

# RAPPORT DE SYNTHÈSE

---

## Consultation nationale sur le renouvellement de la Politique canadienne du sport

### **Sport Canada**

En collaboration avec :

Le Centre canadien de ressource d'information de sport

Le Groupe Le sport est important

Le Comité olympique canadien

À nous le podium

**Atelier de consultation nationale  
Ottawa (Ontario) – 23 juin 2011**

## Table des matières

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Renseignements généraux .....</b>   | <b>1</b>  |
| Contexte.....  | 1         |
| Mot de bienvenue et observations préliminaires.....  | 1         |
| Amélioration de la Politique canadienne du sport .....   | 1         |
| <b>SECTION 1 : Pourquoi le sport?.....</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1 Promouvoir la participation au sport.....  | 3         |
| 1.2 En quoi consiste une expérience sportive de qualité? .....   | 4         |
| 1.3 Accroître la participation des groupes sous-représentés .....  | 4         |
| 1.4 Langues officielles.....   | 5         |
| 1.5 Objectifs non sportifs et de renforcement communautaire.....   | 5         |
| <b>SECTION 2 : Sport de haut niveau.....</b>   | <b>6</b>  |
| 2.1 Objectifs.....   | 6         |
| 2.2 Système de sport de haut niveau .....  | 7         |
| 2.3 Rôles et responsabilités .....   | 9         |
| <b>SECTION 3 : Développement du sport .....</b>  | <b>11</b> |
| 3.1 Priorités liées au système de mise en œuvre pour le développement du sport au Canada .....                     | 11        |
| 3.2 Au Canada, le sport c’est pour la vie.....   | 12        |
| <b>SECTION 4 : Sport international.....</b>  | <b>15</b> |
| 4.1 Objectifs.....   | 15        |
| 4.2 Activités .....  | 16        |
| <b>SECTION 5 : Capacités, défis en matière de ressources humaines et liens au sein du système de soutien .....</b> | <b>17</b> |
| 5.1 Ressources humaines.....   | 17        |
| 5.2 Liens au sein du système de soutien.....   | 17        |
| 5.3 Capacités.....   | 18        |
| <b>Mot de la fin.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>Annexe A : Liste des participants.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Annexe B : Ordre du jour .....</b>  | <b>25</b> |

## Renseignements généraux

### Contexte

Les ministres FPT responsables du Sport ont convenu que leurs représentants devaient élaborer une politique qui succédera à la Politique canadienne du sport actuelle, et un plan d'action commun s'y rattachant pour les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, en vue de leur examen et de leur approbation à la prochaine conférence des ministres, qui aura lieu en avril 2012. Ils ont en outre convenu que des consultations, menées par les gouvernements de mars à juin 2011, serviront de fondement à l'élaboration de la politique qui succédera à la Politique canadienne du sport. Chaque gouvernement est responsable de consulter ses intervenants et ses communautés dans le but de réaliser une consultation exhaustive, qui permettra d'élaborer une politique à même de faire progresser notre vision du sport ainsi que nos objectifs sportifs dans un avenir prévisible.

Le présent document fait la synthèse des points qui ont été abordés durant l'atelier de consultation nationale sur le renouvellement de la Politique canadienne du sport (PCS), tenu le 23 juin 2011 au Hilton Garden Inn à Ottawa, en Ontario. Cette réunion a été organisée par Sport Canada, conjointement avec le Centre canadien de ressource d'information de sport, le Groupe Le sport est important, le Comité olympique canadien (COC) et À nous le podium (ANP), pour :

1. obtenir de l'information de la part des Canadiens en général, ainsi que de certaines populations ciblées, sur des questions liées au contenu de la nouvelle Politique canadienne du sport;
2. continuer de faire participer le milieu du sport à l'élaboration de la nouvelle politique;
3. faire participer les secteurs non liés au sport à l'élaboration de la nouvelle politique.

Environ 100 participants ont pris part à cet atelier de consultation nationale. La liste des participants figure à l'annexe A. L'ordre du jour de la réunion se trouve à l'annexe B.

Les opinions exposées ci-dessous ont été exprimées par les participants à la réunion. Elles ne reflètent pas nécessairement celles de Sport Canada ou du gouvernement du Canada.

### Mot de bienvenue et observations préliminaires

Dan Smith, directeur de Politique et planification à Sport Canada, a souhaité la bienvenue aux participants au nom de Sport Canada et de ses partenaires et il les a remerciés d'être présents. Il a mentionné qu'il s'agissait de la dernière de quatre importantes réunions de consultation tenues à différents endroits au pays en vue du renouvellement de la Politique canadienne du sport. Ces consultations nationales sont complétées par des consultations similaires dans les provinces et les territoires auprès des organismes provinciaux de sport ainsi que des organismes locaux, municipaux et communautaires. Les participants sont invités à remplir le sondage en ligne sur le site Web du Centre canadien de ressource d'information de sport (SIRC).

Martin Boileau, directeur général à Sport Canada, a présenté l'honorable Bal Gosal, ministre d'État (Sports). M. Gosal a fait quelques observations préliminaires. Il a indiqué que la Politique canadienne du sport sera renouvelée en 2012, ce qui offre une occasion de mettre à profit le succès que le Canada a connu aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 et de s'employer à résoudre les problèmes sérieux liés à l'inactivité physique. Le processus de consultation a pour but d'obtenir l'opinion des intervenants sur la politique renouvelée, afin que cette dernière reflète les vues de tous les Canadiens. En terminant, il a remercié les participants de leur présence et s'est dit impatient d'entendre les discussions fertiles qui allaient avoir lieu.

### Amélioration de la Politique canadienne du sport

Au début de la matinée, on a demandé aux participants de décrire une chose qu'ils feraient pour améliorer la Politique canadienne du sport. Les suggestions suivantes ont été formulées lors de la plénière :

- Accroître la capacité de la politique d'engager les jeunes dans le sport assez tôt afin d'obtenir les avantages d'un engagement précoce dans tous les aspects de la société, depuis la santé et la condition physique jusqu'au bien-être et à l'engagement et à l'esprit communautaires.

- Utiliser la PCS comme fondement de la planification stratégique pour la mise en œuvre d'ACSV, afin que les intervenants parlent tous le même langage.
- Réduire les obstacles à l'engagement sportif. Réduire les lourdeurs administratives, la bureaucratie et le nombre de formulaires à remplir pour avoir accès aux installations.
- Utiliser la terminologie d'ACSV afin que les Canadiens comprennent que le vocabulaire est le même pour tous les intervenants.
- Veiller à ce qu'il y ait un professeur d'éducation physique dans chaque école primaire du Canada.

Les suggestions suivantes ont également été formulées :

- Définir clairement les valeurs fondamentales qui devraient guider tous les aspects du sport canadien.
- Élaborer des messages cohérents et veiller à ce que la politique soit généralement bien comprise.
- Mettre l'accent sur l'aspect « participation » pour accroître le nombre des participants au Canada. Veiller de façon plus systématique à engager les jeunes et les adultes dans le sport et d'autres formes d'activité physique. Concentrer les efforts pour permettre à tous les Canadiens de participer au sport à tous les échelons, depuis les programmes communautaires jusqu'aux échelons les plus élevés de compétition. Augmenter les occasions de participation pour les Canadiens ayant un handicap.
- Accroître la participation des jeunes dans les sports non traditionnels/du système régulier pour encourager le développement continu des équipes nationales du Canada dans ces sports.
- Veiller à ce que tous les Canadiens aient accès au sport de leur choix.
- Promouvoir les avantages du sport et de l'activité physique la vie durant sur le plan des valeurs et résultats sociétaux, tels que la santé, la maladie, les interactions sociales, le bien commun, la communauté, le bien-être et la santé des enfants. Reconnaître le rôle essentiel que jouent les loisirs dans le sport. Accroître les liens avec les initiatives de santé et de bien-être pour promouvoir le sport en faisant front commun.
- Convaincre le système d'éducation de la valeur du sport afin d'obtenir une amélioration des programmes de sport dans les écoles.
- Améliorer la capacité de mesurer le succès de la politique. Fixer des objectifs spécifiques et mesurables pour le sport de haut niveau international.
- Accroître la visibilité du sport au Canada pour attirer plus de partenaires et faire en sorte que plus de Canadiens considèrent le sport comme important.
- Définir clairement les rôles et responsabilités des intervenants, plus particulièrement les ONS, le COC, ANP, Sport Canada, l'ACE et les OPS, en utilisant le DLTP/A comme cadre. Trop de chevauchements entre les mandats et trop de dysfonctionnement systémique entravent les efforts pour connaître le succès.
- Créer plus de liens et améliorer la communication à tous les échelons (fédéral, provincial, territorial, municipal) et avec un nombre accru de secteurs (santé, bien-être, éducation). Renforcer les liens avec le secteur municipal/communautaire pour faire en sorte que la politique soit pancanadienne et approfondir l'impact par l'entremise d'ententes provinciales et territoriales. Veiller à ce que les municipalités soient consultées et à ce qu'elles participent aux efforts de mise en œuvre.
- Encourager une meilleure intégration des organismes provinciaux et nationaux, des systèmes d'éducation, ainsi que des organismes citoyens et communautaires.
- Créer des liens plus solides entre les intervenants qui ont un rôle à jouer dans le parcours de développement de l'athlète.
- Élaborer une stratégie nationale de prévention des blessures à la tête et des normes de la CSA pour tous les casques de protection qui sont vendus au Canada.
- Améliorer l'accès aux installations et à l'équipement.
- Offrir un soutien aux entraîneurs.
- Rehausser la capacité des petits ONS d'offrir de meilleurs programmes de sport aux Canadiens.
- Offrir aux athlètes canadiens de meilleures occasions d'exceller sur la scène internationale en leur donnant accès à plus de services et plus de ressources.
- Intégrer la recherche au processus d'élaboration de la politique pour faire en sorte qu'elle repose sur des données probantes.

## SECTION 1 : Pourquoi le sport?

Durant la consultation, on a invité les participants à poser aux collègues assis à leur table des questions sur les thèmes suivants : la promotion de la participation au sport; la définition d'une expérience sportive de qualité; l'accroissement de la participation des groupes sous-représentés; et les objectifs non sportifs et de renforcement communautaire. Six séries de brèves entrevues individuelles ont permis aux participants de répondre à des questions portant sur chacun de ces quatre thèmes. Après les entrevues, les participants ont été invités à analyser leurs principales constatations et à se préparer à les exposer en séance plénière. Les principales idées qui sont ressorties de l'exercice sont énumérées dans les sous-sections qui suivent.

### 1.1 Promouvoir la participation au sport

On a demandé aux participants d'énoncer les raisons pour lesquelles leur organisme s'intéresse à la promotion de la participation au sport. Voici les principales raisons qui ont été mentionnées :

- Une amélioration sur le plan du sport conduit à une population plus en santé vivant dans des collectivités plus saines, sur les plans social, culturel, émotionnel et physique.
- Accroître la participation, le repérage du talent et le développement des habiletés.
- Créer des occasions de développement communautaire.
- Accroître les capacités, pour ce qui est des installations, des entraîneurs et des officiels.

### Défis, problèmes et possibilités

Les participants ont cerné les problèmes qui minent les efforts déployés par leur organisation pour promouvoir et accroître la participation au sport. Les voici :

- Diminution de la place accordée au savoir-faire physique et à l'éducation physique dans le système d'éducation.
- Les coûts de la participation au sport, notamment les coûts de l'équipement, les frais d'utilisation et les coûts d'accès aux installations, continuent de représenter un défi de taille.
- Visibilité et sensibilisation insuffisantes en ce qui concerne certains sports et la valeur du sport.
- Absence de stratégie cohérente pour l'engagement au niveau communautaire.
- Vieillesse de la population et diminution du nombre de jeunes.
- Problèmes d'accessibilité (accès aux installations, coûts du sport, problèmes d'ordre géographique, athlètes ayant un handicap et évolution démographique du Canada).
- Manque d'harmonisation de la vision et des objectifs des OPS, des ONS, des écoles et des autres partenaires.
- Capacités limitées en ce qui concerne l'effectif bénévole, le personnel, l'expertise et les installations.
- Manque de synchronisation entre les politiques nationales et provinciales.
- Questions concernant la répartition des responsabilités.

### Stratégies

Les stratégies suivantes ont été formulées pour relever les défis et faire face aux problèmes énumérés ci-dessus :

- Mettre en place des stratégies axées sur les médias sociaux.
- Établir des partenariats innovateurs avec les écoles et les municipalités et encourager ces partenariats.
- Mieux utiliser les installations en place dans les écoles pour les programmes de sport et d'activité physique.
- Étudier les intérêts des nouveaux arrivants au Canada sur le plan du sport.
- S'employer à accroître la participation des collectivités autochtones et à répondre à leurs besoins.
- Mettre en place des programmes de suivi des participants pour évaluer les progrès.
- Rééquilibrer les ressources financières.
- Recourir davantage aux modèles de comportement pour promouvoir le sport.
- Mettre l'accent sur l'engagement entre les pairs.
- Investir dans le développement du leadership chez les jeunes.

## 1.2 En quoi consiste une expérience sportive de qualité?

Le groupe a été invité à dire en quoi consiste une expérience sportive de qualité. Les participants ont proposé les éléments de définition suivants :

- Un système de soutien complet et durable incluant des entraîneurs bien formés, des programmes solides et des installations appropriées.
- Une approche fondée sur des valeurs (soit les valeurs de Sport pur) au sein d'un environnement positif, sûr et accueillant.
- Une expérience qui est adaptée à l'âge des participants, accessible, amusante et suffisamment stimulante pour que les participants maintiennent leur engagement la vie durant.

### Valeurs

Le groupe a mentionné les principales valeurs suivantes comme valeurs qui définissent le sport pratiqué au Canada :

- Agréable et amusant.
- Participation digne d'intérêt.
- Esprit sportif, conduite conforme à l'éthique et respect.
- Inclusion.
- Accessibilité.
- Sécurité.
- Excellence.
- Atteinte des objectifs personnels.

### Obstacles actuels

Le groupe a fait ressortir les obstacles suivants qui nuisent actuellement à la réalisation d'une expérience sportive de qualité :

- Manque de sensibilisation en ce qui concerne le sport, la valeur du sport et le modèle d'ACSV (p.ex., les parents, les Néo-Canadiens, les participants, etc.).
- Pénurie de leaders compétents (p. ex., entraîneurs, officiels, etc.).
- Financement irrégulier et aléatoire.
- Manque de synchronisation entre les intervenants (harmonisation et cohésion insuffisantes).
- Insuffisance des installations et de l'équipement.

## 1.3 Accroître la participation des groupes sous-représentés

Les participants ont été invités à dire s'il faut s'efforcer d'accroître la participation au sport des groupes sous-représentés. Tous s'entendaient pour dire que des efforts doivent être faits. Les membres du groupe ont soulevé les principaux points suivants :

- La participation doit refléter la diversité de la société canadienne.
- Tous les Canadiens devraient avoir la possibilité de profiter des bienfaits du sport.
- Le sport est un droit, et non un privilège.
- L'inclusivité dans le sport réduit les coûts globaux des systèmes de santé, d'éducation et de justice au Canada.
- Il faudra peut-être plus de participants de divers groupes pour soutenir la participation dans certains sports.

Le groupe a proposé les stratégies suivantes pour déterminer les groupes cibles :

- Déterminer qui sont les personnes qui ne participent pas : colliger des données sur la démographie de la participation et utiliser les données statistiques disponibles (p. ex., Statistique Canada et données du recensement).

- Établir des partenariats avec les organisations nationales ou municipales qui ont déjà des liens avec les groupes sous-représentés (p. ex., Clubs garçons et filles)
- Déterminer les obstacles à la participation et travailler de concert avec le système d'éducation à cet égard.

Le groupe ajoutait que les groupes sous-représentés sont souvent aux prises avec des difficultés financières. La mise en place de programmes souples pourrait aider à éliminer cet obstacle à la participation.

## 1.4 Langues officielles

Les participants étaient invités à dire si leur organisme offre ses programmes et services dans les deux langues officielles. Bien que certaines grandes organisations offrent des services bilingues, la plupart des petites organisations ne le font pas. Les membres du groupe ont convenu que la demande de services bilingues n'est pas assez élevée pour justifier l'offre de services dans les deux langues officielles partout au Canada. Les obstacles suivants s'opposent actuellement à l'offre des programmes et des services dans les deux langues officielles :

- Manque de connaissances spécialisées pour la traduction de la terminologie sportive.
- Financement et ressources humaines insuffisants pour la traduction, dans le cas surtout des petites organisations.
- Difficulté à traduire des documents qui doivent être diffusés rapidement, comme les communiqués et les mises à jour dans des sites de réseaux sociaux.
- Les bénévoles ne sont pas nécessairement bilingues.

## 1.5 Objectifs non sportifs et de renforcement communautaire

Certaines personnes estiment que l'établissement de partenariats entre des organismes de sport et des organisations non sportives est un moyen de poursuivre des objectifs non sportifs et de renforcement communautaire tout en mobilisant des ressources plus considérables et en atteignant de nouveaux groupes, de manière à accroître la participation aux activités sportives. On a demandé aux participants s'ils voyaient des avantages à ce type de partenariat. Voici les avantages que les participants ont mentionnés :

- Accroissement de la participation au sport.
- Développement du leadership.
- Inclusion de tous les Canadiens dans la vie communautaire.
- Développement des communautés.

En ce qui concerne les défis éventuels, les participants ont notamment mentionné :

- Atteinte d'un consensus à brève échéance. En dépit du temps à investir, lorsque cette approche est acceptée, les avantages sont multiples.
- Immense demande pour ce genre de programmes, mais énorme difficulté à avoir le réseau, le système et le financement requis pour y répondre.
- Élimination des obstacles à la participation des filles au sport.
- Dissipation des mythes entourant la sécurité.
- Obstacles culturels et linguistiques.

Voici quelques exemples illustrant comment certains organismes utilisent le sport comme outil de renforcement communautaire :

- La Jays Care Foundation aide des enfants et des jeunes dans le besoin à développer leur autonomie, elle les incite à faire des choix positifs et elle les aide à réaliser leurs rêves, en leur donnant accès à des programmes qui favorisent l'activité physique, l'éducation et le développement des compétences de base.
- L'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS) s'emploie, par l'entremise de son initiative nationale « En mouvement », à accroître la participation au sport et à l'activité physique chez les filles et les jeunes femmes inactives.
- Le Fonds communautaire Sport pur a noué des liens de partenariat avec la Fondation de la famille J.W. McConnell pour utiliser le sport fondé sur les valeurs comme outil de renforcement communautaire, afin de créer des collectivités florissantes.

## SECTION 2 : Sport de haut niveau

### 2.1 Objectifs

On a demandé aux participants de cerner les objectifs que devrait poursuivre le Canada au chapitre de la performance des athlètes dans le sport de haut niveau. Les membres du groupe ont rappelé qu'il importe de fixer des objectifs pour galvaniser la communauté sportive. Ils ont convenu que les objectifs devraient être une source d'inspiration et que les résultats dignes du podium devraient être un objectif clé parce qu'ils cimentent la fierté nationale. En outre, ils ont noté que chaque sport devrait avoir ses propres objectifs et cibles intermédiaires pour être à même de déterminer si les efforts donnent des résultats. Ils ont indiqué que les athlètes devraient avoir la possibilité de participer à la détermination des objectifs. Ils soulignaient le besoin de définir le sport de haut niveau. Certains participants proposaient l'adoption d'une définition générale assimilant le sport de haut niveau au stade « s'entraîner à gagner » du modèle d'ACSV.

Voici les objectifs qui ont été proposés en ce qui concerne la performance des athlètes canadiens dans le sport de haut niveau :

- Performances dignes du podium continues (3 premières places) au plus haut niveau de compétition internationale de chaque sport tant dans les manifestations unisport (p. ex., les championnats du monde) que dans les grandes manifestations multisports (p. ex., les Jeux olympiques/paralympiques, les Jeux panaméricains/parapanaméricains, les Jeux du Commonwealth).
- Poursuite de l'excellence jusqu'au niveau mondial.
- Système progressif de sport de haut niveau, qui reconnaît le besoin pour les entraîneurs et les athlètes d'« apprendre à gagner » selon un parcours menant à l'atteinte du but ultime, soit des performances permettant de remporter des médailles aux championnats du monde et aux grands Jeux.
- Athlètes de haut niveau ayant la possibilité d'obtenir leur meilleur résultat personnel et de remporter des médailles au plus haut échelon de chaque sport, dans le respect des valeurs canadiennes.
- Médailles d'or remportées de façon éthique, dans le respect des règles visant à protéger la sécurité et la santé des athlètes.

Les facteurs suivants sont les plus susceptibles d'avoir une grande influence sur l'atteinte de ces objectifs :

- Facilitation de l'accès aux installations et à l'équipement, aux échelons provincial et local surtout.
- Meilleure harmonisation des stratégies à tous les échelons pour combler les lacunes et réduire les obstacles.
- Professionnalisation de l'entraînement, dans les écoles surtout. Il faut intégrer au système des normes qui assurent une plus grande responsabilisation.
- Possibilités de perfectionnement et performance de haut niveau pour les entraîneurs.
- Soutien offert aux entraîneurs, aux instructeurs, aux officiels techniques et aux autres membres du personnel de soutien.
- Environnement qui crée des champions et mène à l'excellence.
- Parcours clair et efficace vers le succès, grâce au repérage du talent.
- Environnement d'entraînement amélioré grâce à la création d'instituts canadiens des sports.
- Recherche sur l'innovation.
- Objectifs propres à chaque sport pour les grands Jeux et les championnats du monde.
- Approche à plusieurs niveaux, incluant des ressources financières pour des sports non olympiques.
- Conception et mise en œuvre du modèle d'ACSV dans tous les sports. Le défi à relever maintenant est d'assurer la mise en œuvre de modèles de DLTP/A propres à chaque sport. Dans ce contexte, il a été souligné que chaque sport doit avoir un système de compétitions nationales approprié, et que des efforts doivent être déployés pour promouvoir la mise en œuvre du DLTP/A.
- Accroissement du nombre des compétitions accueillies au Canada. Les politiques en matière d'accueil ont de nombreuses répercussions positives sur l'ensemble du système sportif – l'accueil de grandes manifestations et compétitions permet de réaliser un éventail d'objectifs économiques et sociaux.
- Mise à profit des installations laissées en legs par les grands Jeux tenus au Canada.

Voici les stratégies qui ont été proposées pour atteindre ces objectifs :

- Recourir au régime fiscal pour appuyer le sport de haut niveau (p. ex., prévoir des crédits d'impôt pour les frais de formation et d'entraînement des entraîneurs et des athlètes, etc.).
- Amener les municipalités à faire leur part en les aidant à comprendre le rôle qu'elles peuvent jouer au sein du système de sport de haut niveau et les contributions qu'elles peuvent fournir (p. ex., utilisation partagée des installations).
- Allouer plus de ressources au niveau communautaire pour augmenter le nombre des participants.
- Fixer des objectifs de performance harmonisés avec les objectifs de l'équipe nationale à chaque échelon, dans chaque sport et dans chaque territoire.
- Renforcer les liens entre l'échelon de l'initiation au sport et le sport de haut niveau.
- Coordonner la mise en œuvre à tous les niveaux, afin que les rôles et responsabilités soient attribués clairement et qu'il n'y ait pas de chevauchements des efforts.
- Investir davantage dans les sports féminins.
- Engager les enfants dans le sport à un âge plus précoce.
- Appuyer l'établissement de partenariats.
- Assurer une expérience sportive de qualité, afin que plus d'athlètes demeurent dans le système. La prestation de services de soutien technique appropriés contribuerait à une telle expérience de qualité.
- Intégrer le secteur privé au système sportif canadien pour combler les lacunes dans le système de soutien.
- Faire appel à des entraîneurs qualifiés – et non des bénévoles sans formation – pour la compétition.
- Procéder au repérage du talent dès le stade de l'initiation au sport ainsi qu'aux autres stades du parcours de développement de l'athlète.
- Structurer et renforcer le parcours de développement de l'athlète de façon à ce que les athlètes bénéficient d'un soutien et de possibilités à tous les stades.
- Engager les athlètes dans le sport à tous les âges, du stade de développement le plus précoce jusqu'au plus tardif, afin d'éviter que ceux dont le développement est tardif n'abandonnent le sport.
- Réduire le taux de roulement des bénévoles/dirigeants et faire en sorte que ceux qui quittent leur poste transmettent leurs connaissances et expériences à ceux qui les remplacent.

## 2.2 Système de sport de haut niveau

On a établi les cinq priorités suivantes en ce qui concerne le système de sport de haut niveau :

1. Leadership chez les entraîneurs et les dirigeants techniques.
2. Repérage du talent, recrutement et développement des athlètes.
3. Parcours de développement intégré pour les athlètes.
4. Entraînement et compétition.
5. Capacité organisationnelle et viabilité.

| Secteurs où les programmes/services suffisent actuellement | Secteurs où les programmes/services ne suffisent pas actuellement |
|--|---|
| 1. Accueil.  | 1. Entraîneurs et leadership technique.                           |
| 2. Installations et équipement.                            | 2. Capacité organisationnelle et viabilité.                       |
| 3. Sciences, médecine et technologie du sport.             | 3. Repérage du talent et recrutement des athlètes.                |

Les participants ont recommandé les stratégies suivantes pour améliorer les secteurs où les programmes et les services ne suffisent pas actuellement :

### Entraîneurs et leadership technique :

- Revoir les processus de sélection et de formation des directeurs de sport de haut niveau et des directeurs techniques.

- Offrir des occasions de mentorat. Travailler avec les meilleurs mentors et organismes internationaux pour assurer la formation des entraîneurs canadiens, et plus particulièrement des entraîneuses de haut calibre.
- Aplanir les difficultés et les obstacles associés à la certification axée sur les compétences du PNCE : trop de temps requis pour les entraîneurs au stade de l'initiation; nouvelle structure trop compliquée pour les nouveaux entraîneurs, qui n'arrivent pas à bien comprendre le processus et ne se s'y retrouvent pas; processus d'approbation trop long.
- Déterminer clairement les rôles et responsabilités des entraîneurs et des bénévoles au niveau des clubs.
- Offrir aux entraîneurs plus d'occasions de travailler et de vivre des expériences sur la scène internationale, afin qu'ils puissent « être les meilleurs ».
- Investir ce qu'il faut pour attirer des entraîneurs de calibre international réputés.
- Encourager la présentation de cours du PNCE dans les écoles et inciter les étudiants qui suivent ces cours à donner en retour en offrant leurs services comme entraîneurs bénévoles ou comme dirigeants dans leur école ou leur collectivité.
- Faire appel à des experts puisés dans la réserve de talents de la communauté internationale pour des ateliers de formation des entraîneurs.
- Faire en sorte que les athlètes maintiennent leur engagement dans le sport à la fin de leur carrière sportive et les inciter à poursuivre une carrière d'entraîneur auprès des athlètes en développement.
- Donner aux entraîneurs une formation sur la façon de travailler avec les athlètes ayant un handicap.
- Concevoir de meilleurs outils pour la formation des entraîneurs.
- Veiller à ce que les rôles et postes d'entraîneur soient plus stables et prévisibles afin de créer des occasions d'emploi plus viables.
- Éliminer les limites imposées par Sport Canada aux fonds qui peuvent être affectés aux salaires des entraîneurs.
- Embaucher plus de personnel rémunéré.
- Recruter, reconnaître et rétribuer les entraîneurs et les dirigeants.

#### **Capacité organisationnelle et viabilité :**

- Assurer un financement durable et pluriannuel aux fins de la planification.
- Maintenir un juste équilibre entre le personnel rémunéré et les bénévoles.
- Assurer le maintien d'un effectif de bénévoles enthousiastes.
- Améliorer l'efficacité des processus administratifs pour libérer des ressources et les affecter au développement technique.
- Mettre en commun des pratiques exemplaires.
- Rehausser la capacité des organisations sur tous les plans.
- Offrir une formation aux membres des conseils d'administration.
- Appuyer la mise en place de modèles de gouvernance plus efficaces et efficaces.

#### **Repérage du talent et recrutement des athlètes :**

- Adopter une approche plus concertée avec les sports au niveau communautaire pour repérer et orienter les athlètes.
- Permettre aux professeurs d'éducation physique d'accéder au système de sport global quand ils repèrent des athlètes de talent.
- S'assurer que les parents savent vers où se tourner si leur enfant a du talent.
- Assurer un système plus cohérent pour mener les athlètes du terrain de jeu au podium.
- Mettre en place un processus cohérent à l'échelle du pays pour la tenue des camps régionaux et pour le repérage du talent (pour les régions situées à l'extérieur du territoire des ONS).
- Assurer une meilleure liaison avec les écoles.

#### **Installations et équipement :**

- Continuer de souligner l'importance des legs laissés par les grands Jeux.
- Créer une meilleure base de données sur les ressources disponibles dans les collectivités.
- Faciliter l'accès aux installations et à l'équipement, dans les écoles surtout.
- Veiller à ce que chaque collectivité dispose de suffisamment d'installations pour sa population.

- Un participant a remis en question la politique de rotation des Jeux du Canada entre les provinces et les territoires.

#### **Sciences, médecine et technologie du sport :**

- Prévoir des fonds du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) pour la recherche sur le sport.
- Offrir des incitatifs fiscaux pour favoriser la recherche sur le sport.
- Déterminer comment la recherche sur le sport peut être profitable pour l'ensemble de la société canadienne.
- Montrer que la recherche de pointe sur le sport débouche sur des innovations utiles dans la vie de tous les jours.

#### **Soutien direct à l'intention des athlètes :**

- Majorer les allocations du PAA en compensation de la hausse du coût de la vie depuis 2004.
- Incorporer un examen des moyens au PAA.
- Réduire le nombre des athlètes à qui un brevet est accordé.

## **2.3 Rôles et responsabilités**

Ces dernières années, Sport Canada et plusieurs gouvernements provinciaux ont augmenté sensiblement leur engagement et leur investissement dans le sport de haut niveau. Le groupe croit qu'il faut mieux définir les rôles et responsabilités de chacun, dans les relations avec et entre les intervenants à tous les niveaux, qu'il s'agisse d'intervenants gouvernementaux ou non gouvernementaux, pour maximiser les ressources et uniformiser ce qui se fait à l'échelon provincial afin que tous les programmes soient offerts de la même façon. Les participants ont signalé qu'on pourrait éliminer certains chevauchements et certaines incohérences au sein du système sportif en assurant une meilleure harmonisation verticale et horizontale. Voici les secteurs où cela serait avantageux, selon les participants :

- Clarification des rôles et des responsabilités des CCM/ICS.
- Harmonisation des cadres de financement aux échelons provincial et national pour mieux diriger les efforts.
- Parcours de développement intégré pour les athlètes et les entraîneurs et dépistage du talent.
- Mise en place d'équipes intégrées de sciences du sport au niveau provincial.
- Fusion de l'ACE et d'Entraîneurs du Canada ou partenariat.

Les participants ont été invités à dire s'il est nécessaire selon eux de définir les rôles et responsabilités respectifs d'autres intervenants non gouvernementaux clés en ce qui a trait au sport de haut niveau. Ils ont noté qu'il serait possible de corriger certaines lacunes et certains chevauchements en préparant un plan commun et en clarifiant les rôles et responsabilités de chaque intervenant. Les participants ont indiqué qu'il conviendrait de clarifier les rôles et les responsabilités dans les secteurs suivants :

- Bien qu'il soit reconnu que les parents jouent un rôle important dans la vie des athlètes, ces derniers doivent respecter le rôle des entraîneurs et des officiels et ne pas interférer avec leur travail.
- Nécessité d'harmoniser le rôle des entraîneurs personnels avec celui de l'entraîneur national. Ces derniers doivent avoir une même compréhension des besoins de l'athlète pour l'entraînement et la compétition, s'entendre sur la marche à suivre et travailler de concert, avec respect et de façon complémentaire.
- Besoin de veiller à ce que les commanditaires connaissent et respectent le plan saisonnier des athlètes afin de ne pas leur imposer d'obligations pendant les périodes critiques d'entraînement ou de compétitions. Il faut offrir aux commanditaires des occasions de s'engager dans le sport avec les athlètes.
- Besoin d'indiquer aux chercheurs dans le domaine du sport la façon dont ils peuvent jouer un rôle (p. ex., cerner les défis techniques qu'il leur revient de résoudre).
- On devrait recourir à un modèle centré sur l'athlète qui fasse appel à une équipe intégrée incluant des scientifiques du sport, et chacun des membres devrait connaître son rôle et ses responsabilités et savoir comment il peut contribuer au bien-être de l'athlète.

- Il y a possibilité de partenariat entre les ONS, Sport interuniversitaire canadien (SIC) et l'Association canadienne du sport collégial (ACSC). Déterminer qui est responsable de la coordination des installations de sport de haut niveau dans les universités et collèges.
- Clarification des rôles des propriétaires d'installations (p. ex., les YMCA, les municipalités, les clubs privés) et des organismes de sport au chapitre notamment de l'accès, des horaires et du soutien de l'entraînement et des compétitions.
- Les participants ont convenu que le COC, ANP et SC semblent travailler ensemble de façon plus cohérente, et que cela représente une amélioration notable par rapport aux relations qui existaient auparavant.

## SECTION 3 : Développement du sport

### 3.1 Priorités liées au système de mise en œuvre pour le développement du sport au Canada

Les participants ont été appelés à se prononcer sur les priorités liées au système de mise en œuvre pour le développement du sport au Canada et à cerner les secteurs où les programmes suffisent ou ne suffisent pas actuellement. Tout en estimant que tous les secteurs sont importants et qu'il est difficile d'établir un ordre de priorité, les participants ont relevé les cinq grandes priorités suivantes liées au système de mise en œuvre pour le développement du sport au Canada :

1. Entraîneurs et instructeurs.
2. Capacité organisationnelle.
3. Installations et équipement.
4. Officiels – arbitres, juges, etc.
5. Possibilités liées aux manifestations internationales.

| Secteurs où les programmes suffisent actuellement         | Secteurs où les programmes ne suffisent pas actuellement |
|---|--|
| 1. Politiques d'équité.                                   | 1. Système sportif des écoles.                           |
| 2. Possibilités liées aux manifestations internationales. | 2. Entraîneurs et instructeurs.                          |
| 3. Installations et équipement.                           | 3. Capacité organisationnelle.                           |

#### Stratégies pour améliorer les secteurs où les programmes ne suffisent pas

Dans les discussions en petits groupes, les participants ont recommandé les stratégies suivantes pour combler les lacunes dans les secteurs où les programmes et services sont actuellement insuffisants :

##### Système sportif des écoles :

- Développer des programmes de sport pour le milieu scolaire (p. ex., l'Initiative Tennis Canada).
- Harmoniser le système sportif des écoles avec les saisons de sport provinciales, ainsi qu'avec les clubs, les OPS et les ONS.
- Établir les priorités d'une action concertée pour gérer les besoins, les buts et les objectifs communs.
- Veiller à ce que l'approche utilisée dans les provinces et les territoires soit coordonnée.
- Obtenir que les enfants soient initiés au sport dès l'école primaire afin de leur enseigner les habiletés sportives de base (ACSV et le DLTP/A).
- Investir dans un système associant la collectivité et les écoles (p. ex., dans le cadre d'un projet pilote mis en œuvre en Colombie-Britannique, des crédits d'études sont offerts aux personnes qui font partie d'équipes de sport à l'extérieur du système d'éducation).

##### Entraîneurs et instructeurs :

- Veiller à ce que plus d'occasions de formation professionnelle continue soient offertes aux entraîneurs et aux officiels.
- Créer plus de postes rémunérés pour les entraîneurs.
- Reconnaître et promouvoir la valeur des entraîneurs.
- Imposer une certification obligatoire aux entraîneurs dans toutes les provinces et toutes les écoles ainsi que l'embauche d'un entraîneur-chef technique rémunéré pour superviser les entraîneurs bénévoles.
- Augmenter le nombre de programmes de formation d'entraîneurs diplômés offerts dans les universités.
- Faire en sorte que les entraîneurs soient mieux préparés à travailler avec différentes populations.

### Capacité organisationnelle :

- Investir plus de fonds dans le système sportif.
- Mettre l'accent sur le recrutement et le maintien en poste des membres du personnel des ONS et des OSM.

### Sport pour personnes ayant un handicap :

- Mieux faire connaître les possibilités de sport pour les personnes ayant un handicap et diffuser de l'information sur la façon de participer.
- Faire en sorte que l'accessibilité et l'inclusion soient des composantes intégrantes du système sportif.
- Trouver des moyens d'engager les athlètes ayant un handicap qui souhaitent évoluer dans le sport de haut niveau, mais qui pratiquent des sports non inscrits au programme des Jeux paralympiques ou des Jeux parapanaméricains.
- Améliorer les politiques d'équité.
- Intégrer les athlètes ayant un handicap dans les mêmes programmes que les athlètes non handicapés.

## 3.2 Au Canada, le sport c'est pour la vie

Le modèle d'Au Canada, le sport c'est pour la vie (ACSV) a été largement adopté par de nombreux gouvernements et organismes de sport partout au Canada comme moyen d'offrir une expérience sportive de qualité à des participants de tous les âges, adaptée à leurs différents stades de développement.

### Répercussions actuelles

Les participants ont été invités à décrire les répercussions actuelles du modèle d'ACSV. Ils ont convenu que ce modèle a révolutionné le système sportif canadien, en modifiant la philosophie et la culture de bon nombre d'organismes de sport. Actuellement, nombre de ces organismes mettent de plus en plus l'accent sur l'accroissement de la participation générale au sport au Canada, en plus de cibler les athlètes de haut niveau. Les participants ont de plus noté que le modèle a une bonne force d'attraction partout au Canada, mais que sa mise en œuvre est gênée par le manque de sensibilisation au niveau local surtout et auprès des parents. Voilà pourquoi sa mise en œuvre par les fédérations et les clubs de sport et les régions se fait lentement et de façon sporadique. Enfin, ils ont signalé qu'au début, le modèle ne prenait pas suffisamment en compte la question des femmes dans le sport et des officielles, lacune qu'on s'emploie à corriger actuellement. Les participants ont aussi mentionné que le modèle d'ACSV a actuellement les répercussions suivantes :

- Les organismes multisports ont un langage commun et utilisent la même terminologie.
- Le modèle a soulevé « un vent d'enthousiasme » et suscité de l'intérêt au sein du système sportif.
- L'accent est davantage mis sur l'apprentissage du jeu que sur son exécution. Les organismes multisports offrent des programmes destinés à des participants de niveaux moins élevés.
- Le modèle a permis aux organismes de sport de revoir leurs programmes et de corriger les lacunes.

Parmi les autres répercussions actuelles dont il a été question en sous-groupes de discussion, notons les suivantes :

- ACSV permet de mieux orienter les discussions organisationnelles.
- Le modèle offre une structure commune et des lignes directrices pour la mise en œuvre des programmes de sport.
- Les projets pilotes mis en œuvre dans certains sports donnent de bons résultats.
- Le modèle permet d'harmoniser le système sportif.
- Les parents commencent à remettre en question les programmes qui ne sont pas harmonisés avec les principes d'ACSV.
- Le modèle est maintenant intégré aux programmes d'études (p. ex., programmes d'éducation physique au niveau universitaire).

### Répercussions futures

Les participants ont été invités à décrire les répercussions possibles du modèle d'ACSV sur le système sportif. En plénière, les participants ont convenu que le modèle devrait entraîner une hausse du nombre des participants et des taux de maintien de la participation. Il devrait aussi produire un bassin plus important d'athlètes bien préparés

et capables de se mesurer avec succès à la concurrence internationale. Lors de la discussion en séance plénière, les participants ont souligné les autres répercussions futures que voici :

- Amélioration de l'engagement du grand public à faire du sport et facilitation des efforts déployés pour convaincre les gens des bienfaits du sport pour la société.
- Expériences sportives de meilleure qualité.
- Réduction du nombre des différends au sein du système sportif.
- Engagement du système d'éducation dans un processus de développement du sport axé sur le modèle d'ACSV.
- Raison additionnelle d'accroître le nombre de postes d'enseignants en éducation physique dans les écoles.
- Performances plus soutenues des athlètes, ces derniers ayant davantage la possibilité d'atteindre le cap des 10 000 heures d'entraînement requises pour réussir au plus haut échelon de leur sport.

Parmi les autres répercussions dont il a été question en groupe, notons les suivantes :

- Des Canadiens en meilleure santé.
- Des occasions offertes à tous de participer au sport à un niveau approprié.
- Des administrateurs qui ciblent mieux leurs efforts.
- Des parents mieux renseignés.
- Un système sportif mieux conçu et plus sensible aux besoins.
- Plus grande facilité à réaliser les objectifs en matière de sport.

## Obstacles actuels

Les participants ont été invités à indiquer les obstacles qui nuisent actuellement à la mise en œuvre du modèle d'ACSV. Lors de la plénière, ils ont convenu que le modèle est relativement nouveau, qu'il n'a pas encore fait ses preuves et qu'un plan de recherche et d'amélioration à long terme s'impose. Bien que certains organismes s'y soient opposés avec force au début, le modèle gagne du terrain graduellement. Des participants ont noté qu'en expliquant la raison d'être et le fondement du modèle, on peut espérer réduire la résistance de l'utilisateur final, mais qu'il faudra du temps pour valider le succès du modèle et obtenir que tous y adhèrent pleinement. Les principaux obstacles mentionnés étaient les suivants :

- Les principaux termes associés au modèle d'ACSV sont mal connus.
- On dispose de ressources limitées pour la mise en œuvre du modèle à l'échelon communautaire (souvent, les OPS n'ont pas les capacités requises pour procéder à une mise en œuvre intégrale).
- Les clubs et les institutions résistent au changement et ne veulent pas renoncer aux « bonnes vieilles » approches en matière d'entraînement et de compétition.
- Le système d'éducation n'a pas adhéré au modèle d'ACSV. Du fait que le stade de mise en œuvre du modèle varie d'un sport à l'autre, les écoles jugent que son adoption est trop difficile et elles choisissent de conserver les programmes en place tels quels.
- L'absence de stratégies de communication efficaces et énergiques et d'outils de communication avec les parents a gêné les efforts faits pour obtenir leur adhésion au modèle.

Parmi les autres obstacles dont il a été question en groupe, notons les suivants :

- Il n'y a pas assez d'entraîneurs qualifiés qui ont la formation voulue pour mettre en œuvre le modèle d'ACSV.
- Les formalités administratives de certains organismes sont trop lourdes, ce qui fait obstacle à la mise en œuvre du modèle.
- On observe une fragmentation des approches à l'égard de la mise en œuvre : les provinces ont généralement pris du retard dans la mise en œuvre du modèle et les entraîneurs prennent sur eux d'essayer le modèle et de le mettre en œuvre. Certains des derniers intervenants à avoir adopté le modèle ont pris tellement de retard qu'ils ne veulent plus rien savoir.
- Le fait que certains sports regroupent différentes disciplines ajoute à la complexité du problème.
- Les ressources humaines et financières des organismes de sport sont actuellement exploitées au maximum. Il est difficile pour les organismes d'affecter du personnel et des ressources à la mise en œuvre du modèle d'ACSV, vu les autres responsabilités qu'il leur faut assumer.
- On estime que les incitatifs, le soutien et la facilitation n'ont pas duré assez longtemps.

- On dispose de trop peu de ressources pour concevoir et mettre en œuvre les plans (p. ex., pour se rendre à des réunions, pour tenir des séances de formation, pour préparer et diffuser de l'information ou des ressources propres à un sport, etc.).
- La société encourage la spécialisation et le succès à un âge précoce.
- Le partage de l'information entre les organismes de sport nationaux et provinciaux est limité.
- Dans sa forme actuelle, la Politique canadienne du sport ne reflète pas le modèle.
- Les différents groupes se font la concurrence pour gagner des participants, plutôt que de chercher ensemble à faire en sorte que les jeunes soient actifs, quel que soit le sport de leur choix.
- Il ne se fait pas de transfert des connaissances quand des entraîneurs formés quittent la collectivité pour leur avancement professionnel.

## SECTION 4 : Sport international

### 4.1 Objectifs

Le Canada se montre très actif au sein de la communauté sportive internationale, notamment par les efforts qu'il déploie en tant que chef de file mondial de la lutte antidopage, par le leadership qu'il exerce au sein de divers organismes internationaux, ou par le financement de diverses initiatives de sport au service du développement – c'est-à-dire des initiatives qui mettent intentionnellement le sport ou l'activité physique à profit pour atteindre des objectifs sportifs et non sportifs (développement du leadership chez les jeunes, prévention du crime, éducation en santé et renforcement communautaires, par exemple).

Les participants ont été invités à donner leur avis sur les objectifs que le Canada devrait poursuivre à l'échelon international. Le rôle que devrait jouer le Canada sur la scène internationale ne faisait pas l'unanimité. Certains étaient d'avis qu'on devrait se concentrer sur les préoccupations au pays et sur l'engagement des Canadiens qui ne participent pas au sport actuellement avant de poursuivre des objectifs internationaux. Pour eux, l'amélioration du système sportif intérieur du Canada devrait être l'objectif prioritaire, parce que le fait d'avoir un système sportif national robuste rehaussera la réputation du Canada et son influence sur la scène internationale.

Les participants ont indiqué que la présence du Canada à la table internationale a pour avantage de permettre au pays de promouvoir ses valeurs, notamment l'esprit sportif et la lutte antidopage. En outre, cela lui permet d'influer sur le développement du sport, les changements apportés aux règlements, les programmes, les calendriers de compétitions, les modalités concernant les officiels et le choix des sports pour les manifestations multisports. Certains participants considéraient que l'investissement du Canada à l'étranger pourrait se présenter sous la forme d'expertise technique et de ressources pédagogiques, sans aide financière. Les participants recommandaient qu'on évalue d'abord les intérêts du Canada sur la scène internationale du sport, puis qu'on travaille avec constance à atteindre des objectifs très précis.

En plénière, les participants ont cité les objectifs internationaux suivants :

- Encourager la représentation canadienne au niveau des fédérations internationales de sport et rehausser la participation canadienne à la gouvernance du sport à l'échelle internationale afin de renforcer la capacité du Canada d'influencer le changement.
- Accueillir des manifestations internationales.
- Promouvoir les valeurs canadiennes, telles que la collaboration, l'égalité entre les sexes, l'esprit sportif, l'éthique sportive et l'inclusion.
- Permettre au Canada d'occuper une place de leader mondial dans des domaines tels que l'égalité entre les sexes, la lutte antidopage et les athlètes ayant un handicap.
- Assurer un leadership en veillant à promouvoir le modèle de DLTP/A.
- Assurer un leadership à l'égard de la recherche et de l'innovation dans le sport.

Dans les discussions en sous-groupes, les autres objectifs suivants ont été cités :

- Permettre au Canada de se faire mieux connaître et d'améliorer sa réputation dans la communauté mondiale.
- Faire en sorte que le Canada s'investisse dans des domaines où les gains en connaissances seront importants et profitables pour le système sportif canadien.
- Appuyer les échanges internationaux stratégiques avec les nations dominantes pour renforcer le savoir technique du Canada (p. ex., entraîneurs, accueil de manifestations, etc.).
- Renforcer le réseautage entre les Canadiens qui œuvrent au sein des organisations internationales, afin qu'ils puissent échanger leurs connaissances et leur expertise entre eux, et transmettre leur savoir et leur expérience à d'autres Canadiens.
- Contribuer aux efforts de développement du sport à l'échelle internationale (p. ex., le sport pour les femmes et les filles) et de sport au service du développement (p. ex., le programme de football pour la paix du Centre Peres - entre Israël et la Palestine).

## 4.2 Activités

Au cours de cet exercice, les participants ont été invités à cerner les secteurs où le Canada devrait modifier, accroître ou décroître ses activités. Le groupe a souligné que le Canada devrait continuer d'exercer ou commencer à exercer les activités suivantes :

- Reconnaître la valeur du sport et du jeu comme moyen d'atteindre des objectifs de développement dans le cadre des politiques et des programmes.
- Assumer un rôle de leader en présentant le modèle du DLTP/A à d'autres pays et aux fédérations internationales.
- Promouvoir les Canadiens en tant que leaders au sein de la communauté sportive internationale et encourager la représentation canadienne dans les organes internationaux (p. ex., fédérations sportives internationales, organisations des Jeux, etc.).
- Poursuivre les activités du Canada à titre de chef de file dans les secteurs de la lutte antidopage, de l'éthique dans le sport, de l'égalité entre les sexes, des personnes ayant un handicap, du développement des jeunes, etc.
- Continuer de jouer un rôle de chef de file dans la promotion du sport au service du développement et de la paix (p. ex., en renforçant la participation au Groupe de travail international sur le sport au service du développement et de la paix).
- Offrir un soutien aux organismes de sport qui nouent des liens de partenariat avec des pays en développement dans le cadre d'initiatives de développement du sport.
- Appuyer le développement régional, par exemple l'accueil de compétitions dans la région des Amériques pour accroître le niveau de compétition près de chez soi.
- Partager l'expertise canadienne en ce qui concerne la participation des femmes au sport avec d'autres pays.
- Procéder à une analyse de l'environnement pour déterminer quels joueurs canadiens sont engagés dans des activités internationales.
- Élaborer une stratégie nationale de développement du sport.
- Aider les fédérations internationales appelées à diriger des initiatives de sport au service du développement.
- Appuyer les programmes de développement international.

Le groupe a noté que le Canada devrait mettre fin aux activités suivantes :

- S'engager dans des activités internationales sans avoir réglé les problèmes dans le système sportif national.
- Dresser la liste des priorités mais ne pas accorder davantage de fonds.

Le groupe a noté que le Canada devrait poursuivre autrement les activités internationales suivantes :

- Participer à la communauté internationale à tous les niveaux (p. ex., entraîneurs, arbitres, conseils internationaux, organisations, comités, etc.).
- Établir plus de partenariats avec des organisations mondiales ou canadiennes pour le développement international (p. ex., UNICEF, ONU, Défense nationale et des ONG).
- Mieux coordonner l'accueil de manifestations internationales, plus particulièrement les grands Jeux et les championnats (p. ex., Jeux olympiques, Jeux du Commonwealth, Jeux de la francophonie, Jeux panaméricains, Jeux parapanaméricains, Coupe du monde de la FIFA, etc.).

## SECTION 5 : Capacités, défis en matière de ressources humaines et liens au sein du système de soutien

### 5.1 Ressources humaines

Les participants ont noté que leurs organisations avaient besoin des ressources suivantes pour optimiser la mise en œuvre des programmes et services de sport :

- Partage des pratiques exemplaires (p. ex., tribune pour permettre aux gestionnaires de discuter de leurs pratiques exemplaires).
- Plus d'occasions de perfectionnement professionnel pour les gestionnaires intermédiaires pour obtenir leur engagement dans le monde du sport et les encourager à le maintenir.
- Personnel qualifié, officiels, entraîneurs et administrateurs y compris.
- Services de soutien administratif.
- Ressources pour tenir des vidéoconférences en ligne et des séminaires Web.
- Fonds additionnels pour combler les lacunes en ce qui concerne notamment les entraîneurs, le leadership technique et l'innovation.
- Financement à long terme pour assurer des cycles pluriannuels de planification de programmes.
- Création d'un centre documentaire où trouver facilement les modèles communs (p. ex., demandes de financement, plans, etc.).

Voici certaines des contraintes actuelles :

- Exigences onéreuses et complexes en matière de reddition de comptes.
- Roulement du personnel élevé dans la catégorie administrative au sein des ONS en raison des salaires peu élevés.
- Ressources financières limitées, ce qui empêche d'offrir des salaires concurrentiels pour attirer les meilleures personnes.
- Restrictions technologiques dues au fait que le réseau de base est désuet.
- Structures de gouvernance.
- Temps requis pour créer et promouvoir les partenariats.

Les activités et stratégies suivantes ont été proposées pour surmonter ces contraintes :

- Définir les priorités stratégiques et mettre l'accent sur ces dernières.
- Étudier les modèles de gouvernance pour déterminer lequel est le plus indiqué pour les organismes.
- Trouver des sources de financement différentes (dans le secteur non gouvernemental)
- Collaborer avec d'autres organismes mettant en œuvre des activités similaires.
- Offrir des postes rémunérés à des bénévoles pour régler les problèmes de capacités.
- Le gouvernement pourrait jouer un rôle de chef de file en dirigeant le processus d'harmonisation (p. ex., plan national de sport de haut niveau) et en prévenant la fragmentation du système sportif canadien.

### 5.2 Liens au sein du système de soutien

Les participants ont indiqué que les avantages suivants découleraient d'une amélioration des liens entre les organismes nationaux de sport et leurs équivalents provinciaux et territoriaux :

- Utilisation plus efficace des installations (y compris les installations multisports).
- Amélioration de la gouvernance (p. ex., réglementation, politiques, reddition de comptes).
- Partage de l'orientation stratégique et des buts.
- Amélioration des parcours de développement de l'athlète.
- Harmonisation du système de mise en œuvre du sport.
- Partage des pratiques exemplaires.
- Une seule voix pour le sport à tous les échelons de gouvernement.
- Meilleur repérage du talent.

- Partage des ressources et économies d'échelle.
- Plus d'occasions d'entraînement et de perfectionnement professionnel.

Parmi les défis à relever pour améliorer ces liens, notons les suivants :

- Manque de volonté de la part des organismes d'adhérer à une vision commune.
- Mandats, objectifs et plans d'action concurrentiels.
- Roulement élevé du personnel et des bénévoles au niveau provincial.
- Écarts très grands entre les sports pour ce qui est de leurs capacités.
- Manque de clarté en ce qui concerne les rôles et responsabilités.
- Manque d'efficacité dans les communications et la collaboration entre les différents OPS de même qu'entre les OPS et les ONS.
- Inégalité entre les provinces et les territoires.

Les participants ont cerné les avantages suivants qu'on peut attendre d'une amélioration des liens entre les écoles, les clubs de sport du niveau municipal et les organismes de loisirs :

- Occasion de constituer un bassin de ressources et de les partager.
- Augmentation du public joint et du nombre de participants.
- Facilitation de la mise en œuvre du modèle d'ACSV.
- Coûts moindres, économies lors de la mise en œuvre et plus grande utilisation des installations.
- Moins de chevauchement des efforts.
- Moins d'épuisement chez les bénévoles.
- Meilleure coordination des messages et communications plus efficaces.
- Excellente promotion croisée des solutions positives et des idées innovatrices parmi tous les sports.

Parmi les défis à relever pour améliorer ces liens, notons les suivants :

- Différences entre les modèles de gouvernance.
- Divergence philosophique entre les organismes.
- Ampleur de la tâche, tout simplement.
- Temps requis pour prouver l'efficacité du système à l'aide de recherches.
- Mise en place d'un système semi-centralisé dans un pays où la gouvernance est décentralisée.
- Préjugés enracinés dans les traditions ou attribuables au partage des responsabilités en ce qui concerne la loyauté des athlètes.
- Problèmes de financement.
- Manque de volonté collective.

### 5.3 Capacités

Les participants ont été invités à dire si leur organisme dispose des ressources humaines requises pour faire face aux défis de la prochaine décennie. Selon la réponse générale fournie, la plupart des organismes ont des ressources insuffisantes pour relever les défis actuels et futurs, et le problème est aigu au niveau provincial, territorial et communautaire. Lors du compte rendu en séance plénière, le groupe a fait ressortir les défis suivants en ce qui concerne la capacité des organismes au cours des dix prochaines années :

- Attentes plus grandes du public canadien au chapitre de la reddition de comptes.
- Changement dans la perception du sport. À l'avenir, on verra le sport comme un service/produit de consommation, il y aura un accroissement considérable de la demande ainsi que des attentes en ce qui concerne la rapidité des communications.
- Sensibiliser une population de plus en plus diversifiée.

Parmi les autres défis soulignés dans les discussions en petits groupes, notons les suivants :

- Nécessité de suivre les progrès en matière de technologie et d'équipement.
- Maintien dans le système sportif des athlètes qui prennent leur retraite afin qu'ils continuent d'y contribuer.

- Demande que représentent les baby-boomers pour les nouveaux programmes, et attentes plus grandes de ce groupe à l'égard des services.
- Accroissement de la demande pour des programmes de développement.
- Planification de la relève.
- Soutien non gouvernemental requis pour faire face aux compressions budgétaires.
- Augmentation de la capacité de gouvernance pour permettre aux organisations de relever les défis de l'avenir.
- L'augmentation de la concurrence internationale aura des répercussions sur la capacité du Canada de conserver sa place.

Les participants ont cerné les principaux enjeux suivants en ce qui concerne le recrutement, la formation et le maintien en poste du personnel :

- Capacité de prendre des engagements à long terme pour l'embauche vu le financement à court terme.
- Les ONS sont souvent vus comme un tremplin, ce qui pose des difficultés pour le recrutement et la conservation de professionnels très qualifiés.
- Transfert des connaissances déficient entre les employés expérimentés qui quittent leur poste et le personnel entrant.
- Recrutement de personnel technique qualifié.
- Manque de données sur les échelles de salaire actuelles, ce qui nuit aux efforts pour rester compétitif avec les autres sports.

Les participants ont également soulevé les questions suivantes relativement au recrutement, à la formation et au maintien en poste du personnel :

- La communauté sportive doit envisager le travail des bénévoles sous un jour nouveau et concevoir une approche « gagnant-gagnant » pour les bénévoles et le sport (p. ex., meilleure orientation, meilleure formation et plus de marques d'appréciation).
- Les nouveaux bénévoles hésitent à accepter la charge de travail des bénévoles qui cessent leurs activités après avoir assumé de nombreuses responsabilités et dont la contribution a été immense.
- L'évolution rapide de la demande de technologie et les attentes toujours plus grandes pour des communications toujours plus rapides, etc.
- La répartition des rôles et des responsabilités entre les bénévoles et le personnel est source de tensions nuisibles.
- La responsabilisation des bénévoles est une question de plus en plus problématique.

Les participants ont été invités à répondre à la question suivante : « Au cours de la dernière décennie, votre organisme a accru ses ressources humaines pour relever les défis qui étaient prévus pour 2011. Qu'avez-vous en place maintenant que vous n'aviez pas en 2011? » Voici les messages principaux qui sont ressortis de la séance plénière :

- De meilleurs modèles de gouvernance pour le sport (et non une approche universelle, sans distinctions).
- La création d'un programme des anciens pour aider à garder certains participants actifs dans le sport (p. ex., athlètes, participants, membres de conseils d'administration, entraîneurs, bénévoles).
- La centralisation des ressources (p. ex., marketing, médias, ressources humaines, ressources pédagogiques, ressources pour la gouvernance, etc.).
- La possibilité pour tous les enfants d'acquérir des connaissances de base.
- L'indépendance financière totale par rapport aux fonds publics.
- Le Canada est reconnu comme le meilleur pays hôte pour les manifestations sportives internationales.
- Des ressources additionnelles (campagnes de financement et services de gestion).
- Un système de formation efficace pour les entraîneurs, les administrateurs et les bénévoles.
- Le DLTP/A est pleinement mis en œuvre et sa valeur est attestée.

Parmi les autres messages principaux qui sont ressortis des échanges en petits groupes, notons les suivants :

- Un plus grand nombre d'entraîneurs professionnels rémunérés.
- Un système professionnel de mise en œuvre des programmes (par opposition à un système fondé sur le travail bénévole).

- De meilleurs salaires et avantages et plus d'occasions de perfectionnement professionnel pour atténuer les problèmes liés aux taux de roulement élevés du personnel.
- Reconnaissance des contributions et de la valeur du sport pour la société.
- Système de loisirs de qualité et inclusif, l'accent étant mis sur les enfants et la vie active.

Les participants ont indiqué que Sport Canada devrait montrer la direction à suivre en offrant des approches stratégiques dans un certain nombre de secteurs vitaux liés à la vision du système sportif canadien, notamment : gouvernance, régie responsable, élaboration des politiques, développement stratégique, communication et développement des compétences.

## Mot de la fin

Dan Smith, directeur de Politique et planification à Sport Canada, a remercié les participants de leur précieuse contribution et a prononcé le mot de la fin. Il a commencé par rappeler que le système sportif canadien réunit de nombreux joueurs et que le succès du système est l'affaire de tous. Les renseignements recueillis aujourd'hui ont une importance considérable pour le renouvellement de la Politique canadienne du sport. Un rapport de cette séance et un rapport de synthèse des consultations nationales seront disponibles sous peu dans le site Web du SIRC.

## Annexe A : Liste des participants

| Nom                         | Organisme  |
|-----------------------------|--|
| Adams, Don                  | Motivate Canada  |
| Adlard, Cheryl              | Racquetball Canada   |
| Arkell, Jane                | Alliance de vie active pour les Canadiens/Canadiennes ayant un handicap  |
| Atkinson, Donna             | Rowing Canada Aviron   |
| Baba, Jim                   | Baseball Canada  |
| Berube, Daniel              | Sauvetage Canada   |
| Boyd, Paddy                 | Association canadienne de yachting                                       |
| Bradley, James              | Conseil canadien des fédérations sportives provinciales et territoriales |
| Brisson, Therese            | Comité olympique canadien  |
| Cadieux, Catherine          | Association canadienne des sports en fauteuil roulant                    |
| Caron, Jean-Paul            | Gymnastique Canada   |
| Carter, Mary-France         | Canada Snowboard   |
| Cody-Cox, John-Paul         | Patinage de vitesse Canada   |
| Da Costa, Danny             | Squash Canada  |
| Doxtator, Gina              | Assemblée des Premières Nations  |
| Duggan, Mary                | Société canadienne de physiologie de l'exercice                          |
| Dupre, Jean R               | COC  |
| Gassewitz, Debra            | SIRC   |
| Goosen, Jennifer            | Jeux olympiques spéciaux Canada  |
| Gosselin-Despres, Catherine | Synchro Canada   |
| Gouin, Rachel               | Clubs garçons et filles du Canada  |
| Grantham, Andrea            | Éducation physique et santé Canada                                       |
| Haworth, Dawn               | Association canadienne de médecine du sport et de l'exercice (ACMSE)     |
| Humbert, Louise             | EPS Canada/Université de la Saskatchewan                                 |
| Hylland, Sue                | Conseil des Jeux du Canada   |
| Jones, Chris                | Groupe Le sport est important  |
| Joyce, Penny                | Diving Plongeon Canada   |
| Kikulis, Lisa               | Université Brock   |
| Lachance, André             | Au Canada, le sport c'est pour la vie                                    |
| Ladouceur, Michel           | Université Dalhousie   |
| Laframboise, Deirdre        | Champions de l'air pur   |
| Lamoureux, Danny            | Association canadienne de curling  |

| Nom                      | Organisme   |
|--------------------------|---|
| Landry, Adrien           | Esgrime Canada  |
| Larson, Jennifer         | Association canadienne de sports pour paralytiques cérébraux                                    |
| Lindsay, Chris           | Biathlon Canada   |
| Llewellyn, Clive         | Wrestling Canada Lutte  |
| Lofstrom, Karin          | Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS) |
| MacQuarrie, Doug         | Centre canadien pour l'éthique dans le sport  |
| Maharaj, Akaash          | Équipe équestre canadienne et Canada Hippique   |
| McCracken, Kathryn       | Right To Play   |
| McCurdie, Glen           | Hockey Canada   |
| McKenzie, Maxine         | Sports à roulettes du Canada  |
| McKenzie, Melissa        | Association canadienne de crosse  |
| Medwidsky, Tamara        | Wrestling Canada Lutte  |
| Melia, Paul              | Secrétariat de Sport pur  |
| Melnuk, Paul             | Ski nautique et planche Canada  |
| Mitchener, Hugh          | Softball Canada   |
| Mortimore, Joanne        | À nous le podium  |
| Moss, Ian                | Comité olympique canadien   |
| Murray-MacDonell, Sandra | Association canadienne du sport collégial   |
| Needham, Rob             | CPC   |
| Noble, Cathy Jo          | Association canadienne des parcs et loisirs (ACPL)  |
| Northcott, Jasmine       | Athlètes CAN  |
| Ogilvie, Scott           | Tir à l'arc Canada  |
| O'Keefe, Michele         | Canada Basketball   |
| Parro, Wayne             | Entraîneurs du Canada   |
| Partrick, Jeff           | Patinage Canada   |
| Patterson, David         | Ringuette Canada  |
| Peckham, Gerry           | Association canadienne de curling   |
| Pittuck, Denise          | Officiels sportifs Canada   |
| Potts, Amber             | Affaires autochtones et Développement du Nord Canada  |
| Prosen, Jennifer         | Ontario Society for Health and Fitness (OSHF)   |
| Rahill, Brian            | Au Canada, le sport c'est pour la vie   |
| Rebel, Nancy             | SIRC  |
| Rice, Musqwaunquot       | Association nationale des centres d'amitié  |

| Nom             | Organisme  |
|-----------------|--|
| Royer, Donald   | Association canadienne des sports en fauteuil roulant    |
| Saidla, Karl    | Fondation des maladies du cœur du Canada                 |
| Spencer, Myles  | Rugby Canada   |
| Steggall, Julie | Association canadienne de ski acrobatique                |
| Thibault, Lucie | Université Brock/Initiative de recherche de Sport Canada |
| Thomson, Joanne | Biathlon Canada  |
| Traer, Rick     | Alliance canadienne du tourisme sportif                  |
| Verdier, Susan  | Fédération de tir du Canada                              |
| Wolfenden, Dan  | Ski nautique et planche Canada                           |
| Wong, Hugh      | Volleyball Canada  |
| Zachau, Paul    | Basketball en fauteuil roulant Canada                    |

## Annexe B : Ordre du jour

---



### **Consultation sur le renouvellement de la Politique canadienne du sport** organisée par Sport Canada en collaboration avec le Centre canadien de ressource d'information de sport et le Groupe Le sport est important

Juin 2011

Ordre du jour

---

#### **But**

Recueillir de l'information sur des aspects du contenu de la nouvelle politique.

---

|                   |  |
|-------------------|--|
| 8 h – 8 h 25      | Arrivée et inscription   |
| 8 h 30            | Mot de bienvenue et observations préliminaires   |
|                   | Présentations et survol de l'ordre du jour   |
|                   | <b>Partie I – Pourquoi le sport?</b>   |
|                   | Pause-santé  |
|                   | <b>Partie II – Sport de haut niveau</b>  |
| 12 h 15 – 13 h    | Dîner  |
| 13 h              | <b>Partie III – Système de mise en œuvre pour le développement du sport</b>              |
|                   | Pause-santé  |
|                   | <b>Partie IV – Capacités, ressources humaines et liens au sein du système de soutien</b> |
| 16 h 20 – 16 h 30 | Bilan  |
| 16 h 30           | Levée de la réunion  |