



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

**ÉVALUATION SOMMATIVE DU PROGRAMME  
D'ACCUEIL DE MANIFESTATIONS SPORTIVES  
DU MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN**

**RAPPORT FINAL**

Le 5 février 2004

Rédigé pour le compte du  
ministère du Patrimoine canadien par  
Prairie Research Associates Inc.

Canada

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé .....	i
1.0 Introduction .....	1
1.1 Objet de l'évaluation .....	1
1.2 Structure du rapport .....	2
2.0 Méthodes d'évaluation .....	2
2.1 Aspects évalués .....	2
2.2 Méthodes de collecte des données .....	3
2.3 Difficultés sur le plan méthodologique .....	6
2.4 Sommaire des méthodes utilisées et limites .....	9
3.0 Profil du Programme .....	10
3.1 Introduction .....	10
3.2 Origines de la Politique d'accueil .....	10
3.3 Programme d'accueil .....	12
3.4 Objectifs du Programme d'accueil .....	14
3.5 Avantages et résultats prévus .....	14
3.6 Résolution de Clear Lake .....	15
3.7 Intervenants et rôles .....	16
3.8 Ressources financières .....	17
3.9 Personnel et Direction .....	19
4.0 Constatations .....	20
4.1 Raison d'être et pertinence .....	20
4.2 Mesure et pratiques concernant le rendement .....	28
4.3 Conception, exécution et gestion .....	36
4.4 Succès et incidences .....	43
4.5 Rentabilité et solutions de rechange .....	63
5.0 Conclusions .....	75
5.1 Résumé des constatations .....	75
5.2 Principales questions et recommandations .....	76
6.0 Réponse de la direction .....	78
APPENDICE A	INSTRUMENTS
APPENDICE B	LISTE DES ENTREVUES AUPRÈS DE RÉPONDANTS CLÉS
APPENDICE C	LISTE DES ORGANISMES QUI ONT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE



<b>Acronymes utilisés dans le présent rapport</b>	
ACS	Association canadienne de soccer
ADOC	Association de développement olympique de Calgary
AH	athlète ayant un handicap
AMIU	accueil d'une manifestation internationale unisport
CCS	centre canadien du sport
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CIO	Comité international olympique
CJC	Conseil des Jeux du Canada
CMA	Championnats du monde d'athlétisme
COL	comité organisateur local
DGEM	Direction générale des examens ministériels
DP	demande de propositions
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EM	entente multipartite
FI	fédération internationale
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIT	Fédération internationale de tennis
HCSC	Home Country Sport Council
IAAF	International Association of Athletics Federations (Association internationale des fédérations d'athlétisme)
IWTF	International Wheelchair Tennis Federation (Fédération internationale de tennis en fauteuil roulant)
JAAN	Jeux autochtones de l'Amérique du Nord
MIU	manifestation internationale unisport
OMS	organisme multisports
ONS	organisme national de sport
OPS	organisme provincial de sport
PAMIU	Programme d'accueil de manifestations internationales unisport
PCH	ministère du Patrimoine canadien
<i>PCS</i>	<i>Politique canadienne du sport</i>
PRA	Prairie Research Associates Inc.
STEAM	Sport Tourism Economic Assessment Model (modèle d'évaluation économique du tourisme sportif)



## RÉSUMÉ

### Introduction

Le Programme d'accueil de manifestations sportives du ministère du Patrimoine canadien (le Programme) est l'un des trois principaux programmes fédéraux qui appuient le sport au Canada, les deux autres étant le Programme d'aide aux athlètes, lequel accorde une aide financière directe aux athlètes, et le Programme de soutien au sport, qui octroie des fonds aux organismes nationaux de sport, aux organismes de sport pour athlètes ayant un handicap, aux organismes multisports et multiservices et aux centres canadiens du sport, pour soutenir leurs programmes visant à développer les athlètes et à former les entraîneurs aux échelons internationaux les plus élevés. Il permet de financer des activités entreprises par des sociétés hôtes, des organismes nationaux de sport (ONS) et des organismes détenteurs de droits de Jeux afin de tenir des manifestations sportives au Canada. Le présent rapport expose les résultats d'une évaluation sommative du Programme.

Le Programme fournit une aide financière aux organismes chargés d'organiser des manifestations dans l'une des quatre catégories suivantes :

- ▶ ***Jeux multisports internationaux*** : entrent dans cette catégorie les Jeux olympiques et paralympiques (d'hiver et d'été), les Jeux du Commonwealth, les Jeux panaméricains et les Jeux mondiaux universitaires;
- ▶ ***manifestations internationales unisport*** : cette catégorie vise les championnats du monde, les épreuves de qualification pour les Jeux olympiques ou paralympiques, les épreuves de coupe du monde et d'importantes compétitions régionales, dont l'organisation est confiée à un pays en particulier par une fédération internationale, continentale ou régionale de sport à l'issue d'un processus officiel de soumission de candidatures;
- ▶ ***manifestations thématiques*** : cette catégorie englobe des manifestations telles que les Jeux de la Francophonie et les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN);
- ▶ ***Jeux du Canada*** : des contributions annuelles sont consenties aux sociétés hôtes et au Conseil des Jeux du Canada pour soutenir ces Jeux qui ont lieu tous les deux ans, en alternant entre les éditions d'été et les éditions d'hiver.

### Objectifs du Programme

Les récentes modalités du Programme précisent les objectifs généraux et propres au sport de ce dernier.



Objectifs du Programme d'accueil	
Objectifs généraux	Objectifs propres au sport
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promouvoir les grands objectifs fédéraux par l'intermédiaire du sport</li> <li>▶ Positionner le sport dans le programme du gouvernement fédéral</li> <li>▶ Faire connaître la contribution du sport à la société canadienne</li> <li>▶ S'occuper des priorités gouvernementales en permettant au Canada de retirer d'importants avantages directs dans les domaines du sport, de l'économie, ainsi que du développement social et culturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Améliorer la capacité des athlètes canadiens d'exceller aux plus hauts échelons du sport international par des moyens loyaux et conformes aux règles d'éthique</li> <li>▶ Améliorer les programmes, ainsi que la coordination et l'intégration des activités de développement, en vue de favoriser l'édification du système sportif canadien en travaillant avec des partenaires clés</li> <li>▶ Encourager un meilleur accès et une plus grande équité dans le sport pour les groupes cibles sous-représentés</li> </ul>
Source : Modalités	

L'accueil de manifestations sportives est censé apporter des avantages sur les plans sportif, économique, social et culturel.

## Objet de l'évaluation

La présente évaluation sommative vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, la justesse de la conception et de l'exécution ainsi que les pratiques de mesure du rendement du Programme. L'accent est mis sur les manifestations tenues au Canada entre 2000 et 2003.

## Méthodes de collecte des données

Quatre principales méthodes de collecte de données (sources de données) ont été utilisées dans le cadre de la présente évaluation :

- ▶ analyse documentaire;
- ▶ entrevues auprès de répondants clés;
- ▶ études de cas sur des thèmes et des projets en particulier;
- ▶ enquête auprès de bénéficiaires de fonds pour de petites manifestations.

Méthodes de collecte de données	
Méthode	Description
<b>Analyse documentaire</b>	Examen de la documentation liée au Programme, dont tous les documents énumérés dans la demande de propositions rattachée à la présente évaluation.
<b>Entrevues auprès de répondants clés</b>	43 entrevues auprès de divers participants et intervenants du Programme. Le personnel de la Direction générale de Sport Canada a dressé une liste de possibles répondants clés. La plupart des répondants clés et des sondés ont parlé de manifestations tenues entre 2001 et 2003.
<b>Études de cas</b>	<p>Quatre études de cas ont été effectuées, dont trois ont porté sur les manifestations individuelles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ les Jeux d'été du Canada de 2001, organisés par l'Alliance London;</li> <li>▶ les championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), organisés par l'Association canadienne de soccer en 2002;</li> <li>▶ les Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada, de 2000 à 2003, organisés par Tennis Canada.</li> </ul> <p>Une quatrième s'est penchée spécialement sur les incidences des legs en matière d'installations et de financement découlant de huit grandes manifestations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ les Jeux olympiques d'hiver de 1988 (Calgary);</li> <li>▶ les Jeux du Commonwealth de 1994 (Victoria);</li> <li>▶ les Jeux d'été du Canada de 1997 (Brandon);</li> <li>▶ les Jeux panaméricains de 1999 (Winnipeg);</li> </ul>



Méthodes de collecte de données	
Méthode	Description
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ les Jeux d'hiver du Canada de 1999 (Corner Brook);</li><li>▶ les Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF en 2001 (Edmonton);</li><li>▶ les Jeux d'été du Canada de 2001 (London);</li><li>▶ les Jeux d'hiver du Canada de 2003 (Bathurst-Campbellton).</li></ul>
<b>Enquête auprès de bénéficiaires de fonds pour de petites manifestations</b>	Une enquête par la poste ou par télécopieur, menée auprès d'organismes de petites manifestations (unisport), vient compléter les entrevues auprès de répondants clés.

## Constatations

### Raison d'être et pertinence

Le Programme est aligné sur deux des quatre objectifs stratégiques de PCH :

- ▶ *favoriser l'accès et la participation des Canadiens et Canadiennes à la vie culturelle de notre pays;*
- ▶ *multiplier et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités.*

Dans la documentation liée au Programme, le lien entre l'accueil de manifestations et le développement du sport est reconnu comme une évidence. C'est d'ailleurs une raison d'être fondamentale du Programme d'accueil. Alors qu'il est raisonnable de s'attendre que l'accueil d'une manifestation contribue à l'épanouissement des athlètes, des entraîneurs, etc., notamment à cause des fonds et des installations légués, cela ne suffit pas à prouver le lien. Le Programme doit démontrer plus clairement que cette raison d'être est solide et que le soutien pour l'accueil de manifestations sportives favorise bel et bien le développement du sport.

### Pratiques de mesure du rendement

Avant 2002, le Programme n'était pas doté d'un mécanisme de mesure du rendement efficace, mais il en a maintenant un nouveau en place, y compris un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), qui impose la présentation de plusieurs rapports. Les principales conclusions relatives à la mesure du rendement sont les suivantes :

- ▶ Les bénéficiaires doivent rendre compte d'une multitude de résultats. Les rapports, lorsqu'ils sont soumis, couvrent souvent certains des résultats prévus, mais pas tous. Beaucoup des petits organismes ne sont pas portés à fournir les rapports exigés, si ce n'est des résumés des résultats les plus élémentaires, et n'ont d'ailleurs pas les ressources nécessaires pour ce faire.
- ▶ Le Programme n'a pas communiqué clairement les attentes en matière de rapports. Les répondants clés ont semblé passablement confus et un peu frustrés lorsqu'il a été question des objectifs et des résultats rattachés à leur contribution.
- ▶ Un grand nombre de petits organismes ont dit qu'ils n'avaient ni le temps ni l'expertise pour signaler les résultats, surtout sur les plans social et économique.



- ▶ Un examen des évaluations de grands Jeux passés révèle l'existence de rapports sur le rendement, mais la présentation est des plus variées et des résultats différents sont signalés.

Vraisemblablement, la confusion qui règne au sujet des résultats prévus du Programme est attribuable à deux tensions profondes : la première est celle qui existe entre l'expertise et les ressources dont disposent les organisations d'accueil et les rapports que celles-ci doivent soumettre quant aux résultats à atteindre. Il apparaît que ces organisations sont nombreuses soit à ignorer cette attente, soit à simplement ne pas avoir les capacités nécessaires pour la satisfaire. La deuxième tension, et la plus importante, a trait au recours à l'accueil de manifestations pour poursuivre des objectifs d'ordre économique et social plutôt que pour promouvoir le développement du sport. L'une des conclusions de la présente évaluation est que le développement du sport doit être au coeur de la raison d'être et de la mesure des résultats du Programme.

### **Conception, exécution et gestion**

Les plaintes à propos des retards dans l'approbation des montants consentis sont abondantes. Selon les demandeurs, la marche à suivre pour présenter une demande est suffisamment claire, mais le délai pour octroyer les fonds est beaucoup trop long. Les gestionnaires de PCH ont admis que le temps avant qu'un avis soit émis était excessif.

De son propre aveu, le Programme doit améliorer sa surveillance. En plus d'utiliser des ententes tripartites, il est logique de limiter les obligations de fournir des renseignements sur la demande grâce à une approche intégrée de gestion des risques. En s'appuyant sur les principes de l'importance relative (importance de la somme requise), de la sensibilité (potentiel de contribuer aux résultats du programme ou de nuire à leur atteinte), et de la capacité organisationnelle (expérience précédente dans le domaine de l'accueil), le Programme pourrait exiger divers niveaux d'information. Une façon facile de procéder est d'obtenir davantage de renseignements des groupes qui présentent une demande pour la première fois.

Les constatations susmentionnées ne permettent pas de dégager des principaux résultats sous forme de leçons tirées. Or, il faut recueillir l'information connexe auprès de *tous* les bénéficiaires. Il doit y avoir un document du genre pour chaque volet du Programme. Il pourrait aussi s'agir d'un document à produire dans le cadre des ententes tripartites.



## Succès et incidences

Un défi de taille consiste à relier les résultats fixés pour les manifestations aux résultats établis pour le Programme. Le fait qu'une nouvelle stratégie en matière d'accueil soit en gestation témoigne de l'admission, par le ministère du Patrimoine canadien (PCH), que le Programme a été confronté à diverses questions.

Les conséquences sociales et économiques qu'entraîne toute manifestation d'envergure et l'optimisation des avantages qui y sont associés sont importantes, surtout lorsque cela incitera vraisemblablement les autres ordres de gouvernement à contribuer financièrement. Parallèlement, il n'est pas raisonnable de s'attendre que de petites manifestations génèrent des avantages sociaux et économiques mesurables.

Un élément clé pour encourager les collectivités à soutenir le développement du sport est la création de legs durables. Le Programme doit resserrer son approche à ce chapitre et recourir davantage à la planification préliminaire et au soutien anticipé, en particulier en travaillant avec les autres ordres de gouvernement et les entreprises commanditaires, afin de produire des legs avant une manifestation. Peu d'organismes de sport ont les ressources pour élaborer et garantir des legs.

Le Programme doit élaborer de meilleurs indicateurs à long terme. Malheureusement, ceux-ci émanent directement des résultats produits par les manifestations. Outre le développement du sport, le Ministère devrait voir comment les manifestations influent sur les gens, surtout les jeunes, qui deviendront les participants, les entraîneurs et les officiels de demain.

## Rentabilité et solutions de rechange

Le Programme peut devenir efficace et efficient, mais il doit procéder à deux changements fondamentaux :

- ▶ Il doit clairement dire aux demandeurs quels résultats prévus et rapports connexes sont attendus d'eux. Si des résultats concrets ne peuvent être mesurés, il est alors impossible de même conceptualiser l'efficacité (pour ce qui est du coût par résultat).
- ▶ L'efficience et l'efficacité peuvent être améliorées en concevant des lignes directrices et des modèles se fondant sur les leçons tirées, lesquelles pourraient être diffusées sur le site Web et pourraient servir à des fins de sensibilisation générale et de formation.

Dans l'ensemble, le Programme canadien d'accueil a tendance à surtout soutenir tout sport susceptible de connaître de bonnes performances sur la scène internationale. C'est à l'opposé du modèle australien qui, lui, mise sur quelques sports pour assurer l'excellence. Les lignes directrices actuelles du Programme mettent aussi l'accent sur le développement du sport, ce qui contraste avec d'autres modèles qui privilégient le potentiel touristique (avantages économiques) associé à l'accueil des manifestations.

## Conclusions et recommandations





Le Programme a pour objet de soutenir un large éventail de manifestations sportives et il correspond nettement aux objectifs de PCH. Son exécution par le gouvernement fédéral est impérieusement justifiée. Le Programme est un moyen idéal de stimuler le développement du sport et il se prête fort bien à la promotion stratégique des manifestations sportives de manière à accroître la participation des Canadiens qui sont marginalisés sur les plans social, culturel, économique et géographique.

La présente évaluation a permis de dégager toute une panoplie de réalisations pour le Programme et a relevé d'importants défis. Voici les principales constatations :

- ▶ Le développement du sport est enchâssé dans les objectifs sociaux, culturels et économiques. Il devrait donc être le résultat fondamental (obligatoire) à retirer de la tenue de chaque manifestation. Les autres avantages sociaux, culturels et économiques sont souhaitables et, pour les manifestations d'envergure, sont même essentiels. Cependant, pour justifier un programme d'accueil, il faut que chaque manifestation sportive procure des avantages aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels d'aujourd'hui et de demain.
- ▶ Le CGRR du Programme est un bon point de départ, alors qu'il définit le rendement, mais il doit prévoir des mesures plus précises. Les résultats concernant les *manifestations* individuelles doivent être plus détaillés, tandis que des mesures du succès du *Programme* à long terme doivent être établies.
- ▶ Pour ce qui est de la conception et de l'exécution, les demandeurs doivent être mieux éclairés quant aux rapports sur les résultats prévus. Par ailleurs, les grandes leçons tirées des expériences antérieures ne sont pas appliquées pour aider les demandeurs à préparer leur dossier ou, plus important encore, à organiser de meilleures manifestations.
- ▶ Le plus grand défi que doit relever le Programme est de se doter de pratiques de mesure du rendement qui comprendraient plus particulièrement un suivi à long terme auprès des participants aux manifestations (athlètes, entraîneurs, officiels, etc.) ainsi que des études de cas prouvant le lien entre l'accueil de manifestations sportives au Canada et le développement du sport. Autrement, rien ne justifie l'existence du Programme.

***Recommandation n° 1 : Le développement du sport est le principal résultat prévu de chaque manifestation et de l'ensemble du Programme d'accueil du Ministère.***

*Le développement du sport devrait figurer comme l'objectif essentiel de toutes les manifestations financées. Il devrait être défini de sorte à englober le développement des athlètes, des entraîneurs, des officiels et des bénévoles, ainsi que l'augmentation du nombre de téléspectateurs. Pour toutes les demandes et les manifestations financées, il faudrait démontrer comment le financement favorisera le développement des athlètes, des entraîneurs, des officiels et des bénévoles ainsi que l'augmentation du nombre de téléspectateurs.*

***Recommandation n° 2 : Il faut prouver que les manifestations sportives soutiennent le développement du sport.***



*Le Programme doit démontrer le lien entre l'accueil de manifestations sportives au Canada et le développement du sport. Il y a plusieurs façons pour ce faire, notamment :*

- ▶ *des études de cas relatant les histoires d'athlètes et d'entraîneurs qui ont vu leur performance ou rendement s'améliorer et ont pu parfaire leurs capacités grâce à la participation à des manifestations sportives dans leur pays;*
- ▶ *des enquêtes de suivi auprès des athlètes et des entraîneurs qui prennent part à des manifestations sportives pour recenser ce que les athlètes et les entraîneurs retirent de leur participation à des manifestations sportives tenues au Canada.*

*Le Programme aurait à conclure une entente avec les organismes financés afin d'obtenir les noms des participants aux fins de suivi.*

***Recommandation n° 3 : Tous les bénéficiaires de fonds doivent présenter des rapports sur les résultats obtenus.***

*Tous les bénéficiaires de fonds doivent signaler la contribution de la manifestation au développement du sport. Le Programme doit définir ce qui constitue un rapport sur le rendement acceptable sur le plan tant de la présentation que du contenu. Les données à fournir sur le rendement devraient être indiquées sur tous les formulaires de demande ainsi que dans les ententes de sorte que les organismes sachent quelles sont leurs obligations et s'en acquittent.*

***Recommandation n° 4 : L'importance de la manifestation devrait déterminer la portée des rapports sur les résultats.***

*Les attentes en matière de résultats et de rapports doivent varier selon l'importance et la portée de la manifestation et de l'organisme. Si les manifestations exigent du Programme un niveau de soutien plus généreux, il faut faire la preuve des avantages économiques et sociaux qui en découleront à l'aide de méthodes approuvées (c'est-à-dire le modèle d'évaluation économique du tourisme sportif (STEAM)).*

*Les seuils proposés relativement aux rapports sur les accords de contribution visant les manifestations sont les suivants :*

- ▶ *Si la contribution est inférieure à 50 000 \$, les rapports devraient porter sur les résultats liés au développement du sport seulement.*
- ▶ *Dans le cas d'une contribution entre 50 000 \$ et 250 000 \$, les rapports devraient faire état des résultats liés au développement du sport et fournir des données probantes concernant les répercussions communautaires sur le développement du sport (sensibilisation et participation accrues du public, plus grand accès offert aux groupes ne participant habituellement pas au sport, etc.), mesurées par la couverture médiatique, l'assistance, etc.*
- ▶ *En ce qui a trait aux contributions de plus de 250 000 \$, il faudrait signaler les résultats liés au développement du sport et les répercussions communautaires et présenter un exposé économique selon le modèle STEAM, ainsi qu'une analyse des effets sociaux, dont les legs créés (d'ordre matériel et humain).*

*Il faudrait élaborer pour le Programme des lignes directrices pour aider les bénéficiaires de fonds à rédiger leurs rapports sur les résultats, ce qui rendra par ailleurs plus uniformes les*



*rapports sur les résultats relativement aux manifestations et appuiera la prochaine évaluation sommative. Enfin, dans le cadre du rapport final, il faudrait fournir une analyse des leçons tirées.*

*Nota : Il est essentiel que soit soumis, pour toutes les manifestations, un rapport sur les finances en conformité avec la politique du Ministère sur les rapports sur les paiements de transfert.*

***Recommandation n° 5 : Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) doit être mis à jour.***

*Comme le CGRR est un document « perpétuel », il devrait être révisé et mis à jour régulièrement. Il est tout particulièrement important d'y inscrire des mesures du succès à long terme telles que les suivantes :*

- ▶ *enquêtes de suivi auprès des athlètes, des entraîneurs et des officiels pour illustrer comment la participation de ces personnes à des manifestations sportives contribue à leur performance ou rendement;*
- ▶ *études de cas d'athlètes, d'entraîneurs ou d'officiels de haut niveau pour illustrer comment la participation de ces personnes à des manifestations sportives au pays améliore leur performance ou rendement;*
- ▶ *rôle des organismes de sport canadiens dans les milieux du sport internationaux (p. ex. poste de direction au sein d'un comité de planification, participation à des conférences, etc.) comme moyen de mesurer le profil de l'organisme à l'échelle internationale.*

*Il faudrait établir pour le Programme quelques indicateurs de résultats à long terme tels que les suivants :*

- ▶ *les succès dans les compétitions internationales;*
- ▶ *la participation et le succès des athlètes appartenant à un groupe minoritaire (non anglophones, non francophones) sur la scène internationale;*
- ▶ *le nombre d'entraîneurs et d'officiels agréés.*

***Recommandation n° 6 : Les processus décisionnels liés aux demandes doivent être plus transparents.***

*Le mécanisme de traitement des demandes du Programme devrait être revu afin d'éviter tout retard et tout goulet d'étranglement.*

*Le Programme pourrait publier un calendrier de réception des demandes et fixer une période de temps à l'intérieur de laquelle la décision sera annoncée, en fonction de l'importance de la contribution.*

***Recommandation n° 7 : Les legs doivent être précisés et plus clairement soutenus.***

*Le Programme doit définir et soutenir le concept des legs, ceux-ci devant inclure les ressources tant matérielles qu'humaines. Des fonds de dotation suffisants doivent être établis pour les legs*



*matériels, y compris des réserves financières. D'autres legs, sous forme d'entraîneurs formés, d'officiels compétents et d'une solide base de bénévoles, sont tout aussi importants et font partie, avec les installations laissées en héritage, de l'infrastructure sportive au Canada. Enfin, le Programme doit déterminer les occasions d'accueil pour lesquelles il n'y a pas d'installations pour le moment et utiliser son financement pour stimuler l'amélioration de l'infrastructure sportive au Canada.*

## Réponse de la direction

La Direction générale de Sport Canada trouve les conclusions générales de l'évaluation positives et favorables à l'orientation et aux résultats du Programme d'accueil. Tout en admettant que certaines des recommandations exigeront un suivi particulier, la plupart correspondent déjà au travail en cours relativement à la mise en oeuvre de la *Politique canadienne du sport* et à l'élaboration du projet de *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*.

Les évaluateurs font état de plusieurs constatations intéressantes et proposent des changements. Le développement du sport doit être au coeur de toutes les manifestations financées par le Programme d'accueil. Ce résultat essentiel sera explicitement énoncé dans toute la documentation liée au Programme, en particulier celle se rattachant à la présentation des demandes. Les organisations demandant des fonds seront informées de la façon dont les résultats seront mesurés ainsi que des problèmes relevés lors de manifestations antérieures afin d'améliorer le processus.

Il est impératif de clairement définir des mesures des résultats relativement aux manifestations individuelles et au succès du Programme à long terme. La présente réponse de la direction vise les sept recommandations issues de l'évaluation sommative du Programme d'accueil. La plupart des améliorations préconisées seront apportées au moyen du remaniement du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et de la mise en oeuvre du projet de *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* (Cadre stratégique).

Ce *Cadre stratégique*, qui est surtout centré sur les manifestations internationales multisports et unisport, repose sur les principes suivants :

- priorité accordée aux candidatures canadiennes ayant le plus de chances de réussir sur la scène internationale;
- accent mis sur le développement du sport à l'aide du leadership communautaire;
- coordination et collaboration entre les municipalités, les deux ordres de gouvernement et la communauté sportive;
- décisions responsables sur le plan financier grâce à une planification renforcée.

Une fois mis en oeuvre, le projet de *Cadre stratégique* rationalisera le processus de présentation et d'attribution des candidatures à l'organisation de manifestations sportives internationales au Canada. Il offrira aux gouvernements une approche réfléchie et coordonnée du processus de planification de l'accueil ainsi qu'une méthodologie pour la prise de décisions. Il sera également pour les gouvernements et la communauté sportive de tout le Canada un mécanisme permettant



de travailler ensemble afin de maximiser les avantages liés au sport de même qu'économiques et communautaires découlant de l'accueil de manifestations sportives internationales.

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 1 : recommandation acceptée**

Tant le *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestation sportives internationales* que la *Politique canadienne du sport* citent le développement du sport comme principe fondamental. En vue du prochain renouvellement du Programme d'ici juin 2005, les objectifs des modalités du Programme d'accueil seront modifiés de façon à insister sur l'importance du développement du sport, tandis que le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) sera révisé de telle manière que le développement du sport soit davantage un objectif du Programme. Enfin, les lignes directrices pour présenter les demandes seront harmonisées avec le nouveau CGRR, l'accent étant davantage mis sur les principaux objectifs liés au développement du sport.

Période cible : juin 2005

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 2 : recommandation acceptée**

Cette recommandation exigera un engagement à long terme pour ce qui est d'élaborer un mécanisme de collecte d'information qui permettra de démontrer le lien entre l'accueil de manifestations sportives au Canada et le développement du sport. Cette capacité est un des éléments du projet de stratégie de recherche que met actuellement au point la Direction générale de Sport Canada. En ayant cela à l'esprit, la Direction générale de Sport Canada continuera de travailler à l'édification de l'infrastructure nécessaire à la concrétisation de cette recommandation.

Période cible : en permanence

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 3 : recommandation acceptée**

Le renouvellement des modalités du Programme d'accueil sera l'occasion d'examiner la documentation fournie aux demandeurs. Ainsi, la Direction générale de Sport Canada pourra intégrer des directives plus précises quant aux attentes en matière de mesure du rendement et aux critères liés aux rapports après la manifestation.

Période cible : juin 2005

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 4 : recommandation acceptée**

La Direction générale de Sport Canada accepte cette recommandation et s'engage à fixer des seuils qui détermineront la portée des résultats en fonction de l'importance des manifestations. Il est à signaler que les seuils proposés sont conformes au *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*. La Direction générale de Sport Canada abordera les questions des rapports sur les résultats et de l'analyse des leçons tirées dans les modalités révisées du Programme d'accueil, lorsque celui-ci sera renouvelé en juin 2005.



Période cible : juin 2005

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 5 : recommandation acceptée**

En vue du renouvellement du Programme d'accueil, le CGRR sera révisé de sorte à insister sur la concordance avec la *Politique canadienne du sport* et le *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*. La Direction générale de Sport Canada définira plus clairement la nature distincte de chacune des quatre catégories du Programme d'accueil. Elle étudiera également la faisabilité de créer un CGRR qui intégrera ses trois programmes (Programme d'accueil, Programme d'aide aux athlètes et Programme de soutien au sport). Cela lui donnera la possibilité d'illustrer sa contribution à la concrétisation de la *Politique canadienne du sport* et au sport canadien dans son ensemble.

Période cible : juin 2005

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 6 : recommandation acceptée**

Au moment de déterminer le processus de mise en oeuvre du *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*, la Direction générale de Sport Canada examinera le processus de présentation des demandes afin de s'assurer que les décisions en matière de financement sont prises de manière transparente et en temps opportun. Elle ne commande pas tout le processus décisionnel lié à l'octroi des fonds et devra donc compter sur la coopération et l'engagement de tous les intervenants. Par ailleurs, la nouvelle stratégie d'accueil prévoit un échéancier précis de façon à respecter les dates d'attribution des manifestations. Pour ce qui est des Jeux du Canada, ce processus est déjà en place.

Période cible : en permanence

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 7 : recommandation acceptée**

Dans son *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*, la Direction générale de Sport Canada recommande qu'un des principes de l'accueil soit l'optimisation des ressources en sport dans tout le pays, ce qui englobe l'infrastructure, les ressources humaines et le développement du sport. Il faut donc mieux définir les legs qui constituent un résultat prévu du Programme d'accueil et fournir une meilleure orientation à cet effet. Il est en outre préconisé dans le *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* que des fonds de dotation ou des comptes de legs financiers soient établis en tant qu'une partie de la contribution fédérale et, s'il y a lieu, provinciale/territoriale aux grandes manifestations multisports et unisport. La Direction générale de Sport Canada élaborera une politique précise sur les legs qui s'inscrira dans les processus de mise en oeuvre du *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* ainsi que de renouvellement des modalités du Programme d'accueil et de la *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*. Cependant, la détermination des besoins en installations d'une communauté pour favoriser le développement du sport ne revient pas à la Direction générale de Sport Canada, mais plutôt à la collectivité présentant une candidature et à l'organisme national de sport ou multisports demandeur.



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

Période cible : en permanence



## 1.0 Introduction

Le Programme d'accueil de manifestations sportives du ministère du Patrimoine canadien (le Programme) est l'un des trois principaux programmes fédéraux qui appuient le sport au Canada, les deux autres étant le Programme d'aide aux athlètes, lequel accorde une aide financière directe aux athlètes, et le Programme de soutien au sport, qui octroie des fonds aux organismes nationaux de sport, aux organismes de sport pour athlètes ayant un handicap, aux organismes multisports et multiservices et aux centres canadiens du sport, pour soutenir leurs programmes visant à développer les athlètes et à former les entraîneurs aux échelons internationaux les plus élevés. Le Programme permet de financer des activités entreprises par des sociétés hôtes, des organismes nationaux de sport (ONS) et des organismes détenteurs de droits de Jeux afin de tenir des manifestations sportives au Canada (les définitions sont fournies dans la note en bas de page n° 16). Le présent rapport expose les résultats d'une évaluation sommative du Programme.

### 1.1 Objet de l'évaluation

La présente évaluation sommative vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, la justesse de la conception et de l'exécution ainsi que les pratiques de mesure du rendement du Programme. L'accent est mis sur les manifestations tenues au Canada entre 2000 et 2003<sup>1</sup>.

Comme les derniers grands Jeux multisports internationaux organisés au Canada sont les Jeux panaméricains de 1999 à Winnipeg<sup>2</sup>, l'évaluation est concentrée sur les trois autres catégories de manifestations financées par le Programme, en l'occurrence, les manifestations internationales unisport (MIU)<sup>3</sup>, les manifestations thématiques et les Jeux du Canada. En outre, les legs matériels et financiers associés à l'accueil sont abordés dans le cadre de l'examen des grandes manifestations tenues au Canada depuis 1988 (ce qui explique pourquoi il est un peu question de Jeux multisports internationaux tels que les Jeux panaméricains de 1999).

### 1.2 Structure du rapport

Dans la deuxième section, nous décrivons les méthodes utilisées. Dans la troisième section, nous brossons un portrait du Programme. Dans la quatrième section, nous présentons toutes nos constatations de recherche, par aspect évalué. Enfin, la cinquième section contient nos conclusions et nos recommandations.

---

<sup>1</sup>L'un des aspects de la présente étude est d'évaluer les contributions des legs; une étude de cas présentée remonte à 1988 et une autre à 1999.

<sup>2</sup>Demande de propositions, 2003, p. 6.

<sup>3</sup>Les manifestations internationales unisport, appelées parfois le Programme d'accueil de manifestations internationales unisport (PAMIU), sont financées par le Programme d'accueil.





## 2.0 Méthodes d'évaluation

Dans la présente section, nous exposons l'approche et les méthodes que nous avons utilisées pour procéder à l'évaluation. Nous signalons également les difficultés sur le plan méthodologique ainsi que les limites quant aux éléments probants et à l'analyse.

### 2.1 Aspects évalués

Les aspects suivants sont évalués :

- ▶ raison d'être et pertinence;
- ▶ pratiques de mesure du rendement;
- ▶ conception, exécution et gestion;
- ▶ succès et incidences;
- ▶ rentabilité et solutions de rechange.

Le tableau 1 énonce les aspects et les questions qui sont au coeur de l'évaluation.

Tableau 2 : Aspects évalués	
Aspect	Questions
<b>Raison d'être et pertinence</b>	1. Le Programme cadre-t-il avec les priorités et les objectifs actuels du gouvernement du Canada et du ministère du Patrimoine canadien?
	2. Le Programme continue-t-il de produire des résultats qui correspondent aux priorités gouvernementales et aux besoins actuels des Canadiens?
	3. Le Programme respecte-t-il son mandat? Le Programme est-il le meilleur moyen de répondre à ces besoins?
	4. Faudrait-il étendre ou restreindre les objectifs et les résultats prévus du Programme? Y a-t-il des preuves en faveur de toute modification aux objectifs du Programme?
<b>Pratiques de mesure du rendement</b>	5. Le Programme a-t-il une stratégie de mesure du rendement adéquate et appropriée?
	6. Les ententes de financement du Ministère sont-elles suffisantes pour ce qui est des exigences en matière de suivi du rendement et de rapport sur les résultats? Les organismes bénéficiaires présentent-ils des rapports sur les indicateurs et les résultats obtenus?
	7. Les leçons tirées de l'organisation de manifestations sportives sont-elles saisies en vue d'aider le gouvernement du Canada à prendre des décisions éclairées quant à sa participation à l'accueil de futures manifestations?
<b>Conception, exécution et gestion</b>	8. Les activités du Programme témoignent-elles des principes d'une exécution efficace? Le Programme a-t-il des procédures efficaces et claires de demande de financement, des critères d'admissibilité et d'autres méthodes de gestion pour chacune des catégories?
	9. Le Programme est-il efficace pour ce qui est de surveiller comment sont gérés les fonds octroyés aux bénéficiaires? Est-il doté des outils et des procédures nécessaires pour assurer sa responsabilisation? Les pratiques de gestion sont-elles appropriées et de qualité suffisante?
	10. Les activités sont-elles logiquement reliées aux résultats exigés? Est-ce que toutes les activités et tous les résultats contribuent à la concrétisation des objectifs du Programme? Y a-t-il présentement des activités ou des résultats qui ne sont pas nécessaires?
	11. Les bénéficiaires sont-ils satisfaits des services et du soutien offerts par le Programme?
	12. S'il y a lieu, quelles contraintes opérationnelles limitent la capacité du Programme de réaliser ses objectifs?
	13. Dans quelle mesure le Programme produit-il les résultats prévus?
<b>Succès et incidences</b>	14. Dans quelle mesure l'application des principes et des conditions de la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales (qui a guidé la Direction



Tableau 2 : Aspects évalués	
Aspect	Questions
	générale de Sport Canada dans son choix de manifestations internationales à financer) s'est révélée un succès?
	15. Le Programme a-t-il eu d'autres incidences, prévues ou non, positives ou négatives (p. ex. effets d'accroissement, effets de levier, double emploi, etc.)?
	16. Le Programme rejoint-il les bénéficiaires visés (c.-à-d. les participants, les partenaires, les visiteurs et les téléspectateurs)?
	17. Quels types de manifestations sportives finance le Programme?
	18. Quels types de manifestations sportives ont fait l'objet d'un refus? Pour quelles raisons?
	19. Y a-t-il d'autres bénéficiaires potentiels qui pourraient tirer profit du Programme?
	20. Y a-t-il des preuves qu'en l'absence de financement du Programme, les bénéficiaires auraient entrepris l'activité ou l'initiative de toute façon? Quelle différence un tel financement a-t-il fait pour leurs activités? Les bénéficiaires ont-ils aussi accès à des fonds d'autres programmes gouvernementaux?
<b>Rentabilité et solutions de rechange</b>	21. Dans sa forme actuelle, le Programme est-il le moyen le plus efficace et le plus efficient de produire les résultats recherchés?
	22. Les ressources attribuées sont-elles utilisées de la manière la plus efficiente et la plus efficace pour produire les résultats appropriés?
	23. Est-il nécessaire que le ministère du Patrimoine canadien/le gouvernement fédéral administre ce Programme - pourrait-on le transférer en totalité ou en partie à d'autres ordres de gouvernement ou au secteur bénévole? Y a-t-il d'autres approches qui conviendraient mieux?
	24. Comment l'approche du Canada concernant la tenue et le financement de grandes manifestations sportives se compare-t-elle avec celle d'autres pays? Les comparaisons laissent-elles entendre qu'il y aurait des solutions de rechange pour le Canada?

## 2.2 Méthodes de collecte des données

Les consultants de Prairie Research Associates (PRA) Inc. ont utilisé quatre principales méthodes de collecte de données (sources de données) dans le cadre la présente évaluation :

- ▶ analyse documentaire;
- ▶ entrevues auprès de répondants clés;
- ▶ études de cas sur des thèmes et des projets en particulier;
- ▶ enquête auprès de bénéficiaires de fonds pour de petites manifestations.

Dans le tableau 2 (ci-après), chacune des méthodes est décrite en détail, tandis que la fiabilité et la validité de chaque source de données sont examinées.



Tableau 3 : Méthodes de collecte des données

	Description																														
<b>Analyse documentaire</b>	<p>La société PRA a examiné un éventail de documentation liée au Programme, dont tous les documents énumérés dans la demande de propositions rattachée à la présente évaluation. La Direction générale de Sport Canada a recensé la plupart des documents et les a fournis à la société PRA, dont les documents de programme tels que la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales, les modalités du Programme, les lignes directrices pour présenter une demande et le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). En outre, la société PRA a examiné les documents liés aux grands Jeux multisports et aux compétitions internationales unisport.</p> <p>Un autre élément important de l'évaluation consistait à analyser la documentation sur les programmes et les politiques dans d'autres pays. Cet exercice a permis de mieux déterminer l'efficacité des politiques d'accueil dans d'autres pays et les résultats obtenus lorsque ceux-ci sont les hôtes de manifestations sportives. Il a également été possible de dégager des données rattachées aux questions d'évaluation portant sur la raison d'être du Programme ainsi que sur des moyens efficaces de réaliser les objectifs du Programme.</p>																														
<b>Entrevues auprès de répondants clés</b>	<p>La société PRA a mené 43 entrevues auprès de divers participants et intervenants du Programme. Le personnel de la Direction générale de Sport Canada a dressé une liste de possibles répondants clés. Au nom du ministère du Patrimoine canadien (PCH), la société PRA a envoyé une lettre à tous les sondés pour leur expliquer l'objet de l'évaluation et le rôle des répondants clés dans le processus. Les consultants ont également rédigé un document d'information, annexé aux guides d'entrevue, afin de fournir des renseignements de base sur le Programme, puis l'ont envoyé aux répondants clés, accompagné de sites Web de PCH où ils pourraient en apprendre davantage sur le Programme avant l'entrevue. Un module de questions principal a été transmis par télécopieur ou voie électronique à tous les répondants clés afin de recueillir des renseignements de base sur le Programme et d'appuyer une entrevue téléphonique ultérieure avec eux sur des questions les intéressant particulièrement. Le nombre d'entrevues prévues et réalisées pour chaque catégorie de répondants clés est indiqué dans le tableau ci-dessous (réalisées/prévues). Les consultants sont revenus à la charge trois fois afin d'avoir des entrevues avec tous les répondants choisis, mais dans le cas de six, il a été impossible de trouver du temps.</p> <p>La plupart des répondants clés et des sondés ont parlé de manifestations tenues entre 2001 et 2003. Cependant, certains ont cité des manifestations ayant été organisées au Canada avant 2001. Il a été décidé que ceux qui avaient bénéficié d'une contribution du Programme au cours des deux à trois dernières années seraient plus aptes à se rappeler de leur expérience quant à la présentation de la demande et à commenter l'efficacité et les exigences en matière de rapports du Programme, le succès de la manifestation ainsi que les incidences de la contribution sur celle-ci. Enfin, les sondés ont été classés en catégories et des guides d'entrevue ont été adaptés pour tenir compte des intérêts de chaque groupe.</p> <p><b>Fiabilité et validité</b> : Il a fallu prendre plusieurs mesures pour accroître la fiabilité et la validité de cette source de données.</p> <p>Tout d'abord, les sondés ont reçu chacun un questionnaire de base qu'ils ont dû remplir et retourner par télécopieur à la société PRA avant l'entrevue téléphonique. Le module a guidé l'entrevue entre la société PRA et le sondé. Quelques jours avant l'entrevue, les consultants de PRA ont également envoyé aux répondants un exemplaire du guide d'entrevue, de l'information sur le Programme et des liens directs vers le site Web de PCH. L'expérience relative aux entrevues auprès de répondants clés révèle que lorsque les personnes interviewées connaissent à l'avance les questions, les thèmes et les sujets, elles sont mieux préparées et fournissent des réponses davantage réfléchies et approfondies. Le module de base et les guides d'entrevue ont été élaborés en étroite consultation avec la Direction générale des examens ministériels (DGEM) et les gestionnaires du Programme. Ces documents ont été révisés plusieurs fois pour voir à ce que les questions et les aspects d'évaluation s'appliquent à la catégorie de répondants figurent dans chaque instrument. En outre, pour garantir la fidélité de la prise de notes, toutes les entrevues ont été enregistrées avec le consentement des répondants. Les répondants clés ont aussi été informés que les renseignements qu'ils divulguaient dans l'entrevue ne leur seraient pas attribués ni à eux ni à leur organisation et que les résultats seraient signalés dans un ensemble.</p> <p>Dans certains cas, plus d'entrevues que prévues ont été menées auprès de répondants précis. Comme il a été plus difficile de rejoindre certaines catégories de répondants (p. ex. les détenteurs de droits de Jeux), des entrevues ont été menées auprès d'autres représentants de PCH et de représentants de sociétés hôtes afin d'augmenter le nombre de répondants.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Réalisées</th> <th>Prévues</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Représentants de PCH</td> <td>7</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Détenteurs de droits de Jeux</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Représentants d'organismes nationaux de sport</td> <td>11*</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Représentants d'organismes multisports</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Représentants de sociétés hôtes</td> <td>8</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Représentants de centres canadiens du sport</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Représentants d'organismes administrant des installations ou des fonds de dotation</td> <td>6</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Autres intervenants, experts et universitaires</td> <td>5</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>43</b></td> <td><b>48</b></td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Réalisées	Prévues	Représentants de PCH	7	5	Détenteurs de droits de Jeux	2	4	Représentants d'organismes nationaux de sport	11*	10	Représentants d'organismes multisports	1	1	Représentants de sociétés hôtes	8	5	Représentants de centres canadiens du sport	3	3	Représentants d'organismes administrant des installations ou des fonds de dotation	6	10	Autres intervenants, experts et universitaires	5	10	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>48</b>
Catégorie	Réalisées	Prévues																													
Représentants de PCH	7	5																													
Détenteurs de droits de Jeux	2	4																													
Représentants d'organismes nationaux de sport	11*	10																													
Représentants d'organismes multisports	1	1																													
Représentants de sociétés hôtes	8	5																													
Représentants de centres canadiens du sport	3	3																													
Représentants d'organismes administrant des installations ou des fonds de dotation	6	10																													
Autres intervenants, experts et universitaires	5	10																													
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>48</b>																													
	<p>*Comprend deux entrevues menées pour les études de cas concernant les championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), organisés par l'Association canadienne de soccer en 2002, et les Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada, de 2000 à 2003, organisés par Tennis Canada.</p>																														



Tableau 3 : Méthodes de collecte des données

	Description
<b>Études de cas</b>	<p>Le volet des études de cas de la présente évaluation apporte des preuves des résultats découlant du financement de manifestations sportives et d'organismes de sport et peut nous éclairer quant à l'importance relative du financement que le gouvernement fédéral accorde à une manifestation. Certaines études de cas (comme la quatrième) ont été définies dans les exigences de la DP, tandis que les clients et les consultants ont choisi d'autres cas susceptibles de révéler d'importants aspects du Programme. Quatre études ont été effectuées, dont trois ont porté sur les manifestations individuelles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ les Jeux d'été du Canada de 2001, organisés par l'Alliance London;</li><li>▸ les championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), organisés par l'Association canadienne de soccer en 2002;</li><li>▸ les Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada, de 2000 à 2003, organisés par Tennis Canada.</li></ul> <p>La quatrième s'est penchée spécialement sur les incidences des legs en matière d'installations et de financement découlant de huit grandes manifestations :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ les Jeux olympiques d'hiver de 1988 (Calgary);</li><li>▸ les Jeux du Commonwealth de 1994 (Victoria);</li><li>▸ les Jeux d'été du Canada de 1997 (Brandon);</li><li>▸ les Jeux panaméricains de 1999 (Winnipeg);</li><li>▸ les Jeux d'hiver du Canada de 1999 (Corner Brook);</li><li>▸ les Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF en 2001 (Edmonton);</li><li>▸ les Jeux d'été du Canada de 2001 (London);</li><li>▸ les Jeux d'hiver du Canada de 2003 (Bathurst-Campbellton).</li></ul> <p>Le personnel de la Direction générale de Sport Canada a fourni les dossiers et les documents pertinents pour les études de cas et a dressé une liste des répondants clés possibles. Les consultants de PRA ont interviewé en tout 16 personnes représentant les sociétés hôtes, les centres canadiens du sport, les organismes nationaux de sport et les organismes administrant des installations ou des fonds de dotation. Ces personnes ont été choisies en fonction de leur disponibilité à partir de la liste soumise par le personnel du Programme. Dans certains cas, les sondés ont recommandé d'autres personnes qui connaissaient mieux la manifestation ou le legs en question. Les principales sources de données des études de cas sont les entrevues et les documents. Des évaluations et des vérifications détaillées ont parfois été effectuées pour de grandes manifestations et les résultats ont été inclus dans les études de cas, s'il y a lieu.</p> <p><b>Fidabilité et validité :</b> Un processus similaire à celui utilisé pour les répondants clés a appuyé les entrevues rattachées aux études de cas. Tous les répondants ont reçu un court questionnaire de base qu'ils devaient remplir puis envoyer par télécopieur aux consultants de PRA avant l'entrevue. Quelques jours avant l'entrevue, ils ont reçu un guide d'entrevue, de l'information sur le Programme et des liens directs vers le site Web de PCH. Le module de base et les guides d'entrevue ont été élaborés en étroite consultation avec la DGEM et les gestionnaires du Programme. En outre, pour assurer la fidélité de la prise de notes, toutes les entrevues ont été enregistrées avec le consentement des répondants, lesquels ont été assurés que tout ce qu'ils diraient demeurerait confidentiel.</p>
<b>Enquête auprès de bénéficiaires de fonds pour de petites manifestations</b>	<p>Les entrevues auprès de répondants clés ont permis de recueillir des renseignements sur les questions d'accueil de manifestations sportives en général et relativement à de grandes manifestations. Pour accroître la représentation des petites manifestations, la société PRA a mené une enquête auprès de bénéficiaires de fonds visant la période de 2000-2001 à 2002-2003.</p> <p>Les consultants ont téléphoné à chaque répondant possible pour voir s'il était la bonne personne avec qui parler, pour obtenir son consentement et pour vérifier l'adresse, le numéro de téléphone et le numéro de télécopieur. Cette étape leur a permis de présenter l'enquête, d'obtenir l'autorisation de lui envoyer le questionnaire et de recueillir toutes les coordonnées de communication (adresse, télécopieur, adresse électronique). Elle a également été utile pour préciser qu'il ne fallait pas confondre le questionnaire avec d'autres activités de recherche associées à la présente évaluation ou avec d'autres recherches menées par la Direction générale de Sport Canada. Les répondants avaient le choix de retourner leurs questionnaires dûment remplis par la poste, par courrier électronique ou par télécopieur. Pour les encourager à répondre, les consultants ont assuré un suivi par téléphone et courrier électronique.</p> <p>Alors qu'un échantillon de 100 bénéficiaires de fonds était prévu à l'origine, et que le taux de réponse serait d'environ 50 à 60 %, la liste réelle fournie par la Direction générale de Sport Canada contenait 64 noms. En outre, huit mêmes personnes figuraient sur la liste des répondants clés et sur celle des répondants à cette enquête, et il a fallu les retirer. Des questionnaires ont été distribués à 56 personnes par télécopieur ou courrier électronique, selon ce que préféraient les répondants. La date limite définitive pour retourner le questionnaire était le 19 septembre 2003. Toutefois, trois ont été reçus après, dont un le 16 octobre 2003. Après que d'autres personnes ont été supprimées de la liste pour d'autres motifs (voir la section 2.3.4 pour de plus amples détails), l'échantillon comptait 48 répondants admissibles. En tout, 25 personnes ont répondu à l'enquête, mais deux se sont désistées, car elles n'ont pas obtenu une contribution du Programme pour la manifestation dont il était question. Le taux global de réponse à l'enquête, fondé sur un échantillon de 46, a été de 50 % (soit 23 répondants).</p>



## 2.3 Difficultés sur le plan méthodologique

### 2.3.1 Connaissances des répondants clés

Dans l'ensemble, outre les gestionnaires du Ministère, peu de répondants clés possédaient de l'expérience quant au Programme ou le connaissaient, bien que certains aient affirmé être assez au courant de ses objectifs fédéraux et propres au sport. La majorité des répondants clés étaient plus ou moins en mesure d'offrir des commentaires détaillés concernant le Programme en raison de plusieurs facteurs :

- ▶ Compte tenu du roulement de personnel au sein de nombreux organismes financés, la participation au Programme des cadres actuels a peut-être été limitée.
- ▶ Même les personnes qui avaient pris part au processus de présentation de demandes et de rapports dans le cadre d'une manifestation en particulier ont indiqué que, bien qu'elles aient été associées à des manifestations financées par le Programme, elles connaissaient peu ou pas du tout le Programme en tant que tel. Par conséquent, la validité des points de vue recueillis pourrait en être restreinte, et c'est pourquoi nous ne nous appuyons pas totalement sur cette source de données. Là où les répondants clés ont refusé de se prêter aux entrevues, nous avons sollicité la participation d'autres personnes connaissant le Programme et ses procédures.

### 2.3.2 Difficultés liées au calendrier d'exécution

- ▶ Dans certains cas, les employés associés aux manifestations sportives avaient changé de poste, et leurs coordonnées n'étaient plus valides. Il a alors fallu trouver un répondant clé pouvant fournir de l'information pertinente et prévoir une entrevue.
- ▶ Compte tenu du calendrier de l'évaluation, la majorité des entrevues ont eu lieu en juin et en juillet. Il a donc été difficile de joindre et d'interviewer les représentants chargés de la préparation des compétitions internationales qui se tenaient à cette période (p. ex. les Jeux panaméricains en République dominicaine au début du mois d'août). D'autres étaient en vacances et ont été interviewés à une date ultérieure.
- ▶ Si la méthode privilégiée consistait à demander aux répondants clés de remplir le module principal et de le retourner à la société PRA par télécopieur avant l'entrevue téléphonique, cette façon de faire n'a pas toujours été possible en raison du moment choisi pour réaliser l'entrevue. Dans ces cas, le module principal et le questionnaire d'entrevue ont guidé l'entrevue.

Outre ces réserves, les entrevues auprès de répondants clés ont permis de recueillir une foule de renseignements utiles et de suggestions visant à améliorer l'efficacité et l'exécution du Programme.



### **2.3.3 Difficultés liées aux études de cas**

L'acquisition de tous les documents pertinents et la réalisation des entrevues auprès de répondants clés dans le cadre de certaines études de cas ont également été retardées. Par exemple, Tennis Canada, qui avait organisé les Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada, tenait aussi deux grandes manifestations internationales au Canada en août. De plus, trois des quatre répondants clés interviewés pour cette étude de cas ne s'occupaient que de certains aspects de l'organisation des épreuves d'été et n'ont pu fournir que quelques renseignements. Heureusement, le quatrième répondant clé, interviewé à une date ultérieure, a été en mesure de combler les lacunes en fournissant de l'information détaillée et de la documentation pertinente sur la manifestation en question. En outre, PCH, Tennis Canada et Soccer Canada ont remis à la société PRA d'imposants documents et rapports d'évaluation sur quelques-unes des manifestations étudiées. Bien que le processus d'entrevue se soit révélé problématique durant l'étude de cas touchant Tennis Canada, le consultant a pu utiliser la documentation et les rapports d'évaluation fournis pour mener à bien son travail.

### **2.3.4 Enquête auprès d'organiseurs de petites manifestations**

Au départ, l'échantillon de l'enquête menée auprès d'organiseurs de petites manifestations comptait quelque 100 noms de répondants possibles, et le taux de réponse visé était de 50 %, soit 50 répondants. En fait, la base de données du Programme était un peu moins volumineuse, contenant environ 64 noms de personnes-ressources, dont certains figuraient également sur la liste des répondants clés aux entrevues. Les noms inscrits dans les deux bases de données ont été éliminés et ces personnes n'ont pas été contactées aux fins de l'enquête.

À la première prise de contact, plusieurs sondés possibles ont indiqué qu'ils n'étaient pas la personne la mieux placée au sein de leur organisme pour répondre aux questions de l'enquête. En outre, certaines personnes n'étaient plus en poste et d'autres avaient peu d'expérience et de connaissances liées à la présentation de demandes de contribution dans le cadre du Programme. Dans d'autres cas où la liste comptait plusieurs représentants d'un même organisme, les personnes concernées ont signalé qu'une seule personne pouvait répondre en leur nom. Enfin, quelques personnes ont souligné qu'elles n'avaient pas reçu de financement pour la manifestation mentionnée dans la lettre de présentation ni pour toute autre manifestation subséquente. Ces répondants possibles ont été éliminés puisqu'ils ne connaissaient pas vraiment le Programme.

En conséquence, le nombre de réponses disponibles aux fins de l'analyse est considérablement moins élevé que prévu et, si l'élimination des répondants non admissibles rehausse la validité de cette source de données, il n'en demeure pas moins que la taille de l'échantillon sondé est assez petite.

Le calendrier de l'évaluation a été tout aussi problématique pour l'enquête qu'il l'a été pour les entrevues auprès de répondants clés et les études de cas. Bon nombre des répondants choisis pour remplir le questionnaire de l'enquête étaient occupés par l'organisation de manifestations estivales, et le taux de réponse s'est avéré très faible jusqu'après la fête du Travail.

Enfin, comme nous l'avons mentionné plus haut, en raison du chevauchement des bases de données et d'autres problèmes, l'enquête repose sur un petit échantillon (n=23) malgré un taux de



réponse de près de 50 %. Cet échantillon représente tout de même une proportion assez forte des manifestations financées.

### **2.3.5 Établissement de liens entre les résultats des manifestations sportives et les résultats du Programme : la principale difficulté liée à la mesure du rendement**

Bien que le processus de collecte et de présentation d'information des bénéficiaires du Programme permette sans équivoque de valider les objectifs du Programme et de décrire les résultats prévus de façon générale, les résultats réels sont difficiles à mesurer. Cette difficulté s'explique en deux points :

- ▶ Certains répondants clés ont indiqué que ce sont les manifestations mêmes qui influent réellement sur les gens et les collectivités.
- ▶ D'autres répondants clés ont mentionné qu'ils se concentraient sur l'organisation d'une manifestation réussie et que la collecte de données et la présentation de rapports devenaient secondaires. C'était le cas tout particulièrement pour les bénéficiaires de modestes contributions. Les organisateurs de petites manifestations n'ont souvent pas le temps ni les ressources nécessaires pour recueillir, analyser et signaler l'information.

L'un des thèmes fondamentaux de la présente évaluation réside dans le fait que chaque manifestation profite aux participants (les athlètes, les entraîneurs, le public et la collectivité locale et régionale) et laisse des legs sous forme d'infrastructure matérielle et de personnel formé. Le rendement du Programme se définit par le cumul de ces manifestations et de ces legs au fil du temps. L'évaluation des résultats du Programme demeure un défi. En effet, puisque le Programme regroupe une série de manifestations, l'évaluation de son incidence sur le développement du sport nécessiterait une collecte de données longitudinales (de suivi) auprès des athlètes, des entraîneurs, des officiels et des organismes, afin de déterminer les effets durables. Pendant la période où s'est déroulée la présente évaluation, la Direction générale de Sport Canada n'a ni affecté de ressources à l'exécution d'une collecte de données à long terme ni mis en place des mesures du rendement à long terme pour le Programme. D'autres programmes qui financent des activités et visent à produire un effet durable font face au même problème en ce qui concerne la mesure du rendement.

## **2.4 Sommaire des méthodes utilisées et limites**

Les méthodes d'évaluation utilisées reposent sur quatre sources de données : une analyse documentaire, des entrevues auprès de répondants clés, quatre études de cas et une enquête auprès d'organismes de petites manifestations. Les limites pourraient s'inscrire dans deux catégories : logistiques et conceptuelles.

- ▶ Diverses sources de données mettaient l'accent sur différents aspects du Programme. Les entrevues auprès de répondants clés et les études de cas visaient surtout à recueillir de l'information générale sur le Programme et les grandes manifestations (Jeux du Canada et manifestations thématiques), tandis que



l'objectif de l'enquête était expressément de recueillir davantage de données sur les manifestations internationales unisport.

- ▶ Les limites d'ordre logistique découlent principalement du calendrier d'exécution de l'évaluation, puisque bon nombre des répondants clés et des sondés possibles étaient pris, durant cette période, par l'organisation de manifestations sportives estivales. Aux fins des futures évaluations du Programme d'accueil, il conviendrait de prévoir la collecte de données de manière à favoriser au maximum la participation des organismes financés.
- ▶ Il est peu probable que l'on arrive facilement à surmonter la difficulté de nature conceptuelle qui réside dans l'évaluation du rendement du Programme à partir des résultats obtenus à chaque manifestation. Toutefois, le rendement général se mesure notamment par la réussite continue des athlètes à des compétitions internationales et nationales, au moyen d'études de cas qui montrent à quel point les legs des manifestations contribuent à l'excellence soutenue des athlètes de haut niveau de même qu'à l'aide de méthodes améliorées permettant d'évaluer les retombées sociales et économiques à long terme.





### 3.0 Profil du Programme d'accueil

#### 3.1 Introduction<sup>4</sup>

Le Programme est aligné sur deux des quatre objectifs stratégiques de PCH :

- ▶ *favoriser l'accès et la participation des Canadiens et Canadiennes à la vie culturelle de notre pays;*
- ▶ *multiplier et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités.*

La Direction générale de Sport Canada du Secteur des affaires internationales et intergouvernementales contribue aux objectifs du Ministère en adoptant une mission qui appuie « *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* ». Les activités et les initiatives de la Direction générale de Sport Canada reposent sur quatre orientations stratégiques :

- ▶ ***Athlètes et entraîneurs de haut niveau*** : Améliorer la capacité des athlètes canadiens d'exceller aux plus hauts échelons du sport international par des moyens loyaux et conformes aux règles d'éthique.
- ▶ ***Édification du système sportif*** : Travailler avec des partenaires clés pour accroître la coordination et l'intégration en vue de favoriser l'édification du système sportif canadien.
- ▶ ***Positionnement stratégique du sport*** : Promouvoir les grands objectifs fédéraux par l'intermédiaire du sport, bien positionner le sport dans le programme fédéral et faire connaître la contribution du sport à la société canadienne.
- ▶ ***Accès et équité*** : Encourager un meilleur accès et une plus grande équité dans le sport pour les groupes cibles sous-représentés.

La Direction générale de Sport Canada administre trois programmes de financement conçus pour contribuer à la réalisation de ces objectifs, soit le Programme d'aide aux athlètes, le Programme de soutien au sport et le Programme d'accueil.

#### 3.2 Origines de la Politique d'accueil

La première politique du gouvernement du Canada concernant l'accueil de manifestations sportives a été élaborée en 1983, en réponse à deux préoccupations importantes qui demeurent d'actualité. Tout d'abord, le nombre de manifestations qu'il est possible d'accueillir ne cesse d'augmenter chaque année. Parallèlement, les coûts inhérents à l'organisation grimpent, alors que s'allonge la période de présentation des candidatures, de planification et de préparation menant à la tenue d'une manifestation. La politique a été revue en profondeur en 1996.

---

<sup>4</sup>L'information contenue dans cette section se trouve aux adresses suivantes :  
[http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/org/mission/index\\_f.cfm](http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/org/mission/index_f.cfm)  
[http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/index\\_f.cfm](http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/index_f.cfm)



En mai 2000, le gouvernement du Canada a accepté d'accorder un financement continu pour l'accueil de manifestations sportives internationales au Canada ainsi que pour la tenue de manifestations particulières organisées au pays. Les principaux changements dont faisait état la nouvelle version de la politique d'accueil consistaient en 1) une hausse du plafond des contributions du gouvernement du Canada à l'organisation de manifestations sportives internationales au Canada, qui est passé de 25 % à 35 %, et 2) l'élimination de l'exigence voulant que les coûts associés à l'accueil soient absorbés par le budget des services votés du Ministère. Par la suite, une version à jour des modalités du Programme a été approuvée.

La Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales repose sur le principe que le Ministère appuiera uniquement les manifestations sportives susceptibles de produire des avantages nets pour le Canada et que le financement accordé n'excédera pas la capacité fiscale du gouvernement. Les conditions particulières de la Politique d'accueil sont les suivantes<sup>5</sup> :

- ▶ **Partenariats proactifs**
  - Si un organisme concessionnaire canadien a besoin de fonds fédéraux, il doit en faire la demande avant de présenter une candidature à l'organisme international détenant les droits des Jeux.
  
- ▶ **Apport de legs**
  - Les organismes détenteurs des droits des Jeux et les sociétés hôtes doivent investir directement dans des programmes sportifs qui resteront.
  - Les demandes de financement doivent contenir des stratégies qui assureront la continuité des programmes sportifs et garantiront aux athlètes de haut niveau un accès aux installations.
  - Le gouvernement tiendra compte des legs de nature économique, sociale et culturelle, prenant la forme de services et d'avantages à l'intention de la collectivité.
  
- ▶ **Respect des normes fédérales**
  - Les sociétés hôtes et les organismes détenteurs des droits des Jeux doivent respecter les normes découlant des lois et des pratiques du gouvernement fédéral.
  
- ▶ **Aucune garantie en cas de déficit**
  - Le gouvernement fédéral n'offrira pas de garantie en cas de déficit.
  
- ▶ **Financement équitable**
  - La contribution maximum du gouvernement du Canada est fixée à 35 % du coût total d'une manifestation et ne doit pas excéder 50 % du montant total de l'aide publique versée.

---

<sup>5</sup>Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le Programme d'accueil de manifestations sportives, 2001, p. 5.



- Le calcul de l'appui financier comprendra les services directs, indirects et essentiels ainsi que toute contribution relative aux legs.
- Le gouvernement fédéral ne sera pas l'unique bailleur de fonds des legs sportifs.
  
- ▶ **Appui manifeste de la collectivité**
  - La collectivité doit être suffisamment d'accord pour accueillir une manifestation.
  
- ▶ **Saine gestion**
  - Les organisateurs doivent faire la preuve qu'ils possèdent les compétences organisationnelles et techniques essentielles à l'organisation réussie d'une manifestation.

Plusieurs aspects de la Politique d'accueil présentés ci-dessus mettent en lumière l'importance des partenariats dans l'accueil de manifestations sportives. Comme il en sera question à la section 3.7, de nombreux intervenants jouent un rôle important; la liste est loin de s'arrêter aux athlètes et aux organismes de sport.

### 3.3 Programme d'accueil

La mission globale du Programme est d'appuyer les manifestations sportives susceptibles de faire avancer les objectifs stratégiques du gouvernement fédéral. Ces manifestations doivent profiter considérablement au sport au Canada, produire des avantages sur les plans économique, social et culturel et laisser des legs. À cette fin, le Programme accorde une aide financière aux organismes qui tiennent des manifestations dans les quatre catégories suivantes :

- ▶ ***Jeux multisports internationaux*** : entrent dans cette catégorie les Jeux olympiques et paralympiques (d'hiver et d'été), les Jeux du Commonwealth, les Jeux panaméricains et les Jeux mondiaux universitaires;
  
- ▶ ***manifestations internationales unisport*** : cette catégorie vise les championnats du monde, les épreuves de qualification pour les Jeux olympiques ou paralympiques, les épreuves de coupe du monde et d'importantes compétitions régionales, dont l'organisation est confiée à un pays en particulier par une fédération internationale, continentale ou régionale de sport à l'issue d'un processus officiel de soumission de candidatures;
  
- ▶ ***manifestations thématiques*** : cette catégorie englobe des manifestations telles que les Jeux de la Francophonie et les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN);
  
- ▶ ***Jeux du Canada*** : des contributions annuelles sont consenties aux sociétés hôtes et au Conseil des Jeux du Canada pour soutenir ces Jeux qui ont lieu tous les deux ans, en alternant entre les éditions d'été et les éditions d'hiver.



Les objectifs précis du Programme, de même que les avantages et les résultats prévus connexes, sont énoncés dans les sections qui suivent.

### 3.3.1 Évolution du Programme d'accueil

Le fondement législatif du Programme est l'alinéa 4(2)f) de la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*. En 2000, le Programme devait soutenir un éventail de manifestations dont l'importance, la complexité, l'orientation et le budget variaient considérablement. Il pouvait s'agir aussi bien de grands Jeux comme les Jeux du Commonwealth et les Jeux panaméricains que de manifestations plus petites telles que des championnats unisport et des coupes du monde, ou encore de manifestations thématiques (p. ex. les Jeux de la Francophonie et les JAAN), en plus des Jeux du Canada.

Le Ministère estime que le Programme est non seulement un moyen de soutenir le développement des athlètes et de l'infrastructure sportive, mais aussi « un catalyseur pour la réalisation d'autres objectifs fédéraux »<sup>6</sup>. Par ailleurs, dans le rapport Mills (1998), on fait valoir que l'organisation de grandes manifestations sportives internationales entraîne d'importants avantages culturels, sociaux et économiques<sup>7</sup>.

Pour voir à ce que ses activités correspondent à ces objectifs et ces résultats prévus, le Programme est régi par la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales, sauf dans le cas des Jeux du Canada qui, eux, sont assujettis à la Résolution de Clear Lake (le sujet est abordé à la section 3.6). Pour ce qui est de la gestion des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN), un cadre est actuellement en voie d'élaboration.

### 3.4 Objectifs du Programme d'accueil du ministère du Patrimoine canadien

Les modalités du Programme précisent les objectifs généraux et propres au sport de ce dernier (voir le tableau 3).

---

<sup>6</sup>Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats pour le Programme d'accueil de manifestations sportives, 2001, p. 1.

<sup>7</sup>Rapport du Sous-comité sur l'étude du sport au Canada du Comité permanent du patrimoine canadien, intitulé *Le sport au Canada : C'est l'affaire de tous et de toutes* (1998); voir également le document *Vers une politique canadienne du sport* (octobre 2001), à l'adresse <http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/sum-rap.pdf>



**Tableau 4 : Objectifs du Programme d'accueil**

Objectifs généraux	Objectifs propres au sport
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promouvoir les grands objectifs fédéraux par l'intermédiaire du sport</li> <li>▶ Positionner le sport dans le programme du gouvernement fédéral</li> <li>▶ Faire connaître la contribution du sport à la société canadienne</li> <li>▶ S'occuper des priorités gouvernementales en permettant au Canada de retirer d'importants avantages directs dans les domaines du sport, de l'économie, ainsi que du développement social et culturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Améliorer la capacité des athlètes canadiens d'exceller aux plus hauts échelons du sport international par des moyens loyaux et conformes aux règles d'éthique</li> <li>▶ Améliorer les programmes, ainsi que la coordination et l'intégration des activités de développement, en vue de favoriser l'édification du système sportif canadien en travaillant avec des partenaires clés</li> <li>▶ Encourager un meilleur accès et une plus grande équité dans le sport pour les groupes cibles sous-représentés</li> </ul>
Source : Modalités	

### 3.5 Avantages et résultats prévus

L'accueil de manifestations sportives est censé apporter une foule d'avantages précis dans trois grands domaines<sup>8</sup> :

- ▶ **Avantages liés au sport**
  - Programmes et installations légués aux futures générations d'athlètes
  - Expérience précieuse pour les athlètes, les entraîneurs, les officiels et les bénévoles
  - Promotion des valeurs et des priorités du sport (p. ex. sport sans drogue)
  
- ▶ **Avantages économiques**
  - Création d'emplois
  - Stimulation du tourisme et de l'expansion régionale
  - Amélioration des liens et des débouchés commerciaux
  - Accroissement des recettes fiscales
  
- ▶ **Avantages sociaux et culturels**
  - Mise en valeur des athlètes canadiens
  - Célébration de la diversité, des valeurs et des réalisations du Canada
  - Amélioration de la cohésion sociale des collectivités
  - Occasions de mise en oeuvre de stratégies pour la jeunesse liées à la mise en valeur des collectivités, à la promotion du bénévolat, à la formation et à l'amélioration des connaissances du Canada et des Canadiens
  - Expression de l'identité collective, acquisition d'un sentiment de fierté et motivation à l'apprentissage

Outre les avantages possibles susmentionnés, le Programme doit produire des résultats cadrant avec les modalités, entre autres l'amélioration de ce qui suit :

<sup>8</sup>*Ibid.*, p. 6.



- ▶ sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens et appréciation de celles-ci;
- ▶ nombre de compétitions internationales pour les athlètes canadiens de haut niveau;
- ▶ nombre de legs en matière de programmes et d'infrastructures de sport;
- ▶ profil international des organismes nationaux de sport (ONS) du Canada;
- ▶ nombre de manifestations internationales unisport accueillies par le Canada;
- ▶ participation des groupes sous-représentés aux manifestations sportives accueillies.

### 3.6 Résolution de Clear Lake

Les Jeux du Canada sont régis par la Résolution de Clear Lake qui a été signée en 1997 par les ministres responsables du Sport des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Le cadre financier qui y est exposé, qui s'étend jusqu'aux Jeux d'été du Canada de 2009, repose sur le modèle de financement public ci-après :

- ▶ Partage des frais essentiels de fonctionnement selon la répartition suivante :
  - 52 % par le gouvernement du Canada;
  - 16 % par la province ou le territoire hôte;
  - 32 % par le comité organisateur.
- ▶ Contribution de base de 6 millions de dollars pour les immobilisations, constituée de deux subventions d'investissement de 2 millions de dollars, l'une du gouvernement fédéral et l'autre de la province ou du territoire hôte, et d'une subvention municipale de 2 millions de dollars en immobilisations, accordée par la(les) municipalité(s) d'accueil.
- ▶ Fonds supplémentaires de la Direction générale de Sport Canada affectés aux frais de déplacement des équipes provinciales et territoriales, du personnel de mission et des officiels, autres que ceux de la province ou du territoire hôte.

Les ministres du gouvernement fédéral et des provinces et territoires ont convenu des priorités stratégiques suivantes concernant les Jeux du Canada :

- ▶ créer un environnement centré sur l'athlète;
- ▶ assurer aux athlètes un encadrement par des entraîneurs et d'autres intervenants dûment qualifiés;
- ▶ organiser et tenir les Jeux d'une manière conforme aux règles d'éthique et d'équité;
- ▶ assurer à tous des occasions égales de participer aux compétitions sportives;
- ▶ développer le sport dans tout le Canada;
- ▶ fournir des possibilités d'exceller sur la scène sportive dans tout le Canada;
- ▶ établir des legs et d'autres ressources financières pour soutenir la viabilité à long terme des Jeux.



### 3.7 Intervenants et rôles

Pour que les manifestations financées par le Programme d'accueil réalisent les objectifs de PCH et de la Direction générale de Sport Canada et produisent les résultats prévus, il faut l'engagement de toute une gamme de partenaires, dont les gouvernements, les organismes et les particuliers, comme l'illustre le tableau 4 ci-après.

<b>Tableau 5 : Groupes d'intervenants participant à l'accueil des manifestations sportives</b>	
Direction générale de Sport Canada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Est le point central pour l'élaboration des politiques et des programmes liés à l'accueil des manifestations sportives</li> <li>▶ Facilite l'examen et l'approbation des projets d'accueil de manifestations; négocie les partenariats pour la tenue des manifestations</li> <li>▶ Travaille en collaboration avec les bureaux régionaux, d'autres ministères, d'autres gouvernements et des partenaires non gouvernementaux comme les sociétés de candidature et d'accueil, les ONS et les détenteurs de droits de Jeux en particulier</li> <li>▶ Rédige et gère les ententes multipartites concernant les grands Jeux multisports internationaux, les grandes manifestations internationales unisport, les manifestations thématiques et les Jeux du Canada</li> <li>▶ Verse des contributions aux sociétés hôtes et au Conseil des Jeux du Canada (frais de déplacement)</li> <li>▶ Doit assurer une diligence raisonnable pour ce qui est de l'élaboration et de la gestion des ententes, conformément aux modalités du Programme d'accueil</li> <li>▶ Met sur pied un secrétariat fédéral pour les manifestations d'importance</li> <li>▶ Possède dans son organisation des spécialistes de l'accueil de manifestations qui renseignent les groupes et font preuve de leadership</li> </ul>
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comprennent les administrations provinciales/territoriales et municipales, les entreprises commanditaires et d'autres ministères</li> <li>▶ Comprennent également les détenteurs canadiens de droits de grands Jeux reconnus par une fédération internationale accréditive; il s'agit des organismes qui évaluent les avantages à tirer de la tenue des manifestations sportives et soumettent des demandes et des dossiers selon les lignes directrices du Programme</li> <li>▶ Incluent en outre les ONS qui satisfont aux exigences d'admissibilité du « Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport » du gouvernement du Canada</li> </ul>
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comprennent les athlètes, les entraîneurs, les officiels, les bénévoles, les organisateurs des manifestations, les membres de l'administration, les dignitaires et les médias participant aux manifestations organisées</li> </ul>
Visiteurs et téléspectateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sont l'assistance de tous les jours et les téléspectateurs des manifestations organisées</li> </ul>
Source : Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats du Programme d'accueil, 2001	

### 3.8 Ressources financières

Le Programme a approximativement 5 millions de dollars par année en financement de base pour les Jeux du Canada et l'accueil de petites manifestations unisport. La contribution maximale accordée pour une manifestation donnée est de 10 millions de dollars, sous réserve que les fonds requis du Ministère ne dépassent pas 35 % du coût total de la manifestation. De surcroît, la contribution de financement ne peut représenter plus de 50 % de l'ensemble des fonds fournis par le secteur public. Il est essentiel d'obtenir l'approbation du Cabinet et du Conseil du Trésor pour toute manifestation exigeant une contribution fédérale excédant le montant maximal fixé (p. ex. les Jeux de la Francophonie et les Championnats du monde d'athlétisme). Le financement consenti dans le cadre du Programme peut varier considérablement selon la manifestation et l'exercice financier :



- ▶ les contributions aux organismes accueillant de petites manifestations unisport peuvent aller de 5 000 \$ à 500 000 \$;
- ▶ les budgets de grands Jeux ou de manifestations unisport d'envergure peuvent se situer entre 50 000 \$ et 2 milliards de dollars;
- ▶ les contributions annuelles visant les Jeux du Canada s'élèvent en moyenne entre 2,7 millions de dollars et 5,7 millions de dollars. Le gouvernement fédéral fournit des fonds pour les frais d'organisation des Jeux et les déplacements des participants.

Les contributions de plus de 10 millions de dollars destinées aux grandes manifestations multisports, stratégiques ou unisport doivent être approuvées par le Cabinet. Le Programme d'accueil voit à ce que des partenariats soient formés entre les gouvernements, le secteur privé et les organismes détenant les droits tant pour la tenue des manifestations que pour les legs en découlant.

Le tableau 5 présente le nombre de contributions et de manifestations financées dans les quatre catégories sur une période de trois ans.





<b>Tableau 6 : Contributions accordées par la Direction générale de Sport Canada dans le cadre du Programme d'accueil</b>			
<b>Catégories de manifestations</b>	<b>2000-2001</b>	<b>2001-2002</b>	<b>2002-2003</b>
Jeux du Canada*	2,8 M\$	6,8 M\$	5,5 M\$
	2001 Épreuve préparatoire des Jeux d'été du Canada à London	2001 Jeux d'été du Canada à London (tenue)	2003 Jeux d'hiver du Canada à Bathurst-Campbellton (tenue)
	2003 Épreuve préparatoire des Jeux d'hiver du Canada à Bathurst-Campbellton	2003 Épreuve préparatoire des Jeux d'hiver du Canada à Bathurst-Campbellton 2005 Épreuve préparatoire des Jeux d'été du Canada en Saskatchewan	2005 Épreuve préparatoire des Jeux d'été du Canada en Saskatchewan
Manifestations thématiques**	0,7 M\$	2,1 M\$	1,7 M\$
	2002 Épreuve préparatoire des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN) été 2002	2002 Épreuve préparatoire des JAAN	2002 JAAN (tenue)
	2002 Épreuve préparatoire des Jeux d'hiver de l'Arctique	2002 Jeux d'hiver de l'Arctique (tenue) 2001 Jeux de la Francophonie (tenue)	
PAMIU***	21,4 M\$	19,9 M\$	8,5 M\$
	2001 Épreuve préparatoire des Championnats du monde d'athlétisme de 2001 à Edmonton 35 petites manifestations financées	2001 Championnats du monde d'athlétisme de 2001 à Edmonton (tenue) 2003 Épreuve préparatoire des Championnats du monde de cyclisme à Hamilton 23 petites manifestations financées	2001 Épreuve ultérieure aux Championnats du monde d'athlétisme de 2001 à Edmonton 2003 Épreuve préparatoire des Championnats du monde de cyclisme à Hamilton 2005 Épreuve préparatoire des Championnats de la FINA en 2005 36 petites manifestations financées
Grands Jeux ****	- \$	2,8 M\$	0,1 M\$
		2008 Candidature de Toronto à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2008	2008 Candidature de Toronto à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2008
<b>TOTAL</b>	<b>24,9 M\$</b>	<b>31,6 M\$</b>	<b>15,8 M\$</b>

\* Le total des contributions pour les Jeux de 2001 à London s'élève à 7,9 M\$ de 1997-1998 à 2001-2002 (y compris les frais de déplacement)

Le total des contributions pour les Jeux de 2003 à Bathurst-Campbellton s'élève à 7,5 M\$ de 1999-2000 à 2003-2004 (y compris les frais de déplacement)

Le total des contributions pour les Jeux de 2005 en Saskatchewan est évalué à 5,8 M\$ de 2001-2002 à 2005-2006 (frais de déplacement non compris)

\*\* Le total des contributions pour les JAAN de 2002 s'élève à 2,5 M\$ (y compris 0,8 M\$ d'autres ministères fédéraux) de 2000-2001 à 2003-2004

Le total des contributions pour les Jeux d'hiver de l'Arctique de 2002 s'élève à 0,6 M\$ de 2000-2001 à 2001-2002

Le total des contributions du gouvernement du Canada pour les Jeux de la Francophonie à l'été de 2001 s'élève à 16,9 M\$ de 1999-2000 à 2002-2003

\*\*\* Le total des contributions pour les Championnats du monde d'athlétisme de 2001 à Edmonton s'élève à 38 M\$ de 2000-2001 à 2001-2002

Le total des contributions pour les Championnats du monde de cyclisme tenus à Hamilton à l'automne de 2003 s'élève à 8,5 M\$ de 1999-2000 à 2004-2005

Le total des contributions pour les Championnats de la FINA en 2005 est évalué à 16 M\$ de 2002-2003 à 2005-2006

\*\*\*\* La contribution fédérale pour la candidature de Hamilton à l'organisation des Jeux du Commonwealth de 2010 totalise 0,1 M\$ en 2002-2003

La contribution fédérale pour la candidature de Vancouver-Whistler à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 totalise 6,6 M\$ en 2001-2002

La contribution fédérale pour la candidature de Toronto à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2008 totalise 2,8 M\$ en 2001-2002

Nota : Le soutien rattaché aux services gouvernementaux essentiels accrus n'est pas inclus dans le tableau.



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

### **3.9 Personnel et direction**

Le Programme est l'une des trois unités de la Division des programmes de sport que supervise le directeur des programmes de sport. Au cours de la période visée par la présente évaluation, environ 3,5 ETP étaient consacrés au Programme; d'autres cadres de la Direction générale de Sport Canada et de PCH étaient affectés à des manifestations en particulier. Un pourcentage du temps de gestion et d'administration de la direction est également réservé au travail de soutien dans ce domaine. En juin 2003, une nouvelle Direction a été annoncée pour les grands Jeux et l'accueil. Pour le moment, approximativement 7,5 ETP travaillent au Secrétariat fédéral de candidature qui coordonne l'appui fédéral pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 à Vancouver et la candidature de Hamilton pour les Jeux du Commonwealth de 2010.



## 4.0 Constatations

La présente section expose les constatations découlant de l'évaluation des principaux aspects du cadre présenté au tableau 1 de la section 2.1 :

- ▶ raison d'être et pertinence;
- ▶ pratiques de mesure de rendement;
- ▶ conception, exécution et gestion;
- ▶ succès et incidences;
- ▶ rentabilité et solutions de rechange.

### 4.1 Raison d'être et pertinence

Dans la présente section, nous abordons les questions suivantes du cadre :

- ▶ *Le Programme cadre-t-il avec les priorités et les objectifs actuels du gouvernement du Canada et du ministère du Patrimoine canadien?*
- ▶ *Le Programme continue-t-il de produire des résultats qui correspondent aux priorités gouvernementales et aux besoins actuels des Canadiens?*
- ▶ *Le Programme respecte-t-il son mandat? Le Programme est-il le meilleur moyen de répondre à ces besoins?*
- ▶ *Faudrait-il étendre ou restreindre les objectifs et les résultats prévus du Programme? Y a-t-il des preuves en faveur de toute modification aux objectifs du Programme?*

Les entrevues (auprès des experts et des représentants de PCH seulement) et les documents constituent les principales sources de données pour l'évaluation des questions essentielles rattachées à la raison d'être et à la pertinence. Il est très important de souligner que les répondants clés, en particulier les bénéficiaires de fonds, se rapportent aux objectifs antérieurs et généraux du Programme. Bon nombre n'ont pu apporter que des réponses générales aux questions sur la raison d'être et la pertinence du Programme.

#### 4.1.1 Concordance du Programme d'accueil avec les objectifs du gouvernement fédéral et du Ministère<sup>9</sup>

Le Programme contribue à l'atteinte de deux des quatre objectifs stratégiques actuels de PCH : *favoriser l'accès et la participation des Canadiens et Canadiennes à la vie culturelle de notre pays et multiplier et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités.*

La plupart des représentants du Programme estiment que le Programme et ses politiques correspondent aux priorités et aux objectifs du gouvernement du Canada en général et de PCH en particulier. De toute évidence, les activités mentionnées semblent être compatibles avec les deux objectifs stratégiques énoncés ci-dessus, et selon le profil du Programme dans son

---

<sup>9</sup>Les questions d'entrevue portant sur cet aspect n'ont été posées qu'au personnel de PCH et aux répondants clés de la catégorie des autres intervenants, experts et universitaires.



ensemble, les manifestations financées par le Programme devraient appuyer la mission globale du Ministère.

Certains experts et universitaires étaient incertains quant à quelques-uns des objectifs fédéraux et des détails du Programme. Ils se demandaient si les soumissionnaires et les bénéficiaires connaissent les objectifs. Lors des entrevues, les répondants clés représentant de petits organismes de sport ont déclaré ne pas connaître les objectifs du Programme et, en fait, ne pas tellement s'y intéresser; la plupart se concentrent sur des manifestations précises et sur le développement de leur sport.

De nombreux comités organisateurs locaux (COL), en particulier ceux en charge de petites manifestations unisport, mettent l'accent sur le développement du sport. Pour eux, les retombées sur les plans culturel et social représentent des objectifs souhaitables mais secondaires. En fait, tous les organismes de sport sont axés sur le développement du sport, qui, à leur avis, permet l'épanouissement des athlètes, le perfectionnement des entraîneurs et des officiels, ainsi que le rayonnement de leur organisation.

Pour les experts et les représentants de PCH, le Programme constitue un élément fondamental du système de développement du sport et du renforcement des capacités. Plusieurs répondants clés au sein du gouvernement fédéral ont émis l'opinion selon laquelle le Programme a besoin d'aligner plus étroitement ses objectifs sur la nouvelle *Politique canadienne du sport (PCS)* et les lois dans le domaine<sup>10</sup>. Parallèlement, plusieurs représentants d'organismes nationaux de sport (ONS) croient que le Programme était destiné à aider les comités organisateurs et les ONS à « démarrer », en particulier dans le cas des manifestations et des sports nouveaux et non traditionnels, et qu'il n'était pas censé être à long terme. Il importe de noter que l'évaluation se concentre sur le Programme tel qu'il était avant l'adoption de la *PCS* et que, par conséquent, ces observations confirment le bien-fondé de la récente évolution du Programme.

Les répondants clés estiment que – plus que les performances sportives ou les sports – les grandes manifestations sportives répondent à un certain nombre d'objectifs économiques, culturels et sociaux, car un grand nombre de dossiers de candidature prévoient des legs et des retombées économiques importantes pour la collectivité. Les éléments probants de ces avantages économiques, culturels et sociaux sont présentés plus en détail ci-après.

Les répondants clés confirment manifestement le bien-fondé d'objectifs plus précis pour le Programme, en particulier pour les petites manifestations unisport. Ils croient que les manifestations permettent d'obtenir effectivement certains des résultats prévus. D'autre part, les répondants clés, en général et en particulier ceux qui ont participé aux études de cas sur les grandes manifestations, sont d'accord qu'il faille de vastes objectifs économiques et sociaux pour ces manifestations. Ces dernières font souvent l'objet d'ententes multipartites (EM) en vertu desquelles les autres ordres de gouvernement exigent habituellement l'inclusion d'objectifs de ce genre. Tous s'entendent sur le fait que ces manifestations, telles que les Jeux du Canada ou

---

<sup>10</sup>*Loi sur l'activité physique et le sport (2003), Loi sur la condition physique et le sport amateur (1961) et Loi sur le ministère du Patrimoine canadien (1995).*



les JAAN, doivent avoir des retombées sociales et culturelles, ce qui appuie massivement les objectifs stratégiques de PCH.

#### **4.1.2 Pratique des sports et participation active du public**

En ce qui a trait à la deuxième question du cadre, le sport est considéré par la majorité comme un élément important de la vie culturelle du Canada. Selon un représentant de PCH, « *les manifestations sportives favorisent le sentiment de cohésion sociale, d'unité nationale, d'inclusion et de participation* ». L'accueil de manifestations stimule la participation au sport et rend celui-ci plus accessible aux athlètes, en particulier ceux qui n'ont pas nécessairement la possibilité de se mesurer à l'élite internationale<sup>11</sup>.

Des données non scientifiques tendent à démontrer que les grandes manifestations sportives internationales suscitent un sentiment de fierté et d'identité nationales. Certains répondants clés ont parlé de la fréquence à laquelle le drapeau du pays était agité, en signe de patriotisme, lors des manifestations sportives, ainsi que du sentiment de fierté d'être Canadien qu'éprouvent les spectateurs en ces occasions. Faisant référence aux cérémonies d'ouverture des Jeux olympiques d'hiver de 1988 à Calgary, un répondant a déclaré : « *Assister aux cérémonies d'ouverture aura été l'un des cinq moments les plus marquants de leur vie. Ils ne se sont jamais sentis aussi fiers d'être Canadiens qu'à ces Jeux. Seul le sport a ce pouvoir.* » L'accueil de manifestations sportives internationales permet d'éveiller ce sentiment profond de fierté chez tous les Canadiens et Canadiennes, en particulier lorsque le Canada remporte des médailles.

Selon les données d'enquêtes menées à l'échelon national<sup>12</sup>, les Canadiens et les Canadiennes en général apprécient le sport en raison des avantages que celui-ci procure sur les plans personnel, social et national, à peu près dans cet ordre.

---

<sup>11</sup>Selon les répondants clés, lorsque le Canada accueille une manifestation, le fait que l'organisme national de sport puisse envoyer une équipe plus importante d'athlètes en raison des frais moindres de déplacement constitue un véritable atout. De plus, la fédération internationale permet habituellement au pays hôte d'inclure davantage d'athlètes dans son équipe. Ainsi, plus d'athlètes canadiens vivent l'expérience des compétitions internationales de haut niveau.

<sup>12</sup>Depuis 1996, PCH a commandé des enquêtes d'opinion dans toutes les régions du Canada. Dans le cadre de ces enquêtes, on a utilisé des méthodes et des questions similaires pour recueillir des données cohérentes sur les attitudes des Canadiens et des Canadiennes à l'égard des bienfaits du sport sur les plans personnel et social.



### Éléments probants issus des enquêtes

Les répondants de toutes les régions ont été unanimes dans leur cotation de la contribution du sport. Ils estiment que le sport procure les avantages suivants, par ordre décroissant d'importance :

- a. conservation de la santé (environ 9 sur 10);
- b. diminution du taux de criminalité (entre 7 et 8 sur 10);
- c. réduction des coûts de soins de santé (entre 7 et 8 sur 10);
- d. diminution du taux de décrochage scolaire (environ 6 sur 10);
- e. renforcement de l'unité nationale (environ 5 sur 10).

Ces mêmes données confirment l'opinion des répondants clés à ce chapitre, qui sont trois sur quatre, peu importe la région, à signaler que de brillantes performances des athlètes renforcent la fierté nationale et le sentiment d'appartenance. Enfin, une majorité de répondants (70 %) désireraient que les municipalités soutiennent davantage le sport au sein de la collectivité, tandis que six répondants sur dix souhaiteraient un appui plus important de la part du gouvernement fédéral. En général, une majorité de répondants à ces enquêtes estiment que tous les ordres de gouvernement devraient soutenir davantage le sport, tandis qu'un plus petit nombre considère que ce rôle devrait revenir aux entreprises et au secteur bénévole. Ces éléments probants offrent une justification importante de l'engagement fédéral dans le sport et, implicitement, dans l'accueil de manifestations sportives.

Les répondants clés ont indiqué que l'augmentation de la participation à l'échelle locale (là où a lieu de la manifestation) constitue une répercussion importante de l'accueil de manifestations au Canada. Ils pensent également qu'il existe un lien entre la participation active des Canadiens et des Canadiennes et la performance des athlètes canadiens sur la scène internationale. Par exemple, par suite de l'accueil d'une grande manifestation, telle que les Jeux olympiques d'hiver, les organismes nationaux de sport (ONS) ont fait état d'une intensification de la pratique des sports au niveau local (cependant, cela dépend aussi de la capacité de l'organisme local ou de l'ONS). Ils estiment que ce facteur contribue à la promotion des sports au Canada, les médias en parlent habituellement beaucoup plus et le public y est davantage sensibilisé. Ce processus de renforcement mutuel vient appuyer le constat selon lequel les sports constituent une source de fierté nationale partagée par les Canadiens et les Canadiennes en général.

Parallèlement, certains répondants clés représentant les ONS ont affirmé que la pratique de leur sport a plafonné ou même baissé au niveau local parce que le Canada n'avait pas été l'hôte de Jeux olympiques d'été au cours des dernières années et que les athlètes canadiens ne semblent pas remporter souvent des médailles sur la scène internationale.

De façon plus anecdotique, les éléments probants issues des études de cas tendent à appuyer l'idée selon laquelle l'accueil de manifestations sportives permet de bâtir un « capital social »<sup>13</sup> et des collectivités dynamiques, point qui sera examiné plus à fond à la section 4.4 (Succès et incidences).

---

<sup>13</sup>Le capital social désigne la capacité d'une collectivité de coordonner une démarche concertée ou collective et d'y participer. À titre d'exemple, citons la capacité d'intervenir dans les situations d'urgence, ou l'effectif de bénévoles ou encore le leadership communautaire qui se forme pour organiser une manifestation comportant des volets « sport », « culture » et « divertissement », en plus d'intensifier les activités commerciales.



À la lumière de ces renseignements, on peut conclure que l'accueil de manifestations sportives est une activité qu'appuie la population canadienne. Celle-ci considère que la participation au sport procure des avantages importants sur les plans personnel et social, et que le gouvernement devrait jouer un rôle essentiel dans la promotion de cette activité. Enfin, selon le point de vue des répondants clés et les éléments probants ressortant des enquêtes, les Canadiens et les Canadiennes apprécient la participation des athlètes canadiens aux compétitions internationales, ce qui, dans la mesure où l'accueil de compétitions au Canada favorise cette participation, renforce la raison d'être et la pertinence du Programme. L'appui du gouvernement fédéral à ce chapitre correspond aux attentes et aux désirs du public et – peut-on arguer – contribue au raffermissement de la cohésion sociale.

### 4.1.3 Mandat du Programme

Le mandat du Programme découle de la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, ainsi que d'autres lois plus récentes, telles que la *Loi favorisant l'activité physique et le sport* (2003). Le Programme permet de financer des manifestations parrainées par des sociétés hôtes, des ONS et des organismes détenteurs de droits de Jeux<sup>14</sup>. Il fonctionne également avec un éventail d'autres bailleurs de fonds fédéraux et provinciaux/territoriaux ainsi que du secteur privé. Les manifestations proprement dites attirent les athlètes, les entraîneurs, les officiels, les administrateurs, les médias, les visiteurs qui assistent à la manifestation et les téléspectateurs.

Afin d'évaluer convenablement le mandat, il est nécessaire de disposer de données de vérification afin de déterminer si les manifestations financées sont conformes aux lignes

---

<sup>14</sup>Les sociétés hôtes, ou COL, sont des organismes chargés d'administrer une manifestation à l'échelle locale. Bien qu'elles soient en général composées de bénévoles locaux et d'experts en la matière, elles peuvent aussi compter des représentants du gouvernement. Typiquement, une société hôte est créée pour des manifestations « à caractère unique », telles qu'un championnat international ou une épreuve de la coupe du monde. Une fois la manifestation terminée, la société est habituellement dissoute. À titre d'exemple de société hôte, citons les représentants de l'Association internationale des fédérations d'athlétisme (IAAF) aux Championnats du monde d'athlétisme de 2001 à Edmonton. Un ONS est l'organisme national directeur d'un sport tel que le hockey, le base-ball ou le patinage artistique. D'ordinaire, son mandat consiste à offrir des occasions de pratiquer son sport dans tout le pays, à donner aux athlètes la chance de participer à des compétitions (tant au Canada qu'à l'étranger), à assurer le développement des organismes provinciaux ou à accroître le nombre de membres (la structure des organisations varie), ainsi qu'à concevoir des programmes propres au sport afin de favoriser l'épanouissement et d'améliorer le niveau d'habileté de tous les participants. Un organisme détenteur de droits de Jeux, tel que le Conseil des Jeux du Canada, est l'organe régissant les Jeux et à qui incombe l'élaboration de la philosophie, des objectifs et des règlements des Jeux. Dans le cas du Conseil des Jeux du Canada, tout en établissant des politiques et des procédures pour guider la préparation et la tenue des Jeux, l'organisme doit veiller à ce que ces Jeux jouent un rôle important dans le développement du sport au Canada. Des représentants du gouvernement fédéral, des provinces et territoires et des ONS font habituellement partie du conseil d'administration. Il revient à l'organisme détenteur de droits des Jeux de choisir les sports qui figureront au programme (qui peuvent varier d'une manifestation à l'autre), d'assurer la liaison avec la société hôte et d'établir les ententes contractuelles avec les trois ordres de gouvernement et la société hôte.



directrices générales et particulières en matière d'admissibilité énoncées dans les modalités. Selon le « Rapport de suivi renforcé de l'élément du Programme d'accueil ayant trait aux manifestations internationales unisport (MIU) » publié en avril 2002, dans certains cas, « *les propositions et plans d'affaires examinés ne satisfont pas aux critères de financement prescrits énoncés dans les modalités du Programme...* »<sup>15</sup>. Néanmoins, les études de cas et les évaluations réalisées pour plusieurs grandes manifestations montrent que les manifestations financées satisfont aux critères établis pour le Programme. Les manifestations semblent avoir produit les résultats prévus dans bon nombre des orientations stratégiques, sinon toutes. Par conséquent, en dépit de la conclusion de l'étude de 2002 sur les MIU, on peut déduire que le Programme remplit son mandat.

#### 4.1.4 Objectifs du Programme et résultats prévus

Dans son ensemble, le Programme est justifié dans la mesure où il contribue au développement du sport et il procure des avantages économiques et sociaux. Néanmoins, pour certains volets (p. ex. les manifestations internationales unisport [MIU]), les conseils dispensés aux demandeurs sont assez précis et visent à améliorer l'expertise en matière d'accueil, à offrir aux athlètes l'occasion de participer à des compétitions dans leur pays, au Canada, et à améliorer les capacités des entraîneurs et des officiels. Les objectifs de développement du sport de la Direction générale de Sport Canada du Ministère sont implicites dans la mesure où offrir aux athlètes davantage de possibilités de participer permettra d'accroître le succès sur la scène internationale et d'engendrer une plus grande participation au sport chez tous les Canadiens et Canadiennes. Dans le cas d'autres manifestations, telles que les Jeux du Canada, les principes de la Résolution de Clear Lake s'appliquent.

Certains représentants de PCH ont laissé entendre qu'il fallait faire concorder davantage le Programme avec les objectifs du Ministère, les priorités du gouvernement fédéral et les besoins des Canadiens et des Canadiennes. Les gestionnaires de PCH affirment que la restructuration du Programme et l'élaboration d'une nouvelle stratégie renforceront les liens entre le Programme et les priorités du gouvernement fédéral et de PCH.

Les représentants de PCH ont indiqué que la Direction générale de Sport Canada, et pas nécessairement le Programme, est une « plaque tournante » pour les liens avec les autres ministères. Certains répondants clés ont précisé que, d'après leur expérience, la Direction générale de Sport Canada travaillait étroitement avec d'autres ministères ou organismes fédéraux (p. ex. Développement des ressources humaines Canada) afin d'aider les comités organisateurs locaux (COL) à obtenir des fonds supplémentaires. Ce point de vue n'est pas partagé par tous les répondants clés. Certains ont mentionné qu'ils souhaitaient une meilleure communication et une meilleure coordination entre les ministères fédéraux pour le financement des manifestations. Un commentaire formulé par un répondant clé illustre une perception assez courante :

*La politique d'accueil créée par la Direction générale de Sport Canada est censée constituer un guichet unique pour obtenir de l'aide pour les manifestations unisport et multisports, mais ce n'est pas réellement le cas. Il faudrait améliorer la coordination et la communication avec les autres ministères*

---

<sup>15</sup>Examen des demandes de financement de manifestations internationales unisport - Juin 2002 (Ébauche fournie par le Programme).





*et organismes. Chaque acteur a un point de vue différent sur ce qu'il est important d'accomplir avec une manifestation. Par exemple, la politique d'accueil est axée sur le sport; pourtant, il existe également une dimension culturelle qui compte pour PCH. La coordination de ces priorités représente un défi. La politique est muette quant au rôle des autres ministères et organismes. Le point de mire de la Direction générale de Sport Canada est un peu limité. Les manifestations sont d'envergure suffisante pour qu'on ne puisse en ignorer les avantages et les enjeux autres que ce qui concerne le sport.*

Les comités organisateurs locaux (COL) de manifestations périodiques, telles que les Jeux du Canada, doivent réunir des fonds de commandite auprès des divers ministères fédéraux, que les partenaires financiers demeurent ou non les mêmes à long terme. Étant donné que l'établissement de ces relations pour solliciter des fonds exige beaucoup d'heures de temps bénévole de la part des organisateurs, selon certains répondants clés, on devrait « regrouper » ces démarches et PCH devrait assurer la liaison avec tous les ministères fédéraux pour la collecte de fonds destinés aux manifestations sportives. Ce processus de sollicitation de fonds au niveau fédéral devient plus complexe lorsque les manifestations, comme les Jeux du Canada, peuvent être financées par davantage de ministères et d'organismes en raison de leur capacité de réaliser bon nombre des objectifs de développement communautaire visés, en plus des objectifs de développement du sport.

#### **4.1.5 Conclusions relatives à la raison d'être et à la pertinence**

Le Programme est aligné sur deux des quatre objectifs stratégiques de PCH :

- ▶ *favoriser l'accès et la participation des Canadiens et Canadiennes à la vie culturelle de notre pays;*
- ▶ *multiplier et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités.*

Selon les éléments probants issus des enquêtes, les Canadiens et les Canadiennes apprécient les bonnes performances des athlètes et considèrent la pratique du sport, en particulier chez les jeunes, comme une contribution sociale. Toutefois, il n'est pas « nécessaire », au sens strict du terme, que de nombreux citoyens valorisent ce point pour justifier son importance comme priorité gouvernementale.

Il importe de noter que de nombreux répondants clés estiment qu'il faudra porter davantage d'attention au Programme pour soutenir l'objectif « *favoriser l'accès et la participation des Canadiens et Canadiennes à la vie culturelle de notre pays* ». Si on interprète cet objectif en général, le Programme devrait promouvoir l'égalité de cet accès. Cependant, dans le contexte du développement du sport, il serait plus utile de favoriser l'accès pour les Canadiens et Canadiennes talentueux afin de sorte que ceux-ci puissent développer pleinement leur potentiel à titre d'athlètes, d'entraîneurs et d'officiels, et d'attirer un nombre croissant de bénévoles et de téléspectateurs aux manifestations.

Certains volets du Programme, notamment celui de l'accueil de manifestations internationales unisport (AMIU), ont des objectifs concrets précis qui sont axés sur le développement du sport. D'autres, tels que les Jeux du Canada, définissent aussi des « priorités stratégiques » qui



appuient clairement le développement du sport, conjuguant la poursuite de l'excellence sportive à un meilleur accès et à l'égalité des chances de participation pour les Canadiens et Canadiennes. La Résolution de Clear Lake préconise par ailleurs la création d'une infrastructure et de legs qui « *appuient la viabilité à long terme* ». Lorsque que les manifestations deviennent plus imposantes, qu'elles attirent davantage de participants et qu'elles exigent plus de fonds, il devient alors plus important qu'elles poursuivent simultanément des objectifs économiques et sociaux. Par exemple, dans le cas des MIU pour lesquelles on a demandé plus de 50 000 \$, il faut également faire valoir les retombées économiques à l'aide d'une méthode approuvée. En outre, le soutien accessoire des provinces et des municipalités peut être accru si la manifestation est susceptible d'entraîner des répercussions économiques considérables.

Les répondants clés, en particulier ceux des organismes unisport, estiment qu'on ne peut pas s'attendre à ce qu'ils atteignent des objectifs économiques et sociaux lorsqu'ils sont déjà assez absorbés par les objectifs de développement du sport<sup>16</sup>. Néanmoins, ils considèrent qu'on est en droit de s'attendre à ce que les manifestations qui bénéficient de contributions de plusieurs millions de dollars (de plusieurs ordres de gouvernement et du secteur privé) ne se contentent pas d'atteindre seulement les objectifs en matière de développement du sport. En réalité, à moins de pouvoir démontrer ces autres avantages en dehors du domaine du sport, les répondants clés pensent qu'il est difficile d'obtenir des contributions financières des gouvernements provinciaux et territoriaux et des municipalités. Pour bon nombre de répondants clés, il serait souhaitable que toutes les manifestations sportives répondent à des objectifs économiques et sociaux ainsi qu'à des objectifs propres au sport.

Dans la documentation liée au Programme (dont le rapport Mills mentionné à la section 3.3.1), le lien entre l'accueil de manifestations et le développement du sport est reconnu comme une évidence. Il ressort implicitement de la documentation que l'accueil d'une manifestation constitue une réponse ou un outil approprié pour accroître les capacités en matière de sport. Le fait d'offrir aux athlètes canadiens la chance de se mesurer, dans leur pays, à des concurrents de calibre international, devrait logiquement contribuer à l'amélioration de leur performance. Il est également raisonnable de s'attendre à ce que ces manifestations favorisent l'augmentation du nombre d'entraîneurs et d'officiels qualifiés, ainsi que la participation accrue de bénévoles et de téléspectateurs. En outre, on présume implicitement qu'un nombre plus élevé de téléspectateurs encouragera les jeunes talentueux à participer à titre d'athlètes, permettant ainsi de boucler la boucle et d'atteindre l'objectif consistant à « *favoriser l'accès et la participation des Canadiens et Canadiennes à la vie culturelle de notre pays* ».

C'est d'ailleurs une raison d'être fondamentale du Programme d'accueil du Ministère. Alors qu'il est raisonnable de s'attendre que l'accueil d'une manifestation contribue à l'épanouissement des athlètes, des entraîneurs, etc., notamment à cause des fonds et des installations légués, cela ne suffit pas à confirmer le lien. Le Programme doit démontrer plus clairement que cette raison d'être est solide et que le soutien pour l'accueil de manifestations sportives favorise bel et bien le développement du sport. Bref, pour le prouver, il faudra une recherche de suivi à long terme qui montre comment les manifestations sportives organisées au

---

<sup>16</sup>La contribution médiane des MIU s'est élevée à 25 000 \$, dont un bon nombre de l'ordre de 10 000 \$. De toute évidence, on ne peut s'attendre à ce que ces petites manifestations aient d'importantes retombées économiques. Bien qu'elles puissent avoir des effets sociaux, ceux-ci ne seront mesurables que dans des cas isolés.



Canada, prises individuellement, ont joué un rôle dans le développement des athlètes, des entraîneurs et des officiels. Ce point est abordé plus en profondeur à la section 4.2.1, qui présente une stratégie de mesure plus détaillée. En général, il serait utile que le Programme clarifie ses objectifs et démontre plus nettement le lien qui existe entre l'accueil d'une manifestation sportive et le développement du sport.

## 4.2 Pratiques de mesure du rendement

Dans la présente section, le Programme est évalué au chapitre des rapports sur le rendement, de l'observation et de la surveillance des résultats, ainsi que de la capacité d'appliquer les leçons tirées et les pratiques exemplaires relativement à l'accueil de manifestations. Trois questions sont à la base :

- ▶ *Le Programme a-t-il une stratégie de mesure du rendement adéquate et appropriée?*
- ▶ *Les ententes de financement du Ministère sont-elles suffisantes pour ce qui est des exigences en matière de suivi du rendement et de rapport sur les résultats? Les organismes bénéficiaires présentent-ils des rapports sur les indicateurs et les résultats obtenus?*
- ▶ *Les leçons tirées de l'organisation de manifestations sportives sont-elles saisies en vue d'aider le gouvernement du Canada à prendre des décisions éclairées quant à sa participation à l'accueil de futures manifestations?*

### 4.2.1 Stratégie concernant la mesure du rendement

Selon l'analyse documentaire (les rapports récents présentés par les bénéficiaires et certaines évaluations) ainsi que les ONS et les sociétés hôtes, la stratégie concernant la mesure du rendement du Programme ne produit pas les données qui permettraient de mesurer les résultats des manifestations sportives. Le personnel de PCH a admis que les rapports sont axés sur les activités et qu'ils fournissent des renseignements de base en matière de finances et de résultats, mais non des données sur les objectifs du Programme. Il importe de noter que, jusqu'à 2001-2002, le PAMIU n'exigeait que des rapports d'étape et des états financiers.

#### **Éléments probants issus des études de cas – Championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) de 2002**

Le rapport final sur les championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la FIFA contient des statistiques sur les tournois et des coupures de presse sur les épreuves.

#### **Éléments probants issus des études de cas – Manifestations produisant des legs importants**

Les données recueillies sur les legs se cantonnent habituellement aux renseignements sur les activités, tels que le niveau d'utilisation des installations. Pour ce qui est des installations léguées, on examine rarement les résultats, tels que le soutien accordé pour former les entraîneurs et pour développer les athlètes de haut niveau de façon systématique.

Pour ce qui est de la collecte de renseignements, la plupart des répondants clés et des sondés trouvent que les ententes de financement exposent clairement les exigences en matière de suivi du rendement. Cependant, les bénéficiaires de fonds ne sont pas tellement tenus de suivre le modèle prescrit, et rien ne prouve que les exigences font régulièrement l'objet d'un suivi et



d'une exécution forcée. Peu de répondants clés et de sondés croient qu'il y a un suivi et une exécution forcée, mais ils ont des doutes quant aux responsabilités de tous les partenaires, y compris les leurs et celles du Ministère. Pour la majorité des manifestations, tout ce qui est exigé est un rapport final et les états financiers de l'organisation d'accueil. Dans le cas des manifestations d'envergure, il faut également procéder à une évaluation des retombées économiques<sup>17</sup>.

Selon une récente analyse du processus de présentation des demandes liées à l'accueil de manifestations internationales unisport<sup>18</sup>, le personnel ne possède pas les moyens de surveiller les résultats. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les organisateurs se concentrent sur l'accueil d'une manifestation et sont moins motivés à signaler les résultats, d'autant plus qu'ils ne disposent pas toujours des ressources nécessaires. Il n'est pas surprenant que les bénéficiaires de petites contributions ne soient pas intéressés à rédiger un rapport détaillé une fois la manifestation terminée<sup>19</sup>. Un répondant clé a déclaré que même si des données sont recueillies pendant le déroulement d'une manifestation et que des projections sont assurément établies au moment de présenter la demande, il reste qu'il y a peu de ressources pour analyser ces données ou pour formuler des conseils pour l'avenir. C'est la situation de nombreuses petites organisations d'accueil.

Les répondants clés ont relevé cinq principaux obstacles à la mesure du rendement. Ceux-ci concernent, en général, tous les programmes de contributions; il importe toutefois de noter que les accords de contribution utilisés pour les grandes manifestations telles que les JAAN, les Jeux du Canada, etc., précisent davantage les résultats souhaités. Néanmoins, ces obstacles semblent s'appliquer à toutes les catégories de manifestations financées par le Programme.

- ▶ **Difficulté et complexité** : En principe, mesurer les avantages économiques, culturels et sociaux représente un défi pour tous les bénéficiaires. Un grand nombre de répondants clés ayant récemment organisé une manifestation ont expressément mentionné que les données les plus difficiles à recueillir étaient celles sur les retombées économiques, surtout à cause du manque de ressources y étant consacrées. Durant la période visée par la présente évaluation, peu d'orientation était offerte. Les organisateurs de manifestation seraient largement en mesure d'apporter d'autres éléments aux leçons tirées de l'accueil d'une manifestation ou d'examiner comment la manifestation a permis d'accroître les capacités des entraîneurs et des officiels.
- ▶ **Coût** : Le coût élevé des manifestations ne permet pas de réserver une partie du budget à la surveillance continue. Même si les répondants clés souhaitent recueillir davantage de données, ils disposent de peu de temps pour le faire.

---

<sup>17</sup>Les répondants clés ont indiqué que, selon la taille de la manifestation et l'importance de la contribution du Programme, il existe un modèle que peuvent utiliser les bénéficiaires pour fournir ce genre de renseignements afin d'atteindre les objectifs et résultats prévus du Programme.

<sup>18</sup>Examen des demandes du PAMIU - Juin 2002 (Ébauche fournie par le Programme).

<sup>19</sup>Tel qu'il est indiqué ci-dessus, un très petit nombre de bénéficiaires (7 sur 94) ont reçu une aide financière inférieure à 10 000 \$.



Malgré une retenue de 10 % des fonds, la plupart des comités organisateurs locaux de manifestations « s'affaissent » après la manifestation, et il y a peu d'incitatifs ou d'énergie pour qu'ils tiennent encore afin de rédiger un rapport. Bref, le fait de ne pas établir de rapport sur les résultats a des conséquences minimales.

- ▶ **Capacités :** De nombreuses organisations d'accueil ne possèdent pas l'expertise nécessaire pour planifier et effectuer des évaluations du rendement. En outre, des répondants clés des COL ne savaient visiblement pas ce que devait contenir au juste le rapport final. D'autres répondants clés souhaiteraient que la Direction générale de Sport Canada fasse appel à des évaluateurs ou à des vérificateurs pour aider les COL à ce chapitre.
- ▶ **Différences entre les sports :** Les ONS et les sociétés hôtes ont indiqué que les critères et les structures de rapports sont conçus comme si tous les sports étaient similaires et qu'ils sont confrontés aux mêmes difficultés. Ils ont l'impression que les produits finaux à livrer et la marche à suivre en matière de mesure du rendement varient selon le sport et le COL.
- ▶ **Manque de planification :** Bon nombre des obstacles déjà cités pourraient être surmontés par une meilleure planification et une clarification des responsabilités. Par exemple, les répondants clés d'ONS (y compris ceux ayant rempli les questionnaires) et d'autres représentants de petites organisations d'accueil ont déclaré avoir appris devoir recueillir des données sur les retombées économiques qu'après la manifestation, moment où il est difficile d'évaluer avec exactitude les répercussions économiques sur la collectivité. Un petit organisme de sport n'a probablement pas les ressources nécessaires pour recueillir les données pertinentes ou pour effectuer les calculs appropriés. Il est à noter qu'il ne s'agit pas d'une exigence formelle pour bon nombre des manifestations, mais les commanditaires croient sans doute qu'ils ont intérêt à s'y conformer pour accroître leur chance d'obtenir une réponse positive à leur demande de fonds.

Il importe de noter que l'évaluation officielle des retombées économiques fait partie des exigences liées aux demandes d'aide financière de plus de 50 000 \$. C'est le signe d'une communication déficiente (ou peut-être est-ce le résultat des récents changements apportés au processus de présentation des demandes) lorsque les bénéficiaires de petites contributions se voient imposer une telle exigence après coup ou qu'ils croient que c'est une exigence, alors que ce n'en est pas une.

En général, pour ce qui est de l'analyse de l'information, certains répondants clés de PCH ont convenu que le Programme doit réaliser des progrès en matière de mesure et d'évaluation des résultats. Parmi les difficultés évoquées, citons l'obtention de données exactes et opportunes auprès des bénéficiaires. Le personnel de PCH estime que le Programme doit définir les attentes et les exigences dès le début du processus de planification des manifestations afin de permettre au comité organisateur et à l'ONS de se préparer en vue de la collecte des données et de l'établissement des rapports. Le Programme entend utiliser son CGRR pour créer des modèles et offrir une orientation afin de recueillir des renseignements plus complets auprès des bénéficiaires.



#### 4.2.2 Rapports sur les résultats prévus du Programme

Le personnel du Programme et les sociétés hôtes ont exprimé des doutes quant à la correspondance entre ce qui, à leur avis, constitue des indicateurs du succès et les attentes de la Direction générale de Sport Canada. Selon les répondants clés, les sondés et les éléments probants issus des études de cas, il existe de nombreux indicateurs possibles du succès de l'accueil d'une manifestation, notamment :

1. les médailles remportées par les athlètes canadiens;
2. les legs (matériels et humains);
3. le renforcement des capacités des organismes, ainsi que des officiels, des entraîneurs et des bénévoles;
4. de bons résultats financiers et, dans la mesure du possible, la réalisation d'un excédent afin d'aider l'organisation à améliorer la structure de compétition au Canada;
5. la participation de la collectivité;
6. la couverture médiatique et télévisée de la manifestation, p. ex. la radiodiffusion des Jeux d'été du Canada de 2001;
7. les commentaires favorables des athlètes (représentants des COL, des ONS, des sociétés hôtes et des centres canadiens du sport) à propos de l'amélioration de leur développement grâce à la manifestation;
8. une bonne assistance (représentants des COL, des ONS, des sociétés hôtes et des centres canadiens du sport);
9. la participation de gens de l'étranger à la manifestation;
10. l'amélioration du profil des ONS sur la scène internationale et du sport au Canada;
11. les incidences économiques positives sur la collectivité d'accueil;
12. l'intérêt et la sensibilisation accrues de la population à l'égard du sport au Canada;
13. l'augmentation de la participation des groupes sous-représentés au sport (p. ex. les femmes);
14. le soutien solide des sections provinciales.

Les répondants clés (encore une fois, surtout ceux des petites manifestations) ont indiqué qu'ils ne connaissent pas d'autres résultats que le développement du sport. Ces 14 indicateurs illustrent les résultats que les bénéficiaires jugent utiles pour leurs manifestations.

Pour les bénéficiaires, les objectifs généraux consistant à rehausser le profil des organismes de sport à l'échelle internationale et à permettre à ceux-ci de tenir des manifestations internationales au Canada sont implicites et non pas « affichés ».

##### **Éléments probants issus des études de cas – Championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) de 2002**

Le fait que le Canada ait très bien joué et participé au match final a largement stimulé la couverture imposante dont ont bénéficié les championnats dans l'ensemble du pays. Cela a probablement contribué au renforcement de l'organisation canadienne en matière d'accueil à l'échelle internationale.

En outre, plus de 500 bénévoles et six membres du personnel ont été recrutés dans les trois sites; au total, ils ont consacré des milliers d'heures à la planification et à l'exécution sur place des dispositions liées au tournoi. Il est raisonnable de conclure que cela a accru la capacité de l'organisation d'accueillir de futures manifestations.



**Éléments probants issus des études de cas – Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada (de 2000 à 2003)**

Une des leçons tirées qui ressortent des entrevues auprès de répondants clés est qu'il faut un directeur de tournoi et un comité organisateur compétents pour assurer une organisation professionnelle de la manifestation.

Une vaste couverture médiatique est également nécessaire pour sensibiliser davantage le public aux sports que pratiquent les athlètes ayant un handicap.

Les principaux indicateurs de succès pour certaines manifestations thématiques diffèrent de ceux qui s'appliquent aux grandes manifestations sportives internationales auxquelles participent des athlètes de haut niveau. Par exemple, les indicateurs de succès pour les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN) de 2002 englobaient l'aspect social et le mode de vie en plus du développement du sport. Selon les répondants clés ayant pu exprimer leur point de vue sur la manifestation, le fait que les athlètes autochtones aient eu la possibilité de participer dans un contexte positif et culturel est à l'origine du succès de la manifestation.

**Éléments probants issus des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (2002)**

Bien qu'il y ait peu d'athlètes d'élite autochtones, les organisateurs sondés ont décrit les JAAN comme un bon point de départ pour permettre à ces athlètes de participer ensuite aux championnats provinciaux, aux Jeux du Canada ainsi qu'aux compétitions nationales et internationales.

Parallèlement, ces Jeux poursuivent beaucoup d'autres objectifs importants. Selon un répondant clé, « *pour ces athlètes, il ne s'agit pas seulement d'une expérience sportive internationale, mais également d'un congé. Ils découvrent aussi les joies du magasinage et les sorties au cinéma. Nos objectifs consistaient à réduire le taux de suicide, le taux de natalité élevé et le taux de décrochage scolaire. Cette manifestation a influé progressivement sur les jeunes Autochtones* ».

Cela démontre qu'une manifestation sportive a la capacité de produire d'importants résultats qui élargissent l'inclusion des personnes habituellement marginalisées.

### **4.2.3 Efficacité des ententes de financement**

En règle générale, le Programme a recours à des ententes multipartites (EM) et à des accords de contribution pour les manifestations financées. Une étude de cas nous livre un exemple négatif du contrôle de gestion rattachée à de telles ententes.

**Éléments probants issus des études de cas – Jeux d'été du Canada de 2001**

L'étude de cas sur les Jeux d'été du Canada de 2001 révèle que les exigences énoncées dans l'entente n'ont pas fait l'objet d'un contrôle rigoureux ou d'une exécution forcée, et qu'il y avait « *une différence entre ce que prévoyait l'entente et la réalité* ». Les répondants clés ont proposé que le personnel du Programme aide le Conseil des Jeux du Canada à s'assurer que les ententes multipartites (EM) reflètent non seulement les attentes mais aussi ce qui doit concrètement être produit.



Mise à part l'expérience des Jeux du Canada de 2001, le personnel du Programme estime que les EM<sup>20</sup> sont assez efficaces pour ce qui est de définir les rôles et responsabilités des organismes bénéficiaires et de PCH ainsi que les exigences en matière de mesure et de signalement des résultats. Par contraste, un grand nombre de bénéficiaires (dont les ONS, les sociétés hôtes, les détenteurs de droits de Jeux et les organisations exploitant des legs importants) ont déclaré que les accords de contribution sont moins précis que les EM en ce qui a trait aux exigences en matière de rapports. Les répondants clés de toutes les catégories ont convenu à l'unanimité que le Programme devait clarifier les rôles et responsabilités en matière de rapports.

#### **4.2.4 Tire-t-on des leçons de l'accueil de manifestations sportives?**

L'accueil de manifestations est propice à la création d'une expertise. Les répondants clés ont affirmé qu'ils avaient beaucoup appris à ce chapitre. En fait, bien que le terme « legs » désigne habituellement les installations, l'amélioration des capacités chez les entraîneurs et les officiels ainsi que des ressources ou de l'expertise en matière d'accueil constitue un legs non matériel encore plus important découlant des manifestations et un résultat de taille du Programme.

---

<sup>20</sup>Des ententes multipartites sont conclues lorsqu'il faut exposer les modalités de financement des trois ordres de gouvernement. Elles décrivent ces trois ordres de gouvernement et le COL en tant que partenaires de l'accueil de la manifestation. Dans le cas des Championnats de 2001 de l'Association internationale des fédérations d'athlétisme (IAAF), les trois ordres de gouvernement ont travaillé étroitement avec le COL et ont participé au comité de planification. Habituellement, les EM sont utilisées pour les grandes manifestations sportives internationales, les manifestations thématiques et les Jeux multisports. Les accords de contribution, extensions de l'EM, précisent les montants que chacun des ordres de gouvernement accordera à un COL, ainsi que les résultats à obtenir. On peut avoir recours à ces accords pour tous les types de manifestations, qu'il s'agisse de petites manifestations internationales unisport ou de Jeux d'envergure. Toutes les contributions doivent être conformes à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.





### Éléments probants issus des études de cas – Manifestations produisant des legs importants

Les répondants clés interviewés pour cette étude de cas ont souligné les leçons tirées suivantes :

- ▶ Voir à ce que des fonds de dotation pour les legs soient en place dès le départ<sup>21</sup>.
- ▶ Décider tôt à quoi les organisateurs et les partenaires financiers consacreront les legs. Il ne suffit pas de déclarer que les legs profiteront au sport amateur.
- ▶ S'assurer que les legs fassent l'objet d'un fonds de dotation de façon intégrale et indépendante.
- ▶ Planifier stratégiquement les legs en matière de sport; les grandes manifestations offrent une excellente occasion de combler les besoins en infrastructure sportive.

Les répondants clés font observer qu'en principe, l'acquisition d'expertise en matière d'accueil de manifestations procure des avantages importants au Programme et à PCH, notamment :

- ▶ Le transfert du savoir préserve les ressources, à condition que cette information soit conservée et transmise aux organisateurs des manifestations ultérieures. Les éléments probants issus des Jeux du Canada soulignent la nécessité d'une plus grande cohérence d'une manifestation à l'autre, dans la planification financière et la gestion, ainsi que de davantage de souplesse pour définir les rôles et responsabilités et pour décrire ce que chaque partie doit réaliser.
- ▶ La fourniture de modèles de rapports sur le rendement aux bénéficiaires permettra une plus grande conformité avec les exigences en matière de rapports et soutiendra la collecte des données sur plus que les activités.
- ▶ Une approche plus stratégique du financement des manifestations optimiserait les avantages, en particulier dans le cas des grandes manifestations qui laissent des legs.

En dehors du rapport occasionnel, cette expertise n'est pas systématiquement conservée et, par conséquent, n'est pas appliquée sur une vaste échelle. Les évaluations, d'autres documents et les entrevues auprès de répondants clés révèlent qu'il y a peu de rapports sur les leçons tirées

---

<sup>21</sup>De toute évidence, la piscine Pan Am à Winnipeg, construite pour les Jeux panaméricains de 1967 et modernisée par la suite pour les Jeux de 1999, représente un legs important pour la collectivité de Winnipeg. On a ajouté quelque 20 000 pi<sup>2</sup>, rénové l'intérieur, reconstruit le parc de stationnement, repeint l'intérieur et amélioré l'exécution des programmes (nouveau système de chronométrage). Toutefois, l'exploitation et l'entretien continus des installations léguées sont souvent coûteux, en particulier lorsqu'il ne reste plus de fonds consacrés aux legs au terme de la manifestation, ce qui a été le cas pour la piscine Pan Am. En conséquence, les ajouts et les rénovations à grande échelle, comme ceux qui ont coûté 4 millions de dollars avant les Jeux de 1999 aux trois ordres de gouvernement, sont difficiles à financer sans un fonds de dotation pour répondre aux besoins en matière de fonctionnement et d'entretien à long terme. Étant donné que la piscine Pan Am est gérée par la ville de Winnipeg, cette dernière a la charge permanente de l'établissement des programmes ainsi que de l'exploitation et de l'entretien de la piscine. Un investissement supplémentaire s'impose pour les infrastructures datant de 1967 afin de permettre leur fonctionnement à un niveau acceptable pour les citoyens de Winnipeg. Dans ce cas, au lieu d'établir un fonds consacré aux legs au début des Jeux, le gouvernement est responsable de l'entretien à long terme de l'installation.



présentés par les organisateurs des manifestations, mais on en retrouve dans le cas des grandes manifestations comme les Jeux panaméricains, les Jeux du Canada et les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord. Les organisateurs de petites manifestations auraient avantage à adopter cette pratique.

#### **4.2.5 Conclusions relatives aux pratiques de mesure du rendement**

Avant 2002, le Programme n'était pas doté d'un mécanisme de mesure du rendement efficace, mais il en a maintenant un nouveau en place, dont un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), qui impose la présentation de plusieurs rapports. Les principales conclusions relatives à la mesure du rendement sont les suivantes :

- ▶ Les bénéficiaires doivent rendre compte d'une multitude de résultats. Les rapports, lorsqu'ils sont soumis, couvrent souvent certains des résultats prévus, mais pas tous. Beaucoup des petits organismes ne sont pas portés à fournir les rapports exigés, si ce n'est des résumés des résultats les plus élémentaires, et n'ont d'ailleurs pas les ressources nécessaires pour ce faire. Ils se conforment aux exigences, mais le Programme ne recueille pas d'information sur la manière dont l'accueil de manifestations soutient le développement du sport.
- ▶ Le Programme n'a pas communiqué clairement les attentes en matière de rapports. Les répondants clés ont semblé passablement confus et un peu frustrés lorsqu'il a été question des objectifs et des résultats rattachés à leur contribution.
- ▶ Un grand nombre de petits organismes ont dit qu'ils n'avaient ni le temps ni l'expertise pour signaler les résultats, surtout sur les plans social et économique. De surcroît, ils sont beaucoup à estimer que les objectifs autres que le développement du sport ne concernent pas directement leur organisation.
- ▶ Un examen des évaluations de grands Jeux passés révèle l'existence de rapports sur le rendement, mais la présentation est des plus variées et des résultats différents sont signalés. Par contre, il y a des exceptions, soit les évaluations des grandes manifestations, qui suivent dans l'ensemble la pratique acceptée relativement à la rédaction de tels rapports. Il importe de noter que les résultats signalés correspondent habituellement à ce qui est énoncé dans les ententes conclues pour ces manifestations; toutefois, cette hétérogénéité rend difficile la production de mesures générales des résultats des manifestations, ainsi que le regroupement de ceux-ci pour en faire des résultats du Programme.

Vraisemblablement, la confusion qui règne au sujet des résultats prévus du Programme est attribuable à deux tensions profondes : la première est celle qui existe entre l'expertise et les ressources dont disposent les organisations d'accueil et les rapports que celles-ci doivent soumettre quant aux résultats à atteindre. Il apparaît que ces organisations sont nombreuses soit à ignorer cette attente, soit à simplement ne pas avoir les capacités nécessaires pour la satisfaire. La deuxième tension, et la plus importante, a trait au recours à l'accueil de manifestations pour poursuivre des objectifs d'ordre économique et social plutôt que pour promouvoir le développement du sport. L'une des conclusions de la présente évaluation est que le



développement du sport doit être au cœur de la raison d'être et de la mesure des résultats du Programme.

Par souci d'équilibre des besoins en matière de rapports, les attentes doivent tenir compte des capacités variables des organismes de sport. Tout bénéficiaire doit évidemment respecter les exigences en matière de rapports de la Politique sur les paiements de transfert. Par ailleurs, le signalement des activités et de la participation pour toutes les manifestations est obligatoire. Enfin, tout bénéficiaire devrait faire état des leçons tirées afin d'orienter les organisateurs de manifestations ultérieures et communiquer les coordonnées des personnes-ressources pour le suivi à long terme. Plus la contribution est importante, plus il faut prévoir des mesures des répercussions, telles que le nombre de téléspectateurs, l'incidence médiane et la preuve de la contribution qui est apportée au sport et aux participants. Les mesures des retombées économiques sont des plus pertinentes dans le cas des très grandes manifestations, réalisées avec d'autres partenaires financiers, tels que les provinces et les municipalités, pour lesquelles il faut souvent justifier les dépenses en fonction des incidences économiques.

### 4.3 Conception, exécution et gestion

L'aspect évalué « conception, exécution et gestion » concerne la façon dont le Programme structure et administre ses politiques et ses procédures. La plupart des éléments probants servant à répondre aux questions suivantes proviennent des études de cas, de la documentation liée au Programme et des répondants clés.

- ▶ *Les activités du Programme témoignent-elles des principes d'une exécution efficace? Le Programme a-t-il des procédures efficaces et claires de demande de financement, des critères d'admissibilité et d'autres méthodes de gestion pour chacune des catégories?*
- ▶ *Le Programme est-il efficace pour ce qui est de surveiller comment sont gérés les fonds octroyés aux bénéficiaires? Est-il doté des outils et des procédures nécessaires pour assurer sa responsabilisation? Les pratiques de gestion sont-elles appropriées et de qualité suffisante?*
- ▶ *Les activités sont-elles logiquement reliées aux résultats exigés? Est-ce que toutes les activités et tous les résultats contribuent à la concrétisation des objectifs du Programme? Y a-t-il présentement des activités ou des résultats qui ne sont pas nécessaires?*
- ▶ *Les bénéficiaires sont-ils satisfaits des services et du soutien offerts par le Programme?*
- ▶ *S'il y a lieu, quelles contraintes opérationnelles limitent la capacité du Programme de réaliser ses objectifs?*

#### 4.3.1 Difficultés rattachées au processus de demande de financement

Selon les principaux points qui se sont dégagés des entrevues, il faut revoir l'administration des processus de demande de financement et de confirmation des contributions du Programme d'accueil. Tout d'abord, on pourrait améliorer la communication de l'information sur l'objet des différents volets aux demandeurs possibles. Jusqu'à récemment, la documentation à ce sujet ainsi que les lignes directrices et les formulaires de demande ne figuraient pas sur le site Web. En 2003, le Programme a affiché les lignes directrices complètes des contributions sur un volet



du Programme (les manifestations internationales unisport), un premier pas important. Il serait bon aussi de publier sur le site Web les lignes directrices concernant de grandes manifestations comme les Jeux du Canada. La Résolution de Clear Lake et l'évaluation des Jeux passés seraient également utiles aux demandeurs pour connaître les attentes lorsque l'on planifie une manifestation. Par ailleurs, si l'on intégrait les leçons tirées aux rapports sur les résultats, ceux-ci pourraient, une fois remaniés, servir d'orientation et même faire partie de la documentation sur le Programme mise à la disposition des demandeurs.

La plupart des répondants clés, en particulier les sociétés hôtes qui parrainent des manifestations, ont affirmé que le processus de demande de financement devrait être plus efficient et plus opportun. Selon certains représentants d'ONS et de COL, le délai de confirmation est si long que l'avis de l'octroi des fonds arrive parfois trop tard. Cela compromet non seulement la tenue de la manifestation, mais réduit également la contribution de cette dernière au développement du sport. D'autres sondés ont même déclaré n'avoir reçu l'avis confirmant les fonds qu'après la manifestation.

Le personnel du Programme convient que le processus d'approbation du financement doit être repensé, allant même jusqu'à qualifier le processus de « non convivial ». Voici quelques-unes des observations formulées par les répondants clés :

- ▶ Certains répondants clés ont avancé qu'une seule et même méthode était appliquée, peu importe que la demande se chiffre à quelques milliers de dollars ou à plusieurs millions de dollars. Soulignons qu'il s'agit ici d'un exemple de perception erronée de la part des répondants, alors que les représentants du Programme examinent nettement plus à fond les demandes substantielles. Il serait donc bénéfique de mieux expliquer le processus d'examen des demandes. Si les demandeurs étaient mieux informés, ils n'auraient pas cette fausse impression que les délibérations sont exagérées. De plus, il serait utile que le Programme donne aux demandeurs une idée du temps qu'il faut pour prendre une décision et qu'il s'y conforme.
- ▶ D'autres répondants clés ont déclaré que les lignes directrices pour présenter une demande ne font pas bien la distinction entre les exigences obligatoires et les exigences négociables.

Les sondés (représentant les petites manifestations unisport) ont soulevé bon nombre des mêmes préoccupations concernant les retards dans le processus d'approbation. La plupart (qu'ils aient obtenu ou non une réponse positive à leur demande) ont également indiqué qu'ils n'avaient pas reçu de rétroaction adéquate. Alors que certains ont fait remarquer que le processus de demande avait été modifié dernièrement, d'autres ont soutenu que la date limite fixée pour les demandes devrait être prolongée ou changée<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup>Ces observations émanent vraisemblablement de bénéficiaires de fonds du Programme d'accueil d'il y a plusieurs années, alors que d'autres ont déclaré qu'ils devaient, selon leur expérience, présenter leur demande avant une date limite. De toute évidence, peu de bénéficiaires concrets ou possibles disposent de renseignements clairs sur les dates limites avant 2003-2004; aucune date limite pour le dépôt des demandes ne figurait dans les lignes directrices complètes.



Il existe plusieurs options pour accélérer le processus d'approbation :

- ▶ On peut cerner et éliminer les goulets d'étranglement à l'interne.
- ▶ Une deuxième option consiste à ce que les bénéficiaires acceptent que le processus d'examen soit long et procèdent à des rajustements internes en conséquence. Il serait certes des plus utiles que les demandeurs planifient à long terme et présentent leurs demandes plus tôt.
- ▶ Une approche exprimée par la Direction générale est de s'engager à répondre dans un délai établi en fonction de l'importance du montant demandé.

On pourrait également laisser clairement comprendre que les décisions seront communiquées uniquement au moment fixé, les promoteurs d'une manifestation sachant ainsi qu'ils doivent présenter leurs demandes au plus tard à une date précise avant la manifestation. Dans le cas des grands projets qui nécessitent une analyse des retombées économiques (tout projet de plus de 50 000 \$ selon les lignes directrices actuelles) ou d'autre documentation à l'appui, le travail doit débiter plus tôt.

- ▶ Enfin, il y a l'approche adoptée par les organismes subventionnaires du secteur des sciences et des sciences sociales. Il s'agit d'établir un calendrier des propositions, assorti d'une date limite de présentation et d'un délai fixe pour l'avis de l'octroi des fonds à tous les demandeurs. On pourrait recourir à plusieurs appels de propositions, dépendant de l'envergure des projets.

Les représentants des grands organismes ont allégué que les demandeurs, en particulier les petits organismes, bénéficieraient de plus de soutien et seraient davantage consultés si l'on avait recours à des organes directeurs comme tiers administrateurs et si un processus de financement pluriannuel était instauré. Si cette option est retenue, l'accord de contribution avec ces organisme-cadres devra préciser toutes les responsabilités de PCH et de l'organisme bénéficiaire qui administrera le programme de financement<sup>23</sup>.

#### **4.3.2 Perceptions en matière d'équité et de transparence**

Un grand nombre de répondants clés ont souvent associé la question de l'équité au problème de l'équilibre régional sur le plan du financement. Ces ONS et sociétés hôtes pensent que ce n'est pas tant les procédures de demande, telles qu'elles sont présentées dans les formulaires, qui sont problématiques, mais plutôt le fait que ces procédures ne sont pas toujours suivies. Par exemple, ces répondants clés sont pour la plupart convaincus que les critères d'admissibilité officiels sont moins importants que les autres considérations.

---

<sup>23</sup>Certains répondants clés ont également mentionné que la contribution est envoyée directement au COL, souvent inconnu de l'organisme directeur du sport, tel que l'ONS ou le Conseil des Jeux du Canada. Les représentants des organismes directeurs ont déclaré qu'ils aimeraient assurer la liaison entre le COL et la Direction générale de Sport Canada et recevoir directement la contribution de cette dernière pour la transmettre ensuite au COL.



Cette perception de traitement préférentiel est assez répandue alors que, selon les données de PCH, la répartition des fonds, bien qu'elle ne soit pas totalement uniforme d'une sphère de compétence à l'autre, est, en règle générale, proportionnelle à la population. Parallèlement, bon nombre des grandes manifestations multisports se retrouvent surtout dans l'Ouest du Canada, tandis que les grandes manifestations unisport sont concentrées en Ontario et au Québec et, à l'exception des tout derniers Jeux du Canada qui ont eu lieu au Nouveau-Brunswick en 2003, aucune manifestation d'envergure n'a été organisée dans le Canada atlantique, ce qui suppose des lacunes quant à l'attribution des différentes catégories de manifestations.

Il conviendrait donc d'imposer des objectifs en matière de répartition régionale en plus des objectifs sociaux, économiques et culturels et de développement du sport. Il faut toutefois faire preuve de prudence lorsque l'on adopte des critères autres que le développement du sport pour l'affectation de fonds au titre du Programme d'accueil. À moins que le développement du sport ne demeure le principal motif de financement d'une manifestation, le Programme pourrait facilement financer les manifestations qui ne contribuent que faiblement au développement du sport mais qui appuient d'autres objectifs. Avant d'imposer d'autres critères, tels que l'équilibre régional, il est crucial d'analyser les raisons du déséquilibre apparent par catégorie de manifestation. Cela n'empêche pas une contribution stratégique pour aider un organisme de sport dans une région relativement inactive à accueillir une manifestation. Il faut plutôt évaluer l'octroi de ces fonds par rapport à la raison d'être qui est que le développement du sport à long terme doit demeurer au coeur du Programme.

Dans tous les cas, il peut être problématique d'imposer une répartition régionale des manifestations. Par exemple, l'emplacement d'une petite manifestation unisport est déterminé par l'existence d'installations. Comme le précise la Résolution de Clear Lake, la responsabilité de l'accueil des Jeux du Canada est confiée à tour de rôle aux provinces et aux territoires. Pour d'autres manifestations, la fédération internationale joue un rôle majeur, comme dans le cas des JAAN et des Jeux de la Francophonie.

La notion d'équité en matière de financement est vitale pour l'acceptation de tout programme. Néanmoins, le Programme d'accueil doit soutenir les projets valables, et au cours d'une année ou de plusieurs années, il est probable que l'on accorde plus de soutien à certaines régions qu'à d'autres. Étant donné que l'accueil d'une manifestation procure des avantages importants à l'échelon local, notamment sur le plan du développement du sport, la répartition régionale est une question cruciale. Ce qu'il faut se demander, c'est si ce sont les meilleures demandes, du point de vue du développement du sport, qui sont retenues. Si, au bout de plusieurs années, disons cinq ou six, une région domine ou une autre région n'arrive pas à présenter des dossiers valables, il est primordial d'en examiner les causes profondes. On ne favoriserait pas les objectifs du Programme d'accueil ou de la Direction générale de Sport Canada si l'on procédait à un roulement du soutien des manifestations par région afin d'assurer l'équité. Le fait que le soutien financier octroyé pour les manifestations corresponde sensiblement à la taille de la population laisse entendre qu'il n'est pas nécessaire d'inclure des critères de répartition régionale dans les processus de présentation des demandes et d'attribution. Cependant, il vaudrait la peine de diffuser ces renseignements aux demandeurs et à la population pour qu'ils comprennent mieux.

Les ONS et les sociétés hôtes souhaiteraient également plus de transparence dans le processus d'approbation. Essentiellement, ces répondants clés aimeraient qu'il y ait plus de liens entre les sommes consenties et la façon dont celles-ci satisfont aux critères et au besoin de la



manifestation et/ou du COL. Certains répondants clés (principalement ceux qui accueillent de petites manifestations) ont indiqué que certains COL ou sports majeurs bien nantis n'ont pas nécessairement besoin de fonds importants du Programme d'accueil. Ils estiment que le Programme devrait « investir » dans de petites manifestations sportives moins connues qui éprouvent plus de difficulté à ramasser des fonds.

Parallèlement, certains ONS qui accueillent de grandes manifestations ont souligné que la « rentabilité » ou la capacité de produire des revenus semble être un critère dont tient compte le Programme lorsque vient le moment d'attribuer les contributions. En d'autres termes, des critères autres que le développement du sport peuvent entrer en jeu dans le cas des grandes manifestations et, selon certains répondants clés, cela peut éclipser la raison d'être de la participation de la Direction générale de Sport Canada. À leur avis, bien que la capacité de dégager des revenus compte beaucoup, *« si l'on désire des legs plus imposants, il faut davantage de fonds [du gouvernement, tel que le Programme d'accueil], que la manifestation soit bénéfique ou non pour la survie du sport »*.

### 4.3.3 Gestion des contributions

Dans la même foulée, certains répondants clés, y compris les gestionnaires de PCH et les représentants des ONS, ont le sentiment que les demandeurs retenus rédigent leur soumission de façon à satisfaire aux critères d'admissibilité sans fournir de preuve crédible de la matérialisation des revenus prévus. Selon les données des répondants clés et la documentation interne, le Programme d'accueil ne semble pas avoir suffisamment de ressources pour surveiller la gestion des contributions et la mesure des résultats s'y rattachant, ni pour assurer une reddition de comptes efficace (outre le fait d'exiger des états financiers vérifiés et de procéder à des « vérifications ponctuelles »)<sup>24</sup>. Des gestionnaires ont signalé qu'ils ne peuvent satisfaire à certaines exigences, telles que les vérifications en matière de langues officielles ou la présence aux manifestations, pour confirmer les dires des bénéficiaires. Comme solutions, on peut choisir un échantillon de manifestations à examiner en profondeur, assouplir certaines exigences peu susceptibles d'être respectées (en particulier dans le cas des petites manifestations) et faire appel au personnel régional de PCH pour évaluer la manifestation.

Cette situation s'apparente à celle d'autres programmes de PCH ayant recours aux subventions et contributions (en fait, bon nombre de programmes de subventions et contributions en général) qui ne sont pas en mesure d'évaluer les résultats et se fient aux rapports des bénéficiaires<sup>25</sup>. La plupart de ces rapports portent sur les activités et non sur les résultats. En outre, le personnel régional n'a pas tout le loisir d'examiner les résultats des fonds octroyés pour un vaste éventail d'activités.

---

<sup>24</sup>Examen des demandes du PAMIU - Juin 2002 (Ébauche fournie par le Programme).

<sup>25</sup>Cette observation fait référence aux programmes de financement des activités artistiques et multiculturelles. Le nombre impressionnant de projets financés pose de sérieux défis pour les programmes en général.



Certains répondants clés (représentants d'ONS) ont déclaré qu'ils ignorent parfois qu'un COL a reçu des fonds pour une manifestation<sup>26</sup>. Cela cause des problèmes de communication et de coordination. En ayant davantage recours aux ONS comme tiers gestionnaires (en vertu d'une entente bien structurée), le Programme pourra vraisemblablement gérer plus efficacement à l'intérieur des ressources dont il dispose. Par ailleurs, en accordant une contribution plus généreuse aux tiers organismes, on peut préciser les exigences en matière de rapports et appliquer des retenues de garantie pour en forcer l'exécution. Il s'agit d'une exigence raisonnable dans le cas des contributions de six chiffres et plus, mais pas pour une contribution de 7 500 \$, par exemple.

#### **4.3.4 Bénéficiaires assez *satisfaits* des services et du soutien offerts par le Programme d'accueil**

En général, les bénéficiaires du Programme d'accueil sont *assez satisfaits* des services qu'ils reçoivent du Programme, tels que les services de consultation et le financement proprement dit. Le avis des répondants clés à ce chapitre sont partagés. Les représentants de PCH estiment que les bénéficiaires sont dans l'ensemble insatisfaits des services offerts, principalement à cause des délais et de la lourdeur des processus de traitement des demandes et de confirmation.

La plupart des bénéficiaires, tels que les ONS, les sociétés hôtes et les détenteurs de droits de Jeux, laissent entendre que le Programme d'accueil pourrait faire plus pour les aider, en particulier les ONS et les sociétés hôtes. Par exemple, il pourrait leur fournir plus de rétroaction sur les propositions et les tenir plus rapidement au courant de la décision quant à leur demande de fonds. D'autres ont avancé que les représentants du Programme pourraient donner des exemples de bonnes propositions, suggérer des mesures et des indicateurs clés du succès, et élaborer des modèles, des guides et des trousse afin de réduire la non-conformité et de dispenser un soutien sans exiger trop de main-d'œuvre.

Près de la moitié des sondés ont déclaré être *insatisfaits* du processus de demande de soutien financier, citant comme motifs le délai de l'avis de l'octroi des fonds et de la réponse en général, la complexité et la longueur de la marche à suivre ainsi que le caractère flou des exigences et des objectifs du Programme d'accueil.

#### **4.3.5 Contraintes opérationnelles du Programme d'accueil**

Selon les représentants de PCH, plusieurs contraintes opérationnelles entravent la capacité du Programme d'accueil de réaliser ses objectifs. Certains points ont déjà été présentés, mais il vaut la peine de les rappeler :

- ▶ ***Manque de ressources humaines pour gérer le Programme et traiter les demandes*** : Selon les répondants clés (gestionnaires du Programme), PCH est en

---

<sup>26</sup>La direction du Programme a fait remarquer que la procédure habituelle consiste à envoyer l'information par l'entremise de l'ONS, ou à indiquer le nom de l'ONS directement sur la lettre de financement et que, par conséquent, elle ne voit pas comment ces répondants clés peuvent ne pas être au courant.





pleine transition, devant former de nouveaux employés, ce qui signifie qu'il n'a pas été possible d'obtenir du soutien de ces bureaux.

- ▶ ***Exigences supplémentaires en matière de diligence raisonnable*** (auxquelles adhère le personnel) : ces exigences ont amplifié la charge de travail et les retards.
- ▶ ***Problèmes de base de données*** : L'utilisation de la base de données uniformisée à l'échelle du Ministère (SIGSC) et sa mise en œuvre incomplète ont alourdi le fardeau.
- ▶ ***Manque de planification stratégique de la part des ONS*** : Bon nombre d'ONS ne planifient pas et ne peuvent fournir un préavis de leur intention de présenter une demande. On s'attend que le Programme d'accueil réponde aux demandes de financement de manifestations qui doivent avoir lieu dans un avenir rapproché.
- ▶ ***Incapacité des provinces et territoires de soutenir les manifestations*** : Comme un grand nombre de provinces et de territoires n'ont pas de programmes comparables, il est difficile de convenir d'un financement conjoint pour les grands projets. Il est à noter que ce problème ne se limite pas au sport; on le retrouve dans d'autres domaines des arts et de la culture.

#### **4.3.6 Conclusions relatives à la conception, à l'exécution et à la gestion**

Les répondants clés de PCH espèrent que la restructuration prévue du Programme et de la Stratégie d'accueil de manifestations sportives permettra de régler bon nombre des problèmes liés à la conception et à l'exécution.

Les plaintes à propos des retards dans le traitement des demandes sont abondantes. Selon les demandeurs, la marche à suivre est suffisamment claire, mais l'octroi des fonds est beaucoup trop long. Les gestionnaires de PCH ont admis que le temps avant qu'un avis soit émis était excessif. Plusieurs suggestions ont été faites pour régler ce problème. Si on veut être juste, ajoutons que selon d'autres évaluations de programmes de PCH, il s'agit d'une plainte très courante dans le cas des programmes de subventions et contributions.

On pourrait facilement alléger le fardeau administratif du Programme en ayant recours à des ententes tripartites. En finançant les organismes directeurs de sport pour que ceux-ci administrent les petites contributions (inférieures à 25 000 \$) et en allouant un montant maximal à l'organisme-cadre, PCH pourrait confier les décisions relatives au développement du sport aux organismes mieux placés à ce chapitre. Il pourrait ainsi se concentrer sur les grandes manifestations susceptibles d'avoir des incidences économiques et sociales plus générales, en dehors du développement du sport.

De son propre aveu, le Programme doit améliorer sa surveillance. En plus d'utiliser des ententes tripartites, il est logique de limiter les obligations de fournir des renseignements sur la demande grâce à une approche intégrée de gestion des risques. En s'appuyant sur les principes de l'importance relative (importance de la somme requise), de la sensibilité (potentiel de contribuer aux résultats du programme ou de nuire à leur atteinte), et de la capacité organisationnelle (expérience précédente dans le domaine de l'accueil), le Programme pourrait exiger divers niveaux d'information. Une façon facile de procéder est d'obtenir davantage de renseignements des groupes qui présentent une demande pour la première fois.



Les constatations susmentionnées ne permettent pas de dégager des principaux résultats sous forme de leçons tirées. Or, il faut recueillir l'information connexe auprès de *tous* les bénéficiaires et l'utiliser pour créer un guide permanent et dynamique pour l'accueil des manifestations sportives. Il doit y avoir un document du genre pour chaque volet du Programme. Il pourrait aussi s'agir d'un document à produire dans le cadre des ententes tripartites.

#### 4.4 Succès et incidences

Dans la présente section, nous analysons dans quelle mesure les résultats découlant de l'accueil de manifestations contribuent à l'atteinte des objectifs de développement du sport. Plus précisément, les questions suivantes sont abordées :

- ▶ *Dans quelle mesure le Programme produit-il les résultats prévus?*
- ▶ *Dans quelle mesure l'application des principes et des conditions de la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales (qui a guidé la Direction générale de Sport Canada dans son choix de manifestations internationales à financer) s'est révélée un succès?*
- ▶ *Le Programme a-t-il eu d'autres incidences, prévues ou non, positives ou négatives (p. ex. effets d'accroissement, effets de levier, double emploi, etc.)?*
- ▶ *Le Programme rejoint-il les bénéficiaires visés (c.-à-d. les participants, les partenaires, les visiteurs et les téléspectateurs)?*
- ▶ *Quels types de manifestations sportives finance le Programme?*
- ▶ *Quels types de manifestations sportives ont fait l'objet d'un refus? Pour quelles raisons?*
- ▶ *Y a-t-il d'autres bénéficiaires potentiels qui pourraient tirer profit du Programme?*
- ▶ *Y a-t-il des preuves qu'en l'absence de financement du Programme, les bénéficiaires auraient entrepris l'activité ou l'initiative de toute façon? Quelle différence un tel financement a-t-il fait pour leurs activités? Les bénéficiaires ont-ils aussi accès à des fonds d'autres programmes gouvernementaux?*

##### 4.4.1 Résultats prévus : rapports

Globalement, les répondants clés ont convenu que le Programme avait une incidence et qu'il a permis de produire certains des résultats prévus, en général. L'une des observations souvent formulées est qu'il s'agit d'un programme de contributions et qu'en dehors de l'attribution de fonds fédéraux à des fins précises, le Programme n'offre aucun soutien additionnel pour l'accueil (comme de l'expertise, du personnel, etc.). Vu les ressources administratives consacrées au Programme, il n'est pas surprenant que le soutien ne soit que financier.

Il est possible de déterminer de façon restreinte si les résultats prévus ont été produits, en utilisant les évaluations et les rapports finaux soumis après les manifestations. Le tableau 6 présente des données sur certaines grandes manifestations financées à partir de 2000. Les résultats exposés dans les évaluations et les rapports de suivi soulignent le manque d'uniformité relativement aux rapports sur les avantages du développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs, les officiels et les téléspectateurs. La raison d'être du Programme doit être de lier



**Patrimoine  
canadien**

**Canadian  
Heritage**

**Canada**

l'accueil de manifestations sportives au développement du sport, mais les évaluations n'ont pas toujours été efficaces à ce chapitre.



Tableau 7 : Résultats découlant de récentes grandes manifestations sportives		
Avantages de la manifestation	Incidences visées au départ	Incidences signalées
<b>JEUX DU CANADA</b>		
<b>Jeux d'hiver du Canada de 2003 tenus à Bathurst-Campbellton (Nouveau-Brunswick)</b> - (Les renseignements ci-dessous sont tirés du rapport provisoire d'évaluation des Jeux d'hiver du Canada de 2003)		
Possibilités pour les entraîneurs, les athlètes et les officiels	Occasion de participer à une manifestation nationale multisports	- 3 794 athlètes, entraîneurs, gestionnaires, membres de mission et officiels ont participé
Développement du sport	Possibilités accrues de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels	- Le gouvernement fédéral a versé 16,7 millions de dollars, dont 9,2 millions de dollars de PCH
Accès et équité	Participation des personnes des deux sexes Participation d'athlètes ayant un handicap physique	- Plus grande représentation des femmes à des postes supérieurs de planification en 2003 - Épreuves de tir à l'arc en salle, de patinage artistique et de basket-ball en fauteuil roulant pour les athlètes ayant un handicap; 45 personnes handicapées ont participé aux Jeux
Retombées sociales et culturelles	Accroissement de la sensibilisation du public et du nombre de téléspectateurs	- Faible sensibilisation chez les Canadiens en général, mais sensibilisation plus élevée au Nouveau-Brunswick - CBC, Radio-Canada et TSN ont télédiffusé la manifestation, y compris les cérémonies - 925 000 Canadiens ont regardé les points saillants présentés quotidiennement aux bulletins du sport sur les ondes de CBC - 13 000 spectateurs ont acheté des billets; 7 000 ont acheté des billets pour les cérémonies
	Bilinguisme	- Communications écrites et de vive voix dans les deux langues officielles - La société hôte a embauché deux employés bilingues à plein temps; le personnel du centre d'appel était bilingue
Incidences économiques - legs	Meilleur accès des athlètes aux installations d'entraînement Équipement Renforcement des capacités de bénévolat	- 18 millions de dollars ont été investis dans la construction d'installations sportives ou la modernisation d'installations existantes - Les legs ont été décrits comme procurant de l'espoir à la région en plein marasme économique - De l'équipement sportif d'une valeur de 500 000 \$ a été acheté (et donné après les Jeux) - 7 291 bénévoles ont assisté aux Jeux; plus de la moitié (54 %) étaient des femmes
Incidences économiques sur la collectivité	Incidences économiques sur la collectivité et la province	- Les Jeux ont rapporté 70,5 millions de dollars à la province, dont 57,7 millions de dollars à la région - Les Jeux ont permis la création d'un millier d'emplois
Autres incidences	Incidences sur le renforcement de la collectivité locale	- Renforcement du sentiment d'estime de soi, de fierté et de confiance - Renforcement des capacités d'accueil d'une manifestation d'envergure - Resserrement des liens entre les villes hôtes et les collectivités environnantes
Pratiques exemplaires et expertise		- Besoin de plus de temps et d'argent pour la traduction; consulter les représentants locaux - Le Conseil des Jeux du Canada (CJC) fournit les règles dans les deux langues officielles aux sociétés hôtes - La formule de financement actuelle répond-elle aux attentes des sociétés hôtes et du sport? - Déterminer le rôle des partenaires d'ententes multipartites dans le respect des exigences en matière de bilinguisme et les tâches administratives



**Tableau 7 : Résultats découlant de récentes grandes manifestations sportives**

Avantages de la manifestation	Incidences visées au départ	Incidences signalées
<b>JEUX DU CANADA (suite)</b>		
<b>Jeux d'été du Canada de 2001 organisés par l'Alliance London (qui ont englobé d'autres collectivités environnantes, l'University of Western Ontario et le gouvernement provincial, bien que la manifestation se soit surtout déroulée à London (Ontario)) - (Les renseignements ci-dessous sont tirés du rapport final sur les Jeux du Canada de 2001 de l'Alliance London)</b>		
Possibilités pour les entraîneurs, les athlètes et les officiels	Occasion de participer à une manifestation nationale multisports	- 92 employés, 6 500 bénévoles et 5 000 athlètes, entraîneurs et officiels ont participé aux Jeux et ont fourni un soutien
Retombées sociales et culturelles	Retombées sociales et culturelles Accroissement de la sensibilisation du public Bilinguisme	- Forte diversité culturelle aux cérémonies; les collectivités ont organisé leurs propres festivals et programmes - Les athlètes, entraîneurs et officiels de plus de 700 collectivités ont participé - Pour la première fois, une station de radio FM (107.7) a été consacrée à la radiodiffusion des Jeux du Canada - Les Jeux ont été télédiffusés en direct à l'échelon national par TSN et RDS - Manifestation entièrement bilingue; 700 bénévoles bilingues; tous les documents publics ont été publiés dans les deux langues
Incidences économiques	Legs matériels	- Le gouvernement fédéral a contribué 2,6 millions de dollars pour l'amélioration des installations
<b>MANIFESTATIONS THÉMATIQUES</b>		
<b>IV<sup>es</sup> Jeux de la Francophonie de 2002 - (Les renseignements ci-dessous sont tirés du Rapport d'évaluation des IV<sup>es</sup> Jeux de la Francophonie)</b>		
Possibilités pour les entraîneurs, les athlètes et les officiels	Occasion de participer à une manifestation nationale multisports	- 300 athlètes canadiens et 83 artistes ont participé aux Jeux
Développement du sport	Possibilités accrues de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels	- Les athlètes canadiens ont eu l'occasion de se mesurer à des athlètes bien connus; ils ont remporté un total de 63 médailles (nombre le plus élevé depuis la création de ces Jeux) - Un record canadien a été battu; 10 athlètes canadiens ont livré leur meilleure performance de la saison; 3 autres ont amélioré leur record personnel; 7 Canadiens ont établi des records
Profil international	Profil international	- Plans de relations publiques pour hausser le profil des Jeux sur la scène internationale - Les Jeux ont fait connaître la culture canadienne et la Francophonie; les participants de 48 autres pays y ont assisté (nombre record depuis la création des Jeux) - Les Jeux ont été télédiffusés dans 77 pays partout dans le monde
Accès et équité	Participation des personnes des deux sexes Participation d'athlètes ayant un handicap physique	- Des femmes ont participé à 6 des 8 catégories de compétition; elles ont été bien représentées parmi les entraîneurs et les officiels - Deux compétitions ont été tenues pour les athlètes ayant un handicap physique; le Canada a remporté 5 des 6 médailles
Retombées sociales et culturelles	Accroissement de la sensibilisation du public Nombre de téléspectateurs Autres retombées culturelles	- Radio-Canada était le diffuseur officiel de la manifestation, y compris les reportages sur les artistes - Les Jeux ont attiré 129 000 téléspectateurs; les cérémonies en ont attiré 250 000 à chaque diffusion - 158 000 billets ont été vendus au public (les recettes se sont élevées à 2,4 millions de dollars) - 1 150 artistes aux concours culturels, y compris 83 Canadiens remportant 5 médailles
Incidences économiques	Sur la collectivité	- Les Jeux ont créé 700 emplois dans la région d'Ottawa-Hull



Tableau 7 : Résultats découlant de récentes grandes manifestations sportives

Avantages de la manifestation	Incidences visées au départ	Incidences signalées
<b>MANIFESTATIONS THÉMATIQUES (suite)</b>		
<b>IV<sup>es</sup> Jeux de la Francophonie de 2002 (suite)</b>		
Incidences économiques - legs	Constitution de legs Renforcement des capacités de bénévolat	- Excédent de 2,4 millions de dollars; 1,7 million de dollars ont été consacrés à un legs financier - 4 000 bénévoles ont contribué aux Jeux
Pratiques exemplaires et expertise		- Le processus de distribution des billets doit être simple, c.-à-d. « un billet, un siège » - Les relations fédérales-provinciales se sont révélées harmonieuses - Il est important de se doter d'un système de transport solide et bien planifié - Les rôles et responsabilités devraient être compris par les partenaires fédéraux
<b>Jeux autochtones de l'Amérique du Nord de 2002 (Winnipeg)</b> - (Les renseignements ci-dessous sont tirés de l'évaluation technique des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord)		
Administration	Administration	- Manque de compréhension des rôles et responsabilités - gérés ou pris en charge par les bénévoles
Possibilités pour les entraîneurs, les athlètes et les officiels	Occasion de participer à une manifestation nationale multisports	- Participation plus importante en 2002 qu'en 1997, avec 7 000 participants dont 70 % du Canada; l'équipe la plus importante provenait du Manitoba
Développement du sport	Possibilités accrues de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels	- Les JAAN n'ont pas réussi à bien préparer les athlètes autochtones à faire de la compétition de calibre supérieur; le degré de compétitivité était faible - Plusieurs athlètes ont été dépistés par leur province ou leur territoire comme pouvant faire partie de l'équipe des prochains Jeux du Canada
Accès et équité	Participation d'athlètes, d'entraîneurs, et d'officiels des deux sexes	- Les femmes ont été bien représentées aux Jeux
Retombées sociales et culturelles	Accroissement de la sensibilisation du public Nombre de téléspectateurs	- Accroissement de la sensibilisation aux peuples autochtones en Amérique du Nord - Les Jeux ont attiré 2 500 spectateurs - La manifestation a célébré la participation au sport et l'identité culturelle
Pratiques exemplaires et expertise	Suggestions pour améliorer la structure des Jeux	- Élaborer le processus de sélection des sports conformément aux objectifs des JAAN - Fixer une taille maximale pour les équipes (en fonction des objectifs des Jeux) - Améliorer le calendrier des épreuves sur les plans de l'horaire et du nombre de rencontres - Revoir régulièrement les lignes directrices relatives aux candidatures afin de les aligner sur les objectifs de la manifestation - Tous les participants doivent mieux comprendre en quoi consistent les objectifs des JAAN
<b>MANIFESTATIONS INTERNATIONALES UNISPORT</b>		
<b>8<sup>es</sup> Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF (Edmonton 2001)</b> - (Les renseignements ci-dessous sont tirés du rapport de l'analyse des incidences économiques des 8 <sup>es</sup> Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF de 2001 à Edmonton et du rapport final d'évaluation des Championnats du monde d'athlétisme de 2001 de l'IAAF tenus à Edmonton ( Alberta))		
Possibilités pour les entraîneurs, les athlètes et les officiels	Occasion de participer à une manifestation nationale multisports	- 206 fédérations, 1 766 athlètes et 1 413 officiels ont participé - Nombre accru d'officiels compétents et chevronnés en athlétisme - Nombre accru de Canadiens qui ont participé parce que la manifestation a eu lieu au Canada



Tableau 7 : Résultats découlant de récentes grandes manifestations sportives		
Avantages de la manifestation	Incidences visées au départ	Incidences signalées
<b>MANIFESTATIONS INTERNATIONALES UNISPORT (suite)</b>		
Profil international	Profil international	- Le Canada a amélioré sa réputation en tant qu'hôte de manifestations sportives internationales mais pas dans le sport - La ville a été baptisée « Deadmonton » par un journaliste britannique à cause du faible nombre de spectateurs à la manifestation; la couverture médiatique a été parfois positive et parfois négative à propos de la ville et de la manifestation
<b>8<sup>es</sup> Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF (Edmonton 2001)</b>		
Développement du sport	Performance des athlètes  Possibilités accrues de développement du sport pour les athlètes, les entraîneurs et les officiels	- Les athlètes canadiens ont obtenu de meilleurs résultats à cette manifestation qu'à Sydney en 2000 et qu'à Séville en 1999 (plus de classements parmi les 16 premiers) - Des programmes scolaires ont été instaurés par suite de l'accueil de la manifestation - Aucun accroissement mesurable de la sensibilisation au sport en général et de l'appréciation du sport - Les athlètes ont dit que l'accueil de la manifestation au Canada a permis de promouvoir le sport et d'inspirer les athlètes de demain
Accès et équité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Participation des personnes des deux sexes</li> <li>▶ Participation des athlètes ayant un handicap physique, des groupes non traditionnels</li> </ul>	- L'équipe canadienne comptait un peu plus d'hommes que de femmes; seulement une femme entraîneur - Les Jeux ont donné l'occasion aux athlètes en fauteuil roulant, ayant une déficience visuelle ou amputés de participer - On aurait pu faire davantage pour les membres des minorités visibles ou d'origine autochtone
Retombées sociales et culturelles	Stratégie pour les jeunes Effets sur la collectivité Accroissement de la sensibilisation du public	- Adoption d'une stratégie pour les jeunes afin que ceux-ci se fassent entendre dans les dossiers pertinents - Une patinoire publique locale a été fermée; cela a eu une incidence néfaste sur le public alors qu'il faisait très chaud - 4 milliards de téléspectateurs ont regardé les Championnats de l'IAAF; 1 643 radiodiffuseurs de 86 pays - Un quart des Canadiens ont regardé au moins une partie des Championnats
Incidences économiques sur la collectivité	Incidences économiques sur la collectivité et la province	- 400 000 personnes ont assisté aux Championnats - Les visiteurs ont dépensé plus de 23 millions de dollars en nourriture, en hébergement et en transport à Edmonton - Les retombées économiques totales des dépenses ont été évaluées à 183,4 millions de dollars au Canada - Les ventes de billets ont rapporté 12,6 millions de dollars dont un excédent de 3 millions - Les Jeux ont créé des emplois équivalant à 3 854 années-personnes - Augmentation directe de l'activité économique, dépenses directes en immobilisations et intensification du tourisme
Incidences économiques - legs	Constitution de legs Renforcement des capacités de bénévolat	- Un fonds de dotation de 8 millions de dollars a été établi pour la formation, l'encadrement, l'éducation et la recherche - 10 000 bénévoles ont participé (constitution d'un bassin de bénévoles)
Pratiques exemplaires et expertise		- Moins de restrictions de financement imposées au COL par l'association internationale - Contrôle et application systématique de la Politique fédérale en matière d'accueil - Participation fédérale dès le début; les ONS et la Direction générale de Sport Canada ont participé - Meilleure coordination entre l'association internationale et le COL - Le comité de planification des legs devrait être formé dès le début - Il faudrait procéder à une évaluation des retombées sociales afin de réduire ou d'atténuer les effets négatifs à l'échelle locale - Fournir un modèle et une base de données systématique pour compiler des données historiques sur la manifestation



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

**Tableau 7 : Résultats découlant de récentes grandes manifestations sportives**

Avantages de la manifestation	Incidences visées au départ	Incidences signalées
		- Des négociations multipartites ont été menées tôt et ont permis de réunir des fonds du gouvernement fédéral et de la province

Sources :

Phil Bowman, Libby Fowler et Tim Sample. « Alliance London Jeux du Canada Games - Final Report »

Conseils et Vérification Canada. « Évaluation des IV<sup>es</sup> Jeux de la Francophonie », 13 février 2002

Marie Gendron, Patrick Healy et Daniel Rochon. « Évaluation technique des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord », décembre 2002

Atif Kubursi, « Economic Impact of the 8<sup>th</sup> IAAF World Championships in Athletics Edmonton 2001 », décembre 2001

Performance Management Network Inc., « Rapport d'évaluation des Jeux d'hiver du Canada de 2001 - Ébauche », 13 août 2003

SPR Associates Inc. « Évaluation des Championnats du monde d'athlétisme (CMA) de 2001 de l'IAAF tenus à Edmonton (Alberta) : Rapport final », 28 août 2002





Selon les répondants clés et l'évaluation technique des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN), la manifestation produit une foule de résultats. Les répondants clés ayant un lien avec la manifestation ont déclaré qu'avant les Jeux, la communauté autochtone possédait peu d'expérience de l'accueil de manifestations sportives de cette envergure. Aux dires de certains, du point de vue organisationnel, les Autochtones siégeant au comité ont été davantage sensibilisés à la façon de respecter les partenariats et au processus de responsabilisation du gouvernement fédéral. Parallèlement, ces mêmes répondants clés ont proposé que PCH et d'autres intervenants consultent la communauté autochtone lorsque celle-ci est engagée dans une manifestation de cette nature, par exemple, par l'intermédiaire du Cercle sportif autochtone du Canada, afin de favoriser la compréhension mutuelle des problèmes liés au sport et aux manifestations auxquels se butent les Autochtones, ainsi que des politiques du Programme d'accueil de la Direction générale de Sport Canada.

Par ailleurs, bien que les JAAN ne figurent pas parmi les manifestations s'inscrivant dans la chaîne de développement du sport de haut niveau, ils ont eu des effets sociaux considérables dans la communauté autochtone de toute l'Amérique du Nord; par exemple, ils ont stimulé le développement du sport chez les Autochtones et ainsi que la confiance des athlètes. La nature de la manifestation crée des modèles à suivre, encourage les jeunes athlètes à participer et procure un cadre collégial. Bien que la manifestation soit axée sur le sport, le volet culturel est tout aussi important. Ainsi, les athlètes devaient respecter un code d'éthique qui interdit la consommation d'alcool et de drogues durant les Jeux et préconise l'adoption d'un mode de vie sain et actif au sein de la communauté autochtone. *« Alors que les Jeux ont réuni plus de 6 000 athlètes, plus de cinq fois ce nombre ont participé au processus de sélection. La manifestation touche beaucoup de personnes. Qui sait si la vie des jeunes participants aux JAAN n'en sera pas transformée? De retour chez eux, ces jeunes racontent leur expérience à tout le monde, ce qui est très positif. »*

Selon les répondants clés, la manifestation aurait permis l'acquisition d'expertise en matière d'accueil et la création de possibilités de perfectionnement pratique, mais il est beaucoup plus difficile de réunir des preuves objectives à ce chapitre. Le personnel du Programme a fait remarquer qu'il existait peu de données de référence pour mesurer l'expertise cumulative ou le transfert du savoir pour n'importe lequel type de manifestation (des manifestations unisport aux grands Jeux). Par exemple, peu de rapports présentent les leçons tirées, et le Programme n'a pas disposé des ressources nécessaires pour élaborer un « guide de l'accueil de manifestations sportives ».

Voici certaines des incidences qui sont probablement attribuables au Programme, selon le tableau 6 et les répondants clés.

- ▶ **Sensibilisation accrue de la population aux performances des athlètes canadiens et appréciation de celles-ci :** En général, la population connaît peu les athlètes canadiens, sauf quelques « vedettes » qui réussissent sur la scène internationale. Les répondants clés conviennent qu'il faudrait consacrer davantage d'efforts à la reconnaissance et à la promotion des athlètes canadiens. L'accueil de manifestations sportives permet à un plus grand nombre d'athlètes de faire de la compétition « chez eux », ce qui, de l'avis de la majorité des répondants clés, contribue fortement à sensibiliser la population, d'autant plus qu'en exposant ainsi les athlètes, on stimule la participation, l'un des objectifs de la PCS.



**Éléments probants issus des études de cas – Championnats féminins de soccer féminin des moins de 19 ans de la FIFA de 2002**

Quelque 914 000 téléspectateurs ont regardé le match de soccer au terme duquel le Canada a raflé l'or au dépens des États-Unis, et le nombre de spectateurs pour toutes les rencontres s'est élevé à 295 133. La manifestation a permis d'accroître les occasions de compétition pour les athlètes canadiens. Les championnats ont donné la chance à l'équipe nationale canadienne d'exceller et de participer à une manifestation de calibre international au Canada.

**Éléments probants issus des études de cas – Jeux d'été du Canada de 2001**

Les Jeux d'été du Canada de 2001 ont été les premiers pour lesquels une station de radio a été spécialement créée pour diffuser de l'information et des nouvelles sur les Jeux.

**Données émanant des études de cas – Manifestations produisant des legs importants**

Lorsqu'une manifestation laisse des installations d'une taille et d'une qualité convenant aux athlètes de haut niveau, elle sensibilisera naturellement davantage la population.

- ▶ En ce qui trait aux éléments probants émanant des manifestations thématiques, les JAAN ont bénéficié d'une vaste couverture médiatique à Winnipeg, et une foule de gens partout en Amérique du Nord se sont informés quant à la façon de participer éventuellement à ces Jeux. Selon les répondants clés, la manifestation a fait connaître aux Canadiens, aux gouvernements et aux médias la diversité de la communauté autochtone ainsi que la culture autochtone.
- ▶ **Nombre accru de possibilités de compétition internationale :** Le Programme devrait accroître le nombre de possibilités de compétition internationale offertes aux athlètes canadiens de haut niveau. On peut conclure, sans se tromper, que c'est simplement le fruit du nombre croissant de manifestations organisées au Canada, car cela procure aux athlètes, en particulier ceux qui ont peu d'expérience de la compétition internationale, l'avantage lié au fait d'être chez eux. Malheureusement, on peut faire valoir le lien entre la compétition au pays et la réussite des athlètes à l'échelle internationale, mais on ne peut le prouver. Bref, le Programme ne possède pas les ressources nécessaires pour démontrer comment la possibilité de faire de la compétition au Canada a aidé nos athlètes d'élite à connaître du succès. Certaines études de cas et données de référence tirées des questionnaires de fin de manifestation seraient de bonnes stratégies de mesure des résultats visant à prouver ce point<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup>Bien que les Jeux du Canada soient une compétition réunissant uniquement des athlètes canadiens, représentant leurs provinces respectives, et qu'ils n'attirent habituellement pas un grand nombre de spectateurs de l'étranger, ils sont néanmoins un tremplin pour les athlètes qui veulent se rendre sur la scène mondiale.



### Éléments probants issus des études de cas – Manifestations produisant des legs importants

Les répondants clés considèrent tant les avantages pratiques (p. ex. coût moindre, déplacements limités) que les avantages moins concrets (p. ex. avantage du fait d'être à domicile) comme des retombées importantes de l'accueil de manifestations.

### Éléments probants issus des études de cas – Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada (de 2000 à 2003)

Cette manifestation bénéficie tous les ans d'une importante couverture médiatique à la télévision, dans les journaux, à la radio et sur Internet. Les Internationaux de tennis présentent les meilleurs joueurs canadiens sur la scène internationale et offre aux athlètes une excellente occasion de gagner des points précieux dans le classement de la Fédération internationale de tennis.

- ▶ **Production de legs :** La question des legs produits est plus complexe. Selon les répondants clés, bien que tout soutien permettant la tenue d'une manifestation entraîne automatiquement une augmentation du nombre de legs en matière de programmes et d'infrastructures de sport, cette incidence est plutôt modeste, sauf dans le cas des grands Jeux. Par exemple, les études de cas sur les Jeux du Canada de 2001 et sur les legs ont permis de dégager des incidences importantes :
  - Les installations continuent d'être utilisées massivement par les athlètes de haut niveau, les athlètes universitaires, les écoles et le grand public<sup>28</sup>. Il n'existe pas de statistiques sur les usagers réguliers de ces installations.
  - Les installations léguées permettent de promouvoir davantage le sport et le rôle que les manifestations jouent dans le soutien du sport (selon les répondants clés).
  - Les installations bien conçues peuvent être réutilisées. Un bon exemple est la piscine Pan Am de Winnipeg qui a servi à deux éditions de Jeux panaméricains, aux Jeux autochtones de l'Amérique du Nord, à d'innombrables compétitions nationales et en tant que centre d'entraînement pendant plus de deux décennies et demie.
  - Parmi les legs intangibles cités par les répondants clés, nous retrouvons la fierté communautaire, le soutien pour un vaste éventail d'activités culturelles et la promotion de l'esprit communautaire. (Il est à noter que le legs lié au bénévolat constitue un atout vital pour la collectivité qui sera exploité à de futures manifestations, aussi bien sportives que non sportives. L'expertise en gestion de manifestations de ce genre ne disparaît pas, mais il est très difficile de documenter son existence tant que n'a pas eu lieu la prochaine manifestation réussie.)

Selon les répondants clés visés par les JAAN, les legs intangibles découlant de la manifestation, même s'ils ne se matérialisent pas immédiatement, comprenant l'instauration d'un mode de vie sain chez les Autochtones, une aide pour que ceux-ci misent sur leurs succès et une sensibilisation accrue à la culture autochtone à l'échelle du continent.

---

<sup>28</sup>Certains ont précisé que les aménagements destinés aux athlètes de haut niveau ne se prêtent pas facilement à l'utilisateur moyen. Par contre, les installations doivent être suffisamment équipées pour permettre le développement des athlètes de haut niveau.



Les répondants clés des études de cas sur les legs ont déclaré qu'il y avait deux conditions pour maximiser les avantages des legs. Premièrement, il faut s'engager à alimenter un fonds de dotation qui assurera le maintien des installations et des programmes de formation (entraîneurs et officiels) à un niveau suffisant pour soutenir le développement des athlètes. Les legs sous forme d'installations sont importants pour les localités et la communauté sportive, comme dans le cas des Jeux du Canada. D'ordinaire, ceux-ci ne se déroulent pas dans une grande ville. Si Brandon (Manitoba) ou London (Ontario) n'avaient pas accueilli les Jeux du Canada, ces collectivités auraient eu peu de chance de recevoir des fonds pour construire des installations et se doter d'autres legs matériels. Ce sont les legs qui incitent les collectivités à présenter leur candidature pour les Jeux.

Deuxièmement, le placement stratégique des legs compte beaucoup. Comme l'a exprimé un répondant clé, « *nous devrions nous efforcer de faire ériger des installations dans les endroits qui en ont réellement besoin.* » La seule mise en garde serait que les legs doivent répondre à un véritable besoin en développement du sport (pour les sports visés)<sup>29</sup> – les avantages liés à l'expansion économique régionale ou locale sont secondaires. Plusieurs répondants clés consultés pour l'étude de cas sur les manifestations produisant des legs importants ont déclaré qu'ils aimeraient que la Direction générale de Sport Canada se montre davantage un chef de file pour ce qui est de déterminer les besoins en matière d'infrastructures sportives des villes canadiennes et d'utiliser de façon plus stratégique l'accueil des manifestations pour combler ces lacunes.

#### Éléments probants issus des études de cas – Manifestations produisant des legs importants

Les legs produits ne correspondent pas tous aux plans et aux attentes d'origine. Dans certains cas, les installations léguées ont dépassé les attentes. Aux Jeux d'été du Canada de 2001, on a abouti à la construction d'un stade de 11,6 millions de dollars plutôt qu'à la rénovation du stade existant, chiffrée à 5 millions de dollars. Dans d'autres cas, on a dû réduire l'envergure des plans des installations faute d'obtenir tous les fonds attendus. Ainsi, en ce qui a trait aux Jeux panaméricains de 1999, le centre sportif Groupe Investors de l'Université du Manitoba devait, à l'origine, comporter plus d'installations pour les athlètes et les entraîneurs, un laboratoire et des bureaux, mais le budget a été ramené de 15 à 8 millions de dollars pour financer ce legs matériel.

- ▶ **Profil des organismes de sport :** En théorie, l'accueil de toute manifestation devrait élever le profil international des ONS canadiens, mais peu d'éléments probants corroborent cette affirmation. Certains organisateurs de manifestation ont signalé que, dans la communauté sportive, on croit qu'en ayant la chance d'accueillir une manifestation, un organisme finit par être perçu comme « *jouant un rôle* » sur la scène sportive internationale. L'accueil est également vu comme une obligation rattachée à tout membre de la communauté sportive internationale. Néanmoins, les ONS jouissant davantage de l'attention des médias (p. ex. le hockey, le patinage artistique et le curling) sont plus susceptibles de mettre en valeur leur profil international que d'autres groupes, simplement parce qu'ils organisent plus de manifestations internationales.

---

<sup>29</sup>Selon des répondants clés, après certaines manifestations (telles que les Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF de 2001 à Edmonton), les legs matériels n'ont pas nécessairement profiter au(x) sport(s) pour lequel (lesquels) les installations avaient été utilisées à l'origine durant les Jeux. Dans ces cas, il importe de mieux planifier les legs.



### Éléments probants issus des études de cas – Manifestations produisant des legs importants

Certains répondants clés de cette étude de cas ont affirmé que les installations léguées n'aident pas vraiment à accroître le profil international des ONS, mais que si elles permettent l'accueil de manifestations internationales, l'ONS bénéficiera naturellement d'une certaine couverture médiatique.

### Éléments probants issus des études de cas – Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada (de 2000 à 2003)

Environ 130 tournois un peu partout dans le monde sont prévus au calendrier de la Fédération internationale de tennis (FIT). Les Internationaux de tennis du Canada ont acquis une bonne réputation chez les joueurs et auprès de la FIT.

- ▶ **Participation des groupes sous-représentés :** Selon les répondants clés, le Programme ne permettra pas nécessairement d'augmenter la participation des groupes sous-représentés aux manifestations sportives. Il compte plutôt sur les organismes bénéficiaires; les organisateurs et les sociétés hôtes jouent d'ailleurs un rôle capital. Les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord sont un bel exemple de réussite à ce chapitre, tout comme les Jeux du Canada, pour lesquels une politique précise a été élaborée afin d'intégrer les groupes sous-représentés, y compris les athlètes ayant un handicap (AH). Le PAMIU finance aussi des manifestations réservées aux athlètes ayant un handicap, et les manifestations thématiques comportent des volets réunissant des groupes sous-représentés (non seulement les athlètes, mais également les officiels, les entraîneurs, les conseils d'administration, les bénévoles, etc.).

Les athlètes ayant un handicap figuraient dans le processus de planification des Jeux d'été du Canada de 2001. Le mouvement des Jeux du Canada mène la campagne en faveur de la représentation et de la participation des athlètes ayant un handicap aux manifestations. Le sport a aidé à changer la perception du public à l'égard des personnes handicapées faisant de la compétition à l'échelle internationale. Beaucoup d'ONS et de COL intègrent un volet « athlètes ayant un handicap » à leurs manifestations internationales afin de permettre à davantage d'athlètes d'avoir accès à leur sport. Selon un répondant clé visé par les Jeux du Canada, « *c'est la chose la plus efficace pour accroître la sensibilisation [du secteur] aux personnes ayant un handicap* ». Aux dires d'un répondant clé, le Programme a permis au mouvement des Jeux du Canada d'inclure dans la manifestation les groupes sous-représentés en le sensibilisant à cette question et en adoptant des politiques préconisant l'intégration des femmes, des divers groupes linguistiques, des Autochtones, des athlètes ayant un handicap et des athlètes ayant une déficience intellectuelle. Grâce à ce modèle, ces groupes sont encouragés à participer aux Jeux, à faire du bénévolat, à s'engager dans la structure d'organisation ou à prendre part au volet culturel de la manifestation.

Il existe peu d'éléments attestant la manière dont ces résultats sont signalés; d'ailleurs, les résultats ont surtout porté sur les athlètes et le développement du sport. Les sondés autres que les représentants de PCH ont avancé que le Programme devrait communiquer à l'avance les exigences en matière de rapports aux organisations d'accueil afin que ces dernières puissent recueillir l'information, comme le nombre de groupes sous-représentés participant à la manifestation (p. ex., il pourrait simplement s'agir d'une case à cocher pour signaler les membres de minorités visibles sur le formulaire d'inscription des athlètes ou des bénévoles). Un



autre élément évident est que les rapports futurs doivent être axés sur les objectifs précis énumérés dans les lignes directrices des contributions (qui s'appliquent uniquement aux MIU).

**Éléments probants issus des études de cas – Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada (de 2000 à 2003)**

Les Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada réduisent les immenses obstacles géographiques auxquels sont confrontés les athlètes canadiens ayant un handicap. Cette manifestation offre aux athlètes canadiens la possibilité de faire de la compétition de calibre international sans quitter le Canada. Elle a aussi sensibilisé davantage la population aux performances des athlètes canadiens ayant un handicap.

**Éléments probants issus des études de cas – Jeux d'été du Canada de 2001**

Selon les répondants clés visés par cette manifestation, les Jeux d'été du Canada de 2001 ont été les premiers Jeux du Canada à inclure des athlètes ayant un handicap physique, ainsi que des athlètes ayant une déficience intellectuelle. En fait, c'est vrai pour ces derniers, mais dans le cas des athlètes ayant un handicap, ils sont soutenus depuis 1993. Alors que les Jeux auraient pu faire davantage pour intégrer les groupes ethniques et culturels aux étapes de développement, ils ont en revanche réussi à faire participer les communautés francophones du sud-ouest de l'Ontario, ce qui a, en bout de ligne, encouragé et soutenu le caractère bilingue de la manifestation.

#### **4.4.2 Résultats à long terme**

Il n'y a pas d'éléments probants objectifs permettant de déterminer si le Programme progresse vers l'atteinte des résultats ultimes prévus, principalement à cause du manque de données de référence et de la faible collecte de données précises sur les résultats. Encore une fois, la perception est que l'accueil de manifestations sportives ne peut que contribuer, dans une certaine mesure, à améliorer les performances des athlètes, à accroître le profil du Canada, à procurer des avantages sur les plans social et culturel et à bonifier les programmes de sport.

Les répondants clés sont nombreux à penser que le Canada est vu à l'échelle internationale comme étant un excellent hôte de manifestations sportives internationales. Certains représentants d'ONS et de COL ont même affirmé que le Canada était considéré comme le « *meilleur* » à ce chapitre. Certains répondants clés ont déclaré que leurs homologues de la communauté internationale leur avaient dit que lorsque c'est le Canada qui accueille une manifestation, c'est « *une garantie* » que la manifestation sera de première qualité.

#### **4.4.3 Accueil de manifestations débouchant sur des avantages à long terme liés au sport, économiques et sociaux**

La mesure dans laquelle tous les objectifs du Programme sont atteints dépend de la taille et de l'envergure de la manifestation. Seules les grandes manifestations semblent avoir la capacité de soutenir tous les objectifs. Les grandes manifestations et les ONS peuvent produire toute la gamme des résultats prévus grâce aux activités périphériques associées à la manifestation. Les grandes manifestations sont également susceptibles de procurer des avantages économiques mesurables. Selon les répondants clés, les organisations chargées de petites manifestations tendent à se concentrer sur la tenue d'une manifestation *sportive* réussie et ne cherchent pas vraiment à réaliser des objectifs stratégiques nationaux ou visés par le Programme. Souvent, elles n'ont pas les moyens de financer des festivités ou des activités entourant la manifestation.



Les éléments probants issus des études de cas révèlent que les Championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la FIFA ont entraîné des avantages liés au sport. Cependant, rien ne confirme qu'il y a eu des retombées culturelles et sociales, même si tel a été le cas.

Selon les répondants clés, bien que les JAAN n'aient probablement pas attiré autant l'attention du public et des médias que les Jeux panaméricains, ils ont été plus bénéfiques sur les plans économique et social que ces derniers qui, eux, ont profité plus au développement du sport et ont été considérés comme plus prestigieux quant au sport de haut niveau.

#### 4.4.4 Incidences du Programme d'accueil

Un grand nombre de répondants clés ont déclaré que la participation du gouvernement procure assurément une « *garantie de crédibilité* ». Certains autres commanditaires, des secteurs privé et public, désirent participer, car ils trouvent important de suivre l'exemple du gouvernement du Canada. Selon les ONS et les COL, l'engagement financier fédéral encouragera le gouvernement provincial à emboîter le pas. En d'autres termes, les autres partenaires financiers ont le sentiment de courir moins de risques aux côtés du gouvernement fédéral.

##### Éléments probants issus des études de cas – Jeux d'été du Canada de 2001

Les bailleurs de fonds potentiels « observent la situation » alors que le gouvernement fédéral est en position de commande.

Outre l'avantage de réduire les risques, la participation fédérale au Programme d'accueil a d'autres incidences, prévues ou non :

- ▶ stimulation de l'esprit et de la fierté communautaires;
- ▶ développement de legs en matière d'équipement et de sport;
- ▶ renforcement des capacités de la collectivité en ce qui a trait à l'accueil de manifestations;
- ▶ promotion du tourisme et d'une région;
- ▶ fierté nationale;
- ▶ établissement de liens entre les participants durant la manifestation;
- ▶ renforcement des capacités de la collectivité en matière de bénévolat. Par exemple, des bénévoles tant autochtones que non autochtones ont donné de leur temps aux JAAN. Bien que l'incidence ne soit pas concrète ni mesurable, ce mélange d'ethnicité chez les bénévoles permet de supprimer des obstacles entre les communautés autochtones et non autochtones en Amérique du Nord. Quant aux Jeux du Canada, les 7 000 bénévoles qui ont participé aux Jeux d'été du Canada de 2001 possèdent maintenant des compétences précieuses qui serviront aux Jeux futurs.

#### 4.4.5 Portée du Programme d'accueil

La difficulté de trouver des répondants clés et des sondés au sein de la communauté sportive et autres que les bénéficiaires directs, en mesure de commenter le Programme d'accueil, montre combien ce dernier est peu connu. Pourtant, à la lecture du tableau 7, il est clair que de nombreux visiteurs sont venus à ces manifestations, lesquelles, dans la plupart des cas, ont bénéficié d'une abondante couverture médiatique. Ce ne sont pas toutes les manifestations



internationales tenues au Canada qui jouissent d'une forte assistance. Selon les répondants clés, les compétitions de patinage artistique, de hockey, de curling et d'athlétisme ainsi que les Jeux du Canada attirent un grand nombre de spectateurs et l'intérêt marqué des médias, contrairement à d'autres sports moins populaires, tels que la nage synchronisée et le badminton. Le nombre de visiteurs et de téléspectateurs varie selon l'envergure de la manifestation. Certains répondants clés estiment essentiel de rejoindre les jeunes par l'entremise de ces manifestations, car celles-ci encouragent la pratique des sports. La promotion pour attirer des téléspectateurs et la réussite des athlètes aux compétitions constituent les principaux facteurs permettant d'élargir la participation au sport et d'atteindre les objectifs premiers du Programme (et les objectifs stratégiques de PCH).

Parallèlement, la majorité du personnel du Programme a convenu que le Programme rejoint les bénéficiaires ciblés (c.-à-d. les organisations ayant la capacité d'accueillir des manifestations) pour ce qui est des participants, des partenaires et des visiteurs.

#### Éléments probants issus des études de cas – Jeux d'été du Canada de 2001

Selon les répondants clés, les Jeux ont permis de sensibiliser davantage la population aux athlètes canadiens. Par exemple :

- ▶ London est la plus grande collectivité à avoir accueilli les Jeux du Canada, ce qui a fait connaître la manifestation à un « dense » effectif d'athlètes canadiens.
- ▶ Les Jeux ont été télédiffusés abondamment, à raison de plusieurs centaines d'heures sur les réseaux de sports de TSN et Rogers.
- ▶ La vente de billets a dépassé les attentes, ce qui signifie que les sites étaient remplis de visiteurs.
- ▶ Le fait que l'Alliance qui a organisé la manifestation était formée de quatre collectivités a procuré aux Jeux une vitrine à l'échelle régionale plutôt que locale.

#### 4.4.6 Type de manifestations financées

Les cadres de PCH soutiennent que les demandes doivent respecter les modalités établies, mais certains ont avancé qu'il peut arriver que des projets fassent l'objet d'une considération spéciale lorsque la manifestation est censée apporter des avantages uniques (d'ordre social, culturel ou économique) qui peuvent être jugés suffisamment importants au point de dominer le processus de sélection des projets.

Selon les répondants clés, le Programme finance en priorité les manifestations ciblées telles que les JAAN, les Jeux de la Francophonie, les Jeux du Canada et les Jeux olympiques, étant donné qu'il s'agit de manifestations multisports. Toutefois, d'autres éléments probants nous portent à croire que le modèle de financement du Programme d'accueil réserve une plus grande part du budget aux manifestations thématiques et aux Jeux du Canada qu'aux MIU (à quelques exceptions près, comme les Championnats de l'IAAF de 2001 à Edmonton pour lesquels le gouvernement fédéral a accordé 40 millions de dollars). Au chapitre du financement des MIU, globalement, les répondants clés croient que les manifestations « plus prestigieuses », telles que des épreuves de coupe du monde et des championnats, semblent avoir plus de chances de bénéficier de fonds, surtout parce qu'elles offrent un plus vaste éventail d'avantages sur le plan social. Dans la même veine, certains répondants clés pensent que les compétitions de calibre senior ont préséance sur celles de calibre junior. Quelques répondants clés ont été jusqu'à affirmer que l'accueil d'une manifestation de calibre junior est parfois plus important pour le





développement du sport à long terme au Canada et pour encourager les jeunes à pratiquer un sport, alors que c'est son pendant senior qui a été soutenu.

Un répondant clé a laissé entendre que l'octroi de fonds pour l'accueil d'une manifestation dépendait de deux principaux facteurs : avoir une grande organisation bien établie et dotée d'un bon effectif et proposer une manifestation jouissant de l'appui des dirigeants politiques et du milieu des affaires de la localité. Peu de demandes de financement sont apparemment rejetées pour des raisons techniques (bien que nous ne possédions pas de données de base à ce sujet). La raison la plus courante citée par le personnel de PCH pour le refus d'une demande de financement est simplement le manque de ressources financières. « *Il arrive que des manifestations tout à fait valables soient rejetées uniquement faute d'argent.* » Parallèlement, les gestionnaires du Programme ont noté que beaucoup de manifestations ne relèvent pas d'ONS reconnus ou ne satisfont pas aux modalités et sont donc écartées.

Selon les répondants clés, les groupes qui ne reçoivent pas actuellement de fonds dans le cadre du Programme d'accueil sont ceux qui ne sont pas des ONS (p. ex. les organismes de sports extrêmes et les organismes provinciaux) ou qui ne satisfont pas aux modalités (p. ex. les Jeux des pompiers et les Jeux des écoliers). Les hauts dirigeants et cadres de PCH et du Programme ont signalé qu'en raison du récent resserrement des critères d'admissibilité, certaines organisations bénéficiant auparavant du soutien du Programme étaient maintenant exclues. D'autres ont évoqué les difficultés d'accepter de financer des projets de sports issus d'autres cultures. Certains répondants clés ont proposé que les Jeux régionaux tenus au Canada, bien qu'il ne s'agisse pas de manifestations internationales, soient considérés comme bénéficiaires possibles, mais techniquement, ce n'est pas du ressort de l'administration fédérale.

#### **4.4.7 Importance du financement fédéral**

Dans la majorité des cas, les répondants clés ont soutenu que le financement du secteur public est une condition essentielle à l'accueil d'une manifestation sportive. La plupart des répondants clés ont déclaré que la manifestation aurait lieu de toute façon, tout en admettant qu'en l'absence de financement fédéral, le calibre en aurait probablement souffert. Ils ont par ailleurs souligné qu'il serait difficile de produire des legs sans un seuil critique de financement. Signalons, toutefois, que les répondants clés qui ont dit que la manifestation se tiendrait de toute façon représentaient probablement des ONS ou des COL pour lesquels une contribution n'est qu'un faible pourcentage du budget global consacré à l'accueil de MIU. Mais il y a des exceptions. Par exemple, dans le cas des Championnats de l'IAAF de 2001, il a fallu se procurer du financement du Programme d'accueil (et d'autres programmes fédéraux) avant même de pouvoir commencer la planification de la manifestation.

Les JAAN de 2002 et les Jeux d'été du Canada de 2001 illustrent bien l'importance cruciale du financement fédéral pour ces types de manifestations. Par exemple, l'un des legs les plus marquants des JAAN a été la création d'un fonds consacré au sport autochtone au Manitoba. Selon les répondants clés, il est important de soutenir financièrement l'accueil de manifestations thématiques au Canada, telles que les JAAN, car il n'existe pas de mécanisme permanent en place pour aider les athlètes autochtones. En outre, les ressources financières et humaines offertes par PCH ont été primordiales pour aider le COL des Jeux d'été du Canada de 2001 à élaborer des volets culturels tels que les cérémonies d'ouverture et de clôture, les programmes culturels et les exigences en matière de bilinguisme.



Le personnel de PCH a fait valoir que le financement fédéral est essentiel à l'accueil de manifestations sportives. Comme nous l'avons mentionné, nombre de provinces n'ont pas de programmes officiels concernant l'accueil de manifestations sportives, ce qui fait que les demandes de financement doivent être présentées directement aux hauts décideurs (les ministres et le Cabinet). Alors que certaines grandes manifestations attirent suffisamment de recettes à l'entrée et de fonds du secteur privé pour pouvoir être organisées sans financement fédéral, comme des championnats de hockey, de patinage artistique et de curling, d'autres, comme les Jeux du Canada et les Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF en 2001, auront plus de difficulté à survivre, car les fonds obtenus du Programme représentent une bonne partie de leur budget de fonctionnement.

La question de production de recettes est complexe. Les grandes manifestations ont nettement la capacité de produire des recettes élevées, en particulier dans les centres peuplés. Les organismes commanditaires, les provinces, les municipalités et les entreprises locales tirent tous profit de ces manifestations « gagnantes ». Néanmoins, la mission de PCH consiste notamment à accroître l'accès. En d'autres termes, le financement de manifestations expressément dans des régions plus éloignées fait partie de la stratégie de développement. Cet aspect est abordé dans la récente stratégie d'accueil, qui définit le rôle que joue l'accueil de manifestations sportives dans le renforcement des capacités et de l'accès. Il incombe naturellement au gouvernement fédéral d'assumer les risques liés au financement de manifestations de ce genre car, tout simplement, personne ne le fera à sa place. Sans cette prise de risques, on perdrait les avantages sociaux importants à tirer de l'encouragement des personnes marginalisées (sur les plans social, culturel, économique et géographique) à participer.

Cependant, dans la même veine, même si certaines manifestations peuvent se passer des fonds du Programme, des répondants clés ont avancé que le fait que des manifestations soient souvent rentables ne devraient pas empêcher qu'elles bénéficient d'une contribution du Programme.

**Éléments probants issus des études de cas – Championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la FIFA de 2002**

L'Association canadienne de soccer (ACS) a eu besoin du financement fédéral pour organiser les Championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la FIFA en 2002. Si elle n'avait pu prouver à la FIFA qu'elle disposait du soutien fédéral, elle n'aurait probablement pas obtenu le droit d'accueillir la manifestation.

D'après l'expérience de certains répondants clés, les autres ordres de gouvernement attendent habituellement que le gouvernement fédéral confirme sa participation financière avant d'engager des fonds dans une manifestation, peut-être parce que le soutien fédéral confère de la crédibilité à la manifestation. C'est généralement le cas des grandes manifestations très médiatisées et de celles qui bénéficient de contributions plus généreuses, comme les Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF de 2001 à Edmonton. Dans ce cas en particulier, selon certains répondants clés assez au courant à ce sujet, le gouvernement provincial n'aurait pas investi si le gouvernement fédéral n'avait pas annoncé dès le début qu'il consentait une substantielle contribution d'environ 40 millions de dollars. D'autres répondants clés ont vécu la situation inverse, alors que les autres ordres de gouvernement et les commanditaires du secteur privé ont offert leur concours financier avant que le gouvernement fédéral n'embarque. Bien qu'un engagement hâtif du gouvernement ou du secteur privé donne de la crédibilité à une manifestation et, par conséquent, incite les autres ordres de gouvernement à contribuer, le



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

gouvernement provincial ou les administration municipales peuvent être les premiers à proposer du soutien, car la manifestation se déroule sur leur territoire.

Le Canada ne jouit pas autant du soutien du secteur privé que d'autres pays, ce qui rend cruciale l'aide fédérale. Même lorsque le secteur privé est prêt à injecter des fonds, les commanditaires ne s'avanceront pas sans un solide engagement du secteur public. Ils croient que leur investissement est plus sûr, parce qu'une manifestation ne peut essuyer un échec lorsque des fonds publics importants sont en jeu. Globalement, les répondants clés estiment que le soutien financier fédéral confère de la crédibilité aux manifestations.

Quelques répondants clés ayant organisé des manifestations ont souligné que le gouvernement fédéral peut retirer moins d'avantages de l'accueil d'une manifestation que la collectivité locale ou la province hôte. Ils supposent qu'une municipalité ou une province obtiendrait des avantages économiques directs (tourisme) « *alors que les visiteurs viennent à une manifestation également pour découvrir la ville et ses attraits* ». Par conséquent, ces ordres de gouvernement sont susceptibles d'investir considérablement. C'est pourquoi il est utile d'imposer comme condition une évaluation des incidences économiques (modèle STEAM) dans le cas des demandes de contribution importantes<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup>Voir les rapports de vérification et d'évaluation visant les Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF de 2001, qui donnent un exemple d'analyse économique fondée sur le modèle STEAM et présentent les avantages économiques dont ont profité Edmonton et l'Alberta.



**Éléments probants issus des études de cas – Importance du financement fédéral et des relations établies**

**Éléments probants issus des études de cas – Championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la FIFA de 2002**

PCH a permis à l'Association canadienne de soccer (ACS) d'établir des contacts avec la Gendarmerie royale du Canada, l'Agence des douanes et du revenu du Canada, le Conseil du Trésor et, dans une moindre mesure, le Service canadien du renseignement de sécurité.

**Éléments probants issus des études de cas – Manifestations produisant des legs importants**

Les répondants clés sont fermement convaincus qu'à quelques rares exceptions près, le financement fédéral est vital à la création de legs importants. Ils ont également souligné l'importance du soutien fédéral pour gagner l'appui des autres ordres de gouvernement et du secteur privé et qui est nécessaire à l'organisation de grandes manifestations sportives.

**Éléments probants issus des études de cas – Championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la FIFA de 2002**

Si l'ACS n'avait pu démontrer à la FIFA qu'elle bénéficiait du soutien du gouvernement fédéral, le Canada n'aurait vraisemblablement pas obtenu le droit d'organiser la manifestation inaugurale.

**Éléments probants issus des études de cas – Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada (de 2000 à 2003)**

Le Programme d'accueil est l'un des principaux bailleurs de fonds de la manifestation et, selon les répondants clés, sans le financement du gouvernement fédéral, la manifestation n'aurait probablement pas lieu en 2004. Les Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada réduisent les obstacles géographiques auxquels se butent les athlètes canadiens ayant un handicap en donnant à ceux-ci la chance de faire de la compétition internationale sans quitter le Canada.

#### **4.4.8 Conclusions relatives au succès et aux incidences**

Les grandes manifestations ont produit tout un éventail de résultats. Un défi de taille consiste à relier les résultats fixés pour les manifestations aux résultats établis pour le Programme. Le fait qu'une nouvelle stratégie en matière d'accueil soit en gestation témoigne de l'admission, par PCH, que le Programme est confronté à divers problèmes et questions.

Les conséquences sociales et économiques qu'entraîne toute manifestation d'envergure et l'optimisation des avantages qui y sont associés sont importantes, surtout lorsque cela incitera vraisemblablement les autres ordres de gouvernement à contribuer financièrement. Parallèlement, il n'est pas raisonnable de s'attendre à ce que de petites manifestations procurent des avantages sociaux et économiques mesurables.

Même si la plupart des manifestations ont une vaste gamme de résultats prévus, le développement du sport demeure la pierre angulaire de toutes les manifestations. La difficulté pour le Programme est de démontrer le lien existant entre l'accueil de manifestations sportives et le développement du sport, à défaut de quoi, la raison d'être du Programme disparaît. Jusqu'à présent, le Programme n'a pas recueilli de données permettant de prouver ce lien.

Le gouvernement fédéral, et en particulier PCH, joue un rôle unique dans le financement des manifestations sportives. Son mandat consiste à se préoccuper de l'accès et à accroître la



participation des Canadiens et des Canadiennes à tous les aspects de la culture. Le sport représente de toute évidence un élément important de la culture. Il incombe au Programme d'améliorer l'accès et la participation au sport et d'envisager le parrainage de manifestations du point de vue du développement à long terme.

Un élément clé pour encourager les collectivités à soutenir le développement du sport est la création de legs durables. Le Programme doit resserrer son approche à ce chapitre et recourir davantage à la planification préliminaire et au soutien anticipé, surtout pour ce qui est de travailler avec les autres ordres de gouvernement et les entreprises commanditaires afin de produire des legs avant une manifestation. Peu d'organismes de sport ont les ressources pour élaborer et garantir des legs.

Enfin, le Programme doit élaborer de meilleurs indicateurs à long terme. Malheureusement, ceux-ci émanent directement des résultats produits par les manifestations. Outre le développement du sport, le Ministère devrait observer comment les manifestations influent sur la population, surtout les jeunes et les ex-athlètes, qui deviendront les participants, les entraîneurs et les officiels de demain.

#### 4.5 Rentabilité et solutions de rechange

Les questions de rentabilité posent des difficultés importantes pour les évaluations. En 2002-2003, le Programme était géré par 3,5 cadres qui ont reçu, attribué et versé quelque 15,8 millions de dollars en contributions<sup>31</sup>. Le coût par dollar distribué est faible. Il sera possible de procéder à une véritable analyse de rentabilité lorsque le Programme produira des résultats pouvant être rassemblés sur les manifestations qu'il finance.

De façon plus générale, la rentabilité concerne également un éventail de questions organisationnelles, tant pour le Programme que pour les demandeurs et les bénéficiaires de fonds. Les questions examinées dans la présente section sont les suivantes :

- ▶ *Dans sa forme actuelle, le Programme est-il le moyen le plus efficace et le plus efficient de produire les résultats recherchés?*
- ▶ *Les ressources attribuées sont-elles utilisées de la manière la plus efficiente et la plus efficace pour produire les résultats appropriés?*
- ▶ *Est-il nécessaire que le ministère du Patrimoine canadien/le gouvernement fédéral administre ce Programme - pourrait-on le transférer en totalité ou en partie à d'autres ordres de gouvernement ou au secteur bénévole? Y a-t-il d'autres approches qui conviendraient mieux?*
- ▶ *Comment l'approche du Canada concernant la tenue et le financement de grandes manifestations sportives se compare-t-elle avec celle d'autres pays? Les comparaisons laissent-elles entendre qu'il y aurait des solutions de rechange pour le Canada?*

---

<sup>31</sup>Voir le tableau 6.



#### 4.5.1 Efficacité et efficience du Programme pour ce qui est de produire les résultats recherchés

Le personnel du Programme estime que ce dernier est un moyen efficace de réaliser les objectifs fédéraux, mais que des améliorations sont toujours possibles. L'efficience serait accrue si des problèmes précis étaient réglés, notamment :

- ▶ Les objectifs fédéraux ne sont pas toujours limpides pour les organisations en charge d'une manifestation et sont souvent perçus comme non pertinents. Nous avons abordé cette question en profondeur précédemment, et le fait que le personnel y voit une entrave à l'efficacité et à l'efficience ajoute du poids à l'argument en faveur de la clarification et d'une meilleure communication des objectifs.
- ▶ Des répondants clés (gestionnaires de PCH) ont également indiqué que les manifestations sportives ne sont pas toujours un bon véhicule pour promouvoir les grands objectifs stratégiques du gouvernement fédéral. Il s'agit d'une autre façon qui illustre la tension entre les objectifs en matière de sport et les autres résultats qui semblent importants pour justifier les dépenses publiques.
- ▶ Plusieurs répondants clés ont soutenu qu'il est difficile d'être efficace lorsque les attentes ne sont pas claires. Ils ont ajouté que les résultats prévus doivent être axés sur l'atteinte d'objectifs mesurables propres au sport. Les autres résultats d'ordre culturel et social sont parfois trop diffus pour être mesurés, alors qu'il est tout à fait possible de mesurer avec assez d'exactitude les retombées économiques, en prenant comme base la création d'emplois ou l'augmentation du produit intérieur brut local. Il ne semble pas logique de ne pas pouvoir évaluer la rentabilité des résultats en matière de développement du sport alors qu'on peut très bien évaluer celle de l'accueil de manifestations sportives pour ce qui est des répercussions économiques.

Certains cadres du Programme estiment que celui-ci pourrait être plus efficient. Selon les répondants clés de PCH, le manque de ressources en gestion au sein du Programme, la transition de personnel et la charge de travail élevée freinent le bon fonctionnement.

**Éléments probants issus des études de cas – Championnats de soccer féminin des moins de 19 ans de la FIFA de 2002**

Les répondants clés de l'ACS ont été impressionnés par le bon fonctionnement du système, ainsi que par le soutien et l'efficience du personnel du Programme. Ils ont précisé que le gouvernement fédéral devrait continuer à financer le Programme.

Selon certains représentants de PCH, une réorganisation permettra d'améliorer l'efficacité et l'efficience du Programme. L'avis général est qu'il faut adopter une approche plus stratégique et moins réactive relativement au financement de manifestations.

Une amélioration possible serait que les organismes de sport intègrent l'accueil dans leur planification stratégique, en supposant qu'ils entreprennent un tel exercice. Les demandes de financement pour l'accueil de manifestations parviennent souvent trop peu de temps avant la



date à laquelle doit se tenir la manifestation. Étant donné que beaucoup d'organismes sont petits et ont un modeste effectif, cette situation ne risque pas de changer sans le renforcement des capacités. Comme solution, la Direction générale de Sport Canada pourrait fournir une aide additionnelle pour la planification stratégique et le développement organisationnel, lesquels viseraient expressément le recours judicieux à l'accueil de manifestations pour favoriser le rayonnement d'un organisme et d'un sport.

L'importance de recenser les pratiques exemplaires et de les transmettre d'une manifestation à l'autre est illustrée par l'expérience des Jeux du Canada.

#### **Éléments probants issus des études de cas – Jeux d'été du Canada de 2001**

Tous les Jeux du Canada semblent être abordés de façon différente. Le savoir ne semble pas être transféré d'un comité organisateur à l'autre, car un nouveau COL est mis sur pied à chaque édition. On tire de précieuses leçons des problèmes éprouvés à maintes reprises et des solutions adoptées. Pour rendre le Programme plus efficace et plus efficient, les répondants clés ont suggéré un modèle de plan d'activités normalisé suffisamment souple pour s'adapter à la situation de chaque ville. Cela permettrait de transférer le savoir d'une manifestation à l'autre, de proposer des règles de responsabilisation plus claires, de souligner la nécessité de la responsabilisation et de normaliser l'établissement de rapports.

#### **Éléments probants issus des études de cas – Manifestations produisant des legs importants**

Selon les éléments probants issus de l'étude de cas, les répondants clés croient qu'il faudrait déployer des efforts concertés pour transférer le savoir d'un comité à l'autre, d'une année à l'autre. Aux dires d'un répondant clé, le Comité international olympique (CIO) a amorcé un programme de transfert du savoir. On s'imagine souvent que les organisateurs ont besoin d'outils compliqués pour recueillir des renseignements, alors qu'une bonne partie de cette tâche peut être fort bien effectuée par des étudiants. La Direction générale de Sport Canada pourrait aider les comités à élaborer des outils et leur offrir le concours d'un représentant pour la collecte des données.

Nous pouvons en déduire que les organismes financés pourraient devoir rédiger un bilan des leçons tirées et des pratiques exemplaires qui servirait de guide aux organismes et aux planificateurs de manifestations en général, ainsi qu'au successeur du promoteur.

### **4.5.2 Utilisation des ressources**

Alors que les répondants de certains ONS, sociétés hôtes, centres canadiens du sport et organismes détenteurs de droits de Jeux, ainsi que des sondés ne savaient pas si le Programme était efficace ou efficient, bon nombre, dont les représentants de PCH, ont proposé les solutions suivantes pour accroître l'efficacité et l'efficacités :

- ▶ Vu la récente transition dont a fait l'objet le Programme, les répondants clés ont convenu qu'il serait approprié d'augmenter les ressources humaines affectées au Programme.
- ▶ Bon nombre de répondants clés, en particulier ceux des organismes financés, souhaiteraient une collaboration plus étroite avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, les détenteurs de droits de Jeux et les organismes, de l'étape de la candidature à l'obtention de l'organisation de la manifestation. Il importe de noter que cette collaboration existe déjà à divers degrés, en particulier pour les grandes manifestations où les représentants de tous les ordres de gouvernement sont actifs dans les comités de planification.



- ▶ Il faudrait intensifier les relations et les contacts horizontaux avec les ministères qui offrent d'autres programmes dont les organismes commanditaires peuvent se prévaloir, tels que Développement des ressources humaines Canada (p. ex. formation) et Santé Canada (p. ex. prévention, programme de sensibilisation aux modes de vie sains). Ces renseignements pourraient être fournis dans le cadre du renforcement des capacités auprès des organismes commanditaires.
- ▶ On pourrait envisager la création d'un système d'examen des demandes de financement par les pairs/experts. Vu l'expertise que l'on retrouve dans la collectivité sportive, l'examen des propositions par des organisateurs de manifestations chevronnés, qui ne font pas concurrence au demandeur, pourraient aider particulièrement les candidats à l'organisation de petites manifestations ou les organismes ayant peu d'expérience à présenter une demande de contribution dans le cadre du Programme d'accueil.
- ▶ Il y a lieu de clarifier les exigences en matière de rapports et de surveillance énoncées dans les lignes directrices et de fournir de meilleurs outils et ressources pour y répondre. On pourrait également procurer des exemples de rapports acceptables aux organismes. Cela pourrait faire partie du processus de renforcement des capacités.
- ▶ Certains répondants clés d'organismes financés veulent un plan à long terme qui renseignerait les ONS et les COL trois années à l'avance sur les fonds qui leur seraient octroyés. Toutefois, les ONS et les COL seraient alors tenus d'élaborer une stratégie à long terme pour les types de manifestations qu'ils aimeraient accueillir. La plupart des répondants clés estiment qu'une telle planification à long terme s'impose pour toute manifestation.

Tout comme les conclusions des études de cas et l'opinion des répondants clés, les sondés ont formulé bon nombre des mêmes suggestions pour rendre le Programme plus efficace et plus efficient<sup>32</sup> :

- ▶ confirmation rapide du dépôt et de l'approbation de la demande de financement;
- ▶ meilleure compréhension de la pertinence du financement de certaines manifestations sportives plus que d'autres types de manifestations et sports, et de leur concordance avec les objectifs fédéraux;
- ▶ simplification de la présentation de la demande;
- ▶ trousse de renseignements promotionnels à l'intention des organisateurs de manifestation et guides du Programme;
- ▶ planification stratégique à long terme de la part du Programme;
- ▶ clarification des objectifs et exigences en matière de rapports;
- ▶ communication plus efficace des renseignements et de l'approbation de la contribution aux ONS.

---

<sup>32</sup>Il importe de noter que la réponse la plus courante a été de procéder plus tôt pour la demande de financement et la confirmation de l'octroi des fonds.





Ces suggestions sont intégrées aux recommandations des sections précédentes et suivantes.

#### **4.5.3 Est-il nécessaire que PCH/le gouvernement fédéral administre ce Programme?**

Presque tout le personnel du Programme est d'avis qu'il est nécessaire et justifié que le gouvernement fédéral administre le Programme d'accueil, et qu'on ne devrait pas envisager de le transférer en totalité ou en partie à d'autres ordres de gouvernement ou au secteur bénévole. Comme le confirment également les éléments probants issus des études de cas, le Programme, ou les volets du Programme, ne seraient pas nécessairement mieux exécutés par un organisme à but non lucratif ou par un tiers. Pour ce qui est de savoir si les autres ordres de gouvernement ou le secteur bénévole pourraient s'occuper de façon plus efficace et efficiente des volets du Programme, les avis des répondants clés et des sondés étaient partagés, bon nombre signalant qu'il faudrait établir de meilleurs partenariats avec les autres ordres de gouvernement, tandis que ceux-ci pourraient faire plus pour aider les organisateurs de manifestations.

##### **Éléments probants issus des études de cas – Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada (de 2000 à 2003)**

Les répondants clés ont avancé qu'idéalement, il faudrait adopter une approche concertée engageant tous les ordres de gouvernement afin de permettre aux manifestations de bénéficier de fonds fédéraux, provinciaux et municipaux.

##### **Éléments probants issus des études de cas – Manifestations produisant des legs importants**

L'entretien est un aspect fondamental des legs. Les installations ont habituellement une durée de vie utile (physique et économique) d'au plus 25 ans (et habituellement moins dans le cas des bâtiments et de l'équipement spécialisés). Après cette période, il faut moderniser la structure ou lui trouver une autre vocation plus convenable. Souvent, la province et la municipalité se retrouvent à s'occuper de ces legs.

Bref, le « produit » qu'offre le Programme consiste en des fonds fédéraux. Le Programme proprement dit n'est donc pas forcément nécessaire pour les verser, et le budget intégral est confié à un conseil subventionnaire. Cependant, plusieurs facteurs importants « ajoutent de la valeur » à la participation active du gouvernement fédéral :

- ▶ Le savoir et l'expertise au sein de la Direction générale de Sport Canada demeurent précieux pour les demandeurs et les bénéficiaires et augmentent les chances d'obtenir les incidences souhaitées.
- ▶ Le concours financier du gouvernement fédéral convainc davantage les autres bailleurs de fonds et commanditaires possibles, ce qui multiplie les possibilités d'aller chercher leur contribution, en particulier pour les legs.
- ▶ Avant tout, le Ministère offre le contexte stratégique pour promouvoir sa mission. Il est très peu probable que le recours à un tiers se révèle efficace.



#### 4.5.4 Solutions de rechange

Il est très ardu d'obtenir de l'information cohérente sur d'autres modèles de rechange. Les répondants clés de la plupart des ONS et des sociétés hôtes ne connaissaient pas les politiques, les stratégies et les modèles en matière d'accueil d'autres pays qui pourraient avantageusement être adoptés au Canada. Bon nombre disent ne pas avoir de contact avec leurs homologues à l'étranger ou ne pas discuter entre eux des questions liées à l'accueil. Toutefois, beaucoup de répondants clés ont affirmé que le Canada a une très bonne politique en matière d'accueil. Certains ont expliqué que la difficulté vient du fait que la Direction générale de Sport Canada finance une cinquantaine de sports, alors que d'autres pays soutiennent moins de sports, de façon que leurs athlètes aient plus de chances de remporter une médaille aux Jeux olympiques ou à une épreuve de coupe du monde.

Peu de modèles de financement du sport adoptés par d'autres sphères de compétence sont faciles à appliquer au contexte fédéral canadien. Les modèles qui pourraient servir à caractériser les manifestations sportives peuvent être classés en fonction de deux facteurs :

- ▶ l'étendue de la participation du secteur privé comparativement à celle du secteur public;
- ▶ l'objectif premier de la manifestation (développement du sport par rapport à d'autres objectifs, tels que la promotion du tourisme).

À la question sur les solutions de rechange qui pourraient être empruntées d'autres pays, le personnel de PCH a cité le modèle du Royaume-Uni comme guide pour l'élaboration des stratégies concernant l'accueil de manifestations sportives au Canada. Ce modèle repose sur un plan directeur pour le sport et les loisirs, et l'accueil est considéré comme l'un des aspects du développement du sport. En d'autres termes, le Royaume-Uni applique une approche très intégrée de l'accueil de manifestations sportives. La nouvelle *Politique canadienne du sport (PCS)* est un essai vers cette intégration.

Le UK Sports Council (UK Sport) est chargé de se concentrer directement sur le sport à l'échelle du pays et de viser l'excellence sportive sur la scène internationale. Ce faisant, l'objectif de UK Sport consiste à accroître le profil international du Royaume-Uni et à accueillir des manifestations de calibre mondial. De plus amples détails sur la politique du Royaume-Uni en matière d'accueil de manifestations sportives figurent au tableau 7. Il importe néanmoins de noter que UK Sport offre une gamme de services aux intervenants engagés dans l'accueil de manifestations. Par exemple, l'organisme fournit un leadership, un soutien et son expertise en facilitant l'offre de ressources humaines et financières, y compris des services d'experts avant la présentation d'une demande. Il veille également à la coordination des activités du milieu du sport et du gouvernement, et voit quelles candidatures méritent de bénéficier de fonds publics. Les leçons tirées de chaque manifestation étant consignées, UK Sport se sert également de ces données pour remanier et améliorer sa stratégie d'accueil. Un groupe directeur d'experts dispense des conseils à UK Sport sur l'orientation globale de la stratégie du Royaume-Uni concernant les grandes manifestations, formule des recommandations sur les priorités et le financement et sert de source d'information sur la marche à suivre pour présenter une candidature et pour organiser de grandes manifestations<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup>UK Sports Council (UK Sport). *Major Events: A Blueprint for Success*, 1998, p. 11.



UK Sport a mené des recherches poussées ainsi que des enquêtes d'opinion publique. Résultat : l'organisme a conçu un cadre stratégique pour obtenir l'accueil de grandes manifestations sportives et préparer ensuite celles-ci. L'organisme dispose d'un mécanisme lui permettant de mesurer les retombées économiques des grandes manifestations sur l'économie locale des villes hôtes, ainsi que sur la région et l'ensemble du pays<sup>34</sup>. Il a également rédigé un « document d'orientation » sur les incidences économiques, destiné à aider les instances locales, les organismes nationaux régissant le sport et d'autres parties intéressées à mener des évaluations des incidences. Selon UK Sport, il est nécessaire d'élaborer un modèle universel afin de mesurer objectivement les manifestations susceptibles d'être accueillies dans l'avenir<sup>35</sup>.

Le programme de manifestations de calibre mondial du Royaume-Uni repose sur l'utilisation des recettes de loterie pour financer les grandes manifestations sportives. Sauf en des circonstances exceptionnelles, il ne soutient que des manifestations « uniques », la politique étant d'éviter que des fonds soient affectés régulièrement à la même manifestation. En outre, UK Sport ne s'engage pas à long terme de sorte à créer des attentes que soient financées périodiquement des manifestations et des sociétés hôtes<sup>36</sup>. UK Sport fait plutôt appel à un groupe d'experts pour examiner les demandes et faire des recommandations quant aux décisions à prendre à l'égard des candidatures.

Certains experts, universitaires et représentants d'ONS ont évoqué le modèle australien. Plus précisément, ces derniers ont indiqué que ce modèle, bien que semblable à celui du Royaume-Uni, met stratégiquement l'accent sur quelques sports seulement dans lesquels le pays remporte des médailles sur la scène internationale. Ce modèle privilégie la spécialisation pour parvenir à l'excellence dans les sports sélectionnés, et on peut en constater les effets dans la notoriété dont jouissent les nageurs australiens. Le modèle australien de développement du sport cherche aussi à aller au-delà d'une manifestation. Cette approche vise un engagement beaucoup plus profond envers un sport ou une installation, en exigeant des entreprises commanditaires qu'elles en prennent la charge, c'est-à-dire qu'elles en assurent le soutien tant avant qu'après la manifestation pour voir à l'entretien des legs. En Australie, le développement du sport bénéficie de l'appui de la population et du secteur privé et les manifestations sont intégrées au processus de développement. La Sports Commission n'octroie plus de fonds aux organismes nationaux de sport pour l'accueil de manifestations internationales. Cependant, les gouvernements de la plupart des États d'Australie ont créé des organismes pour attirer des manifestations sportives au pays<sup>37</sup>.

Le tableau 7 (ci-après) présente un sommaire des modèles d'accueil en vigueur au Royaume-Uni, en Irlande, en Afrique du Sud et aux États-Unis.

---

<sup>34</sup>UK Sports Council (UK Sport). *Major Events: The Economics - Measuring Success: A Blueprint for Success*, 1998, p. 4 et 5.

<sup>35</sup>*Ibid.*, p. 15.

<sup>36</sup>Site Web de UK Sport : [www.uksport.gov.uk](http://www.uksport.gov.uk)

<sup>37</sup>Courriel du National Sport Information Centre, Australian Sports Commission, en date du 10 octobre 2003.

*Ministère du Patrimoine canadien*  
*Évaluation du Programme d'accueil de manifestations sportives*

Tableau 7 : Comparaisons d'autres modèles d'accueil				
Thème	Royaume-Uni	Irlande	Afrique du Sud	États-Unis
Aperçu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Marché cible : grandes manifestations</li> <li>▸ Manifestations d'envergure, cycliques, uniques ou prestigieuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Marché cible : grandes manifestations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Marché cible : continental et international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Marché cible : manifestations de sport amateur et professionnel</li> </ul>
Financement	Loterie (1,6 million de livres par an), Exchequer (400 000 livres) et fonds commerciaux (commandites)	L'office du tourisme irlandais affecte 7,6 millions d'euros par an, de 2002 à 2005 50 % à la signature, 50 % à l'exécution de la manifestation	Présentation au Cabinet	Fonds provenant de fondations, droits perçus sur les chambres d'hôtels dans le secteur d'activité, commandites du secteur privé, contributions de l'État et de la localité
Critères de financement d'une manifestation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Nature de la manifestation - nombre et compétitivité des pays participants</li> <li>▸ Profil du public - probabilité d'attirer un auditoire international et de remporter du succès à l'échelle nationale</li> <li>▸ Développement du sport - pour les athlètes reconnus et les nouveaux athlètes de haut niveau</li> <li>▸ Influence sur le sport international - capacité d'améliorer le profil du Royaume-Uni sur la scène sportive internationale</li> <li>▸ Qualité technique</li> <li>▸ Avantages économiques, sociaux et culturels</li> </ul>	Pas d'information dans le rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Legs - doit démontrer l'apport de legs pour le développement du sport et le développement régional et national après l'étape de candidature et après la manifestation</li> <li>▸ Pas de déficit découlant de la soumission de la candidature ou de l'accueil</li> <li>▸ Plan d'activités - saine gestion</li> <li>▸ Étude de faisabilité (étude des incidences économiques)</li> <li>▸ Partenariats avec les gouvernements, les secteurs du tourisme, de l'accueil, de l'industrie et le secteur privé</li> <li>▸ Soutien communautaire et organisationnel pour l'accueil</li> <li>▸ Étude d'impact sur l'environnement</li> </ul>	Pas d'information dans le rapport
Source d'expertise	UK Sport collabore avec les intervenants régionaux, locaux et autres	L'International Sport Tourism Advisory Group se réunit régulièrement pour examiner les demandes et soumettre des recommandations au département des sports et du tourisme de l'office du tourisme irlandais (Irish Tourist Board Sports Tourism Dept.)	Projet actuel de créer un conseil des grandes manifestations qui serait composé de représentants des milieux du sport, du tourisme, de l'industrie et des médias ainsi que des trois ordres de gouvernement	Pas d'information dans le rapport
Processus décisionnel concernant les candidatures	Un groupe d'experts examine les demandes et soumet des recommandations à UK Sport	Le modèle STEAM est utilisé de pair avec l'évaluation par l'International Sport Tourism Advisory Group	Pas d'information dans le rapport	Pas d'information dans le rapport
Problèmes et obstacles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Approche ponctuelle utilisée pour les candidatures</li> <li>▸ Des organismes antagonistes posent leur candidature à l'accueil de manifestations</li> <li>▸ Les organismes de sport ignorent la nécessité d'engager des intervenants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ La priorité accordée au développement économique et au tourisme limite les incidences sur le développement du sport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Le pays a très peu d'expérience en matière d'accueil - il a commencé par organiser de petites manifestations pour édifier ses ressources en vue d'accueillir de grandes manifestations</li> <li>▸ Il est difficile de déterminer les sports prioritaires, car toutes les parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Les télédiffuseurs américains ont le contrôle intérieur de la propriété de la télédiffusion</li> <li>▸ Le gouvernement ne participe pas au financement du processus de présentation des candidatures; repose sur les entreprises</li> </ul>

Tableau 7 : Comparaisons d'autres modèles d'accueil				
Thème	Royaume-Uni	Irlande	Afrique du Sud	États-Unis
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ d'autres secteurs</li> <li>▸ L'importance du secteur des manifestations sportives n'est pas reconnue</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ intéressées tiennent à ce que leur sport soit inclus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Les fédérations internationales (FI) choisissent des villes candidates qui donnent accès aux droits intérieurs de télédiffusion</li> </ul>
<p>Possibilités, recommandations, plans futurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Élaboration d'un modèle d'évaluation des incidences économiques</li> <li>▸ Le développement du sport comprend des avantages pour les athlètes, les entraîneurs, les officiels et les bénévoles, découlant des legs en matière d'installations, d'entraînement et de formations, de compétitions et de programmes</li> <li>▸ Concrétisation d'une foule d'avantages économiques et sociaux</li> <li>▸ L'accueil donne l'occasion de célébrer l'identité et la fierté nationales</li> <li>▸ Meilleure compréhension de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Modèle d'évaluation (STEAM) conçu par un consultant indépendant en sport pour évaluer la manifestation, y compris l'évaluation des incidences économiques</li> <li>▸ Initiative International Sports Tourism lancée en janvier 2000 pour attirer de grandes manifestations sportives internationales susceptibles de stimuler le tourisme en Irlande</li> <li>▸ A commandité depuis 46 grandes manifestations</li> <li>▸ Le rapport d'évaluation préparatoire, fondé sur le modèle STEAM, donne des renseignements fiables pour prendre une décision quant à une manifestation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Élaboration d'une stratégie nationale d'accueil axée sur les petites manifestations en vue de préparer les COL à organiser de grandes manifestations</li> <li>▸ Les demandes d'approbation comprendront l'analyse des coûts-avantages, de la manifestation, du processus de présentation de candidatures</li> <li>▸ Poursuite des consultations et obtention de l'approbation gouvernementale</li> <li>▸ Le groupe de la stratégie nationale d'accueil et Sport and Recreation South Africa travaillent avec des codes de sport et collaborent avec les provinces et les administrations locales</li> </ul>	<p>Pas d'information dans le rapport</p>
<p>Source : Ébauche du rapport du Groupe de travail sur la Stratégie d'accueil de manifestations sportives internationales - août 2003</p>				



Il vaut également la peine de comparer les stratégies des administrations provinciales et municipales au Canada. Par exemple, la ville de Prince George (en Colombie-Britannique) offre, par l'intermédiaire de son service des loisirs, des subventions de candidature d'une valeur de 1 500 \$ à 10 000 \$, selon la nature de la proposition. Le montant dépend du nombre de participants et s'il s'agit d'une nouvelle manifestation. Le service des loisirs fait appel à d'autres organismes et services, au besoin, pour examiner les demandes présentées<sup>38</sup>.

La ville de Québec a confié à Sports Internationaux de Québec, un promoteur privé de manifestations au Québec, le mandat de définir une approche stratégique pour présenter des candidatures pour des manifestations sportives. Le gouvernement provincial a créé un comité de collaboration stratégique composé de divers intervenants et chargé de dresser une liste de manifestations sportives qui satisfont à ses objectifs de développement économique et touristique et de participation des athlètes. Le gouvernement provincial et les administrations municipales offrent des fonds aux promoteurs de manifestations à titre de soutien organisationnel. Les manifestations financées par ce programme sont habituellement des manifestations nationales et internationales annuelles ou uniques. Sports Internationaux de Québec fournit une expertise et un soutien sous forme, par exemple, d'outils d'évaluation des incidences économiques, de guides de candidature et de soutien administratif et logistique<sup>39</sup>.

Events Saskatchewan, un partenariat entre Saskatchewan Sport Inc., le secteur du tourisme et le gouvernement provincial, procure un leadership, un financement et du soutien aux soumissionnaires ou demandeurs de financement pour l'accueil de manifestations. Ce programme soutient habituellement des manifestation nationales et internationales. Alors que les partenaires assurent le soutien financier, Events Saskatchewan s'occupe exclusivement de fournir des renseignements pour la préparation des candidatures et de l'accueil et ne participe pas à la sélection des manifestations financées. Cet organisme offre également des documents de référence utiles aux soumissionnaires et aux organisateurs, ainsi que des possibilités de partenariat entre les milieux du sport, le secteur du tourisme et le gouvernement<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup>Rapport au secrétaire d'État (Activité physique et Sport) sur l'accueil de manifestations sportives internationales au Canada – proposition d'un cadre stratégique, p. 71.

<sup>39</sup>*Ibid.*, p. 80.

<sup>40</sup>*Ibid.*, p. 81-82.



#### 4.5.5 Conclusions relatives à la rentabilité et aux solutions de rechange

Le Programme peut devenir efficace et efficient, mais il doit procéder à deux changements fondamentaux :

- ▶ Il doit clairement dire aux demandeurs quels résultats prévus et rapports connexes sont attendus d'eux. Si des résultats concrets ne peuvent être mesurés, il est alors impossible de même conceptualiser l'efficacité (pour ce qui est du coût par résultat).
- ▶ L'efficacité et l'efficacités peuvent être améliorées en concevant des lignes directrices et des modèles se fondant sur les leçons tirées, lesquelles pourraient être diffusées sur le site Web et pourraient servir à des fins de sensibilisation générale et de formation.

Nous retrouvons peu de données probantes sur les solutions de rechange en matière d'accueil de manifestations sportives. Dans l'ensemble, le Programme d'accueil canadien a tendance à surtout soutenir tout sport susceptible de connaître de bonnes performances sur la scène internationale. C'est à l'opposé du modèle australien qui, lui, mise sur quelques sports pour assurer l'excellence. Les lignes directrices actuelles du Programme mettent aussi l'accent sur le développement du sport, ce qui contraste avec d'autres modèles qui privilégient le potentiel touristique (avantages économiques) associé à l'accueil des manifestations.

Certains répondants clés conviennent que même si des éléments de la responsabilité du financement pourraient être transférés à des tiers (c.-à-d. des organismes directeurs qui représenteraient PCH), le Programme devrait continuer de relever du gouvernement fédéral.

PCH assume un leadership unique relativement au financement public. À ce titre, il devrait prêter l'exemple pour ce qui est de créer des fonds de dotation pour les legs et d'encourager les autres ordres de gouvernement à soutenir les manifestations sportives. Ce leadership revêtera toute son importance lorsqu'il s'agira de positionner stratégiquement les manifestations sportives dans les régions qui ne possèdent pas actuellement la capacité d'accueillir des manifestations.



## 5.0 Conclusions

### 5.1 Résumé des constatations

Le Programme a pour objet de soutenir un large éventail de manifestations sportives et il correspond nettement aux objectifs de PCH. Son exécution par le gouvernement fédéral est impérieusement justifiée. Le Programme est un moyen idéal de stimuler le développement du sport et il se prête fort bien à la promotion stratégique des manifestations sportives de manière à accroître la participation des Canadiens qui sont marginalisés sur les plans social, culturel, économique et géographique.

La présente évaluation a permis de dégager toute une panoplie de réalisations pour le Programme et a relevé d'importants défis. Voici les principales constatations :

- ▶ Le développement du sport est enchâssé dans les objectifs sociaux, culturels et économiques. Il devrait donc être le résultat fondamental (obligatoire) à retirer de la tenue de chaque manifestation. Les autres avantages sociaux, culturels et économiques sont souhaitables et, pour les manifestations d'envergure, sont même essentiels. Cependant, pour justifier un programme d'accueil, il faut que chaque manifestation sportive procure des avantages aux athlètes, aux entraîneurs et aux officiels d'aujourd'hui et de demain. Sans ce résultat, le Programme n'a pas de véritable raison d'être, car il existe probablement des moyens plus rentables de produire des retombées sociales, culturelles et économiques que l'accueil d'une manifestation sportive.
- ▶ Le CGRR du Programme est un bon point de départ, alors qu'il définit le rendement, mais il doit prévoir des mesures plus précises. Les résultats concernant les *manifestations* individuelles doivent être plus détaillés, tandis que des mesures du succès du *Programme* à long terme doivent être établies.
- ▶ Pour ce qui est de la conception et de l'exécution, les demandeurs doivent être mieux éclairés quant aux rapports sur les résultats prévus. Par ailleurs, les grandes leçons tirées des expériences antérieures ne sont pas appliquées pour aider les demandeurs à préparer leur dossier ou, plus important encore, à organiser de meilleures manifestations.
- ▶ Le plus grand défi que doit relever le Programme est de se doter de pratiques de mesure de rendement qui comprendraient plus particulièrement un suivi à long terme auprès des participants aux manifestations (athlètes, entraîneurs, officiels, etc.) ainsi que des études de cas prouvant le lien entre l'accueil de manifestations sportives au Canada et le développement du sport. Autrement, rien ne justifie l'existence du Programme.





## 5.2 Principales questions et recommandations

***Recommandation n° 1 : Le développement du sport est le principal résultat prévu de chaque manifestation et de l'ensemble du Programme d'accueil du Ministère.***

*Le développement du sport devrait figurer comme l'objectif essentiel de toutes les manifestations financées. Il devrait être défini de sorte à englober le développement des athlètes, des entraîneurs, des officiels et des bénévoles, ainsi que l'augmentation du nombre de téléspectateurs. Pour toutes les demandes et les manifestations financées, il faudrait démontrer comment le financement favorisera le développement des athlètes, des entraîneurs, des officiels et des bénévoles ainsi que l'augmentation du nombre de téléspectateurs.*

***Recommandation n° 2 : Il faut prouver que les manifestations sportives soutiennent le développement du sport.***

*Le Programme doit démontrer le lien entre l'accueil de manifestations sportives au Canada et le développement du sport. Il y a plusieurs façons pour ce faire, notamment :*

- ▶ *des études de cas relatant les histoires d'athlètes et d'entraîneurs qui ont vu leur performance ou rendement s'améliorer et ont pu parfaire leurs capacités grâce à la participation à des manifestations sportives dans leur pays;*
- ▶ *des enquêtes de suivi auprès des athlètes et des entraîneurs qui prennent part à des manifestations sportives pour recenser ce que les athlètes et les entraîneurs retirent de leur participation à des manifestations sportives tenues au Canada.*

*Le Programme aurait à conclure une entente avec les organismes financés afin d'obtenir les noms des participants aux fins de suivi.*

***Recommandation n° 3 : Tous les bénéficiaires de fonds doivent présenter des rapports sur les résultats obtenus.***

*Tous les bénéficiaires de fonds doivent signaler la contribution de la manifestation au développement du sport. Le Programme doit définir ce qui constitue un rapport sur le rendement acceptable sur le plan tant de la présentation que du contenu. Les données à fournir sur le rendement devraient être indiquées sur tous les formulaires de demande ainsi que dans les ententes de sorte que les organismes sachent quelles sont leurs obligations et s'en acquittent.*

***Recommandation n° 4 : L'importance de la manifestation devrait déterminer la portée des rapports sur les résultats.***

*Les attentes en matière de résultats et de rapports doivent varier selon l'importance et la portée de la manifestation et de l'organisme. Si les manifestations exigent du Programme un niveau de soutien plus généreux, il faut faire la preuve des avantages économiques et sociaux qui en découleront à l'aide de méthodes approuvées (c'est-à-dire le modèle d'évaluation économique du tourisme sportif (STEAM)).*

*Les seuils proposés relativement aux rapports sur les accords de contribution visant les manifestations sont les suivants :*



- ▶ *Si la contribution est inférieure à 50 000 \$, les rapports devraient porter sur les résultats liés au développement du sport seulement.*
- ▶ *Dans le cas d'une contribution entre 50 000 \$ et 250 000 \$, les rapports devraient faire état des résultats liés au développement du sport et fournir des données probantes concernant les répercussions communautaires sur le développement du sport (sensibilisation et participation accrues du public, plus grand accès offert aux groupes ne participant habituellement pas au sport, etc.), mesurées par la couverture médiatique, l'assistance, etc.*
- ▶ *En ce qui a trait aux contributions de plus de 250 000 \$, il faudrait signaler les résultats liés au développement du sport et les répercussions communautaires et présenter un exposé économique selon le modèle STEAM, ainsi qu'une analyse des effets sociaux, dont les legs créés (d'ordre matériel et humain).*

*Il faudrait élaborer pour le Programme des lignes directrices pour aider les bénéficiaires des fonds à rédiger leurs rapports sur les résultats, ce qui rendra par ailleurs plus uniformes les rapports sur les résultats relativement aux manifestations et appuiera la prochaine évaluation sommative. Enfin, dans le cadre du rapport final, il faudrait fournir une analyse des leçons tirées.*

*Nota : Il est essentiel que soit soumis, pour toutes les manifestations, un rapport sur les finances en conformité avec la politique du Ministère sur les rapports sur les paiements de transfert.*

***Recommandation n° 5 : Le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) doit être mis à jour.***

*Comme le CGRR est un document « perpétuel », il devrait être révisé et mis à jour régulièrement. Il est tout particulièrement important d'y inscrire des mesures du succès à long terme telles que les suivantes :*

- ▶ *enquêtes de suivi auprès des athlètes, des entraîneurs et des officiels pour illustrer comment la participation de ces personnes à des manifestations sportives contribue à leur performance ou rendement;*
- ▶ *études de cas d'athlètes, d'entraîneurs ou d'officiels de haut niveau pour illustrer comment la participation de ces personnes à des manifestations sportives au pays améliore leur performance ou rendement;*
- ▶ *rôle des organismes de sport canadiens dans les milieux du sport internationaux (p. ex., poste de direction au sein d'un comité de planification, participation à des conférences, etc.) comme moyen de mesurer le profil de l'organisme à l'échelle internationale.*

*Il faudrait établir pour le Programme quelques indicateurs de résultats à long terme tels que les suivants :*

- ▶ *les succès dans les compétitions internationales;*
- ▶ *la participation et le succès des athlètes appartenant à un groupe minoritaire (non anglophones, non francophones) sur la scène internationale;*
- ▶ *le nombre d'entraîneurs et d'officiels agréés.*



***Recommandation n° 6 : Les processus décisionnels liés aux demandes doivent être plus transparents.***

*Le mécanisme de traitement des demandes du Programme devrait être revu afin d'éviter tout retard et tout goulet d'étranglement.*

*Le Programme pourrait publier un calendrier de réception des demandes et fixer une période de temps à l'intérieur de laquelle la décision serait annoncée, en fonction de l'importance de la contribution.*

***Recommandation n° 7 : Les legs doivent être précisés et plus clairement soutenus.***

*Le Programme doit définir et soutenir le concept des legs, ceux-ci devant inclure les ressources tant matérielles qu'humaines. Des fonds de dotation suffisants doivent être établis pour les legs matériels, y compris des réserves financières. D'autres legs, sous forme d'entraîneurs formés, d'officiels compétents et d'une solide base de bénévoles, sont tout aussi importants et font partie, avec les installations laissées en héritage, de l'infrastructure sportive du Canada. Enfin, le Programme doit déterminer les occasions d'accueil pour lesquelles il n'y a pas d'installations pour le moment et utiliser son financement pour stimuler l'amélioration de l'infrastructure sportive du Canada.*

## **6.0 Réponse de la direction**

La Direction générale de Sport Canada trouve les conclusions générales de l'évaluation positives et favorables à l'orientation et aux résultats du Programme d'accueil. Tout en admettant que certaines des recommandations exigeront un suivi particulier, la plupart correspondent déjà au travail en cours relativement à la mise en oeuvre de la *Politique canadienne du sport* et à l'élaboration du projet de *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*.

Les évaluateurs font état de plusieurs constatations intéressantes et proposent des changements. Le développement du sport doit être au coeur de toutes les manifestations financées par le Programme d'accueil. Ce résultat essentiel sera explicitement énoncé dans toute la documentation liée au Programme, en particulier celle se rattachant à la présentation des demandes. Les organisations demandant des fonds seront informées de la façon dont les résultats seront mesurés ainsi que des problèmes relevés lors de manifestations antérieures afin d'améliorer le processus.

Il est impératif de clairement définir des mesures des résultats relativement aux manifestations individuelles et au succès du Programme à long terme. La présente réponse de la direction vise les sept recommandations issues de l'évaluation sommative du Programme d'accueil. La plupart des améliorations préconisées seront apportées au moyen du remaniement du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et de la mise en oeuvre du projet de *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* (Cadre stratégique).

Ce *Cadre stratégique*, qui est surtout centré sur les manifestations internationales multisports et unisport, repose sur les principes suivants :



- priorité accordée aux candidatures canadiennes ayant le plus de chances de réussir sur la scène internationale;
- accent mis sur le développement du sport à l'aide du leadership communautaire;
- coordination et collaboration entre les municipalités, les deux ordres de gouvernement et la communauté sportive;
- décisions responsables sur le plan financier grâce à une planification renforcée.

Une fois mis en oeuvre, le projet de *Cadre stratégique* rationalisera le processus de présentation et d'attribution des candidatures à l'organisation de manifestations sportives internationales au Canada. Il offrira aux gouvernements une approche réfléchie et coordonnée du processus de planification de l'accueil ainsi qu'une méthodologie pour la prise de décisions. Il sera également pour les gouvernements et la communauté sportive de tout le Canada un mécanisme permettant de travailler ensemble afin de maximiser les avantages liés au sport de même qu'économiques et communautaires découlant de l'accueil de manifestations sportives internationales.

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 1 : recommandation acceptée**

Tant le *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestation sportives internationales* que la *Politique canadienne du sport* citent le développement du sport comme principe fondamental. En vue du prochain renouvellement du Programme d'ici juin 2005, les objectifs des modalités du Programme d'accueil seront modifiés de façon à insister sur l'importance du développement du sport, tandis que le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) sera révisé de telle manière que le développement du sport soit davantage un objectif du Programme. Enfin, les lignes directrices pour présenter les demandes seront harmonisées avec le nouveau CGRR, l'accent étant davantage mis sur les principaux objectifs liés au développement du sport.

Période cible : juin 2005

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 2 : recommandation acceptée**

Cette recommandation exigera un engagement à long terme pour ce qui est d'élaborer un mécanisme de collecte d'information qui permettra de démontrer le lien entre l'accueil de manifestations sportives au Canada et le développement du sport. Cette capacité est un des éléments du projet de stratégie de recherche que met actuellement au point la Direction générale de Sport Canada. En ayant cela à l'esprit, la Direction générale de Sport Canada continuera de travailler à l'édification de l'infrastructure nécessaire à la concrétisation de cette recommandation.

Période cible : en permanence

### **Réponse de la direction à la recommandation n° 3 : recommandation acceptée**

Le renouvellement des modalités du Programme d'accueil sera l'occasion d'examiner la documentation fournie aux demandeurs. Ainsi, la Direction générale de Sport Canada pourra intégrer des directives plus précises quant aux attentes en matière de mesure du rendement et aux critères liés aux rapports après la manifestation.

Période cible : juin 2005



#### **Réponse de la direction à la recommandation n° 4 : recommandation acceptée**

La Direction générale de Sport Canada accepte cette recommandation et s'engage à fixer des seuils qui détermineront la portée des résultats en fonction de l'importance des manifestations. Il est à signaler que les seuils proposés sont conformes au *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*. La Direction générale de Sport Canada abordera les questions des rapports sur les résultats et de l'analyse des leçons tirées dans les modalités révisées du Programme d'accueil, lorsque celui-ci sera renouvelé en juin 2005.

Période cible : juin 2005

#### **Réponse de la direction à la recommandation n° 5 : recommandation acceptée**

En vue du renouvellement du Programme d'accueil, le CGRR sera révisé de sorte à insister sur la concordance avec la *Politique canadienne du sport* et le *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*. La Direction générale de Sport Canada définira plus clairement la nature distincte de chacune des quatre catégories du Programme d'accueil. Elle étudiera également la faisabilité de créer un CGRR qui intégrera ses trois programmes (Programme d'accueil, Programme d'aide aux athlètes et Programme de soutien au sport). Cela lui donnera la possibilité d'illustrer sa contribution à la concrétisation de la *Politique canadienne du sport* et au sport canadien dans son ensemble.

Période cible : juin 2005

#### **Réponse de la direction à la recommandation n° 6 : recommandation acceptée**

Au moment de déterminer le processus de mise en oeuvre du *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*, la Direction générale de Sport Canada examinera le processus de présentation des demandes afin de s'assurer que les décisions en matière de financement sont prises de manière transparente et en temps opportun. Elle ne commande pas tout le processus décisionnel lié à l'octroi des fonds et devra donc compter sur la coopération et l'engagement de tous les intervenants. Par ailleurs, la nouvelle stratégie d'accueil prévoit un échéancier précis de façon à respecter les dates d'attribution des manifestations. Pour ce qui est des Jeux du Canada, ce processus est déjà en place.

Période cible : en permanence

#### **Réponse de la direction à la recommandation n° 7 : recommandation acceptée**

Dans son *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*, la Direction générale de Sport Canada recommande qu'un des principes de l'accueil soit l'optimisation des ressources en sport dans tout le pays, ce qui englobe l'infrastructure, les ressources humaines et le développement du sport. Il faut donc mieux définir les legs qui constituent un résultat prévu du Programme d'accueil et fournir une meilleure orientation à cet effet. Il est en outre préconisé dans le *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* que des fonds de dotation ou des comptes de legs financiers soient établis en tant qu'une partie de la contribution fédérale et, s'il y a lieu, provinciale/territoriale aux grandes manifestations multisports et unisport. La Direction générale de Sport Canada



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada

élaborera une politique précise sur les legs qui s'inscrira dans les processus de mise en oeuvre du *Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* ainsi que de renouvellement des modalités du Programme d'accueil et de la *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*. Cependant, la détermination des besoins en installations d'une communauté pour favoriser le développement du sport ne revient pas à la Direction générale de Sport Canada, mais plutôt à la collectivité présentant une candidature et à l'organisme national de sport ou multisports demandeur.

Période cible : en permanence

**APPENDICE A**  
**INSTRUMENTS**

# Évaluation du Programme d'accueil du ministère du Patrimoine canadien

## Module de questions principal pour les répondants clés

La présente enquête contribuera à l'évaluation du Programme d'accueil par la collecte, auprès d'un large éventail de personnes, de renseignements fondamentaux sur leur expérience avec le Programme. Elle nous permettra de préparer l'entrevue que nous ferons avec vous à une date ultérieure. Nous comprenons que certains répondants ne sont pas nécessairement en mesure de répondre à toutes les questions; nous vous demandons toutefois de répondre du mieux possible à toutes les questions.

Si vous avez des questions au sujet de la présente enquête ou du processus d'entrevue, n'hésitez pas à appeler Frank Cormier ou Tracy Kozar de PRA (Winnipeg) au numéro sans frais 1-888-877-6744 ou Nicole Murphy de PRA (Ottawa) au 1-866-422-8468.

### Section A : Introduction

Nom : \_\_\_\_\_

Titre : \_\_\_\_\_

Organisme/Fonction : \_\_\_\_\_

### Section B : Conception et exécution

1. Si vous réfléchissez aux procédures de demande de financement du Programme d'accueil, à votre avis...

	Oui	Non	Ne sais pas
les exigences relatives à la demande sont-elles claires? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les procédures de demande sont-elles « conviviales »? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
le Programme d'accueil aide-t-il les demandeurs à préparer leur présentation? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les procédures de demande indiquent-elles clairement les bénéficiaires visés? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les critères d'admissibilité sont-ils clairement définis? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les critères d'admissibilité sont-ils équitables pour tous les bénéficiaires potentiels? ....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

2. Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait(e) du processus de demande de financement?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

3. À votre avis, y a-t-il des éléments du processus/des procédures de demande de financement qui devraient être différents?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, veuillez les décrire brièvement.

---

---



## Section C : Succès et incidences

Veillez répondre aux questions de la présente section à partir de votre propre expérience. Par exemple, le personnel de Patrimoine canadien devrait tenir compte des incidences du Programme d'accueil dans son ensemble. Les représentants d'organismes ou de manifestations individuelles devraient indiquer comment le soutien apporté par le Programme à leurs activités et(ou) manifestations particulières a contribué aux divers résultats.

### 4. Dans quelle mesure le Programme d'accueil a-t-il réussi à accroître...

	Très bien réussi	A plutôt réussi	Pas très bien réussi	Pas réussi du tout	Ne sais pas
la sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les possibilités de compétition pour les athlètes canadiens? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
le nombre de legs sur le plan des programmes et des infrastructures de sport? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
le profil international des organismes nationaux de sport du Canada? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
le nombre de manifestations internationales unisport accueillies par le Canada? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
la participation de groupes sous-représentés à des manifestations sportives accueillies par le Canada? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

### 5. Si vous réfléchissez aux manifestations internationales auxquelles la Direction générale de Sport Canada a accordé du financement, dans quelle mesure l'organisme a-t-il réussi à appuyer des manifestations qui...

	Très bien réussi	A plutôt réussi	Pas très bien réussi	Pas réussi du tout	Ne sais pas
ont fait avancer les objectifs stratégiques nationaux? ....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
ont produit des avantages économiques? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
ont produit des avantages sociaux comme...					
la promotion de l'identité et de la citoyenneté canadiennes ...	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'encouragement à la participation des jeunes .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'appui de l'équité entre les sexes .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'encouragement au bénévolat .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'adoption de principes d'équité en matière d'emploi .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
la promotion du multiculturalisme .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'accroissement de la sensibilisation aux peuples autochtones	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
la facilitation de l'accès aux personnes handicapées .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'amélioration de la forme physique .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
ont produit des avantages culturels comme...					
l'adhésion aux normes fédérales de communication .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'inclusion des aspects linguistiques et culturels de la manifestation .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'inclusion des activités artistiques et patrimoniales .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
le potentiel d'exposition à la culture canadienne .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
ont permis des legs importants? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

**DIRECTIVES** : Renvoyez votre questionnaire rempli par télécopieur, au 1 800 717-5456 (sans frais) ou dans l'enveloppe fournie.



6. Le Programme a-t-il eu d'autres incidences importantes, prévues ou non, positives ou négatives (p. ex. effets supplémentaires, effet de levier, double emploi, etc.)?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, veuillez les décrire brièvement. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. À votre avis, le Programme d'accueil rejoint-il dans l'ensemble (et/ou) pour les manifestations spécifiques accueillies par votre organisme) les bénéficiaires visés suivants :

	Oui	Parfois oui	Non	Parfois non	Ne sais pas
Les participants? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les partenaires? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les visiteurs? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les téléspectateurs? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

8. Selon votre expérience, y a-t-il des types de manifestations sportives qui sont plus susceptibles que d'autres d'être financés par le Programme?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, veuillez décrire les principaux facteurs contribuant à leur succès. \_\_\_\_\_

9. Connaissez-vous des bénéficiaires potentiels qui pourraient tirer profit du Programme mais qui ne reçoivent pas de financement actuellement?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

**Section D : Mesure du rendement**

10. Dans quelle mesure les ententes de financement du Programme d'accueil définissent-elles...

	Très bien	Assez bien	Pas très bien	Pas du tout	Ne sais pas
les rôles et responsabilités des organismes bénéficiaires? ....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les rôles et responsabilités de Patrimoine canadien? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les exigences en matière de mesure des résultats? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les exigences en matière de rapports sur les résultats? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

11. Les exigences en matière de mesure des résultats et de rapports font-elles l'objet d'un suivi et/ou d'une exécution forcée?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

12. Selon votre expérience, quel genre d'information les organismes bénéficiaires recueillent-ils sur leurs manifestations?  
 Quel genre d'information transmettent-ils à leurs bailleurs de fonds? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

	Collecte	Transmission	Ne sais pas
Information financière .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Information sur les activités. ....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Information quantitative (p. ex. nombre d'athlètes participants, nombre de spectateurs)	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Information qualitative (p. ex. amélioration des possibilités de compétition pour les athlètes canadiens, accroissement de la sensibilité de la population aux performances des athlètes canadiens). ....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

13a. Sous quelle forme cette information est-elle habituellement transmise? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

	Oui	Non	Ne sais pas
Présentation en personne .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Document papier .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Format électronique .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

13b. Quelle serait la **meilleure** formule pour vous? (Cochez une seule réponse)

<sub>1</sub> Présentation en personne    <sub>0</sub> Document papier    <sub>8</sub> Format électronique

14. Y a-t-il des éléments d'information qui, actuellement, ne sont pas recueillis/transmis et qui devraient l'être?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, veuillez les décrire brièvement. \_\_\_\_\_

15. Y a-t-il des difficultés quelconques à recueillir de l'information sur les manifestations?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, veuillez les décrire brièvement. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. À votre avis, quels sont les principaux indicateurs de succès d'une manifestation typique ayant fait l'objet d'un financement?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17a. Quelles leçons tirées des manifestations financées pourraient aider à éclairer les décisions futures du gouvernement relatives au financement? Veuillez les décrire brièvement.

---

---

17b. D'après vous, de telles leçons ont-elles été prises en compte?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

**Section E : Rentabilité et solutions de rechange**

18a. À votre avis...

Le Programme d'accueil représente-t-il un moyen *efficace* d'atteindre les objectifs fédéraux (« efficace » signifiant que le Programme produit le résultat prévu)?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

18b. Le Programme d'accueil représente-t-il un moyen *efficient* d'atteindre les objectifs fédéraux (« efficient » signifiant que le Programme produit le résultat avec un minimum de coûts et d'efforts)?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

19. Si vous réfléchissez à des approches de rechange pour soutenir les manifestations sportives, y a-t-il des aspects du Programme d'accueil qui pourraient être offerts de manière plus efficace ou plus efficiente par...

	Oui	Non	Ne sais pas
les gouvernements provinciaux/territoriaux? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les administrations municipales? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
les organisations non gouvernementales/le secteur bénévole? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Autre ( <i>Veuillez préciser</i> ) _____	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

20. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'efficacité et(ou) l'efficience du Programme d'accueil actuel?

<sub>1</sub> Oui    <sub>0</sub> Non    <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, veuillez les décrire brièvement. \_\_\_\_\_

---

---

21. Y a-t-il des approches de l'accueil/du financement des manifestations sportives utilisées par d'autres pays qui pourraient servir de solutions de rechange à l'approche canadienne? Si oui, veuillez les décrire brièvement.

---

---

---

**Nous vous remercions de votre collaboration.**  
**Veuillez retourner par télécopieur le questionnaire dûment rempli, au numéro sans frais**  
**1-800-717-5456.**

**DIRECTIVES :** Renvoyez votre questionnaire rempli par télécopieur, au 1 800 717-5456 (sans frais) ou dans l'enveloppe fournie.



# Évaluation du Programme d'accueil du ministère du Patrimoine canadien

## Guide d'entrevue pour étude de cas :

### Jeux du Canada

#### Introduction

*(Nota : Consulter l'annexe A pour avoir des renseignements sur les objectifs du Programme d'accueil et les objectifs propres au sport.)*

1. Veuillez décrire brièvement votre engagement par rapport aux Jeux du Canada. Quels aspects de ce rôle ont exigé des contacts avec le Programme d'accueil de Patrimoine canadien? Quelles ont été la nature et la portée de votre interaction avec le Programme?
2. Quels ont été vos principaux besoins en matière de financement externe/d'autres soutiens pour la manifestation? En général, le Programme d'accueil représente-t-il un moyen approprié de répondre à de tels besoins?

#### Conception et exécution

3. Veuillez décrire la procédure de demande de financement utilisée pour la manifestation. À votre avis, y a-t-il des choses dans le processus/les procédures de demande de financement qui auraient pu être faites autrement?
4. Quels services et soutiens le Programme d'accueil a-t-il offerts à votre organisme? Ont-ils répondu à vos besoins? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?

#### Succès et incidences

5. À votre avis, dans quelle mesure les Jeux du Canada ont-ils permis d'accroître :
  - ▶ la sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens?
  - ▶ les possibilités de compétition pour les athlètes canadiens?
  - ▶ le profil international des organismes nationaux de sport du Canada?
  - ▶ la participation de groupes sous-représentés à des manifestations sportives accueillies par le Canada?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

6. Connaissez-vous les priorités stratégiques des gouvernements fédéral/provinciaux/territoriaux pour les Jeux du Canada? À votre avis, dans quelle mesure les Jeux du Canada ont-ils permis :
  - ▶ de créer un environnement centré sur l'athlète?
  - ▶ d'assurer un entraînement adéquat et d'autres formes d'encadrement et de leadership qualifiés aux athlètes?
  - ▶ d'organiser et de mener les Jeux d'une manière équitable et éthique?
  - ▶ de veiller à l'accessibilité et à l'égalité des chances des participants aux compétitions sportives?
  - ▶ de contribuer au développement du sport partout au Canada?
  - ▶ de créer des possibilités d'excellence sportive partout au Canada?
  - ▶ de créer des legs et d'autres ressources financières pour soutenir la viabilité à long terme des Jeux?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

7. Le soutien offert par le Programme d'accueil a-t-il eu d'autres incidences importantes (prévues ou imprévues, positives ou négatives) pour les Jeux du Canada?
8. Dans quelle mesure le financement du gouvernement fédéral a-t-il été nécessaire pour accueillir les Jeux du Canada? Quelle est la probabilité que la manifestation ait pu obtenir du soutien financier à l'extérieur du Programme d'accueil? Quelles sont les autres sources de financement offertes?
9. Quels autres fonds avez-vous obtenus en raison du financement fédéral?
10. Dans l'ensemble, le Programme d'accueil a-t-il répondu efficacement à vos besoins? Le Programme a-t-il répondu à vos attentes? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?

### **Mesure du rendement**

11. L'entente de financement du Programme d'accueil pour les Jeux du Canada définissait-elle suffisamment les rôles et responsabilités des gestionnaires de la manifestation et de Patrimoine canadien? Définissait-elle suffisamment les exigences en matière de mesure des résultats et de rapports? Si oui, les exigences ont-elles fait l'objet d'un suivi régulier et(ou) d'une exécution forcée? Veuillez expliquer.
12. Quel genre d'information sur la manifestation avez-vous recueilli ou transmis? (Approfondir : information financière, information sur les activités, information quantitative, information qualitative) Y a-t-il eu des éléments d'information qui n'ont pas été recueillis/transmis pour la manifestation et qui, selon vous, auraient dû l'être? Y a-t-il eu des difficultés quelconques à recueillir de l'information sur la manifestation? Si oui, comment ces obstacles ont-ils été surmontés?
13. Quels ont été les principaux indicateurs de succès pour les Jeux du Canada? Y a-t-il un écart entre votre perception et celle du Programme d'accueil en ce qui concerne les indicateurs de succès? Veuillez expliquer.
14. Quelles ont été les leçons tirées des Jeux du Canada qui pourraient aider à éclairer les décisions futures du gouvernement relatives au financement? Veuillez les décrire brièvement. D'après vous, de telles leçons ont-elles été prises en compte?

### **Rentabilité et solutions de rechange**

15. Si vous réfléchissez à des approches de rechange pour soutenir les manifestations sportives, y a-t-il des aspects du Programme d'accueil qui pourraient être offerts de manière plus efficiente ou plus efficace par d'autres secteurs et(ou) ordres de gouvernement? (Approfondir : gouvernements provinciaux/territoriaux, administrations municipales, organisations non gouvernementales, secteur bénévole) Veuillez expliquer.
16. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'efficacité et(ou) l'efficience du Programme d'accueil actuel? Les ressources pourraient-elles être attribuées différemment afin d'améliorer les résultats actuels?

17. Y a-t-il des approches de l'accueil/du financement des manifestations sportives utilisées par d'autres pays qui pourraient servir de solutions de rechange à l'approche canadienne?
18. Aimeriez-vous ajouter quelque chose qui n'a pas été abordé dans la présente entrevue?

# Évaluation du Programme d'accueil du ministère du Patrimoine canadien

## Guide d'entrevue pour étude de cas :

### Manifestations internationales unisport

#### Introduction

*(Nota : Consulter l'annexe A pour avoir des renseignements sur les objectifs du Programme d'accueil et les objectifs propres au sport.)*

1. Veuillez décrire brièvement votre engagement par rapport à [manifestation]. Quels aspects de ce rôle ont exigé des contacts avec le Programme d'accueil de Patrimoine canadien? Quelles ont été la nature et la portée de votre interaction avec le Programme?
2. Quels ont été vos principaux besoins en matière de financement externe/d'autres soutiens pour la manifestation? En général, le Programme d'accueil représente-t-il un moyen approprié de répondre à ces besoins?

#### Conception et exécution

3. Veuillez décrire la procédure de demande de financement utilisée pour la manifestation. À votre avis, y a-t-il des choses dans le processus/les procédures de demande de financement qui auraient pu être faites autrement?
4. Quels services et soutiens le Programme d'accueil a-t-il offerts à votre organisme? Ont-ils répondu à vos besoins? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?

#### Succès et incidences

5. À votre avis, dans quelle mesure la manifestation a-t-elle permis d'accroître les résultats prévus du Programme d'accueil, à savoir :
  - ▶ la sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens?
  - ▶ les possibilités de compétition pour les athlètes canadiens?
  - ▶ le profil international des organismes nationaux de sport du Canada?
  - ▶ la participation de groupes sous-représentés à des manifestations sportives accueillies par le Canada?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

6. Connaissez-vous la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales? À votre avis, dans quelle mesure la manifestation a-t-elle permis :
  - ▶ de faire avancer les objectifs stratégiques nationaux?
  - ▶ de produire des avantages liés au sport?
  - ▶ de produire des avantages économiques?
  - ▶ de produire des avantages sociaux?
  - ▶ de produire des avantages culturels?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

7. Le soutien offert par le Programme a-t-il eu d'autres incidences importantes (prévues ou imprévues, positives ou négatives) pour la manifestation?



8. Dans quelle mesure le financement du gouvernement fédéral a-t-il été nécessaire pour soutenir l'accueil de la manifestation? Quelle est la probabilité que la manifestation ait pu obtenir du soutien financier à l'extérieur du Programme d'accueil? Quelles sont les autres sources de financement offertes?
9. Quels autres fonds avez-vous obtenus en raison du financement fédéral?
10. Dans l'ensemble, le Programme d'accueil a-t-il répondu efficacement à vos besoins? Le Programme a-t-il répondu à vos attentes? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?

### **Mesure du rendement**

11. L'entente de financement du Programme d'accueil pour la manifestation définissait-elle suffisamment les rôles et responsabilités des gestionnaires de la manifestation et de Patrimoine canadien? Définissait-elle suffisamment les exigences en matière de mesure des résultats et de rapports? Si oui, les exigences ont-elles fait l'objet d'un suivi régulier et(ou) d'une exécution forcée? Veuillez expliquer.
12. Quel genre d'information sur la manifestation avez-vous recueilli ou transmis? (Approfondir : information financière, information sur les activités, information quantitative, information qualitative) Y a-t-il eu des éléments d'information qui n'ont pas été recueillis/transmis pour la manifestation et qui, selon vous, auraient dû l'être? Y a-t-il eu des difficultés quelconques à recueillir de l'information sur la manifestation? Si oui, comment ces obstacles ont-ils été surmontés?
13. Quels ont été les principaux indicateurs de succès pour la manifestation? Y a-t-il un écart entre votre perception et celle du Programme d'accueil en ce qui concerne les indicateurs de succès? Veuillez expliquer.
14. Quelles ont été les leçons tirées de la manifestation qui pourraient aider à éclairer les décisions futures du gouvernement relatives au financement? Veuillez les décrire brièvement. D'après vous, de telles leçons ont-elles été prises en compte?

### **Rentabilité et solutions de rechange**

15. Si vous réfléchissez à des approches de rechange pour soutenir les manifestations sportives, y a-t-il des aspects du Programme d'accueil qui pourraient être offerts de manière plus efficiente ou plus efficace par d'autres secteurs et(ou) ordres de gouvernement? (Approfondir : gouvernements provinciaux/territoriaux, administrations municipales, organisations non gouvernementales, secteur bénévole) Veuillez expliquer.
16. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'efficacité et(ou) l'efficience du Programme d'accueil actuel? Les ressources pourraient-elles être attribuées différemment afin d'améliorer les résultats actuels?
17. Y a-t-il des approches de l'accueil/du financement des manifestations sportives utilisées par d'autres pays qui pourraient servir de solutions de rechange à l'approche canadienne?

18. Aimeriez-vous ajouter quelque chose qui n'a pas été abordé dans la présente entrevue?

# Évaluation du Programme d'accueil du ministère du Patrimoine canadien

## Guide d'entrevue pour étude de cas : Legs

### Introduction

1. Veuillez décrire brièvement votre engagement par rapport aux legs. Quelles sont vos responsabilités relativement à la gestion/à l'administration des legs?
2. Veuillez décrire la taille, la nature et l'utilisation des legs qui ont découlé de la manifestation. Qui ont été les principaux contributeurs?

### Conception et exécution

3. Les legs associés à la manifestation ont-ils été planifiés dès le départ? Si oui, veuillez décrire le processus de planification et de mise en oeuvre. Sinon, veuillez décrire comment les legs ont été créés et financés.
4. Veuillez décrire la structure de gestion des legs, y compris les rôles de tous les partenaires engagés dans l'administration des legs. La structure de gestion a-t-elle été définie à l'étape initiale de la planification de la manifestation? Sinon, à quel moment a-t-elle été élaborée?
5. Veuillez décrire le rôle et l'opportunité de l'engagement du gouvernement fédéral dans les activités des legs. Quels services et(ou) soutiens le gouvernement fédéral a-t-il offerts? Ont-ils répondu à vos besoins? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?
6. S'il y a lieu, veuillez décrire la nature et le contenu de toute entente d'accès au site pour l'entraînement des athlètes et les compétitions. Quelles sont les dispositions relatives à l'accès de la collectivité? Veuillez décrire brièvement comment ces ententes ont été élaborées.

### Succès et incidences

7. En général, dans quelle mesure la manifestation a-t-elle produit des legs importants? Les legs ainsi produits ont-ils satisfait aux plans originaux et aux attentes? Sinon, qu'est-ce qui a causé l'écart par rapport au plan? Veuillez décrire tout legs imprévu ayant découlé de la manifestation.
8. Dans quelle mesure les legs produits par la manifestation contribuent-ils :
  - à un accès privilégié aux installations par les athlètes de haut niveau?
  - à l'accès aux installations par la collectivité?
  - à la maximisation des programmes de sport et des avantages sur le plan des services aux athlètes de haut niveau?
  - à l'élaboration d'un programme continu d'éducation, de formation et d'emploi d'entraîneurs de haut niveau?
  - à l'offre d'une expertise et de programmes de nature sportive/médicale/scientifique aux athlètes de haut niveau?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

9. À votre avis, les legs découlant de la manifestation contribuent-ils à accroître :
- la sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens?
  - les possibilités de compétition pour les athlètes canadiens?
  - le profil international des organismes nationaux de sport du Canada?
  - la participation de groupes sous-représentés à des manifestations sportives accueillies par le Canada?
  - autre?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

10. Dans quelle mesure le financement du gouvernement fédéral a-t-il été nécessaire pour soutenir la création des legs? Quelle est la probabilité que les legs aient pu être créés en l'absence du soutien fédéral? Quelles sont les autres sources de financement offertes?
11. Avez-vous été en mesure d'obtenir d'autres fonds en raison du financement fédéral? Si oui, veuillez expliquer.

### **Mesure du rendement**

12. Y a-t-il des exigences de mesure des résultats et de rapport relativement aux legs? Si oui, les exigences font-elles l'objet d'un suivi et(ou) d'une exécution forcée? Veuillez expliquer.
13. Recueillez-vous régulièrement de l'information sur le rendement des legs? Si oui, quel genre d'information recueillez-vous? (Approfondir : information financière, information sur les activités, information quantitative, information qualitative) Y a-t-il des obstacles quelconques à la collecte de l'information?
14. Des indicateurs de succès particuliers ont-ils été définis pour ces legs? Si oui, veuillez les décrire.
15. Quelles ont été les leçons tirées de la conception/mise en œuvre des legs qui pourraient aider à éclairer le financement et la gestion de legs futurs? À votre connaissance, de telles leçons ont-elles été prises en compte?

### **Rentabilité et solutions de rechange**

16. Y a-t-il des approches du financement/de la gestion des legs utilisées ailleurs qui pourraient servir de solutions de rechange à l'approche canadienne?
17. Aimerez-vous ajouter quelque chose qui n'a pas été abordé dans la présente entrevue?

# Évaluation du Programme d'accueil du ministère du Patrimoine canadien

## Guide d'entrevue pour les représentants du Ministère

### Introduction

1. Veuillez décrire brièvement votre fonction actuelle et ses rapports avec le Programme d'accueil. Dans quels aspects du Programme êtes-vous principalement engagé(e)? Depuis combien de temps êtes-vous engagé(e) dans le Programme?

### Raison d'être et pertinence

2. Veuillez décrire brièvement votre compréhension du Programme d'accueil. Comment comprenez-vous ses objectifs?
3. À votre avis, comment ces objectifs s'alignent-ils sur ceux de votre ministère, sur les priorités du gouvernement fédéral et sur les besoins des Canadiens? Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de la manière dont le Programme produit des résultats qui satisfont à ces besoins et à ces objectifs?
4. Croyez-vous que le Programme, dans sa conception actuelle, est le meilleur moyen de répondre à ces besoins? Si ce n'est pas le cas, pourquoi? Quel avantage une modification (expansion ou restriction) des objectifs et(ou) des résultats prévus du Programme apporterait-elle? Veuillez expliquer.

### Conception et exécution

5. Les procédures de demande de financement du Programme d'accueil sont-elles efficaces et appropriées pour le but visé? Quels sont les principaux critères d'approbation des manifestations?
6. Typiquement, quel pourcentage des demandes de financement est refusé? Quelles sont les principales raisons des refus?
7. À votre avis, y a-t-il des éléments du processus/des procédures de demande de financement qui devraient être modifiés?
8. Veuillez décrire la structure de gestion pour l'exécution du Programme. À votre avis, cette structure offre-t-elle une surveillance et une responsabilisation efficaces?
9. Comment le Programme s'assure-t-il que ses activités sont clairement liées aux résultats exigés? Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples qui montrent que cela se réalise? Y a-t-il des activités qui ne sont pas nécessaires (c.-à-d. qui ne contribuent pas aux résultats exigés)?
10. Quels services et soutiens le Programme offre-t-il aux bénéficiaires du financement? Comment savez-vous s'ils répondent aux besoins des bénéficiaires?
11. La mise en œuvre du Programme a-t-elle été touchée par des problèmes ou des contraintes (internes ou externes)? Si oui, comment ont-ils été résolus? Veuillez expliquer.

## Succès et incidences

12. Dans l'ensemble, quelles incidences le Programme d'accueil a-t-il sur les manifestations sportives? Quelle différence le Programme apporte-t-il?
13. Dans quelle mesure le Programme d'accueil accroît-il :
- la sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens?
  - les possibilités de compétition pour les athlètes canadiens?
  - le nombre de legs en matière de programmes et d'infrastructures de sport?
  - le profil international des organismes nationaux de sport du Canada?
  - le nombre de manifestations internationales unisport accueillies par le Canada?
  - la participation de groupes sous-représentés à des manifestations sportives accueillies par le Canada?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

*(Approfondir : y a-t-il des différences entre de petites manifestations financées par des accords de contribution et de grandes manifestations financées?)*

14. Si vous réfléchissez aux manifestations internationales auxquelles la Direction générale de Sport Canada a accordé du financement, dans quelle mesure l'organisme a-t-il réussi à appuyer des manifestations qui satisfaisaient aux principes et conditions de la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales en :
- faisant avancer les objectifs stratégiques nationaux?
  - produisant des avantages économiques?
  - produisant des avantages sociaux?
  - produisant des avantages culturels?
  - permettant des legs importants?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

15. Le Programme a-t-il eu d'autres incidences importantes (prévues ou imprévues, positives ou négatives)?
16. À votre avis, le Programme d'accueil rejoint-il les bénéficiaires visés (participants, partenaires, visiteurs, téléspectateurs)?
17. Selon votre expérience, y a-t-il des types de manifestations sportives qui sont plus ou moins susceptibles que d'autres d'être financés par le Programme? Connaissez-vous des bénéficiaires potentiels qui pourraient tirer profit du Programme mais qui ne reçoivent pas de financement actuellement? Si oui, veuillez expliquer (p. ex. bénéficiaires potentiels qui ne font pas de demande, ressources insuffisantes pour financer toutes les manifestations qui le méritent).
18. Dans quelle mesure le maintien du financement par le gouvernement fédéral est-il nécessaire pour soutenir l'accueil des manifestations sportives? Quelle est la probabilité que de telles manifestations puissent obtenir du soutien à l'extérieur du Programme d'accueil? Quelles sont les autres sources de financement offertes?

## Mesure du rendement

19. Veuillez décrire la stratégie de mesure du rendement du Programme d'accueil. Cette stratégie est-elle efficace pour produire l'information nécessaire afin d'obtenir une image complète du rendement du Programme? Cette information est-elle utilisée régulièrement pour guider les activités du Programme? Sinon, pourquoi? Si oui, comment l'information est-elle utilisée?
20. Les ententes de financement du Programme d'accueil définissent-elles suffisamment les rôles et responsabilités des organismes bénéficiaires et de Patrimoine canadien? Définissent-elles suffisamment les exigences en matière de mesure des résultats et de rapports? Les exigences en matière de mesure des résultats et de rapports font-elles régulièrement l'objet d'un suivi et(ou) d'une exécution forcée? Veuillez expliquer.
21. Selon votre expérience, quel genre d'information sur les manifestations financées les organismes bénéficiaires recueillent-ils et transmettent-ils normalement? (Approfondir : information financière, information sur les activités, information quantitative, information qualitative) Y a-t-il des éléments d'information qui, actuellement, ne sont pas recueillis/transmis et qui devraient l'être?
22. Y a-t-il des difficultés quelconques à recueillir de l'information sur les manifestations? Si oui, comment peut-on surmonter de tels obstacles?
23. À votre avis, quels sont les principaux indicateurs de succès d'une manifestation typique ayant fait l'objet d'un financement?
24. Savez-vous si des leçons tirées des manifestations financées pourraient aider à éclairer les décisions futures du gouvernement relatives au financement? Veuillez les décrire brièvement. D'après vous, de telles leçons sont-elles prises en compte actuellement?

## Rentabilité et solutions de rechange

25. À votre avis, le Programme d'accueil représente-t-il un moyen efficient et efficace d'atteindre les objectifs fédéraux? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?
26. Si vous réfléchissez à des approches de rechange pour soutenir les manifestations sportives, y a-t-il des aspects du Programme d'accueil qui pourraient être offerts de manière plus efficiente ou plus efficace par d'autres secteurs et(ou) ordres de gouvernement? (Approfondir : gouvernements provinciaux/territoriaux, administrations municipales, organisations non gouvernementales, secteur bénévole) Veuillez expliquer.
27. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'efficacité et(ou) l'efficience du Programme d'accueil actuel? Les ressources pourraient-elles être attribuées différemment afin d'améliorer les résultats actuels?
28. Y a-t-il des approches de l'accueil/du financement des manifestations sportives utilisées par d'autres pays qui pourraient servir de solutions de rechange à l'approche canadienne?
29. Aimerez-vous ajouter quelque chose qui n'a pas été abordé dans la présente entrevue?





# Évaluation du Programme d'accueil du ministère du patrimoine canadien

## Guide d'entrevue pour les experts et les universitaires

### Introduction

*(Nota : Consulter l'annexe A pour avoir des renseignements sur les objectifs du Programme d'accueil et les objectifs propres au sport.)*

1. Veuillez décrire brièvement votre fonction et vos responsabilités. Quels aspects de votre fonction actuelle ont rapport au Programme d'accueil de Patrimoine canadien? Quelles sont la nature et la portée de vos connaissances sur le Programme?

### Raison d'être et pertinence

2. Veuillez décrire brièvement votre compréhension du Programme d'accueil. Comment comprenez-vous ses objectifs?
3. À votre avis, comment ces objectifs s'alignent-ils sur ceux du ministère du Patrimoine canadien, sur les priorités du gouvernement fédéral et sur les besoins des Canadiens? Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de la manière dont le Programme produit des résultats qui satisfont à ces besoins et à ces objectifs?
4. Croyez-vous que le Programme, dans sa conception actuelle, est le meilleur moyen de répondre à ces besoins? Si ce n'est pas le cas, pourquoi? Quel avantage une modification (expansion ou restriction) des objectifs et(ou) des résultats prévus du Programme apporterait-elle? Veuillez expliquer.

### Conception et exécution

5. Avez-vous des commentaires à formuler au sujet de la conception et de l'exécution du Programme d'accueil? Par exemple, êtes-vous au courant de problèmes touchant...
  - le processus/les procédures de demande de financement?
  - les critères de financement des manifestations?
  - l'attribution des ressources financières?
  - la structure de gestion pour l'exécution du Programme?
  - la surveillance et la responsabilisation?
6. Quels soutiens le gouvernement fédéral devrait-il offrir lorsqu'il finance des manifestations sportives? Quel devrait être le rôle du fédéral? Quels soutiens les autres ordres de gouvernement devraient-ils offrir?
7. Le Programme a-t-il été touché par des problèmes ou des contraintes (internes ou externes)? Si oui, comment ont-ils été résolus? Veuillez expliquer.

## Succès et incidences

*(Nota : L'annexe A contient des renseignements sur les objectifs du Programme d'accueil et ses résultats prévus.)*

8. Dans l'ensemble, quelles incidences le Programme d'accueil a-t-il sur les manifestations sportives? Quelle différence le Programme apporte-t-il?
9. Dans quelle mesure le Programme d'accueil accroît-il :
- la sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens?
  - les possibilités de compétition pour les athlètes canadiens?
  - le nombre de legs en matière de programmes et d'infrastructures de sport?
  - le profil international des organismes nationaux de sport du Canada?
  - le nombre de manifestations internationales unisport accueillies par le Canada?
  - la participation de groupes sous-représentés à des manifestations sportives accueillies par le Canada?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

10. Si vous réfléchissez aux manifestations internationales auxquelles la Direction générale de Sport Canada a accordé du financement, dans quelle mesure l'organisme a-t-il réussi à appuyer des manifestations qui satisfaisaient aux principes et conditions de la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales en :
- faisant avancer les objectifs stratégiques nationaux?
  - produisant des avantages économiques?
  - produisant des avantages sociaux?
  - produisant des avantages culturels?
  - permettant des legs importants?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

11. Le Programme a-t-il eu d'autres incidences importantes (prévues ou imprévues, positives ou négatives)?
12. À votre avis, le Programme d'accueil rejoint-il les bénéficiaires visés (participants, partenaires, visiteurs, téléspectateurs)?
13. Selon votre expérience, y a-t-il des types de manifestations sportives qui sont plus ou moins susceptibles que d'autres d'être financés par le Programme? Quelles sont les raisons les plus courantes pour refuser une demande de financement? Connaissez-vous des bénéficiaires potentiels qui pourraient tirer profit du Programme mais qui ne reçoivent pas de financement actuellement?
14. Dans quelle mesure le maintien du financement par le gouvernement fédéral est-il nécessaire pour soutenir l'accueil des manifestations sportives? Quelle est la probabilité que de telles manifestations puissent obtenir du soutien à l'extérieur du Programme d'accueil? Quelles sont les autres sources de financement offertes?
15. Quelle serait l'incidence sur les organismes de sport/les manifestations si le Programme d'accueil de Patrimoine canadien n'offrait plus de financement?

## Mesure du rendement

16. Quel genre d'information exige-t-on au niveau fédéral pour mesurer les résultats des manifestations accueillies? (Approfondir : information financière, information sur les activités, information quantitative, information qualitative) Veuillez donner des exemples de manifestations qui ont répondu efficacement et d'autres qui n'ont pas répondu efficacement.
17. Quels devraient être les rôles et responsabilités de tous les intervenants engagés dans les manifestations accueillies? Quelles sont les approches les plus efficaces pour les définir?
18. Y a-t-il des éléments d'information qui, actuellement, ne sont pas recueillis ou transmis et qui devraient l'être?
19. Y a-t-il des difficultés quelconques à recueillir de l'information sur les manifestations? Si oui, comment peut-on surmonter de tels obstacles?
20. À votre avis, quels sont les principaux indicateurs de succès d'une manifestation typique ayant fait l'objet d'un financement? Y a-t-il un écart entre ce que les organisateurs de la manifestation et le personnel du Programme d'accueil considèrent comme des indicateurs de succès? Veuillez expliquer.
21. Savez-vous si des leçons tirées des manifestations financées pourraient aider à éclairer les décisions futures du gouvernement relatives au financement? Veuillez les décrire brièvement. D'après vous, de telles leçons sont-elles prises en compte actuellement?

## Rentabilité et solutions de rechange

22. À votre avis, le Programme d'accueil représente-t-il un moyen efficient et efficace d'atteindre les objectifs fédéraux? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?
23. Si vous réfléchissez à des approches de rechange pour appuyer les manifestations sportives, y a-t-il des aspects du Programme d'accueil qui pourraient être offerts de manière plus efficiente ou plus efficace par d'autres secteurs et(ou) ordres de gouvernement? (Approfondir : gouvernements provinciaux/territoriaux, administrations municipales, organisations non gouvernementales, secteur bénévole) Veuillez expliquer.
24. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'efficacité et(ou) l'efficience du Programme d'accueil actuel? Les ressources pourraient-elles être attribuées différemment afin d'améliorer les résultats actuels?
25. Y a-t-il des approches de l'accueil/du financement des manifestations sportives utilisées par d'autres pays qui pourraient servir de solutions de rechange à l'approche canadienne?
26. Aimerez-vous ajouter quelque chose qui n'a pas été abordé dans la présente entrevue?

**Évaluation du Programme d'accueil du ministère du Patrimoine canadien**  
**Guide d'entrevue pour les organismes**  
**(détenteurs de droits, fédérations et organismes de sport, sociétés hôtes, etc.)**

## Introduction

*(Nota : Consulter l'annexe A pour avoir des renseignements sur les objectifs du Programme d'accueil et les objectifs propres au sport.)*

1. Veuillez décrire brièvement votre organisme et son mandat. Quels aspects de votre fonction actuelle exigent des contacts avec le Programme d'accueil de Patrimoine canadien? Quelles sont la nature et la portée de votre interaction avec le Programme?
2. Quels sont les principaux besoins de votre organisme en matière de financement externe/d'autres soutiens? Le Programme d'accueil représente-t-il un moyen approprié de répondre à ces besoins?

## Conception et exécution

3. Les procédures de demande de financement du Programme d'accueil sont-elles efficaces et appropriées pour le but visé? Quels sont les principaux critères d'approbation des manifestations?
4. À votre avis, y a-t-il des éléments du processus/des procédures de demande de financement qui devraient être modifiés?
5. Quels services et soutiens le Programme offre-t-il à votre organisme? Ces services répondent-ils aux besoins de votre organisme? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?

## Succès et incidences

Veuillez répondre aux questions de la présente section à partir de votre expérience particulière quant à la manière dont les activités du Programme d'accueil ont contribué à l'atteinte des objectifs du Programme. Ainsi, les représentants d'organismes ou de manifestations individuelles devraient indiquer comment le soutien apporté par le Programme à leurs activités et(ou) manifestations particulières a contribué à l'atteinte des objectifs du Programme.

6. Connaissez-vous la Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales? À votre avis, dans quelle mesure le Programme d'accueil accroît-il :
  - ▶ la sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens?
  - ▶ les possibilités de compétition pour les athlètes canadiens?
  - ▶ le nombre de legs en matière de programmes et d'infrastructures de sport?
  - ▶ le profil international des organismes nationaux de sport du Canada?
  - ▶ le nombre de manifestations internationales unisport accueillies par le Canada?
  - ▶ la participation de groupes sous-représentés à des manifestations sportives accueillies par le Canada?

Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?

7. Si vous réfléchissez aux manifestations internationales auxquelles la Direction générale de Sport Canada a accordé du financement, dans quelle mesure l'organisme a-t-il réussi à appuyer des manifestations qui :
- ont fait avancer les objectifs stratégiques nationaux?
  - ont produit des avantages économiques?
  - ont produit des avantages sociaux?
  - ont produit des avantages culturels?
  - ont permis des legs importants?
- Pouvez-vous donner des preuves ou des exemples de quand et comment cela s'est produit?
8. Le Programme a-t-il eu d'autres incidences importantes (prévues ou imprévues, positives ou négatives)? Veuillez expliquer.
9. À votre avis, le Programme d'accueil rejoint-il les bénéficiaires visés (participants, partenaires, visiteurs, téléspectateurs)?
10. Dans quelle mesure le maintien du financement par le gouvernement fédéral est-il nécessaire pour soutenir les activités de votre organisme? Approximativement, quelle proportion de votre financement provient du Programme d'accueil?
11. Quelle est la probabilité que votre organisme puisse obtenir du soutien à l'extérieur du Programme d'accueil? Quelles sont les autres sources de financement offertes?
12. Dans l'ensemble, le Programme d'accueil répond-il efficacement à vos besoins? Le Programme répond-il à vos attentes? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi?

### **Mesure du rendement**

13. Les ententes de financement du Programme d'accueil définissent-elles suffisamment les rôles et responsabilités des organismes bénéficiaires et de Patrimoine canadien? Y a-t-il des exigences en matière de mesure des résultats et de rapports? Selon votre expérience, les exigences font-elles régulièrement l'objet d'un suivi et/ou d'une exécution forcée? Veuillez expliquer.
14. Quel genre d'information sur les manifestations financées votre organisme recueille-t-il ou transmet-il normalement? (Approfondir : information financière, information sur les activités, information quantitative, information qualitative) Y a-t-il des éléments d'information qui, actuellement, ne sont pas recueillis/transmis et qui, selon vous, devraient l'être? Y a-t-il des difficultés quelconques à recueillir de l'information sur les manifestations? Si oui, comment peut-on surmonter de tels obstacles?
15. À votre avis, quels sont les principaux indicateurs de succès d'une manifestation typique ayant fait l'objet d'un financement? Y a-t-il un écart entre ce que les organisateurs de la manifestation et le personnel du Programme d'accueil considèrent comme des indicateurs de succès? Veuillez expliquer.
16. Quelles sont les leçons tirées des manifestations financées qui pourraient aider à éclairer les décisions futures du gouvernement relatives au financement? Veuillez les décrire brièvement. D'après vous, de telles leçons sont-elles prises en compte actuellement?

## Rentabilité et solutions de rechange

17. Si vous réfléchissez à des approches de rechange pour soutenir les manifestations sportives, y a-t-il des aspects du Programme d'accueil qui pourraient être offerts de manière plus efficiente ou plus efficace par d'autres secteurs et(ou) ordres de gouvernement? (Approfondir : gouvernements provinciaux/territoriaux, administrations municipales, organisations non gouvernementales, secteur bénévole) Veuillez expliquer.
18. Quelle serait l'incidence sur votre organisme si le financement n'était plus offert par le Programme d'accueil de Patrimoine canadien?
19. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'efficacité et(ou) l'efficience du Programme d'accueil actuel? Les ressources pourraient-elles être attribuées différemment afin d'améliorer les résultats actuels?
20. Y a-t-il des approches de l'accueil/du financement des manifestations sportives utilisées par d'autres pays qui pourraient servir de solutions de rechange à l'approche canadienne?
21. Aimeriez-vous ajouter quelque chose qui n'a pas été abordé dans la présente entrevue?

## Annexe A - Renseignements sur le Programme d'accueil à l'intention de certains groupes de répondants clés

Les récentes modalités du Programme d'accueil établissent les objectifs généraux et les objectifs propres au sport (tableau 1).

<b>Tableau 1 : Objectifs du Programme d'accueil</b>	
<b>Objectifs généraux</b>	<b>Objectifs propres au sport</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promouvoir les grands objectifs fédéraux par l'intermédiaire du sport</li> <li>▶ Positionner le sport dans le programme du gouvernement fédéral</li> <li>▶ Faire connaître la contribution du sport à la société canadienne</li> <li>▶ S'occuper des priorités gouvernementales en permettant au Canada de retirer d'importants avantages directs dans les domaines du sport, de l'économie, ainsi que du développement social et culturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Améliorer la capacité des athlètes canadiens d'exceller aux plus hauts échelons du sport international par des moyens loyaux et conformes aux règles d'éthique</li> <li>▶ Améliorer les programmes, ainsi que la coordination et l'intégration des activités de développement, en vue de favoriser l'édification du système sportif canadien en travaillant avec des partenaires clés</li> <li>▶ Encourager un meilleur accès et une plus grande équité dans le sport pour les groupes cibles sous-représentés</li> </ul>

L'accueil de manifestations sportives est censé apporter plusieurs avantages (tableau 2 ci-après).

<b>Tableau 2 : Avantages tirés de l'accueil de manifestations sportives</b>	
<b>Genre</b>	<b>Exemples précis</b>
Avantages liés au sport	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Programmes et installations légués aux futures générations d'athlètes</li> <li>▶ Expérience précieuse pour les athlètes, les entraîneurs, les officiels et les bénévoles</li> <li>▶ Promotion des valeurs et des priorités du sport (p. ex. sport sans drogue)</li> </ul>
Avantages économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Création d'emplois</li> <li>▶ Stimulation du tourisme et de l'expansion régionale</li> <li>▶ Amélioration des liens et des débouchés commerciaux</li> <li>▶ Accroissement des recettes fiscales</li> </ul>
Avantages sociaux et culturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mise en valeur des athlètes canadiens</li> <li>▶ Célébration de la diversité, des valeurs et des réalisations du Canada</li> <li>▶ Amélioration de la cohésion sociale des collectivités</li> <li>▶ Occasions de mise en oeuvre de stratégies pour la jeunesse liées à la mise en valeur des collectivités, à la promotion du bénévolat, à la formation et à l'amélioration des connaissances du Canada et des Canadiens</li> <li>▶ Expression de l'identité collective, acquisition d'un sentiment de fierté et motivation à l'apprentissage</li> </ul>

Les résultats prévus du Programme, à partir desquels ses incidences doivent être évaluées, comprennent l'amélioration de ce qui suit :

- ▶ sensibilisation de la population aux performances des athlètes canadiens et appréciation de celles-ci;
- ▶ nombre de compétitions internationales pour les athlètes canadiens de haut niveau;
- ▶ nombre de legs en matière de programmes et d'infrastructures de sport;
- ▶ profil international des organismes nationaux de sport du Canada;
- ▶ nombre de manifestations internationales unisport accueillies par le Canada;

- ▶ participation des groupes sous-représentés aux manifestations sportives accueillies.

Le Programme d'accueil offre une aide financière aux organismes qui présentent des manifestations dans les quatre catégories suivantes :

- ▶ *Jeux multisports internationaux* — dont les Jeux olympiques et paralympiques (d'hiver et d'été), les Jeux du Commonwealth, les Jeux panaméricains et les Jeux mondiaux universitaires;
- ▶ *manifestations internationales unisport* — dont les championnats du monde, les épreuves de qualification pour les Jeux olympiques et paralympiques, les épreuves de coupe du monde et d'importantes compétitions régionales, dont l'organisation est confiée à un pays en particulier par une fédération internationale, continentale ou régionale de sport à l'issue d'un processus officiel de soumission de candidatures;
- ▶ *manifestations thématiques* — dont les Jeux de la Francophonie et les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord;
- ▶ *Jeux du Canada* — des contributions annuelles sont consenties aux sociétés hôtes et au Conseil des Jeux du Canada pour soutenir ces Jeux qui ont lieu tous les deux ans, en alternant entre les éditions d'été et les éditions d'hiver.



# Évaluation du Programme d'accueil du ministère du Patrimoine canadien

## Sondage sur les manifestations internationales unisport

Ce sondage contribuera à l'évaluation du Programme d'accueil en recueillant de l'information provenant d'un large éventail de manifestations bénéficiant du soutien financier du Programme. Bien que certaines questions puissent ne pas s'appliquer à tous les répondants ou à toutes les manifestations, nous vous demandons de répondre à toutes les questions de façon aussi exhaustive que possible.

Si vous avez des questions à propos de ce sondage, veuillez communiquer par téléphone sans frais avec Frank Cormier ou Tracy Kozar de PRA (Winnipeg) au numéro 1-888-877-6744 ou avec Nicole Murphy de PRA (Ottawa) au numéro 1-866-422-8468.

### Section A : Introduction

Nom : \_\_\_\_\_

Titre : \_\_\_\_\_

Organisme/Fonction : \_\_\_\_\_

### Section B : Détails sur la manifestation sportive qui a été tenue

Nom de la manifestation : \_\_\_\_\_

Date de la manifestation : \_\_\_\_\_

Niveau ou type de manifestation : \_\_\_\_\_

Nombre d'athlètes ayant participé à la manifestation : \_\_\_\_\_

Nombre de pays représentés : \_\_\_\_\_

Nombre de spectateurs ayant assisté à la manifestation : \_\_\_\_\_

Budget de la manifestation : \_\_\_\_\_

soutien financier fédéral \_\_\_\_\_

soutien financier provincial \_\_\_\_\_

soutien financier municipal \_\_\_\_\_

soutien financier de sociétés \_\_\_\_\_

autre soutien financier (précisez) \_\_\_\_\_

Soutien financier à même le Programme d'accueil  
de la Direction générale de Sport Canada : \_\_\_\_\_

Revenus générés par la manifestation : \_\_\_\_\_

Veuillez décrire brièvement votre participation à la manifestation ou à l'organisme hôte ainsi que la nature et l'étendue de votre interaction avec le Programme d'accueil.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DIRECTIVES :** Renvoyez votre questionnaire rempli par télécopieur, au 1 800 717-5456 (sans frais) ou dans l'enveloppe fournie.



**Section C : Conception et exécution du Programme**

1. À propos des procédures de demande de soutien financier du Programme d'accueil, à votre avis...

	Oui	Non	Ne sais pas
Le processus de demande de soutien financier est-il « convivial »? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Le Programme d'accueil aide-t-il les demandeurs à préparer leurs demandes? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les procédures de demande contribuent-elles effectivement à identifier les candidatures valables? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les exigences d'admissibilité sont-elles clairement définies? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les exigences d'admissibilité sont-elles équitables pour toutes les candidatures potentielles? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

2. Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait du processus de demande de soutien financier?

<sub>1</sub> Oui                      <sub>0</sub> Non                      <sub>8</sub> Ne sais pas

Sinon, veuillez expliquer brièvement.

---



---



---



---

3. Dans l'ensemble, comment décririez-vous votre niveau de satisfaction à l'égard des services du Programme d'accueil et dans quelle mesure le Programme a répondu aux besoins de votre organisme ou de votre manifestation?

	Très satisfait	Assez satisfait	Assez insatisfait	Très insatisfait	Ne sais pas
Services fournis par le Programme d'accueil .....	<input type="radio"/> <sub>4</sub>	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Réponse aux besoins de votre organisme / manifestation. ....	<input type="radio"/> <sub>4</sub>	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

Si vous avez été assez ou très insatisfait, veuillez expliquer brièvement pourquoi.

---



---

**Section D : Succès et incidences**

Veillez répondre aux questions de cette section en vous basant sur votre expérience particulière.  
C'est-à-dire, veuillez considérer comment le soutien financier obtenu pour votre manifestation à même le Programme d'accueil a contribué à l'atteinte de différents résultats.

4. Dans quelle mesure le Programme d'accueil a-t-il réussi à aider votre manifestation à augmenter :

	Très réussi	Assez réussi	Pas très réussi	Pas réussi du tout	Ne s'applique pas	Ne sais pas
La sensibilisation du public aux performances des athlètes canadiens? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les occasions de compétition pour les athlètes canadiens? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Le nombre de legs en matière de programmes et d'infrastructures de sport? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Le profil international de votre organisme? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Le profil national et international de la manifestation elle-même? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Le nombre de manifestations internationales unisport tenues au Canada? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
La participation de groupes sous-représentés à votre manifestation? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
La visibilité médiatique des manifestations unisport tenues au Canada? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
La performance des athlètes à votre manifestation? ...	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

5. Dans quelle mesure votre manifestation a-t-elle réussi :

	Très réussi	Assez réussi	Pas très réussi	Pas du tout réussi	Ne s'applique pas	Ne sais pas
À produire des avantages économiques? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
À produire des avantages sociaux tels que...						
la promotion de l'identité et de la citoyenneté canadiennes? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'encouragement à la participation des jeunes? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
le soutien pour l'équité entre les sexes? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'encouragement au bénévolat? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'augmentation de la sensibilisation aux Autochtones? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
la facilitation de l'accès pour les personnes handicapées? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
À produire des avantages culturels tels que...						
l'adhésion aux normes fédérales de communication (utilisation des langues officielles, représentation des femmes, des minorités, etc. dans le matériel de communication)? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
l'inclusion des dimensions linguistiques et culturelles dans la manifestation? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
le potentiel de visibilité pour la culture canadienne?	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
la stimulation du développement du sport? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>7</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

**DIRECTIVES :** Renvoyez votre questionnaire rempli par télécopieur, au 1 800 717-5456 (sans frais) ou dans l'enveloppe fournie.

6. À votre avis, le Programme d'accueil rejoint-il les catégories suivantes de bénéficiaires visés :

	Oui	Parfois oui/non	Non	Ne sais pas
Les participants (athlètes, entraîneurs, officiels, administrateurs, dignitaires, médias)? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les partenaires (sociétés hôtes, bénévoles, associations nationales de sport, détenteurs de droits, gouvernements, sociétés commanditaires)? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les visiteurs et les téléspectateurs (spectateurs, téléspectateurs de la manifestation)? .....	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

**Section E : Mesure du rendement**

7. Dans quelle mesure les accords de contribution du Programme d'accueil ont-ils défini....

	Très bien	Assez bien	Pas très bien	Pas bien du tout	Ne sais pas
Les rôles et les responsabilités de votre organisme? .....	<input type="radio"/> <sub>4</sub>	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les rôles et les responsabilités de Patrimoine canadien? .....	<input type="radio"/> <sub>4</sub>	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les exigences en matière de mesure des résultats? .....	<input type="radio"/> <sub>4</sub>	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les exigences en matière de rapports sur le résultats? .....	<input type="radio"/> <sub>4</sub>	<input type="radio"/> <sub>3</sub>	<input type="radio"/> <sub>2</sub>	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

8. Est-ce que les exigences en matière de résultats et de rapports ont été surveillées et/ou mises en application?

- <sub>1</sub> Oui                      <sub>0</sub> Non                      <sub>8</sub> Ne sais pas

9. Quel type d'information votre organisme a-t-il recueilli sur la manifestation? Quel type d'information avez-vous signalé aux bailleurs de fonds? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

	Recueillie	Signalée	Ne sais pas
Information financière .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Information sur l'activité .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Information sur les résultats (p. ex. nombre d'athlètes participants, nombre de téléspectateurs) .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Avantages de la tenue de la manifestation au Canada (p. ex. participation d'athlètes, d'entraîneurs, d'officiels, etc.; économies pour l'ONS; occasions additionnelles pour les entraîneurs, les officiels; etc.) .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

10. Sous quelle forme avez-vous signalé cette information? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

	Oui	Non	Ne sais pas
Présentation de vive voix .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Documents écrits .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Format électronique .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

10a. Quelle serait la **meilleure** formule pour vous? (Cochez une seule réponse)

- <sub>1</sub> Présentation de vive voix                      <sub>2</sub> Documents écrits                      <sub>3</sub> Format électronique

**DIRECTIVES :** Renvoyez votre questionnaire rempli par télécopieur, au 1 800 717-5456 (sans frais) ou dans l'enveloppe fournie.



11. Avez-vous éprouvé des difficultés à recueillir l'information sur la manifestation et à en faire rapport?

<sub>1</sub> Oui      <sub>0</sub> Non      <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, veuillez les énumérer brièvement.

---

---

---

Comment ces difficultés peuvent-elles être surmontées?

---

---

---

12. Qu'est-ce que vous avez considéré comme étant des principaux indicateurs du succès de cette manifestation?

---

---

---

13. Quelles leçons avez-vous tirées de cette manifestation qui pourraient aider à documenter les décisions futures du gouvernement en matière de soutien financier?

---

---

---

**Section F : Rentabilité et solutions de rechange**

14. À votre avis...

Le Programme d'accueil est-il un moyen *efficace* d'atteindre les objectifs fédéraux (« efficace » signifiant que le Programme produit le résultat souhaité)?

<sub>1</sub> Oui      <sub>0</sub> Non      <sub>8</sub> Ne sais pas

15. Le Programme d'accueil est-il un moyen *efficient* d'atteindre les objectifs fédéraux («efficient» signifiant que le Programme produit le résultat avec un minimum de coûts et d'efforts)?

<sub>1</sub> Oui      <sub>0</sub> Non      <sub>8</sub> Ne sais pas

16. En pensant à des approches de rechange pour le soutien des manifestations sportives, y a-t-il des aspects du Programme d'accueil qui pourraient être assumés de façon plus efficace ou plus efficiente par...

	Oui	Non	Ne sais pas
Les gouvernements provinciaux et territoriaux? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les administrations municipales? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Les organisations non gouvernementales et le secteur bénévole? .....	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>
Autre (précisez)_____	<input type="radio"/> <sub>1</sub>	<input type="radio"/> <sub>0</sub>	<input type="radio"/> <sub>8</sub>

Si oui, de quel aspect s'agit-il?

---

---

17. Avez-vous obtenu un soutien financier équivalent d'autres programmes gouvernementaux, c'est-à-dire de tout ordre de gouvernement que ce soit, comme résultat du soutien obtenu à même le Programme d'accueil?

<sub>1</sub> Oui                      <sub>0</sub> Non                      <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, de quelle source?

---

18. Si le soutien financier du Programme d'accueil n'avait pas existé, la manifestation aurait-elle eu lieu quand même?

<sub>1</sub> Oui                      <sub>0</sub> Non                      <sub>8</sub> Ne sais pas

19. Avez-vous des suggestions à formuler sur la manière d'augmenter l'efficacité et / ou l'efficience de l'actuel Programme d'accueil?

<sub>1</sub> Oui                      <sub>0</sub> Non                      <sub>8</sub> Ne sais pas

Si oui, veuillez les énumérer brièvement.

---

---

**Merci de nous avoir consacré votre temps**  
**Prière de retourner votre questionnaire rempli par télécopieur au numéro sans frais**  
**1-800-717-5456**

Manifestations internationales unisport financées par le Programme d'accueil en 2000-2001 et 2001-2002			
EXERCICE	MANIFESTATION	PROVINCE	MONTANT
2001-2002	2002 - Championnats de soccer féminin U19 de la FIFA, Edmonton	Alb.	125 000 \$
	2001 - Coupe du monde de vélo de montagne, Vancouver	C.-B.	25 000 \$
	2002 - Championnats de gymnastique de la Pacific Alliance, Vancouver	C.-B.	25 000 \$
	2002 - Championnats du monde de curling junior, Kelowna	C.-B.	25 000 \$
	2002 - Championnats de soccer féminin U19 de la FIFA, Vancouver	C.-B.	125 000 \$
	2003 - Championnats du monde de voile junior, Lunenburg	N.-É.	25 000 \$
	2003 - Championnats du monde de voile, Hamilton	Ont.	25 000 \$
	2001 - Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada, Toronto	Ont.	15 000 \$
	2001 - Coupe du monde de vélo de montagne, Mont Sainte-Anne	Qc	15 000 \$
	2001 - Tour cycliste de l'Abitibi, Coupe du monde junior, Val-d'Or	Qc	15 000 \$
	2001 - Challenge Volleyball de Repentigny	Qc	15 000 \$
	2001 - Grand Prix cycliste de Beauce	Qc	50 000 \$
	2001 - Junior Tennis, Repentigny	Qc	25 000 \$
	2001 - Challenge Bell de tennis, Granby	Qc	20 000 \$
	2001 - Challenge Bell de tennis, Québec	Qc	5 000 \$
	2001 - Traversée du Lac Saint-Jean, Roberval	Qc	7 500 \$
	2001 - Traversée du Lac Memphrémagog, Magog	Qc	5 000 \$
	2001 - Grand Prix de plongeon FINA Coupe Canada, Montréal	Qc	15 000 \$
	2001 - Coupe du monde de cyclisme féminin, Montréal	Qc	25 000 \$
	2001 - Marathon des Deux-Rives	Qc	5 000 \$
	2002 - Championnats du monde de base-ball de l'IBA, Sherbrooke	Qc	25 000 \$
	2005 - Championnats du monde de la FINA, Montréal	Qc	100 000 \$
	2002 - Championnats du monde de patinage de vitesse de l'ISU, Montréal	Qc	50 000 \$
	2002 - Championnats du monde de softball féminin de l'ISF	Sask.	25 000 \$
	<b>TOTAL 2001-2002</b>		
2000-2001	XIII <sup>es</sup> Championnats du monde de plongeon junior, Calgary	Alb.	15 000 \$
	Coupe du monde de natation en petit bassin, Edmonton	Alb.	25 000 \$
	Champ. du monde skeleton, luge et bobsleigh fém. 2001, Calgary	Alb.	40 000 \$
	Championnats du monde de ski acrobatique de la FIS, Whistler	C.-B.	50 000 \$
	Finales de la Coupe du monde de ski pour handicapés, Whistler	C.-B.	25 000 \$
	Championnats du monde de hockey féminin, Mississauga	Ont.	50 000 \$
	Défi de gymnastique, Toronto	Ont.	50 000 \$
	Internationaux de tennis en fauteuil roulant du Canada	Ont.	15 000 \$
	Coupe du monde de triathlon, Toronto	Ont.	15 000 \$
	Championnats du monde de cyclisme, Hamilton	Ont.	300 000 \$
	Défi sportif, Montréal	Qc	25 000 \$
	Coupe du monde de cyclisme féminin, Montréal	Qc	15 000 \$
	3 <sup>es</sup> Championnats du monde collégiaux et universitaires d'haltérophilie	Qc	5 000 \$
	Coupe du monde de vélo de montagne, Mont Sainte-Anne	Qc	15 000 \$
	Challenge Volleyball de Repentigny	Qc	15 000 \$
	Grand Prix cycliste de Beauce, Beauce	Qc	15 000 \$
	Tour de l'Abitibi (cyclisme), Abitibi	Qc	25 000 \$

**DIRECTIVES :** Renvoyez votre questionnaire rempli par télécopieur, au 1 800 717-5456 (sans frais) ou dans l'enveloppe fournie.

	Raid Pierre-Harvey de vélo de montagne, Québec	Qc	25 000 \$
	Internationaux de tennis junior du Canada, Repentigny	Qc	25 000 \$
	Challenge Bell de tennis, Granby	Qc	15 000 \$
	Rendez-vous 2000 - Judo, Montréal	Qc	10 000 \$
	Challenge Bell de tennis, Québec	Qc	10 000 \$
	Coupe du monde de surf des neiges, Mont Sainte-Anne	Qc	15 000 \$
	Coupe du monde d'escrime, Montréal	Qc	10 000 \$
	Champ. panaméricains de handball olympique junior féminin, Montréal	Qc	10 000 \$
	Championnats du monde de la FINA de 2005 (candidature), Montréal	Qc	45 000 \$
	<b>TOTAL 2000-2001</b>		<b>1 657 500 \$</b>

Source : Direction générale de Sport Canada



**APPENDICE B**  
LISTE DES ENTREVUES AUPRÈS DE RÉPONDANTS CLÉS

<b>Entrevues auprès de répondants clés, par catégorie</b>		
<b>Nom</b>	<b>Titre</b>	<b>Organisation</b>
<b>Organismes nationaux de sport</b>		
		Baseball Canada
		Association canadienne de curling
		Badminton Canada
		Volleyball Canada
		Athlétisme Canada
		Hippique Canada
		Ski de fond Canada
		Canada Alpin
		Hockey Canada
<b>Centres canadiens du sport</b>		
		Centre canadien du sport - Winnipeg
		Centre canadien du sport - Calgary
		Centre canadien du sport - Victoria (Pacific Sport)
<b>Représentants du ministère du Patrimoine canadien</b>		
Toni Stokes	Agente de programme, Jeux du Canada	Direction générale de Sport Canada
Tom Scrimger	Directeur général	Direction générale de Sport Canada
Jennifer Brenning	Agente principale de programme	Direction générale de Sport Canada
Doramy Ehling	Gestionnaire, Hamilton 2010	Direction générale de Sport Canada
Monique Giroux	Agente principale de programme	Direction générale de Sport Canada
Lane MacAdam	Directeur administratif de la politique du sport (ex-directeur général de Sport Canada)	Direction générale de Sport Canada
Jean-Pierre Blais	Sous-ministre adjoint, Affaires internationales et intergouvernementales	Direction générale de Sport Canada
<b>Représentants des organismes administrant des installations ou des fonds de dotation</b>		
		Sport Alliance of Ontario
		Association de développement olympique de Calgary (Jeux olympiques d'hiver de 1988)
		Jeux du Commonwealth de 1994 (Victoria)
		Jeux panaméricains de 1999
		Jeux autochtones de l'Amérique du Nord de 2002

<b>Entrevues auprès de répondants clés, par catégorie</b>		
<b>Nom</b>	<b>Titre</b>	<b>Organisation</b>
		Société hôte des Jeux d'été du Canada de 1997
<b>Experts et universitaires</b>		
		Jeux panaméricains
		Legacies Now 2010
		Université de Toronto
		Université de Windsor
		Sport Alliance of Ontario
<b>Organismes détenteurs de droits de Jeux</b>		
		Comité paralympique du Canada
		Conseil des Jeux du Canada
<b>Sociétés hôtes</b>		
		Jeux d'été du Canada de 2001 (London)
		Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF de 2002
		Championnats du monde d'athlétisme jeunesse de 2003
		Jeux autochtones de l'Amérique du Nord de 2002
		Jeux autochtones de l'Amérique du Nord de 2002
		Jeux d'été du Canada de 2001 (London)
		Société hôte des Jeux d'hiver du Canada de 2003 (Bathurst-Campbellton)
		Jeux d'été du Canada de 2001 (London)
<b>Études de cas - manifestations internationales unisport</b>		
		Association canadienne de soccer
		Tennis Canada
<b>Organismes multisports</b>		
		Centre canadien pour l'éthique dans le sport

**APPENDICE C**  
LISTE DES ORGANISMES QUI ONT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE

<b>Organismes qui ont répondu au questionnaire</b>
Natation Canada
Association canadienne de plongeon amateur
Jeux autochtones de l'Amérique du Nord
Association canadienne de curling
Triathlon Canada
Tennis Canada
Judo Canada
Badminton Canada
Association canadienne de yachting
Association canadienne de lutte amateur
Association canadienne de luge
Softball Canada
Association canadienne pour les skieurs handicapés, FIS
Synchro Canada
Athlétisme Canada
Fédération de surf des neiges du Canada
Association canadienne de ski acrobatique (ACSA)
Hockey Canada
Volleyball Canada/Centre de volley-ball d'Équipe Canada
Fédération canadienne haltérophile
Patinage Canada