement des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs. Son apport s'est principalement concrétisé par des séminaires à l'intention des entraîneurs nationaux, le magazine *EntraînInfo*, la Conférence Leadership sportif 2000, le Symposium sur le programme sport-études et diverses possibilités de perfectionnement professionnel (p. ex., des partenariats entre des entraîneurs de natation et des scientifiques du sport pour suivre le développement des athlètes). Toutefois, au chapitre de l'augmentation des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel, un répondant souligne que le nombre d'entraîneurs qui participent aux séminaires nationaux n'a pas changé depuis des années et que, même si le magazine de l'ACEP (*EntraînInfo*) est une excellente publication, le nombre d'abonnements est très faible. Cela est confirmé par les résultats du sondage qui indiquent que deux entraîneurs sur cinq seulement (39 %) sont d'avis que l'ACEP a contribué à l'accroissement des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs.



De l'avis des personnes interviewées, Sport Canada a contribué à rehausser la qualité et le nombre des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs, essentiellement en accordant à l'ACE, aux INFE et aux FNS les fonds nécessaires pour administrer des programmes de formation des entraîneurs, ainsi qu'en exerçant des pressions pour inciter les membres des FNS à assister au séminaire des entraîneurs nationaux et en l'organisant parallèlement à d'autres activités connexes, et en fournissant un soutien aux personnes désirant participer au séminaire national.

En ce qui a trait à l'employabilité des entraîneurs, les personnes interviewées font remarquer qu'elle a été facilitée par les programmes de stages de DRHC, l'aide salariale des INFE et des CNS pour les entraîneurs, la promotion de l'emploi et de normes d'embauche des entraîneurs, l'amélioration de la formation et du perfectionnement professionnel et l'élaboration d'outils d'emploi (p. ex., modèles de contrats, curriculum vitae, procédures d'embauche). Toutefois, la contribution de l'ACE et de l'ACEP à l'amélioration de l'employabilité est jugée modeste. Cela est confirmé par la petite proportion d'entraîneurs (20 % et 11 %) qui affirment que l'ACE et l'ACEP ont contribué à l'amélioration des possibilités d'emploi pour les entraîneurs (les



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

deux dernières barres de la Pièce 5.6 ci-dessus). Les personnes interviewées affirment qu'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine compte tenu du peu de succès qu'a connu le Canada dans ses efforts visant à garantir des salaires aux entraîneurs, du retrait des fonds destinés aux programmes de stages en faveur des INFE, de l'absence de services d'emploi direct offerts par l'entremise des INFE (p. ex., recherche d'emploi actif), de l'absence de mesures législatives exigeant la certification des entraîneurs à l'échelle communautaire, et du fait que le nombre de diplômés dépasse largement le nombre des emplois.

Afin d'améliorer l'employabilité des entraîneurs, les répondants recommandent d'adopter un certain nombre de stratégies, notamment :

- ❑ **Financement** : La majorité des répondants mentionnent la nécessité de débloquer des crédits supplémentaires pour appuyer les entraîneurs et proposent l'instauration d'un système de loterie sportive, un soutien salarial, un financement pour améliorer les conditions d'emploi, un financement pour les groupes sous-représentés et une formation pour faciliter le travail d'entraîneur à titre de créneau commercial.
- ❑ **Augmentation des perspectives d'emploi** : Pour un certain nombre de répondants, la question de l'employabilité des entraîneurs est liée à l'absence de perspectives d'emploi. Pour augmenter ces dernières, ils suggèrent que le gouvernement fédéral exige la présence d'entraîneurs professionnels à tous les niveaux, un meilleur processus d'embauche (p. ex., inclure la fonction d'entraîneur dans le cadre des contrats des enseignants) et des programmes de création d'emplois.
- ❑ **Leadership** : Certains répondants estiment qu'il existe un manque de cohésion au sein du système sportif canadien et qu'il faut mettre sur pied un organisme de régie reconnu par le public pour son rôle de leadership en matière de perfectionnement des entraîneurs. Un tel organisme serait chargé d'encourager la reconnaissance du rôle du sport dans la société canadienne, d'obtenir le financement approprié, d'établir un dialogue entre les administrations fédérale, provinciales et territoriales afin d'établir les structures sportives nécessaires et des partenariats et alliances pour traiter des questions liées au recrutement, au maintien en poste et à la formation.
- ❑ **Reconnaissance de la valeur des entraîneurs** : Si la société canadienne et le gouvernement reconnaissaient la valeur des entraîneurs dans la société canadienne, certains répondants estiment qu'il y aurait suffisamment de soutien de la part de la population pour justifier le financement approprié des entraîneurs, une meilleure reconnaissance de la fonction d'entraîneur en tant que profession et de la pertinence et de la valeur de la certification.



e) *Participation accrue aux principales initiatives du système sportif canadien (ACE et ACEP)*

Nous avons posé des questions aux informateurs clés associés à l'ACE et à l'ACEP pour traiter cette question. La participation de l'ACE à des initiatives du système sportif a pris de nombreuses formes, y compris sa participation aux CNS, aux INFE, au CDS et au PNCE 3M; la mise en œuvre du programme EFAC; la Conférence Leadership sportif; le Programme de développement des sports du Commonwealth; le Programme Podium 2002 et 2004; Le sport est important; et les examens de bilinguisme. D'autre part, certains répondants estiment que la participation de l'ACE n'a pas augmenté parce qu'elle a été limitée au programme de certification EFAC et aux INFE ou qu'elle a toujours joué un rôle clé dans le système sportif.

Pour accroître la participation de l'ACE, les personnes interviewées font les suggestions suivantes : accentuer les efforts de l'ACE, grâce à sa participation au travail des CNS, pour améliorer la qualité des emplois offerts aux entraîneurs de haut niveau (p. ex., meilleur salaire, stabilité d'emploi, gestion des contrats d'emploi); relever la certification et la formation des entraîneurs en créant des alliances stratégiques (p. ex., avec des établissements d'enseignement); explorer de nouvelles technologies (p. ex., l'apprentissage à distance); soutenir les FNS pour qu'elles adoptent le programme EFAC; et majorer le financement grâce à des contributions gouvernementales et à une plus grande diversité (p. ex., promouvoir le programme partout dans le monde). Certains répondants estiment toutefois que l'ACE devrait simplement mettre l'accent sur les aspects techniques du sport et limiter sa participation à ce que ses ressources peuvent supporter, et qu'une participation supplémentaire est uniquement appropriée si elle s'inscrit dans un système sportif plus cohérent. Finalement, la majorité des répondants sont d'avis qu'il faut raffiner le contexte opérationnel au sein duquel fonctionne l'ACE, en élaborant une vision pour le système sportif, en améliorant les partenariats ou en réévaluant le rôle et le mandat de l'ACE :

- Élaborer une vision claire et une unification du système sportif*** : Une vision claire et une unification du système sportif canadien s'imposent pour mieux comprendre où l'ACE devrait concentrer ses énergies (p. ex., résultats de haut niveau ou augmentation de la participation), et pour établir des liens structurels entre les organismes de sport afin d'unifier le système sportif et de faire progresser les athlètes et les entraîneurs à chaque niveau.



- ***Améliorer les partenariats et définir le rôle des partenaires*** : Certains répondants estiment qu'une meilleure collaboration entre l'ACE et ses partenaires provinciaux permettrait de réduire les retards bureaucratiques et d'améliorer la capacité de prendre en compte les besoins des FNS. Pour améliorer la souplesse du système, on propose que l'ACE réduise le fardeau des FNS en offrant certaines facettes communes du Programme EFAC par l'entremise des INFE et en établissant des partenariats avec d'autres ministères fédéraux qui influent sur les exigences du sport (p. ex., en modifiant les exigences au chapitre de l'âge pour les programmes d'emploi de DRHC offerts aux FNS).
- ***Revoir le rôle et la mission de l'ACE*** : Un certain nombre de répondants estiment qu'il faut revoir le rôle et les responsabilités de l'ACE relativement au PNCE (p. ex., concentrer les ressources sur les services visant le PNCE et le CNCE, pendant que le CNCE assume la responsabilité du processus décisionnel); modifier la composition du conseil d'administration de l'ACE afin qu'il représente davantage ses commettants pour améliorer la responsabilisation et la cohésion chez certains membres, élargir le processus décisionnel et réduire l'isolement ressenti par les FNS; et mettre sur pied un service indépendant de haut niveau qui traiterait de façon impartiale les questions liées au sport.

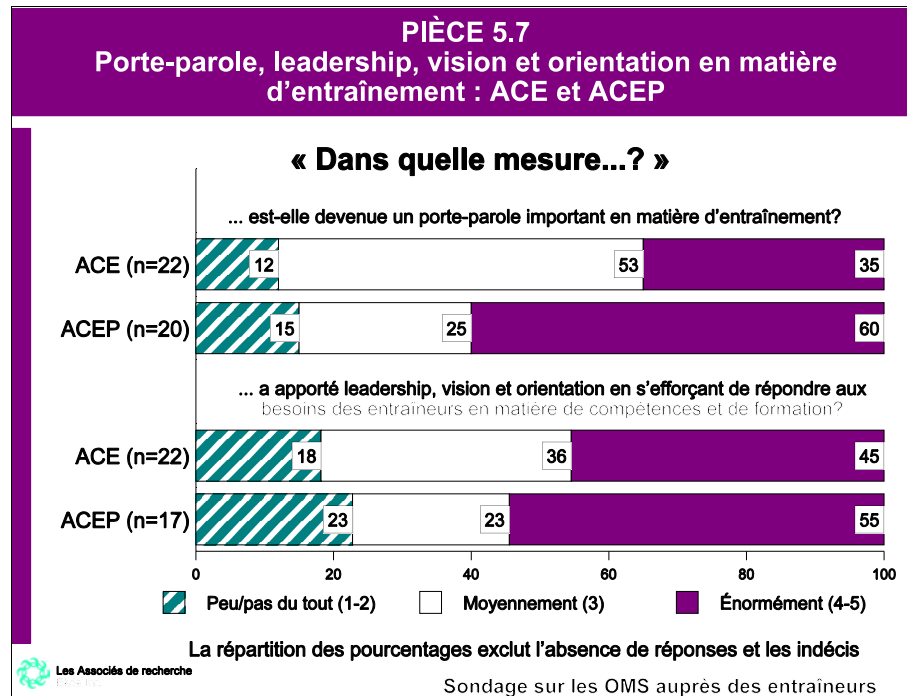
En ce qui a trait à l'ACEP, les personnes interviewées qui connaissent bien l'association conviennent généralement d'une certaine amélioration de la participation de l'ACEP aux principales initiatives du système sportif canadien. Certains exemples ont été fournis, mais uniquement de nature indirecte : les répondants ont fait remarquer que l'ACEP a augmenté sa représentation au sein de divers conseils d'administration et comités (p. ex., l'AOC) et sa participation avec l'AOC aux séminaires pré-olympiques. Même si les membres de l'ACEP ont influé sur les discussions entourant le système sportif, un répondant estime que ces dernières n'ont mené à aucune nouvelle initiative, sinon des changements d'ordre administratif (p. ex., l'exigence visant les entraîneurs de niveau 4 au sein des équipes olympiques). Pour s'engager davantage dans des initiatives du système sportif, l'ACEP devrait, selon les répondants, mettre publiquement l'accent sur la pertinence et l'importance des entraîneurs professionnels dans la société canadienne en augmentant le nombre de ses membres et en incitant plus d'entraîneurs à défendre leur cause, même si les répondants n'ont pas précisé comment l'ACEP pourrait augmenter le nombre de ses membres. Cela est confirmé par le fait que trois entraîneurs sur cinq seulement (60 %) estiment que l'ACEP est devenue dans une large mesure un porte-parole important sur les questions liées aux entraîneurs (deuxième barre de la Pièce 5.7), ce qui est à peine plus élevé que la proportion respective pour l'ACE.



f) Représentants et chefs de file au sein du système sportif canadien (ACE et ACEP)

Un certain nombre de répondants aux entrevues sont d'avis que l'ACE est devenue un puissant chef de file au sein du système sportif grâce à sa participation à des initiatives (p. ex., les CNS, les INFE, le programme EFAC et Leadership sportif 2000) et à divers comités afin d'exprimer et de réaliser sa vision. On considère que le financement de Sport Canada est très important pour soutenir le fonctionnement et l'existence même de l'ACE, ainsi que l'embauche du personnel nécessaire au rôle de chef de file. Toutefois, le tiers seulement des entraîneurs (35 %) qui ont répondu à la question du sondage à l'intention des entraîneurs estiment que l'ACE a assuré un leadership, une vision et une orientation (première barre de la Pièce 5.7), comparativement aux 60 % qui sont de cet avis au sujet de l'ACEP (deuxième barre de la Pièce 5.7).

Certaines personnes interviewées sont d'avis que l'ACE pourrait jouer un rôle de chef de file plus important compte tenu de la présence de ses solides dirigeants, même s'ils sont susceptibles de jouer actuellement davantage un rôle de gestion. Quelques répondants sont d'avis que l'ACE devrait rassembler divers intervenants pour travailler à l'atteinte d'objectifs communs et fournir un orientation plus claire au chapitre de la mise en œuvre du programme de certification EFAC (p. ex., en donnant des réponses aux questions en suspens).



Finalement, nous avons demandé aux répondants de préciser la mesure dans laquelle ils estiment que l'ACE et l'ACEP sont devenues des porte-paroles importants en matière d'entraînement. Les résultats indiquent que 45 % et 55 %, respectivement (les deux dernières barres de la Pièce 5.7) sont d'avis qu'elles sont devenues des porte-paroles importants en matière d'entraînement – ce qui indique qu'il y a place à des améliorations.

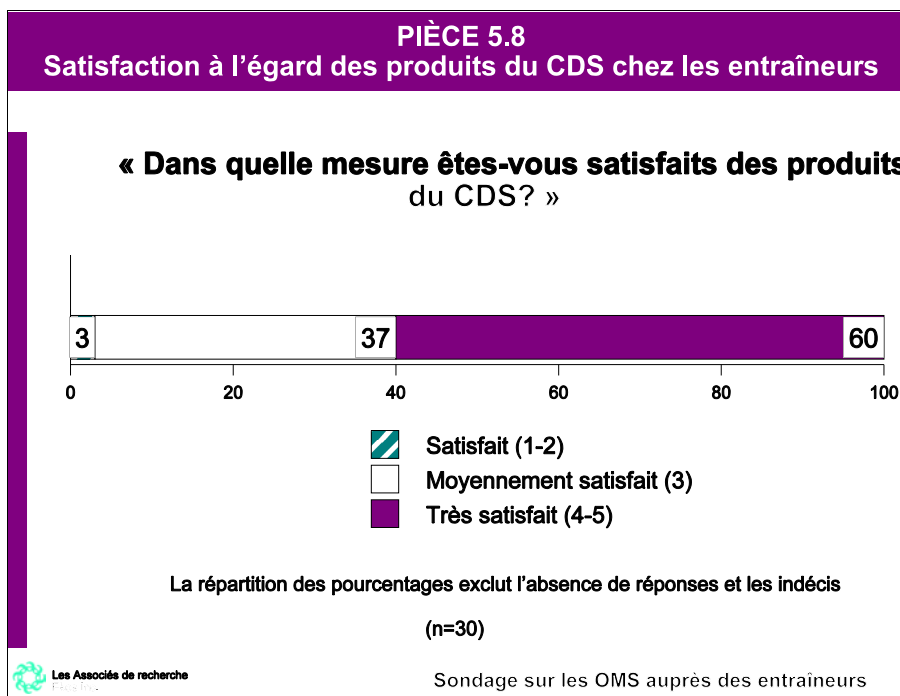
5.3 Résultats des OMS : services liés à l'information sur le sport

Nous avons surtout fait appel aux entrevues menées auprès d'informateurs clés pour l'étude de cas, ainsi qu'à un examen documentaire pour évaluer les résultats des services liés à l'information sur le sport.



a) **Renseignements techniques propres à chaque sport**

La base de données de 500 000 articles du CDS et les efforts que celui-ci a déployés pour permettre la transmission électronique de ces articles ont vraisemblablement contribué à l'utilité des renseignements liés au sport en améliorant l'accessibilité, le caractère exhaustif et l'organisation de ces renseignements. Les répondants soulignent également que le CDS a réalisé des travaux scientifiques, des analyses documentaires et des exposés succincts à l'intention des spécialistes et que sa présence est importante au chapitre de la rédaction et de la distribution de manuels techniques. On estime que le financement de Sport Canada a contribué à la qualité et à l'utilité des renseignements techniques propres à chaque sport en soutenant dès le début la création du CDS et de la base de données SPORTDiscus, puis en continuant à l'appuyer pour offrir ses services à la collectivité sportive canadienne et se transformer en un carrefour d'information mondial.



Les personnes interviewées estiment en général que la base de données SPORTDiscus et SIRCUIIT ont contribué de façon importante à l'amélioration de l'utilité et de la qualité des renseignements techniques propres à chaque sport. Ils font remarquer que même si SPORTDiscus



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

est relativement coûteux, il constitue une composante clé du CDS et a une grande valeur pour les personnes et les organismes qui y ont accès (p. ex., Sport Canada et les CNS). Les résultats du sondage indiquent, en fait, que trois entraîneurs sur cinq (60 %) se disent satisfaits des produits du CDS (Pièce 5.8). On considère également que SIRCUIIT a rendu ses renseignements plus accessibles et conviviaux en raison du nombre important de bénéficiaires (plus de 50 000 par mois) et de son importance comme mécanisme de communication pour les organismes nationaux de sport (p. ex., l'ACAFS). L'utilité de SIRCUIIT s'est en outre améliorée en exigeant que les ONS établissent un profil personnalisé pour déterminer les sujets pertinents et ne choisissent que des références clés à partir des listes d'articles retenus pour jumeler ce profil, ce qui permet de réduire la quantité de renseignements que les entraîneurs doivent dépouiller.

Pour rehausser davantage l'utilité de l'information sur le sport, les répondants croient qu'il faut sensibiliser les entraîneurs et les athlètes à l'échelle communautaire sur la façon d'obtenir ces renseignements, de même qu'accroître les ressources électroniques pour réduire les frais d'utilisateur et améliorer la pertinence des recherches de données sur SIRCUIIT.

b) Meilleures communications avec la collectivité sportive

Selon les entrevues et la documentation, le CDS prend part à un certain nombre d'activités pour améliorer les communications au sein de la collectivité sportive, notamment l'établissement et la mise à jour de listes d'adresses électroniques pour les ONS, les représentants du gouvernement et les médias; la diffusion de messages à la collectivité sportive au nom des organismes de sport; l'offre d'adresses électroniques et de comptes gratuits à tous les athlètes et entraîneurs et l'utilisation du Canadian Sport List Serve (CSLS) pour solliciter la participation à l'élaboration des politiques en matière de sport (p. ex., le Rapport Mills); la transmission de l'information entre les membres de la collectivité sportive et les médias et l'affichage des offres d'emploi.

Par l'entremise du CSLS, le CDS est en mesure de maintenir des listes actualisées des adresses électroniques pour la collectivité sportive, réduisant ainsi le fardeau administratif des ONS et permettant aux médias d'avoir un meilleur accès à ces adresses, car ces derniers respectent les renseignements (p. ex., les communiqués) qu'ils obtiennent du CSLS. Ce service est également



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

rapide et convivial. Il permet de réduire les frais de communications, d'améliorer les partenariats (p. ex., partage des listes de personnes-ressources), d'améliorer les communications et d'améliorer l'image du sport amateur en lui fournissant un outil de promotion et en minimisant les problèmes techniques (p. ex., les virus). La seule lacune du service relevée par les informateurs clés vise le fait que les produits du CDS sont surtout offerts en anglais via Internet, ce qui signifie que les sports sans accès à Internet et les francophones ont plus de difficulté à se prévaloir de ces produits.

On estime généralement que le financement de Sport Canada a contribué de façon significative à l'élaboration du CSLS en contribuant à l'élargissement du service pour le rendre plus accessible et en appuyant financièrement les efforts du CDS à cet égard. Pour améliorer les communications au sein de la collectivité sportive, les répondants proposent d'offrir les services en dehors des heures ouvrables normales, de dispenser des services de soutien aux organismes de sport pour les aider à rédiger leurs communiqués et de mettre à niveau les systèmes actuels pour permettre aux membres de les utiliser directement.

c) *Instauration d'un service de webmestre pour les sites des CNS*

La plupart des répondants qui connaissent ce service croient que le CDS a mis sur pied avec succès un service de Webmestre pour les sites Web des centres nationaux du sport. Les documents et la rétroaction des personnes interviewées indiquent que le CDS offre le site Web central pour les CNS, fournit une aide pour le développement des pages Web des CNS, maintient des liens vers les sites Web des CNS grâce à son site Web du Sport canadien, a aidé les CNS à constituer des centres de documentation virtuels et fourni une aide relativement à divers aspects techniques des pages Web. Certains estiment que le principal avantage des sites Web des CNS est le lien vers le site du CDS, offrant ainsi un guichet unique à tous les CNS pour recevoir des demandes de renseignements de partout dans le monde.

Le financement de Sport Canada est considéré comme un soutien important qui permet au CDS de fournir ce service aux CNS. Néanmoins, bon nombre des répondants jugent qu'on pourrait faire plus à ce chapitre, notamment améliorer le service de webmestre. D'après eux, il faut : ajouter des caractéristiques aux pages Web et améliorer la qualité des sites Web; accroître l'efficacité des sites et des communications avec le CDS en incitant les CNS à adopter une image



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

commune et une démarche coordonnée; faire participer le CDS aux réunions des CNS afin de pouvoir examiner des services à valeur ajoutée; et augmenter les ressources du CDS pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de webmestre.

5.4 Résultats des OMS : services liés à la défense des intérêts dans le sport

Les résultats visant les organismes de défense d'intérêts dans le sport proviennent surtout des entrevues effectuées auprès des informateurs clés pour chacun des OMS visés : le Cercle sportif autochtone (CSA), l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS) et Athlètes CAN. Certains résultats du sondage s'appliquent également ici.

a) *Engagement dans les dossiers intéressant les athlètes nationaux*

Les informateurs clés interviewés dans le cadre de chaque étude de cas croient que les organismes de défense d'intérêts sont profondément engagés dans les dossiers préoccupant les athlètes.

Ainsi, Athlètes CAN s'intéresse au financement des athlètes, aux critères de sélection des athlètes brevetés, aux ententes avec les athlètes, à la relation athlète-entraîneur, à la discipline, aux critères de sélection de l'Équipe olympique canadienne et à La solution sportive, un programme qui fournit aux athlètes un mécanisme de règlement des différends et des conseils juridiques sur des sujets liés au sport comme les ententes avec les athlètes et la relation athlète-entraîneur.

L'ACAFS est également engagée dans plusieurs questions intéressant les femmes dans le sport, notamment :

- L'équité entre les sexes.*** L'ACAFS travaille principalement avec les organismes de sport pour faire valoir l'équité entre les sexes. L'organisme a fourni des lignes directrices et du matériel documentaire aux organismes de sport pour leur permettre d'élaborer des cadres de travail et de prendre des décisions concernant l'équité entre les sexes.



Patrimoine
canadien

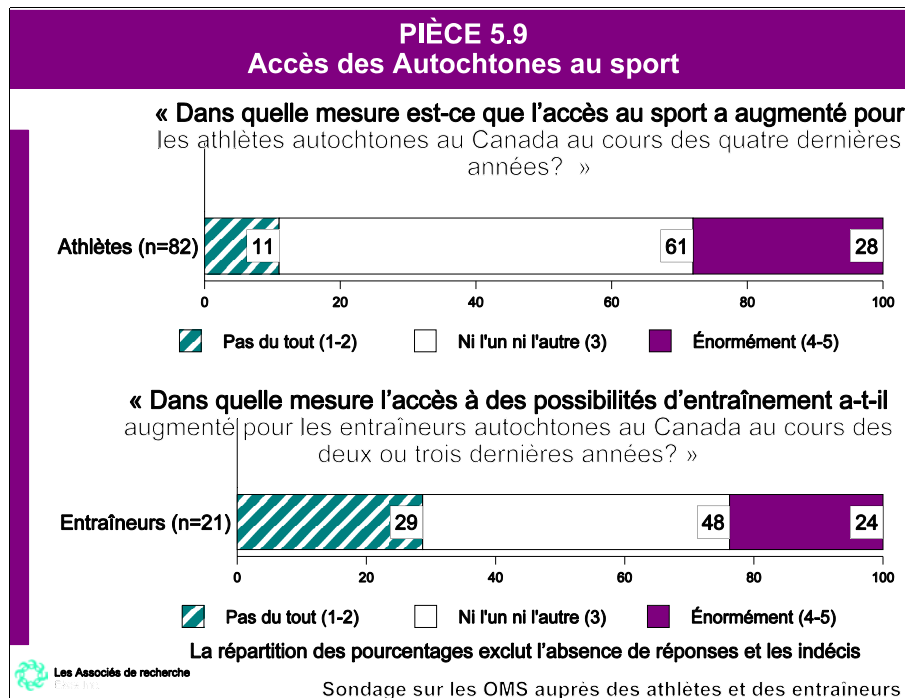
Canadian
Heritage

Canada

- ***Harcèlement dans le sport.*** L'ACAFS a joué un rôle de chef de file en s'attaquant à la question du harcèlement dans le sport. Elle a présidé le Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport et rédigé des ressources documentaires pertinentes.
- ***Autres questions.*** L'ACAFS travaille également au règlement des différends et à l'établissement d'une politique sur la vérification du sexe.

Le CSA s'occupe des principaux dossiers concernant les athlètes autochtones, notamment :

- ***La participation des athlètes autochtones au système sportif régulier.*** De nombreux athlètes autochtones continuent d'être victimes de racisme dans le système sportif régulier, et le CSA a pris l'initiative de présenter les besoins culturels et les préoccupations des athlètes autochtones aux autres OMS ainsi qu'aux fédérations et aux associations nationales de sport.
- ***L'adoption de l'approche « globale » autochtone dans le réseau des entraîneurs du système régulier.*** Le CSA, en collaboration avec Sport Canada, l'ACE, l'ACAFS et les conseils des entraîneurs provinciaux et territoriaux, est en voie d'élaborer un manuel destiné aux entraîneurs autochtones. Le CSA s'occupe également du programme d'encadrement des entraîneurs autochtones, et il a embauché le coordonnateur et entraîneur professionnel du CDSA, qui est chargé d'élaborer et d'administrer les initiatives régionales et nationales de formation des entraîneurs offertes par l'entremise du Centre du développement du sport autochtone.
- ***Le perfectionnement des athlètes autochtones.*** Le Cercle sportif autochtone travaille avec les athlètes en développement, car il n'y a actuellement que très peu d'athlètes autochtones de haut niveau.
- ***L'encouragement des Autochtones à participer au sport.*** Le CSA encourage les collectivités autochtones à participer aux activités sportives. Il s'agit du seul programme de formation technique dont disposent les athlètes autochtones qui habitent dans les réserves. Le CSA participe à la mise sur pied d'associations d'entraîneurs et aide les organismes régionaux dans leurs négociations pour obtenir un financement. Le CSA a organisé des camps de haut niveau pour les athlètes autochtones au cours des trois dernières années. Cette année, selon la demande de financement 2001-2002 du CSA, ce dernier a accepté de transférer à la Indigenous Hockey Corporation les fonds qui servaient à l'exploitation de son camp d'entraînement destiné aux athlètes autochtones de haut niveau.



On a demandé aux entraîneurs et aux athlètes s'ils sont d'accord avec l'énoncé selon lequel l'accès au sport pour les athlètes autochtones a augmenté au cours des quatre dernières années. Les réponses à cette question, qui sont présentées à la Pièce 5.9, révèlent qu'environ le quart (28 % et 24 %) des athlètes et des entraîneurs estiment dans une large mesure (4 ou 5 sur une échelle de cinq points) que l'accès au sport pour les athlètes autochtones et que les possibilités d'entraînement pour les entraîneurs autochtones ont augmenté au cours des dernières années. Toutefois, il est à remarquer que ces réponses sont susceptibles d'être biaisées, car elles proviennent d'athlètes et d'entraîneurs non autochtones.

b) Meilleur mécanisme de représentation des groupes cibles sous-représentés dans le sport

Athlètes CAN, l'ACAFS et le CSA sont là pour représenter les groupes cibles sous-représentés dans le sport.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

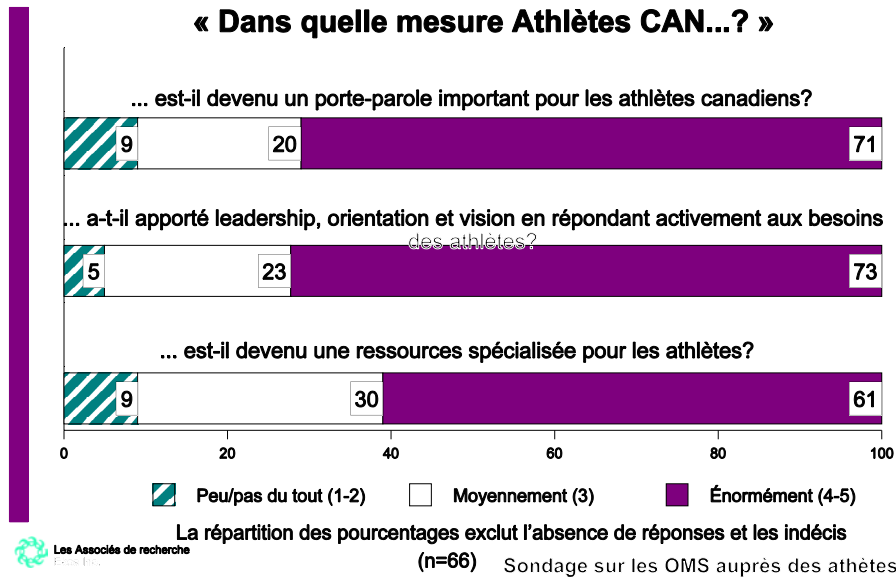
Canada

Athlètes CAN est le seul groupe qui représente tous les athlètes, y compris les athlètes paralympiques et les athlètes autochtones. Athlètes CAN a cherché à accroître la représentation des athlètes à tous les niveaux du sport en encourageant ces derniers à se joindre aux conseils d'administration à l'échelle provinciale et nationale, y compris ceux des FNS et des CNS, ainsi que ceux des OMS. Athlètes CAN a joué un rôle proactif dans les discussions sur la politique nationale du sport qui ont eu lieu en avril 2001. En dépit de ces efforts, les personnes interviewées estiment que les athlètes en tant que groupe ne sont pas adéquatement représentés dans le système sportif canadien. Toutefois, les résultats du sondage effectué auprès des athlètes indiquent que sept athlètes sur dix (71 %) sont d'avis qu'Athlètes CAN est devenu un porte-parole important pour les athlètes canadiens (première barre de la Pièce 5.10). Un pourcentage similaire de répondants estiment que l'organisme a apporté leadership, orientation et vision en répondant aux besoins des athlètes (deuxième barre de la Pièce).

L'ACAFS est le seul organisme qui travaille avec les organismes de sport pour faire valoir l'équité entre les sexes. Elle dirige les discussions et agit comme consultant relativement à l'élaboration des politiques visant l'équité entre les sexes dans le sport et le harcèlement dans le sport. Les organismes de sport doivent mettre en œuvre des politiques d'égalité des sexes pour être admissibles à un financement de la part de Sport Canada. En outre, l'association a présidé le Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport et a rédigé des ressources documentaires pertinentes. Elle a également fourni des lignes directrices et de la documentation aux organismes de sport pour leur permettre d'élaborer des cadres d'action visant l'équité entre les sexes.



PIÈCE 5.10
Résultats d'Athlètes CAN visant les athlètes



Le CSA est le seul organisme qui s’occupe exclusivement des besoins des athlètes et des entraîneurs autochtones. À ce titre, l’organisme travaille avec tous les ordres de gouvernement, y compris les administrations autochtones, afin d’augmenter la place du sport dans les collectivités autochtones et de fournir des conseils sur la façon d’encourager la participation des athlètes autochtones au système sportif régulier. Ce faisant, il a joué un rôle actif au chapitre de la détermination des obstacles et des problèmes pour tous les ordres de gouvernement, y compris les Premières nations. Les organismes provinciaux et territoriaux n’ont pas de structure organisationnelle et financière solide pour appuyer les collectivités sportives autochtones et c’est pourquoi le CSA travaille en collaboration avec des organismes régionaux et les Premières nations pour les aider à incorporer le sport à ces niveaux.

c) Ressource experte pour le système sportif canadien

Athlètes CAN, l’ACAFS et le CSA ont chacun un site Web et diffusent tous des brochures à l’intention de leurs groupes cibles et du grand public. Ces sites Web renferment des publications



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

intéressant particulièrement leurs groupes cibles. De plus, chacun de ces organismes de défense d'intérêts a élaboré de la documentation spécialisée, comme en témoignent les exemples suivants :

- Le CSA a produit un manuel destiné aux entraîneurs autochtones. En outre, des informateurs clés interviewés affirment que le CSA est reconnu en tant qu'expert sur les questions liées au sport autochtone.
- Il existe une forte demande pour le matériel documentaire de l'ACAFS. Ce dernier vise une vaste gamme de documents allant de brochures sur les avantages du sport et de l'activité physique à des guides à l'intention des athlètes et des entraîneurs. De plus, d'après des informateurs clés, l'ACAFS est reconnue en tant qu'expert en matière d'équité entre les sexes et de harcèlement dans le sport.
- Les ressources documentaires et les services d'Athlètes CAN visent les athlètes, surtout au niveau national, même si certains concernent également les athlètes en développement. Athlètes CAN avait auparavant un bulletin de nouvelles baptisé *FastForward Newsletter*, qu'il envoyait par la poste, mais il a depuis opté pour un service en direct. En outre, il offre le programme La solution sportive, qui fournit des conseils juridiques aux athlètes.

Ces activités se traduisent dans les attitudes des athlètes vis-à-vis Athlètes CAN. En effet, la troisième barre de la Pièce 5.10 indique que la majorité des répondants (61 %) estiment qu'Athlètes CAN est en train de devenir une ressource spécialisée.

d) Participation aux initiatives de consultation

Athlètes CAN, l'ACAFS et le CSA ont pour mandat d'agir comme conseillers et représentants de leurs groupes cibles. Tout d'abord, Athlètes CAN, travaillant surtout sur la scène nationale, a joué un rôle de premier plan lors des consultations régionales et du Sommet national sur le sport et compte des représentants au sein du Groupe de travail 2000 chargé de la politique canadienne du sport et des Groupes de travail « Le sport est important » et a fait élire des athlètes représentants au sein du conseil d'administration des centres nationaux du sport.

Cependant, en raison de la nature de leurs domaines respectifs, les organismes diffèrent dans leur présence à l'échelle locale, régionale et fédérale. Le CSA est présent dans l'arène politique de tous les ordres de gouvernement, y compris les Premières nations, les gouvernements provinciaux et territoriaux et le gouvernement fédéral. L'ACAFS travaille essentiellement avec les organismes de sport, et particulièrement sur les questions concernant l'équité entre les sexes,



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

le harcèlement dans le sport et la langue du matériel promotionnel. Toutefois, étant donné que deux provinces (le Québec et la Colombie-Britannique) disposent d'un groupe qui représente les femmes dans le sport, l'ACAFS travaille en collaboration avec ces organismes, ce qui signifie que sa sensibilisation aux questions touchant les femmes est susceptible d'être plus marquée dans ces deux provinces. L'ACAFS travaille également au sein de la collectivité sportive à l'échelle communautaire.

Le CSA et l'ACAFS se penchent tous deux sur des questions externes au sport. L'ACAFS travaille particulièrement dans des dossiers liés à la santé et au mieux-être chez les femmes, alors que le CSA a été consulté sur des questions plus générales concernant les collectivités autochtones.

e) *Participation à des partenariats*

Athlètes CAN, l'ACAFS et le CSA ont établi des partenariats stratégiques dans le secteur de l'élaboration des politiques et des programmes. Athlètes CAN fait partie d'un partenariat (La Solution sportive) avec le Centre pour le sport et la loi de la Faculté de droit de l'Université Western Ontario, le Centre de règlement des différends et un cabinet d'avocat privé pour offrir aux athlètes des conseils juridiques et une aide en matière de différends. L'ACAFS s'est jointe à Santé Canada, aux ONS et à des organismes de santé pour élaborer des politiques influant sur les femmes dans le sport. En outre, l'ACAFS a présidé le Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport. Le CSA travaille en collaboration avec Sport Canada, l'ACE, l'ACAFS et les conseils provinciaux et territoriaux des entraîneurs autochtones à l'élaboration d'un manuel à l'intention des entraîneurs autochtones.

Les commandites d'entreprises constituent une autre forme de partenariat sur laquelle ces OMS comptent de plus en plus. Toutefois, les personnes interviewées relativement à Athlètes CAN et au CSA disent s'inquiéter du fait que ces organismes mettent de plus en plus l'accent sur des programmes visant l'obtention de commandites d'entreprises, parce que cette orientation détourne ces organismes de leur mission de défense d'intérêts.



5.5 Résultats des OMS : services liés à l'éducation dans le sport

Nous avons posé une série de questions aux personnes visées par les deux organismes d'éducation dans le sport, le Sport interuniversitaire canadien (SIC) et l'Association canadienne du sport collégial (ACSC). Leurs réponses, ainsi que les résultats provenant de l'analyse documentaire, sont présentés dans la présente section. Il n'y avait pas suffisamment d'observations dans le sondage pour présenter des résultats touchant ces deux organismes. Les réponses aux questions portant sur les Jeux mondiaux universitaires que nous avons obtenues des personnes visées par le SIC sont incorporées à la prochaine section portant sur les résultats des services liés aux missions des Jeux.

a) Occasions de développement offertes aux athlètes et aux entraîneurs

Selon les résultats des entrevues et de l'analyse documentaire, il appert que l'ACSC et le SIC ont tous deux réussi à accroître le nombre d'occasions de développement offertes aux athlètes et aux entraîneurs de haut niveau. Ces deux OMS contribuent à la création d'occasions de développement et ce, de nombreuses façons.

En premier lieu, on juge que les compétitions qu'ils organisent et coordonnent (les championnats nationaux mis sur pied par les deux organismes et les Jeux mondiaux universitaires coordonnés par SIC) offrent des possibilités intéressantes tant pour les athlètes que pour les entraîneurs. Les personnes interviewées croient également que ces manifestations constituent des expériences utiles qui aident les athlètes et les entraîneurs à progresser vers les Jeux olympiques ou les championnats du monde. Un certain nombre de répondants font remarquer que de nombreux concurrents du SIC vont éventuellement aux Jeux olympiques ou font carrière à l'échelle nationale. Selon un répondant, 80 % des membres de l'Équipe nationale de volley-ball (entraîneurs et athlètes) viennent du système universitaire. De plus, de nombreux répondants affirment que les Jeux mondiaux universitaires sont souvent les premiers Jeux internationaux auxquels les athlètes participent, ce qui leur donne une expérience de compétition précieuse. Les répondants précisent



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

également que les Jeux mondiaux universitaires constituent une expérience intéressante pour les entraîneurs et le personnel de mission.

En deuxième lieu, on considère que le SIC contribue au développement des athlètes et des entraîneurs de haut niveau grâce aux installations et au soutien matériel qu'il fournit et parce que ses membres offrent des emplois aux entraîneurs. Les installations sportives aménagées et maintenues par les établissements d'enseignement sont grandement utilisés par la collectivité et les FNS, ainsi que pour la tenue de manifestations sportives internationales (p. ex., les sélections olympiques, les Jeux de la Francophonie, les Jeux panaméricains).

Les répondants relèvent toutefois certains obstacles auxquels le SIC et l'ACSC doivent faire face pour améliorer les occasions de développement offertes aux athlètes et aux entraîneurs, notamment la majoration des frais de déplacement et l'insuffisance des fonds. Cette situation risque d'être exacerbée par l'augmentation des frais de déplacement et les préoccupations en matière de sécurité liées à la destruction du World Trade Centre, le 11 septembre. En outre, les commandites d'entreprises diminueront probablement en raison du ralentissement de l'économie. Certaines personnes interviewées pour l'étude de cas de l'ACSC ont également relevé des obstacles supplémentaires, y compris le fait que les entraîneurs ne travaillent qu'à temps partiel et ne font pas partie du personnel enseignant, la réticence de certains partenaires à travailler ensemble (les grandes universités ne veulent pas s'associer à des collèges), et les lacunes au chapitre du soutien administratif.

b) Contribution à l'expertise des entraîneurs

On estime que le SIC et l'ACSC fournissent tous deux un précieux coup de main à l'acquisition de l'expertise des entraîneurs dans le sport de haut niveau. Tout d'abord, ces deux organismes contribuent à la certification des entraîneurs. L'ACSC a une politique de certification des entraîneurs. Bon nombre des entraîneurs du SIC participent activement au PNCE à titre de titulaires de cours et d'entraîneurs-maîtres.

Ensuite, comme nous l'avons déjà mentionné, les établissements d'enseignement postsecondaires offrent aux entraîneurs un emploi et un salaire stable. De nombreux entraîneurs



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

universitaires sont également des entraîneurs d'équipes provinciales, nationales ou olympiques. Actuellement, des entraîneurs du SIC font partie du groupe d'entraîneurs des équipes nationales de basket-ball, de volley-ball, de natation, de lutte, d'athlétisme, de hockey sur gazon, de rugby, d'escrime et de hockey. De nombreux entraîneurs de l'ACSC travaillent également avec des équipes nationales.

Quelques personnes interviewées ont mentionné des mesures supplémentaires qui pourraient être prises pour améliorer la contribution de ces OMS à l'expertise des entraîneurs. Elles croient qu'il y a un manque d'investissement dans la profession d'entraîneur au Canada. Quelques personnes affirment que de nombreux excellents entraîneurs quittent le pays pour toucher une rémunération beaucoup plus généreuse ailleurs (p. ex., aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Australie). Par contre, nous savons, d'après nos discussions avec des représentants de Sport Canada, que de nombreux entraîneurs provenant de l'étranger ou de retour au pays travaillent au Canada à l'heure actuelle.

c) *Meilleur accès aux championnats nationaux*

Presque tous les informateurs clés interviewés dans le cadre des études de cas de l'ACSC et de SIC s'entendent pour dire que le financement de Sport Canada a contribué à assurer l'accès aux championnats nationaux et à réduire le fardeau financier des établissements d'enseignement pour y déléguer des concurrents. Une minorité des répondants aux entrevues considèrent que Sport Canada n'a eu qu'une faible incidence à ce chapitre.

L'analyse des documents fournis par l'ACSC et par le SIC révèle que Sport Canada fournit à ces deux OMS un financement à cette fin. L'ACSC reçoit un financement pour contrebalancer les coûts associés à ces championnats nationaux et le SIC reçoit un financement pour la mission et l'équipe des Jeux mondiaux universitaires.

d) *Leadership, partenariat et participation aux initiatives de sport*

Les personnes interviewées dans le cadre des études de cas affirment que l'ACSC et le SIC sont des chefs de file du système sportif et lui fournissent une vision, un leadership et une



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

orientation en répondant activement aux besoins des athlètes et des entraîneurs. On pense également qu'ils collaborent étroitement aux principales initiatives nationales dans le domaine du sport et à l'élaboration de politiques en siégeant à des comités, à des groupes de travail, etc.

Plusieurs personnes interviewées dans le cadre de l'étude de cas pour le SIC mentionnent que cet OMS joue un rôle important dans la direction du sport au Canada grâce à l'apport qu'il fournit aux autres associations et organismes. On retrouve des membres du personnel de SIC au sein des conseils d'administration d'OPS, de FNS, d'OMS et de fédérations internationales. Par exemple, des membres du personnel du SIC agissent actuellement à titre de président d'Athlétisme Canada, de chef de mission de l'équipe des Jeux du Commonwealth, de membre du Groupe de travail « Le sport est important », de membre exécutif de l'AOC, de président de l'Alberta Volleyball et de membre du conseil d'administration de Sport Manitoba.

Toutefois, certaines personnes interviewées croient que le SIC pourrait renforcer son rôle de leadership. Un répondant souligne que le SIC doit s'occuper d'autres questions pendantes (p. ex., le manque de cohérence au chapitre des règlements visant les bourses d'études d'une province à l'autre), fournir un meilleur soutien médical aux athlètes et chercher à atteindre une certaine cohérence dans l'exécution des services et des programmes dans les universités.

Une personne interviewée pour l'ACSC affirme que le financement de Sport Canada a eu une incidence positive sur le potentiel de leadership de cet organisme en améliorant sa reconnaissance au sein de la collectivité sportive.

Le SIC participe également à des initiatives sportives *internationales* grâce à son adhésion à l'organisme international régissant les Jeux mondiaux universitaires.

Les personnes interviewées croient que le SIC est de plus en plus efficace dans l'établissement de partenariats stratégiques. Les répondants s'entendent pour dire que les partenariats du SIC, tant au sein du système sportif qu'à l'extérieur, se sont améliorés au fil des ans et mentionnent comme exemple la couverture télévisée de certaines rencontres d'athlétisme. Les répondants soulignent également que le SIC a commencé à travailler plus étroitement avec des OMS, des FNS et d'autres associations de Jeux pour améliorer les services qu'ils offrent.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Les personnes interviewées pour les études de cas du SIC et de l'ACSC soulignent que les partenariats, aussi bien entre ces deux OMS qu'avec d'autres OMS, constitueront un moyen important d'améliorer leurs services. Le fait de partager son équipement, ses ressources et son expérience ne peut qu'apporter une contribution positive à la qualité et à la rentabilité des services offerts.

e) *Renforcement de l'infrastructure des ressources humaines*

L'ACSC a réussi à renforcer l'infrastructure de ses ressources humaines au cours des deux dernières années, principalement grâce au rétablissement du financement de Sport Canada, dont 15 % vont à l'administration.

Le SIC a connu certaines fluctuations au chapitre de ses ressources humaines au cours des dernières années, même si cette situation n'est pas attribuable au financement de Sport Canada. Une situation déficitaire a forcé le SIC à réduire ses effectifs il y a quelques années, mais des revenus supplémentaires (p. ex., le revenu provenant des médias) lui ont permis de retrouver son ancienne taille.

5.6 Résultats des OMS : services liés aux missions des Jeux

Les personnes qui parlaient pour toutes les associations responsables de Jeux, y compris les athlètes et les entraîneurs ayant participé au sondage, ont été interrogées quant à la mesure dans laquelle les résultats liés aux missions de Jeux ont été atteints. Il s'agissait du Comité paralympique du Canada (CPC), de l'Association olympique canadienne (AOC), du Conseil des Jeux du Canada (CJC), de l'Association canadienne des Jeux du Commonwealth (ACJC) et du Sport interuniversitaire canadien (SIC) pour son rôle dans les Jeux mondiaux universitaires, à l'égard desquels celui-ci est responsable des services de mission pour les athlètes universitaires canadiens participants.

a) *Meilleur environnement possible pour les équipes canadiennes déléguées aux Jeux*



Patrimoine
canadien

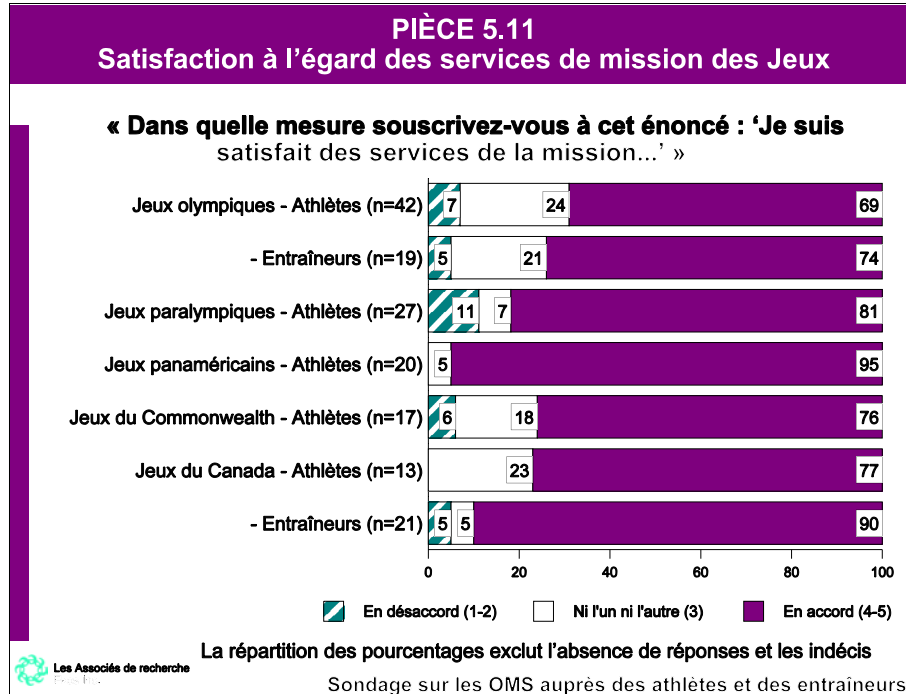
Canadian
Heritage

Canada

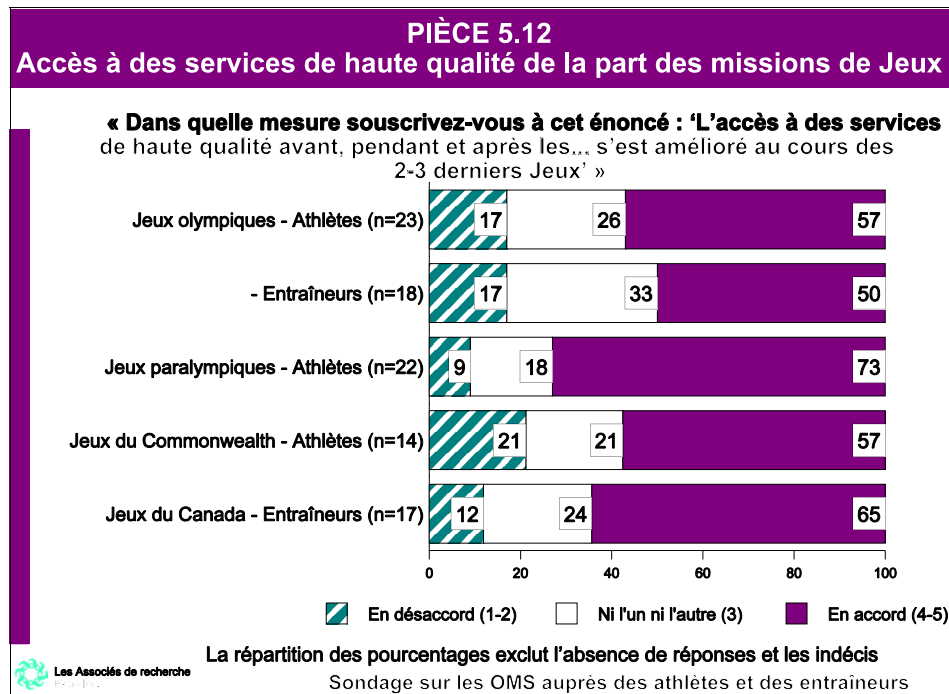
Presqu'unaniment, les personnes consultées pour les études de cas de toutes les associations responsables de Jeux ont affirmé que les associations offrent un bon environnement aux athlètes et aux entraîneurs. Toutes les personnes interviewées affirment que la majorité des athlètes et des entraîneurs sont extrêmement satisfaits des services offerts et que ce niveau de satisfaction augmente au fil des ans. Cela est largement attribuable aux connaissances et à la gentillesse du personnel et des bénévoles des missions et au fait que ceux-ci s'efforcent toujours de combler les besoins des athlètes. En général, aucun sport ou groupe n'a mentionné avoir été particulièrement déçu de services offerts au cours des récents Jeux ou en avoir été privé.

Cette opinion a apparemment été corroborée par les résultats des sondages menés après les missions et des groupes de discussions organisés par la majorité des associations responsables de Jeux auprès de leurs athlètes, entraîneurs et employés. Toutefois, même si cette opinion a fréquemment été mentionnée dans les entrevues auprès des informateurs clés, elle n'a pu être vérifiée par les résultats d'un sondage après les missions que pour une seule association responsable de Jeux (l'AOC). Seul le SIC n'effectue pas de sondage visant à mesurer la satisfaction des personnes visées après les Jeux et un informateur clé juge qu'il devrait le faire.

La satisfaction à l'égard des services de mission est confirmée par les résultats du sondage EKOS réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs dans le cadre de la présente évaluation (Pièces 5.11 et 5.12). La Pièce 5.11 indique que pour tous les Jeux, la majorité des athlètes et des entraîneurs (au moins deux sur trois) se disent très satisfaits des services de mission, cette proportion étant particulièrement élevée chez les entraîneurs pour les Jeux du Canada et les Jeux panaméricains (90 % ou plus).



La réponse n'a pas été aussi positive pour l'accès à des services de haute qualité (Pièce 5.12). La proportion la plus élevée de répondants indiquant que l'accès à des services de haute qualité s'est améliorée au cours des deux ou trois dernières éditions de Jeux se retrouve chez les personnes ayant participé aux Jeux paralympiques (73 %). Une faible majorité d'athlètes et d'entraîneurs ayant participé aux Jeux olympiques et d'athlètes ayant participé aux Jeux du Commonwealth sont d'accord avec cet énoncé (50-57 %). Cependant, étant donné que les entraîneurs et les athlètes ne feraient probablement pas de différence entre le degré de satisfaction et l'accès aux services et compte tenu que le niveau de satisfaction est déjà très élevé, nous pouvons en conclure, globalement, que le degré de satisfaction et l'accès aux services sont élevés depuis un certain temps déjà.



Pour toutes les associations sauf l'AOC, les représentants des associations responsables de Jeux estiment que le financement de Sport Canada contribue fortement au niveau élevé de satisfaction à l'égard des services de mission. Les représentants de l'AOC sont d'avis qu'un bon environnement serait offert aux athlètes et aux entraîneurs lors des Jeux, avec ou sans financement de Sport Canada. Des représentants du CPC estiment que, même si en général on se dit satisfait des services de mission, certains athlètes se sentent laissés pour compte comparativement aux athlètes olympiques en raison de l'insuffisance du financement.

b) *Relation de travail harmonieuse avec le gouvernement fédéral et sa mission déléguée aux Jeux*

La majorité sinon l'ensemble des répondants de tous les organismes sont fortement d'avis que la relation de travail entre les missions des associations responsables de Jeux et le gouvernement fédéral et ses missions est très bonne. Cette harmonie s'observe davantage au niveau opérationnel qu'au niveau de la direction, même si certains secteurs pourraient faire l'objet d'améliorations.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Voici les principales forces de cette relation :

- connaissances, compétences et accessibilité des experts-conseils de Sport Canada (CPC, CJC, SIC) et la compréhension qu'ils ont des besoins des athlètes (la majorité des organismes);
- les relations interpersonnelles (CPC); et
- les séances de bilan concertées après les Jeux (CPC, CJC).

Voici les secteurs où la relation entre les missions des associations responsables de Jeux et le gouvernement pourrait être améliorée :

- partage de l'information (AOC);
- moment choisi par Sport Canada pour prendre des décisions et faire ses annonces concernant le financement, entravant ainsi la planification (CPC, CJC, SIC); et
- sous-financement de la part de Sport Canada (CPC, ACJC, SIC).

c) *Élaboration et application de normes et de politiques*

La majorité des répondants représentant les associations responsables de Jeux sont d'avis que les associations ont mis en place des normes et des politiques, qu'elles respectent et se sont engagées à respecter, concernant les entraîneurs et les professionnels médicaux, le règlement des différends, le harcèlement, le dopage et les langues officielles. Sauf dans le cas de l'AOC, le financement fédéral est considéré comme jouant un grand rôle dans la mise en œuvre de ces politiques et mécanismes, ainsi que dans leur respect ou l'engagement de s'y conformer.

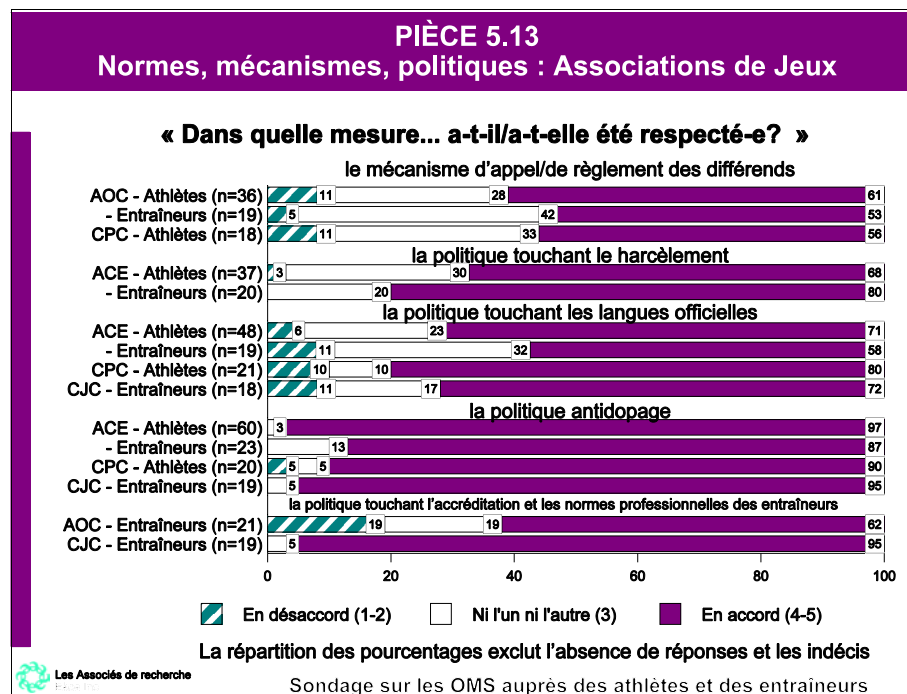
Les résultats du sondage EKOS réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs indiquent que, pour toutes les politiques et mécanismes et tous les Jeux où il y avait un nombre suffisant d'observations, la majorité des athlètes et des entraîneurs sont d'avis que ces politiques et mécanismes ont été respectés (Pièce 5.13). La plus forte majorité ayant le sentiment qu'un mécanisme ou une politique a été respecté dans une large mesure se retrouve chez les athlètes et les entraîneurs olympiques, les athlètes du CPC et les entraîneurs du CJC, relativement à la politique antidopage (87 % ou plus). Des proportions inférieures ont été enregistrées pour les



mécanismes d'appel et de règlement des différends chez les athlètes et les entraîneurs olympiques (61 % et 53 %) et chez les athlètes du CPC (56 %). En outre, seulement 58 % des entraîneurs olympiques étaient de cet avis relativement à la politique sur les langues officielles, comparativement à des proportions plus élevées pour d'autres organismes.

Le seul domaine soulevant le doute chez les informateurs clés est celui de la visibilité fédérale, qui ne fait l'objet d'aucune politique officielle. Toutefois, les personnes interviewées soulignent qu'étant donné que le gouvernement fédéral fait sentir sa présence aux Jeux au moyen de la signalisation, de bannières, de bulletins, etc., il semble que les organismes s'efforcent de faire savoir que le gouvernement fédéral joue un rôle certain. Dans le cas de l'AOC, la visibilité du gouvernement fédéral est une exigence précisée dans le protocole d'entente entre l'organisme et Sport Canada et on a l'impression qu'elle est respectée.

d) Intensification des partenariats et de l'influence





Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Cet indicateur de résultat comporte deux aspects : la participation à des partenariats entre les organismes de sport et la participation à des initiatives de sport au Canada et à l'étranger. En ce qui a trait aux partenariats, la majorité des personnes interviewées sont d'avis que les associations responsables de Jeux s'efforcent vivement de collaborer avec les autres organismes de sport, même si une collaboration accrue s'impose à cet égard. L'AOC en particulier fait bonne figure, même si on cite pour tous les organismes des exemples de collaboration avec d'autres organismes nationaux de sport. On croit qu'une collaboration plus étroite entraînera des économies grâce à une réduction du chevauchement et au partage de l'expertise, ce qui débouchera sur une meilleure performance des athlètes aux Jeux, un objectif important de ces organismes.

La majorité des personnes consultées dans le cadre des études de cas des diverses associations responsables de Jeux ont l'impression qu'un important chevauchement persiste relativement aux missions de Jeux. On suggère donc une meilleure collaboration entre les associations responsables de Jeux, même si des mesures récentes en ce sens sont jugées salutaires. On mentionne notamment le groupe de travail officieux établi par les associations responsables de Jeux et chargé d'examiner des moyens de collaborer en matière d'activités liées aux Jeux, y compris les missions. Les secteurs appelant une meilleure collaboration comprennent les services médicaux et la banque de données sur la performance des athlètes. Si ces efforts sont couronnés de succès, tout le monde croit qu'il en découlera des économies d'échelle et une meilleure performance de la part des athlètes. Actuellement, ces efforts de collaboration n'en sont encore qu'au stade informel. En outre, ils exigent temps et argent, deux éléments que les organismes n'ont pas en abondance.

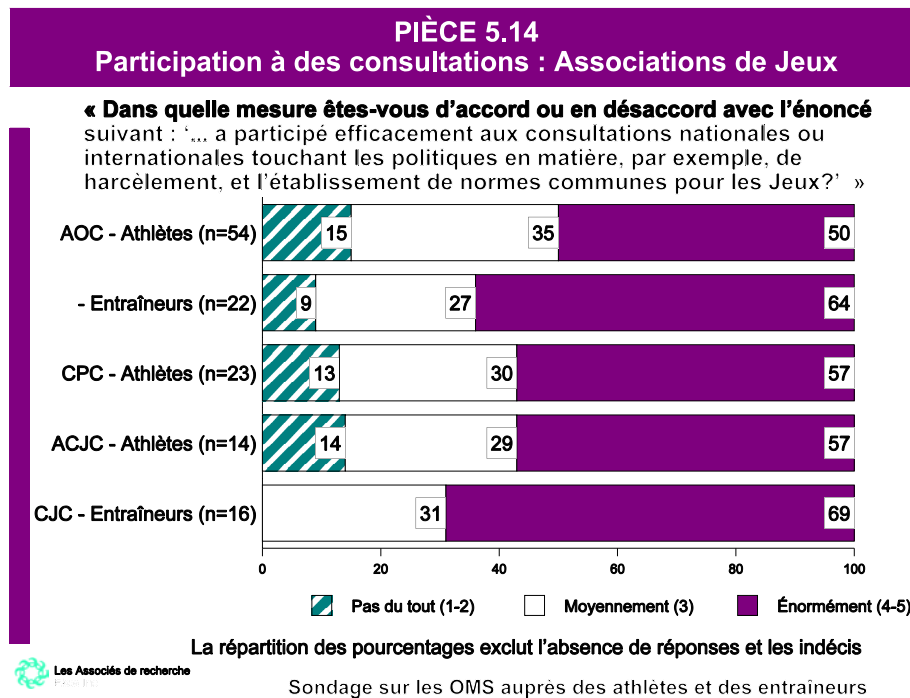
En ce qui a trait à la participation à des initiatives comme mesures d'influence, les opinions sont partagées sur la mesure dans laquelle les associations participent à des initiatives de sport au Canada et à l'étranger. Les représentants de tous les organismes affirment que leur organisme participe à l'élaboration d'une nouvelle politique nationale du sport. Toutefois, le CPC et l'ACJC sont considérés comme ayant plus d'influence à l'étranger qu'au Canada, alors que le CJC est perçu comme étant plus actif au Canada, ce qui est conforme au mandat de ces organismes. En ce qui a trait à l'AOC, toutes les personnes interviewées sont d'avis que l'organisme a été assez actif à l'échelle nationale, mais certaines personnes estiment qu'il pourrait



faire davantage pour jouir d'une plus grande influence sur la scène internationale, même si aucune initiative particulière n'a été précisée.

En ce qui a trait aux athlètes et aux entraîneurs ayant participé au sondage (Pièce 5.14), un faible majorité d'athlètes sont d'avis que l'AOC, le CPC et l'ACJC ont participé activement à des consultations nationales (50-57 %). Une proportion légèrement plus élevée d'entraîneurs (64-69 %) croient que l'AOC et le CJC ont activement participé à des consultations.

Les personnes interviewées conviennent, à l'exception de celles qui sont associées à l'AOC, que le financement de Sport Canada a été important pour la participation de ces



organismes à des partenariats et à des initiatives. Certaines personnes affirment que les efforts visant une meilleure participation, qui exigent temps et argent, sont limités par le manque de ressources financières. On a également le sentiment que l'AOC a été plus réticente que d'autres associations à collaborer, peut-être en raison de ses inquiétudes en matière de perte de « territoire », même si on a observé dans une certaine mesure une préoccupation similaire de la part d'autres associations responsables de Jeux.



e) *Capacité accrue des ressources humaines*

Les représentants de tous les organismes estiment qu'au cours des dernières années, leur organisme a augmenté son effectif ou encore transformé des postes temporaires ou à temps partiel en postes permanents ou à plein temps. Sauf dans le cas de l'AOC, cela a été possible grâce au financement de Sport Canada, bien que la capacité d'attirer des sources de fonds non gouvernementales soit également considérée comme un facteur déterminant à cet égard. Cependant, de l'avis de nombreux répondants, l'ensemble des organismes pourrait disposer d'encore plus d'employés, et cette lacune est considérée comme un facteur limitant dans plusieurs domaines, y compris la prestation de services de mission, la levée de fonds, le renouvellement des structures de gestion et la participation à des partenariats et à des consultations. En ce qui a trait au CPC et à l'ACJC, on s'inquiète aussi de la perte de personnel et d'expertise que subissent les organismes entre les Jeux du fait que le financement soit lié aux manifestations (ce qui n'est pas à strictement parler un financement pour les initiatives des OMS). Ce dont ils ont besoin, c'est d'un financement « non épisodique ». Il est à noter que le manque de fonds explique la dépendance excessive du CPC envers les bénévoles, qui finissent par s'épuiser en raison de leur petit nombre.

f) *Occasions de développement offertes aux athlètes*

La plupart des personnes interviewées relativement aux diverses associations responsables de Jeux estiment que les manifestations de développement, comme les Jeux du Canada, les Jeux du Commonwealth, les Jeux mondiaux universitaires et les Jeux panaméricains, constituent de bonnes occasions de développement et d'apprentissage pour les athlètes et les entraîneurs dans leur cheminement vers les Jeux olympiques et les championnats du monde de leur sport. Toutefois, vu l'absence de données quantitatives sur la progression des athlètes, exception faite d'une enquête menée par le CJC, on ne peut rien affirmer à ce sujet. Ce manque de données longitudinales est considéré comme un inconvénient majeur lorsqu'il s'agit de déterminer la mesure dans laquelle ces Jeux offrent des occasions de développement aux athlètes et aux entraîneurs dans leur progression vers le sommet de leur sport respectif.

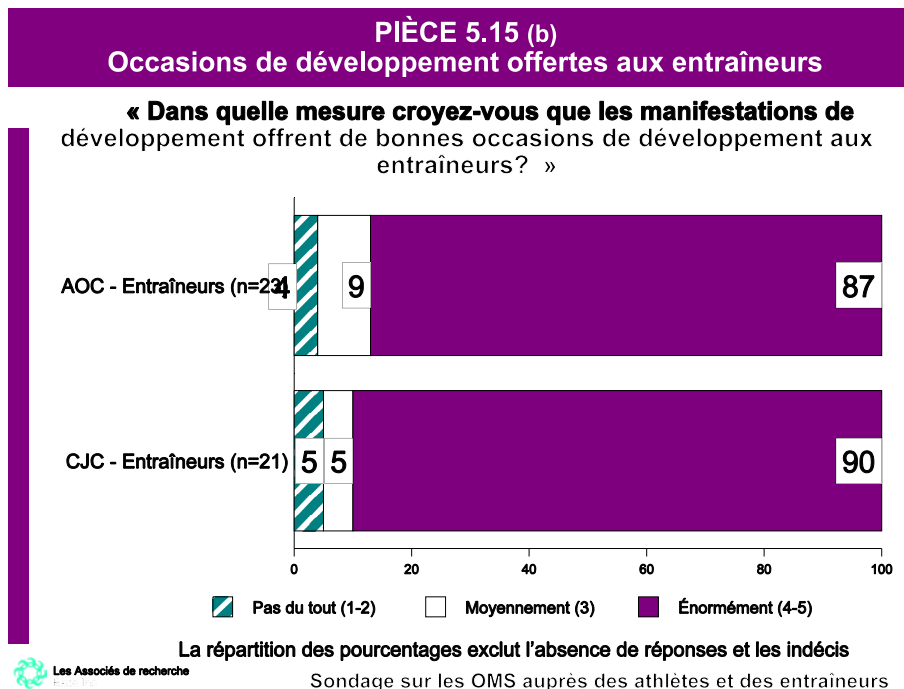
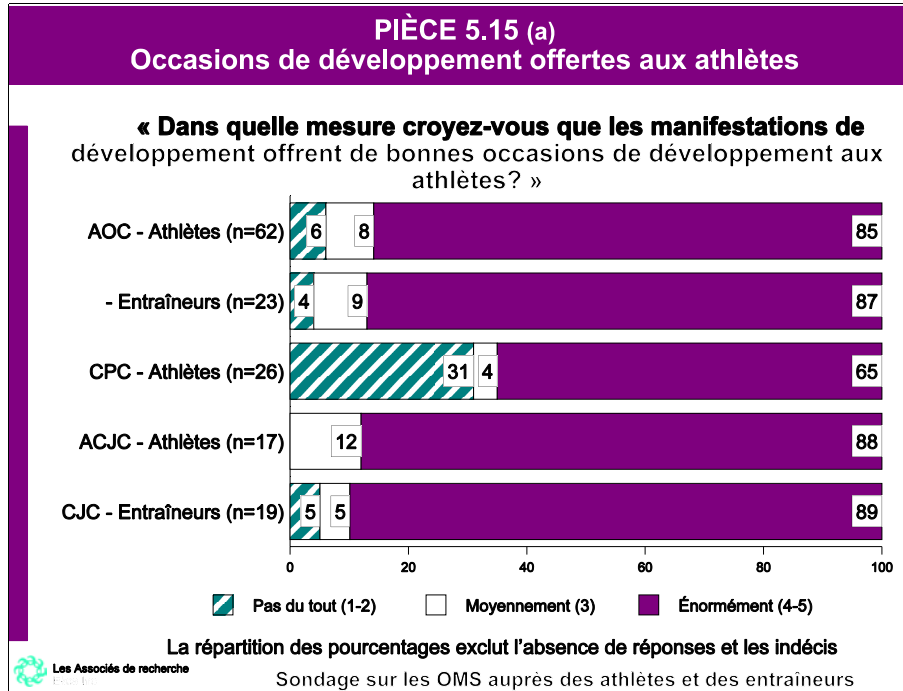


Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Les résultats du sondage réalisé auprès des athlètes et des entraîneurs indiquent que la majorité des répondants sont d'avis que les manifestations de développement offrent de bonnes occasions de développement (Pièces 5.15a et 5.15b). Les athlètes qui participent aux Jeux paralympiques sont ceux qui ont le moins tendance à être de cet avis (65 %).





Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

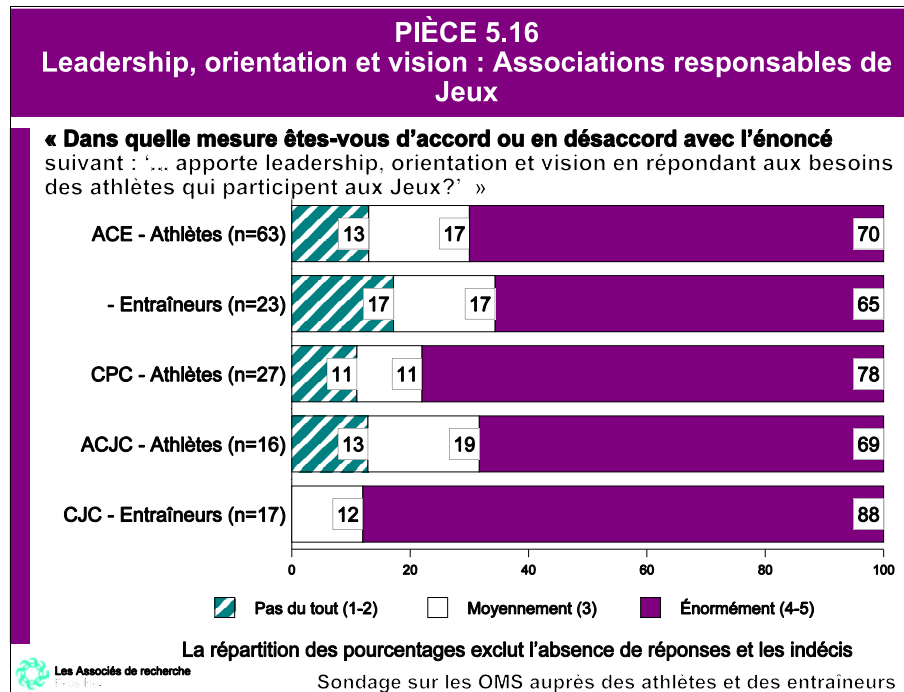
Canada

Certains répondants font remarquer qu'il existe un facteur limitatif dans les manifestations de développement, et plus précisément les Jeux du Canada, en ce sens qu'elles ont lieu tous les quatre ans, ce qui signifie que de jeunes athlètes prometteurs qui atteignent leur sommet entre les Jeux restent souvent dans l'ombre. On cite également l'importance des ressources accessibles pour une manifestation donnée, qui tendent à varier et influent donc sur la qualité de l'expérience. Les Jeux du Canada sont considérés comme un outil de développement légèrement supérieur aux Jeux panaméricains, car le calibre des athlètes qui participent aux Jeux panaméricains varie d'un sport à l'autre, selon que l'élite d'un sport donné se retrouve aux Jeux panaméricains. De plus, le fait que les Jeux olympiques ne reconnaissent pas certains sports signifie que certains athlètes ne peuvent pas atteindre leur sommet. Enfin, le fait que les athlètes ayant un handicap se voient souvent offrir des conditions de compétition moins qu'idéales constitue une situation particulièrement problématique.

g) Apport d'un leadership, d'une orientation et d'une vision

La majorité des personnes interviewées relativement à tous les organismes responsables de Jeux croient que chacun d'eux apporte un leadership, une orientation et une vision en répondant activement aux besoins des athlètes. Quelques répondants ont même fait remarquer que la sensibilité aux besoins des athlètes a probablement empêché leur organisme de faire preuve de leadership. Un informateur clé a émis des réserves en ce qui a trait aux Jeux du Canada en mentionnant l'incapacité apparente de faire preuve de vision en ajoutant à ces Jeux des sports qui créeraient un engouement chez les jeunes. On a également mentionné comme un facteur de limitation possible à la capacité de l'AOC de faire preuve de leadership sa réputation de « soif du pouvoir » et la corruption à l'échelle internationale (CIO).

La majorité des athlètes et des entraîneurs qui ont répondu à la question du sondage EKOS sont d'avis que leur organisme respectif offre leadership, orientation et vision en répondant aux besoins des athlètes qui participent aux Jeux (Pièce 5.16). Cela est particulièrement apparent chez les entraîneurs ayant participé aux Jeux du Canada (88 %) et dans une moindre mesure chez les athlètes ayant participé aux Jeux paralympiques (78 %).



5.7 Contribution des OMS aux objectifs de Sport Canada

Au chapitre 3, on a demandé aux personnes interviewées de préciser la mesure dans laquelle elles croient que les objectifs des OMS sont conformes à ceux de Sport Canada. Dans la présente section, nous présentons les réponses aux questions portant sur la mesure dans laquelle les OMS ont contribué aux objectifs de Sport Canada. Selon la majorité des personnes interviewées dans le cadre des études de cas, chaque OMS aide grandement à l'atteinte des objectifs de Sport Canada, mais cette contribution se limite aux objectifs que poursuit l'OMS. En effet, la mesure dans laquelle un OMS a atteint un objectif de Sport Canada est surtout fonction de savoir si cet objectif relève réellement ou non du mandat de l'organisme. Les cotes moyennes sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant « Pas du tout » et 5 signifiant « Énormément » sont présentées au Tableau 5.1, les moyennes de 4,0 ou plus figurant en caractères gras. Il est à remarquer que les



études de cas individuelles fournissent plus de détails et d'illustrations de la façon dont chaque organisme contribue aux objectifs de Sport Canada.

TABLEAU 5.1

**Contribution des OMS aux objectifs de Sport Canada :
Cotes moyennes (et nombre d'observations/d'entrevues)**

OMS	Haut niveau	Développement du sport	Mise en valeur du sport	Équité et accès**	Nombre de personnes interviewées
CCES	4,0 (7)	3,4 (7)	4,0 (8)	2,7 (7)	9
ACE	4,6 (8)	4,0 (10)	4,0 (8)	3,1 (10)	10
CDS	3,5 (4)	2,9 (4)	4,0 (4)	3,2 (3)	5
CSA**	2,6 (3)	4,0 (3)	4,3 (4)	4,8 (4)	4
ACAFS**	3,6 (5)	4,0 (6)	4,0 (6)	4,7 (6)	6
Athlètes CAN	4,4 (5)	4,6 (5)	4,7 (6)	3,8 (6)	7
SIC	3,5 (6)	3,6 (6)	4,0 (6)	4,0 (6)	6
ACSC***	(2)	(2)	(2)	(2)	5
CPC	4,1 (7)	3,3 (6)	2,9 (7)	4,6 (7)	7
AOC	5,0 (7)	4,4 (7)	4,2 (7)	2,6 (6)	8
CJC	3,5 (6)	4,5 (6)	4,0 (6)	4,5 (6)	6
ACJC	4,0 (6)	3,2 (6)	4,0 (6)	4,5 (6)	6
<i>Moyenne des moyennes***</i>	3,9 (65)	3,9 (67)	4,1 (69)	3,8 (68)	79

* On a demandé aux personnes interviewées de coter sur une échelle de cinq points la mesure dans laquelle elles estiment que l'OMS a contribué à l'atteinte des objectifs de Sport Canada. 1=pas du tout et 5=énormément.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

- ** Règle générale, on considère que les organismes de défense d'intérêts contribuent à l'objectif en matière d'accès et d'équité principalement auprès de leurs commettants. En outre, d'autres OMS sont généralement considérés comme contribuant davantage à cet objectif relativement à certains groupes sous-représentés (femmes, francophones) que d'autres (p. ex., les athlètes ayant un handicap).
- *** Les moyennes excluent les personnes qui n'ont pas répondu à une question donnée, et celles qui ont répondu pour l'ACSC, dont le nombre était insuffisant pour établir des résultats pour cet organisme.

En résumé, le tableau suivant précise les objectifs de Sport Canada à l'égard desquels chaque organisme contribue dans une large mesure (moyenne de quatre ou plus) selon la majorité des informateurs clés :

- CCES : sport de haut niveau et mise en valeur;
- ACE : sport de haut niveau, développement du sport et mise en valeur;
- CDS : mise en valeur;
- CSA : développement du sport, mise en valeur, accès et équité (pour les athlètes autochtones);
- ACAFS : développement du sport, accès et équité;
- Athlètes CAN : sport de haut niveau, développement du sport, mise en valeur;
- SIC : mise en valeur, accès et équité;
- ACSC : (trop peu de réponses à cette question);
- CPC : sport de haut niveau, accès et équité;
- AOC : sport de haut niveau, développement du sport, mise en valeur;
- CJC : développement du sport, mise en valeur, accès et équité; et
- ACJC : sport de haut niveau, mise en valeur, accès et équité.

Le dernier rang du Tableau 5.1 indique que les objectifs des OMS sont globalement considérés comme étant assez cohérents avec ceux de Sport Canada. Les moyennes sont similaires pour tous les objectifs, et seul l'objectif de développement du système sportif dépasse quatre, et atteint donc le niveau « Énormément » (sur l'échelle de cinq points).

Pour tous les OMS sauf un, les informateurs clés sont d'avis que le financement de Sport Canada est la principale raison pour laquelle l'organisme a contribué à l'atteinte du ou des objectifs de Sport Canada dans la mesure où il l'a fait. Dans le cas de l'AOC, le financement du gouvernement fédéral joue un petit rôle dans la contribution de l'organisme à ces objectifs, parce



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

que ce financement représente une très petite proportion du budget total de l'organisme. Plusieurs personnes interviewées relativement à la plupart des organismes mentionnent la difficulté d'attirer des fonds du secteur privé. Les sociétés sont davantage intéressées à financer les aspects « tape-à-l'œil » de ces organismes (p. ex., les Jeux comme tels dans le cas des associations responsables de Jeux) que les frais généraux (salaires et loyers), que Sport Canada doit alors financer.

5.8 Facteurs influant sur le succès des OMS

Le financement (et ses avantages et inconvénients), est le facteur le plus souvent mentionné lorsqu'on aborde la question du succès des divers OMS à l'étude. D'une part, le financement de Sport Canada, comme nous l'avons vu fréquemment dans le présent rapport, est considéré comme étant presque essentiel à l'existence des organismes et des services qu'ils offrent. Dans certains cas, être en mesure d'aller chercher un financement supplémentaire auprès du secteur privé est considéré comme un facteur de succès. Par contre, bon nombre de répondants soutiennent que les organismes ont besoin d'un financement encore plus important et que son absence limite leur capacité d'atteindre certains résultats. L'incapacité de dénicher un financement auprès du secteur privé en faisant du marketing et en raison du moment inopportun des décisions du gouvernement fédéral en matière de financement sont également considérés comme des obstacles par les personnes associées à plusieurs OMS. La majorité des organismes ont manifesté le désir de chercher à obtenir un financement supplémentaire auprès de sources non gouvernementales afin d'être en mesure d'en faire davantage.

Mis à part le financement, les informateurs clés de chaque organisme ont dressé une longue liste de facteurs précis qui contribuent ou qui nuisent au succès de chaque organisme. Les études de cas des OMS renferment des listes de facteurs positifs et négatifs. Toutefois, il y a un certain nombre de facteurs communs ou dignes de mention relevés par les représentants de plusieurs organismes qui, même s'ils sont peut-être mentionnés par des représentants de quelques organismes, pourraient souvent s'appliquer à la majorité des OMS.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Voici les facteurs positifs les plus fréquemment mentionnés qui contribuent au succès des organismes :

- qualité, professionnalisme, dévouement et leadership du personnel, des bénévoles et du conseil d'administration (ACE, CCES, CDS, ACAFS, Athlètes CAN, ACSC, CJC);
- participation à l'élaboration de la politique nationale du sport, qui assure la prise en compte des préoccupations de l'organisme (CCES);
- présence de commanditaires prestigieux (ACAFS, SIC);
- soutien des partenaires (ACAFS, Athlètes CAN);
- experts-conseils de Sport Canada (Athlètes CAN, CPC);
- bénévoles (CPC, CJC); et
- nouveauté de l'organisme et idées innovatrices (Athlètes CAN).

Voici les facteurs négatifs le plus fréquemment mentionnés qui entravent le succès des organismes :

- absence d'une vision claire de la part de Sport Canada (ACE, CJC, représentant de Sport Canada);
- manque de coordination entre les ONS, y compris les FNS et les CNS (mentionné par les représentants de presque tous les OMS);
- mandat de l'OMS trop étroit (ACE), mal ciblé (CPC), en changement continu (AOC), non appuyé par un financement suffisant (CJC) ou trop vaste ou mal défini (CCES, ACE);
- on essaie de trop en faire, peut-être au-delà du mandat établi (CDS, AOC);
- accent mis sur les Jeux plutôt que sur le développement des athlètes (CPC);
- attitudes du public et faible couverture médiatique qui limitent la capacité de recueillir des fonds (CCES, ACE, CPC, AOC, ACJC) ou accent mis par les médias ou le gouvernement fédéral sur le sport professionnel ou de haut niveau par rapport au sport amateur et d'intérêt national (CJC);
- absence de sanctions juridiques et d'exécution des normes et des politiques (ACE, ACAFS);
- incapacité de s'adapter à l'évolution rapide de la technologie (CDS);
- augmentation des frais de déplacement (SIC, ACSC, CJC);
- dépendance continue envers les mêmes bénévoles (faute de fonds) (CPC); et
- trop faible fréquence des manifestations (tous les quatre ans), ce qui entrave la percée de jeunes athlètes prometteurs (CPC, CJC).



6. RENTABILITÉ ET SOLUTIONS DE RECHANGE

6.1 Rentabilité

Selon la plupart des répondants qui ont exprimé leur opinion à ce sujet, les OMS dispensent leurs services de manière rentable et dépensent leur argent judicieusement. Les indicateurs à l'appui sont notamment la dépendance envers les bénévoles (CPC) et le recours à des bénévoles lors des Jeux (CJC, même si on pourrait en dire autant de toutes les associations responsables de Jeux et en fait de tous les organismes, étant donné qu'ils sont généralement dirigés par des conseils d'administration composés d'administrateurs bénévoles). Quelques informateurs clés sont d'avis que la relation autonome que les OMS entretiennent avec le gouvernement est plus efficace et leur concède la souplesse nécessaire pour offrir leurs services.

6.2 Solutions de rechange et améliorations proposées

Peu de répondants estiment nécessaire un changement en bloc au sein des organismes, mais ont donné leurs opinions sur le contexte général de la prestation des services fournis par les OMS. La vaste majorité des répondants considèrent qu'une meilleure coordination s'impose en matière de prestation des services. Plus précisément, certains répondants proposent : (1) une meilleure coordination des services de mission offerts par les associations responsables de Jeux, possiblement au moyen d'un seul directeur des missions des Jeux dans des locaux distincts à cette fin (CPC, AOC, CJC, ACJC, SIC); (2) la fusion ou une meilleure coordination de la prestation des services entre les organismes voués à l'éducation (SIC et ACSC); (3) une meilleure coordination avec les centres nationaux du sport (CCES et Athlètes CAN); (4) une meilleure coordination de la collecte des données avec les associations responsables de Jeux (CDS); (5) la coordination avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les FNS (CJC); et (6) un système sportif intégré et plus unifié, particulièrement en ce qui a trait aux organismes responsables de Jeux et voués à l'éducation (ACE). Dans cet ordre d'idées, on a proposé d'établir un super OMS transigeant avec l'ensemble des organismes de sport ou la création d'un conseil de sport de haut niveau auquel tous les organismes, et non seulement les OMS, adresseraient leurs demandes de financement.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Plusieurs répondants étendent l'idée de la coordination pour y inclure une plus grande collaboration avec les autres ministères fédéraux et les autres ordres de gouvernement. Ils estiment que l'approche en matière de sport, de santé et d'éducation doit être plus cohérente compte tenu que le sport en tant qu'activité physique offre des avantages certains pour la santé et que la première exposition des enfants au sport et à ses avantages est habituellement l'affaire du système d'éducation, qui relève des provinces et des territoires. En ce qui a trait aux Autochtones, on a également proposé la participation du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Dans les entrevues menées pour les études de cas, on a fréquemment mentionné le système sportif de l'Australie et dans une moindre mesure, celui du Royaume-Uni. Un examen du système sportif, de ces deux pays, ainsi que de celui des États-Unis, en raison de sa proximité, a révélé les éléments suivants.

Le système sportif australien⁴ semble davantage intégré que le système canadien, selon de nombreux répondants. Relevant du ministre fédéral de Arts and Recreation, l'Australian Sport Commission, une « société d'État », est chargée de mettre en œuvre la politique nationale du sport du pays et constitue son principal organisme en matière de sport. Cette politique est exécutée par l'entremise de ses deux principaux organismes : l'Australian Institute of Sport (haut niveau) et Active Australia (développement du sport). L'accent que met l'Australie sur le développement du sport, et qui englobe la santé et l'éducation, semble être l'aspect de la Commission auquel pensaient les informateurs clés lorsqu'ils parlaient de la façon dont le système sportif australien est intégré comparativement à celui du Canada.

En outre, la Commission finance directement un certain nombre de programmes et d'organismes *au sein* du gouvernement, qui semblent correspondre, à des degrés divers, aux organismes nationaux de sport sans but lucratif du Canada, financés dans le cadre du volet des OMS. En voici la liste : l'Australian Sports Drug Agency, qui correspond au volet antidopage du CCES; un groupe d'éthique correspondant à l'autre volet du CCES; l'Indigenous Sports Program, qui est davantage une initiative de développement du sport (contrairement au CSA, dont le mandat vise surtout la défense d'intérêts); un certain nombre de programmes de perfectionnement des

4. Voir <http://www.ausport.gov.au> pour de plus amples détails.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

entraîneurs, ainsi que des centres de formation intensive (similaires à certaines initiatives de l'ACE, plus les INFE); le National Sport Information Centre (semblable au CDS); le Disability Education Program (qui va plus loin que le mandat du CPC); la Women and Sport Unit, au sein de la Commission, un organisme non gouvernemental responsable de Womensport Australia (ACAFS).

À l'extérieur du gouvernement, il existe un certain nombre d'organismes nationaux de sport dont les objectifs sont similaires à ceux des OMS canadiens, y compris : l'Australian University Sport (comme SIC), Womensport Australia (comme l'ACAFS), l'Australian Paralympic Committee (comme le CPC), l'Australian Olympic Committee (comme l'AOC) et l'Australian Commonwealth Games Association (comme l'ACJC). Ils sont considérés comme des organismes non gouvernementaux de sport qui reçoivent un financement de l'Australian Sports Commission, essentiellement de la même façon que les OMS en reçoivent de Sport Canada.

En ce qui a trait au Royaume-Uni⁵, UK Sport (le Conseil des sports du Royaume-Uni) est l'équivalent de Sport Canada. La différence, c'est que UK Sport, à l'instar de l'Australian Sport Commission, est l'équivalent d'une société d'État financée par le UK Department of Culture, Media and Sport. À partir de deniers publics provenant du gouvernement et de revenus de loterie, UK Sport est le principal mécanisme de financement du sport au Royaume-Uni. Il vise le sport de haut niveau, tout en appuyant le système sportif afin de veiller à ce qu'il produise un flot constant d'athlètes de haut niveau. Au sein de UK Sport, certaines entités ont des responsabilités analogues à celles d'OMS canadiens, y compris l'Anti-Doping Directorate, qui effectue un travail similaire à celui du CCES dans le domaine de la lutte antidopage. À l'extérieur du gouvernement, UK Sport finance également plusieurs organismes de sport dont les objectifs sont similaires à ceux de plusieurs OMS canadiens. On y retrouve la British Universities Sports Association (analogue à SIC), Sport Coach UK (analogue à l'ACE) et les « organismes multisports », qui sont l'équivalent des associations canadiennes responsables de Jeux et qui comprennent la British Olympic Association, la British Paralympic Association et les Commonwealth Games Councils. Il existe plusieurs Commonwealth Games Councils au Royaume-Uni et ils semblent ressembler davantage au CJC du Canada qu'à l'ACJC.

5. Voir <http://www.uk sport.gov.uk> pour de plus amples détails.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Le système sportif des États-Unis paraît encore moins intégré que celui du Canada. Il ne semble pas y avoir au sein du gouvernement américain, un organisme central de financement du sport qui finance le sport de la même façon que Sport Canada. Le système sportif américain est plus disparate et compte davantage sur le financement du secteur privé que le système canadien. Une recherche sur Internet a révélé la présence de quatre organismes similaires aux OMS étudiés dans le cadre de la présente évaluation, mais nous n'avons pas pu établir comment ils sont financés – et plus particulièrement l'ampleur du financement qu'ils sont susceptibles de recevoir du gouvernement fédéral américain. Ces organismes sont : la National Collegiate Athletic Association (NCAA), un organisme dont le travail est similaire à celui de SIC; le United States Olympic Committee (USOC), similaire à l'AOC, mais qui sert également de comité paralympique américain, contrairement au Canada où le Comité paralympique du Canada est un organisme distinct, et la United States Anti-Doping Agency (USDA), similaire au volet antidopage du CCES.

Comme nous l'avons fait remarquer, peu de répondants ont proposé des solutions de rechange à des organismes bien précis, mais de nombreuses réponses prennent la forme de suggestions précises pour améliorer la rentabilité et l'efficacité de services offerts par les divers organismes. De nombreux répondants ont proposé, comme moyen de réduire les frais de déplacement, de faire davantage appel à la technologie de l'information et des communications (p. ex., les téléconférences) pour les communications entre les divers partenaires de l'OMS et pour la diffusion de l'information sur les OMS et produite par ceux-ci aux athlètes et aux entraîneurs (CCES, ACE, CDS et ACAFS).

Voici d'autres suggestions visant certains OMS, que d'autres OMS pourraient possiblement envisager :

- ❑ **CCES** : augmenter les droits d'adhésion des ONS pour les services du CCES (même si les fonds des ONS proviendraient en grande partie, au bout du compte, du gouvernement fédéral); réduire les frais juridiques en ayant recours dans la mesure du possible au règlement extrajudiciaire des différends (RED); établir un bureau centralisé de protecteur du citoyen pour résoudre les questions éthiques conflictuelles; mettre l'accent sur les tests inopinés et sur les tests préalables pour les sports à haut risque.
- ❑ **CSA** : adopter l'« Indigenous Community Sport Better Practice Model » australien, dans le cadre duquel les activités de développement communautaire, les activités sportives, les festivals culturels et les initiatives de développement des athlètes sont menées dans les



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

collectivités autochtones; exiger que toutes les FNS prennent en compte les questions autochtones.

- ❑ ***Athlètes CAN*** : renforcer et mieux utiliser la structure du conseil d'administration et des comités; centraliser le projet d'entraînement des athlètes pour qu'un certain nombre d'athlètes se déplacent d'un CNS à l'autre en tant qu'encadreurs pour guider l'entraînement des athlètes; maintenir des contacts avec les anciens.
- ❑ ***CJC*** : centraliser certains services (p. ex., une base de données faisant état des résultats des athlètes lors de diverses éditions des Jeux du Canada) afin de réduire le travail des sociétés d'accueil; améliorer l'efficacité des pratiques de gestion interne; faire correspondre la tenue des championnats nationaux juniors avec les Jeux du Canada pour que les jeunes athlètes puissent participer aux deux manifestations.



**Patrimoine
canadien**

**Canadian
Heritage**

Canada



7. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre résume les principales constatations de l'évaluation et les conclusions que nous en avons tirées. En outre, on y retrouve des recommandations visant l'amélioration du financement des organismes multisports et multiservices.

7.1 Raison d'être et pertinence

Nécessité des services offerts par les OMS

La vaste majorité des personnes interviewées croient que les services offerts par les OMS répondent à un grand besoin. Toutefois, même si la majorité des athlètes et des entraîneurs ayant participé au sondage sont très en faveur de la plupart des OMS, seule la moitié des entraîneurs ayant participé au sondage jugent les services du CDS nécessaires. De plus, quelques réserves sont émises à propos de la pertinence du CSA, mais il est à noter qu'elles viennent surtout d'athlètes et d'entraîneurs non autochtones.

Des préoccupations mineures ont été soulevées concernant le mandat de certains OMS et les services qu'ils fournissent pour remplir leur mandat (on peut considérer qu'il s'agit là d'une question de prestation de services). Par exemple, le besoin perçu au chapitre des services en matière d'éthique fournis par le CCES est moins important que celui qui touche les services antidopage, possiblement parce que les questions d'éthique pourraient être traitées par les FNS. Certaines personnes interviewées proposent que l'ACE élargisse sa gamme de services pour mieux remplir son mandat dans les domaines autres que le sport de haut niveau. Il existe également une certaine confusion au sujet de l'opérationnalisation de la définition de défense d'intérêts (SAC, ACAFS et Athlètes CAN). Finalement, même si la majorité des personnes interviewées sont d'avis qu'il existe un besoin à l'égard des services de mission fournis par les associations responsables de Jeux, la majorité des répondants croient qu'une meilleure coordination de la prestation de ces services par les diverses associations permettrait d'en améliorer l'efficacité et de libérer des ressources pour les athlètes et les entraîneurs.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Nécessité du financement des services des OMS par Sport Canada

La majorité des personnes consultées sont d'avis que Sport Canada devrait continuer de financer les services dispensés par chacun des OMS. Bon nombre estime que la survie même de la plupart de ces organismes dépendent de ces fonds. En fait, pour 2000-2001, le financement de Sport Canada pour les OMS faisant partie de l'évaluation représentait de 2 % à 84 % des dépenses, et dans la majorité des cas, entre 45 % et 70 %. La plupart des informateurs constatent également la nécessité pour ces organismes de chercher d'autres sources de financement, mais reconnaissent en même temps les minces possibilités qui s'offrent à eux. Une exception de taille à ce financement est l'AOC, qui compte vraiment très peu sur les fonds de Sport Canada puisque des sources de financement privées lui procurent la majorité de ses revenus. Ceci dit, certaines personnes croient que les contributions versées par Sport Canada permettent au gouvernement fédéral de garder « un pied dans la porte » pour s'assurer une visibilité aux Jeux olympiques. Quand au financement fédéral du CDS, les entraîneurs lui ont manifesté un appui relativement faible. Il en va de même pour le CSA, surtout de la part des athlètes et des entraîneurs non autochtones.

Conformité entre les objectifs des OMS et ceux de Sport Canada

À des degrés divers, les objectifs de tous les OMS sont considérés comme étant conformes à ceux de Sport Canada, qui sont de favoriser le sport de haut niveau, de stimuler le développement du sport, de mettre davantage en valeur et de mieux faire connaître le sport, ainsi que d'améliorer l'accès et l'équité dans le sport. Les objectifs fédéraux qui sont les plus compatibles avec ceux d'un OMS dépendent du mandat particulier de ce dernier.

7.2 Structure et mise en œuvre

Sensibilisation des OMS aux attentes du gouvernement

La grande majorité des OMS connaissent les attentes du gouvernement. Une série de mécanismes sont en place pour assurer cette sensibilisation, notamment la présence de représentants de Sport Canada au sein des conseils d'administration et des comités des OMS, la collaboration étroite des experts-conseils de Sport Canada avec les OMS, ainsi que les accords de contribution et les protocoles d'entente officiels qui précisent les attentes gouvernementales.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Cependant, dans certains cas, cette sensibilisation est déficiente en raison de l'absence d'un document officiel. De plus, on souligne le fait que les attentes envers les OMS, telles qu'elles sont présentées, se fondent en réalité simplement sur les activités actuelles des OMS, et non sur une vision clairement exprimée des attentes du gouvernement quant à ce que les OMS doivent accomplir.

Pertinence des systèmes de données administratives

On estime que les systèmes administratifs de Sport Canada sont peu ou pas du tout adéquats pour l'analyse des mesures de rendement. Les répondants de certains OMS indiquent qu'aucune mesure de rendement n'a encore été établie ou, dans le cas contraire, n'ont pas été utilisées dans le processus décisionnel ou ont été piètrement utilisées. Les représentants de Sport Canada qui travaillent avec plusieurs OMS soulignent qu'aucune activité régulière et continue de mesure du rendement n'a lieu. Ceci est peut-être dû au fait qu'il faut élaborer une politique nationale en matière de mesure du rendement et clairement définir les attentes du gouvernement pour pouvoir savoir si des données appropriées sont recueillies.

Deux autres problèmes concernant les données administratives sont relevés. Le premier est l'absence de coordination entre les organismes, surtout les associations responsables de Jeux, pour recueillir des données sur les athlètes, ce qui entraîne un chevauchement coûteux des efforts et ajoute au fardeau des athlètes. Le second est le manque d'information sur les entraîneurs et les athlètes appartenant aux groupes visés par l'équité (c.-à-d., qu'aucune donnée démographique sur les athlètes n'est recueillie), ainsi que le manque de données longitudinales permettant de suivre la performance des athlètes participant aux Jeux au fil des ans, ainsi que leur performance d'une manifestation à l'autre. L'insuffisance des ressources est souvent citée comme une entrave à la production de données de meilleure qualité.

Respect des exigences en matière de responsabilité (associations responsables de Jeux)

Selon les personnes interviewées qui sont directement rattachées aux associations responsables des Jeux, celles-ci respectent les exigences en matière de responsabilité financière fixées par Sport Canada au chapitre de la production d'états financiers vérifiés.



Incidence des programmes techniques de sport sur le mandat (CSA)

Les opinions sont mitigées quant à l'incidence de l'exécution de programmes techniques par le CSA sur sa capacité de remplir son mandat. D'une part, l'organisme a offert très peu de programmes techniques, ce qui fait que l'incidence sur son mandat est minime. D'autre part, on craint que l'importance mise de plus en plus sur les programmes afin d'attirer les commanditaires dévie l'organisme de son rôle de défense d'intérêts.

7.3 Incidences et résultats

En raison de la nature particulière et des résultats escomptés de chaque OMS, cette question a été traitée en fonction du genre d'OMS. Plus précisément, l'atteinte des résultats de l'OMS, tels qu'énoncés dans le CGRR, a été évaluée dans chacun des domaines suivants : services liés à l'éthique dans le sport (CCES), services liés aux entraîneurs (ACE, ACEP et INFE), services liés à l'information sur le sport (CDS), services liés à la défense des intérêts dans le sport (CSA, ACAFS et Athlètes CAN), services liés à l'éducation dans le sport (SIC et ACSC) et services liés aux missions des Jeux (CPC, AOC, CJC et ACJC). L'examen de ces services est suivi par une évaluation de la mesure dans laquelle les OMS atteignent les objectifs de Sport Canada.

a) Résultats des OMS : services liés à l'éthique dans le sport

Intégrité du programme de contrôle antidopage du Canada

Tous les répondants au sondage et aux entrevues s'entendent pour dire que le CCES a réussi à maintenir l'intégrité du Programme de contrôle antidopage du Canada. Cette réussite se constate par la position d'avant-garde qu'occupe le Canada à l'échelle mondiale en matière de tests de dopage indépendants et neutres, par l'excellente réputation qu'il détient à l'échelle nationale et internationale, ainsi que par le maintien des résultats des tests effectués par le CCES lors d'appels ou de cas d'arbitrage. On estime que le financement accordé par Sport Canada au Programme de contrôle antidopage est essentiel à cette réussite.

Confiance dans le système de tests

L'évaluation a révélé que le niveau de confiance dans le système canadien de tests de dopage est élevé chez les athlètes, les entraîneurs et les fédérations nationales de sport (FNS). Les



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

répondants aux entrevues croient que le financement consenti par Sport Canada au Programme de contrôle antidopage y est pour quelque chose. Parmi les préoccupations exprimées, citons : (1) le contrôle du dopage qui est tellement rigoureux au Canada comparativement aux normes plus souples dans d'autres pays que les athlètes canadiens se trouvent défavorisés sur la scène internationale; (2) la nécessité de mieux prévoir les secteurs et les sports qui posent des problèmes; (3) la nécessité d'écourter le délai entre le test de dépistage et l'interprétation finale du test; et (4) le besoin d'élaborer une politique uniforme que suivraient le CCES, le laboratoire et les ONS quant à l'annonce des résultats des tests. La plupart des répondants estiment que le financement de Sport Canada a ici aussi joué un rôle vital.

Acteur clé dans les initiatives antidopage à l'échelle internationale

Les personnes interviewées ainsi que la plupart des athlètes et des entraîneurs sondés conviennent du fait que le CCES joue un rôle clé et participe activement à plusieurs initiatives antidopage à l'échelle internationale, par exemple le Consortium sur le sport sans drogue, l'installation du siège permanent de l'Agence mondiale antidopage (AMA) au Canada, le Groupe de travail chargé de l'entente antidopage internationale (EAI), la conclusion d'accords de tests réciproques avec les partenaires de l'EAI et la participation au Groupe de surveillance de la Convention contre le dopage du Conseil de l'Europe. Les répondants pensent que le financement de Sport Canada est nécessaire au travail du CCES dans ces domaines. Entre autres améliorations proposées, nous retrouvons l'élaboration d'un plan stratégique concernant les initiatives internationales et l'intensification des efforts pour adopter des normes de contrôle du dopage uniformes partout dans le monde.

Meilleur mécanisme de représentation concernant l'éthique sportive

La plupart des personnes interviewées s'entendent pour dire que le CCES s'occupe de plus en plus des questions d'éthique et d'équité ces dernières années, devenant ainsi un mécanisme puissant de promotion de l'éthique sportive auprès de la collectivité sportive. Toutefois, seule une minorité d'entraîneurs sondés croient que le CCES s'est engagé dans un processus de consultation efficace, bien qu'une majorité des athlètes et des entraîneurs sondés estiment que le CCES est devenu un fervent défenseur de l'équité et de l'éthique dans le sport. Pour illustrer comment le CCES a amorcé ou dirigé des consultations, souvent auprès d'un large éventail de parties (mais



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

pas assez fréquemment auprès des provinces, selon certains répondants), on cite la rédaction et la distribution de documents de travail et d'exposés sur une gamme de questions en matière d'éthique, la direction du Comité de révision des enjeux éthiques (qui se compose d'experts en éthique) et les travaux d'élaboration d'une Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport et d'un Forum national sur l'éthique sportive. Selon les personnes interviewées, le financement de Sport Canada n'a joué qu'un très petit rôle à ce chapitre, car il est surtout consacré au Programme de contrôle antidopage.

Élaboration de politiques et d'initiatives

Selon les personnes interviewées, le CCES a participé à l'élaboration de plusieurs politiques et initiatives liées au contrôle du dopage, à l'équité et à l'éthique dans le sport. En voici les principaux exemples : examen et révision du Règlement sur le contrôle de dopage et de la Politique canadienne sur le dopage sportif; élaboration d'une Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport et d'un Forum national sur l'éthique sportive; participation aux consultations sur l'élaboration de la Politique canadienne du sport; rédaction d'exposés de position et participation à des tribunes sur les questions de dopage, de violence et de harcèlement dans le sport; aide à l'élaboration de politiques concernant les Jeux du Canada; et rédaction de documents de référence pour aider les ONS à mettre en œuvre les principales politiques à l'interne. De l'avis de la plupart des répondants, le financement de Sport Canada a passablement contribué à la mise en œuvre de ces politiques et initiatives, surtout celles liées au contrôle du dopage.

Établissement de partenariats stratégiques

Les personnes interviewées sont d'avis que le CCES a formé bon nombre de partenariats stratégiques fructueux, surtout au sein du système sportif, mais également à l'extérieur de celui-ci. L'importance accordée à la collaboration et aux partenariats fait partie intégrante de la stratégie et de la culture organisationnelle du Centre. Au sein du système sportif, le CCES : (1) a financé la Fondation de l'Esprit du sport, qui a participé à de nombreuses initiatives en collaboration avec Athlètes CAN, le CJC, l'ACJC, le CSA et l'ACAFS, et a fait partie de son conseil d'administration; (2) a travaillé à la mise sur pied d'un programme national de règlement extrajudiciaire des différends (RED), en partenariat avec le Centre pour le sport et la loi; (3) s'est penché sur la question des suppléments alimentaires en partenariat avec le Centre des substances



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

reliées au sport et la santé de Winnipeg; (4) a collaboré avec la GRC au Québec pour réduire le recours aux drogues; et (5) a travaillé avec d'autres pays sur les questions liées au sport sans drogue. Le CCES a également pris part à certaines initiatives à l'extérieur du système sportif, quoique dans une moindre mesure, par exemple en participant à la Table ronde sur le secteur bénévole.

Les principaux facteurs qui ont facilité la tâche du CCES pour établir des partenariats, outre le financement des OMS, sont entre autres le solide leadership et le niveau de compétence élevé de son conseil d'administration et de son personnel, une ferme croyance en l'importance de la collaboration et des partenariats, ainsi que des ententes officielles conclues avec certains ONS. Les facteurs qui lui ont compliqué la tâche sont, entre autres, la concurrence que se livrent certains ONS pour obtenir les rares ressources disponibles, le peu de temps et de ressources dont disposent les ONS pour établir et entretenir des partenariats, un manque de leadership dans le sport au Canada, l'aspect « négatif » du travail du CCES, l'absence de collaboration avec les provinces et les territoires ainsi que la nécessité de resserrer les liens entre le laboratoire accrédité par le CIO à Montréal, les ONS et le CCES en matière de tests de dopage.

Ressource experte pour le système sportif canadien

Les personnes consultées dans le cadre de l'évaluation considèrent que le CCES est une ressource experte pour le système sportif canadien en matière de contrôle du dopage et, dans une moindre mesure, pour les questions d'équité et d'éthique. Pour illustrer cette opinion, on cite les consultations menées auprès du CCES pour profiter de son expertise en élaboration de politiques; les demandes de renseignements que lui soumettent les athlètes, les entraîneurs, les ONS, les médias et les organismes de contrôle du dopage d'autres pays; et la vaste gamme de ressources dont dispose le Centre concernant l'éthique et les drogues dans le sport et qui est accessible grâce à son site Web et à son numéro 1 800.

On croit que la contribution financière de Sport Canada au CCES a permis à celui-ci de devenir une ressource experte en contrôle du dopage, mais pas autant en matière d'éthique et d'équité. De plus, faute de ressources, le CCES peine à répondre aux demandes de renseignements dans d'autres domaines tels que la nutrition et les produits naturels ou à base d'herbes (en vue de déceler les substances interdites) ainsi que le racisme, la violence et les abus sexuels dans le sport.



Pour remédier à la situation, on recommande notamment un centre de référence, l'amélioration du site Web et de l'apprentissage en ligne, l'offre d'un numéro 1 800 les fins de semaine et un accent plus marqué sur la sensibilisation en général.

Apport d'un leadership, d'une orientation et d'une vision

La plupart des répondants estiment que le CCES fournit un excellent leadership, une orientation et une vision pour le système sportif canadien, surtout en ce qui concerne le contrôle du dopage. Sport Canada a indirectement contribué à la capacité du CCES de fournir ce leadership et cette vision grâce aux fonds qu'il a versés au Programme de contrôle antidopage, mais son apport est limité puisque les activités de sensibilisation du Centre ne sont plus financées. Par ailleurs, pour passer le mot, on propose au CCES de faire connaître plus activement ses idéaux auprès des athlètes et des entraîneurs, de créer d'autres partenariats stratégiques à l'échelle provinciale et régionale afin de mieux joindre les athlètes et les entraîneurs, de même que d'instaurer un programme complet de sensibilisation et de prévention en matière de dopage.

b) Résultats des OMS : services liés aux entraîneurs

Mise en œuvre du programme de certification Éducation et formation axées sur la compétence (EFAC)

La mise en œuvre du programme de certification Éducation et formation axées sur les compétences (EFAC) est un important résultat escompté de l'ACE. Selon l'analyse documentaire et les entrevues auprès des informateurs clés, l'ACE a pris un certain nombre de mesures pour mettre en œuvre le programme, entre autres : la tenue de séances de planification, l'établissement d'un calendrier de transition, le choix d'une équipe de mise en œuvre, l'embauche de personnel contractuel pour aider les organismes de sport à effectuer la transition, la réalisation de projets pilotes, l'embauche de titulaires de cours et la rédaction de matériel pédagogique. Il reste encore quelques difficultés à surmonter avant de pouvoir mettre entièrement en œuvre le programme, notamment le temps et l'argent qu'exige une telle mise en œuvre, la nouveauté de l'approche, la diversité des besoins au sein du groupe cible et le grand nombre de partenaires engagés.

Meilleur accès aux possibilités de certification des entraîneurs

La plupart des répondants aux entrevues et au sondage estiment que l'ACE a grandement



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

contribué à améliorer l'accès à la certification des entraîneurs des niveaux 1-3 et 4-5, même si seulement quelques entraîneurs participant à l'évaluation croient dans une large mesure que le nombre de possibilités de certification a augmenté. Parmi les activités de l'ACE auxquelles on attribue cette meilleure accessibilité, on mentionne les travaux qu'elle mène avec les ONS pour élaborer le programme de certification, la création des Instituts nationaux de formation des entraîneurs (INFE) pour assurer la formation des entraîneurs, le virage vers un programme de certification EFAC et la défense de la cause des entraîneurs pour qu'ils soient rémunérés et obligatoirement certifiés. On croit que le financement de Sport Canada a joué un rôle déterminant à ce chapitre, surtout les fonds versés aux FNS, tant directement que par l'entremise de l'ACE, afin de les aider à offrir des possibilités de certification. De plus, ces fonds ont permis à l'ACE d'embaucher le personnel nécessaire à l'élaboration du programme de formation et au soutien du Programme national de certification des entraîneurs (PNCE).

On ne peut pas affirmer que les efforts consentis pour améliorer l'accès ont abouti à l'accroissement du nombre d'entraîneurs certifiés. Les personnes interviewées croient que l'ACE a favorisé l'augmentation du nombre d'entraîneurs certifiés actifs à tous les niveaux du système sportif canadien. Toutefois, seule la moitié des entraîneurs consultés pensent dans une large mesure que l'ACE a réussi cet exploit.

On s'attend à ce que l'ACE soutienne les entraîneurs autochtones ainsi que les entraîneurs d'athlètes ayant un handicap. Parmi les mécanismes permettant d'y parvenir, on cite les subventions provinciales, les cours spécialisés, l'aide aux FNS pour élaborer des programmes spécialisés et améliorer l'accès, le soutien aux Jeux olympiques spéciaux, des programmes d'INFE afin de recruter des entraîneurs-étudiants pour les Autochtones et les personnes handicapées, ainsi que l'engagement dans le Cercle sportif autochtone et les Jeux olympiques spéciaux. Cependant, ces groupes voient leur accès limité parce qu'ils n'ont pas d'organisme pour défendre leurs intérêts, qu'ils doivent assumer le fardeau du changement, qu'ils ne sont pas nombreux et qu'ils ne disposent pas de ressources humaines et financières suffisantes.

L'évaluation a révélé que les INFE ont eux aussi pris d'importantes mesures pour améliorer l'accès aux possibilités de certification. Selon le sondage, environ trois entraîneurs sur quatre croient dans une large mesure que les INFE ont amélioré l'accès aux possibilités de



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

formation menant à la certification de niveau 4. Cette opinion se fonde sur l'établissement d'un plan de travail pour améliorer la coordination et les liens avec les FNS, l'élaboration d'un cours pilote sur les technologies de formation assistée par ordinateur, la coordination entre les INFE et les FNS pour la certification de niveau 4 dans huit sports, le nombre élevé de diplômés des INFE qui poursuivent leur travail auprès des athlètes de haut niveau et les subventions versées aux entraîneurs pour profiter des programmes de certification. En général, les personnes interviewées sont d'avis que le financement de Sport Canada est essentiel à l'amélioration de l'accès à ces possibilités, en soutenant les INFE et les entraîneurs mêmes, ainsi qu'en appuyant la présence des représentants de Sport Canada au sein de l'équipe de gestion des INFE.

Pour améliorer l'accès aux possibilités de certification et accroître globalement le nombre d'entraîneurs certifiés, les répondants font les suggestions suivantes : parachèvement de la transition au programme EFAC; promotion des possibilités de certification et d'emploi; évaluation des besoins des groupes cibles; diversification des modes de prestation des services, comme la formation à distance et l'apprentissage en ligne; reconnaissance d'équivalences entre les programmes de formation des entraîneurs des universités et de l'ACE; majoration des fonds pour les bourses d'études; et coordination plus étroite entre les FNS pour instaurer un programme de cours commun et en uniformiser l'exécution.

Recours accru aux entraîneurs certifiés de niveau 4 et 5 par les organismes de sport

On considère que l'Association canadienne des entraîneurs professionnels (ACEP), aile professionnelle de l'ACE, fait des efforts pour favoriser le recours aux entraîneurs certifiés de niveau 4 ou 5 en relevant les exigences d'études pour les entraîneurs et en préconisant l'adoption de la certification de niveau 4 pour les entraîneurs des équipes olympiques et nationales. Toutefois, seule environ la moitié des entraîneurs consultés sont d'avis que l'organisme a bel et bien intensifié le recours à ces entraîneurs. Parmi les solutions proposées pour promouvoir l'utilisation d'entraîneurs de niveau 4 ou 5, on retrouve la sensibilisation du public à l'importance de former et d'instruire les entraîneurs, la professionnalisation de la fonction d'entraîneur et la création de postes d'entraîneurs rémunérés.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Possibilités accrues en matière de formation, de perfectionnement professionnel et d'emploi

L'évaluation révèle que l'ACE a consenti beaucoup d'efforts pour accroître le nombre de possibilités de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs. Parmi les activités qu'elle a menées à ce chapitre, on mentionne l'investissement d'une somme élevée pour la formation des entraîneurs et la participation à un certain nombre d'initiatives dans ce domaine. Malgré tout, seul le tiers (32 %) des entraîneurs sondés ont répondu à la question à ce sujet et pensent que l'ACE a augmenté dans une large mesure le nombre de possibilités de perfectionnement professionnel qui leur sont offertes.

L'ACE cherche également à étendre le nombre de possibilités de perfectionnement offertes aux entraîneurs en les invitant à participer au Programme de stages d'entraîneurs pour les Jeux panaméricains, en leur offrant des subventions de perfectionnement professionnel, des bourses d'études et des placements pour les INFE et en faisant des INFE le centre de référence pour les activités de perfectionnement à l'échelle locale.

En outre, on estime en général que l'ACEP a contribué de façon minime mais positive à l'accroissement des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs. Son apport s'est principalement concrétisé par une conférence, un séminaire, des bourses d'études et le magazine *EntraînInfo*.

De l'avis des personnes interviewées, Sport Canada a contribué à rehausser la qualité et le nombre des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel offertes aux entraîneurs, essentiellement en accordant à l'ACE, aux INFE et aux FNS les fonds nécessaires pour administrer des programmes de formation des entraîneurs, ainsi qu'en exerçant des pressions pour inciter les membres des FNS à assister au séminaire des entraîneurs nationaux.

De façon générale, la contribution de l'ACE et de l'ACEP à l'amélioration de l'employabilité est jugée modeste, malgré l'aide des programmes de stages de DRHC, l'aide salariale des INFE et des CNS pour les entraîneurs, la promotion de l'emploi et de normes d'embauche des entraîneurs, l'amélioration de la formation et du perfectionnement professionnel et l'élaboration d'outils d'emploi. En dépit de ces quelques gains, les répondants laissent toutefois entendre que l'employabilité des entraîneurs serait améliorée par une aide financière accrue et



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

d'avantage de perspectives d'emploi. Ils suggèrent également un meilleur leadership et une plus grande cohésion au sein du système sportif canadien, de même qu'une plus grande reconnaissance de la valeur des entraîneurs.

Participation accrue aux principales initiatives du système sportif canadien

Bien que l'ACE soit déjà engagée dans plusieurs initiatives dans le domaine du sport, plusieurs répondants croient qu'elle ne participe pas pour autant davantage aux principales initiatives du système sportif, l'un des résultats escomptés relativement au financement accordé aux OMS par Sport Canada. Pour accroître la participation de l'ACE, les personnes interviewées font les suggestions suivantes : accentuer les efforts de l'ACE pour améliorer la qualité des emplois offerts aux entraîneurs de haut niveau; relever la certification et la formation des entraîneurs en créant des alliances stratégiques; explorer de nouvelles technologies; soutenir les FNS pour qu'elles adoptent le programme EFAC; et majorer le financement grâce à des contributions gouvernementales et à une plus grande diversité.

Quant à l'ACEP, les répondants conviennent généralement d'une certaine amélioration de sa participation aux principales initiatives du système sportif canadien. À titre d'exemples précis cités, on retrouve une plus grande représentation au sein de divers conseils d'administration et comités (p. ex., l'AOC) et sa participation avec l'AOC aux séminaires pré-olympiques. Pour s'engager davantage dans des initiatives du système sportif, l'ACEP devrait, selon les répondants, mettre l'accent sur la pertinence et l'importance des entraîneurs professionnels dans la société canadienne en augmentant le nombre de ses membres et en incitant plus d'entraîneurs à défendre leur cause.

Représentants et chefs de file au sein du système sportif canadien

Un certain nombre de répondants aux entrevues sont d'avis que l'ACE est devenue un puissant chef de file au sein du système sportif grâce à sa participation à des initiatives et à divers comités afin d'exprimer et de réaliser sa vision. Cependant, seule une minorité d'entraîneurs sondés affirment que l'ACE représente maintenant dans une large mesure les intérêts des entraîneurs au sein du système sportif et y assure un leadership, une vision et une orientation. Les personnes interviewées estiment que le financement de Sport Canada est très important pour



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

soutenir le fonctionnement et même l'existence de l'ACE, ainsi que l'embauche du personnel nécessaire au rôle de chef de file.

c) *Résultats des OMS : services liés à l'information sur le sport*
Renseignements techniques propres à chaque sport

Selon la plupart des personnes consultées dans le cadre de l'évaluation, le Centre de documentation pour le sport (CDS) a rendu plus accessibles et utiles les renseignements techniques sur le sport. Il y est parvenu de plusieurs façons, entre autres : transmission électronique d'articles à partir de sa vaste base de données; réalisation de travaux scientifiques, d'analyses documentaires et d'exposés succincts à l'intention des spécialistes; et distribution de manuels techniques. On estime que le financement de Sport Canada a contribué à la qualité et à l'utilité des renseignements techniques propre à chaque sport en soutenant dès le début la création du CDS et de la base de données SPORTDiscus, puis en continuant à l'appuyer pour offrir ses services à la collectivité sportive canadienne et se transformer en un carrefour d'information mondial.

Pour rehausser davantage l'utilité de l'information sur le sport, les répondants croient qu'il faut sensibiliser les entraîneurs et les athlètes à l'échelle communautaire sur la façon d'obtenir ces renseignements, de même qu'accroître les ressources électroniques pour réduire les frais d'utilisateur et améliorer la pertinence des recherches de données sur SIRCUIIT.

Meilleures communications avec la collectivité sportive

Selon les entrevues et la documentation, le CDS prend part à un certain nombre d'activités pour améliorer les communications au sein de la collectivité sportive, entre autres, l'établissement et la mise à jour de listes d'adresses électroniques pour les ONS; la diffusion de messages à la collectivité sportive au nom des organismes de sport; l'offre d'adresses électroniques et de comptes gratuits à tous les athlètes et entraîneurs; l'utilisation du Canadian Sport List Serve (CSLS) pour solliciter la participation à l'élaboration des politiques en matière de sport (p. ex., le Rapport Mills); la transmission de l'information entre les membres de la collectivité sportive et les médias; et l'affichage des offres d'emploi.

On estime généralement que le financement de Sport Canada a contribué de façon significative à l'élaboration du CSLS. Pour améliorer les communications au sein de la collectivité



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

sportive, les répondants proposent d'offrir les services en dehors des heures ouvrables normales, de dispenser des services de soutien aux organismes de sport pour les aider à rédiger leurs communiqués et de mettre à niveau les systèmes actuels pour permettre aux membres de les utiliser directement.

Instauration d'un service de webmestre pour les sites Web des CNS

La plupart des répondants qui connaissent ce service croient que le CDS a mis sur pied avec succès un service de webmestre pour les sites Web des centres nationaux du sport. Certains estiment que le principal avantage des sites Web des CNS est le lien vers le site du CDS, offrant ainsi un guichet unique à tous les CNS pour recevoir des demandes de renseignements de partout dans le monde. Le financement de Sport Canada est considéré comme un soutien important qui permet au CDS de fournir ce service aux CNS. Néanmoins, bon nombre de répondants jugent qu'on pourrait faire plus à ce chapitre, notamment accroître l'efficacité des sites et des communications avec le CDS en incitant les CNS à adopter une image commune et une démarche coordonnée.

d) Résultats des OMS : services liés à la défense des intérêts dans le sport

Engagement dans les dossiers intéressant les athlètes nationaux

Les informateurs clés interviewés dans le cadre de chaque étude de cas croient que les organismes de défense d'intérêts sont profondément engagés dans les dossiers préoccupant les athlètes. Ainsi, Athlètes CAN s'intéresse au financement des athlètes, aux critères de sélection des athlètes brevetés, aux ententes avec les athlètes, à la relation athlète-entraîneur, aux critères de sélection de l'équipe olympique canadienne, et au règlement des différends chez les athlètes. L'ACAFS est engagée dans plusieurs questions intéressant les femmes dans le sport, notamment en travaillant avec les organismes de sport pour faire valoir l'équité entre les sexes et en dirigeant la lutte contre le harcèlement dans le sport. Le CSA s'occupe des principaux dossiers concernant les athlètes autochtones, notamment l'augmentation de la participation des athlètes autochtones au système sportif régulier, l'élaboration d'un manuel destiné aux entraîneurs autochtones et l'encouragement des athlètes autochtones à participer au sport.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Meilleur mécanisme de représentation des groupes cibles sous-représentés dans le sport

On estime que tous les organismes servent bien la cause de leurs membres. Par exemple, Athlètes CAN a cherché à accroître la représentation des athlètes à tous les niveaux du sport en encourageant ces derniers à se joindre aux conseils d'administration à l'échelle provinciale et nationale, y compris ceux des FNS et des CNS, et a joué un rôle proactif dans le cadre des récentes discussions visant la politique nationale du sport. Les résultats du sondage révèlent que sept athlètes sur dix sont d'avis qu'Athlètes CAN est devenu un porte-parole important pour les athlètes canadiens et qu'il fournit un leadership, une orientation et une vision en comblant les besoins des athlètes.

L'ACAFS dirige les débats et agit à titre de consultante en matière de politiques dans des dossiers liés à l'équité entre les sexes et au harcèlement dans le sport. Les organismes de sport sont tenus de mettre en œuvre des politiques d'équité entre les sexes pour être admissibles au financement de Sport Canada. De plus, l'ACAFS a présidé le Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport et fourni des lignes directrices et des documents de référence aux organismes de sport pour leur permettre d'élaborer des cadres de travail en matière d'équité entre les sexes.

Le CSA collabore avec tous les ordres de gouvernement, y compris les gouvernements autochtones, pour sensibiliser davantage les communautés autochtones au sport et fournir une orientation sur la façon de susciter la participation des athlètes autochtones au système sportif régulier. Ce faisant, il a joué un rôle actif dans le recensement des obstacles et des problèmes et ce, pour tous les ordres de gouvernement.

Ressource experte pour le système sportif canadien

Une foule d'indicateurs prouvent que ces organismes sont en voie de devenir des ressources expertes au sein du système sportif canadien. Athlètes CAN, l'ACAFS et le CSA ont chacun un site Web et ils diffusent des brochures à l'intention de leurs groupes cibles et du grand public. Ces sites Web renferment des publications intéressantes particulièrement leurs groupes cibles. De plus, chacun de ces organismes de défense d'intérêts a élaboré de la documentation spécialisée.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Une majorité des athlètes sondés considèrent qu’Athlètes CAN est maintenant une ressource experte.

Participation aux initiatives de consultation

Athlètes CAN, l’ACAFS et le CSA participent à de nombreuses initiatives au nom de leurs membres. Travaillant surtout sur la scène nationale, Athlètes CAN a joué un rôle de premier plan lors des consultations régionales et du Sommet national sur le sport et compte des représentants au sein du Groupe de travail de Sport Canada et des Groupes de travail « Le sport est important ». Le CSA est présent dans l’arène politique de tous les ordres de gouvernement, tandis que l’ACAFS travaille essentiellement avec les organismes de sport et les collectivités, tant au sein des milieux du sport que dans les secteurs de la santé et du mieux-être. Le CSA et l’ACAFS se penchent tous deux sur des questions externes au sport.

Participation à des partenariats

Tous les organismes ont établi des partenariats stratégiques dans les secteurs de l’élaboration des politiques et des programmes. Le CSA collabore avec Sport Canada, l’ACE, l’ACAFS et les conseils provinciaux et territoriaux des entraîneurs, afin de rédiger un manuel destiné aux entraîneurs autochtones. Athlètes CAN fait partie d’un partenariat avec le Centre pour le sport et la loi de la Faculté de droit de l’Université Western Ontario, le Centre de règlement des différends et un cabinet d’avocats privé pour offrir aux athlètes des conseils juridiques et une aide en matière de différends. L’ACAFS s’est jointe à Santé Canada, aux ONS et à des organismes de santé pour élaborer des politiques influant sur les femmes dans le sport, ces derniers travaillant particulièrement dans des dossiers liés à l’activité physique, à la santé et au mieux-être chez les femmes au Canada.

e) *Résultats des OMS : services liés à l’éducation dans le sport*

Occasions de développement offertes aux athlètes et aux entraîneurs

Les personnes consultées dans le cadre de l’évaluation estiment que l’ACSC et SIC ont tous deux réussi à accroître le nombre d’occasions de développement offertes aux athlètes et aux entraîneurs de haut niveau. Elles sont d’avis que ces deux OMS voués à l’éducation contribuent de diverses façons à la création d’occasions de développement, notamment grâce aux compétitions



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

qu'ils organisent (surtout, dans le cas du SIC, les Jeux universitaires mondiaux, dont les gagnants se rendent souvent jusqu'aux Jeux olympiques). De plus, toujours dans le cas du SIC, les installations sportives aménagées et maintenues par les universités sont grandement utilisées par la collectivité et les FNS ainsi que pour la tenue de manifestations. On relève toutefois plusieurs obstacles au développement, notamment : la majoration des frais de déplacement et l'insuffisance des fonds; le fait que, dans le cas de l'ACSC, les entraîneurs ne travaillent qu'à temps partiel et ne font pas partie du personnel de leurs établissements; la réticence de certains partenaires à travailler ensemble (certaines universités ne veulent pas s'associer à des collègues); et l'absence de soutien administratif.

Contribution à l'expertise des entraîneurs

On estime que le SIC et l'ACSC fournissent tous deux un précieux coup de main à l'acquisition de l'expertise des entraîneurs dans le sport de haut niveau. Ces deux organismes contribuent à la certification des entraîneurs. Les établissements d'enseignement postsecondaire offrent à ces derniers un emploi et un salaire stable; de plus, les entraîneurs universitaires et collégiaux agissent à titre d'instructeurs des équipes olympiques, nationales ou provinciales. Les informateurs ont toutefois soulevé le problème du manque d'investissement dans la profession d'entraîneur au Canada, ce qui incite bon nombre d'excellents entraîneurs à quitter le pays pour toucher une rémunération beaucoup plus généreuse ailleurs. Par contre, il faut souligner que de nombreux entraîneurs provenant de l'étranger ou de retour au pays travaillent au Canada à l'heure actuelle.

Meilleur accès aux championnats nationaux

Presque tous les informateurs clés interviewés dans le cadre des études de cas de l'ACSC et du SIC s'entendent pour dire que le financement de Sport Canada a contribué à assurer l'accès aux championnats nationaux et à réduire le fardeau financier des établissements d'enseignement pour y déléguer des concurrents. Une minorité des répondants aux entrevues considèrent que Sport Canada n'a eu qu'une faible incidence à ce chapitre.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Leadership, partenariat et participation aux initiatives de sport

On croit que l'ACSC et le SIC sont des chefs de file du système sportif et lui fournissent une vision, un leadership et une orientation en répondant activement aux besoins des athlètes et des entraîneurs. Plusieurs personnes interviewées dans le cas du SIC mentionnent que cet OMS joue un rôle important dans la direction du sport au Canada grâce à l'apport qu'il fournit aux autres associations et organismes et à l'efficacité croissante dont il fait preuve pour créer des partenariats stratégiques avec des organismes de sport. On pense également que l'ACSC et le SIC collaborent étroitement aux principales initiatives nationales dans le domaine du sport et à l'élaboration de politiques en siégeant à des comités, à des groupes de travail et à d'autres conseils pertinents. La participation du SIC à l'échelle nationale et internationale est illustrée par la présence de son personnel au sein des conseils d'administration d'OPS, de FNS, d'OMS et de fédérations internationales, et en plus de son engagement dans les Jeux universitaires mondiaux.

Renforcement de l'infrastructure des ressources humaines

L'ACSC et le SIC ont pu étendre leur effectif ces dernières années. Pour ce qui est de l'ACSC, cette expansion a été possible grâce au financement de Sport Canada qu'elle a retrouvé.

f) Résultats des OMS : services liés aux missions de Jeux

Meilleur environnement possible pour les équipes canadiennes déléguées aux Jeux

La plupart des personnes consultées au sujet des associations responsables de Jeux estiment que celles-ci offrent un bon environnement aux athlètes et aux entraîneurs, lesquels ont d'ailleurs dit lors du sondage qu'ils étaient satisfaits des services obtenus aux Jeux et avaient constaté une amélioration de l'accès à des services de grande qualité ces dernières années. Aucun sport ou groupe n'a mentionné avoir été déçu ou privé des services. La satisfaction à l'égard des services transpire également des sondages menés auprès des missions après les Jeux par la plupart des associations responsables, bien que ces résultats n'aient pu être obtenus facilement par les évaluateurs. Pour tous les organismes, à l'exception de l'AOC, le financement de Sport Canada est jugé utile pour la prestation de services de grande qualité à l'occasion des Jeux. L'AOC ne dépend pas du financement de Sport Canada pour la prestation de ces services.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Relation de travail harmonieuse avec le gouvernement fédéral et sa mission déléguée aux Jeux

La majorité sinon l'ensemble des répondants de tous les organismes sont fortement d'avis que la relation de travail entre les missions des associations responsables de Jeux et le gouvernement fédéral et ses missions est très bonne. Cette harmonie s'observe davantage au niveau opérationnel qu'au niveau de la direction, bien que cet aspect semble s'améliorer. Parmi les forces constatées, citons les connaissances, la compétence et l'accessibilité des experts-conseils de Sport Canada, la compréhension qu'ils ont des besoins des athlètes, de bonnes relations interpersonnelles et des séances de bilan concertées.

La relation de travail entre les missions des associations responsables de Jeux et celles du gouvernement fédéral semble moins fructueuse sur le plan de l'échange d'information, du moment choisi par Sport Canada pour prendre des décisions et faire ses annonces concernant le financement, ainsi que du peu de soutien obtenu du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international pour les différents Jeux.

Élaboration et application de normes et de politiques

La plupart des répondants aux entrevues et aux sondages croient que les associations responsables de Jeux ont mis en place et/ou respectent ou se sont engagées à respecter des normes et des politiques, concernant les entraîneurs et les professionnels médicaux, les règlements des différends, le harcèlement, le dopage et les langues officielles. Le financement fédéral est considéré comme jouant un grand rôle dans la mise en œuvre et/ou de leur respect ou de l'engagement de se conformer à ces politiques et mécanismes, sauf dans le cas de l'AOC, qui a adopté de telles politiques par principe. Le seul domaine soulevant le doute chez les informateurs clés est celui de la visibilité du gouvernement fédéral, pour laquelle les associations ont tendance à ne pas avoir de politique officielle. Cependant, les personnes interviewées soulignent que le gouvernement fédéral fait sentir beaucoup sa présence aux divers Jeux au moyen de la signalisation, de bannières, de bulletins, etc.

Intensification des partenariats et de l'influence

Toutes les associations responsables de Jeux, mais surtout l'AOC, s'efforcent vivement de collaborer avec les autres organismes de sport. Toutefois, on a l'impression qu'un important



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

chevauchement persiste et qu'il faut mieux coordonner les efforts, particulièrement en ce qui concerne la collecte des données de performance auprès des athlètes et la prestation des services de mission aux Jeux, laquelle fait actuellement l'objet de groupes de travail au sein de divers organismes. Une collaboration plus étroite entraînerait des économies considérables et la réduction de coûts.

Les opinions sont partagées quant au degré d'influence des associations responsables de Jeux, si on se fie à leur participation aux initiatives nationales et internationales dans le domaine du sport, en particulier les consultations. Certains informateurs clés sont d'avis que leur organisme est davantage engagé à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale, et d'autres le contraire. Une proportion modeste des athlètes et des entraîneurs ayant participé aux sondages croient que leurs organismes respectifs participent à des consultations nationales et internationales.

Le financement de Sport Canada est considéré comme important pour la participation de ces organismes à des partenariats et à des initiatives, sauf dans le cas de l'AOC. Le degré de participation des associations à ces initiatives est limité par le manque de ressources financières.

Capacité accrue des ressources humaines

Les représentants de tous les organismes estiment qu'au cours des dernières années, leur organisme a augmenté son effectif ou encore transformé des postes temporaires ou à temps partiel en postes permanents ou à plein temps. Sauf dans le cas de l'AOC, cela a été possible grâce au financement de Sport Canada, bien que la capacité d'attirer des fonds de sources non gouvernementales soit également considérée comme un facteur déterminant à cet égard. Cependant, de l'avis de nombreux répondants, l'ensemble des organismes pourraient disposer d'encore plus d'employés, mais faute de fonds, ils doivent toujours compter excessivement sur les bénévoles. On s'inquiète aussi de la perte de personnel et d'expertise que subissent les organismes entre les Jeux du fait que le financement soit relié aux manifestations. Par ailleurs, il est à noter que le manque de fonds explique la dépendance excessive du CPC envers les bénévoles, qui finissent par s'épuiser en raison de leur petit nombre.

Occasions de développement offertes aux athlètes



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

La plupart des personnes interviewées et sondées relativement aux diverses associations responsables de Jeux estiment que les manifestations de développement, comme les Jeux du Canada, les Jeux du Commonwealth et les Jeux panaméricains, constituent de bonnes occasions de développement et d'apprentissage pour les athlètes et les entraîneurs dans leur cheminement vers les Jeux olympiques et les championnats du monde de leur sport. Toutefois, vu l'absence de données quantitatives sur la progression des athlètes, exception faite d'une enquête menée par le CJC, on ne peut rien affirmer à ce sujet. Un facteur freinant la progression est le fait que les manifestations de développement, en particulier les Jeux du Canada, ont lieu tous les quatre ans, ce qui signifie que de jeunes athlètes prometteurs peuvent rester dans l'ombre à cause des catégories d'âge employées et du cycle quadriennal. Un autre élément limitatif est le montant accordé pour les Jeux et le moment où il est versé. Par ailleurs, les athlètes ayant un handicap progressent plus difficilement, car ils sont souvent perçus comme de « calibre de seconde classe » aux Jeux.

Apport de leadership, d'orientation et de vision

La majorité des personnes interviewées et sondées relativement à tous les organismes responsables de Jeux croient que chacun d'eux apporte un leadership, une orientation et une vision en répondant activement aux besoins des athlètes. Parmi les facteurs pouvant limiter certaines associations dans ce domaine, on mentionne la difficulté d'attirer les jeunes (CJC) et une mauvaise réputation par le passé (AOC).

g) Contribution des OMS aux objectifs de Sport Canada

Selon la majorité des personnes interviewées dans le cadre des études de cas, chaque OMS aide grandement à l'atteinte des objectifs de Sport Canada, mais cette contribution se limite aux objectifs que poursuit l'OMS. Pour tous les OMS sauf un, les informateurs clés estiment que le financement de Sport Canada explique en grande partie la contribution de l'organisme à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs de Sport Canada. Pour ce qui est de l'AOC, les fonds fédéraux n'influent que minimalement, car ils ne représentent qu'une infime partie des revenus de l'organisme. Plusieurs personnes interviewées relativement à la plupart des organismes mentionnent la difficulté d'attirer des fonds du secteur privé.

h) Facteurs influant sur le succès des OMS



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Le financement est le facteur le plus souvent mentionné lorsqu'on aborde la question du succès des divers OMS à l'étude. La plupart des organismes dépendent des fonds que leur verse Sport Canada et aimeraient trouver d'autres sources de financement, mais ils reconnaissent leur capacité limitée d'y parvenir.

Le facteur qui explique le plus souvent le succès des organismes est la qualité, le dévouement et le leadership du personnel et des dirigeants. Le soutien des bénévoles, dont les membres du conseil d'administration, est également considéré comme essentiel au succès d'un organisme, même si leur épuisement constitue une menace constante. La participation des OMS à l'élaboration d'une politique nationale du sport leur a été également utile, puisqu'elle leur a permis de faire connaître leurs préoccupations. Enfin, la relation indépendante qu'entretiennent les OMS avec le gouvernement fédéral leur procure la souplesse voulue pour combler leurs besoins et remplir leurs obligations.

Parmi les autres facteurs susceptibles d'entraver le succès d'un organisme souvent mentionnés, outre l'insuffisance de fonds, nous retrouvons : l'absence d'une vision claire de Sport Canada; le manque de coordination entre les ONS, y compris les FNS et les CNS; un mandat trop restreint, mal ciblé ou mal défini, ou encore trop flou; la volonté d'en faire trop, peut-être au-delà du mandat; l'attitude du public et la piètre visibilité dans les médias; l'absence de sanctions judiciaires et le manque d'application des normes et des politiques; et la majoration des frais de déplacement.

7.4 Rentabilité

Rentabilité

Selon la plupart des répondants qui ont exprimé leur opinion à ce sujet, les OMS dispensent leurs services de manière rentable. Les indicateurs à l'appui sont, entre autres, le recours à des bénévoles.

Solutions de rechange et améliorations proposées par les répondants

Peu de répondants estiment nécessaire un changement en bloc au sein des organismes, mais bon nombre croient qu'il faudrait mieux coordonner la prestation des services entre les OMS ainsi qu'entre les OMS et les autres organismes de sport. Ils font notamment les suggestions



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

suivantes : (1) les associations responsables de Jeux devraient fournir les services de mission au moyen d'un seul directeur des missions des Jeux dans des locaux distincts à cette fin; (2) il faudrait fusionner ou mieux coordonner la prestation des services entre les organismes voués à l'éducation; (3) il faudrait assurer une meilleure coordination avec les CNS; (4) il faudrait mieux coordonner la collecte de données et les services des missions des Jeux; (5) il faudrait assurer une coordination avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les FNS; et (6) il faudrait établir un super OMS ou un conseil du sport de haut niveau transigeant avec l'ensemble des organismes de sport.

Plusieurs répondants étendent l'idée de la coordination pour y inclure une plus grande collaboration avec les autres ministères fédéraux et les autres ordres de gouvernement dans des domaines associés au sport, comme la santé et l'éducation. L'Australian Sport Institute est souvent cité comme un modèle de ce concept, car il offre davantage de services et a des liens solides avec les secteurs de la santé et de l'éducation. Cependant, le resserrement du lien avec le système d'éducation n'est peut-être pas possible au Canada, puisque l'éducation relève des provinces et des territoires.

Les répondants aux entrevues ont fait un certain nombre de propositions précises pour améliorer la rentabilité et l'efficacité des services dispensés par les organismes, entre autres : (1) plus grand recours à la technologie de l'information et des communications pour réduire les frais de déplacement et diffuser de l'information aux partenaires ainsi qu'aux athlètes et aux entraîneurs; (2) majoration des droits demandés aux ONS pour les services du CCES; (3) réduction des frais juridiques au minimum en misant le plus possible sur le règlement extrajudiciaire des différends; (4) renforcement et meilleure utilisation de la structure des conseils d'administration et des comités; (5) maintien des relations avec les anciens (Athlètes CAN); et (6) centralisation des services dans la mesure du possible et amélioration de l'efficacité des pratiques de gestion interne (CJC).



7.5 Améliorations recommandées

Un certain nombre de suggestions pour améliorer les programmes émanent de la présente évaluation, notamment :

- ❑ ***Mieux définir les attentes*** : Bien que les OMS connaissent les attentes de Sport Canada, comme on l'a dit à maintes reprises, Sport Canada doit exprimer avec plus de clarté et de vision les rôles précis qu'il désire voir les divers OMS jouer au sein du système sportif canadien. Cela signifie l'établissement de normes de rendement plus précises pour certains organismes.
- ❑ ***Obtenir des données de meilleure qualité*** : Il est nécessaire d'obtenir des données administratives de meilleure qualité pour ce qui est : (1) de mieux partager et distribuer l'information et d'utiliser Internet pour le faire; (2) de disposer de plus de détails sur les athlètes; (3) de pouvoir suivre la performance des athlètes au fil du temps; et (4) de pouvoir mesurer la progression des athlètes depuis les jeux de développement jusqu'au sommet de leur sport.
- ❑ ***Accroître le financement*** : Le gouvernement fédéral devrait envisager d'accroître le financement accordé à la plupart des organismes. Selon les représentants de la plupart des OMS, il faut plus de fonds pour faciliter la surveillance et la collecte des données. En outre, grâce à un financement accru, les organismes pourraient embaucher des gens pour faire davantage de marketing et de levées de fonds, ce qui pourrait déboucher sur une plus grande autonomie financière.
- ❑ ***Améliorer la coordination entre les organismes*** : Une étroite collaboration et un réel partenariat ont été constatés entre les OMS et les autres organismes de sport; toutefois, de nombreux répondants estiment que le système sportif doit être mieux intégré. Même si on louange les efforts consentis par les associations responsables de Jeux (avec l'appui de Sport Canada) pour collaborer plus étroitement, nombreux sont ceux qui croient qu'une meilleure coordination reste encore à établir entre les associations responsables de Jeux pour les services médicaux rattachés aux missions, ainsi que pour la collecte et l'analyse des données sur la performance des athlètes, de même que pour d'autres activités. Sport Canada devrait favoriser davantage une meilleure coordination des efforts déployés par les OMS en finançant des groupes de travail regroupant des OMS et en envisageant la création d'un « super OMS des Jeux », entre autres.
- ❑ ***CCES - Insister davantage sur l'éthique et l'équité*** : Il faudrait mettre davantage l'accent sur le volet « éthique et équité » du CCES, ainsi que chercher à sensibiliser davantage les entraîneurs à l'engagement de l'organisme envers l'équité et l'éthique, par exemple grâce au rétablissement des fonds accordés pour des activités d'information dans le domaine de l'éthique sportive. Selon l'évaluation, le volet « antidopage » de l'organisme est beaucoup plus connu et est au cœur des activités.
- ❑ ***ACE - Accroître le nombre d'entraîneurs certifiés et leur recours, ainsi que les perspectives d'emploi*** : Bien que l'ACE ait accompli beaucoup pour accroître les occasions de formation et de certification, il lui reste encore du travail à faire pour



améliorer l'accès aux possibilités de certification, augmenter le nombre d'entraîneurs certifiés et leur recours ainsi qu'accroître les perspectives d'emploi et l'embauche des entraîneurs. Voici quelques façons d'y parvenir : (1) terminer la mise en œuvre du programme de certification EFAC; (2) mieux faire valoir l'importance des entraîneurs certifiés; et (3) améliorer l'accès à la formation grâce à la diversification des modes de prestation.

- CDS - Accroître la sensibilisation*** : Le CDS génère des trésors de renseignements, mais cette source d'information est méconnue. On devrait mieux faire connaître les produits d'information offerts par le CDS.
- CSA et autres OMS - Améliorer l'accès offert aux entraîneurs et aux athlètes autochtones*** : L'évaluation a révélé que l'accès au sport de haut niveau offert aux athlètes et aux entraîneurs autochtones est faible. Il faut donc consentir davantage d'efforts pour rendre le sport plus accessible à ces personnes; il faut surtout que les FNS collaborent plus étroitement avec le CSA pour ce faire.
- OMS de défense d'intérêts - Clarifier le rôle de représentation*** : Sport Canada doit préciser les rôles relatifs en matière de défense des intérêts et d'établissement de programmes de sport s'inscrivant dans le mandat du CSA; en fait, il doit mieux définir le rôle de représentation de tous ces organismes ayant une vocation semblable, en prenant soin de tenir compte des risques de conflits d'intérêts des organismes de défense d'intérêts bénéficiant de fonds publics.
- Associations responsables de Jeux - Mener des enquêtes auprès des missions après les Jeux et en diffuser les résultats*** : Toutes les associations responsables de Jeux devraient mener des enquêtes auprès des missions une fois les Jeux terminés. Les résultats devraient être diffusés à grande échelle, surtout aux autres associations responsables de Jeux, afin d'appuyer les déclarations de satisfaction élevée envers les services de mission et de permettre aux organismes d'apprendre les uns des autres. Sport Canada devrait favoriser et financer les efforts de collaboration pour établir des indicateurs communs et des stratégies de collecte et d'analyse uniformes.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Annexe A

Réponse de la direction de Sport Canada

aux

conclusions et recommandations

de

l'évaluation du

Programme de soutien aux organismes nationaux de sport :

***VOLET PORTANT SUR LES ORGANISMES
MULTISPORTS ET MULTISERVICES***



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

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 et les organismes de sport pour athlètes ayant un handicap 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 OMS du Programme de soutien aux ONS. Bien que certaines recommandations exigeront 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 pour les OMS.

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 OMS sera réglée au moyen du Cadre de financement et de responsabilité pour les OMS 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 de Sport Canada concerne les dix recommandations du Rapport d'évaluation du volet portant sur les organismes multisports et multiservices.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Réponse aux recommandations

1. *Mieux définir les attentes des OMS.*

Sport Canada veillera à communiquer avec plus de clarté et de précision aux ONS les attentes du gouvernement. Grâce à la Politique canadienne du sport qui sera adoptée en avril 2002 et au nouveau Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) du Programme de soutien aux ONS qui suivra en juin 2002, les objectifs de programme et les résultats connexes à court, à moyen et à long terme, seront nettement déterminés, ce qui donnera à Sport Canada des renseignements plus précis à fournir à ses clients. En outre, l'instauration du Cadre de financement et de responsabilité pour les OMS permettra d'appliquer des buts et des mesures de rendement propres aux organismes.

2. *Obtenir des données de meilleure qualité :*

- 1. *mieux partager et distribuer l'information et utiliser Internet pour ce faire;***
- 2. *disposer de plus de détails sur les athlètes;***
- 3. *pouvoir suivre la performance des athlètes au fil du temps;***
- 4. *pouvoir mesurer la progression des athlètes depuis les jeux de développement jusqu'au sommet de leur sport.***

La Politique canadienne du sport véhicule une nouvelle approche de direction et de collaboration partagées entre tous les intervenants en vue d'atteindre les objectifs de la participation accrue, de l'excellence accrue, des ressources accrues et de l'interaction accrue dans le sport. Dans le cadre de l'objectif de l'*interaction accrue*, des démarches concertées seront privilégiées afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du système sportif canadien. À ce titre, il incombe à tous les OMS de mieux coordonner leurs activités dans le cadre de leur apport à la Politique canadienne du sport. Sport Canada les encouragera en ce sens et assurera un suivi par le biais du Cadre de financement et de responsabilité pour les OMS.

Cette recommandation vise particulièrement les quatre OMS responsables de Jeux. Un groupe de travail comptant des représentants de ces quatre organismes et de Sport Canada se penche actuellement sur les questions générales liées aux Jeux, dont une base de données commune sur les athlètes et un même cadre d'évaluation pour les missions. Sport Canada continuera de faire partie de ce groupe afin de s'attaquer aux questions soulevées.

3. *Accroître le financement accordé à la plupart des OMS.*

Comme il a été précisé plus haut, 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. Sport Canada admet toutefois qu'il faudra peut-être réaffecter des fonds pour que les OMS puissent répondre aux priorités énoncées dans la Politique canadienne du sport. De telles décisions seront prises individuellement en fonction du Programme et du mandat de chaque OMS. De surcroît, les occasions d'obtenir des fonds supplémentaires seront constamment exploitées.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

4. *Améliorer la coordination entre les organismes.*

Comme il en est fait mention précédemment, l'objectif de l'*interaction accrue* de la Politique canadienne du sport vise à accroître la collaboration et la coopération entre tous les partenaires de la collectivité sportive. Les OMS seront appelés à adopter de plus en plus d'approches concertées pour rehausser l'efficacité et l'efficience du système sportif canadien.

Le concept d'un « super OMS des Jeux » a été examiné, puis jugé irréalisable. Cette conclusion repose sur l'absence de preuve que des économies seraient réalisées, sur les problèmes qui seraient créés au niveau de la gestion et sur la crainte de faire double emploi avec des services existants. Par contre, d'autres mécanismes seront envisagés, dont le regroupement des organismes responsables de Jeux, afin de s'attaquer à des questions précises. Comme il est souligné à la deuxième recommandation, les quatre organismes de Jeux servent de modèle à d'éventuels autres groupes d'OMS; Sport Canada continuera donc à les encourager et à exercer un suivi à cet égard.

5. *Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES) - Insister davantage sur l'éthique et l'équité.*

Cette recommandation sera étudiée avec le CCES au cours du processus annuel d'examen du financement, notamment en ce qui a trait au rôle du CCES dans la mise en oeuvre de la *Stratégie canadienne sur l'éthique dans le sport*. Lorsque le Cadre de financement et de responsabilité pour les OMS sera instauré, le rôle du CCES en matière d'éthique et d'équité entrera en ligne de compte, surtout relativement à l'application de buts et de mesures de rendement propres aux organismes.

6. *Association canadienne des entraîneurs (ACE) - Accroître le nombre d'entraîneurs certifiés et leur recours, ainsi que les perspectives d'emploi.*

Bien que la nécessité de rendre plus accessibles les possibilités de certification et d'augmenter les perspectives d'emploi ne fasse aucun doute, cette recommandation doit être examinée dans le contexte de la réponse du secrétaire d'État au Sport amateur au Rapport du Groupe de travail des entraîneurs et au Plan d'action fédéral pour la Politique canadienne du sport.

L'Association canadienne des entraîneurs, de concert avec les fédérations nationales de sport et les partenaires provinciaux et territoriaux, procède actuellement à la transition vers un programme d'éducation et de formation axées sur les compétences (EFAC) dans le cadre du Programme national de certification des entraîneurs. Un groupe de travail est à dresser un plan d'activités pour déterminer les ressources financières et humaines qu'exigera la mise en oeuvre intégrale du programme EFAC. Le rapport est prévu pour juin 2002.



7. Centre de documentation pour le sport (CDS) - Accroître la sensibilisation.

Cette recommandation sera examinée avec le CDS au cours du processus annuel d'examen du financement. Actuellement, le CDS communique essentiellement par l'intermédiaire des FNS, des centres nationaux du sport et des instituts nationaux de formation des entraîneurs. Il a toujours cherché activement à régler les problèmes liés à la prestation des services.

8. Cercle sportif autochtone (CSA) et autres OMS - Améliorer l'accès offert aux entraîneurs et aux athlètes autochtones.

Les priorités de Sport Canada concernant le sport autochtone reposent sur celles définies par le CSA à la Conférence des ministres FPT responsables de la Condition physique, des Loisirs et du Sport qui a eu lieu à Corner Brook (N.-B.) en 1999. Entre autres activités spéciales entreprises, citons l'élaboration et la diffusion de documentation complémentaire de formation des entraîneurs adaptée à la culture qui est accessible aux Autochtones, ainsi que la promotion du soutien des organismes provinciaux et territoriaux de sport autochtone et du mouvement des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord.

Dans le contexte des Priorités des gouvernements FPT pour une action concertée dans le domaine du sport qui s'inscrivent dans la Politique canadienne du sport, Sport Canada s'est engagé à songer à conclure une entente de financement multipartite qui établirait un mécanisme officiel de soutien pour l'organisation des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN) au Canada et à mener tous les deux ans un sondage sur les initiatives fédérales-provinciales/ territoriales entreprises pour promouvoir le développement du sport autochtone, le perfectionnement des entraîneurs, l'établissement et le fonctionnement d'un organisme de sport autochtone (ou l'équivalent) dans chaque secteur de compétence et la préparation des équipes déléguées aux JAAN.

9. OMS de défense d'intérêts - Clarifier le rôle de représentation.

Le rôle des groupes de défense d'intérêts dans le domaine du sport est toujours aussi important, notamment pour les groupes sous-représentés. Cet aspect sera abordé grâce à l'implantation du Cadre de financement et de responsabilité pour les OMS, en particulier en ce qui a trait à l'application de buts et de mesures de rendement propres aux organismes.

La situation du Cercle sportif autochtone est unique en ce sens que celui-ci a reçu des fonds tant pour la défense d'intérêts que pour les programmes prioritaires exigés. Il a semblé essentiel pour le développement du sport autochtone de fournir de la documentation complémentaire de formation des entraîneurs ainsi que des possibilités d'assumer un plus grand rôle de direction. Les fonds destinés aux programmes du Cercle sportif autochtone seront consentis après examen de chaque projet, comme à l'habitude.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

10. Associations responsables de Jeux - Mener des enquêtes auprès des missions après les Jeux et en diffuser les résultats.

Comme le précise la deuxième recommandation, l'objectif de l'*interaction accrue* de la Politique canadienne du sport vise à accroître la collaboration et la coopération entre tous les partenaires de la collectivité sportive. Le groupe de travail chargé des organismes de Jeux tente d'établir une méthode commune d'évaluation des missions, dont une démarche normalisée pour mener des enquêtes après les Jeux. Sport Canada continuera à encourager cette approche concertée et à exercer un suivi à cet égard.

Conclusion

Sport Canada appuie l'orientation générale et les recommandations de l'évaluation tout en admettant que certains aspects peuvent être améliorés. Un grand nombre des questions soulevées nécessitent des ressources tant humaines que financières qui dépassent la capacité actuelle de Sport Canada, mais elles seront prises en compte du mieux possible.

Approuvée
Lane MacAdam
DG, Sport Canada

Approuvée
Carole Lacombe
SMA déléguée,
Identité canadienne